



Región de Los Ríos
GOBIERNO REGIONAL
Corporación Regional de
Desarrollo Productivo



Región de Los Ríos
GOBIERNO REGIONAL

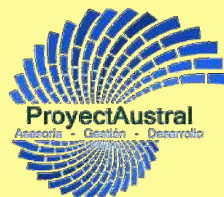
INFORME FINAL

“Modelo de Gestión Innovadora, Administración
y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos - Máfil)”

BIP 30486638

Proyecto financiado a través del Fondo de Innovación para la
Competitividad Regional (FIC-R) del Gobierno Regional y su Consejo
Regional

Estudio ejecutado por
PROYECTAUSTRAL LTDA.



*Modelo de Gestión Innovadora,
Administración y Vinculación
Río San Pedro
Los Lagos – Máfil.*



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVOS	8
PRIMERA PARTE	
I.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL.	12
1.1.- Instrumentos Regionales de Planificación Estratégica relacionados con la intervención.	12
1.1.1.- Estrategia Regional de Desarrollo 2009-2019.	12
1.1.2.- Política Regional de Desarrollo Silvoagropecuario Región de Los Ríos 2014-2018.	16
1.1.3.- Programa Estratégico Regional Alimentos con Valor Agregado – PER AVA	20
1.1.4.- Programa Estratégico -Transforma Alimentos.	23
1.2.- Antecedentes Generales del Área de Estudio.	26
1.2.1.- Comuna de Los Lagos.	26
1.2.2.- Comuna de Máfil.	40
1.3.- El Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.	52
1.3.1.- Modelo de Gobernanza del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.	59
1.4.- Antecedentes del Sello Territorio Sustentable.	67
1.4.1. Contexto del Sello Territorio Sustentable.	70
1.4.2.- El Proceso de Certificación del Sello Territorio Sustentable.	74
1.4.3.- Análisis crítico al Sello Territorio Sustentable.	79
1.5.- Antecedentes de la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.	80
1.5.1. Situación Actual de la Asociación de Productores Certificados.	82
1.5.2.- Síntesis del Perfil de los Miembros de la Asociación de Productores Certificados.	111

1.6.- Análisis de la situación actual de “La Tiendita”.	116
1.7.- Resultados taller participativo inicial para la Asociación.	119
1.8.- Análisis y discusiones.	124
II.- ANÁLISIS DE MERCADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROYECTADA DEL ÁREA DE ESTUDIO.	127
2.1.- Contexto.	128
2.2.- Metodología.	129
2.3.- Análisis del Portafolio de Productos.	132
2.4.- Análisis de tendencias.	140
2.4.1.- Productos Hortofrutícolas.	140
2.4.2.- Productos Agrícolas Procesados.	147
2.4.3.- Productos de Artesanía.	159
2.5.- Análisis con Actores Claves.	166
2.5.1.- Análisis pormenorizado de las entrevistas con los actores clave en relación a las variables de mercado.	172
2.6.- Análisis con la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.	175
2.6.1.- Análisis de la Cadena de Valor para la Asociación de Productores.	175
2.6.2.- Trabajo en Taller Grupal.	178
2.7.- Resultados de Análisis de Mercado Actual y Potencial.	186

SEGUNDA PARTE

OBJETIVO A ABORDAR	192
III.- PROCESAMIENTO ASOCIATIVO DE PRODUCTOS PRIORIZADOS.	195
3.1.- Gira interna de reconocimiento.	195
3.2.- Matriz de evaluación para productos priorizados.	207
3.2.1.- Selección y ponderación de variables.	208
3.2.2.- Criterios de evaluación.	213
3.2.3.- Matriz de evaluación de productos.	218

3.2.4.- Matriz de Ranking de productos priorizados.	221
3.3 Estrategias asociativas.	224
3.3.1 Incentivo a la generación de negocios asociativos.	225
3.3.2. Potencialidades de negocios asociativos según nivel comercial.	235
3.3.3. Potencialidades asociadas a la actividad turística.	240
IV.- PLAN DE NEGOCIO Y MARKETING.	244
4.1.- Análisis de la situación actual.	244
4.1.1.- Descripción de la Asociación.	244
4.1.2.- Descripción de rubros y productos priorizados.	252
4.2.- Identificación del segmento objetivo o target por rubro.	254
4.3.- Análisis de competidores directos e indirectos.	257
4.4.- Estrategia de ventas y marketing.	260
4.4.1.- Estrategia de corto-medio plazo.	263
4.4.2.- Estrategia de medio-largo plazo.	280
4.5.- Diseño de material de difusión y posicionamiento.	297

TERCERA PARTE

OBJETIVO A ABORDAR	300
V.- DETERMINACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS.	301
5.1.- Metodología aplicada para definición modelos de negocios.	302
5.2.- Diseño Modelos de Negocio.	303
5.2.1.- Diseño modelo de negocio – subgrupo Productos Artesanía.	305
5.2.2.- Diseño modelo de negocio – subgrupo P. Agrícolas Procesados.	310
5.2.3.- Diseño modelo de negocio – subgrupo Productos Hortofrutícolas.	315
5.2.4.- Diseño modelo de negocio – “La Tiendita”.	321
5.3.- Conclusiones del Diseño de Modelo de Negocio y acciones a implementar.	325
VI.- DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN.	329
6.1.- Antecedentes de la estructura organizativa actual.	329
6.2.- Estructura organizativa sugerida.	331

6.3.- Estructura organizativa - acciones a implementar.	338
6.4.- Plan de Inversión, Mejoramiento del territorio y Desarrollo Organizacional.	342
6.4.1.- Recomendaciones al plan de inversiones.	354
VII.- PLAN DE TRANSFERENCIAS.	359
7.1.- Antecedentes Plan de Transferencias.	361
7.1.1.- <i>Feria Walung y Rutas Ancestrales Araucarias.</i>	363
7.2.- Inducción gira tecnológica a los beneficiarios.	365
7.3.- Ejecución de gira tecnológica "Feria Walüng".	366
7.3.1.- <i>Descripción de las actividades en terreno.</i>	368
7.4.- Principales conclusiones "Taller de Plan de Transferencias".	383
BIBLIOGRAFÍA	386
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El proyecto “Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos –Máfil)” constituye un esfuerzo orientado a fortalecer y reforzar la gestión integral de la Asociación de Productores Certificados asociados al territorio conocido como Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro (desde ahora en adelante PCVRSP), el cual se circunscribe a una extensión territorial compartida entre las comunas de Máfil y Los Lagos, en la Región de Los Ríos.

En lo específico, el proyecto se orienta a analizar la situación actual de la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, a objeto de generar estrategias y transferir herramientas técnicas que permitan fortalecer las capacidades de gestión y habilidades comerciales para cada uno de los integrantes de la agrupación y, a su vez, propender a la búsqueda de mecanismos concretos que logren generar una oferta con más altos niveles de innovación y valor agregado, así como articular el rol de la Asociación en el contexto de un territorio con características específicas que le confieren singularidad e identidad a buena parte de la comunidades insertas dentro del área de influencia del mismo.

El proyecto se estructura en torno a seis productos, los que a su vez están estrechamente vinculados a las etapas secuenciales de desarrollo del mismo. Se incorporó, además, algunos productos que agregan valor a la intervención y que no estaban contemplados en las bases técnicas originales, conformando el plus que el equipo ejecutor pretendió darle al proyecto.

A efectos de sintetizar las etapas y productos esperados en el marco de la presente intervención, se presenta un cuadro resumen, a modo de síntesis, que recoge los principales productos esperados a abordar en cada una de las etapas.

Tabla N°1: Síntesis de la propuesta a desarrollar.

NOMBRE DE LA ETAPA	PRODUCTO ESPERADO	DURACIÓN ESTIMADA	INFORME
Levantamiento de Información del territorio foco de estudio.	Línea Base General.	45 días	Informe N°1
Investigación de Mercado.	Análisis de Mercado de la Situación Actual y Proyectada del Área.	30 días	
Priorización del Portafolio de Oferta.	Propuesta para Procesamiento Asociativo de Productos Priorizados.	25 días	Informe N°2
Plan de Marketing por productos priorizados.	Plan de Negocio y Marketing para cada uno de los productos priorizados, en relación con su capacidad productiva actual y potencial.	20 días	
Fortalecimiento de la Gestión y Gobernanza de la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP.	Desarrollo de Modelo de Gestión y de Negocio Sostenible para la Asociación de Productores presente en el área de estudio.	45 días	Informe N°3
Plan de Transferencia de Competencias.	Definición e implementación de un "Plan de transferencia de competencias" a través de visitas guiadas a otras experiencias empresariales exitosas que cuenten con desarrollo innovador en sus procesos comerciales y/o productivos.	10 días	

Fuente: Elaboración Propia en base a Bases de licitación Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos - Máfil).

OBJETIVOS

A continuación, se detallan los siguientes objetivos para lograr lo solicitado según las bases establecidas del presente estudio:

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta que permita a los Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro acceder a nuevos mercados con base a los atributos diferenciadores que les otorga el Sello Territorio Sustentable de manera que puedan mejorar la comercialización y posicionamiento de sus productos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i) Levantar una línea base general y generar un análisis de mercado de la situación actual y proyectada del área de estudio.
- ii) Elaborar propuesta de procesamiento asociativo de productos priorizados.
- iii) Desarrollar Plan de Marketing y Negocio para productos priorizados.
- iv) Desarrollar Modelo de Gestión y de Negocio para la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.
- v) Generar Plan de Transferencia de experiencias exitosas.

OBJETIVOS A ABORDAR EN LA PRIMERA PARTE.

Esta Primera Parte da respuesta al objetivo N°1, el que contempla *“levantar una línea base general y análisis de mercado de la situación actual y proyectada del área de estudio”*. A efectos de facilitar el marco lógico sobre el cual se sustenta el análisis situacional, se hace necesario precisar que se visualizan niveles diferenciados de procesamiento y análisis de antecedentes primarios y secundarios, los que se en su conjunto contribuyen a la generación de una *“radiografía”* actualizada del estado de situación sobre el cual se desarrollará la propuesta.

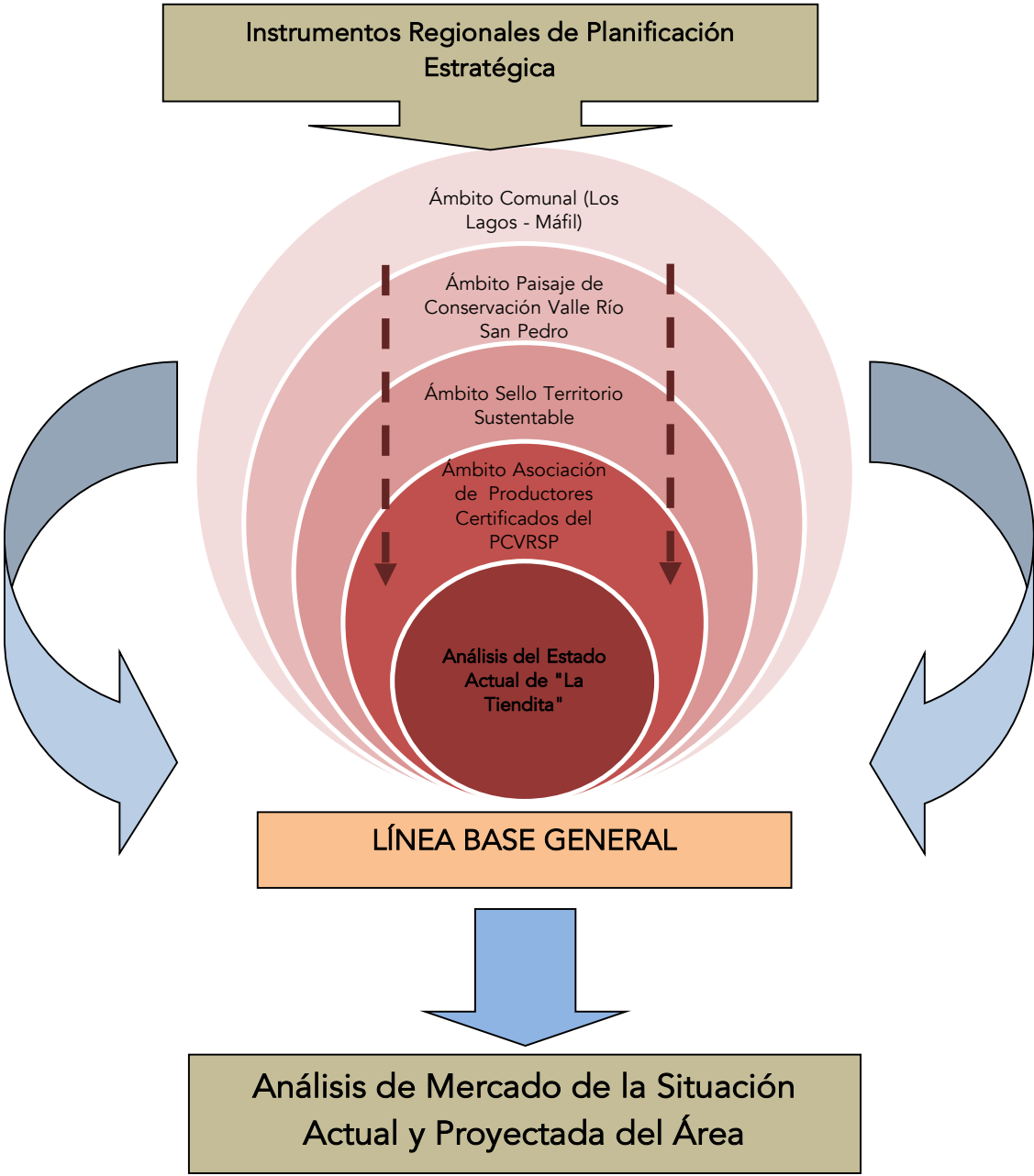
En un primer nivel, no se puede perder de perspectiva que el foco geográfico se inserta en los territorios comunales de Máfil y Los Lagos, dos comunas que forman parte de la Región de Los Ríos. Por ello, en una primera instancia, se hace necesario relevar información que contribuya a reconocer la situación socio-productiva de ambas comunas, para luego ir realizando una bajada secuencial a niveles más específicos de análisis. En un segundo nivel, se desarrolla una revisión y análisis general del territorio particular reconocido como Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro (en adelante PCVRSP), el que cubre un área geográfica compartida por ambas comunas. En un tercer nivel, el análisis se focaliza al Sello Territorio Sustentable, el que forma parte de una estructura más amplia relacionada al propio territorio catalogado como PCVRSP.

Finalmente, en un nivel más específico y como núcleo central del enfoque de la asesoría, se centra la diagnosis a la propia Asociación de Productores Certificados del PCVRSP, la cual forma parte de una de las diversas instancias programáticas y líneas de trabajo con las que cuenta el área señalada.

