

INFORME FINAL 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



1. RESUMEN EJECUTIVO

El Estudio que se presenta entrega una propuesta de estrategia productiva y de plan de negocios, que se ajusta a los requerimientos relevados de la demanda y de la oferta productiva de la zona.

La parte inicial de este informe, consolida el informe de avance complementado con los nuevos datos relevados. Esta metodología permite leer el texto como una sola totalidad, de principio a fin, facilitando su comprensión.

En la primera parte de este Estudio se dan a conocer las condiciones de contexto del mismo. Éstas se sitúan en el marco general del proyecto y corresponde a esa parte del aporte del Fosis, que se relaciona con estudios de pre- inversión.

Las notas que se señalan a continuación son una síntesis de nuestra opción metodológica para enfrentar este tipo de estudio. En general es una propuesta de cómo abordar las estrategias de comercialización en un mercado competitivo. Se enfatiza en diferenciar las actividades de producción con aquellas de comercialización, estableciendo dos modelos de negocios distintos.

Se concluye la primera parte haciendo referencia a los productos de recolección en un contexto de comercialización, y los riesgos asociados a ellos cuando se sobreexplota su producción.

En segundo lugar se hace una presentación completa de la caracterización del mercado y la demanda del territorio, que cuenta con una caracterización económica de la zona y un análisis detallado de la oferta productiva territorial. Se mencionan finalmente un conjunto de conclusiones sobre la materia.

En tercer lugar se propone una Estrategia Productiva y un Plan de Negocios los que enfatizan en el rol de ente intermediador y comercializador, dirigido por la Corporación. Se proponen un conjunto de iniciativas tendientes a promocionar los productos escogidos, con una clara identificación de los canales y mercados disponibles.

A continuación se proponen un Plan de Fomento, relacionadas con los resultados de la estrategia del desarrollo comercial y competitivo presentado.

Por último se presentan las conclusiones finales del Estudio.

2. INTRODUCCION

2.1 Condiciones de contexto del estudio

Este Estudio, se inscribe en el marco del Proyecto " **Cadena de Desarrollo de la Corporación Kom Kelluhayün: Producción – Transformación – Certificación**", que busca generar las condiciones necesarias para una mejor inserción y encuentro del agricultor y la familia mapuche en los sistemas de mercado modernos, con lo cual se potencia su actividad económica y se generan condiciones para una mejor calidad de vida.

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

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

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

Participan de este proyecto, el FIA, apoyando:

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

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

Una definición sobre el proyecto, lo entrega la propia Directora Ejecutiva del FIA, Margarita d' Etigny: "Este proyecto busca generar las condiciones para una mejor inserción del agricultor y la familia mapuche en los sistemas de mercado moderno, con lo cual se potencia su actividad económica y se generan condiciones para una mejor calidad de vida, respetando, en el proceso, las particularidades de su identidad cultural mapuche" .

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

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

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

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

Los productos cultivados y/o recolectados por las familias se caracterizan por ser frescos y con identidad territorial. Por ello, los productos que distribuye la Corporación contarán con la certificación de un sello de **"producto campesino de calidad"**, mediante el cual se podrá saber que el producto fue elaborado bajo esta denominación territorial.

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

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

2.2 Marco teórico

2.2.1 Propuesta metodológica

a. Producción y comercialización

Uno de los inconvenientes principales que presentan las pequeñas unidades productivas en la realización de sus negocios es la comercialización de sus productos. Durante los últimos años se han dedicado múltiples recursos de parte del Estado destinados al fomento de las actividades de la producción. Una parte importante de aquellas empresas produce mejor y presenta avances sustantivos en sus procesos de trabajo, incluyendo en ellos nuevas tecnologías y programas de asistencia técnica.

No obstante la mejoría relativa que se ha obtenido en las tareas de producción en beneficio de una oferta de mayor calidad, no se condice con los resultados que se obtienen de sus ventas.

La realidad de la gran mayoría de estas empresas es su debilidad por producir de acuerdo a lo que la demanda requiere, necesita y está dispuesta a comprar.

Gran parte de esto ocurre debido a que la **actividad de producir y obtener un buen producto es muy diferente a la actividad de comercializar**. En rigor se trata de dos actividades que tienen procesos de trabajos y objetivos distintos, es decir, se trata de **dos negocios diferentes**.

La ausencia de parte de los organismos de fomento a nivel nacional en intervenir con políticas que faciliten el aprendizaje de reconocimiento de la diferencia entre estos dos ámbitos centrales de la cadena de valor de un producto, aparece como una ausencia importante.

Las señales del mercado,- lo que la demanda aspira de un determinado producto, ya sea como volumen, calidad, certificación y servicio, necesariamente debe formar parte de la estrategia productiva. Estas condiciones son así ya sean estos mercados convencionales o emergentes, como el de *comercio justo*.

Nuestra propuesta metodológica concentra sus esfuerzos en coordinar las actividades del estudio en favor de un relevamiento de la información que proviene de la demanda; analizarla, estudiar los canales de comercialización, determinar los estándares y requerimientos del mercado, para luego integrarlos con los datos que emanan de la oferta productiva. De este modo se valida lo que se produce desde la demanda comercial, lo cual aumenta las posibilidades de éxito.

Pero esa información vital, que surge como resultado de la inteligencia de mercado, debe ser gestionada, administrada y mantenida por una entidad de negocios, que es *diferente* a la unidad productiva base. Se trata entonces, de diseñar una estructura que de cuenta del Gerenciamiento de la comercialización, una instancia ágil y apropiada a las condiciones del productor (*hacia atrás*), y del producto (*hacia adelante*), y que asuma aquellas que surgen del entorno comercial y competitivo.

Es esa instancia, es decir, *una empresa intermediadora*, la que tiene la función de encadenar las necesidades cambiantes de la demanda con la oferta productiva, de tal forma, de aproximar la satisfacción final del cliente con la calidad de los estándares del producto que se va a ofertar. El objetivo, vender bien todo lo que se produce.

El estudio, coherente con esta metodología, propone una estrategia productiva para las familias mapuches que responda a los requerimientos comerciales de la demanda. Se diseña un plan de negocios, que de cuenta de la naturaleza y del rol que debe cumplir la entidad de intermediación empresarial, y propone una estrategia de comercialización, donde la demanda de productos, define las condiciones de producción y los niveles de inversión que se requieren.

La inversión, ya sea esta para las actividades productivas o comercializadoras, que permitan sustentar esta parte del proyecto, tiene motivos y objetivos diferentes, pero ambas, una vez detectadas y definidas, deben realizarse, ya que de ellas dependerá en gran parte el éxito del proyecto global.

b. Intermediación y mercados.

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

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

Estando de acuerdo, en los inconvenientes que presenta al pequeño productor acceder por su cuenta a los mercados locales, la participación asociativa a lo menos, debiera incidir en teoría sobre:

- Los precios de mercado;
- Los precios efectivos recibidos por el productor, que son iguales a los precios de mercado menos los costos de transacción;

→ El acceso de los productores al mercado, a través de la remoción de barreras de entrada por calidad y/o cantidad y/o estacionalidad. (Berdegué, 2000)

La estrategia que presentamos, sostiene que la opción comercializadora que se abastece de la producción comunitaria mapuche que es socia, debiera estar en condiciones de satisfacer al menos dos de estos requerimientos.

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

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

El producto por sí sólo, sin la cualidad productiva ancestral, no garantiza un mejor precio. La calidad y la demostración de producto originario, sus condiciones nutritivas y productivas, de carácter orgánico, serán las que en definitiva alterarán las condiciones comerciales y competitivas en el mercado.

Es por ello, por la naturaleza y características generales de la oferta productiva mapuche, que su comercialización podrá realizarse en consideración a una clasificación más amplia de Mercado. Se trata de modificar la lógica tradicional de venta del supermercado, con un producto que la demanda lo va escogiendo, por que va reconociendo sus bondades y beneficios, y serán esos componentes los que irán definiendo el precio final de mercado, a diferencia de lo que ocurre cuando este se regula vía su condición de *commodity*.

La elección de una **canasta de productos mapuches**, con identidad, sanos y frescos, define un modelo de negocios que apunta hacia la diferenciación por productos respecto a la competencia de *commodities*. La composición definitiva de los precios quedará determinada por la demanda, y como todo producto "nuevo" por la cualidad y satisfacción que genera en el cliente.

Sin embargo, para el éxito de esta estrategia, el intermediador que genere la Corporación, deberá aproximarse desde sus inicios a una estructura de precios que refleje en toda su magnitud, la *diferencia* de sobreprecio, que los productos comercializados por una entidad mapuche, tienen respecto de la competencia.

Los mercados principales de acceso serán aquellos que presenten una discriminación positiva respecto de la competencia, en el caso de supermercados, y que aseguren bajo convenios, una regularidad en sus compras y condiciones de pago ventajosas.

De otro lado, los productores tendrán que asegurar una producción que responda a la demanda convenida y en las condiciones establecidas, y por ello, la entidad comercializadora, deberá pagarles, de tal manera, que sus ingresos se vean en proyección mejorados sustancialmente.

Para asegurar que los factores que garantizan el éxito asociativo se logren, el intermediador de la Corporación deberá tener acceso a otros mercados, que privilegian el tipo de producto que se desea comercializar. Esto es los mercados especializados tales como: *Comercio justo, Orgánicos y de Gourmet*.

La atracción de los mercados especializados para los pequeños agricultores como los que forman parte de este estudio, es que los productos son vendidos en un **sobreprecio**, y ello es traspasado al agricultor.

El *comercio justo* pretende mejorar las condiciones *sociales, medioambientales y económicas* de los productores más aventajados, facilitándoles un acceso directo a los mercados.

De otro lado, los agricultores que producen alimentos en conformidad con las normas de certificación orgánica, y cuyo cumplimiento es verificado por los organismos de certificación, pueden ser certificados como orgánicos.

Para ambos casos, la dirección de la entidad comercializadora o intermediador, deberá conocer las exigencias que estos mercados tienen para el uso de las etiquetas y certificaciones que requieran.

No obstante, y debido al tipo y volumen de la producción local, los mercados caseros, minoritarios, hacia la cocina o gastronomía, pueden ser perfectamente trabajados como modelos de negocios para la zona.

Es el caso de los hoteles. Cualquier negocio que desee sustentarse en el tiempo requerirá de sinergias entre la oferta productiva y la demanda. El éxito de un proceso de negocios con este tipo de mercados, va a estar definido por la capacidad de crear redes de comercio, donde se pueda intercambiar cotidianamente información de mercado.

El comercio justo, debe garantizar un precio justo por el producto. La discriminación positiva que colocan estos mercados para elegir un producto como el mapuche, también debe darse sobre las condiciones y medio ambiente de trabajo de los propios productores.

Estos mercados conocen muy bien lo que quieren, saben que los productos que demandan tienen cualidades que lo diferencian del producto común que se vende en el supermercado. Desarrollar los productos y sus cualidades en conjunto, es por sí mismo, un avance estratégico del negocio, que por ese hecho se propaga entre aquellos que por cualquiera que sea la razón, escoge y selecciona este tipo de productos.

Para lograr eso, es importante que el intermediador logre “acuñar” un sello que lo identifique, que los posicione como un producto diferente. El desarrollo de esas cualidades, que permitirán identificar dichos productos, como naturales y nativos, es el mecanismo más expedito para relacionar a los productores con sus clientes, como para asegurar un espacio de privilegio en cualquier mercado nacional.

Debido a ello, y por lo novedoso del tema, es necesario realizar algunos alcances sobre los productos de recolección que han sido tomados de la escasa información científica que existe de sus cualidades y posibilidades de manejo agrícola.

c. Productos de recolección y comercialización

Los productos de recolección provenientes de bosques nativos presentan condiciones diferentes para la comercialización al tratarse de múltiples productos con diferentes problemáticas.

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

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

Algunos productos se han insertado en mercados locales, regionales o nacionales, aumentando los volúmenes de recolección en función de la demanda. Es el caso de la avellana.

Del mismo modo, la inserción en nuevos mercados, genera más exigencias en criterios de calidad y en volúmenes de producción para que ellos sean estables. Ello puede ir generando una intensificación de la cosecha y provocar algunos riesgos asociados.

Estos riesgos asociados se refieren a:

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

De acuerdo a lo expuesto, la realidad de la zona, presenta algunas experiencias de comercialización que se aproximan hacia los mercados de la gastronomía. Todos ellos, aún, sin canales formales, más bien artesanales y sin una estrategia de negocios que pueda ser sustentable en el tiempo.

No obstante, los modelos de negocios, cualquiera ellos sean que se deban diseñar para comercializar la producción de los integrantes de este estudio, tendrán que contemplar las señales que la propia demanda local les proporciona y determinar exactamente el nivel de organización y producción de la oferta, para definir estrategias de comercialización que posibiliten una apertura sostenida y confiable de los mercados.



Changle (Ramaria flava)

3 CARACTERIZACION DEL MERCADO Y LA DEMANDA DEL TERRITORIO

3.1 Caracterización económica de la zona

En la investigación de mercado, la búsqueda de los canales de comercialización en la zona objetivo del estudio es clave. Por ello, conocer el destino final de las ventas es relevante para la toma de decisiones.

Esta parte del estudio, considera el análisis y caracterización de la economía, para establecer el dinamismo relativo de los distintos sectores y actividades en los últimos años. La comparación permitirá concluir acerca de cuáles son los segmentos (Turismo, Producción, Comercio) y aquellas actividades (empresas, supermercados, hoteles, restaurantes, almacenes) que tienen mayor relevancia para el consumo alimenticio en el tiempo. Considera tablas y gráficos.

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

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

Los Estratos que han sido caracterizados son:

- Tamaño (tramos de ventas)
- Comunas
- Sectores económicos
- Subsectores económicos
- Actividades (5)

El Cuadro N° 1 nos enseña el comportamiento del destino de las ventas en Pucón y Villarrica en relación a las variables de intermediación y del consumo final. Como se ilustra en el cuadro, Villarrica presenta un importante proceso hacia la intermediación en su estructura económica, mientras que Pucón lo posee hacia el consumo final, en relación con sus ventas del comercio, las que alcanzan un 76%, una cifra considerablemente alta y que caracteriza ese sector de la economía con mucha nitidez.

Por las características de la zona lacustre, la estacionalidad es un factor clave para determinar el movimiento de la economía. Cualquier modelo de negocios que se desee diseñar, debe considerar esta información de mercado.

Cuadro 1: Destino de las Ventas

Porcentaje de las ventas totales según destino intermedio o final por comuna años 1999 y 2000

	Ventas Totales		Total
	Ventas Intermedias	Ventas Consumo Final	
Pucón	45%	55%	100%
Villarrica	57%	43%	100%

	Ventas Comercio		Total
	Ventas Intermedias	Ventas Consumo Final	
Pucón	24%	76%	100%
Villarrica	43%	57%	100%

Fuente: Preparado por PULSO S.A. sobre la base del formulario 29 del SII.

El Cuadro N° 2 nos presenta el dinamismo de las ventas en los diferentes meses del año en ambas ciudades según las ventas totales de las empresas, medidos sobre las variables las de intermediación y consumo final. De acuerdo a los antecedentes recopilados, la estacionalidad en las ventas esta claramente marcada en la actividad económica de las dos comunas. Los meses de diciembre, enero y febrero representan para Pucón el 41% del total de ventas de las empresas, mientras que en Villarrica, dichas ventas representan un 34% del total, siendo para ambos casos, los meses que definen el volumen de ventas del mercado convencional de la zona.

Cuadro 2: Estacionalidad de las Ventas Totales de las Empresas

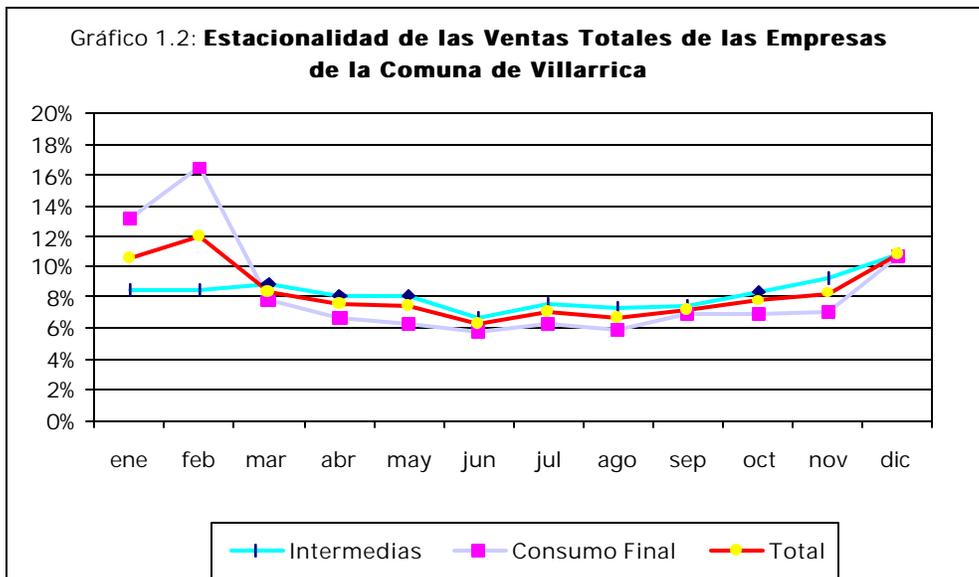
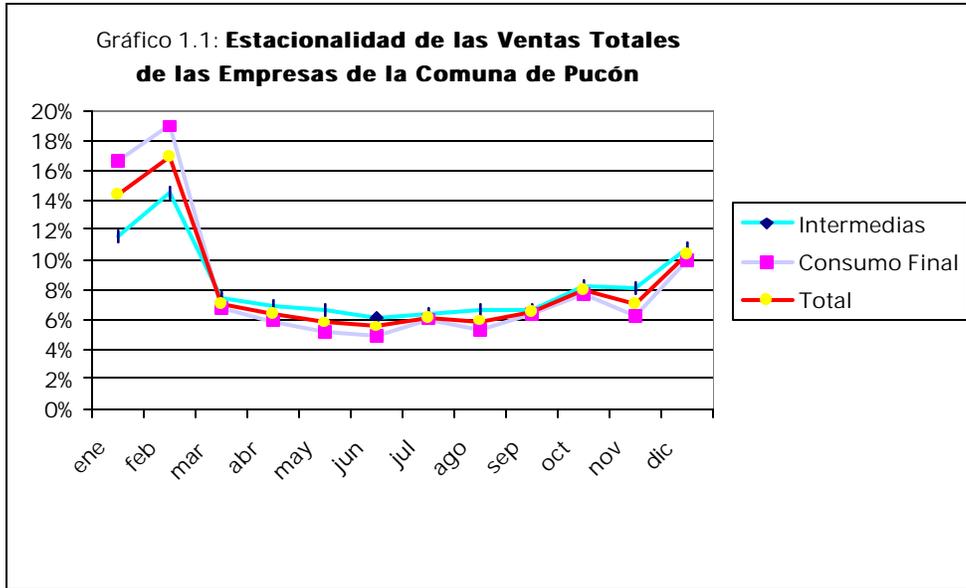
Porcentaje de las ventas totales según destino intermedio o final y mes por comuna años 1999 y 2000

	Ventas de Empresas de Pucón			Ventas de Empresas de Villarrica		
	Intermedias	Consumo Final	Total	Intermedias	Consumo Final	Total
enero	12%	17%	14%	9%	13%	11%
febrero	15%	19%	17%	9%	16%	12%
marzo	7%	7%	7%	9%	8%	8%
abril	7%	6%	6%	8%	7%	7%
mayo	7%	5%	6%	8%	6%	7%
junio	6%	5%	5%	7%	6%	6%
julio	6%	6%	6%	8%	6%	7%
agosto	7%	5%	6%	7%	6%	7%
septiembre	7%	6%	7%	7%	7%	7%
octubre	8%	8%	8%	8%	7%	8%
noviembre	8%	6%	7%	9%	7%	8%
diciembre	11%	10%	10%	11%	11%	11%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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

En los gráficos siguientes, es posible observar la misma información, pero se aprecia con mayor claridad que entre los meses de marzo y octubre, la variable consumo final

es más relevante en Villarrica que en Pucón, alcanzando promedios de 7% en las ventas totales.



a. Segmentación del Mercado de la zona: Sector Comercio

De acuerdo a las características de este estudio, el sector comercio es el que nos interesa privilegiar en el análisis de mercado. Las cifras que muestra el Cuadro N° 3 y los Gráficos N° 2.1 y 2.2, nos revelan una similitud en el comportamiento de las ventas respecto a la actividad económica global de las comunas. Los meses de diciembre, enero y febrero representan en ambas comunas un promedio de un 38,5% de las ventas totales del sector comercio, siendo Pucón nuevamente la que marca la estacionalidad preferencial con un 41% de ventas.

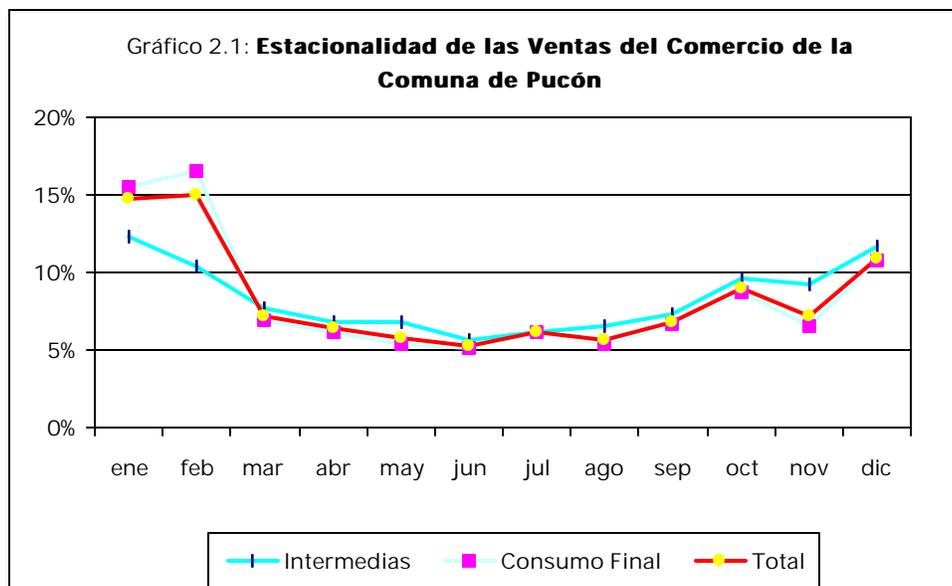
En los gráficos, es posible observar el movimiento económico el resto de los meses, los cuales siguen la línea de continuidad de la actividad económica general.