Una vez establecida la Línea Base que permita la identificación del escenario actual, se procederá a la segunda parte, orientada a generar un análisis de mercado de la situación

actual y proyectada del área de estudio de manera de generar el sustrato que permita dar continuidad a la siguiente etapa relacionada con la priorización del portafolio de oferta. Lo anterior se detalla de manera esquemática en la siguiente figura:

Figura N°1: Conceptualización esquemática para levantamiento de Línea Base del proyecto.



Fuente: Elaboración Propia.

PRIMERA PARTE



I.- ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL.

1.1.- Instrumentos Regionales de Planificación Estratégica relacionados con la intervención.

Uno de los aspectos fundamentales que deben ser considerados al abordar el desarrollo de la Línea Base del presente estudio, guarda relación con los instrumentos regionales de planificación estratégica, a efectos de alinear los posibles escenarios con las políticas y líneas de acción priorizadas por el Gobierno Regional de Los Ríos.

En tal sentido, dado que el enfoque de la intervención se orienta hacia el sector Silvoagropecuario, se ha considerado relevante aportar una revisión general a los principales instrumentos que definen las líneas prioritarias en la materia y las acciones de intervención en un horizonte de tiempo establecido.

1.1.1.- *Estrategia Regional de Desarrollo 2009-2019.*

Este instrumento de planificación estratégica, el cual ha entrado en su último año de vigencia desde que fue formulado de manera participativa, establece entre sus Lineamientos Estratégicos el eje Economía Regional, Capital Humano, Asociatividad e Innovación, se señala textualmente: “Se promoverán entornos favorables para el emprendimiento, la asociatividad y el encadenamiento de sus empresas de menor tamaño, logrando mayores grados de competitividad, diversificación, agregación de valor, calidad y excelencia reconocida y certificada en sus productos, servicios y procesos, lo que permitirá generar más y mejores fuentes laborales. Estos esfuerzos estarán concentrados principalmente en consolidar a la Región en el turismo de intereses especiales, **en su producción primaria e industrial de los sectores agroalimentario, pesquero y forestal...**”

En consecuencia, la propia Estrategia Regional de Desarrollo establece explícitamente que el sector agroalimentario se encuentra priorizado, reconociendo la necesidad de llevar a cabo importantes esfuerzos orientados a superar brechas existentes, especialmente en lo que respecta a promover la diversificación, la agregación de valor y, por ende, contribuir a mejorar el grado de competitividad.

En el mismo instrumento se señala explícitamente que “la base económica de la Región de Los Ríos está sustentada en sus ricos y diversos recursos naturales renovables (forestales, **agropecuarios**, hidrobiológicos y turísticos), y en su tradicional industria, que junto a la construcción naval, se caracteriza por tener empresas líderes a nivel nacional e internacional. No obstante, la economía tiene una **baja incorporación de valor agregado a su producción**, debido a una **matriz poco diversificada**. Los bienes elaborados, mayoritariamente primarios e industriales, están destinados esencialmente al **mercado interno**, aunque en los últimos años se ha mostrado una tendencia creciente al mercado externo, al igual que los servicios asociados al turismo.

Entre los objetivos estratégicos planteados para el eje ya señalado, se señala de manera expresa en el objetivo N°6 lo siguiente: “Aumentar la competitividad de las Empresas de Menor Tamaño (EMT) mediante el fortalecimiento de la asociatividad, encadenamiento, diversificación, agregación de valor y calidad, concentrando esfuerzos en los ejes económicos más promisorios para alcanzar los siguientes resultados: a) Un turismo de intereses especiales, con sello en la Selva Valdiviana, con una mayor diversidad de productos, calidad internacional de servicios y protección de recursos naturales utilizados; b) Una **“producción agropecuaria de mayor valor agregado, calidad y seguridad alimentaria, sujeta a mejores estándares ambientales y orientado a mercados específicos, con un desarrollo empresarial integral, que estará vinculado al mercado mediante un mayor encadenamiento...”**”.

A partir de los resultados esperados por cada eje estratégico, se considera de suma relevancia destacar el Objetivo N°6 de la Estrategia Regional de Desarrollo, donde en la siguiente tabla se destacan sólo aquellas iniciativas que tienen relación directa con el foco del presente estudio, constituyendo el sustento sobre el cual deben basarse las posibles intervenciones orientadas a superar las brechas que se identifiquen durante el desarrollo de la presente intervención. A saber:

Tabla N°2: Alineación de la Estrategia Regional de Desarrollo con la orientación del estudio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°6 – ESTRATEGIA REGIONAL DE DESARROLLO 2009-2019	
Aumentar la competitividad de las Empresas de Menor Tamaño (EMT), asociadas a los ejes de desarrollo económico: turismo de intereses especiales, <i>alimentario</i> , industria creativa, de la cultura y del conocimiento, industria forestal y de la madera e industria naval y metalmecánica.	
Líneas de Acción vinculadas al presente proyecto.	Proyectos Estratégicos relacionados con la actual intervención.
Promover los territorios y sus bienes y servicios, fortaleciendo la identidad regional.	<i>Incorporación de productos locales en redes de comercio justo.</i>
	<i>Programas de posicionamiento comercial de los productos locales en el mercado institucional público.</i>
	<i>Programa de fomento para el desarrollo, diversificación y comercialización de productos campesinos, artesanales y gastronómicos con identidad local y regional.</i>
Mejorar el acceso a infraestructura y equipamiento para la producción y comercialización.	<i>Plan para la optimización y dotación de infraestructura y equipamiento para el procesamiento y almacenamiento de productos agropecuarios y pesqueros.</i>

Estudio de factibilidad para la creación de una infraestructura adecuada para el desarrollo de una red de mercados locales para productos regionales.

Fuente: Elaboración Propia.

De igual forma, en el mismo instrumento se especifican las líneas de acción y cartera de proyectos estratégicos orientados a fortalecer el eje de desarrollo económico 2 Alimentario – Componente Agropecuario, el que se relaciona estrechamente con los fines de la presente intervención:

Tabla N°3: Líneas de Acción y Proyectos Estratégicos para Eje de Desarrollo Económico 2 – Alimentario – Componente Agropecuario.

LÍNEAS DE ACCIÓN	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
Fortalecer la oferta pública de fomento productivo dirigida a la agricultura familiar campesina.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa para el mejoramiento de la cobertura territorial de los servicios de fomento agropecuario y fortalecimiento de los servicios de asesoría y capacitación técnica. ➤ Convenio intersectorial entre la Municipalidad, Instituto de Desarrollo Agropecuario y Gobierno Regional de Los Ríos para fortalecer la gestión de los Programas de Desarrollo Local focalizados en la agricultura familiar campesina.
Promover mejores estándares de calidad y trazabilidad de la producción agropecuaria.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de capacitación a productores y trabajadores agrícolas en calidad agroalimentaria y buenas prácticas productivas. ➤ Programa de fomento de la producción orgánica en rubros agrícolas y pecuarios de pequeños agricultores. ➤ Plan de promoción del uso de materias primas y residuos orgánicos para la producción agropecuaria.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de implementación de un sistema de trazabilidad de la producción agropecuaria.
<p>Diversificar la oferta agroalimentaria con valor agregado de la Región.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de apoyo a iniciativas de procesamiento artesanal de alimentos y desarrollo de nuevos productos. ➤ Plan de apoyo a la transferencia tecnológica e innovación orientado a la diversificación y competitividad de la agricultura familiar campesina.
<p>Facilitar el acceso a recursos productivos e infraestructura para pequeños y medianos productores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudio de la disponibilidad de bienes fiscales y recursos hídricos para el emprendimiento e innovación agraria, bajo criterios de sustentabilidad. ➤ Plan de mejoramiento y ampliación de la infraestructura de riego.

Fuente: Estrategia Regional de Desarrollo 2009-2019.

En consecuencia, la presente intervención sintoniza plenamente con las líneas estratégicas priorizadas en la Estrategia Regional de Desarrollo de Los Ríos, siendo un instrumento que permitiría, en las fases posteriores a desarrollar, justificar y fortalecer las propuestas orientadas a promover la comercialización y venta de la cartera de productos vinculada a la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP.

1.1.2.- Política Regional de Desarrollo Silvoagropecuario – Región de Los Ríos 2014-2018.

Otro instrumento estrechamente relacionado con la intervención a desarrollar mediante el presente estudio , guarda relación con la disponibilidad de la Política Regional de Desarrollo Silvoagropecuario, la que en su momento fue liderada por la División de Planificación y Desarrollo Regional del Gobierno Regional (DIPLADE) y la Secretaría Regional Ministerial de Agricultura (SEREMI).

El objetivo principal de este esfuerzo de planificación ha sido *“identificar las principales brechas de las actividades de mayor relevancia del sector silvoagropecuario y, a su vez, proponer iniciativas de inversión que permitieran abordarlas coherentemente. Desde un enfoque de cadena de valor, dicho instrumento ha buscado potenciar y fortalecer el desarrollo sustentable del sector silvoagropecuario en los distintos eslabones, basado en el mejoramiento de la competitividad, innovación, asociatividad, inclusión, articulación, coordinación, seguimiento y evaluación de las acciones públicas y privadas, potenciando capacidades, orientando la gestión e inversión con un enfoque territorial y protegiendo el patrimonio ambiental regional”*.

En este instrumento que se hace mención expresa a que el subsector agrícola en la Región de Los Ríos incorpora varias cadenas productivas, las que abarcan desde la producción de la materia prima hasta su manufactura, expresada en una gran variedad de productos. Sin embargo, de acuerdo al proceso que se llevó a cabo para la formulación de este instrumento, se priorizaron tres cadenas productivas a nivel regional:

- **Cultivos:** trigo, avena, raps, papa y otras especies.
- **Frutales:** arándanos, cranberries, frambuesas, avellano y otras especies.
- **Hortalizas:** arvejas, maíz, zanahorias, habas, porotos verdes, espárragos y otras especies.

En lo particular, al analizar la matriz de problemas que afectan al sector agrícola regional, se hace necesario destacar algunas relaciones causa-efecto relacionadas a determinados ejes estratégicos que se relacionan estrechamente con el foco y orientación de la presente intervención. Para ello, se ha considerado de suma relevancia la información que se proporciona en la tabla N°4, el cual forma parte de un extracto de la Política Regional de Desarrollo Silvoagropecuario, destacando con sombra de colores, aquellas relaciones causa-efecto que más se asemejan a la situación observada en terreno durante el desarrollo de las primeras etapas del proyecto:

Tabla N°4: Análisis de Problemas del Sector Agrícola – Región de Los Ríos (extracto).

EJE ESTRATÉGICO	CAUSA	EFECTO
Capital Humano y Social	Elevada competencia y concentración de la demanda estacional por mano de obra, específicamente en el rubro berries.	Dificultad para contar con mano de obra en cantidad y calidad adecuada.
	Programas de formación, capacitación y/o especialización no acordes a los requerimientos de los distintos segmentos, rubros, territorios, etc.	Formación de jóvenes y especialización técnica insuficiente; falta de competencias necesarias en productores, trabajadores y extensionistas.
	<u>Estrategias de asociatividad y fortalecimiento de capacidades no se adecúan a la realidad cultural y social de los agricultores.</u>	<u>Débil asociatividad, particularmente en el segmento de la agricultura familiar campesina.</u>
	Desactualización de la oferta de asistencia técnica y de capacitación por falta de profesionales especializados en rubros (apícola, frutícola y hortícola) o áreas específicas (riego).	Falta de criterios técnicos productivos adaptados a la zona y acordes a requerimientos normativos y de mercado.
Competitividad e Innovación	<u>Baja utilización y escasa familiarización de los agricultores, trabajadores y asesores con tecnologías que aumenten la eficiencia productiva (por ejemplo riego tecnificado, fertirrigación, manejo de maquinaria mayor para siembras, cosechas y post cosechas).</u>	<u>Baja productividad asociada al uso inapropiado e insuficiente de tecnologías específicas de producción y de apoyo.</u>

	Oferta pública de ámbito tecnológico no se ajusta a requerimientos sectoriales y/o territoriales, ni genera soluciones con el impacto esperado, particularmente para el segmento agricultura familiar.	
	Desinformación y falta de oportunidades para contar con mejor uso y acceso a TIC's de acuerdo a las particularidades rurales.	
	<u>Bajo uso de tecnología e innovación, específicamente en la cadena hortícola.</u>	<u>Estacionalidad productiva, baja diversificación y mínimo valor agregado de la producción.</u>
	<u>Cobertura y estándar de infraestructura básica desajustado de los requerimientos del sector agrícola y las exigencias del mercado, particularmente para las cadenas de frutales y cultivos.</u>	<u>Restricciones productivas y de comercialización asociadas a falta de infraestructura adecuada a los requerimientos de los distintos rubros.</u>
	<u>Irregularidad en la tenencia de tierra, especialmente en segmento de la agricultura familiar campesina.</u>	<u>Restricciones de acceso a crédito y fomento público y privado.</u>
	<u>Informalidad de la producción.</u>	<u>Falta de aplicación de estándares de calidad, inocuidad y trazabilidad de productos en el mercado interno.</u>
	<u>Enfoque de la producción centrado en la oferta.</u>	<u>Baja aplicación de herramientas de gestión de mercado.</u>

Fuente: Política Regional de Desarrollo Silvoagropecuario 2014-2018.

1.1.3.- Programa Estratégico Regional Alimentos con Valor Agregado – PER AVA.

Otro de los instrumentos que se han venido trabajando en los últimos años en la Región de Los Ríos corresponde al Programa Estratégico Regional Alimentos con Valor Agregado (PER-AVA), dependiente de CORFO.

Su origen proviene de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento impulsada por el Gobierno, en la cual se establece una política de selectividad estratégica que incentiva el desarrollo de ventajas competitivas latentes y dinámicas de ciertos sectores productivos, resolviendo fallas de coordinación, de mercado o necesidades de determinados bienes públicos. Para implementar esta política, CORFO impulsa la creación de los Programas Estratégicos de Especialización Inteligente concebidos como una instancia de articulación y acción público privada para el mejoramiento competitivo de sectores y territorios específicos. A partir de este contexto, nace en la región de Los Ríos, el Programa Estratégico Regional de Alimentos con Valor Agregado (AVA Los Ríos).

El programa persigue como objetivo central *“generar las condiciones necesarias para que las empresas elaboradoras de alimentos transiten hacia la producción de Alimentos con Valor Agregado, según las tendencias de consumo, mejoren su competitividad, facilitar el ingreso de nuevas empresas que inviertan en la región y aumentar las exportaciones regionales”*.