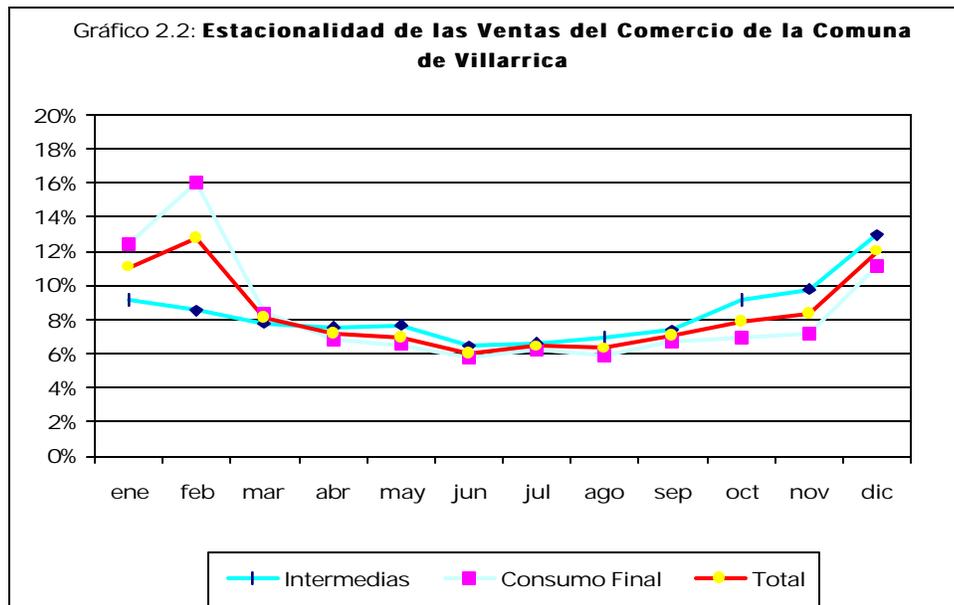
Cuadro 3: **Estacionalidad de las Ventas del Comercio**

Porcentaje de las ventas del comercio según destino intermedio o final y mes por comuna años 1999 y 2000

	Ventas de Empresas de Pucón			Ventas de Empresas de Villarrica		
	Intermedias	Consumo Final	Total	Intermedias	Consumo Final	Total
enero	12%	16%	15%	9%	12%	11%
febrero	10%	16%	15%	9%	16%	13%
marzo	8%	7%	7%	8%	8%	8%
abril	7%	6%	6%	8%	7%	7%
mayo	7%	5%	6%	8%	6%	7%
junio	6%	5%	5%	6%	6%	6%
julio	6%	6%	6%	7%	6%	6%
agosto	7%	5%	6%	7%	6%	6%
septiembre	7%	7%	7%	7%	7%	7%
octubre	10%	9%	9%	9%	7%	8%
noviembre	9%	7%	7%	10%	7%	8%
diciembre	12%	11%	11%	13%	11%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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





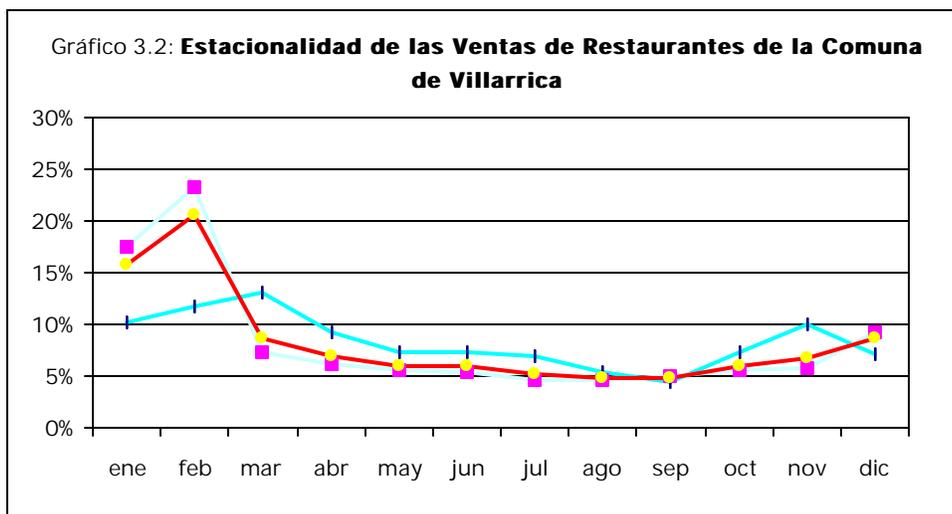
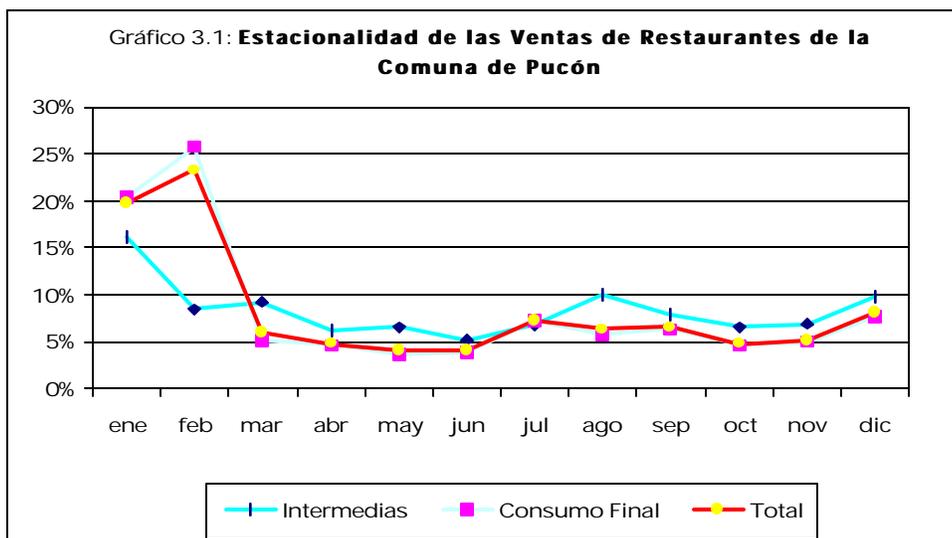
Como parte del sector Comercio, las ventas de servicios de alimentación es claramente un sub sector de relevancia para este análisis. Siendo la actividad económica general marcada por la estacionalidad, la tendencia al consumo en alimentación representa una variable considerable. En ambas comunas, la temporada veraniega de origen turístico eleva considerablemente la población de la zona. Esta época del año representa un 51% en Pucón y un 46% en Villarrica del total de ventas de servicios de alimentación. El Cuadro Número 4, nos muestra la tendencia estacional de las empresas que ofrecen servicios de alimentación, esto es, Restaurantes de la zona. A su vez, la información relevada nos señala que salvo entre los meses de marzo y junio, donde Villarrica presenta una mayor actividad económica, los demás meses del año, es Pucón quién mantiene un mayor dinamismo. Cabe hacer notar, que entre los meses de junio y septiembre, se produce un repunte especial en Pucón, lo que puede indicar que existe un turismo potencial de invierno-primavera en esa ciudad.

Cuadro 4: Estacionalidad de las Ventas de Servicios de Alimentación

Porcentaje de las ventas de los servicios de alimentación según destino y mes por comuna años 1999 y 2000

	Ventas de Empresas de Pucón			Ventas de Empresas de Villarrica		
	Intermedias	Consumo Final	Total	Intermedias	Consumo Final	Total
enero	16%	20%	20%	10%	18%	16%
febrero	8%	26%	23%	12%	23%	21%
marzo	9%	5%	6%	13%	7%	9%
abril	6%	5%	5%	9%	6%	7%
mayo	7%	4%	4%	7%	6%	6%
junio	5%	4%	4%	7%	5%	6%
julio	7%	7%	7%	7%	5%	5%
agosto	10%	6%	6%	5%	5%	5%
septiembre	8%	6%	7%	4%	5%	5%
octubre	7%	5%	5%	7%	6%	6%
noviembre	7%	5%	5%	10%	6%	7%
diciembre	10%	8%	8%	7%	9%	9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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

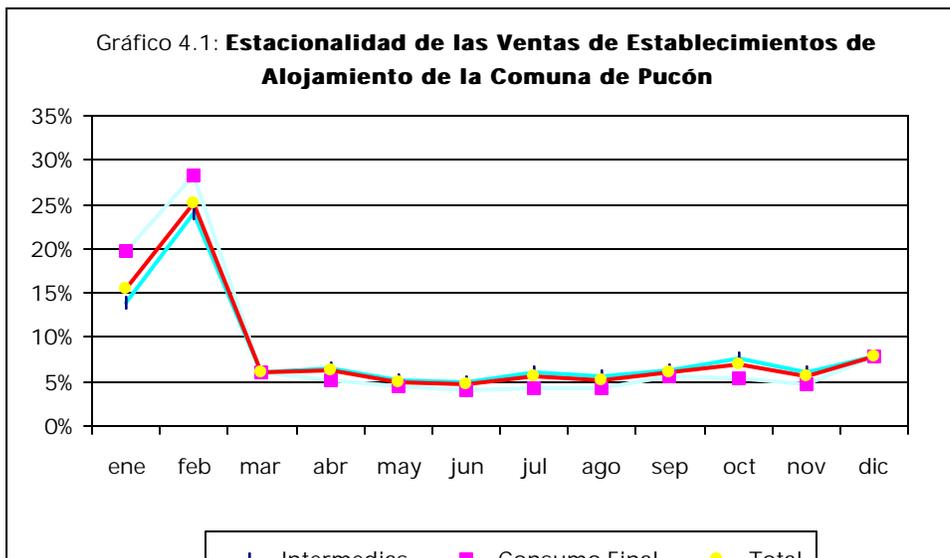


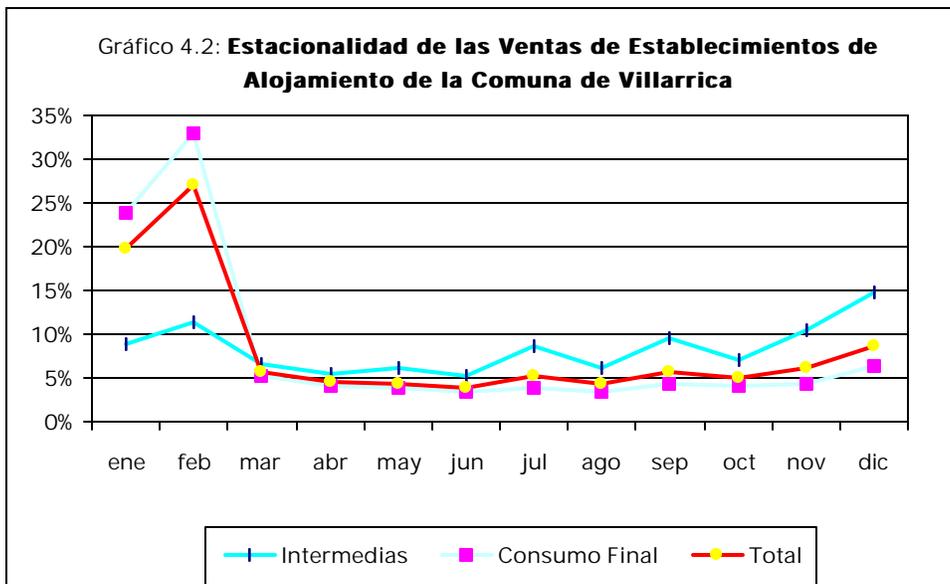
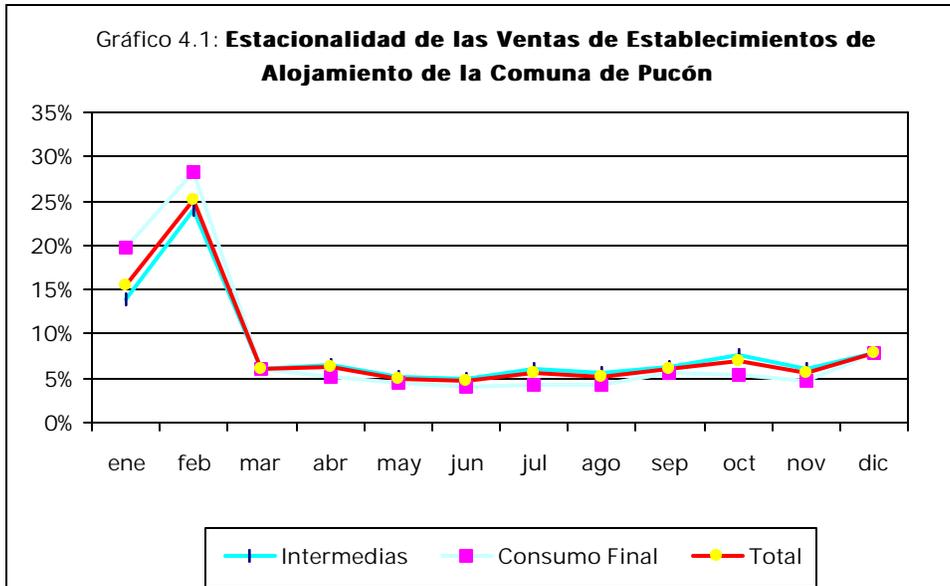
Otro sub sector del Comercio que se relaciona con la estacionalidad y que determina el consumo de alimentos en la zona es el de los servicios de alojamiento. Para las ventas de hoteles, cabañas, moteles, hostales y residenciales en Pucón los meses de diciembre, enero y febrero representan un total de 48%, mientras que Villarrica, esta cifra se eleva al 56%, siendo por tanto esta ciudad la que presenta una mayor dependencia de la actividad turística de acuerdo a esta variable de medición. Durante el resto de los meses, la tendencia entre ambas comunas se mantiene estable cercana al 5%, como lo demuestran el Cuadro N° 5 y los gráficos 4.1 y 4.2, respectivamente.

Cuadro 5: Estacionalidad de las Ventas de Servicios de Alojamiento
 Porcentaje de las ventas de los servicios de alojamiento según destino y mes por comuna años 1999 y 2000

	Ventas de Empresas de Pucón			Ventas de Empresas de Villarrica		
	Intermedias	Consumo Final	Total	Intermedias	Consumo Final	Total
enero	14%	20%	15%	9%	24%	20%
febrero	24%	28%	25%	11%	33%	27%
marzo	6%	6%	6%	7%	5%	6%
abril	7%	5%	6%	5%	4%	5%
mayo	5%	4%	5%	6%	4%	4%
junio	5%	4%	5%	5%	3%	4%
julio	6%	4%	6%	9%	4%	5%
agosto	6%	4%	5%	6%	4%	4%
septiembre	6%	6%	6%	9%	4%	6%
octubre	8%	5%	7%	7%	4%	5%
noviembre	6%	5%	6%	10%	4%	6%
diciembre	8%	8%	8%	15%	6%	9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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





Los Supermercados, son un sub sector del comercio relevante para efectos de este estudio. Ellos son un canal de comercialización potencial para los productos agrícolas de las familias mapuches que forman parte de este proyecto.

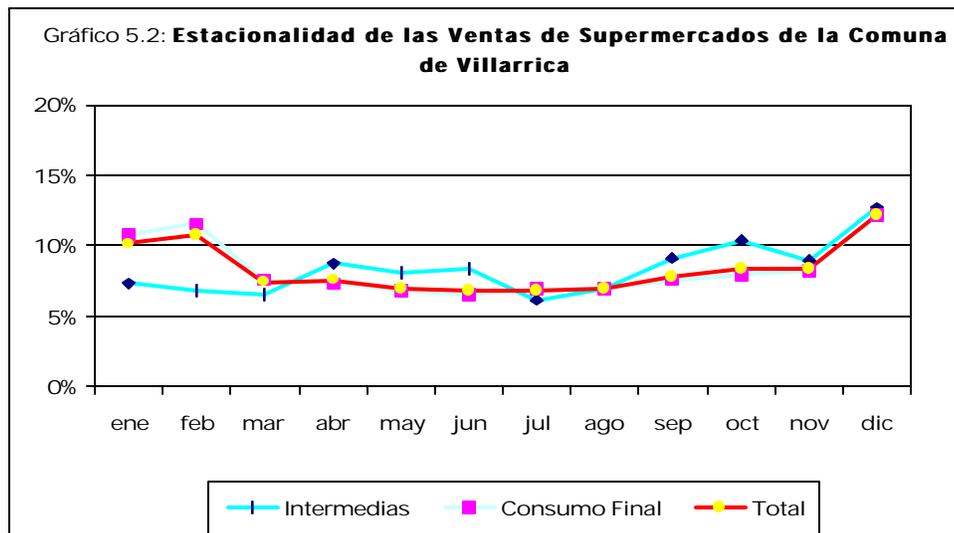
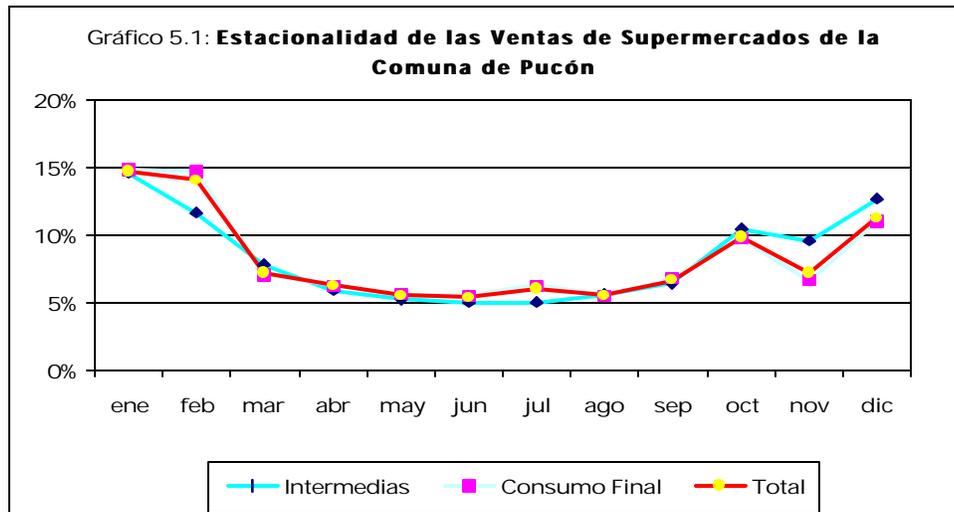
El siguiente Cuadro y sus gráficos, nos demuestran el grado de participación de estos establecimientos en la actividad económica de la zona. En rigor, tal como el resto de los sub sectores analizados, la tendencia de ventas de los supermercados mantiene la lógica general. En los meses de fuerte actividad turística, es decir, diciembre, enero y febrero, Pucón presenta un nivel de ventas del orden del 40%, mientras que Villarrica, lo hace con un 33% del total del año. Durante el año, entre los meses de abril y agosto, es Villarrica la que presenta una actividad mayor, confirmando que es la comuna donde la población local realiza la mayor cantidad de compras. No obstante, a partir de octubre, es Pucón la que muestra una mayor demanda hacia el consumo en supermercados, marcando así la diferencia, debido al sector turístico, que es relevante en esa ciudad.

Es necesario anotar, que las ventas en supermercados nos entregan un dato importante sobre el privilegio de las compras de la población local. Esto corresponde a la ciudad de Villarrica, cruzando todas las estaciones. La ciudad de Pucón, continua fuertemente marcada por la población flotante de origen turístico, que por cierto, tiene un mayor poder de compra que el resto de la población.

Cuadro 6: **Estacionalidad de las Ventas de los Supermercados**
Porcentaje de las ventas de los supermercados según destino y mes por comuna años 1999 y 2000

	Ventas de Empresas de Pucón			Ventas de Empresas de Villarrica		
	Intermedias	Consumo Final	Total	Intermedias	Consumo Final	Total
enero	15%	15%	15%	7%	11%	10%
febrero	12%	15%	14%	7%	12%	11%
marzo	8%	7%	7%	7%	8%	7%
abril	6%	6%	6%	9%	7%	8%
mayo	5%	6%	6%	8%	7%	7%
junio	5%	5%	5%	8%	6%	7%
julio	5%	6%	6%	6%	7%	7%
agosto	6%	6%	6%	7%	7%	7%
septiembre	6%	7%	7%	9%	8%	8%
octubre	11%	10%	10%	10%	8%	8%
noviembre	10%	7%	7%	9%	8%	8%
diciembre	13%	11%	11%	13%	12%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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



b. Dinamismo de la actividad económica de la zona

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

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

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

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
Total	68.636	79.439	86.879	95.018	103.921	113.660
Crecimiento Anual	1999-2000		Proyección			
Pucón	16,7%		10,0%			
Villarrica	15,2%		9,0%			

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

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

El dinamismo de la zona en el período alcanzó el 15,4% en promedio en las dos comunas.

A tasas de crecimiento del 9% y 10%, el volumen de negocios totales para el año 2004 asciende a 48 mil millones de pesos.

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

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

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%
Total	29.088	33.568	36.734	40.200	43.993	48.146	42%
Crecimiento Anual	1999-2000		Proyección				
Pucón	15,5%		10,0%				
Villarrica	15,3%		9,0%				

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

El Cuadro N° 9, destaca el volumen de negocios de la actividad de las empresas de servicios de alimentación de la zona. En específico los restaurantes.

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

En el período analizado los servicios de alimentación no fueron dinámicos en la zona, ya que en este período sólo alcanzó el 0,4% en promedio de las dos comunas. No obstante, debe considerarse que una parte relevante puede estar integrada a los servicios de alojamiento. A tasas de crecimiento del 4% y 2%, el volumen de negocios totales para el año 2004 asciende a 3,2 mil millones de pesos.

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

Los servicios de alimentación concentran el 2% de las ventas totales.

Cuadro 9: **Ventas de Empresas de Servicios de Alimentación Domiciliadas en la Intercomuna Villarrica Pucón**

	Millones de Pesos Por Año						% en el Total
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
Pucón	1.647	1.696	1.763	1.834	1.907	1.984	5%
Villarrica	660	742	757	772	787	803	1%
Total	2.307	2.437	2.520	2.606	2.694	2.786	2%
Crecimiento An	1999-2000		Proyección				
Pucón	3,0%		4,0%				
Villarrica	12,3%		2,0%				

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

El Cuadro N° 10, nos entrega la información sobre las empresas de alojamiento de la zona, hoteles y otros, que forman parte de la actividad económica global.

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

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

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

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

Los servicios de alojamiento concentran el 10% de las ventas totales.

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%
Total	5.499	6.752	7.728	8.847	10.129	11.599	10%
Crecimiento An	1999-2000		Proyección				
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 pesos, de los cuales el 93% correspondieron a ventas de las empresas de la comuna de Pucón, mientras que el 7% correspondió a los supermercados con domicilio en Villarrica.

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

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

La participación de las ventas de supermercados en el total de negocios en la comuna de Pucón es de 31%, mientras que en la comuna de Villarrica alcanza sólo el 2%. Los supermercados concentran el 13% de las ventas totales.

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%
Total	9.355	10.613	11.505	12.472	13.523	14.664	13%
Crecimiento An	1999-2000		Proyección				
Pucón	10.1%		8.0%				
Villarrica	56.3%		12.0%				

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

La concentración de las ventas, con relación al tamaño de las empresas que operan en la zona, se muestra en el Cuadro N° 12. Los datos nos señalan que las microempresas no presentan un nivel de ventas relevantes en ambas comunas. No obstante, las medianas y grandes empresas en conjunto concentran el 50% de las ventas del comercio en la zona.

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

Cuadro 12: **Concentración de las ventas del Comercio en la Intercomuna Villarrica Pucón Año 2000**

	Porcentaje de Ventas por Tamaño de Empresa				Total
	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	
Pucón	10%	20%	6%	64%	100%
Villarrica	21%	45%	34%	0%	100%
Total	16%	34%	22%	28%	100%
	Número de Empresas Por Tamaño de Empresa				Total
	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	
Pucón	305	23	2	1	331
Villarrica	680	93	9		782
Total	985	116	11	1	1.113

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

El Cuadro N° 13, presenta la concentración por tamaños de empresas en los servicios de alimentación de la zona. En esta cuadro se destaca la ausencia de medianas y grandes empresas que operen en este sub sector de la economía.

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

Cuadro 13: **Concentración de las Ventas de los Servicios de Alimentación en Villarrica Pucón Año 2000**

	Porcentaje de Ventas por Tamaño de Empresa				Total
	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	
Pucón	25%	75%			100%
Villarrica	34%	66%			100%
Total	29%	71%			100%

	Número de Empresas Por Tamaño de Empresa				Total
	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	
Pucón	57	12			69
Villarrica	83	10			93
Total	140	22	0	0	162

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

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

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

Cuadro 14: **Concentración de las Ventas de los Servicios de Alojamiento en Villarrica Pucón Año 2000**

	Porcentaje de Ventas por Tamaño de Empresa				Total
	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	
Pucón	8%	7%	8%	77%	100%
Villarrica	64%	36%	0%	0%	100%
Total	14%	10%	7%	69%	100%

	Número de Empresas Por Tamaño de Empresa				Total
	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	
Pucón	80	6	1	1	88
Villarrica	116	3			119
Total	196	9	1	1	207

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

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

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

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

Cuadro 15: **Concentración de las Ventas de los Supermercados en Villarrica Pucón Año 2000**

	Porcentaje de Ventas por Tamaño de Empresa				Total
	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	
Pucón	1%	1%		98%	100%
Villarrica	32%	68%			100%
Total	4%	8%		88%	100%

	Número de Empresas Por Tamaño de Empresa				Total
	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	
Pucón	8	2		1	11
Villarrica	32	9			41
Total	40	11	0	1	52

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

El Cuadro N° 16, muestra el nivel de demandas intermedias de las empresas de alimentos y alojamiento en ambas comunas al 2004.

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

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

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

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

Cuadro 16: Demandas Intermedias de las Empresas de Alimentación y Alojamiento en Villarrica Pucón Año 2004

	Alimentación	Alojamiento
1 Productos Agrícolas	125.941.584	145.177.417
2 Frutas	72.403.867	151.743.343
3 Ganado v productos pecuarios	13.061.614	8.188.024
4 Productos silvícolas	1.758.940	10.917.366
5 Pescados v mariscos	23.332.821	154.543.444
6 Carbón		
7 Petróleo crudo		
8 Hierro		
9 Cobre		
10 Otros minerales	6.098.917	2.729.341
11 Carne	283.152.377	323.090.305
12 Productos del mar	29.848.344	108.263.977
13 Conservas de frutas v vegetales	53.808.378	49.128.189
14 Aceites v grasas	29.426.214	34.116.811
15 Productos lácteos	111.147.884	254.819.937
16 Productos de molinería	40.930.846	32.752.140
17 Alimentos para animales		
18 Pan, fideos v pastas	141.329.530	110.083.553
19 Azúcar v almidones	31.629.575	9.552.695
20 Otros productos alimenticios	45.629.733	66.414.003
21 Alcoholes v licores	32.741.484	157.378.188
22 Vinos	49.624.524	120.813.035
23 Cervezas	32.337.367	22.289.636
24 Bebidas no alcohólicas	140.793.254	93.252.600
25 Productos del tabaco		
26 Productos textiles	24.598.880	230.236.696
27 Prendas de vestir	9.552.822	14.101.568
28 Cueros v productos de cuero		
29 Calzado	1.573.156	3.639.151
30 Maderas v productos de madera	558.602	454.905
31 Papel v productos de papel	14.961.880	62.733.583
32 Impresos v grabaciones	4.331.929	60.096.977
33 Combustible v otros productos del petróleo	15.094.758	165.125.329
34 Productos químicos básicos	584.781	9.097.790
35 Otros productos químicos	5.671.695	85.519.524
36 Productos de caucho	476.061	2.274.437
37 Productos de plástico	3.088.020	11.372.270
38 Vidrio v productos de vidrio	1.298.171	9.552.695
39 Productos de minerales no metálicos	2.797.131	15.011.378
40 Productos básicos de hierro v acero	1.687	102.790
41 Productos básicos de metales no ferrosos		
42 Productos metálicos	10.684.105	3.070.044
43 Maquinaria v equipo no eléctrico	456.938	7.774.052
44 Maquinaria v equipo eléctrico	590.414	6.823.354
45 Equipo de transporte	5.804	840.685
46 Muebles	538.342	52.767.296
47 Otros productos manufactureros	1.885.328	8.187.981
48 Electricidad	32.731.401	189.347.149
49 Gas	3.374.285	26.914.870
50 Agua	6.142.699	58.183.740
51 Construcción	6.322.128	72.125.903
52 Servicios comerciales	4.478.907	140.561.257
53 Servicios de hotelería	3.976.756	11.827.175
54 Servicios de restaurantes	2.620.850	8.188.024
55 Servicios de transporte ferroviario	150.766	
56 Servicios de transporte camionero de pasajeros	6.217.292	6.823.354
57 Servicios de transporte caminero de carga	5.987.431	7.278.258
58 Servicios de transporte marítimo		
59 Servicios de transporte aéreo	1.129.061	10.462.504
60 Servicios conexos de transporte	812.036	36.465.307
61 Servicios de comunicaciones	18.481.714	174.223.163
62 Servicios financieros	6.328.579	154.673.678
63 Servicios de seguros	3.916.324	23.355.161
64 Servicios inmobiliarios	54.527.402	410.311.629
65 Servicios empresariales	90.779.044	606.756.664
66 Servicios de propiedad de vivienda		
67 Servicios de administración pública		
68 Servicio de educación pública	214.274	
69 Servicio de educación privada	216.486	
70 Servicio de salud pública		
71 Servicio de salud privada	1.323.247	15.921.187
72 Servicios de esparcimiento	667.559	53.987.755
73 Otros servicios diversos	13.451.284	333.822.566
74 Otros bienes v servicios		
Ventas Totales en Millones de Pesos	2.786	11.599

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

3.2 Investigación de mercado: Actividades principales

3.2.1 Entrevistas: Actores claves del mercado de la zona.

Las primeras actividades consistieron en seleccionar las personas claves del mercado de la zona a entrevistar.

Para ello se realizó un muestreo con un listado de hoteles, de restaurantes (Ver Anexo N° 2), Supermercados y comercio minorista especializado e instituciones relacionadas con temas relevantes para este Estudio.

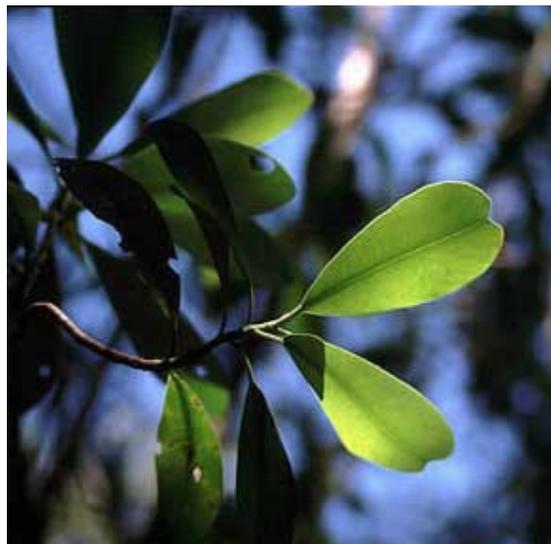
La idea de incorporar a los hoteles y restaurantes se relaciona con la demanda que en la zona es más que relevante sobre todo en la estación veraniega.

Conocer si hay ofertas de comidas mapuches en estos lugares y saber si hay demanda, aparece de suma importancia ya que existe toda una producción agrícola y de recolección que podría ser canalizada hacia esos mercados.

Como resultado de ese cuestionario previo, logramos detectar:

- Que del listado de hoteles lo relevante era entrevistarse con los chefs. Para ello se establecieron los contactos con el Sr. Fisher, del Hotel Park Lake y con el chef Pablo Gálvez del Hotel Del Lago. Ambos han estado trabajando con productos de recolección para gastronomía.
- Que de los restaurantes de la zona tan sólo el Marmonhi, el Suiza, el Café Fresia y Los Pehuén, de Pucón, han integrado en sus platos productos de recolección o agrícolas vendidos por familias mapuches. La Srta. Marisol, del Suiza, nos señala, que ofrece *Ganso a la campesina con piñones y nuez a \$4.500 el plato*. Del mismo modo ofrece *puré de piñones con salsa de arándano*. El Café Fresia, en una entrevista a la persona que atiende, nos comenta que a pedido y con un día de anticipación, puede ofrecer *jabalí con merkén al horno con puré de piñones*.
- Que en Villarrica hay una Feria llamada Prodac, que la ocupan personas que están inscritas en un programa municipal. En ella es posible apreciar productos agrícolas y de recolección.
- Que la mayoría de los restaurantes consultados ofrece en su gastronomía aves en general, siendo la estación veraniega la de mayor demanda de esos productos.

- Que todos los entrevistados manifiestan, que los productos los obtienen de personas mapuches que se ubican en las calles de Pucón o Villarrica o van directamente a los restaurantes. El concepto es del “casero”.
- Que esta relación es bastante inestable, no hay seguridad de contar con los productos en cualquier momento y no presentan controles de calidad. La inestabilidad en la oferta, manifiestan, también obedece a la estacionalidad marcada de algunos de los productos.
- Que hay un agua termal, llamada de Menetué, que ofrece comidas mapuche, aunque aún experimentando sabores. Estas Termas se ubican por le costado del río Trancura, yendo hacia Curarrehue.
- Que a 5 kms. de Pucón se encuentra la Feria Costumbrista de Kui Kui, que ofrece comida mapuche a quiénes la visitan.
- Que en conversación con Ana Epulef, durante una promoción de comidas y tortas mapuches ofrecida en la Universidad Católica sede Villarrica, constatamos la variedad de platos típicos y que en Curarrehue, existe el único restaurante de comida mapuche. Se llama “Epu Ñaña” y se encuentra en el museo centro cultural aldea intercultural Trawupeyum. Además se ofrece charlas introductorias a la comida mapuche.
- Que posibles clientes claves se encuentran en los Supermercados y los Hoteles, ya que ellos son motivo de evaluación como posibles canales de comercialización. Los hoteles representan una novedad en cuanto a que el “canal” hotelero representa un tipo de mercado especializado de productos para el *gourmet o la gastronomía*. Asimismo, los agentes turísticos de la zona son otro componente clave a ser entrevistados.

Canelo (*Drimys winteri*)

Resumen de los aspectos centrales de las entrevistas.

Además de las Entrevistas a las personas claves detectadas que aquí se detallan, la consultora mantiene permanente contacto y diferentes reuniones con los representantes de la Universidad Católica con el fin de orientar el trabajo, diseñar las acciones y supervisar los avances que mutuamente se van logrando. Justamente por ser éstas reuniones periódicas y permanentes no se explicitan en detalle.

→ Entrevista con Patricia Martini T., empresaria del comercio local.

Entrevista realizada por Juan Carlos Contreras, de Pulso.

Esta empresaria, posee cuatro locales comerciales ubicados en Pucón y Villarrica. Sus locales se llaman Huerto Azul, y en ellos vende *delikatesse*, como ella los llama, artesanales con productos de la zona.

Ella, es además productora de licores, conservas y mermeladas. Tiene una gran variedad de productos en todos sus locales. Es la única empresaria que reúne las características de productora y comercializadora del comercio minorista de la zona, que sus productos contienen insumos de producciones de recolección de familias mapuches.

- Sobre su experiencia comercial con familias mapuches, señala:
- Ha establecido en algunas ocasiones negocios con productores mapuches.
- Un problema recurrente fue el precio. Mientras las familias le agregaban valor al producto por ser de origen mapuche, ella, los valorizaba de acuerdo a mercado, por lo que la cualidad cultural del producto, quedaba fuera de su valorización.
- Esos negocios no han sido estables, debido a que no hubo continuidad en los productos ofertados por sus proveedores mapuches.
- Finalmente, se terminaron los negocios por la falta de confiabilidad y credibilidad en la oferta de las familias mapuches.
- No obstante lo anterior, mantiene una disposición a comercializar, pero en condiciones diferentes, es decir, con un proveedor creíble y confiable.

→ Entrevista con los dirigentes de la Corporación Kom Kelluhayün

Presentes en la Entrevista, Sres. Ulises Saravia, Benjamín Caniulef, Lydia Curimil. Por parte de Pulso asisten Juan Carlos Contreras y Víctor Serrano.

El objetivo central de la reunión por parte de la consultora es fijar los puntos centrales que persiguen los dirigentes representantes de las comunidades en su trabajo con la Universidad Católica, de manera de orientar el Estudio en virtud de las preocupaciones y necesidades efectivas de la Corporación.

Principales planteamientos de los dirigentes mapuches:

- Los productos que se venden en los mercados de Villarrica-Pucón vienen desde otros centros de producción fuera de la provincia y/o de la Región: “¿Por qué vienen de afuera si nosotros somos capaces de producirlos?”
- Los mapuches producen muy buenos productos completamente naturales y con “identidad”. Cada producto tiene una historia conocida y personalizada: “tal producto es producido por tal persona y en tal predio”. No es una producción masificada y anónima.
- Sin embargo esta “identidad” con que se personalizan los productos es manejada de manera muy artesanal lo que implica dificultades para ser competitivos. Para superar esto, ellos estiman prioritario implementar un Centro de Gestión.
- Este Centro de Gestión es entendido como un lugar de acopio, distribución y venta de los productos, pero también es visto como un lugar de encuentro y de reuniones para la comunidad mapuche. Textualmente dicen que esperan que sea una “residencia” del pueblo mapuche, con espacios para trabajar (oficinas), recrearse y estudiar (salas de capacitación).
- Plantean también que la Planta debería incluir el procesamiento de animales menores.
- Con respecto al modelo de negocios que vislumbran, se encuentran las concepciones de eliminar los actuales intermediarios y de poder vender directamente a los comercializadores y clientes finales. Se refieren al concepto de “precio justo”. No sólo quieren vender en el mercado local, sino también ven como posible en un futuro más lejano, exportar.
- Para distribuir directamente tienen también contemplada dentro del proyecto la compra de una camioneta (el “proyecto” se refiere a una iniciativa que están presentando al Fosis con una inversión total que supera los doscientos millones de pesos).
- La miel y las hierbas naturales las ven como una alternativa real de exportación una vez que sean capaces de “ordenar” su producción.
- Consideran que el precio que pueden obtener por sus productos puede mejorarse vía la “diferenciación”.
- Un punto especialmente conflictivo para ellos resulta ser la legislación y los trámites necesarios para poder cumplirla: “le tenemos miedo”; “las leyes son muy complicadas”. Manifiestan valorar que existan leyes iguales para todos pero reconocen una dificultad mayor en este ámbito al parecer aún más que en términos de financiamiento o capturar porciones de mercado.
- Como externalidad altamente positiva plantean que la producción de productos naturales implica además cuidar el bosque nativo como fuente sustentable de vida porque por ejemplo el hongo *changle* sólo se da en este tipo de bosque y no en las plantaciones introducidas. Lo mismo ocurre con el avellano. Gracias a la venta de avellanas en condiciones ventajosas, la comunidad mapuche

comienza a tomar conciencia que cuidar y promover el bosque nativo es una forma de promover una economía sustentable acorde con sus tradiciones.

- Otra consecuencia muy positiva de apoyar un modelo como éste es que la gente no vendería sus terrenos y los jóvenes no tendrían que abandonar los campos si tuvieran alternativas económicas para desarrollarse.
- Finalmente manifiestan que les gustaría ir a conocer otras plantas procesadoras y experiencias similares para ver en la práctica qué cosas funcionan y cuáles no.

→ **Cámara de Turismo de Pucón**

Este segmento del mercado que genera una demanda estacional importante y un gasto en el consumo de proporciones durante el Verano, presenta un alto interés por desarrollar iniciativas que perfilen la idea de Turismo Étnico.

Uno de los objetivos generales de la Cámara es: Desarrollar una gestión interna moderna para que cada socio vea en la Cámara de Turismo de Pucón, *una herramienta necesaria y favorable para mejorar la comercialización de sus productos*. Respecto al tema mapuche, su *apuesta es por la diversidad de la cultura étnica: el turismo étnico*, donde una de las variables que más influyen en el viajero turístico es la alimentación con identidad territorial.

Es por lo mismo que el elemento étnico, representado por las comunidades mapuche, principal componente en la conformación social de la comuna, contribuye *poderosamente a ser un importante elemento para considerarlo en el paquete de actividades que son posibles de mostrar al turista que desee visitarnos*, según lo comenta la Presidente de la Cámara de Turismo de Pucón, Mariana Metzger Basaure, en un folleto de la institución. .

Entrevistas con Directivos de la Cámara:

Participan su presidenta, el vicepresidente y un director.
Por parte de Pulso asisten Juan Carlos Contreras y Víctor Serrano.

El objetivo central que se fija la consultora es evaluar en primer lugar cuál es la oferta existente de productos mapuches para el mercado turístico de la zona y cuál es la disposición de este mercado para demandar estos productos. Adicionalmente se espera evaluar otros aspectos de las relaciones comerciales actuales y potenciales y definir los requerimientos que las relaciones de negocios y los productos mapuches deberían tener.

Principales planteamientos de la Cámara de Turismo de Pucón:

- El panorama general del mercado turístico de la zona es de un “divorcio total” entre sus diferentes actores. Hay muy escasa relación entre oferta, demanda y proveedores. No existe una oferta verdaderamente con “identidad” local. Cada uno se arregla como mejor puede.
- La demanda turística es alta y creciendo aunque aun es marcadamente estacional. Los turistas de largo alcance (europeos, etc.) están aumentando y se vislumbran muy buenas proyecciones en este sentido.
- Los barcos de turismo que llegan a Puerto Montt están proveyendo de turistas entre octubre y marzo. Si se considera que cada barco transporta unas 2.000 personas y se estima la llegada de unos 80 barcos para esta temporada, la cifra posible de abordar la encuentra muy atractiva.
- El perfil del turista europeo también es muy interesante por la cantidad de recursos que está dispuesto a gastar.
- Una de las primeras preguntas que hace todo turista y especialmente los de largo alcance es: “¿dónde podemos ver mapuches?”. Quieren conocer su forma de vida, sus costumbres, su gastronomía y sus productos. Reconocen que lo auténtico y distintivo de esta zona es su identidad mapuche y por lo tanto no quieren irse sin conocerla.
- Sin embargo no existe una oferta de cultura mapuche que los empresarios turísticos identifiquen. Ellos mismos organizan en algunas ocasiones encuentros con mapuches para satisfacer a sus clientes, pero han tenido malas experiencias. Por ejemplo organizando asados mapuches han reconocido malas prácticas en los productos y en los cobros, razón por la que no pueden arriesgarse a exponerse a un bochorno ante sus clientes.
- Reconocen que existe un problema de confianza comercial entre mapuches y “huincas”, el que frena y dificulta la relación en muchos casos.
- Manifiestan estar plenamente dispuestos a apoyar la creación de cualquier oferta de productos con identidad local, especialmente si son mapuches. No es algo que puedan apoyar sino que además remarcan que es algo que necesitan imperativamente para seguir desarrollando su negocio, puesto que los turistas al tener más actividades para realizar, se quedan más días. La relación entre ambos factores entonces es directa. Sin embargo requieren de buenas prácticas comerciales en un mercado más competitivo que en este minuto no existe.
- Hay coincidencia entre los directivos de que la oferta de productos agrícolas mapuches tenga proveedores establecidos e intermediarios confiables.
- Proponen una calendarización de la oferta por estacionalidad.
- Comentan que no existe un mercado organizado para los productos mapuches ya sea en el ámbito de supermercados o de restaurantes, para el consumo de platos con ingredientes de recolección o cultivos de familias mapuches.
- Por ejemplo se refieren a que tiendas de artesanías y souvenir vendan algunas artesanías mapuches de muy baja calidad. Además consideran impropio y contraproducente que vendan artesanías peruanas y lanas ecuatorianas. Este fenómeno lo atribuyen justamente a que falta desarrollar una oferta local.