El programa considera abordar, dentro de su periodo de vigencia (2016-2025; horizonte a 10 años), a 414 empresas elaboradoras de alimentos que desarrollan su actividad económica en los diferentes eslabones de la cadena de valor, es decir en la etapa de procesamiento de materia prima, elaboración y diseño de productos, packaging, distribución y venta. Para todas las empresas, el programa espera generar un proceso de habilitación y mejoramiento de las condiciones de competitividad, lo que permitirá mejorar

sustancialmente su negocio y estarán en condiciones de transitar hacia la elaboración de Alimentos con Valor Agregado.

Los rubros que cubre el Programa son: leche y derivados lácteos, miel y productos de la colmena, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, productos derivados de la molienda de cereales, carnes bovinas y ovinas, frutas y hortalizas para la agroindustria, chocolates y confites, cecinas y productos marinos.

Para efectos de concentrar los esfuerzos y amplificar los impactos positivos esperados mediante el conjunto de acciones contempladas en el programa, se han priorizado tres sectores específicos: Lácteo, Apícola y Cerveza.

El programa analizado ha logrado identificar una serie de brechas a partir de la sistematización de un proceso de construcción participativa con los diferentes actores involucrados en el sector de Alimentos con Valor Agregado a nivel regional. Tales brechas se sintetizan en la tabla N°5:

Tabla N°5: Principales Brechas y descriptores de la situación identificadas por el PER AVA Los Ríos.

BRECHAS IDENTIFICADAS	DESCRIPTOR DE LA BRECHA
Calidad e inocuidad de productos	➤ Existe un segmento de productores de alimentos, que pueden mejorar la calidad de sus productos en términos de homogeneidad, inocuidad, sabor y formatos adecuados a las tendencias.
Desarrollo de ingredientes y productos	➤ La región dispone de capacidades limitadas para el diseño, desarrollo e innovación de productos.
Desarrollo de Capital Humano	➤ Los gerentes y propietarios de empresas tienen limitado acceso a herramientas de gestión y presentan debilidades en las competencias para administrar el negocio de Alimentos con Valor Agregado.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los conocimientos y capacidades técnicas de los actores de la cadena productiva son insuficientes y se encuentran desactualizados en relación a las exigencias que requiere el mercado de Alimentos con Valor Agregado.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La imagen de la mayoría de los productos regionales con valor agregado tiene un débil posicionamiento y valoración en los mercados nacionales e internacionales. ➤ Los empresarios no conocen suficientemente la oferta y la demanda de productos regionales y tienen una baja capacidad para mantenerse actualizados y vigentes para reaccionar a los cambios de la industria de Alimentos con Valor Agregado. ➤ Falta de estrategia para cimentar alianzas con generadores de tendencias para diseñar, desarrollar y posicionar productos regionales.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Análisis del Informe Ejecutivo PER – AVA Los Ríos.

Si bien el enfoque del presente estudio no se orienta, particularmente, a la búsqueda de elementos que puedan dotar de valor agregado a la producción primaria vinculada a la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP, no es menos cierto que si lo que se pretende es fortalecer los canales de comercialización y venta del portafolio de productos vinculados a dicha instancia, se deberán tener en consideración las brechas aquí señaladas a efectos de generar propuestas que permitan disminuir o aminorar las fallas de mercado asociadas a la agricultura familiar campesina.

1.1.4.- Programa Estratégico -Transforma Alimentos.

Otra de las intervenciones que debe ser revisada, desde una perspectiva nacional, guarda relación con el Programa Estratégico Transforma Alimentos impulsado por CORFO. Este programa está abocado a mejorar la competitividad de la economía nacional a través del desarrollo del sector alimentario, contribuyendo a la diversificación y sofisticación productiva, el aumento de la productividad y sustentabilidad y la generación de capital social.

El sustento fundamental del programa descansa en el hecho que, a nivel mundial, la demanda por alimentos innovadores y saludables se ha intensificado en los últimos años, y Chile, con toda la riqueza alimentaria que posee, tiene todo el potencial para posicionarse competitivamente en estos nuevos mercados. Es así como el año 2015 nace Transforma Alimentos, con el objetivo de posicionar a Chile dentro de los países líderes mundiales en la producción y exportación de alimentos, a través de la construcción e implementación de una Hoja de Ruta consensuada que permita resolver fallas de coordinación y de mercado que impidan el desarrollo de industrias con alto potencial, incorporar conocimiento y tecnología en el sector para crear nuevos mercados con un perfil eficiente, moderno y sofisticado y generar nuevas áreas de alta productividad, capital humano y conocimiento.

Tal como lo indica el sitio oficial del programa, *“Transforma Alimentos es un modelo de desarrollo colaborativo que considera las perspectivas de los distintos actores que de alguna manera representan las necesidades diversas del país. Es un propulsor de articulación y diálogo entre actores provenientes de los sectores público y privado, así como de las áreas de la academia y la investigación, y ya se ha consolidado como una propuesta eficiente en el levantamiento de soluciones y efectiva en su puesta en marcha. Finalmente, plantea una visión clara de futuro para el sector alimentario”*.

En líneas generales, la Hoja de Ruta del Programa ha establecido intervenciones en seis áreas o categorías generales, cada una de las cuales cuenta con un batería de programas específicos orientados a superar las brechas que obstaculizan la competitividad de la industria alimentaria nacional. En la tabla N°6 se presenta una síntesis de las categorías y los respectivos programas, actualmente en distintos niveles de ejecución y avance:

Tabla N°6: Principales Categorías y Programas Específicos Programa Estratégico Transforma Alimentos.

CATEGORÍAS	PROGRAMAS ESPECÍFICOS
Infraestructura	Centro Tecnológico para la Innovación Alimentaria.
Información, Estándares y Regulaciones	Estándares y Fortalecimiento del Sistema Nacional de Diagnóstico, Calidad e Inocuidad Alimentaria.
	Fortalecimiento de la Plataforma PIA +S (Plataforma de Información en Alimentos Saludables).
	Sistema de Trazabilidad Total Cadenas Alimentarias.
I+D+i y Servicios Especializados	Programa de Innovación e I+D Empresarial.
	Programa Tecnológico Ingredientes Funcionales y Aditivos Naturales Especializados.
	Programa Tecnológico Envases y Nuevos Materiales de Embalaje.
	Programa Tecnológico Fruticultura Centro Norte.
	Programa Tecnológico Fruticultura Zona Centro Sur.
	Programa Tecnológico Fruticultura Zona Sur.

	Programa Alimentos Saludables para Grupos Específicos.
	SmartAgro.
Capital Humano	Centro de Extensionismo.
	Programa Formación de Capital Calificado - Especializado para la Industria de Alimentos.
Articulación y Redes	Polos Territoriales de Desarrollo Estratégico.
	IFI Chile Frutícola (Iniciativa de Fomento Integrada).
	IFI Cero Pérdidas de Materia Prima en la Agroindustria.
	PDT (Programa de Difusión Tecnológica) Ingeniería Gastronómica en Regiones y otros.
Acceso a Mercados y Nuevos Negocios	Programa de Atracción de Inversión Extranjera en Alimentos e Ingredientes.
	Programa de Promoción Internacional en Alimentos e Ingredientes.
	Programa de Emprendimiento.

Fuente: Elaboración Propia a partir de revisión al sitio web www.transformaalimentos.cl

1.2.- Antecedentes Generales del Área de Estudio.

1.2.1.- Comuna de Los Lagos.

1.2.1.1.- Antecedentes Generales.

La comuna de Los Lagos tiene su origen en el valle de Quinchilca rodeado por los ríos Quinchilca y San Pedro y los bosques de raulíes, coigües, pellines y canelos. Es en este escenario donde los primeros habitantes de la comuna comenzaron a formar lo que hoy se conoce Los Lagos.

Los ríos Quinchilca y San Pedro fueron las primeras rutas que utilizaron los balseros para llevar la madera hasta Valdivia, sin embargo, con la llegada del ferrocarril la actividad decayó y la actividad utilizó como medio de transporte el ferrocarril, acopiándose la madera en la Estación Collilelfu.

Los Lagos debe su nombre a la llegada del ferrocarril, ya que fue necesario construir un túnel de 300 metros, por donde pasaban los trenes que llegaban sólo hasta la estación de Purey. Es así como los amantes de la pesca que se aventuraban en esta zona compartían un lenguaje muy especial cuando sus esposas preguntaban donde ellos iban, a lo que respondían a "Los Lagos", entendiéndose un lugar que quedaba entre Purey y los grandes lagos que rodean esta zona como son: Panguipulli, Riñihue, Calafquen, Lago Ranco, Pirihueico, entre otros.

Ubicada en la depresión intermedia de la nueva Región de Los Ríos, la comuna tiene una superficie de 1.791,2 Km² y su extensión representa el 9,73% de la provincia de Valdivia. Localizada entre los 39°52' de latitud sur y los 78°48' de longitud oeste. Limita al norte con las comunas de Máfil y Panguipulli; al sur con Futrono y Paillaco; al este con Futrono y Panguipulli; y finalmente con Valdivia al oeste. Se localiza a 50 km de la capital regional, Valdivia y a 834 km de Santiago.

1.2.1.2.- Infraestructura y Servicios Básicos.

La infraestructura comunal respecto a la red vial en Los Lagos tiene como principal arteria de acceso a la Ruta 5 Sur, que la une con las ciudades de Máfí, Temuco y Paillaco (que a su vez la unen con Valdivia por las Rutas 205 y 207 respectivamente), Osorno y Puerto Montt. Los Lagos se ve favorecida por la cercanía del paso internacional Hua-Hum, el que podría convertirse en un potencial corredor turístico binacional para la comuna y para las áreas circundantes.

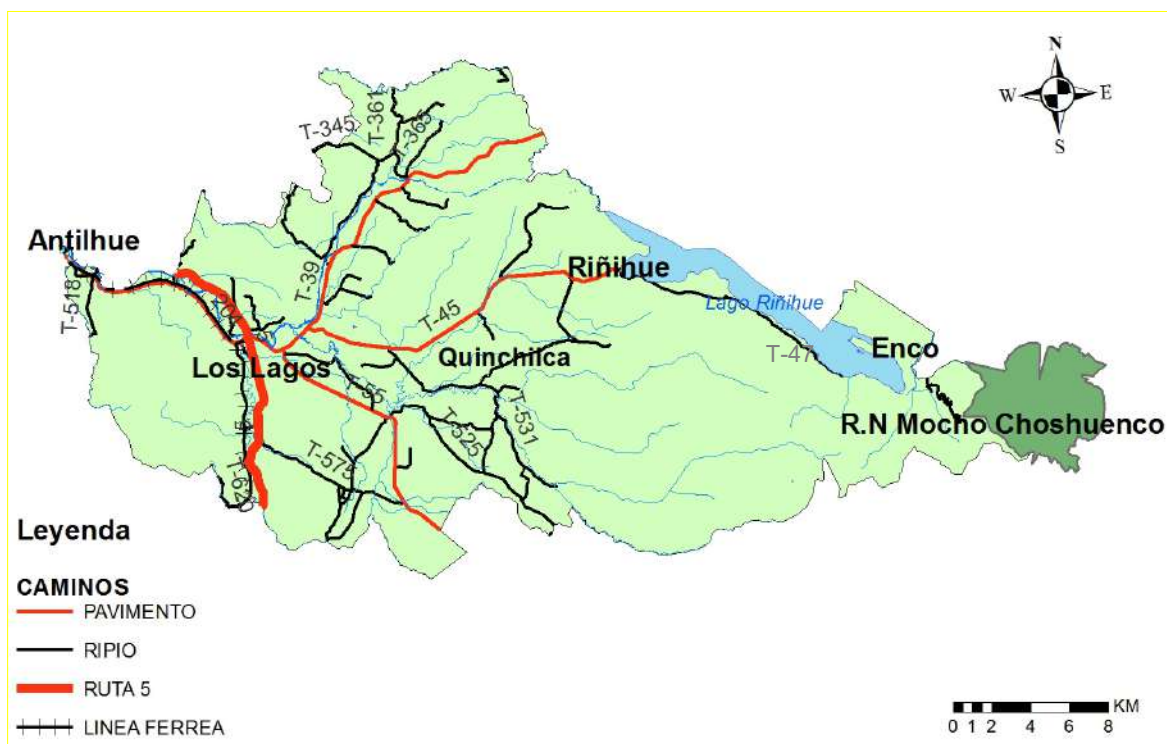
La comuna presenta una ubicación estratégica en la región, teniendo acceso y conectividad vial hacia comunas vecinas (Máfí, Valdivia, Panguipulli), lo cual resulta un factor importante para su desarrollo productivo. Pese a ello se puede aumentar su integración con el territorio, mejorando preferentemente el acceso a la ciudad; esto se ha visto, en gran medida fortalecido, con la consolidación del camino Valdivia – Los Lagos y el mejoramiento e implementación de la señalética en la ruta 5 en ambos sentidos. Por otra parte, los diagnósticos realizados en diferentes instrumentos indican que la gran dispersión geográfica y la carencia de una oferta de locomoción colectiva que integre el territorio afecta a la población local en términos de acceso desde algunos sectores rurales hacia a la zona urbana. Por último, una mayor conectividad contribuiría positivamente a la integración territorial, a la creación de una identidad conjunta y no sectorial, tal cual ha sido la tónica hasta el momento.

La conectividad en el territorio posee una densidad de caminos muy baja (0,53 km de camino por Km² de superficie comunal) lo que resulta insuficiente para la integración plena de la comuna. A su vez, un número considerable de estos caminos se encuentran en regular estado, lo que acarrea problemas, tal cual se ha señalado en el apartado anterior, en temas de accesibilidad hacia y desde zonas rurales, lo cual afecta significativamente el desarrollo de pequeños emprendimientos agrícolas, limitando el transporte de productos y su comercialización.

Así, Los Lagos posee un recorrido de 1.071 km de caminos, los cuales se conforman en 596 km de caminos secundarios; 14,76 km de caminos primarios, 21 km de carretera Panamericana, 295,86 km de huella/ripio y 143,32 km de senderos.

La siguiente figura da muestra de la red de conexión vial que posee la comuna en su conjunto:

Figura N°2: Mapa Infraestructura y Conectividad comuna de Los Lagos.



Fuente: Base Cartográfica MOP.