- También ejemplifican el caso planteando que para comprar productos gastronómicos mapuches se debe recurrir a vendedores callejeros informales, con todos los riesgos de sanidad que ello implica. Por ejemplo recurrentemente necesitan pasta de murtillas para su repostería pero se abstienen en muchos casos por inseguridad en las condiciones higiénicas.
- Recomiendan cerrar ciclos de negocios, es decir, iniciar el desarrollo de productos mapuches con identidad pero al mismo tiempo contactarlos con los canales de comercialización, puesto que de lo contrario las iniciativas se diluyen y fracasan.
- Recomiendan coordinar y focalizar los apoyos institucionales en esta dirección.
- Algunos restaurantes han comenzado a incorporar elementos mapuches en el menú pero aun de manera muy incipiente.

→ **Entrevista con empresario turístico Tei Zimmermann**

Por parte de Pulso asisten Juan Carlos Contreras y Víctor Serrano.

El operador turístico Tei Zimmermann es un conocido empresario de la zona que recientemente fue presidente de la Cámara de Turismo de Pucón. Actualmente además participaba en la preparación de la Cumbre de APEC en Pucón como representante del sector empresarial. Su familia elabora desde hace poco tiempo el único licor de frutos auténticamente regional, el que se encuentra presente en algunos puntos de venta masivos, destacando el supermercado Eltit, el más importante de la zona.

Durante la entrevista, nos comenta sus inquietudes e iniciativas en relación con los productos originarios, que se señalan a continuación:

- Piensa que en el sector comercio hay interés general por comercializar productos de origen mapuche. En ello coincide con las apreciaciones de los Directores de la Cámara.
- Confirma lo que nosotros hemos averiguado por medio de entrevistas y consultas. De los aproximadamente 40 restaurantes de Pucón, sólo dos presentan platos semi étnicos que incorporan productos de origen mapuche.
- De los productos de recolección de bosques nativos, el Changle y la Murta, aparecen como los productos más exitosos en las demandas de la gastronomía turística.
- Nos comenta que tiene como proyecto instalar un Restaurante que ofrezca especialidades con productos originarios agrícolas mapuches.



Productos MAPUCHES

→ **Visita a Supermercado Eltit de Pucón**

Este supermercado abastece todo el sector terciario de Pucón y alrededores, correspondientes a las localidades que se encuentran cercanas a la Ruta Internacional y que llegan hasta los poblados de Curarrewé.

Su principal abastecimiento es de abarrotes y frutas / hortalizas en general, en un modelo de negocios que se aproxima a los grandes supermercados capitalinos. Sus compras las realiza a grandes distribuidores generando con ello economías de escala.

Los productos agrícolas son comprados mayoritariamente de los distribuidores que se encuentran en Temuco. Temuco, como otras grandes ciudades del país, se abastece de los mercados agrícolas del Centro del País.

Entrevista con Supervisor Sr. René Reyes.

Los profesionales Juan Carlos Contreras y Víctor Serrano visitan este supermercado en la ciudad de Pucón con el objetivo de evaluarlo como punto de venta y conocer las políticas generales del supermercado así como su actitud hacia los productos mapuches. Esta empresa es la de mayor ventas en su área considerando las comunas de Villarrica y Pucón; sus ventas se estiman en \$xxx millones de pesos, razón por la que aparece como un comercializador muy relevante.

La primera conclusión que salta a la vista es que no existe ningún producto que pudiera evidenciar origen mapuche y escasamente existen productos de origen regional.

Entre los productos que se relevan destaca el Merkén, el cual es envasado por el propio supermercado, pero extrañamente su procedencia es de la VII Región, específicamente de Talca.

Con respecto a los quesos de procedencia local se relevan dos marcas: Afunahue y Altué. Ambos se presentan en formato de "bola" y con identificación en etiqueta de diferentes sabores. Con respecto a quesos Afunahue sólo se encuentra una variedad, escasas unidades con etiquetas en mal estado y con un precio al detalle un 20% más alto que la otra marca. Con respecto a quesos Altué se encuentran las siguientes

variedades: Clásico, Ajo, Ají, Comino Alemán y Merkén. El etiquetado es de buena calidad y presentación, y como se ha dicho, con un precio más barato.

Consultada la dispensadora de la sección quesos se refiere a que la razón de la falta de quesos Afunalhue es porque el proveedor no les ha llevado y no conocen una fecha en la que se podría renovar el stock (después no informaríamos que Afunalhue se encontraba con problemas de stock de leche para responder a la demanda). Consultada la encargada de quesos acerca de la calidad comparativa entre ambas marcas, nos dice que “los quesos Altué son mejores” aunque no entrega una fundamentación sobre esa apreciación.

Posteriormente a esta evaluación presencial, los consultores conversan con el supervisor Sr. Reyes, el que informa los siguientes puntos que resumimos a continuación como los más relevantes:

- No existen productos mapuches a la venta en el supermercado; sólo se instalan algunos vendedores en las afueras del supermercado como venta callejera.
- La razón de que no ofrezcan estos productos es que no tienen proveedores y nunca nadie se ha acercado a ofrecerlos. El merkén es de Talca puesto que allí han encontrado a un proveedor que les expende a granel.
- No tienen ninguna política, ni a favor ni en contra, acerca de los productos regionales en general y mapuches en particular.
- Le parece interesante contar con productos mapuches para poner a la venta. Sin embargo necesitan contar con proveedores interesados y que cumplan requerimientos básicos de sanidad, períodos de entrega y volumen.
- Para iniciar una relación comercial requiere de un listado de productos, precios y muestras. Invita a llevar este listado.
- Encuentra muy positivo que sea la Universidad Católica quien respalde una iniciativa de este tipo porque le genera mayor credibilidad inicial.
- Confirma que los productos hortofrutícolas provienen de Temuco y Chillán donde se encuentran grandes centros de distribución. No existe ninguna oferta que ellos hayan detectado en las localidades aledañas.

→ **Visita a Supermercado Oriente de Villarrica y Entrevista con Gerente de Sr. Lautaro Docmac.**

Los profesionales de la consultora Pulso S.A. visitan este supermercado en Villarrica con los mismos objetivos identificados en el punto anterior.

Se trata de la cadena de supermercados más importantes de esta ciudad donde tienen tres locales. Además mantienen relaciones cercanas con el supermercado Praga, puesto que existe relación de parentesco entre los propietarios. Además explicitan que mantienen buena relación con supermercados Eltit de Pucón.

La vista revela que no tienen productos mapuches a la venta así como tampoco productos de origen local. El único producto relevado que se fabrica en Villarrica es una línea de mermeladas artesanales de la marca "Huertos de Villarrica", propiedad de Patricia Martini quien es una conocida empresaria local del comercio y turismo. Ésta se presenta en envases de 500 gramos a un precio de \$1.349, con las siguientes variedades: frutilla, frambuesa, murtila, naranja, mora, arándanos y guinda ácida. El producto se encuentra dispuesto en su propio mueble, con un espacio especialmente dedicado y diferenciado del resto. Presenta un envase de vidrio con tapa, tela y etiqueta de buena calidad, el que mantiene un carácter de producto "artesanal".

La entrevista se efectúa con el Sr. Lautaro Docmac, gerente del supermercado, quien manifiesta los siguientes puntos que se resumen a continuación:

- No tienen productos mapuches porque no tienen proveedores que se hayan acercado a ofrecerlos.
 - En una oportunidad los visitó una persona representando a quesos Afunahue, ofrecieron llevar un listado de productos y precios pero no volvieron.
 - Tienen la mejor disposición para comercializar productos mapuches. Manifiestan que puesto que ellos trabajan con la gente de la zona, quienes son sus clientes, la mejor manera de devolver esa fidelidad es justamente abrirse a los productos de origen local.
 - Manifiestan que están dispuestos a iniciar una relación con proveedores locales de productos mapuches en condiciones especiales y más favorables. Menciona expresamente la ventaja de no cobrar la cuota de incorporación como proveedor del supermercado (lo que se conoce como *rappel* de ingreso). Pero este es un beneficio que sólo lo podrían entregar una vez que se certifique que el proveedor es efectivamente mapuche residente de la zona.
 - La certificación de que los productos son efectivamente mapuches y de las zonas aledañas, podría ser avalada por la Universidad Católica. Les ofrece garantías de seriedad el que la Universidad patrocine esta relación comercial.
 - Para iniciar cualquier relación comercial requieren los requisitos básicos: lista de productos y precios, muestras y seguridad en el cumplimiento pactado de los proveedores.
 - No tienen requisitos especiales que pongan como condición, excepto que los productos cumplan las normas vigentes.
 - Adicionalmente ofrecen las facilidades de espacio para realizar la promoción inicial, donde consideran muy relevante que los proveedores dispongan de personal de promoción ataviado con ropajes típicos.
- **Entrevista telefónica con el chef Pablo Gálvez, Hotel Del Lago, Pucón.**

En conversación con este Chef, nos comenta que hace un año atrás trabajó con una joven española que realizaba estudios en la Universidad Católica, un listado de productos de recolección para ser aplicados a la alta gastronomía del Hotel. Orgulloso nos señala, *"hemos sido pioneros en esto de colocar productos originarios nativos como parte de la cocina convencional."*

Frente al interés de los chefs, y en particular de Gálvez, de contar con una lista de productos todo el año, la Corporación y las familias asociadas idearon una carta para cada estación:

- **waglüng** (verano): Incluye hortalizas, hierbas y frutas frescas;
- **rimu** (otoño): Semillas recolectadas como piñones o avellanas y hongos del tipo changles;
- **pukem** (invierno): Se sugiere carnes de lechón y aves, uso de hierbas disecadas, consumo de cereales quínoa y mote;
- **pewü** (primavera): Los huevos de campo, primores de hortalizas, nalca y digüeños.

Esta estrategia de aproximación a la cocina lacustre, supone la promoción al consumo de productos de origen mapuche, alentar a las familias pertenecientes a la Corporación a relacionarse y posicionar una estrategia de comercialización hacia el segmento del mercado turístico de la zona.

Gálvez, como otros chefs, serán parte de una segunda fase de entrevistas dedicadas a precisar un modelo de negocios hacia el sector gastronómico.

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

3.2.2 Reunión con profesionales y técnicos sobre producción mapuche.

Esta reunión tiene por objetivo conocer la impresión de especialistas sobre aspectos técnicos y comerciales, de los diferentes tipos de producción mapuche en la zona. El interés se centra sobre producción agrícola bajo plástico (invernaderos), productos de recolección de frutales menores y hongos y animales menores, especialmente aves de corral. Además, conocer sobre productos de valor agregado tales como la miel y el merkén.

Participantes de la reunión:

a.-Universidad:

- Pablo Flores, Ingeniero Agrónomo, Proyecto Corporación Kom Kelluhayün.

- Francisca Manqui, Técnico Agrícola, UC Villarrica, Asesora de comunidades y capacitación.
- Edgardo Escobar, Médico Veterinario, Asesor UC Villarrica, especialista en aves.
- Juan Benavides, Técnico Agrícola, Granja Afunalhue.

b.-Pulso:

- Juan Carlos Contreras.

Día y Lugar:

Jueves 24 Junio, 9 hrs., Universidad Católica sede Villarrica, Villarrica.

Los temas de la Reunión se escogieron de acuerdo a la importancia que presentan para el desarrollo de la estrategia de comercialización y el plan de negocios a impulsar. Por tanto, los temas gruesos tratados fueron tres:

Cultivos bajo invernaderos, productos recolectados y animales menores, el caso de las aves.

Cultivos bajo Invernaderos.

a.- Datos Históricos de relevancia:

- Los primeros invernaderos que se instalaron en la zona se ubicaron en el sector de Canillanca, el año 1985.
- Su construcción se hizo con coligues, de forma semi redonda o semi circular, con poca ventilación, y eran de aprox. 1mt. de alto y principalmente, del modo túnel.
- La mayor superficie ocupada para estos invernaderos no superaba los 20 m2. En él, se cultivaban diferentes productos y sin clasificación. .
- La producción total que surge de los invernaderos, se destina al consumo familiar.

b.- Datos de la actualidad:

- Se mantiene la tendencia histórica de invernaderos pequeños y de producción multicultivo para el consumo familiar.
- Mantienen una producción diversa, algo clasificada, pero centrada en productos agrícolas tradicionales.
- Su eficiencia sigue siendo mínima, aunque han tenido capacitación, la dispersión en la producción limita su destino y la calidad que se consigue.
- La gran mayoría de los invernaderos familiares se ubican cerca de los caminos. Aún no son integrados como parte de una tecnología importante para la producción en otras partes de la superficie agrícola familiar.
- La producción se realiza durante la temporada de verano. No hay producción en todas las estaciones.

c.- Problemas que se presentan:

- Aunque manejan la técnica presentan una superficie de uso muy limitada.
- Existe aún reticencia a producir ciertas hortalizas.
- No hay estándares definidos o que puedan compararse con la producción convencional de invernaderos en Chile.
- Tienen dificultades para generar calor en su interior, aunque presentan ciertas tecnologías ancestrales para aumentar temperaturas como lo son las *camas altas*.
- No hace mucho tiempo que a los invernaderos del sector Afunalhue se les han incorporado tambores con combustibles que calefaccionan el interior. La inversión es de 80 mil pesos, y existe el *know how* para construirlos.
- Aún presentan dificultades para implementar buenos sistemas de riego.

d.- Condiciones favorables existentes:

- Alto conocimiento del tema de parte de las familias.
- Posibilidades de capacitación técnica oportuna y de calidad de parte de la Universidad y Afunalhue.
- La existencia de recursos naturales para la construcción de invernaderos permite bajar la inversión y los costos de mantención.
- El uso de técnicas de calefacción originarias, posibles de ocupar en sistemas más extensos de superficie cultivada.
- El uso de técnicas de producción orgánica. La producción que se logra es de calidad y con semillas propias. (Mediante el Trafquintu).
- Tienen técnicas ancestrales para el manejo de plagas o insectos mediante el cultivo de plantas controladoras y reguladoras del medio ambiente.

Complementariamente se comentó de parte de los técnicos presentes que cualquier iniciativa que involucrara cambios en la visión productiva de la familias, debiera contemplar para su decisión los siguientes factores de entorno:

Económicos, semi orgánicos, educacionales, culturales, ambientales, inocuidad de los productos (sanos, aguas de vertientes), económicos familiares y organizacionales.

e.- Conclusiones sobre este tema:

A la pregunta realizada sobre posibilidades de avanzar hacia una producción agrícola orientada a las hortalizas bajo la modalidad invernadero y en cualquier estación del año, la respuesta de todos fue que, si hay mercado y demanda, no debieran existir dificultades tecnológicas ni culturales para producir, toda vez que este cambio beneficiaría el ingreso familiar y la condición general de vida de las familias.

Las tareas que quedaron planteadas fueron:

- Precisar las características principales (tamaño, calidad, ubicación, estructura, inversión, costos operación y mantenimiento, financiamiento, etc.) de los invernaderos que más se adecuan a los requerimientos productivos según sean los terrenos y las condiciones generales de producción de tal forma de facilitar su rentabilidad.
- Determinar los volúmenes, calidad y estandarización en general de las diferentes hortalizas que se producirán, de acuerdo a un proceso de segmentación productiva familiar, orientada al mono cultivo para su comercialización, la cual será orientada por la demanda y el mercado.
- Generar un programa para focalizar y clasificar la producción por familias y territorios que considere en su elección, los criterios o factores de entorno, previamente comentados.
- Determinar los costos m² por cultivo seleccionado, considerando las variables más relevantes. Debe integrarse a la información el plus agrícola que poseen las familias.

Productos de Recolección (Productos Forestales No Maderables de Bosques Nativos).

Resumen de Antecedentes:

- En general, se coincide en que en todos los casos (Hongos, Frutos, Semillas, etc.) los volúmenes de recolección son limitados.
- Que la mayoría de ellos es estacional.
- Que la ubicación y distancias que se debe recorrer para su recolección son otra limitante adicional a la propiedad de los terrenos y a la dificultad para el transporte de la recolección.
- Se coincide en que a pesar de las dificultades para su recolección, el realizar esta actividad, orientada y controlada, beneficia la biodiversidad y el medio ambiente.
- Que estos productos, en general, hace poco tiempo que comienzan a ser explorados comercialmente.
- Que en algunos de los casos hay escaso conocimiento de sus propiedades bioquímicas y organolépticas.
- Reconocen que pueden transformarse en una fuente de ingresos si ellos se comercializan en un precio justo.
- Que la recolección es una actividad ancestral de las familias y que forma parte de su relación con su cultura y forma de vida.
- Que en su mayoría son productos orgánicos.

En lo comercial:

- Se coincide en que su comercialización debe estar orientada hacia los mercados que paguen un *precio justo*. Es decir, que consideren su identidad territorial y originaria, agregando valor al producto.
- Estos mercados en concreto se relacionan con la hotelería, (por ejemplo Les Toques Blanches lleva más de tres años realizando jornadas de intercambio culinario con *curadoras* de la Región, mediante el apoyo del CET, Centro de Estudios y Tecnologías, Universidad católica Temuco); el comercio de restaurantes, donde la gran mayoría de la zona conoce estos productos; e incluso en Curarrewé, donde hay dos restaurantes exclusivos de comida y pastelería mapuche.
- Además está su uso como materia prima. El caso de las avellanas para la producción de aceite, que por sí sola copa el volumen producido anualmente por las familias de la Corporación.

Animales Menores. El caso de las Aves de corral.

En general hay una coincidencia en desarrollar la producción de aves. Dos son los factores que la justifican: **Primero**, la mayoría de las familias tiene y mantiene aves en sus predios. La principal es la gallina, la que tiene una connotación especial ya que hasta en la actualidad es mayoritariamente para el autoconsumo. **Segundo**, tanto patos como gansos ya se comercializan en un alto porcentaje, siendo aun en las familias un ave de limitada producción.

Al no existir una Planta Faenadora su comercialización ocurre como animales vivos y se realiza en el predio. Se genera un faenamamiento que es casero pero el producto se usa en el consumo familiar. Conocen perfectamente las reglas sanitarias.

En lo comercial:

Hay coincidencia que cualquier desarrollo de estos productos debiera hacerse con sentido comercial y se privilegia a la gastronomía como canal principal. Normalmente este mercado compra las aves vivas o son faenadas por alguna familia y certificada sólo por el comprador, pero que ha sido una forma de resolver este problema.

En ese mismo sentido, datos proporcionados de encuestas anteriores respecto al tema, nos señalan que el consumo de carne varía dependiendo de qué tipo de establecimiento se analice. De la misma forma, el tipo de carne consumida en los establecimientos también diferirá entre ellos.

Los restaurantes pequeños consumen entre 1 y 50 kgs. a la semana. Este consumo está representado principalmente por carne del tipo fresco (sin sistemas de procesamiento) y es adquirido mayoritariamente en carnicerías y esporádicamente en distribuidores especializados.

Los restaurantes e instituciones de mayor tamaño cuyo consumo semanal de carne varía entre 50 kgs. y más de 300 kg, tienen una mayor predisposición hacia el consumo de carne que posea algún sistema de tratamiento (envasado al vacío); este segmento del mercado de instituciones gastronómicas es el que presenta un mayor potencial para ser cubierto con sistemas de distribución directo de carne con algún procesamiento que asegure calidad y los otros atributos buscados. El segmento de grandes instituciones, aparte de presentar un alto consumo de carne, tiene la cualidad *de reconocer y valorar de mejor forma los atributos de calidad, confianza y seguridad.*

Los hábitos de compra en término de tipos de cortes más demandados, son relativamente homogéneos, ellas prefieren mayoritariamente los cortes del tipo filete, lomo liso y todo corte que entregue los atributos de calidad solicitados. El uso que se da a los cortes es principalmente para la parrilla (asado) y para ser cocinados a la plancha (bife). Este uso y sistema de preparación concuerda con el atributo de calidad buscado.

Finalmente, los restaurantes y en general la mayoría de las instituciones gastronómicas tienen una orientación hacia el consumidor, es decir, buscan la satisfacción de su clientela. En la medida que estas instituciones posean materia prima de la calidad que pide el cliente, podrán entregar un mejor nivel de satisfacción y por lo tanto ese local será preferido frente a otros.

No obstante, el hecho que el atributo de calidad es uno de los más importantes para entrar en este mercado, el concepto de servicio entregado por los proveedores a sus clientes, restaurantes e instituciones, es una manera de diferenciarse frente a otros y lograr penetrar el mercado con un producto o sistema de distribución diferente.

3.2.3 Mercados y estructura de precios

a. Supermercados

a.1- Oriente.

Información proporcionada por Lautaro Docmac, Gerente de Comercialización de toda la cadena.

→ Identificación

Supermercados Oriente. Posee tres locales en Villarrica. La casa matriz se ubica en Gerónimo de Alderete, 601, Tel: 45 / 411255; Oriente 2, Camilo Henríquez, 331; y Oriente 3, Pedro de Valdivia, 684.

Es una cadena local perteneciente a una familia de la zona, por lo cual presenta condiciones favorables a privilegiar la adquisición de productos locales.

Complementariamente, un familiar ligado a los supermercados, posee el principal local de verduras y frutas de Villarrica. La Naranja, se ubica al lado de la casa matriz Oriente 1, por calle Alderete.

Estos supermercados, como unidad comercial, facturan más que los supermercados Eltit de Pucón en promedio anual. El dinamismo comercial de Villarrica, durante las estaciones intermedias del año, es superior en volumen de ventas que el que presenta Pucón.

→ Comercialización

✓ Productos Agrícolas

En general, comercializa la mayoría de los productos que se venden en cualquier supermercado importante del país. En particular, el énfasis se colocó en las hortalizas.

El mercado proveedor se ubica en Temuco. Específicamente en la Vega Monumental, aunque en ocasiones lo hacen en la Feria Pinto. El cuadro siguiente muestra la estructura de precios de la cadena comercial regional para algunos productos.

Estructura de Precios: Supermercado v/s Proveedores
Cadena Comercial IX Región

Mercados	Mercado Mayorista Temuco		Supermercado Oriente		
	Proveedores		Compras	Márgen	Ventas
	Vega Monumental	Feria Pinto	Mayor	%	Detalle
Lechuga Escarola (c/u)	166	200	166	51	339
Lechuga Larga (c/u)			285		
Zapallo (kl)	70	200			225
Zanahoria (pte)	150	200	260	31	379
Betarraga (kl)		300	250	33	375
Cilantro (pte)		50	100	33	150
Acelgas (pte)			180	5	190

Muestra tomada entre el 25 - 26 Junio: Temuco - Villarrica. Fuente Pulso

La columna Supermercado/ Compras/ Mayor representa los precios reales de compra del supermercado Oriente el 26 de Junio. Estos son los precios máximos de compra y que está dispuesto a pagar en principio. Debido a lo estacional de los precios de estos productos, la persona entrevistada no tiene inconvenientes de mostrar las facturas de compra y revisar los precios, en el momento u oportunidad que corresponda. En todo caso, y por tratarse de pleno invierno, es posible considerar estos como precios de mejor caso para el análisis. No se conversa con él sobre productos orgánicos, de mejor calidad y con distinta presentación y desarrollo de marca.

Las compras se realizan dos veces por semana, y abastecen los tres supermercados. Por ejemplo, respecto a las lechugas escarolas, están son adquiridas en cajas de 18 lechugas. Cada vez adquiere dos cajas para satisfacer a los tres supermercados.

Sólo un mayorista de Temuco le distribuye directamente a Villarrica, el resto debe hacerlo con transporte propio.

En total al mes compra en promedio M\$1.200 en productos agrícolas.

Finalmente, el canal comercial de esta cadena de supermercados no condiciona la compra de productos agrícolas a un proveedor mapuche. Al contrario, muestra interés en desarrollar a un proveedor local y potenciar su condición de tal. Tiene absolutamente claro que se trata de una oferta de poco volumen, pero están entusiasmados en abrir esta posibilidad en todos aquellos productos que puedan asegurar una regularidad en la entrega sin importar que el volumen sea comparable con la competencia actual.

El único producto que aparece fuera de toda posibilidad de compra es la papa la cual adquieren a un precio insignificante por diez pesos el kilo. Esto es un dato repetible en diferentes mercados agrícolas. Entonces los productos tan tradicionales como la papa no presentan ventajas como las hortalizas frescas.

Para iniciar la comercialización propone hacerlo mediante una promoción en punto de venta, para lo cual está dispuesto a apoyar su implementación.

✓ **Productos de Recolección.**

No compra productos de recolección aunque le resulta atractivo la perspectiva de venderlos.

Su interés lo manifestó principalmente por las avellanas, los piñones y la murta. Por el changle no manifestó interés porque en las costumbres locales corresponde a un producto comercializable en la calle y que sólo lo venden los mapuches de manera directa.

✓ **Otros productos.**

El Merkén.

El supermercado lo vende en bolsas plásticas etiquetadas de 250 grs. a \$594.

Este mismo producto, es posible comprarlo a granel, envasado en bolsas plásticas, en la feria Pinto a \$500, los 250 grs. La diferencia está en la calidad. El merkén local, el de la Feria Pinto y el de Villarrica, es mejor en sabor, gusto y calidad del "picante". Es un ají auténticamente ahumado con la técnica mapuche, que mezcla el ají seco molido con cilantro.

Este merkén el supermercado está dispuesto a comprarlo. Es un producto fácil de envasar y que tiene volúmenes de producción importantes en la localidad de Chaura, en familias que trabajan en este proyecto.

No obstante ese producto, bien envasado y elaborado es fácilmente comercializable en mercados hoteleros en la zona y en el resto del país, ya que es reconocida su calidad en la cocina gourmet.

Las hierbas medicinales. Estos productos se comercializan en el supermercado, envasados en polipropileno y etiqueta artesanal externa. Son envases de 5 grs. Y cuestan \$450.

El inconveniente para su comercialización es que debe tener una resolución sanitaria lo cual los productos locales de las familias mapuches no tienen aún.

No tienen a la venta hierbas medicinales frescas.

a.2 Eltit

→ Identificación:

La marca Eltit en Pucón es mucho más que supermercado. Opera diversos negocios en diferentes rubros. El *mall* que se ubica en el camino internacional, cerca de Pucón, concentra una farmacia, negocios pequeños y un supermercado.

En Pucón posee dos supermercados. Su venta promedio anual en las estaciones intermedias es menor que la de los supermercados de Villarrica. No obstante en verano y particularmente entre el 15 de enero y el 15 de febrero, su volumen de ventas es muy superior a los supermercados Oriente.

Captura al mercado turístico nacional y extranjero y una porción significativa de los US\$100 promedio que gastan las familias que alojan en cabañas.

No obstante los grandes hoteles de la zona no compran en estos supermercados puesto que se abastecen de mayoristas directamente.

→ Comercialización

Se abastece de productos agrícolas desde Temuco. Los proveedores son similares a los que tiene el Oriente en Villarrica. Por ahora desconocemos los precios reales que compra, pero no debieran ser muy diferente. El Cuadro 2, nos muestra la estructura de precio incluyendo los precios al detalle de Eltit.

Estructura de Precios: Supermercado v/s Proveedores
Cadena Comercial IX Región

Productos	Mercados		Supermercado Oriente			Eltit
	Mercado Mayorista Temuco		Compras	Márgen	Ventas	Ventas
	Vega Monumental	Feria Pinto	Mayor	%	Detalle	Detalle
Lechuga Escarola (c/u)	166	200	166	51	339	330
Lechuga Larga (c/u)			285			
Zapallo (kl)	70	200			225	
Zanahoria (pte)	150	200	260	31	379	350
Betarraga (kl)		300	250	33	375	340
Cilantro (pte)		50	100	33	150	150
Acelgas (pte)			180	5	190	190

Muestra tomada entre el 25 - 26 Junio: Temuco - Villarrica. Fuente Pulso

De acuerdo a estos datos, cedíamos que este mercado debiera comprar a los mismos precios que Oriente. De acuerdo a las informaciones recogidas en terreno, y las comentadas por integrantes del proyecto, la gerencia de Eltit no presenta inconvenientes en comercializar productos mapuches. No obstante, no conocemos sus condiciones de compra específicas.

→ Otros Productos

También comercializan el merkén. Es el mismo que vende el Oriente. Su precio es \$800 los 250 grs. Es decir sustancialmente más caro que el oriente.

Lo mismo ocurre con las hierbas medicinales. Los productos son los mismos y tienen el mismo precio de venta al detalle, es decir, \$450, los 5 grs.

Este supermercado es el único canal de comercialización en la zona de los Licores Pucón, que utilizan como materia prima avellanas, murta, mora, entre otros frutos.

Sus precios por una botella convencional tipo Pisco Capel, van desde los \$5.500 hasta los \$6.500 para el licor de avellanas.

b. Hoteles.

El caso estudiado ha sido el Hotel Del Lago. Las razones son dos: El entusiasmo y el conocimiento del tema mostrado por el chef Pablo Gálvez y la vinculación que este chef tiene con el Chef Jofré del Park Lake, permiten a través de la información de

Gálvez, penetrar en los demás hoteles y conocer el estilo de cocina y compras de estos dos importantes hoteles de la Región.

→ **Identificación:**

Hotel Cinco estrellas. Es de propiedad de Antonio Martínez, el ex concesionario del Casino de Viña del Mar. Mantiene un casino como parte de sus atributos. Su Cocina es dirigida por un Chef perteneciente a Les Toques Blanches, Pablo Gálvez. Pablo estudió Hotelería y Gastronomía en Inacap. Después de hacer curricula en varios hoteles chilenos hoy es Executive Chef de este Hotel.

Gálvez es nuestro anfitrión. La entrevista se realizó en un salón de té del Hotel. Lleva siete años en este Hotel y ya desde hace cinco años, incursiona con productos mapuches para la alta gastronomía.

→ Comercialización

Las posibilidades de convertir a este Hotel en un canal de comercialización de diferentes productos mapuches es muy probable. Gálvez nos comenta que hace varios años que trabaja en cocina con productos originarios. Entre los años 2000 y 2002 hicieron varios seminarios con el CET de la Católica de Temuco, orientados a conocer e intercambiar ideas gastronómicas con mujeres mapuches, incluidas las curadoras. Este tipo de encuentros también se realizó en Santiago, bajo el auspicio de Les Toques Blanches, quienes entre sus objetivos plantean la *integración de productos originarios a la cocina chilena manteniendo la biodiversidad*.

El Chef nos cuenta que él mismo decide las compras y busca sus proveedores, especialmente si se trata de semillas o productos novedosos que forman parte de la cocina mapuche. Es pionero en esto y propone trabajar por impulsar el uso de este tipo de productos en la cocina.

Junto al Gerente de Compras del Hotel nos menciona su interés en adquirir regularmente los productos, los cuales se verían favorecidos si tuvieran una organización que los respalde y los provea. Respetan la idea de un precio justo y consideran aceptable sincerizar su valor.

Las compras de productos agrícolas las hacen fuera de Villarrica, en la feria Pinto o por ejemplo productos hidropónicos de la zona central. El encargado de decidir qué comprar, es finalmente el Chef.

La carta del hotel es variada en uso de productos mapuches. Como ejemplo tenemos, en Entradas Frías, el carpaccio de avestruz marinado en *hierbas (salvia, chascú, romero)*, a \$4.500, el plato. Tiene una sopa, de consomé de *gallina con hongos al cilantro (gallina de campo, tocino, changles chantilly al cilantro, nuez moscada)*, a \$2.900 el plato.

En pescados, produce el plato Filete de corvina asada con salvia y salmón ahumado sobre *kinwa de avellanas* y berros tibios, a \$6.000. Finalmente en acompañamientos ofrece la ensalada orgánica Mapuche a \$1.200.

Pablo Gálvez, ofrece promocionar estos productos bajo un modelo de negocios que incluya la gran hotelería que se relaciona con Les Toques Blanches. Para ello ofrece, participar en una reunión mensual del grupo en Santiago y exponer los objetivos del estudio y el proyecto que lo convoca.

Finalmente ofrece proporcionar toda la información de precios de compra de los productos agrícolas e involucrar a Rodrigo Jofré, del Park Lake, para que haga lo propio.

c. El Mercado productivo: El caso Terrasol.

→ Identificación.

Terrasol está ubicada en General Urrutia 472, Pucón, pero su planta productiva se encuentra entre árboles de bosques nativos en las faldas del volcán Villarrica. Los propietarios son los empresarios Cristián y Alejandro Bozzo.

Se dedica a la extracción de aceites naturales de frutos y sub-productos agrícolas chilenos, como son las almendras, avellanas, nueces y pepitas de calabaza.

El proceso productivo es realizado a través del prensado en frío de los frutos y granos previamente seleccionados. Este método es el más natural que se conoce ya que en su proceso no se utiliza ningún tipo de combustible o solvente. El aceite al no alcanzar altas temperaturas no pierde aroma, color, sabor, ni tampoco sus vitaminas y propiedades naturales.

La estrella de esta empresa es la producción de aceites de avellanos chilenos. Este tipo de aceite es único en el mundo, ya que está elaborado con el fruto del avellano chileno, conocido como "*gewina avellana mol*" o "*neufen*", nombre que le dieron los mapuches. Es un aceite muy rico en grasas insaturadas, energético y saludable y su sabor es delicioso.

→ Comercialización

El fruto de recolección de bosque nativo que utilizan como materia prima para sus procesos productivos que adquieren de las familias mapuches es el avellano.

Como lo señala la edición N°55 del periódico semanal Weekend Pucón, correspondiente al período que va entre el 24 y 30 de junio, que produce la misma familia Bozzo, "*Innovador convenio entre: Empresa de Pucón y comunidades mapuches*", esta empresa, ha comprado 100 sacos de avellanas de 60 kilos en promedio cada uno en el entorno de un *comercio justo* de \$8.000 por saco.

El convenio firmado establece los estándares de calidad que debe tener el fruto y representa el primer convenio comercial formal entre la Corporación Kom Kelluhayün, principal impulsor del proyecto y estudio de comercialización, y una empresa convencional, pero ubicada en el mercado del comercio justo.

Según nuestro estudio en el mercado de Feria Pinto en Temuco, el saco de avellana que compra un comerciante de avellanas del tipo *snack*, *cuesta \$5.000, con un promedio de 65 kilos, equivalentes a los sacos que vende la Corporación.*

Si ello es normalmente así, el precio de venta de este fruto a Terrasol, es un 62,5% superior al de "mercado", marcando una pauta en la construcción de precios de estos productos, y entregando una señal clara hacia donde apunta la estrategia comercializadora de los mismos.

Finalmente Cristián Bozzo señala *que los 100 sacos son aún muy pocos para sus necesidades de producción*. Esperan para la próxima temporada *superar los 200 sacos, siendo una meta alcanzar los 300 el mes de abril del 2005*.

d. Productos Mapuches de Valor Agregado: El caso de las conservas en frascos de Changles y demás frutos.

→ Identificación

En Curarrewé, a unos 37 kms. de Pucón, por el camino internacional, se encuentra este pueblo. De lo estudiado hasta el momento, en esta localidad se concentra la historia y la tradición de la comida, y su integración, la pastelería con frutos de recolección mapuches.

Dos son los locales o restaurantes que ofrecen estos productos y no hay más en toda la zona. Se trata el restaurante "Epu Ñaña", ubicado al interior del Museo – Centro Intercultural, Aldea Intercultural Trawupeyum. Lo dirige Ana Epulef, a quién fuimos a entrevistar y no encontramos. Ese día el restaurante cerró temprano, a propósito de un curanto que se realizaba en el pueblo, debido a la celebración del We Tripantu o año nuevo mapuche.

Sin embargo, encontramos el otro restaurante abierto. Es de propiedad de Elisa Judith Cea Epuin, cocinera mapuche, como ella se llama, y que representa la primera incursión en la elaboración comercial de productos mapuches en el mercado gourmet.

Se ubica en la calle C.M. Merino Benítez, 105, y tiene el fono: 1971557.

→ Comercialización

Ella está especializada en cocina, pastelería y coctelería con productos mapuches. Con orgullo, nos dice que vendió la coctelería que se ofreció a los delegados de la Apec que visitaron la Aldea Intercultural en Curarrewé.

Algunos de los productos de valor agregado que comercializa son:

- ✓ Changle en conserva. En frasco de vidrio, con aceite y ají "puta madre". Su precio es de \$3.500. La forma de conocer su estado es básicamente de prueba y

ensayo. Tiene algunos frascos que los ha dejado para la prueba. Una vez al mes lo hace y ha funcionado. Al menos nadie ha enfermado.

- ✓ Changle en frasco, con agua hervida solamente.
- ✓ También nos comenta que puede ser mantenido sancochándolo y luego, envasándolo en bolsa plástica, y al congelador.
- ✓ Tartaleta de Changle.
- ✓ Harina de maqui y murta. Con ello prepara pasteles.
- ✓ Tortas con harina de piñones, rellena con mora.
- ✓ Conservas de piñones.
- ✓ Todo tipo de platos, mezclando con frutos nativos.

También, realiza pruebas de conservación y prepara platos originarios, la Ruca de Afunalhue. En ese lugar lo hace María Eugenia Ravest, quien administra el lugar y dirige actividades de capacitación en gastronomía, con participación de mujeres mapuches y chef locales.

Esta actividad comercial puede transformarse en un buen negocio si se avanza en al menos tres aspectos:

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

3.2.4 Conclusiones acerca de los productos

a.- Productos Agrícolas:

- El rubro hortalizas, y en particular el de hojas, debiera ser un cultivo de preferencia para una actividad comercializadora hacia la zona. Los productos frescos son demandados por todos los sectores de consumo y en todas las estaciones del año.
- No necesariamente pasa por favorecer una variada oferta. Lo que interesa es asegurar la mantención en el tiempo de los productos posibles de ofertar, en un cronograma de producción previamente definido y con una estructura de costos conocida.
- No es fácil predecir un protocolo de cambio de la lógica productiva en el estilo de producción de las familias. No obstante la forma en que se lidere este proceso de parte de la corporación, y el buen uso de los fomentos en orientación a este cambio, van a ser decisivos.
- Con estos datos es posible ya determinar el mercado, verificar la demanda, y definir los mejores canales de comercialización, todo ello en el marco de un plan de negocios que pueda ser viable de realizar.
- Los factores que van a influir en los resultados son muchos. Será la corporación la que deberá tomar las decisiones finales una vez que acceda a toda la información útil para actuar.
- Finalmente, se estima que de acuerdo a la información relevada los posibles canales para estos productos son dos: la Cadena de Supermercados Oriente. La cual presenta cuatro puntos de venta en Villarrica y mantiene una demanda importante todos los meses del año.

Hay condiciones subjetivas de parte de los dueños de este mercado que son positivas, que aunque no son determinantes para cualquier negocio, pueden ser gatilladoras para iniciar un proceso de ventas. Según lo conversado, las opciones de compra propuestas por el supermercado facilitan la incursión con uno o más productos del rubro hortalizas, cuidando el precio.

El otro canal viable para una producción menor pero que puede representar mayor valor y que es compatible con el anterior, es la comercialización organizada hacia la hotelería. Su interés es notable y a diferencias del canal anterior tienen experiencias concretas de comercialización aunque a nivel artesanal.

b. Productos de Recolección.

Estos productos se han ido comercializando principalmente en mercados con demanda gastronómica. Ha sido en los últimos años la relación con el sector gastronómico la que ha ampliado el conocimiento de estos productos como “agradables” para ser utilizados en la cocinería.

Por el volumen, no habiendo aún una iniciativa fundada de cultivar estas especies, este mercado es el que facilita su comercialización, y el tema será cómo se genera mayor valor agregado.

Los estudios sobre su conservación van a ser claves para aventurar hasta donde es posible llegar con un modelo de negocios. Las experiencias de los avellanos y luego los changles en Talca, demuestran el posible desarrollo de un mercado atractivo para la corporación que es en la zona lo más novedoso, ya que se afirma sobre una mezcla entre mercado convencional y mercado “sustentable”, que puede garantizar una armonía entre el manejo de la biodiversidad y por ello un precio que “valore” la cualidad de los productos y de la producción.

Respecto a productos como el merkén, la miel y las hierbas medicinales, pueden ser tratados como productos con valor agregado. Son ampliamente conocidos en el mercado local y nacional. Ellos deben superar barreras bien definidas. El merkén debe tener un volumen y un envase apropiado con resolución sanitaria para ingresar con fuerza al mercado. Definitivamente el merkén de Chaura es muy bueno. Es el primer lugar que se está explorando para producciones comercializables mayores.

El caso de las hierbas pasa casi por lo mismo. Resolución sanitaria y envase. Hay que hacer notar que si la comercialización se realiza con un recetario mapuche tendría un enganche especial. El supermercado Oriente por ejemplo, no tendría obstáculos para la comercialización de ambos productos.

c. Animales menores: Aves de Corral

El interés por las aves es notoria en el comercio de restaurantes y hoteles. Los más importantes de la zona las incluyen en sus menús. Es este el segmento más definido por el momento. No se descartan alianzas con agentes comercializadores que se “asocian” con productores locales para producir un determinado tipo de ave. Hay interés en ello por la corporación como también por productores de aves exóticas ya instalados en el sector Afunalhue.

Pueden haber dos canales complementarios: Uno, de animales vivos que puedan ser faenados en destino. Lógica asociativa. Dos, en el futuro, con valor agregado hacia el comercio, luego de contar con una planta de faenamamiento. Esta bastante claro con la información obtenida que hay demanda local. Faltaría más información referente a la

estandarización requerida de estos productos de parte del segmento gastronómico, y la orientación hacia un determinado tipo de producción. Todo ello contempla los factores ya expuestos sobre las familias y el tema de los cambios en su concepción productiva.

Todos estos procesos van a tener un fuerte componente cultural ya que finalmente este Estudio dejará tareas por cumplir que significarán posiblemente un cambio de paradigma: del auto consumo hacia la capitalización de la tierra, o una mezcla de ello, que permita mantener sus condiciones naturales de producción y de vida pero con mayores ingresos.

3.3 Análisis de la oferta productiva territorial.

Este estudio ha contemplado el levantamiento de la información predial y de productos de recolección forestales no madereros de bosques nativos.

Para llevar a cabo esta actividad se diseñó una ficha de relevamiento de información de productores agrícolas (Ver Anexo 1), correspondientes a familias mapuches por comités quienes pertenecen a la Corporación Kom Kelluhayün.

Dicha ficha ha sido sometida a una muestra total de 80 familias, las cuales fueron determinadas por los ejecutores del proyecto del cual es parte este estudio

Para abordar las actividades propias de terreno respecto a la aplicación de la ficha de relevamiento de información familiar, se realizó una Reunión Taller el día 6 de Mayo donde participaron de parte de la consultora Pulso, Juan Carlos Contreras, Coordinador del estudio, Gonzalo Silva, Coordinador del proyecto de la Corporación, y los monitores seleccionados por la contraparte para tomar los datos de terreno: dos dirigentes de la Corporación, un ingeniero agrónomo, un técnico agrícola y una auditora, contratada por el proyecto, y que realiza aportes contables y de administración de la gestión de la Corporación.

Como conclusión de la reunión se destacan los siguientes puntos:

- La presentación de la Consultora Pulso a los asistentes, los objetivos y la metodología de trabajo del estudio.
- Adecuación de las preguntas de la ficha, para hacer más eficiente y oportuna la toma de datos de terreno.
- Selección de un grupo de 30 familias mínimo a considerar como muestra válida de las fichas.
- Lo anterior, se asume como lo más práctico para tener la información relevada en el plazo de un mes.

- Se destacan las características que deben presentar las familias que serán seleccionadas para la muestra.
- Finalmente, se propone, de parte de la consultora, que la digitalización de los datos se realice en Villarrica por el equipo de monitores.

El día 7 de junio, se realizó una Reunión Trabajo, entre Juan Carlos Contreras, de Pulso y Gonzalo Silva, contraparte del estudio, donde se vieron los siguientes temas:

- Se determinó que la digitalización de los datos lo realizarían los monitores. Ello haría más eficiente el proceso de codificación de los datos al estar ella directamente realizada por los propios levantadores de información lo que disminuiría errores de interpretación.
- Solicitud para la entrega oportuna de información relacionada con el estudio que posee la contraparte.
- Cronograma de actividades próxima visita.

Terminadas estas dos actividades relacionadas con el relevamiento de información y digitalización de la misma, se da inicio a esa actividad, mediante la realización de muestras de control en dos familias que no participan del estudio.

Los días 18 y 19 de mayo se realizan actividades solicitadas por la consultora en Villarrica y alrededores, que tienen relación con la aplicación de las fichas.