La situación respecto a otros componentes asociados a la infraestructura de la comuna de Los Lagos comprende distintos escenarios, esto queda de manifiesto en el documento denominado Plan de Desarrollo Comunal para el período 2018-2022, espacio donde se establecen siete objetivos estratégicos para la ejecución de programas e

iniciativas tendientes a mejorar la infraestructura del territorio a partir de diferentes ámbitos. Estas iniciativas tienen, en algunos casos, obras ya terminadas o bien en proceso de ejecución (continuidad según estipulaciones del PLADECOS 2013-2017), mientras que otros aún se encuentran en etapas de factibilidad técnica. Bajo este escenario se puede especificar lo siguiente:

- **Primer Objetivo Estratégico:** busca fomentar el desarrollo económico local sustentable de la actividad turística, alcanzando hasta el momento un 44% de cumplimiento entre la transición de ambos PLADECOS (Período 2013-2017 y período 2018-2022), destacando obras como el Centro Turístico San Pedro, Construcción del Paseo Peatonal Collilelfu, Diseño del Proyecto Parque Costanera, entre otros, mientras que un 49% corresponde a iniciativas que todavía se encuentran pendientes de ejecución, las cuales corresponderían al Enlace Ruta 5 hacia Los Lagos, Construcción Puente Collilelfu y Edificación del Puente Ciruelos.
- **Segundo Objetivo Estratégico:** con miras en promover y fomentar el rescate y consolidación de la identidad local, destacando el patrimonio histórico cultural tangible e intangible, ha logrado hasta el momento un 50% de cumplimiento en relación a las distintas iniciativas estipuladas para estos fines, mientras que por el lado de las obras pendientes de ejecutar se alcanza un 38%, éstas están asociadas al mejoramiento de las Estaciones de Ferrocarriles de Los Lagos y Antilhue y mejoramiento del Salón Auditorium. Finalmente, se observa un 12% que corresponde a la habilitación de la Estación Cultural Collilelfu, la cual recientemente ha comenzado su ejecución.
- **Tercer Objetivo Estratégico:** objetivo tendiente a promover el desarrollo social y la participación ciudadana. En este escenario se ha alcanzado un 60% de avance en distintas obras, instancia donde especialmente destacan el proyecto de normalización del Suministro Eléctrico para los sectores de Los Ciruelos y Tomén,

proyecto de redes de alcantarillado y agua potable de Folilco, veredas y pavimentación de acceso a Villa Fe y Esperanza, población 11 de Septiembre y Avenida Costanera. Por el lado de las obras aún por ejecutar o que están en proceso de desarrollo se observan; pavimentación de calles en Folilco, construcción de alcantarillado para Antilhue, construcción o reposición para sedes sociales urbanas y rurales en sectores tales como San Pedro, Santa Julia, Lipingüe, etc.

- **Cuarto Objetivo Estratégico:** este objetivo busca promover el estilo saludable y servicio de salud de calidad basado en el fortalecimiento de factores protectores. El indicador asociado a este punto solo ha logrado un 20% de ejecución hasta el momento, destacando la ejecución y puesta en marcha de los proyectos de reposición del CECOSF de Folilco, construcción de una sala de estimulación CECOSF, construcción de APR de Pancul y el mejoramiento de aéreas verdes para distintos sectores de la comuna. En relación a las iniciativas en proceso o pendientes de ejecución se encuentran; ampliación CESFAM, reposición posta Riñihue, posta Malihue, APR El Trébol, Tomén, Piedras Moras, Los Coihues, Minas de Punahue, etc. Así también, se encuentran en carpeta obras asociadas a la construcción de un gimnasio municipal para la localidad de Antilhue, Folilco y Riñihue, la construcción de un Polideportivo para el sector urbano de Los Lagos, reposición del gimnasio municipal y cubiertas para distintas multicanchas de la comuna.
- **Quinto Objetivo Estratégico:** orientado a promover un sistema educativo comunal, tendiente a la formación de personas integrales, con oportunidades que les permitan competir en igualdad de condiciones para su inserción en el mundo laboral y continuidad de estudios. A partir de esto el nivel de cumplimiento de avance se traduce hasta un 60%, instancia que destaca el diseño de estudio y análisis sísmico al proyecto de reposición de la Escuela Fusionada que inicio obras con el plan de contingencia (Escuela Modular), mejoramientos de infraestructura

educacional, entre otros, mientras que pendientes de ejecución se encuentran los patios techados de las escuelas de Nueva Collilelfu y El Salto.

- **Sexto Objetivo Estratégico:** enfocado en prolongar e identificar prácticas vinculadas al desarrollo sustentable y sostenible del territorio y sus habitantes. En relación a este objetivo se ha logrado alcanzar un 100% de ejecución según lo planificado a partir del PLADECO 2013-2017, ello dado las características de los programas estipulados, donde la totalidad responde a iniciativas de transferencias, entre ellas; capacitación y difusión sobre protección ambiental, promoción del cuidado ambiental, etc.
- **Séptimo Objetivo Estratégico:** orientado a fomentar la calidad de los servicios, transparencia y liderazgo municipal. Bajo el alero de este objetivo se ha cumplido hasta el momento un 80% de avance, donde destacan la adquisición de camiones recolectores de basura, una retroexcavadora, una excavadora, la implementación de oficina de Asuntos Indígenas, Oficina de la Mujer y del Adulto Mayor, entre otras. Por otro lado, quedarían pendientes de ejecución los proyectos asociados a la reposición del Edificio Consistorial y oficina de La Juventud.

El resumen que involucra los avances sostenidos, tanto en sus estados de *Pendiente, En Ejecución y Terminado* vinculados con los siete objetivos estratégicos es presentado a partir de la siguiente tabla, ello según se estipula en el PLADECO 2018-2022 y que representa lo desarrollado hasta el año recién pasado:

Tabla N°7: Estado de proyectos comuna de Los Lagos.

PROYECTOS	OBJETIVO N° 1	OBJETIVO N°2	OBJETIVO N°3	OBJETIVO N°4	OBJETIVO N°5	OBJETIVO N°6	OBJETIVO N°7
PENDIENTES	9	3	5	23	2	0	2
EN EJECUCIÓN	1	1	1	0	0	0	0
TERMINADO	8	4	9	6	3	3	9

Fuente: PLADECO 2018-2022.

1.2.1.3.- Capital Humano.

La situación asociada a la educación y profesionalización en la comuna de Los Lagos es variada en relación al acceso a las distintas unidades educativas que alberga el territorio, en tal sentido, por ejemplo, según el PLADECO 2018-2022, señala que los años de promedio de escolaridad del jefe (a) de hogar alcanza los 8,5 años, mientras que el porcentaje de asistencia a la educación formal de personas en edad escolar obligatoria alcanza el 95%. En esta misma línea, la educación preescolar bordea el 49% de asistencia, mientras que la situación de la asistencia en la educación media rodea el 77%.

Respecto del analfabetismo en mayores de 15 años se representa con un 9,6% de la población, de los cuales el rango mayor es para las mujeres con un 5,1% y los hombres con un 4,4%. En comparación al analfabetismo regional (6,9 %), la comuna de Los Lagos la supera en 2,7 puntos (PLADETUR, 2010).

Esta realidad se vuelve relevante al momento de plantearse un desarrollo productivo en Los Lagos, ya que no se cuenta en el territorio comunal con centros de estudios técnico profesional que ofrezcan un oferta de estudios en estas materias, a nivel

secundario (liceos técnicos), nivel técnico profesional (Centros de Formación Técnica) y profesional (universidades). Pese a esto cabe señalar que existe la presencia de un Centro de Formación Técnica (Centro de Formación Técnica CANON) el cual ofrece carreras técnicas en materias de administración de empresas y contabilidad que aportan en cierta medida a generar competencias en manejo empresarial.

Las principales alternativas de formación profesional radican en la oferta de centros de estudios presentes en la ciudad de Valdivia, cercana a 50 km de distancia. Esta opción es la optada comúnmente por los jóvenes de la comuna, quienes pueden moverse dentro del día entre ambas ciudades, contando con una aceptable frecuencia de transporte interurbano.

Finalmente, en relación a los niveles educacionales más alto alcanzado por los habitantes de Los Lagos se puede decir que un 5,9% señala no haber recibido ningún tipo de educación formal, mientras que el mayor porcentaje se centra en un nivel educacional básico, donde se alcanza un 30%. El detalle de esta información según nivel educacional alcanzado es presentado a continuación:

Tabla N°8: Nivel educacional más alto alcanzado.

NIVEL EDUCACIONAL MÁS ALTO LOGRADO	POBLACIÓN EFECTIVAMENTE CENSADA	(%)
Nunca Asistió	1.150	5,9
Prescolar	1.205	6,1
Especial o Diferencial	67	0,3
Educación Básica	7.257	37
Primaria o Preparatoria	641	3,3
Científico-Humanista	4.638	23,6
Técnico-Profesional	2.138	11,1
Humanidades	225	1,1

Técnico Comercial, Industrial/Normalista	85	0,4
Total Técnico Superior	619	3,2
Profesional	1.098	5,6
Magister	51	0,3
Doctorado	9	0,04
Nivel Ignorado	406	2,1
TOTAL	19.634	100

Fuente: CENSO INE, 2017.

1.2.1.4.- Factores Socioeconómicos, Sociales y Culturales.

La situación en la comuna de Los Lagos respecto a sus habitantes, según el último Censo, establece que tiene un total de 9.757 personas de sexo masculino y 9.877 de sexo femenino, decreciendo su población total en un 0,18% en relación al Censo efectuado en el año 2002. En este sentido, la mayor cantidad de sus habitantes reside en el sector rural (50,1%), mientras que el 49,9% se encuentra en el área urbana de la comuna.

Respecto a la estructura poblacional por grupo etáreo, se puede señalar que el promedio de edad de sus habitantes es del orden de los 36,8 años, lo cual la sitúa bajo la media del promedio regional. Otro dato de relevancia es que la mayor cantidad de personas de Los Lagos se encuentra en un rango de edad que fluctúa los 5 y 9 años, seguido de un grupo de habitantes que se encuentran entre el rango de los 25 a 29 años de edad, situación que reafirma la característica de ser una comunidad relativamente joven.

En el ámbito productivo, la comuna, según la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional 2015, establece que el porcentaje de hogares con personas de 18 años o mayores que no se encuentran ocupados alcanzó el 8,6%, siendo muy cercano al valor total de la región (8,7%) e inferior en 0,7% del total nacional (PLADECO, 2018-2022).

La comuna fundamenta su economía en la actividad agropecuaria y forestal, ello determina en gran parte su índice de ruralidad (50,1%), identificándose principalmente tres tipos de campesinos: productor lechero mediano o grande, productor lechero chico o polirubrista.

Las principales fuentes económicas de la comuna son las actividades agrícolas que destacan con su producción de carne, ganadera, forestal y la asociada al sector lechero, contando con empresas procesadoras, tanto de lácteos como de maderas. Respecto al área urbana, se puede mencionar que los sectores económicos predominantes son preferentemente los ligados al sector terciario (actividades productoras de servicios), con un 56,8 %, mientras que el sector secundario (actividades de elaboración y procesamiento de recursos primarios y secundarios) le sigue en importancia con un 32%.

En relación al área rural, la fuerza de trabajo se observa en actividades del sector primario, ello con un 72%, donde resaltan mayoritariamente la agricultura, ganadería y las operaciones forestales. Es así como a nivel comunal se puede identificar que el 83% se dedica a los rubros relacionados con los sectores antes mencionados, es decir, actividades agropecuarias y forestales. Así también, y a pesar de su actual baja incidencia en la economía local, se identifica un nuevo polo de desarrollo, el cual se define bajo el alero del turismo, basándose principalmente en la gran y variada cantidad de recursos que se dispone a lo largo y ancho del territorio, instancia donde cobra importancia su mixtura de cerros, ríos, lagos y selva valdiviana, conformando de esta manera los escenarios idóneos para desarrollar actividades tales como el rafting y otras ligadas al uso de las riberas en los distintos cursos de aguas, aprovechando preferentemente los rápidos del río San Pedro y las playas del Lago Riñihue.

Otro eje de desarrollo lo constituyen las industrias asentadas en la comuna, las que sin embargo derivan de las principales vocaciones productivas territoriales, entre ellas destacan: Prolesur, Colbún, Forestales, entre otras.

El porcentaje de empresas registradas en la comuna, según el Servicio de Impuestos Internos, ascienden a un 4,3% en relación al total de la región, quienes en conjunto alcanzaron ventas por 2.399.607 UF durante el período tributario 2016. Por otra parte, se puede señalar que el 31,9% de las empresas en Los Lagos se encuentra situada en los rubros asociados a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, mientras que la actividad que lo sigue responde al sector de comercio al por mayor y menor, repuesto de vehículos automotores/enseres domésticos con un 27,5% (PLADECO, 2018-2022).

El detalle por rubro, empresas y número de trabajadores dependientes de la comuna es señalado en la siguiente tabla:

Tabla N°9: Empresas comuna Los Lagos según rubro.

RUBRO	N° DE EMPRESAS	N° DE TRABAJADORES INFORMADOS
A.- Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	308	1.280
B.- Pesca	0	0
C.- Explotación de Minas y Canteras	2	19
D.- Industrias Manufactureras No Metálicas	53	54
E.- Industrias Manufactureras Metálicas	19	18
F.- Suministro de Electricidad, Gas y Agua	6	3
G.- Construcción	71	408
H.- Comercio al por Mayor y Menor Rep. Veh. Automotores/Enseres Domésticos	266	378
I.- Hoteles y Restaurantes	54	48

J.- Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	107	101
K.- Intermediación Financiera	5	0
L.- Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	33	12
M.- Adm. Pública y Defensa, Planes de Seg. Social Afiliación Obligatoria	1	589
N.- Enseñanza	14	141
O.- Servicios Sociales y de Salud	6	18
P.- Otras Actividades de Servicios Comunitarios, Sociales y Personales	21	10
Q.- Consejo de Administración de Edificios y Condominios	0	0
R.- Organizaciones y Órganos Extraterritoriales	0	0
S.- Sin Información	1	0

Fuente: Servicio de Impuestos Internos - SII.

1.2.1.5.- Nivel de Asociatividad comuna de Los Lagos.

La asociatividad empresarial responde a un grupo de unidades productivas que mediante su propia voluntad y manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial participan en un esfuerzo común, el cual involucra objetivos consensuados, claros y bien definidos.

Entre las principales características vinculadas a la asociatividad destacan la incorporación voluntaria de las empresas, quienes mantienen su independencia, tanto en su toma de decisiones como en sus diferentes acciones legales.

Cabe destacar e insistir que las empresas se asocian para lograr un objetivo común, para lo cual es primordial que los socios tengan principios y cualidades complementarias, de manera tal que el grupo sea homogéneo y todos aporten en la misma medida, puedan generar mejoras y ganar algo como consecuencia de la unión y trabajo del grupo.

Según el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, los principales motivos que justifican una iniciativa de asociatividad entre las empresas destacan:

- Reducir los costos.
- Incrementar la capacidad de producción.
- Establecer canales propios de marketing y comercialización.
- Fortalecer la capacidad de negociación.
- Complementación de recursos y potencialidades.
- Mejorar las condiciones a la hora de competir.

Es por la razón señalada anteriormente que es fundamental que se generen acciones de asociatividad y cooperación en unidades de negocios que compartan metas similares, quienes indudablemente podrían ver potenciados sus resultados productivos y de gestión empresarial.