La primera actividad fue una reunión con los monitores y el coordinador del proyecto. De parte de la consultora Pulso, participaron Juan Carlos Contreras y Victor Serrano; de la contraparte, asistieron, Gonzalo Silva y los cinco monitores que participan de la toma de datos en terreno.

La reunión tuvo por finalidad revisar las actividades de aplicación de las fichas y las dificultades encontradas en dicho proceso.

También, se anotaron los criterios definitivos que justifican la selección de la muestra de 30 familias que serían motivo de intervención para el relevamiento de la información predial y de recolección. Estos fueron las conclusiones:

Uno, Del contrato, tenemos que el levantamiento de la información de terreno, considera un universo de 80 familias, beneficiarias directas de programas Fosis y FIA, que pertenecen a 11 comunidades que forman parte de la Corporación Kom Kelluhayün.

Dos, Del mismo contrato sabemos que la información a recolectar se refiere a su trabajo predial y a las experiencias de recolección.

Tres, que en ese marco, y en atención al tiempo que se dispone para la realización de este Estudio, solo Tres meses, se ha decidido levantar en dos momentos la información de oferta.

La primera, que deberá estar terminada el día 10 de Junio, responde a un grupo de 35 familias del universo de las 80, que presenten las siguientes características:

- Un nivel mínimo de participación en organizaciones de carácter social o comunitario. Incluye mínimos elementos de gestión.
- Una aproximación práctica al manejo de algún recurso técnico en su trabajo agrícola. En lo posible que posea parte de sus cultivos bajo invernaderos.
- Que posean alguna experiencia comercializadora.

Es decir, se trata de partir con aquellas familias que puedan garantizar una respuesta en mejor forma a una demanda organizada, que estén dispuestas a sostener relaciones asociativas para comercializar, y por tanto, logren instalar y luego, mantener una estrategia de negocios hacia al exigente mercado convencional de la zona.

Cuatro, que la muestra inicial de familias que se solicita intervenir para acceder a una información válida, permitirá construir una línea base estructurada, que será confrontada con los estudios de mercado y demanda. De ambas informaciones, obtendremos las **señales claves** para definir la estrategia de comercialización y el plan de negocios.

Cinco, Finalmente, y una vez concluido el análisis y evaluación de esa información, se deberá terminar con el levantamiento de información predial en las familias restantes.

Esta metodología de trabajo nos permitirá asegurar resultados concretos para el Estudio. Crea confianza en el mercado, al ver organización y que se responde, en un proceso de aprendizaje y "encantamiento" compartido con el mercado, y por cierto, seguridad, al resto de familias que deben participar de este proyecto.

Una vez concluida la Reunión, se realizó una segunda actividad con los Dirigentes de la Corporación, 3 en total, los cuales mostraron un alto interés en cooperar con el relevamiento de información productiva y colocar a nuestra disposición su colaboración total para el desarrollo del estudio. Cabe hacer notar que son dos los dirigentes que participan como monitores en apoyo a este estudio.

Finalmente se realizó una visita la Comunidad Indígena Afunalhue.¹

¹ Familia de Ever Raipán Cabrapán, 46 años, 2° Medio, donde se realizó una toma de datos mediante la ficha de relevamiento de información productiva. La encargada de recibirnos fue su hija Evelyn, 22 años, Enseñanza Media Completa, y su madre la Sra. María, 42 años, Educación Básica Completa, fue la encargada de proporcionar la

Con esta nota, sacada de la entrevista con la familia Raipán, pasamos a detallar los antecedentes que han sido fruto del relevamiento de la información productiva, que han sido digitalizados y procesados, y que son el sustento de la caracterización de la oferta familiar mapuche de este estudio.

3.3.1 Caracterización de las familias por localidad

El Cuadro N° 1, muestra el listado de familias por localidad, que han sido motivo de visitas de los monitores para el relevamiento de información productiva.

El total procesado ha sido de 35 familias.

Cuadro 1: **Listado de Formularios**
Número de formularios por localidad

Localidad	Número de Formularios
Afunalhue	5
Calfutue	2
Challupen	2
Challupen bajo	3
Chaura	2
Hualapulli	5
Liumalla Centro	4
Liumalla Sur	1
Malloco Iolenco	3
Pucura	1
Putue	4
Quetroco	3
Total	35

Fuente: Preparado por PIISO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Prod

información solicitada. La Sra. María, durante la entrevista, nos comenta " *que su vida ha estado dedicada a la tierra*". Es la productora de la familia, nos señala su hija Evelyn. A la consulta por su marido Ever, la Sra. María nos señala que *el hombre esta siempre fuera. Tiene reuniones y baja al pueblo*. Ella es una mujer llamada *Curadora*. Son mujeres mapuches que traen consigo a través de generaciones la historia de las semillas, la producción y la cosecha ancestral. *Mi madre, comenta con orgullo, me traspasó todos mis conocimientos. Ella aún vive y compartimos información de semillas y cosechas*.

Tiene una hectárea de terreno como superficie total. En ella mantiene producción bajo plástico donde posee una enorme variedad de semillas, ya casi en extinción. Su producción contiene cultivos que se multiplican de acuerdo a las estaciones y mantiene horticultura fresca no tradicional, en varios meses del año. Además, como producto tradicional cosecha papas y betarragas.

Y en todo ese ambiente también nos encontramos con una mata de Hierba Buena, que no es posible encontrar en Santiago. Finalmente, entre los árboles que inundan el paisaje del lugar, se encuentra una planta que deja un espacio, que ofrece frescura, y la Sra. María, concluye esta entrevista, diciendo: *Este es mi lugar de descanso. Aquí me siento a compartir con la naturaleza. Es mi espacio propio*.

Los Cuadros N° 2.1 y 2.2, dan cuenta de la información relevada de estas familias que la caracterizan como grupo familiar. Un dato importante que aparece de esta información, es que el 60% de los jefes de familia y un 46% de los integrantes mayores de 19 años, presenta estudios básicos incompletos. Un 49%, vive con su mujer y sus hijos, que un 43% de las personas que viven en esas familias son mayores de 19 años, y que la mayoría, esto es, el 51% son mujeres.

Cuadro 2.2: **Estadísticas Generales**

Educación Integrantes de 19 años y más	
Sin educación pero sabe leer y escribir	2%
Educación básica incompleta	46%
Educación básica completa	11%
Educación media incompleta	11%
Educación media completa	28%
Educación técnica o superior incompleta o completa	2%
Ocupación Fuera Integrantes de 19 años y más	
Labores domesticas	15%
No trabaja	65%
Se encuentra desocupado	2%
Trabaja ½ jornada	0%
Trabaja esporádicamente	10%
Trabaja jornada completa	8%

Fuente: Preparado por PIU S O S A en base al Formulario de Encuesta de Productores

Cuadro 2.1: **Estadísticas Generales**

Promedio de edad Jefe Familia	47,4	Parentesco	Total
Promedio de integrantes	4,3	Cónyuge o pareja	24%
Educación Jefe Familia		Hijo(a), Hijastro(a)	62%
Básica Incompleta	60%	Padre o madre	3%
Básica Completa	17%	Nieto (a)	9%
Media Incompleta	14%	Hermano (a)	1%
Media Completa	9%	Otro familiar	2%
Tipo de Grupo Familiar		Sexo	Total
Vive sólo	3%	Hombre	49%
Con la pareja	6%	Mujer	51%
Con la pareja e hijos	49%	Tramo edad	Total
Con la pareja e hijos y otros familiares	14%	Menor de 6 Años	14%
Sólo con los hijos	11%	Entre 6 y 18 Años	42%
Otros, s/i	17%	19 Años y Más	43%

Fuente: Preparado por PIU S O S A en base al Formulario de Encuesta de Productores

Ocupación En la Actividad Integrantes de 19 años y más	Total
No trabaja en la actividad	54%
Cultivos	38%
Comercio	2%
Otras	6%

El Cuadro N° 3, proporciona información general de las condiciones de los productores con cultivos. El promedio de superficie total del predio no supera las 5,4 hectáreas. El porcentaje de superficie de riego es del orden del 24%. Ello nos entrega un porcentaje de 76% de superficie sin riego. Un dato al cual se requiere atención. Las vertientes pasan a ser el 44,4% del origen del riego, convirtiéndose la naturaleza como la principal fuente de recurso hídrico para el cultivo.

El 37,1% del total de predio es propio pero sin título, confirmando una tendencia marcada en la zona. Los datos confirman que la mayoría que trabaja en el predio es del grupo familiar. Ese antecedente responde al 75% de los casos entrevistados. Finalmente, aparece una tendencia interesante en el tipo de cultivos. El 65% de los predios tiene cultivos bajo plásticos, lo que de una u otra forma, confirma la presencia de algún tipo de asistencia técnica y capacitación.

Cuadro 3: **Antecedentes Generales de las Explotaciones**

Porcentaje de productores con cultivo

Promedio de superficie total del predio	5,4	Hectáreas	Trabajan otras personas aparte de la familia	% Predios
Promedio de superficie bajo riego	1,3	Hectáreas		
Porcentaje de la superficie bajo riego	24%			
			Sí	25,0%
Origen del agua			Labores en que trabajan otras personas aparte de la familia	% Predios
Vertientes	44,4%		Cosecha	33,3%
Lluvia	29,6%		Cosecha y siembra	33,3%
Pozo	14,8%		Todas	33,3%
Estero	7,4%			
Tranque de temporada	3,7%			
Tenencia			Cultivos bajo plástico	% Predios
Propio sin título	37,1%		No	65,7%
Propio con título inscrito	28,6%		Sí	34,3%
Cedido	14,3%			
En regularización	8,6%			
En comunidad	5,7%			
Arrendado	2,9%			
Recibido en goce o regalía	2,9%			

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

3.3.2 Información relevada de producción de cultivos.

El Cuadro N° 4, entrega la información sobre los tipos de cultivos predominantes en la producción agrícola de las familias mapuches encuestadas.

El 74,3% de las familias, cultiva la papa, lo que confirma una lógica productiva mayoritariamente tradicional. Las hortalizas, en general, la chacra, lechugas, zanahorias y betarragas, constituyen el grupo de verduras frescas, que en promedio de m² cultivados y porcentaje de familias que cultivan, no dejan de ser un dato interesante para intentar avanzar en producción agrícola no tradicional.

Cuadro 4: **Cultivos Principales**
Porcentaje de productores con cultivo

Tipo de cultivo	% Familias	M2 Promedio Cultivo
Papa	74,3%	1.892
Arveja	57,1%	252
Avena	31,4%	5.620
Poroto	28,6%	223
Trigo	25,7%	4.100
Haba	22,9%	42
Chacra	14,3%	2.500
Hortalizas	14,3%	550
Lechuqa	14,3%	1.290
Maíz	14,3%	207
Acelga	11,4%	26
Cilantro	11,4%	265
Frutales	11,4%	1.850
Frambuesa	8,6%	1.000
Zanahoria	8,6%	43
Ajo	5,7%	2
Chalota	5,7%	2
Pasto-pradera sin hila	5,7%	20.050 6
Apicultura	2,9%	0
Beterraga	2,9%	14
Grano	2,9%	0
Lavanda	2,9%	2.500
Repollo	2,9%	10
Romero	2,9%	250
Tomates	2,9%	100
Verduras	2,9%	2

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

Los cultivos bajo plásticos se muestran en el Cuadro N° 5. Las variables superficie y productores con cultivos bajo plásticos, son representados para cada producto cultivado.

El mayor porcentaje de predios, como ya había sido observados, es decir, un 74% del total, corresponde a la papa, pero que en superficie promedio, corresponde sólo a **5**

m2. La mayor cantidad de superficie promedio se relaciona con la chacra, que en porcentaje de predios bajo plástico, representa un 14%.

Lo interesante es la cantidad de predios que realiza cultivos bajo plásticos, y el porcentaje sumado que representan los cultivos no tradicionales, que son muy solicitados por el consumo de la zona.

Cuadro 5: **Cultivos Bajo Plástico**
Superficie promedio en m2 y porcentaje de productores según cultivo

Cultivo	Cultivos Bajo Plástico	
	Superficie Promedio m2	% de Predios
Papa	5	74%
Arveja	6	57%
Avena	20	31%
Poroto	20	29%
Trigo	40	26%
Hortalizas	598	14%
Chacra	1.500	14%
Lechuga	53	14%
Maíz	2	14%
Acelga	60	11%
Cilantro	16	11%
Frambuesa	1.000	9%
Pasto-pradera	5	6%
Tomates	50	3%
Verduras	2	3%

Fuente: Preparado por PIU S.O.S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores

El detalle de la producción de cultivos que realizan los productores familiares se representa en el Cuadro N° 6. la dispersión de producción tanto como la gran variedad de tipos de cultivos, son el reflejo del estilo de producción familiar mapuche que es de multicultivo.

La variedad de tipo de unidades de dimensionamiento de los productos dificulta el análisis. No obstante, los datos dan cuenta de producciones muy limitadas en la mayoría de los cultivos.

Nuevamente, y desde otro ángulo, se destacan los cultivos tradicionales como los más importantes. La papa y la avena representan en total una producción de 2.435 kilos, lo que sigue siendo una cantidad insignificante respecto a la producción Regional. La producción de papas en la Novena Región durante la temporada 2001/2002 fue de 420 toneladas y para la temporada 2002/2003 fue de 297 toneladas.

El caso de las hortalizas y similares, pueden ser opciones de cultivo comercializable. Pese a que la superficie sembrada o plantada de Lechugas en la temporada agrícola 1999/ 2000 en la Novena Región fue de 61 Há, la cualidad de ser productos frescos,

podría facilitar un modelo de negocios hacia sectores que se ubican en los mercados especializados, especialmente relacionados con la gastronomía.

Cuadro 6: **Producción de Cultivos**

Producción promedio de productores con cultivo por tipo de cultivo según unidad

Cultivos	Producción de Cultivos	unidad
Aceites	20	litros
Acelga	360	paquetes
Ajo	10	melga
Apicultura	100	kilos
Arveja	26	kilos
	3	sacos
Avena	1.160	kilos
	16	sacos
Beterraga	60	paquetes
Castaña	3	sacos
Cilantro	1	kilos
	525	paquetes
chalotas	10	kilos
Frambuesa	317	kilos
Frutales	350	kilos
Haba	17	kilos
Hortalizas	500	kilos
	2.500	unidades
Lavanda	60	kilos
Lechuga	1.030	unidades
Maíz	174	kilos
Papa	1.275	kilos
	174	sacos
Pasto-pradera	400	fardos
Poroto	28	kilos
	3	sacos
Poroto verde	1	kilos
Repollo	2	sacos
Romero	20	kilos
sin hila	10	kilos
Tomates	250	kilos
Trigo	1.150	kilos
	18	sacos
Zanahoria	20	kilos
	2	sacos

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

El Cuadro N° 7, muestra las materias primas en uso en los cultivos. La principal de ellas es la semilla, que representa un 86% de predios que la utilizan.

Esto marca una tendencia en los cultivos, que es interesante ya que podría facilitar tareas de trazabilidad en una perspectiva futura de acceder a mercados de comercio justo o de producción orgánica.

Cuadro 7: **Materia Primas**

Porcentaje de predios con uso de materias primas por tipo

Materias Primas	% de Predios con Materias Primas
Semilla	86%
Fertilizante	71%
Plaguicida	23%
Herbicida	14%
Guano	11%
Abono	9%
Mezcla	6%
Gas	3%
Insecticida	3%
Mallas cerco	3%
Materiales	3%

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

La semilla, que es la materia prima de producción más utilizada en los predios, presenta un 59% de autoabastecimiento, según lo presenta el Cuadro N° 8.

Todas las materias primas naturales son de autoabastecimiento, como lo demuestran los porcentajes de guano y abono, y la mezcla de ellos, correspondientes a un 100% a esa categoría.

La mayoría de los insumos convencionales, como los insecticidas, corresponden a compras realizadas en el comercio minorista de Villarrica, principalmente a la Bodega de Leiva.

Cuadro 8: **Origen de las Materia Primas**

Porcentaje de origen de materias primas por tipo. Base predios con materias primas

Materias Primas	Autoabastecimiento	Comercio minorista de otras comunas	Distribuidor mayorista de la comuna	Feria Prodac Villarrica	Indap	Mediante la Corporación	Minorista establecido en la comuna	Trasquintu	Vecinos	Total
Semilla	59%	3%	3%	11%	3%	3%	14%	3%	3%	100%
Fertilizante	50%		22%	6%	3%		19%			100%
Plaguicida		13%	13%	50%			25%			100%
Herbicida				40%			60%			100%
Guano	100%									100%
Abono	100%									100%
Mezcla	100%									100%
Gas							100%			100%
Insecticida							100%			100%
Mallas cerco			100%							100%
Materiales		100%								100%

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

3.3.3 Información relevada de los productos de recolección.

Otro componente de la actividad agrícola de las familias mapuches es la recolección de productos forestales no maderables (PFNM) de bosques nativos. Son 12 productos identificados por las familias encuestadas.

Los antecedentes de recolección relevados de las encuestas, señalan que el 31,4% de los predios familiares, se dedica a la recolección de mora y mosqueta. Lo siguen la murta y el changle, que son productos muy solicitados por la cocina hotelera de Pucón. Los promedios de distancia en kms. que deben recorrer los recolectores tras estos productos, no son tan grandes, salvo los que tienen que hacer para alcanzar los piñones, es decir, 100 kms.

La avellana, pese a ser un producto de recolección que lo hace un 5,7% de los predios, es en la actualidad uno de los más requeridos, tal como lo demuestra la propuesta de contrato de compra hecho a la Corporación en los últimos días por el industrial Cristián Bozzo de Pucón, de 80 kilos para su planta procesadora de aceite.

Cuadro 9: **Antecedentes Actividades de Recolección de Productos Silvestres**

Predios con Recolección	% Predios	
Sí	45,7%	
No	54,3%	

Productos de Recolección	% Predios	Distancia al Predio en Km
Mora	31,4%	2
Mosqueta	31,4%	4
Murta	28,6%	10
Changle	14,3%	2
Diqueñe	11,4%	2
Avellana	5,7%	1
Boldo	2,9%	13
Canelo	2,9%	20
Laurel	2,9%	20
Maqui	2,9%	1
Piñones	2,9%	100
Pique	2,9%	2

Fuente: Preparado por PUI SO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores

El Cuadro N° 10, muestra la propiedad de los predios donde se genera la recolección de los productos forestales no maderables de bosques nativos.

La mora, que es el producto que más se recolecta en las familias consultadas, se obtiene en un 75% de los caminos públicos, siendo un dato significativo en términos de costos de producción.

Sin embargo, la avellana proviene en un 100% de la propiedad privada pero con autorización para realizar la recolección. El changle, se ubica en el otro extremo. Un

100% se recolecta en sitios privados pero sin autorización. Un dato relevante, si se considera uno de los productos estrella de la alta gastronomía hotelera de Pucón.

Cuadro 10: **Propietario de Predios donde se Recolectan Productos Silvestres**

Porcentaje de predios que recolectan según propietario por producto

Productos de Recolección	Camino público	Comunitario	Predios públicos	Privado con autorización	Privado sin autorización	Propio	Total
Mora	75.0%					25.0%	100%
Mosqueta	11.1%			33.3%	33.3%	22.2%	100%
Murta	20.0%	30.0%		10.0%	30.0%	10.0%	100%
Changle					100.0%		100%
Digueñe				33.3%		66.7%	100%
Avellana				100.0%			100%
Boldo						100.0%	100%
Canelo						100.0%	100%
Laurel		100.0%					100%
Maqui				100.0%			100%
Piñones			100.0%				100%
Pique						100.0%	100%

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

El Cuadro N° 11, entrega sobre la base de porcentajes, los niveles de abundancia con relación a los años. Los productos de recolección más abundantes, como la mora y la mosqueta preferidos por las familias encuestadas, presentan abundancia todos los años del orden del 45% y 54%, siendo más inestable, en dependencia a los años, la mosqueta.

Atendiendo a la estacionalidad de estos productos, hay algunos que mantienen abundancia del 100%. Es el caso del boldo, el canelo y el laurel. El changle, aparece en los años buenos y malos en un porcentaje del 60%, siendo interesante la ocurrencia que presenta.

Cuadro 11: **Abundancia de Productos Silvestres de Recolección**
Porcentaje según graduación de tipo de abundancia por producto

Productos de Recolección	Todos los años es abundante	Años buenos y años malos	Cada vez más escaso	Total
Mora	45,5%	45,5%	9,1%	100%
Mosqueta	54,5%	18,2%	27,3%	100%
Murta	40,0%	40,0%	20,0%	100%
Changle		60,0%	40,0%	100%
Diqueña	33,3%	66,7%		100%
Avellana			100,0%	100%
Boldo	100,0%			100%
Canelo	100,0%			100%
Laurel	100,0%			100%
Maqui	100,0%			100%
Piñones		100,0%		100%
Pique			100,0%	100%

Fuente: Preparado por PIII SQ S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

El promedio anual que estas familias recolectan en kilos, se muestra en el Cuadro N° 12. El canelo es el más recolectado en términos de cantidad, con un promedio anual de 80 kilos del total recolectado

La mora, sin embargo, pese a que la mayoría de los predios la recolectan no representa más que 28,2 kilos de promedio anual de recolección.

En general, la cantidad de kilos recolectados anualmente es baja. No obstante, esta es sólo una muestra pequeña, pero que nos entrega una pauta a escala de los niveles de recolección y los productos más recolectados.

Esta información nos demuestra que el modelo de negocios debe centrar sus esfuerzos en canales de comercialización que valoren la calidad del producto por sobre cantidad.

Cuadro 12: **Recolección de Productos Silvestres de Recolección**
Recolección promedio de productos al año según unidad. Base familias que recolectan

Productos de Recolección	Recolección promedio anual	Unidad
Canelo	80,0	kilos
Boldo	50,0	kilos
Mosqueta	30,9	kilos
Mora	28,2	kilos
Laurel	20,0	kilos
Murta	17,0	kilos
Diqueña	15,0	kilos
Maqui	10,0	kilos
Pique	9,0	kilos
Changle	5,2	kilos
Avellana	0,6	saco

Fuente: Preparado por PIU S.O.S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores

3.3.4 Información relevada de recursos forestales

En cuanto a los recursos forestales, el Cuadro N° 13 muestra que un 80% de los predios tiene recursos forestales. El total de recursos forestales que se encuentran en los predios es 20. El hualle es el principal recurso, con un porcentaje del 65,7% del total.