La situación en la comuna de Los Lagos en relación al trabajo asociativo de empresas no debiese ser muy distinto al escenario que se presenta en el resto de la región y el país, instancia donde destacan la propia *"Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro"* y la *"Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Los Lagos"*, no obstante aquello, al momento de preparación del presente informe y luego de variadas, entre las que destacan llamados telefónicos y correos electrónicos al departamento de Fomento Productivo del municipio, no se pudo acceder a información oficial respecto al registro, número, estado y cantidad de las agrupaciones con vocación productiva de la comuna.

A pesar de los infructuosos esfuerzos por disponer de antecedentes que den cuenta de las agrupaciones y/o asociaciones con vocación productiva de la comuna, se han logrado identificar dos instancias asociativas que exhiben señales de trabajo concreto dentro de la comuna. La primera, correspondiente a la Asociación de Productores de Frambuesas de Los Lagos – APROFRAM, dirigida por su presidente Sr. Nelson Yaeguer, quienes vienen organizando y desarrollando por quinto año consecutivo (versión 2019) la denominada “Fiesta de la Frambuesa”, en conjunto con productores Agro-Berries y artesanos locales.

Asimismo, en el territorio destaca el accionar de la Corporación de Desarrollo Integral de la comuna de Los Lagos – CODICOL, la que durante el mes de mayo de 2018 realizó elecciones para el nombramiento de su nueva directiva. En efecto, con el 50% de las preferencias, Carlos Vega fue reelegido por un nuevo año como presidente de dicha agrupación, organización que busca consolidar el trabajo vinculado al impulso de actividades para el desarrollo del comercio local con énfasis en el medioambiente y el turismo. Su actual directorio, aparte de su presidente, está conformado por los siguientes integrantes: José Poblete, Juan Manríquez, Cecilia Peña y Nicolás Sandoval.

1.2.2.- Comuna de Máfil.

1.2.2.1.- Antecedentes Generales.

La actual comuna de Máfil tiene sus raíces en la comuna de San José de la Mariquina, la cual en sus inicios era nombrada Pidey por sus habitantes, mayoritariamente Huilliches, ello hasta la llegada de los españoles (Fierro, 2009).

Esta comuna se encuentra localizada a 39° 38' de latitud y 72° 57' de longitud, limita con Mariquina y Lanco por el norte, Panguipulli por el este, Valdivia y Los Lagos por el sur y Mariquina y Valdivia por el oeste. Su nombre tiene sus orígenes en sus primeros habitantes, los cuales pertenecían a la etnia Mapuche-Huilliche y que se referían a su lugar de residencia como Máfil, que en Mapudungún significa "abrazado entre ríos" o "abrazado por los ríos", debido principalmente a los cauces de los ríos Ña que y Máfil los cuales forman el río Pichoy o ensenada de agua dulce.

Los primeros registros que se poseen sobre la comuna se remontan al período de la Conquista, instancia donde la historia oral y algunas crónicas permiten afirmar que alrededor del año 1551 Pedro de Valdivia llegó al poblado de *Maco*, antigua denominación de este territorio, donde encontró un asentamiento Mapuche-Huilliche, cuyos habitantes utilizaban sus fértiles tierras para el cultivo. Esta riqueza de sus suelos y la presencia de minas de oro y carbón atrajeron la atención de colonos españoles, quienes comenzaron a asentarse en Máfil desde el siglo XVI y XVII.

Una segunda instancia colonizadora ocurrió desde mediados del siglo XIX, esta vez con la radicación de colonos alemanes, quienes se dedicaron a la agricultura, ganadería, extracción de la cáscara de Lingue, explotación de bosques, instalación de molinos de harina y subproductos del trigo (Documento Municipal, s.f.). Sin embargo, pese a la generación de asentamientos dispersos, es sólo con la llegada del ferrocarril que Máfil se

constituye en un poblado con mayores dimensiones. Bajo este escenario, durante el año 1888 se promulga la ley del ferrocarril Victoria – Osorno, transformando a Máfil en el centro de abastecimiento de la cuarta etapa del ferrocarril, ello gracias a la producción de sus minas, lo que significó la llegada de nuevos habitantes y un importante desarrollo para la comuna. Este hecho posibilitó el desarrollo del pueblo, que permitió el transporte eficiente de personas, mercaderías y materias primas al resto del país, como alternativa al transporte fluvial por los afluentes tributarios al río Cruces, con el que se puede llegar hasta Valdivia, o al transporte terrestre por caminos de tierra que quedaban inutilizables por las lluvias de invierno. Es así como Máfil formaba parte de la comuna de San José de la Mariquina, la cual comprendía en sus orígenes a la jurisdicción de Pidey, la que recibía ese nombre por ser una reducción indígena. Posteriormente, lo que vino a cambiar ese nombre fue el afianzamiento definitivo del ferrocarril, pasando a ser la estación de Máfil.

Finalmente, el 17 de julio de 1964, durante el gobierno de don Jorge Alessandri Rodríguez, y de acuerdo con la Ley N° 15.610, se consolida el deseo y trabajo de un grupo de personas de la localidad, creando el municipio y comuna de Máfil, que conforma el Departamento y Provincia de Valdivia, separándose del territorio y de la 15° jurisdicción de la comuna de Mariquina (Plan Municipal de Cultura 2017-2021).

1.2.2.2.- Infraestructura y Servicios Básicos.

La comuna de Máfil presenta una densidad de caminos muy baja, esta cifra responde a 0,39 kilómetros de caminos por Km² de superficie comunal, la que sin embargo es superior a la media regional, pero aún es considerada como insuficiente para la conectividad del territorio. La red vial de la comuna de Máfil cuenta con 226,6 km de caminos, de los cuales un 71% corresponden a caminos secundarios con cubierta de ripio, un 22% a asfalto y 6,5% a tierra (PLADECO 2011-2016).

Figura N°3: Mapa Infraestructura y Conectividad comuna de Máfil.



Fuente: Base Cartográfica MOP.

Estas condiciones de baja cobertura de caminos y pavimentación podrían generar serias deficiencias territoriales, entre ellas: aumentar el tiempo de desplazamiento, acrecentar la probabilidad de deterioro en los vehículos, aumentar el costo de transporte, potenciar la posibilidad de accidentes y obstaculizar la inversión privada en el territorio.

Pese a lo anterior, es relevante considerar que Máfil se sitúa en el quinto lugar en accesibilidad en la región de Los Ríos y como la cuarta mejor posicionada en temas de conectividad del territorio, razón por lo cual se puede establecer que tiene en sí misma la posibilidad y capacidad de comunicarse con cualquier otro punto de la región, recorriendo así menos caminos para poder interrelacionarse con otras comunas, lo cual es un importante punto de referencia al momento de analizar y proyectar las acciones viales que debiera desarrollar Máfil.

Otro factor importante de la conectividad vial en la comuna son los puentes, ya que éstos juegan un papel primordial en el territorio, ello considerando la alta cantidad de cursos de agua que se encuentran en la zona. A partir de esto se hace fundamental conocer la situación de estas obras, pero primero se debe aclarar la división que hace el Ministerio de Obras Públicas (MOP) en relación a esta materia, quien clasifica a los puentes en tres tipos: madera, definitivo (cemento) y mixto (madera y cemento).

Según se expresa en el documento PLADECO 2011-2016: "cuanto mayor sea la cantidad de puentes definitivos mayor será la seguridad de la conexión vial, mientras que cuanto mayor sea el porcentaje de puentes de madera, mayor será el riesgo de accidentes y de desconexión vial". En este escenario, Máfil posee un 63% de puentes definitivos, un 22% son mixtos y un 13,8% son de madera.

El territorio posee diversos aspectos positivos como la mencionada localización estratégica con la ruta 5 sur, su cercanía a la ciudad capital, puentes en buenas condiciones que permiten una mejor conectividad al interior de la comuna; sin embargo, existe una baja cobertura de caminos y pavimentación lo que genera serias deficiencias territoriales, principalmente para los distintos tipos de transporte terrestre que utilizan sus habitantes.

Con respecto del acceso a los servicios básicos, sigue siendo alto el porcentaje de viviendas en Máfil que todavía se abastecen de agua de río, vertiente o estero y más alto aún aquellas viviendas que continúan con pozo o noria, considerando el peligro que eso significa para la salud de las personas a causa de la contaminación de las napas y los ríos, ya sea por desperdicios que generan las personas, como también por los productos agrícolas que penetran en las napas y siguen su recorrido hacia los ríos.

La cobertura de alcantarillado logró un incremento significativo entre censo y censo, sin embargo, el porcentaje de viviendas que siguen descargando a pozo negro es aún alto, lo que acentúa el riesgo sanitario de la población, principalmente en áreas rurales.

Sobre los datos de conectividad y transporte, eliminación de excretas, energía eléctrica y agua potable, analizadas anteriormente, queda en evidencia que la mayor proporción de la población que vive en territorios vulnerables, se localiza en zonas rurales.

Máfil es un territorio pequeño en relación al resto de las comunas de la región, su población presenta gran dispersión territorial y disgregada en pequeñas concentraciones lo que hace difícil planear la extensión de redes, ya sea de transporte como de servicios sanitarios. Es necesario estudiar otras alternativas para cubrir servicios básicos, como por ejemplo la generación de energía eléctrica a través de paneles fotovoltaicos, iniciativa exitosa en otros países.

1.2.2.3.- Capital Humano.

Según datos de la encuesta CASEN, el nivel de escolaridad de la población en la comuna de Máfil es muy dispar, instancia donde se observa que un 21,5% ha cursado hasta cuarto medio en un colegio científico humanista y tan solo un 6,3% ha alcanzado satisfactoriamente sus estudios en colegios técnicos. Otro dato de gran importancia a considerar es alto grado de personas que tiene un nivel educacional solo de básica incompleta, situación que alcanza el 27,5%. El detalle del estado general en la comuna es presentado a partir del siguiente recuadro:

Tabla N°10: Nivel educacional alcanzado – comuna de Máfil.

Nivel Educacional	Porcentaje
Sin Educación Formal	6%
Básica Incompleta	27,5%
Básica Completa	14,4%
Media Humanista Incompleta	14%

Media Técnico Profesional Incompleta	3,1%
Media Humanista Completa	21,5%
Media Técnico Completa	6,3%
Técnica o Universitaria Incompleta	3,8%
Técnica o Universitaria Completa	3,5%

Fuente: Encuesta CASEN.

En Máfil existe un total de 14 establecimientos educacionales con dependencia municipal y particular subvencionado. Territorialmente, su distribución se concentra en la zona rural de la comuna con 10 y cuatro en la zona urbana. De los establecimientos disponibles para la población, siete son de dependencia municipal y siete particular subvencionado.

La cobertura territorial de los establecimientos municipalizados y particular subvencionados tienen la misma proporción de oferta educacional en la comuna, puesto que ambos poseen 2 establecimientos urbanos y 5 rurales (PLADECO 2011-2016).

El escenario en relación a las matrículas según nivel de enseñanza impartido en los establecimientos educacionales de Máfil durante los años 2014 y 2017 representa un notorio aumento en los Liceos de Enseñanza Media Técnico-Profesional para niños y jóvenes, situación que es muy distinta a la educación parvularia, ya que en estos casos se observa una disminución de niños matriculados en la red educacional parvularia con que cuenta la comuna. El detalle de matrícula para todos los niveles educacionales se representan a partir de la siguiente tabla:

Tabla N°11: Matrícula Escolar Años 2014-2017 – comuna de Máfil.

NIVEL DE ENSEÑANZA	AÑO DE MATRÍCULA	
	2014	2017
Educación Parvularia	148	131
Enseñanza Básica Niños y Jóvenes	797	795
Enseñanza Básica Adultos	0	0
Educación Especial	69	61
Enseñanza Media Científico-Humanista Niños y Jóvenes	257	275
Enseñanza Media Científico-Humanista Adultos	38	40
Enseñanza Media Técnico-Profesional Niños y Jóvenes	75	98
Enseñanza Media Técnico-Profesional Adultos	0	0
Total	1.384	1.400

Fuente: Centro de Estudios, MINEDUC.

Finalmente, cabe señalar que la realidad asociada a los niveles educacionales y de profesionalización en Máfil es muy similar a la expuesta para la comuna de Los Lagos, situación que se forja principalmente por la falta o carencia de una oferta de educación superior tanto a nivel de institutos profesionales como universitaria en el territorio, sin embargo, existe la posibilidad de que su población pueda acceder a este tipo de estudios en la capital regional de Los Ríos, la cual bordea los 40 km. de distancia entre ambas ciudades, contando a su vez con una frecuencia del flujo interurbano de transporte muy aceptable, además de contar en Valdivia con una amplia gama de institutos, centros de formación técnica y/o universidades con una variada oferta de carreras sectoriales.

1.2.2.4.- Factores Socioeconómicos, Sociales y Culturales.

Una de las principales características de Máfil es su estrecha relación con el sector silvoagropecuario, actividad donde la producción lechera ha sido considerada una de las más importantes en la zona sur del país. En este sentido, el territorio que comprende los sectores rurales cuenta con una gran cantidad de recursos naturales, destacando sus amplias praderas, espacio que se transforma de esta manera en una importante fuente alimenticia para la crianza de animales con foco en la lechería. Otra actividad de relevancia en la comuna es la vinculada con el desarrollo forestal, la cual se debe preferentemente a los extensos y fértiles valles de la comuna, siendo el escenario propicio para la ejecución de labores de este rubro.

Respecto a la cantidad de empresas en el territorio durante el período 2014 – 2016, según datos estadísticos del Servicio de Impuestos Internos, se puede determinar que la mayor cantidad o volumen de unidades productivas se centran en las microempresas, las cuales representan la principal fuerza económica de la comuna, seguida por las pequeñas y en menor medida las medianas empresas. No se registran ingresos al mercado local de grandes empresas. El detalle y fluctuación del trienio 2014-2016 puede ser revisado en el siguiente recuadro:

Tabla N°12: Estadísticas de Empresas comuna de Máfil 2014-2016.

TAMAÑO EMPRESA	N° DE EMPRESAS		
	2014	2015	2016
Micro	283	282	290
Pequeña	55	49	56
Mediana	6	6	5
Grandes	0	0	0
Sin Ventas	46	49	54
Total	390	386	405

Fuente: Servicio de Impuestos Internos - SII.

En relación al sector primario, el cual integra a todas aquellas actividades cuyo proceso de manufactura es casi nulo, dado que son productos prácticamente naturales que vienen de la tierra, se puede señalar que su participación porcentual en el mercado local representa el 50,8% del total de la actividad económica, ello según datos obtenidos de la encuesta CASEN, cifra no menor y lógica desde el punto vista de la producción lechera, la crianza y posterior faenas de animales, que tal cual se mencionó en un principio, es la actividad que los mismos habitantes señalan como la más relevante y que da el sustento básico a gran parte de los hogares de la comuna.