Lo sigue el coigüe, con un 40%, siendo ambos los más recurrentes de la información obtenida mediante la encuesta.



Murtilla (Ugni molinae)

Cuadro 13: **Antecedentes Recursos Forestales**

Predios con Recursos	% Predios
Sí	80,0%
No	20,0%
Productos de Recolección	% Predios
Hualle	65,7%
Coihue	40,0%
Avellano	22,9%
Pino	20,0%
Eucalipto	17,1%
Radal	14,3%
Ulmo	14,3%
Raulí	11,4%
Arrayán	8,6%
Laurel	5,7%
Maquis	5,7%
Alamo	2,9%
Boldo	2,9%
Canelo	2,9%
Castaño	2,9%
Luma	2,9%
Mañío	2,9%
Notro	2,9%
Olivillo	2,9%
Roble	2,9%

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Product

La dotación de recursos forestales se presenta en función de hectáreas plantadas o de cantidad de unidades plantadas.

El Cuadro N° 14, nos entrega las cantidades, siendo muy variada en su representación pero de poca importancia volumétrica.

El avellano es el que representa en hectáreas el mayor valor. Son 1,8 Hectáreas plantadas en los diferentes predios.

Cuadro 14: **Dotación de Recursos Forestales**

Dotación promedio de recursos según unidad. Base familias con recursos

Recursos forestales	Dotación promedio	Unidad
Hualle	0,9	Hectárea
	35,0	Unidades
Coihue	0,8	Hectárea
	30,0	m ²
	26,3	Unidades
Avellano	1,8	Hectárea
	33,4	Unidades
Pino	0,5	Hectárea
	52,5	Unidades
Eucalipto	0,3	Hectárea
	67,7	Unidades
Radal	1,0	Hectárea
	50,0	Unidades
Ulmo	0,1	Hectárea
	20,0	m ²
	37,0	Unidades
Raulí	0,3	Hectárea
	100,7	Unidades
Arrayán	0,5	Hectárea
	25,0	Unidades
Laurel	8,0	Unidades
Maquis	4,5	Unidades
Alamo	0,1	Hectárea
Boldo	20,0	Unidades
Canelo	500,0	m ²
Castaño	6,0	Unidades
Luma	1,0	Unidades
Mañío	1,0	Unidades
Notro	1,0	Unidades
Olivillo	0,5	Hectárea
Roble	0,5	Hectárea

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

El Cuadro N° 15, destaca la participación de la asesoría técnica en los predios. Un 65% de los entrevistados no ha sido visitado para la realización de este tipo de asesorías por nadie. Un 11,4%, sin embargo, manifiesta haber sido visitado varias veces en el año.

En cuanto al uso de algún sistema de conservación, un 45,7% señala no utilizar ninguno, mientras un 42,9% usa la mermelada como medio de conservación, transformándose en el sistema más relevante.

Donde no caben dudas, es en el sistema de envasado. Un 54,3% de las familias, ocupa los frascos como envase de sus productos.

Cuadro 15: **Aspectos Técnicos de la Actividad Productiva**

Asesoría con Agrónomo		% Predios
Sólo 1 vez		5,7%
Últimos 3 años		8,6%
Esporádicamente		5,7%
Varias veces en el año		11,4%
Todos los meses		5,7%
Nunca		62,9%
Total		100,0%

Sistema de Conservación		% Predios
Lugar fresco de guarda		11,4%
Mermelada		42,9%
Ninguno		45,7%
Total		100,0%

Sistema de Envasado		Total
Frascos		54,3%
Botellas		2,9%
Sacos		2,9%
Ninguno		40,0%
Total		100,0%

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

3.3.5 Información relevada de comercialización de los productos familiares.

Las experiencias en comercialización de las familias son relevantes para este estudio. Cualquier opción de éxito de un plan de negocios, requerirá un mínimo de entrenamiento en formas y/o medios de comercializar productos de parte de los integrantes de la Corporación.

Esta parte de la información, esta dedicada a conocer el destino de los productos cultivados y/o recolectados por las familias encuestadas. Se trata de conocer que porcentajes son para el autoconsumo, el trueque o la venta a terceros, y las vías por las que se realiza esa operación.

El Cuadro N° 16, nos entrega esos antecedentes. Mayoritariamente los productos son utilizados para el consumo familiar. Salvo excepciones, como la frambuesa, el canelo y el laurel, que se vende casi en su totalidad, el resto es autoconsumo.

Es notorio percibir en los datos, que el trueque no representa una práctica común que se realice entre familias o vecinos.

Cuadro 16: **Destino de la Producción de Cultivos**
Porcentaje según destino por producto

Cultivos	% Autoconsumo	% Trueque	% Ventas	Total
Papas	91	1	8	100
Arvejas	89		11	100
Avena	98	1	1	100
Porotos	90		10	100
Triqo	96	3	2	100
Habas	89	3	9	100
Lechugas	56	2	42	100
Acelgas	80		20	100
Cilantro	78		23	100
Hortalizas	48		53	100
Maíz	91	4	5	100
Chacra	83		17	100
Frambuesa	7		93	100
Frutales	63		38	100
Zanahorias	73		27	100
Ajos	100			100
Apicultura	10		90	100
Beterragas	100			100
Canelo			100	100
Chalota	80		20	100
Fruta castaña	70		30	100
Laurel			100	100
Lavanda			100	100
Pradera	100			100
Repollo	50		50	100
Sin hila	100			100
Tomates	50		50	100
Verduras	100			100

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

De las escasas ventas que se realizan, la mayoría es al público, sin participación de intermediarios, como lo demuestra el Cuadro N° 17. Sólo los cultivos de laurel, canelo y lavanda, se venden en un 50% a través de intermediarios.

Como se desprende del Cuadro, la práctica de utilizar intermediarios en la comercialización de los productos es muy pequeña y sin mayor relevancia par los fines de este estudio.

Cuadro 17: **Destino de las Ventas Producción de Cultivos**
Porcentaje según destino por producto. Base porcentaje de ventas

Cultivos	% Ventas		Total
	público	intermediarios	
Papas	92	8	100
Arvejas	100		100
Avena	100		100
Porotos	100		100
Triqo	100		100
Habas	100		100
Lechugas	67	33	100
Acelgas	90	10	100
Cilantro	100		100
Hortalizas	88	13	100
Maíz	100		100
Chacra	100		100
Frambuesa	100		100
Frutales	100		100
Zanahorias	100		100
Apicultura	100		100
Canelo	50	50	100
Fruta castaña	100		100
Laurel	50	50	100
Lavanda	50	50	100
Tomates	100		100

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

En los productos de recolección de bosques nativos, el resultado del destino de la producción es similar a la de los cultivos, tal como lo muestra el Cuadro N° 18. Salvo el maqui, que se vende en un 100% y la avellana, que representa un 75% su venta como destino, el resto de la producción recolectada es para auto consumo.

Cuadro 18: **Destino de la Producción de Productos de Recolección**

Porcentaje según destino por producto

Productos de Recolección	% Autoconsumo	% Trueque	% Ventas	Total
Mora	70		30	100
Mosqueta	73		27	100
Murta	61		39	100
Changle	100			100
Diqueñes	90		10	100
Avellana	25		75	100
Maqui			100	100
Piñones	70	20	10	100
Pique	100			100

Fuente: Preparado por PIU SO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

De la misma forma, el destino de las ventas de productos de recolección lo absorbe mayoritariamente el público. Sólo la murta es comercializada por intermediario en un 25%.

Los datos son mostrados en el Cuadro N° 19.

Lo que se necesita confirmar es la forma en que estos productos se venden al público. Es decir, si esta venta se realiza de manera directa a un cierto canal, que lo puede representar una casa particular o un chef de cocina especializada de Pucón o Villarrica.

Cuadro 19: **Destino de las Ventas de Productos de Recolección**

Porcentaje según destino por producto. Base porcentaje de ventas

Productos de Recolección	% Ventas público	% Ventas intermediarios	Total
Mora	100		100
Mosqueta	100		100
Murta	75	25	100
Changle	100		100
Diqueñes	100		100
Avellana	100		100
Maqui	100		100
Piñones	100		100

Fuente: Preparado por PIU SO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

La pregunta que nos hacíamos sobre el Cuadro anterior, se responde en la información que tare el Cuadro N° 20. Las ventas del producto principal recolectado, se realizan en un 53% en el predio. No se conoce, sin embargo, la cualidad del comprador. Es público general o un casero de restaurante y/o hotel.

El producto secundario se vende en un 33% en el predio, confirmando con esto que el principal canal comercializador es su propio terreno predial.

Cuadro 20: **Lugar de las Ventas**

Porcentaje según lugar . Base porcentaje de ventas

Lugar de ventas	% de Predios que Venden	
	Lugar principal	Lugar secundario
En el predio	53%	33%
En localidades cercanas	24%	11%
En la carretera o caminos rurales	6%	
Fuera de los supermercados de Villarrica o Pucón	6%	11%
Lugares cercanos a comercio turístico		22%
Corporación		11%
Turistas extranjeros	6%	
Feria Prodac	6%	
Feria Corporación		11%
Piñones	100%	100%

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

3.3.6 Información relevada de la Crianza de Animales Menores

En el relevamiento de la información predial, tiene un papel importante la crianza de animales de parte de las familias mapuches. Lo que deseamos conocer, es lo relevante que puede ser su producción, las posibilidades de reproducción y cual es el destino de la crianza, en vistas de facilitar un camino hacia su comercialización en los mercados convencionales.

El Cuadro 21, muestra el promedio de animales que son criados en las familias encuestadas. Un 88% de los predios cría animales, lo que demuestra que es una práctica extendida en el campesinado mapuche. La mayor cantidad de animales en promedio lo representan los pollos y gallinas. También poseen la mayor cantidad promedio de hembras, por lo que se garantiza reproducción. En general, pese a ser pequeña la cantidad total promedio, la mayoría de los animales menores tiene una cantidad importante de hembras para su reproducción.

Cuadro 21: **Antecedentes Actividades de Crianza de Animales Menores****Predios con Crianza de Animales**

	% Predios
Sí	88,6%
No	11,4%

Tipo de Animal

	Número de Animales	
	Promedio de total	Promedio de hembras
Ovejas	12	12
Cabras	6	6
Vacas	6	4
Chanchos	9	6
Pollos y Gallinas	21	17
Patos	5	5
Pavos	5	3
Caballos	1	
Gansos	5	3

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

El Cuadro N° 21, muestra el uso principal de la crianza de animales de las familias consultadas. La mayoría de los usos detectados se relaciona con la carne. Un 100% de cabras y gansos, se destina a carne, siendo el porcentaje más importante del total. Lo siguen un 89% de los chanchos, un 80% de pavos y un 75% de Ovejas, todos como carnes.

Los huevos representan un 57% en pollos y gallinas. Y las vacas tienen a la leche en un porcentaje del 46%, siendo relevante su uso.

Cuadro 22: **Antecedentes Actividades de Crianza de Animales Menores**

Tipo de Animal	Uso principal							Total
	Animales vivos	Carne	cria	Cueros	Huevos	Leche	Queso	
Ovejas	20%	75%		5%				100%
Cabras		100%						100%
Vacas	23%	15%	8%			46%	8%	100%
Chanchos	11%	89%						100%
Pollos y Gallinas		43%			57%			100%
Pavos	20%	80%						100%
Gansos		100%						100%

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

Algunos comentarios de comparación a los resultados de la encuesta realizada en el marco del Proyecto Planta de faenamiento de Aves, de la Corporación, a propósito de una Tesis de Grado de Agronomía de una Universidad de Temuco:

- La encuesta realizada por el tesista arroja un total de 4.760 aves en 280 familias mapuches, en comparación a las 63 aves en general, encuestadas en 35 familias de 12 localidades diferentes, del mismo sector geográfico de ambos trabajos.
- Ambas encuestas, a pesar de la diferencia de familias encuestadas, 12 comunidades de un lado, y 35 familias, de parte de este estudio, la tendencia mayoritaria a la crianza de animales menores es la de los pollos.
- Del total de aves que poseen las 12 comunidades, se obtuvo como resultado de comercialización un 90% de pavos, 75% de patos, 55% de gansos y un 5% de pollos
- Del trabajo del tesista, sólo el 20% del total de aves se destina a la comercialización. El resto, es decir, el 80% se destina al autoconsumo y a la reproducción.
- La mayoría de los pollos de la encuesta del tesista se destina al autoconsumo. No obstante, del resto de aves, más de un 50% se destina a la venta.

3.3.7 Antecedentes financieros

El Cuadro N° 23 muestra la relación de las familias con el tema financiero, se puede observar que un 95,7% de ellas, administra sus ingresos en efectivo.

Es importante destacar que hay un 38,7% que ha manejado créditos en los últimos años, dando una señal de que una parte de la familias, conoce y maneja información económica, lo que facilita en el futuro actividades de capacitación en el área contable.

Cuadro 23: **Aspectos del Desarrollo Financiero**

Administración Ingresos		% Predios
Con efectivo		95,7%
Con cuenta corriente		4,3%
Total		100,0%
Familias con Crédito en los Últimos 5 Años		% Predios
Sí		38,7%
No		61,3%
Total		100,0%
Origen del Crédito		% Familias con Crédito
Banco privado		18,2%
Cooperativa		9,1%
INDAP		72,7%
Total		100,0%
Uso del Crédito		% Familias con Crédito
Compra de materias primas o paqo a proveedores		33,3%
Insumos, fertilizantes		25,0%
Mejoramiento o ampliación de la infraestructura existente		25,0%
Compra de vehículo		8,3%
Para pagar otras deudas		8,3%
Total		100,0%

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

El Cuadro N° 24, destaca el uso de subsidios. Una mayoría que corresponde al 51,6% ha sido objeto de subsidio de diversas instituciones. La más relevante aparece siendo el INDAP, donde un 83,3% de las familias han sido objeto de un aporte. El resto de los subsidio es menor, aunque destacamos lo que ha hecho la Fundación, debido a su condición y relación que mantiene con las familias por largos años.

Cuadro 24: **Subsidios Públicos**

Familias con Subsidios en los Últimos 5 Años		% Predios
Sí		51,6%
No		48,4%
Total		100,0%
Institución Subsidiante		% Familias con Subsidio
INDAP		83,3%
fundación san cristóbal		8,3%
Municipalidad		8,3%
Total		100,0%

Fuente: Preparado por PLII SO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores

El siguiente Cuadro N° 25, nos entrega la información relevada del desarrollo de las actividades de gestión de las familias. La gran mayoría de ellas, participa en alguna organización. Esto corresponde al 70,6%, entregando un dato clave para el éxito del proyecto. Los comités pasan a ser el tipo de organización más importante. Es el comité a su vez, la base en que se organiza y se canaliza la información productiva desde la Corporación hacia las familias. La disposición de organizarse para disminuir costos, es otro elemento destacable de estos datos. Lo señala un 40,7% de las familias

Este segundo Cuadro N° 26, continua el tema de la gestión. La capacitación es un tema al que se requiere colocarle atención. Sólo un 48% de las familias encuestadas, presenta Algún tipo de capacitación. El 28,6% lo hace en cultivos de hortalizas, siendo relevante para los procesos de producción que se realicen sobre este tipo de cultivo.

Muy pocos aun hacen registros de información productiva. Sólo un 26,5% del total de Familias lo hace y la mayoría de ellos en animales de pareamiento (37,5%). Cabe hacer notar de los resultados de la forma de fijar los precios, que **todos dependen de factores externos**, lo que ratifica los datos sobre registros. Un 40% observando cómo lo hacen los demás productores.

Cuadro 25: **Aspectos de Desarrollo de la Gestión**

Participa en Organizaciones	% Predios
Sí	70,6%
No	29,4%
Total	100,0%
Tipo de Organización	% Productores que Participan
Comité	39,1%
Junta de vecinos	17,4%
Organización Tradicional Mapuche	13,0%
Exportadores	8,7%
Programa desarrollo peq. Agricultores Municipio	8,7%
De Microempresarios	4,3%
Club deportivo	4,3%
Hospital	4,3%
Total	100,0%
Disposición a asociarse	% Predios
Sí	93,1%
No	6,9%
Total	100,0%
Tipo Persona para Asociarse	% Productores con Disposición a Asociarse
Productores	57,7%
Comerciantes	15,4%
Distribuidores	11,5%
Otras Comunidades	11,5%
Proveedores	3,8%
Total	100,0%
Objetivo Principal Asociación	% Productores con Disposición a Asociarse
Disminuir costos	40,7%
Obtener mejores precios	18,5%
Aumentar la producción	11,1%
Acceder a nuevas formas de producir	7,4%
Tener más agua	7,4%
Vender en otros lugares	7,4%
Financiar proyectos	3,7%
Transporte de los productos	3,7%
Total	100,0%

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

Cuadro 26: **Aspectos de Desarrollo de la Gestión**

Ha recibido Capacitación		% Predios
Sí		41,2%
No		58,8%
Total		100,0%
Tipo de Capacitación Recibida		% Productores con Capacitación
Cultivo de hortalizas		28,6%
Apicultura		21,4%
Avicultura,conserveria de alimentos		7,1%
Frutales		7,1%
Ganadería		7,1%
Lanas		7,1%
Prod.plantas medicinales y ornamentales		7,1%
Siembra de triquo		7,1%
Empastadas		7,1%
Total		92,9%
Uso de Registros de Gestión		% Predios
Sí		26,5%
No		73,5%
Total		100,0%
Tipo de Registros		% Productores con Registros de Gestión
Animales pareamiento		37,5%
Gestión completa		25,0%
De ingresos por ventas		12,5%
De producción		12,5%
De productos vendidos		12,5%
Total		100,0%
Forma de Fijar Precio de Venta		% Predios
Igual al precio que fijan los demás productores		40,0%
Un porcentaje más o menos del precio de los demás productores		30,0%
Tanteando de acuerdo a lo que pagan los clientes		25,0%
Por calidad		5,0%
Total		100,0%

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

3.3.8 Antecedentes sobre el Fomento Productivo

El Cuadro N° 27, muestra que un 52,9% de los predios mantiene un apoyo Estado. Es la asistencia técnica, la que ocupa el lugar más destacado en este Fomento, con un 40% de las familias. El INDAP y el Fosis, se inscriben como Las instituciones que más apoyan.

Cuadro 27: **Fomento Productivo**

Han tenido apoyo del estado		% Predios
Sí		52,9%
No		47,1%
Total		100,0%
Tipo Apoyo del Estado		% Predios con Apoyo del Estado
Asistencia en temas productivos		40,0%
Capacitación		30,0%
Asistencia en comercialización		10,0%
Asistencia en gestión		10,0%
Asistencia técnica		10,0%
Total		100,0%
Institución de Fomento		% Predios con Apoyo del Estado
INDAP		47,1%
FOSIS		41,2%
Conadi		5,9%
MUNICIPIO		5,9%
Total		100,0%

Fuente: Preparado por PULSO S.A. en base al Formulario de Encuesta de Productores.

4.- ESTRATEGIA DE DESARROLLO PRODUCTIVO

De acuerdo a la información obtenida, ya sea esta primaria como secundaria, nuestra opción como estrategia productiva esta orientada hacia Cuatro categorías de productos.

Estas cuatro categorías son las siguientes:

Hortalizas Frescas, principalmente de hojas.

- Lechugas
- Acelgas
- Espinacas
- Zanahorias

Esta opción ha sido respaldada por diferentes fuentes de información. Las más relevantes vienen de la demanda. Los estudios realizados por profesionales de la Universidad Católica en conjunto con la Corporación, -en marzo del 2004 en Villarrica-, señalan como válido optar por comercializar hortalizas de ese tipo. Nuestro estudio nos da cuenta de la importancia que tiene la hortaliza en la producción mapuche. También estudios sobre empresas asociativas campesinas, realizados en el año 2000. (Berdegú, 2000), entregan como conclusión que las empresas que han tenido exitos han sido aquellas que han optado por cultivos no tradicionales, es decir por hortalizas frescas, ya que son lejos las de más demanda.

Es importante rescatar de nuestro estudio de cadena de precios en la región, que en los meses de junio, toda la producción de hortalizas proviene de Temuco y a su vez de la zona central del país. Es muy difícil encontrar en esa temporada hortaliza fresca de la zona.

La opción de las hortalizas frescas es claramente fundada por la enorme demanda que presenta en todas las estaciones. La calidad de la hortaliza de la zona (Ver Anexo N°4), está demostrada científicamente y es una posibilidad más de integrar un producto natural y fresco, con características orgánicas, a la canasta de productos mapuches a ofertar en la zona.

Las condiciones productivas que hemos analizado justifican aún más esta decisión. El grupo de hortalizas categorizados responde plenamente a las características del tipo de hortalizas que se produce en la zona, y existe un desarrollo productivo base para escalar un proceso de producción de mayor volumen, especialmente para fines de comercialización vía la intermediación dirigida por la Corporación.

El tipo de invernadero base, que ocupa camas altas, es lejos de mayor productividad que el convencional, lo que implica que será posible contar con cultivos al aire libre y bajo invernaderos en las estaciones intermedias del año favoreciendo una demanda activa durante esos meses, principalmente en Villarrica.



Productos de Recolección, no maderables de bosques nativos.

- Mora
- Murta
- Mosqueta
- Changle
- Avellana

Estos productos son emblemáticos en la vida de las familias mapuches. La gran mayoría de ellas ha tenido experiencias de recolección.

Sin embargo, la recolección de estos productos no es fácil ya que las personas deben recorrer grandes distancias para recolectarlos. A ello hay que sumar que se encuentran en terrenos muchas veces de privados y que no cuentan con permiso para hacerlo. Las limitaciones de abundancia y la estacionalidad que tienen requiere de mercados rápidos de compra, ya que no poseen logística ni procesos de envases, con antecedentes científicos, para determinar las condiciones nutricionales y organolépticas para mantenerlos comestibles por meses. Hay experiencias de conservación importantes. Es el caso de Curarrewé, la Ruca y Pablo Russo de Talca, que han experimentado con changles.

Los avances más importantes se están logrando en la Universidad Católica, Botánica, por medio de la Sra. Gloria Montenegro quien está haciendo análisis de metales pesados a los changles.

Para la mayoría de los casos escogidos se les hizo una simulación de producción, sujeta a un análisis que involucro antecedentes de demanda, de volúmenes recolectados y de explotación mesurada, al no contar con antecedentes muy contundentes de cómo se va produciendo el deterioro y erosión de suelos de los bosques nativos, ante una sobre recolección que en sus procesos arriesgue la ecología y la biodiversidad.