El sector secundario de la economía se presenta preferentemente en micro y pequeñas empresas de Máfil, las cuales se dedican, entre otras faenas, a la fabricación de quesos, las cuales en muchos casos nacen y se fortalecen en el tiempo a partir de este tipo de productos lácteos. Una de las principales características de este segmento es que la materia prima que proviene del sector primario es transformada para conformar el

producto final. Según datos obtenidos del documento PLADECO 2011-2016, el sector de menor presencia es el secundario, ya que tan solo promueve un total aproximado de 6,3% de personas dedicadas a labores relacionadas con estas actividades.

Respecto al sector conocido como de servicios o terciario presente en la comuna, se puede señalar que su representación es muy relevante en atención al total del territorio, instancia donde el aporte de esta actividad alcanza un total del 22% en materia de servicio público, un 5,8% en el rubro de la construcción y un 2,6% asociado al transporte y comunicaciones.

El resumen según número de empresas y de trabajadores de los distintos rubros dispuestos por el Servicio de Impuestos Internos en el trienio 2014, 2015 y 2016 es detallado en la siguiente tabla:

Tabla N°13: Estadísticas de Empresas y Trabajadores Según Rubro 2014-2016 – comuna Máfil.

RUBRO EMPRESA	N° DE EMPRESAS			N° DE TRABAJADORES INFORMADOS		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	188	174	178	761	876	984
PESCA	0	0	0	0	0	0
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	1	2	2	0	0	0
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	15	14	14	24	25	31
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	6	5	6	93	33	24

SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	1	1	2	0	3	3
CONSTRUCCIÓN	11	11	13	40	50	60
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP VEHAUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	98	101	104	34	27	26
HOTELES Y RESTAURANTES	20	23	22	5	7	5
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	34	34	33	5	6	8
INTERMEDIACION FINANCIERA	0	0	0	0	0	0
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	8	10	13	1	1	1
ADM PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG SOCIAL	0	0	0	0	0	0
ENSEÑANZA	2	2	2	24	27	27
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	0	0	0	0	0	0
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	5	8	13	33	35	35
CONSEJO DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS	0	0	0	0	0	0
ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	0	0	0	0	0	0
SIN INFORMACION	1	1	3	0	0	0
Total	390	386	405	1020	1090	1204

Fuente: Servicio de Impuestos Internos – SII.

1.2.2.5.- Nivel de Asociatividad comuna de Máfil.

Tal cual se ha expresado en apartados anteriores, el trabajo asociativo involucra una serie de beneficios dentro del tejido empresarial, indistintamente sea el territorio y foco productivo, tal es el caso del turismo, sector económico donde por ejemplo pueden convivir unidades de negocios vinculadas con el alojamiento y las que tienen relación con el servicio gastronómico, entre otras.

Es así como la asociatividad no afecta a la autonomía de la empresa, ni en lo relacionado con lo administrativo ni en lo jurídico, siendo este punto especialmente sensible en las empresas, ya que muchas veces se teme perder la confidencialidad propia del negocio, principalmente si se comparten mercados, sin embargo el marco legal de este tipo de iniciativa protege la información de las unidades productivas que se encuentran bajo el alero del trabajo colaborativo. En la asociatividad los acuerdos son voluntarios y por lo mismo flexibles.

Particularmente en la comuna de Máfil se puede identificar una serie de agrupaciones con foco productivo, las cuales según información proporcionada por el señor Hans Curin, quien es encargado del departamento de Fomento Productivo de la Ilustre Municipalidad de Máfil, aún se encuentran en proceso de consolidación, ya que han pasado por distintos estados de conformación, pero que sin dudas han nivelado hacia arriba durante el período que llevan trabajando de forma conjunta. El listado de las agrupaciones destacadas por el señor Curin son las siguientes:

- Agrupación de Productores Ovinos de Máfil.
- Asociación de Productores del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.
- Agrupación de Apicultores "El Colmenar".
- Asociación Gremial del Comercio Detallista y Turismo de Máfil.
- Feria Agrícola y Artesanal de Máfil – FERAGRART.

1.3.- El Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.

Antes de continuar con la delimitación del estado actual de la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP, principal foco de la intervención, se hace necesario comprender que esta instancia forma parte de una unidad territorial mayor, de uso múltiple, conocida como Paisaje de Conservación, siendo fundamental identificar las principales características de un territorio categorizado bajo esta figura. Cabe destacar que no se puede abordar ni analizar la Asociación, no sin antes comprender el sentido e implicancia del territorio reconocido como Paisaje de Conservación, toda vez que dicha instancia forma parte de la diversidad de actividades insertas en el área geográfica establecida y, por ende, su accionar no puede ser separado del objetivo general que persigue la figura de ordenamiento territorial mayor.

El Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, nace el año 2008, en el marco del proyecto GEF Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP), disponiendo de apoyo internacional proveniente del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) y del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

En estricto rigor, el Paisaje de Conservación es un territorio con un *modelo de desarrollo integral* basado en el compromiso, la identidad y el arraigo de sus habitantes mediante un modelo de educación, planificación y gestión territorial participativa, que promueve la conservación y uso activo de los ecosistemas mediante la aplicación de buenas prácticas ambientales en la producción agrícola, ganadera y forestal, potenciando la economía local y el bienestar humano.

El objetivo general del Paisaje de Conservación es promover el desarrollo integral del territorio a través de un proceso de educación, planificación y gestión territorial

participativa, que promueva la conservación y el manejo sustentable de los ecosistemas mediante el uso de buenas prácticas productivas.

La categoría Paisaje de Conservación **cumple un rol de soporte ecológico** en el sistema de áreas protegidas, en tanto promueve la conservación de territorios relevantes para la biodiversidad fuera de los límites de las áreas protegidas bajo preservación e incorpora dentro de sus objetivos la provisión de servicios ecosistémicos a la población. Corresponde a la categoría V de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza -UICN.

El sustento legal y la génesis de este tipo de territorios categorizados de manera particular encuentra su justificación en el hecho que las áreas protegidas no son en modo alguno entidades uniformes, sino que por el contrario, abarcan un amplio abanico de objetivos y están administradas por un gran número de actores muy diversos. Así, es posible identificar un número de sitios cuyo acceso está totalmente prohibido debido a su enorme importancia y fragilidad, pero también otro tipo de áreas protegidas que engloban territorios y espacios marinos tradicionalmente habitados, donde la acción humana ha moldeado los paisajes culturales con una alta biodiversidad. En algunos casos, la propiedad y la gestión de los sitios están en manos de los gobiernos, mientras que en otros esta propiedad y gestión corresponde a particulares, empresas privadas, comunidades y grupos religiosos.

En la misma línea de lo señalado en el párrafo anterior, hace más de 25 años, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza -UICN desarrolló un sistema preliminar de categorías para la gestión de áreas protegidas para ayudar a organizarlas y definir las. La intención original del sistema de Categorías de Gestión de Áreas Protegidas de la UICN era crear un entendimiento común y un marco internacional de referencia para las áreas protegidas, tanto entre países como dentro de ellos. Hoy en día, las categorías están aceptadas y reconocidas por organizaciones internacionales, como las Naciones

Unidas y el Convenio sobre la Diversidad Biológica, y gobiernos nacionales como el punto de referencia para definir, recordar y clasificar las áreas protegidas. Estas categorizaciones definidas por la UICN se describen en la siguiente tabla:

Tabla N° 14: Categorías de Manejo de Áreas Protegidas definidas por la UICN.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	OBJETIVO
Categoría I Protección Estricta	I.A.- Reserva Natural Estricta	Conservar a escala regional, nacional o global ecosistemas, especies (presencia o agregaciones) y/o rasgos de geodiversidad extraordinarios: dichos atributos se han conformado principalmente o exclusivamente por fuerzas no humanas y se degradarían o destruirían si se viesen sometidos a cualquier impacto humano significativos.
	I.B.- Área Natural Silvestre	Proteger la integridad ecológica a largo plazo de áreas naturales no perturbadas por actividades humanas significativas, libres de infraestructuras modernas y en las que predominan las fuerzas y procesos naturales, de forma que las generaciones presentes y futuras tengan la oportunidad de experimentar dichas áreas.
Categoría II Conservación y Protección del Ecosistema	Parque Nacional	Proteger la biodiversidad natural junto con la estructura ecológica subyacente y los procesos ambientales sobre los que se apoya, y promover la educación y el uso recreativo.
Categoría III Conservación de los rasgos naturales	Monumento Natural	Proteger rasgos naturales específicos sobresalientes y la biodiversidad y los hábitats asociados a ellos.
Categoría IV	Área de manejo de hábitats / especies	Mantener, conservar y restaurar especies y hábitats.

Conservación mediante manejo activo		
<u>Categoría V</u> Conservación de paisajes terrestres y marinos y recreación	<u>Paisaje terrestre y/o marino protegido</u>	<u>Proteger y mantener paisajes terrestres/marinos importantes y la conservación de la naturaleza asociada a ellos, así como otros valores creados por las interacciones con los seres humanos mediante prácticas de manejo tradicionales.</u>
Categoría VI Uso sostenible de los recursos naturales	Área Protegida Manejada	Proteger los ecosistemas naturales y usar los recursos naturales de forma sostenible, cuando la conservación y el uso sostenible puedan beneficiarse mutuamente.

Fuente: Programa UICN 2017-2020.

En consecuencia, un Paisaje de Conservación (destacada en la tabla anterior) se trata de un **territorio habitado**, con propiedad predominantemente privada, que posee un patrimonio natural y cultural asociado de interés regional y/o nacional, delimitado y gestionado con el objetivo de implementar una estrategia consensuada y efectiva de conservación y desarrollo, de adhesión voluntaria, y cuyas actividades se fundamentan en la protección y puesta en valor del patrimonio y en el mejoramiento de la calidad de vida de la población (www.valleriosanpedro.cl).

La importancia de la categoría del PCVRSP, desde un punto de vista de la biodiversidad y del sistema de áreas protegidas, descansa, básicamente en:

- Promover la valoración y protección de ecosistemas en territorios de uso productivo.
- Disminuir los efectos negativos de la fragmentación sobre los ecosistemas.
- Incorporar la biodiversidad como un componente de las actividades productivas.

- Desde un punto de vista social e institucional, favorecer la asociatividad y las relaciones de colaboración entre los habitantes, autoridades y grupos de interés.
- Promover el apoyo del sector público y del sector privado en favor de la protección y desarrollo sustentable, lo que aporta beneficios ambientales a las comunidades locales y genera oportunidades/beneficios económicos a éstas.

Por lo tanto, los paisajes de conservación involucran a actores públicos y privados en la planificación, la toma de decisiones y la gestión territorial, incorporando la biodiversidad como un componente en los instrumentos de planificación local y organizando a los actores involucrados en estructuras institucionales permanentes y vinculantes, con objetivos y responsabilidades consensuados, rol actualmente asumido por el Consejo de Desarrollo del PCVRSP, instancia que será explicada más adelante.

No menos relevante es el hecho que el establecimiento de un Paisaje de Conservación considera, en primer lugar, que un organismo público nacional o local, y/o una organización privada desarrolle un proceso de planificación para la conservación de la biodiversidad a escala territorial, que incorpore en la planificación los diferentes usos del suelo (por ejemplo, a escala eco regional, sub-eco regional, comunal, etc.), defina los valores de biodiversidad de interés y focalice la estrategia de intervención en un espacio geográfico. Es posible realizar un análisis de vacíos de conservación y utilizar criterios como el de representatividad ecosistémica, especies focales u otros para focalizar la intervención. Las acciones de conservación focalizadas serán efectivas en la medida que aumente la superficie bajo protección y se mejoren las condiciones de hábitat para las especies focales priorizadas.

En segundo lugar, los organismos involucrados implementan un modelo de gestión territorial acorde a la realidad sociocultural, productiva y administrativa del territorio. El modelo de gestión se refiere al "conjunto de estructuras institucionales e instrumentos operacionales, reconocidas y compartidas por la sociedad civil, que permiten realizar

gestión en el territorio". Para el caso específico del PCVRSP se requirieron de dos etapas para implementar el modelo de gestión.

Como primera etapa, se instalaron capacidades institucionales e inter-institucionales en el ámbito local, que permitieran acompañar, potenciar y sostener el modelo de gestión en el tiempo. Esta etapa fue denominada con el nombre de "base de institucionalidad pública", y de ésta resultaron la Oficina Técnica Municipal y la Asociación de Municipios como estructuras institucionales y los respectivos instrumentos operacionales del modelo (principalmente el plan de desarrollo comunal y los estatutos de la asociación). En esta primera etapa, considerada fundamental para la operatividad del PCVRSP, las municipalidades de Los Lagos y Máfil asumieron el liderazgo del naciente territorio reconocido como Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro. Ambos municipios integraron la biodiversidad en sus instrumentos de planificación del desarrollo comunal y crearon oficinas técnicas municipales para la gestión de la iniciativa.

Las oficinas técnicas indicadas en el párrafo anterior trabajan al interior de los gobiernos locales, generando sinergias que potencian el trabajo con y entre las diferentes unidades municipales, apoyando la vinculación de las Unidades Piloto con instrumentos de fomento productivo y apoyando la gestión del Consejo de Desarrollo. Un hito relevante a destacar es el hecho que en febrero del año 2013 se creó la Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos. Esta Asociación está inscrita en el Registro Único de Asociaciones Municipales de SUBDERE, con la personalidad jurídica N° 12. El directorio 2017-2019 está constituido de la siguiente forma:

- Presidente: Sr. Samuel Torres Sepúlveda – alcalde comuna de Los Lagos.
- Vice- presidente: Sr. Claudio Sepúlveda Miranda – alcalde comuna de Máfil
- Primer director: Sr. Patricio Espinoza Oteiza – concejal comuna de Los Lagos
- Segundo director: Sr. Angelino Leal – concejal comuna de Máfil
- Secretaria: Srta. Soledad Araya – concejala comuna de Máfil
- Tesorero: Sr. Aldo Retamal Arriagada – concejal comuna de Los Lagos

De acuerdo al artículo N°2 de los estatutos de la Asociación, el principal objetivo de ésta consiste en *“velar por una interacción más armónica entre el ser humano y la naturaleza, a modo de conservar la biodiversidad del valle central de la Región de Los Ríos, la que alberga importantes valores ecológicos, estéticos y culturales, a fin de asegurar, a través de una articulación público-privada, un desarrollo sustentable junto a la protección de los ecosistemas prioritarios presentes en el territorio.”*

Como segunda etapa, se dio inicio a un trabajo orientado a involucrar a la población local y a otros grupos de interés en la planificación, toma de decisiones y gestión del territorio. Esta etapa fue denominada *“asociatividad público-privada”*, y de ésta resultaron las estructuras institucionales (consejo territorial, comisiones de trabajo, redes de productores) e instrumentos operacionales del modelo (estatuto del consejo, plan de acción, planes sectoriales de empresas privadas u otro).

Cabe destacar el hecho que la efectividad del modelo de gestión depende, en gran medida, de las estructuras institucionales creadas para cada Paisaje de Conservación y de las condiciones de igualdad que estas estructuras garanticen a los diferentes actores para la toma de decisiones.

Entre los objetivos específicos del Paisaje de conservación se cuentan:

- 1. Lograr la protección, recuperación y uso sustentable del bosque nativo a través del establecimiento de acuerdos con propietarios y la participación ciudadana.*
- 2. Potenciar la economía local a través de la aplicación de buenas prácticas productivas y mecanismos de comercialización diferenciada de productos con un sello territorial.*

3. Promover el compromiso ambiental, la identidad territorial y el arraigo entre los habitantes a través de la educación y difusión ambiental.

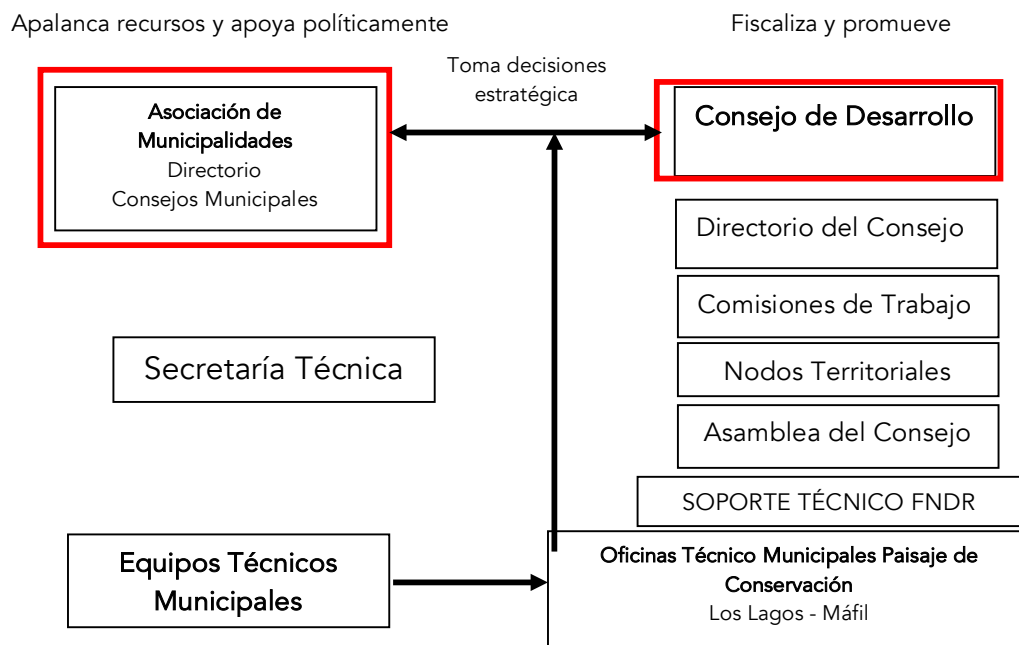
4. Desarrollar un modelo de gobernanza territorial participativo, basado en la concertación entre múltiples actores públicos y privados.

1.3.1.- Modelo de Gobernanza del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.

Tal como lo establece la categorización de territorios bajo figuras con algún grado de protección / conservación, el territorio establecido como PCVRSP dispone de un modelo de gobernanza compartida, vale decir, en él intervienen dos territorios comunales liderados por sus respectivos alcaldes y sus equipos, quienes forman parte de la instancia decisora estratégica a través del Consejo de Desarrollo el cual, además, está conformado por representantes públicos y privados, tanto de nivel regional, como local, instancia que será explicada más adelante.

En particular, el Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro funciona en base a la operación conjunta de tres institucionalidades diferentes: un Consejo de Desarrollo público-privado; las Municipalidades de Los Lagos y Máfil, a través de las oficinas técnicas; y la Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos. A continuación, se presenta una figura del modelo de Gobernanza del PCVRSP:

Figura N°4: Modelo de Gobernanza del PCVRSP.



Fuente: Elaboración propia.

Para facilitar el proceso de toma de decisiones estratégicas del territorio, se dispone de la figura denominada Consejo de Desarrollo del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro. Se trata de una organización público-privada que fue creada a través de un proceso participativo el año 2012 y que se encuentra apadrinada por la Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos. El Consejo de Desarrollo (CD) está integrado, actualmente, por las Municipalidades de Los Lagos y Máfil, el Gobierno Regional de Los Ríos, la Secretaría Regional Ministerial del Medio Ambiente, el Ejército de Chile, Servicios Públicos, empresas, pequeños propietarios y organizaciones sociales comunitarias.

La Misión de dicha organización consiste en *“conservar el patrimonio natural y cultural del territorio y asumir el compromiso de liderar un proceso social y económico que genere acuerdos y prácticas que compatibilicen y dinamicen el desarrollo económico y*

social con la conservación, restauración y manejo sustentable de los recursos naturales comunes”.

La principal función del CD ha sido elaborar e implementar un Plan de Acción para el Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro. Existen distintas instancias de participación dentro de la organización:

- A. **Asamblea General**: integran la asamblea todas las organizaciones comunitarias, los representantes de propietarios de los predios “pilotos”, empresas e instituciones que habitan o inciden en el territorio del Paisaje de Conservación que se encuentren inscritos en el registro de socios. La Asamblea es el órgano principal del Consejo y tiene como funciones definir y revisar de forma continua la visión, aprobar y evaluar el Plan de Gestión Anual, ratificar a los miembros del directorio, entre otras.
- B. **Directorio Ejecutivo**: conformado por 19 miembros: cinco representantes de organizaciones públicas, cuatro empresas privadas con fines de lucro, ocho organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro y dos actores relevantes que están dentro del territorio. Dentro de sus funciones están la de convocar la asamblea para sus acciones regulares, constituir comisiones de trabajo, aprobar el plan de gestión anual que propone la secretaría ejecutiva, representar a la organización ante terceros, dirimir conflictos, entre otros.
- C. **Comisiones de trabajo**: conformado por la Comisión de Régimen Interno, Relaciones Institucionales y Financiamiento; Comisión de Educación, Difusión y Cultura; y Comisión de Conservación, Innovación y Desarrollo Sustentable. Estos equipos son especializados en cumplir una labor específica que surge del directorio.
- D. **Secretaría Ejecutiva**: corresponde al equipo técnico conformado por un(a) profesional responsable, ratificado por el Directorio Ejecutivo, que actuará como

Secretario(a) Ejecutivo(a) de la organización y por la Secretaria Ejecutiva de la Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región del Los Ríos. La Secretaría Ejecutiva tiene la función de ejecutar y hacer cumplir los acuerdos del directorio y de la asamblea de los socios.

- E. **Asesores**: corresponde a las personas que han estado relacionados con las acciones desarrolladas en el Paisaje de Conservación y que presentan experiencia en temáticas de relevancia, como son la de conservación. Los asesores cumplen la función de apoyar y aconsejar la gestión de la organización, velando por el buen desarrollo de las conversaciones y teniendo un rol fundamental en la capacitación a los nuevos dirigentes sociales que se integren en la organización.

La Asamblea General del Consejo de Desarrollo está conformada por diversas organizaciones comunitarias pertenecientes a las seis unidades pilotos que se han establecido dentro del territorio declarado Paisaje de Conservación. En la tabla que se presenta a continuación se proporciona un listado de las distintas instancias que integran la Asamblea General del CD:

Tabla N°15: Organizaciones e Instancias que participan del Consejo de Desarrollo.

Organizaciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Regional de Los Ríos • Seremi de Medio Ambiente, Región de Los Ríos • Seremi de Agricultura, Región de Los Ríos • URS, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo • Ejército de Chile-Haras Pupunahue y Nacional • Municipalidad de Los Lagos • Municipalidad de Máfil
Unidades Demostrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Piloto Huillinco • Unidad Piloto Calcupil de Tomén • Unidad Piloto Ciruelos • Unidad Piloto Malihue • Unidad Piloto Los Bajos • Unidad Piloto Lo Águila
Empresas Forestales	<ul style="list-style-type: none"> • Forestal Arauco • Forestal Hankook
ORGANIZACIONES SOCIALES	
Nodo Riñihue	<ul style="list-style-type: none"> • Club Deportivo Riñihue • Comité de Agua Potable Riñihue • Junta de Vecinos Riñihue • Agrupación Adulto Mayor de Riñihue
Nodo Ciruelos Huichaco	<ul style="list-style-type: none"> • Junta de Vecinos Ciruelos • Junta de Vecinos Huichaco • Junta de Vecinos Huichaco Sur • Comunidad Indígena Fidelisa Huaiquimilla • Junta de Vecinos Huillicoihue • Comité de Agua Potable Centinela

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Indígena Putreguel • Junta de Vecinos Putreguel • Centro de Padres Malihue • Comunidad Indígena Saturnino Leal
Nodo Pancul	<ul style="list-style-type: none"> • Junta de Vecinos Pancul • Junta de Vecinos Tomén • Junta de Vecinos Llascahue • Comité de Agua Potable Pancul • Comité de Agua Potable Tomén • Agrupación de Artesanas Marite Pancul • Agrupación de Usuarios Prodesal
Nodo Lo Águila-Runca	<ul style="list-style-type: none"> • Junta de Vecinos Lo Águila • Junta de Vecinos Runca • Junta de Vecinos Linguento • Junta de Vecinos Mulpún • Club de Adulto Mayor Mulpún • Comunidad Indígena Huemal Curín • Comunidad Indígena José Raipán • Agrupación de Usuarios Prodesal Runca

Fuente: Elaboración Propia a partir de la revisión a documentación del Paisaje de Conservación.

El 22 de junio de 2016, el Consejo de Desarrollo del Paisaje de Conservación aprobó su Plan Estratégico 2016-2019, documento en el cual se establecieron los cuatro objetivos específicos señalados anteriormente, cada uno de los cuales se descompone en una serie de líneas estratégicas con sus respectivas acciones estratégicas.

En lo particular y en la búsqueda de las relaciones del Plan Estratégico mencionado con el objetivo de la actual intervención, se puede señalar que el objetivo específico N°2

está íntimamente relacionado con los objetivos del proyecto en ejecución. Precisamente, en este lineamiento estratégico se señala textualmente lo siguiente:

Tabla N°16: Eje Desarrollo Local y Fomento Productivo - Plan Estratégico Paisaje de Conservación 2016-2019.

OBJETIVOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	
Promover e implementar estrategias para potenciar la economía local a través de la aplicación de buenas prácticas productivas y mecanismos de comercialización diferenciada.	Potenciar la comercialización de productos locales a través de un sello del Paisaje.	Sistematizar la información de diagnóstico para definir los ejes estratégicos y cadenas productivas priorizadas.	
		Definición de principios y criterios para el Sello Territorio Sustentable.	
		Definición de estándares y mecanismos de acreditación de productores con el Sello Territorio Sustentable.	
		Desarrollo de una estrategia de comercialización y puntos de venta para productos acreditados con el Sello Territorio Sustentable.	
	Desarrollar capacidades en los productores para la implementación de buenas prácticas productivas.	Definir el modelo de intervención para la transferencia de capacidades.	
		Diseño e implementación de un programa de fomento de la agroecología.	
		Capacitación en buenas prácticas agrícolas, pecuarias y forestales.	
		Capacitación en ordenamiento y gestión predial.	
	Promover la asociatividad y la cooperación entre agricultores.		Canalizar la oferta de instrumentos públicos de fomento productivo para el cierre de las brechas detectadas.
			Promover una agrupación de productores del paisaje a partir de las agrupaciones locales reconocidas.
		Desarrollar proyectos piloto asociativos (maquinaria, banco de semillas, salas de proceso, planta de compostaje, vivero forestal, reciclaje de plásticos).	

	Promover el paisaje como parte del destino turístico Cuatro Ríos.	Diseño de productos turísticos con encadenamiento de servicios.
--	---	---

Fuente: Elaboración Propia a partir de la revisión al Plan Estratégico Paisaje de Conservación 2016-2019.

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior, el segundo objetivo estratégico formulado en el Plan Estratégico de Desarrollo 2016-2019 está estrechamente relacionado y coherentemente alineado con el sentido de la presente intervención, evidenciándose, además, que el territorio declarado como parte del Paisaje de Conservación no sólo aborda su intervención desde la perspectiva de los socios/beneficiarios productores, sino que tiene una mirada mucho más amplia y transversal en la que se interviene a través de diversas líneas estratégicas que contribuyen a generar las condiciones propicias para disponer de una unidad territorial con características particulares.

En lo específico, dentro de la tabla anterior se ha destacado con un sombreado de color aquellas líneas estratégicas que se encuentran íntimamente relacionadas con los objetivos del proyecto en ejecución, representado por un fortalecimiento orientado a potenciar la comercialización de productos locales a través del Sello Territorio Sustentable y, por otra parte, a promover la asociatividad y la cooperación entre agricultores, condición esencial si lo que se pretende es articular una oferta de productos/servicios bajo enfoque de redes y con alto compromiso de los productores para asegurar la calidad y regularidad de la cartera de productos disponibles para su comercialización.

1.4.- Antecedentes del Sello Territorio Sustentable.

Uno de los aspectos considerados en el Plan Estratégico de Desarrollo 2016-2019 más relevantes guardaba relación con la línea estratégica orientada a potenciar la comercialización de productos locales a través de un “Sello Territorio Sustentable”, explicitando como acciones estratégicas (i) la definición de principios y criterios para el Sello Territorio Sustentable; (ii) la definición de estándares y mecanismos de acreditación de productores con el Sello Territorio Sustentable y (iii) el desarrollo de una estrategia de comercialización y puntos de venta para productos acreditados con el Sello Territorio Sustentable. El sentido último del Sello es que al comprar cualquier producto con el Sello Territorio Sustentable el consumidor apoya el compromiso por conservar el patrimonio natural y la cultura campesina del Valle Río San Pedro de quienes han superado los estándares mínimos para la obtención del mismo.

A partir de dicha mirada estratégica, se crea el Sello Territorio Sustentable a objeto de definir principios, criterios e indicadores aplicables a los productores que deseen certificarse. Los principios y criterios deben ser en el marco de referencia para la implementación de Buenas Prácticas Productivas, considerando todas las actividades que se desarrollan en los predios bajo certificación.

El Sello Territorio Sustentable se estructura en torno a 10 principios con un total de 21 criterios específicos, cada uno de los cuales dispone de su indicador y respectivos verificadores. A saber:

Tabla N°17: Principios y Criterios Específicos Sello Territorio Sustentable.