En algunos casos, como el changle y la avellana, ya la Corporación ha realizado ventas bajo convenios que son muy importantes para ir estableciendo líneas bases de producción y precios, enmarcados por un mercado que privilegia los productos con identidad. De esta forma, y escalando los volúmenes de venta realizados, es decir, 650 kilos de avellana y 500 kilos de changle, se realizó una simulación, en general, para todos los productos, que se refleja en el siguiente cuadro.

Aves de Corral

- Gallinas
- Patos
- Pavos
- Gansos

De acuerdo a los antecedentes recogidos son estos animales menores los posibles de comercializar. La producción es aún muy precaria y durante el estudio no fue posible conocer más sobre las formas de producción y de reproducción, dotaciones, etc.

No obstante las señales de mercado nos indicaron que este tipo de animales es el de mayor demanda en la zona. También en el futuro y con apoyo de fomento y de comercializadores podrá pensarse en producción mayor y con estándares predefinidos. La opción por el momento es la comercialización de animales vivos.

Si bien es cierto existe un proyecto de mini planta de faenamiento, los volúmenes de demanda y la oferta conocida para la demanda de aves es estacional y aún insuficiente como para arriesgar en esta fase una inversión tan alta. No obstante, si las condiciones de mercado fueran mejores en el futuro y se organizara producción de maquila, las posibilidades estarían abiertas para esa inversión, aunque esto requerirá de un estudio específico de factibilidad.

Productos de valor agregado

- Miel
- Merkén

La miel (Ver Anexo N°3) es producto que presenta una demanda importante, y hay experiencia de producción, y un certificado de producto orgánico otorgado por la Universidad Católica.

Los niveles de producción que se han simulado, responden a los datos secundarios que hemos obtenido de este producto.

En el caso del Merkén, este se produce en grandes cantidades en Chaura. Este año ha habido producciones comercializadas por la Corporación, que nos hacen simular producciones mayores para los próximos años. Un comercializador de Panguipulli, requiere 150 kilos mensuales, lo que ya supone un piso para las tareas productivas que pueda organizar el ente intermediador de la Corporación.

Plan de negocios

CORPORACION Kom Kelluhayün

Productos mapuches para gastronomía con identidad.



Villarrica-Pucón, 2004

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

Agrupa 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 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 diferente 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 Blancches) 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
Total	68.636	79.439	86.879	95.018	103.921	113.660
Crecimiento Anual	1999-2000		Proyección			
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%
Total	29.088	33.568	36.734	40.200	43.993	48.146	42%
Crecimiento Anual	1999-2000		Proyección				
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%
Total	5.499	6.752	7.728	8.847	10.129	11.599	10%
Crecimiento An	1999-2000		Proyección				
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%
Total	9.355	10.613	11.505	12.472	13.523	14.664	13%
Crecimiento An	1999-2000		Proyección				
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 de 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 financistas 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 irreplicable 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

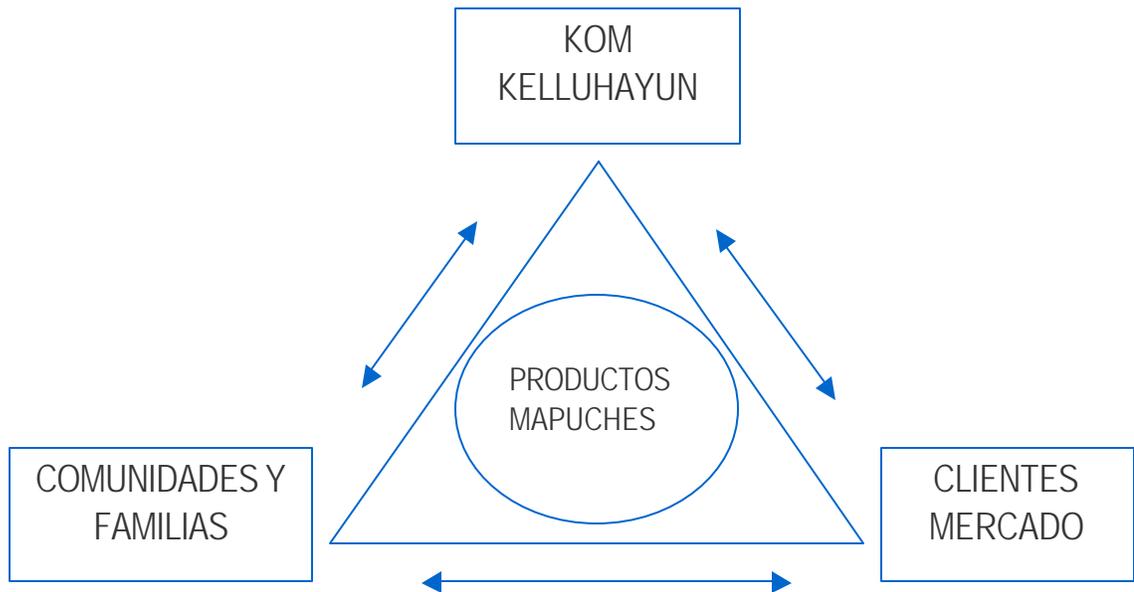
Las familias pertenecientes a la Corporación tiene un estilo de trabajo muy tradicional y apegado a sus costumbres históricas. Sin embargo la inserción en los mercados modernos requiere de algunos ajustes. Los cambios propuestos al Modelo Productivo ya han sido explicados.

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).

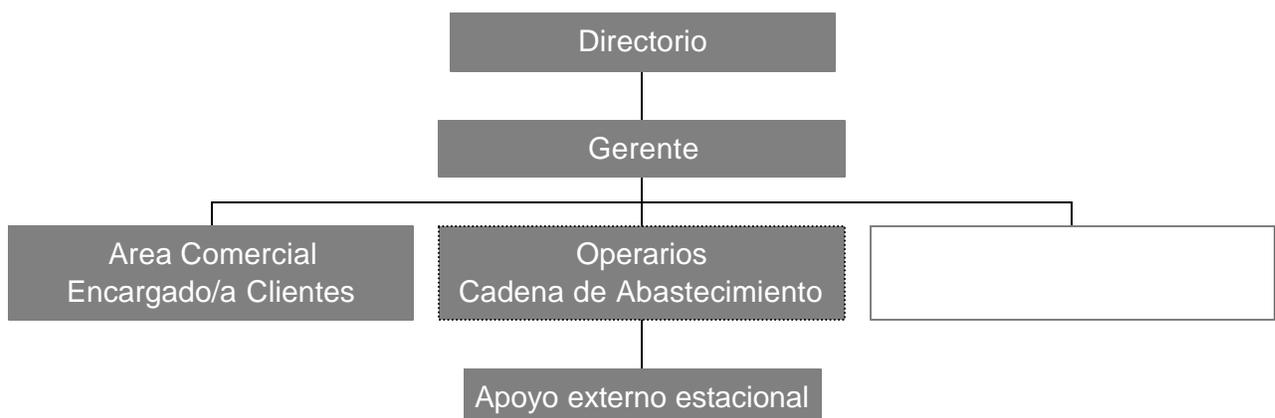
6. MODELO ORGANIZACIONAL

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.

- Por otro lado, si bien se mantiene un modelo de evaluación empresarial, se trata de una unidad de negocios de tipo cooperativa y solidaria, donde el objetivo principal es favorecer a los “accionistas” principales que son las familias mapuches, manteniendo un marco de sustentabilidad para la empresa Corporación Kom Kelluhayün. No se trata entonces de subsidiar a una empresa que genera beneficios sociales marginales, sino a cientos de familias que ven crecer sus ingresos de manera sustentable.
- La simulación económica revela que es posible crecer sustentablemente y llegar a convertirse en un proyecto que le permite a cientos de familias generar recursos importantes a los que hoy no tienen acceso. Por lo tanto se trata de un proyecto viable económicamente que no dependerá a futuro de los subsidios para subsistir, excepto en su etapa de consolidación.
- Los subsidios bien direccionados y las políticas de fomento en general son parte del levantamiento de muchas áreas económicas.
- Se considera una tasa de actualización mediana porque no se trata de un proyecto al cual se le pide rentar el capital. No existe capital financiero que movilizar.
- Producto de elevar la productividad en las tasas señaladas se observa el rápido mejoramiento en rentabilidad del proyecto.
- Uno de los mayores éxitos de la consolidación de este Modelo parece ser el sostenido crecimiento de los ingresos promedio para las familias mapuches, los que crecerían en sobre un 100% entre el primer y el quinto año. Si bien las cifras parecen menores, en los resultados de las encuestas de este Estudio se mencionan ingresos familiares mensuales por treinta y cinco mil pesos, por lo que estos ingresos, que son adicionales a ese mercado de venta en predio que ellos ya manejan, viene a mejorar notablemente sus condiciones. Además esta actividad genera un mercado de una formalidad inexistente al día de hoy al que ellos van a acceder en mejores condiciones competitivas, de donde podría conseguirse un círculo virtuoso con nuevos desafíos posibles.
- Es importante reiterar que esta evaluación se basa sobre una producción de baja intensidad y diversificada, con algún grado de especialización a partir de este proyecto. Sin embargo de consolidarse el Modelo podrían generarse mucho mayores ventas a partir del crecimiento en hortalizas el que tiene mucho espacio productivo para crecer (varias veces la consideración actual, según se aprecia en las cifras de productividad posible por familia). Asimismo debería haber una tendencia hacia explotar productos de mucho mayor rentabilidad como el merkén y la miel, para lo cual tienen especiales ventajas competitivas. Todo esto es materia de trabajo futuro y depende de la generación de nuevas condiciones no existentes al día de hoy, motivo por el que no se especula en las cifras de esta evaluación.

→ 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

Hortalizas	mes	Año												
Cantidad (Unidades)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
Lechugas	6.000	6.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	5.000	35.000
Zanahoria	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
Espinacas	1.800	1.800	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	1.500	10.500
Acelgas	1.200	1.200	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	800	7.700
Precio \$														
Lechugas	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290
Zanahoria	\$ 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	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650
Espinacas	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450
Acelgas	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
TOTAL	\$ 5.378.000	\$ 5.378.000	\$ 1.745.500	\$ 3.748.000	\$ 30.213.500									

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
Mosqueta			1.000	1.000	1.000								3.000
Murta			500	500	500								1.500
Changle				500	500	500							1.500
Digueñes									150	150	150		450
Avellanas				2.000									2.000
Precio \$													
Mora		\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.400									\$ 0
Mosqueta			\$ 300	\$ 300	\$ 300								\$ 0
Murta			\$ 1.400	\$ 1.400	\$ 1.400								\$ 0
Changle				\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800							\$ 0
Digueñes									\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500		\$ 0
Avellanas				\$ 133									\$ 133
TOTAL	\$ 0	\$ 1.400.000	\$ 2.400.000	\$ 3.566.000	\$ 1.900.000	\$ 900.000	\$ 0	\$ 0	\$ 225.000	\$ 225.000	\$ 225.000	\$ 0	\$ 10.841.000

Aves de Corral	mes	Año												
Cantidad (Unidades)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
Gallinas	700	700	300	300	300	300	300	300	300	300	300	500	4.600	
Pavos	150	150	80	80	80	80	80	80	80	80	80	150	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	3.550	
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	
Precio \$														
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	
TOTAL	\$ 2.897.000	\$ 2.897.000	\$ 1.415.000	\$ 2.151.000	\$ 18.070.000									

Elaborados	mes	Año											
Cantidad (Kgs.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Miel	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Merkén	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Precio \$													
Miel	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800
Merkén	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
TOTAL	\$ 6.240.000	\$ 74.880.000											

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	\$ 11.801	\$ 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	\$ 36.256	\$ 43.507	\$ 52.209	\$ 62.651	20%
Productos Recolectión	\$ 10.841	\$ 13.009	\$ 15.611	\$ 18.733	\$ 22.480	20%
Aves de Corral	\$ 18.070	\$ 21.684	\$ 26.021	\$ 31.225	\$ 37.470	20%
Elaborados	\$ 74.880	\$ 89.856	\$ 107.827	\$ 129.393	\$ 155.271	20%
	\$ 134.005	\$ 160.805	\$ 192.966	\$ 231.560	\$ 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

Promedio Ingresos por Familia

INGRESOS FAMILIAS	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
	75%	\$ 100.503	\$ 120.604	\$ 144.725	\$ 173.670	\$ 208.404

año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
\$ 1.005	\$ 1.206	\$ 1.447	\$ 1.737	\$ 2.084

ANO 1

Costos y Gastos de Operación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Costos Fijos													
Sueldo Gerente Administrativo	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 Ejecutiva Comercial	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	2.880.000
Sueldo Operario 1	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 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
Arriendo Bodega/Oficina	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	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000
Total Costos Fijos	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	1.450.000	17.400.000
Gastos de Operación													
Pago Proveedores	10.886.250	11.936.250	8.850.375	9.724.875	8.475.375	7.725.375	7.050.375	7.050.375	7.219.125	7.219.125	7.219.125	9.104.250	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	435.450	477.450	354.015	388.995	339.015	309.015	282.015	282.015	288.765	288.765	288.765	364.170	4.098.435
Capacitación	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
Asesoría Agronomica	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
Gastos 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
Combustibles	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
Contabilidad Externa	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000
Materiales, Caja 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
Promoción	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
Comisión 2% ahorro	217.725	238.725	177.008	194.498	169.508	154.508	141.008	141.008	144.383	144.383	144.383	182.085	2.049.218
Total Gastos de Operación	13.784.425	14.897.425	11.626.398	12.553.368	11.228.898	10.433.898	9.718.398	9.718.398	9.897.273	9.897.273	9.897.273	11.895.505	135.548.528
Total Egresos	(15.234.425)	(16.347.425)	(13.076.398)	(14.003.368)	(12.678.898)	(11.883.898)	(11.168.398)	(11.168.398)	(11.347.273)	(11.347.273)	(11.347.273)	(13.345.505)	(152.948.528)

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

ESCENARIO ESPERADO

ITEM	0	2005 1	2006 2	2007 3	2008 4	2009 5	2010-2015 Años 6-10
INGRESOS							
Hortalizas		30.213.500	36.256.200	43.507.440	52.208.928	62.650.714	313.253.568
Productos Recolectión		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	37.469.952	187.349.760
Elaborados		74.880.000	89.856.000	107.827.200	129.392.640	155.271.168	776.355.840
TOTAL INGRESOS	\$	134.004.500	160.805.400	192.966.480	231.559.776	277.871.731	1.389.358.656
EGRESOS							
Costos Fijos de Producción		17.400.000	17.400.000	17.400.000	17.400.000	17.400.000	87.000.000
Costos Variables de Producción		135.548.528	149.103.380	164.013.718	180.415.090	198.456.599	992.282.996
SUBTOTAL EGRESOS		152.948.528	166.503.380	181.413.718	197.815.090	215.856.599	1.079.282.996
EBITDA		-18.944.028	-5.697.980	11.552.762	33.744.686	62.015.132	310.075.660
Depreciación y Amortización		4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	20.000.000
EGRESOS TOTALES		156.948.528	170.503.380	185.413.718	201.815.090	219.856.599	1.099.282.996
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		-22.944.028	-9.697.980	7.552.762	29.744.686	58.015.132	290.075.660
Impuesto a las utilidades (17%)		-3.900.485	-1.648.657	1.283.969	5.056.597	9.862.572	49.312.862
Utilidad después de impuesto		-19.043.543	-8.049.324	6.268.792	24.688.089	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
INVERSIONES							
Inicial	-\$20.000.000						
Posteriores							
ACTUALIZ. FLUJOS FUTUROS (6-10 AÑOS)						0	
FLUJO NETO CAJA	-\$20.000.000	-\$15.043.543	-\$4.049.324	\$10.268.792	\$28.688.089	\$52.152.560	\$260.762.798
RESULTADOS							
TIR (%)							25%
VAN (12%)							\$25.307.044

PARAMETROS DE EVALUACION		ESCENARIO CON SUBSIDIO						
Horizonte de Evaluación (años)	5							
Tipo de Evaluación	Puro							
Tasa Impuesto	17%							
Tasa Actualización	8%							
ITEM	0	2005 1	2006 2	2007 3	2008 4	2009 5	2010-2015 Años 6-10	
INGRESOS								
Hortalizas		30.213.500	36.256.200	43.507.440	52.208.928	62.650.714	313.253.568	
Productos Recolectión		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	37.469.952	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	
TOTAL INGRESOS	\$	153.702.935	180.503.835	212.664.915	251.258.211	297.570.166	1.389.358.656	
EGRESOS								
Costos Fijos de Producción		17.400.000	17.400.000	17.400.000	17.400.000	17.400.000	87.000.000	
Costos Variables de Producción		135.548.528	149.103.380	164.013.718	180.415.090	198.456.599	992.282.996	
SUBTOTAL EGRESOS		152.948.528	166.503.380	181.413.718	197.815.090	215.856.599	1.079.282.996	
EBITDA		754.408	14.000.455	31.251.197	53.443.121	81.713.567	310.075.660	
Depreciación y Amortización		4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	20.000.000	
EGRESOS TOTALES		156.948.528	170.503.380	185.413.718	201.815.090	219.856.599	1.099.282.996	
UTILIDAD ANTES IMPUESTO								
		-3.245.593	10.000.455	27.251.197	49.443.121	77.713.567	290.075.660	
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	
INVERSIONES								
Inicial	-\$20.000.000							
Posteriores								
ACTUALIZ. FLUJOS FUTUROS (6-10 AÑOS)						0		
FLUJO NETO CAJA	-\$20.000.000	\$1.306.158	\$12.300.377	\$26.618.493	\$45.037.790	\$68.502.261	\$260.762.798	
RESULTADOS								
TIR (%)		72%						
VAN (12%)		\$85.751.132						

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 m2, 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

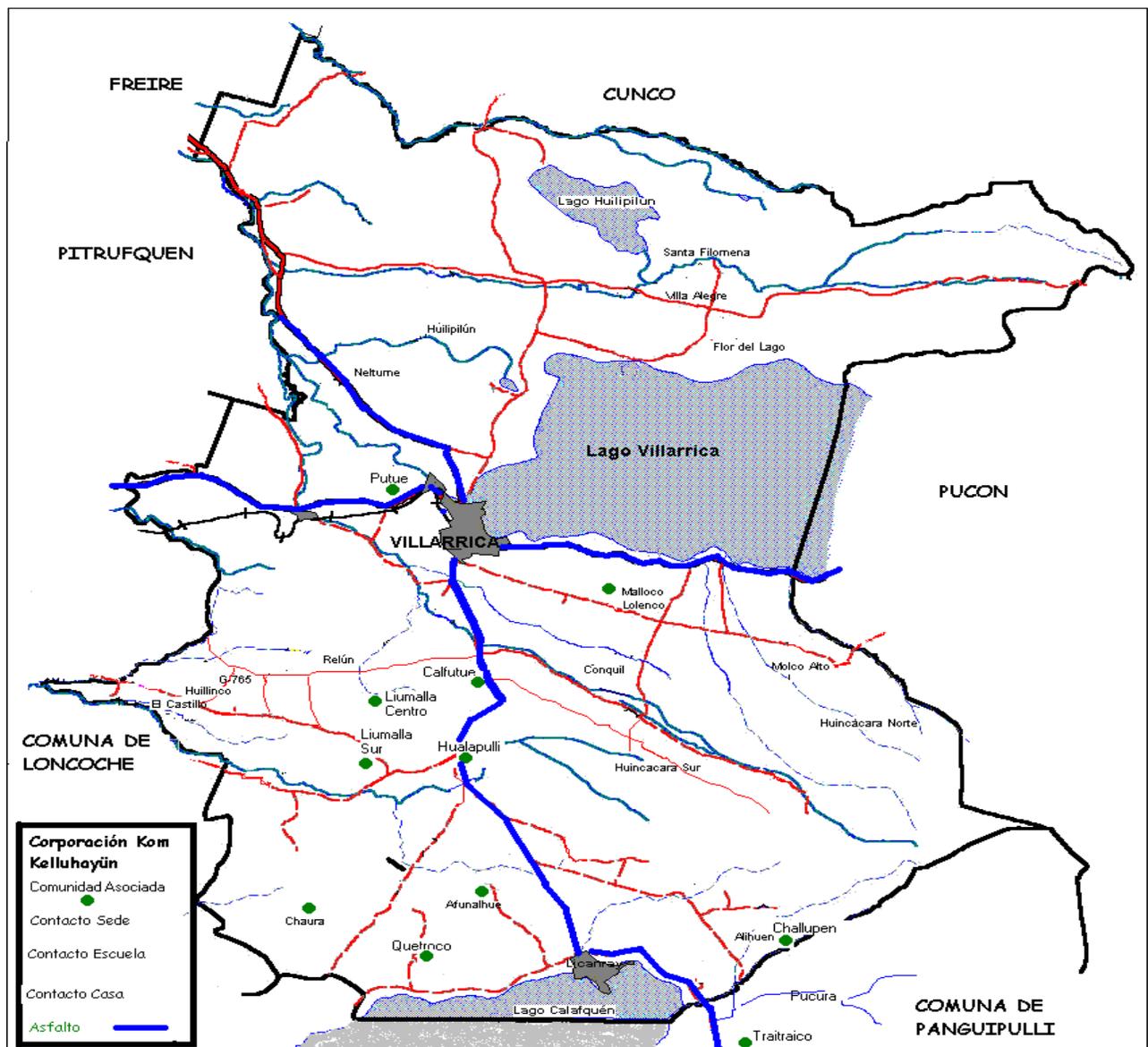
- 1.- *Información sobre estadísticas Hortalizas*, ODEPA, Ministerio de Agricultura.
- 2.- *Información sobre productos orgánicos y certificación*, SAG, 2003.
- 3.- *Información sobre pequeños agricultores*, INDAP, 2004
- 4.- *SII, INE, Cuadros Estadísticos, 2000 – 2004*
- 5.- Información sobre el tema, 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 m² (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 m². 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 m³ por cama alta. La eficiencia del uso del agua alcanzó a 1,27 Kg. materia seca/m³ 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/m³.

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 m²). 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 Afunalhue 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 apetecidas 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 Afunalhue. 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 Habelaar (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 Zelandia.

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.