N°	PRINCIPIOS	CRITERIOS
I°	Cuidado de la Biodiversidad	Fomenta el cuidado de la flora y fauna silvestre presente en el predio.
		Reduce el impacto ambiental de las operaciones en la biodiversidad.
II°	Cuidado de los suelos	Las prácticas de manejo del suelo permiten su conservación.
		Implementa medidas para evitar la erosión.
III°	Cuidado de las aguas	Protege las fuentes de abastecimiento de agua.
		Toma precauciones para que las aguas no se contaminen.
IV°	Manejo de residuos y contaminantes	Hace un manejo responsable de los residuos que produce.
		Evita la contaminación química y biológica del suelo, los forrajes, el agua, la atmósfera y los alimentos.
V°	Buen uso de la energía	Minimiza el uso de energía
		Incorpora fuentes de energía renovable para la generación eléctrica.
VI°	Bienestar animal	Asegura que el ganado tiene cubiertas sus necesidades básicas.
		Utiliza rutinariamente asesoría veterinaria para prevenir problemas sanitarios e implementar medidas de bienestar animal.
		Maneja los animales evitando su sufrimiento.
		Manipula productos químicos, medicamentos y alimentos de forma de evitar accidentes.
VII°	Manejo Forestal Sostenible	No realizar deforestación ni degradación de las áreas forestales del predio.
		Realiza reforestación

VIII°	Cosecha y almacenamiento limpio	Asegura una primera manipulación limpia de los productos que se cosechan en el predio.
		Almacena los productos en óptimas condiciones en pos-cosecha.
IX°	Higiene en el procesamiento	Las instalaciones se mantienen limpias e Higienizadas
		La manipulación de los alimentos es higiénica
X°	Salud y Seguridad de las Personas	Previene en riesgo de intoxicación con sustancias químicas

Fuente: Elaboración Propia a partir de la revisión al documento Estándar Sello Paisaje de Conservación –Proceso de Certificación y Recertificación (versión 10.07.2018)

1.4.1. Contexto del Sello Territorio Sustentable.

El modelo con los estándares conducentes a la obtención del Sello fue elaborado para la Asociación de Municipios Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos, a través de una iniciativa conjunta de los Municipios de Máfil y Los Lagos. Su fin es servir como marco de referencia para los productos que portan el "Sello Territorio Sustentable ", el cual se ha creado especialmente para destacar el trabajo de los productores rurales del territorio.

En esa misma línea, la Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos postuló, en su momento, un proyecto a la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), a la línea Programa de Asociativismo para el Desarrollo Económico en comunas rurales, orientado al componente Capital de Innovación y Emprendimiento Local, con el fin de promover y estimular el uso de buenas prácticas productivas en el territorio, a través de capacitación, asesoría y acompañamiento a los pequeños productores del territorio. A partir de la sistematización de las buenas prácticas, se allanaba el camino hacia el establecimiento de un sello que otorgara

visibilidad a quienes cumplieran con los requisitos y estándares mínimos para calificar como productor certificado.

Para efectos de la estructuración de la Línea Base del presente estudio, revisando los antecedentes proporcionados por la ejecutiva de la Secretaría Técnica, se identificó la ejecución de un proyecto durante los años 2015-2016 denominado *“Puntos de Venta con Fortalecimiento de Productores Locales Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro”* cuya finalidad estuvo orientada a i) fomentar la conservación a través de la implementación de buenas prácticas productivas y ii) a crear un incentivo a los pequeños productores para la implementación de estas buenas prácticas.

En el marco de dicho proyecto, se procedió a la elaboración de una ficha para la identificación de productores del Paisaje de Conservación para luego aplicarla a los productores del territorio. Mediante el mismo proyecto se definió el estándar del modelo de certificación, identificando el enfoque, alcance, principios y criterios. Además, fue en el marco de esta intervención cuando se desarrolló, mediante una metodología participativa, el diseño del logotipo del Sello Territorio Sustentable. Este proyecto, financiado con recursos de la SUBDERE – Asociación de Municipios Paisaje de Conservación (AM –PC), a través del programa de Asociativismo para el Desarrollo Económico en Comunas Rurales, se considera como un antecedente fundamental para los fines de la actual intervención, dado que el foco estuvo puesto, precisamente, en los productores asociados al PCVRSP. En lo particular, el proyecto estuvo conformado por once etapas, las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N°18: Etapas clave del proyecto Puntos de Venta con Fortalecimiento de Productores Locales Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro 2015-2016.

ETAPAS	OBJETIVO
I	Generación de Alianzas con Servicios Públicos (INDAP, CONAF, CORFO, SERCOTEC)
II	Identificación de Productores del Paisaje de Conservación
III	Recopilación y Sistematización de productos y servicios
IV	Definición de estándar: enfoque, alcance, principios y criterios
V	Creación del protocolo de certificación
VI	Manual de Administración
VII	Elaboración de Plan de Marketing
VIII	Elaboración de Plan de Negocios
IX	Identificación de brechas para alcanzar el estándar del Sello
X	Apoyo a productores para disminuir la brecha (formulación de proyectos)
XI	Certificación de 30 productores del Paisaje de Conservación

Fuente: Elaboración Propia a partir de la revisión al documento Puntos de Venta con Fortalecimiento de Productores Locales Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro 2015-2016.

El proyecto señalado, si bien se considera el antecedente base de la presente intervención, no estuvo exento de observaciones. En efecto, antes de iniciar su ejecución, se visualizó que, tanto el monto del proyecto como la capacidad técnica de la Asociación de Municipalidades no serían suficientes para obtener los resultados y el impacto esperados. Dada esta realidad se solicitó realizar ajustes en el proyecto para hacer más eficiente su ejecución, los que se presentan a continuación:

- Se solicitó realizar las gestiones necesarias para establecer una alianza estratégica con INDAP, de tal manera que sea este organismo a través de PRODESAL y PDTI, quien realice la asesoría técnica, capacitación y acompañamiento de los

productores, lo que permitiría un mayor alcance de la iniciativa y a la vez aseguraría su mantención en el tiempo.

- Así mismo se solicitó establecer alianzas y convenios con otras instituciones tanto públicas como privadas (CONAF, Universidades, SERCOTEC, SERNATUR, SAG, Empresas Forestales, Centro de Investigación Agropecuaria, entre otros) que permitirían difundir aún más la iniciativa del Paisaje de Conservación y darle un prestigio a la misma, facilitando luego la introducción del Sello Territorio Sustentable en el mercado y el valor agregado que esto implicaba.
- Paralelamente al establecimiento de estas alianzas, se solicitó contratar asesorías, tanto para la confección participativa del Estándar de Producción, para la obtención del Sello Territorio Sustentable, como para la elaboración de un Plan de Negocios que cree el marco para la posterior comercialización de los productos generados. Este último permitiría, en su momento, decidir si era más conveniente la comercialización en puntos de venta propios o en comercio ya establecido, o ambos.
- Se propuso implementar una campaña publicitaria para difundir, tanto el Paisaje de Conservación como el Sello del mismo, con el fin de facilitar el posicionamiento de este en el mercado.
- Al igual como se planteó en el proyecto inicial, los beneficiarios serían seleccionados, en primera instancia, de los productores adscritos a programas de PRODESAL y PDTI de INDAP, que habitaran en el territorio del Paisaje y, como segunda opción, productores interesados en la implementación de buenas prácticas en sus predios de ambas comunas.
- Una vez establecido el estándar y creado el sello de calidad, se crearía un catastro de productores, cada uno identificado a través de una ficha técnica, lo que

permitiría comenzar la acreditación con aquellos productores que antes de la intervención alcancen el estándar solicitado.

- Todos los tipos de productos generados en el territorio podrían ser certificados, pero se priorizarían aquellos que estén más adelantados en el proceso y ya se encontraran trabajando con la modalidad de buenas prácticas, que incluiría en una primera etapa: 1) hortalizas; 2) productos elaborados- mermeladas, miel; 3) ganadería y 4) forestal; subsectores que irían incluyendo nuevas líneas productivas en virtud de la demanda.

Como un producto derivado del proyecto señalado, se logró disponer del “Sello Territorio Sustentable”, materializado a través de un logotipo/isotipo que se adhiere a los productos a efectos de garantizar que se trata de una iniciativa que cumple con los estándares establecidos en el proceso conducente a la certificación.

Figura N°5: Logotipo / Isotipo del Sello Territorio Sustentable



1.4.2.- El Proceso de Certificación del Sello Territorio Sustentable.

A efectos de comprender la operación del Sello Territorio Sustentable, se hace necesario revisar las etapas que contempla el proceso conducente a la obtención de la certificación.

Se dispone de un protocolo establecido, cuyo objetivo es establecer las reglas y procedimientos necesarios para la obtención del "Sello Territorio Sustentable del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro". Dicho instrumento contiene información de contexto y la descripción de las condiciones a considerar por parte de los distintos actores involucrados en el proceso de certificación. También el protocolo define otros mecanismos para la futura operación del sello, como resolución de controversias, monitoreo y generación de capacidades.

El **alcance del Sello** se orienta a certificar los siguientes productos: hortalizas frescas, berries, frutas, productos forestales no madereros (hongos, frutos silvestres, hierbas), corderos, huevos, leña, mermeladas, conservas, miel, quesos, lácteos, vinos, licores, cervezas, artesanía, turismo rural y otros. No obstante, la certificación se orienta al manejo de la totalidad del predio, no sólo a las condiciones de manejo del producto que solicita certificación.

Las características que garantiza el Sello son el origen territorial de los productores y la utilización de buenas prácticas productivas a nivel predial.

El **proceso de certificación** se desarrolla en torno a dos etapas. La Primera Etapa corresponde a exigencias básicas de cumplimiento de criterios del estándar. Todos los productores interesados deben comenzar en la primera etapa, la que tiene una duración máxima de dos años.

La Segunda Etapa permite a los agricultores mantener el Sello: aquellos con puntaje sobre un 80% quedan eximidos de aumentar su nivel de cumplimiento; sin embargo deben mantener su porcentaje de cumplimiento. Por otra parte, quienes estén por debajo del 80% de cumplimiento deben aumentar mínimo un 10% o hasta alcanzar el 80%. La segunda etapa se debe renovar cada dos años. Si se trata de una Unidad Piloto, ésta deberá completar y entregar la pauta de autoevaluación, alcanzando un nivel de cumplimiento de un 80%.

Por su parte, la certificación se encuentra respaldada legalmente por la “Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación de la Biodiversidad de la Región de Los Ríos” con personalidad jurídica de derecho privado, inscrita con el No.12 en el Registro Único de Asociaciones Municipales administrado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo SUBDERE.

Con el objetivo de planificar, gestionar y coordinar las actividades relacionadas al sello se estableció un Consejo de Administración, que se encuentra integrado por la Secretaría Ejecutiva de la Asociación y por la Secretaría Ejecutiva del “Consejo de Desarrollo del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro”. El Consejo de Administración tiene la facultad de realizar modificaciones al protocolo o al estándar. Las modificaciones pueden ser realizadas una vez por temporada, fuera del periodo de postulaciones. Si 15 días antes del inicio de la temporada de certificación no se han realizado modificaciones, se renovará automáticamente.

Para sancionar las solicitudes de certificación se estableció un Consejo de Evaluación, conformado por cuatro plazas en total, ocupadas en partes iguales por profesionales del ámbito del Fomento Productivo de las Municipalidades de Los Lagos y de Máfil. Para tal efecto, los respectivos alcaldes deben designar por oficio a los funcionarios responsables de integrar el Consejo de Evaluación, ya sean de planta, contrata u honorarios. El Consejo de Evaluación tiene la responsabilidad de aprobar los actos de

admisibilidad, y adjudicación final de la certificación. Además, al Consejo de Evaluación le corresponde sancionar los procesos de evaluación y apelación. Para facilitar la objetividad del proceso, los funcionarios tienen prohibido evaluar solicitudes de certificación provenientes de la comuna en la cual trabajan, debiendo evaluar las solicitudes de la comuna vecina.

Las condiciones fundamentales que deben cumplirse para optar al Sello es que los productores interesados en certificar deben residir en los sectores rurales de Los Lagos y Máfil y llevar a cabo una producción propia. Adicionalmente, los productores que soliciten el Sello se deben comprometer con el Paisaje de Conservación del Valle Río San Pedro, en especial por la implementación en sus predios de los principios y criterios determinados en el estándar de buenas prácticas productivas. En ese sentido, el estándar se aplica al manejo del predio en su totalidad, independiente del producto que se desee certificar.

Para comprobar el grado de compromiso de los interesados en utilizar el Sello, deberán primero capacitarse cuando corresponda durante el proceso de certificación en buenas prácticas productivas, y alcanzar un mínimo de cumplimiento de criterios del estándar en la evaluación. El nivel mínimo de cumplimiento del estándar que se establezca puede variar con los años y debe ser informado por el Consejo Administrativo antes del comienzo de cada temporada de certificación.

Una vez transcurrido el segundo año con el Sello, los productores pueden acceder a la segunda etapa, en la cual podrán mantener la certificación solo si asisten a las capacitaciones establecidas para ellos y demuestran como mínimo un 10% adicional en la implementación de los criterios del estándar (con relación a la evaluación anterior o hasta alcanzar el 80%), con verificaciones en el predio.

Finalmente, el **procedimiento** de certificación del Sello Territorio Sustentable contempla las siguientes actividades secuenciales:

- El proceso se activa cuando el interesado en utilizar el sello solicita voluntariamente a la entidad certificadora unirse al sistema de certificación. Dicha solicitud debe hacerse a: Asociación de Municipalidades Paisajes de Conservación de la Biodiversidad de la Región de Los Ríos; Secretaria Ejecutiva Srta. Purísima Rivas R; Dirección: San Martín No.1, Los Lagos; Teléfono 63-2462316; correo electrónico: loslagos@valleriosanpedro.cl o a la Oficina Paisaje de Conservación - Municipalidad de Máfil dirigida a la encargada, Srta. Natalia Canihuante A.; Dirección: Bernardo O'Higgins S/N, Máfil; Teléfono 965761246; correo electrónico: n.canihuante@valleriosanpedro.cl
- Los interesados deben presentar un certificado de residencia extendido por su junta de vecinos respectiva que compruebe su residencia en el territorio. Además deben proporcionar información básica sobre sus predios y las actividades que realizan, completando la "Ficha de Productores" del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.
- Quienes cumplan con lo anterior, son convocados a una instancia de capacitación. En efecto, quienes logren la certificación deben acreditar más de un 70% de asistencia a una serie de capacitaciones en Buenas Prácticas Productivas (Certificado de capacitación), instancia en la cual deberán completar una Pauta Autodiagnóstico de la situación en que se encuentran sus predios en relación al Estándar de Buenas Prácticas.
- Los productores que postulan a la certificación reciben por escrito información sobre su evaluación del nivel de cumplimiento del estándar, para que puedan trabajar en el mejoramiento de los aspectos deficitarios.

- Los productores a quienes se concede la certificación deben subscribir una “Carta de Compromiso” antes de recibir y utilizar el Sello. A quienes no se les conceda el uso del Sello, pueden apelar a la decisión ante el Comité de Administración del Sello.
- Los productores que postulan a la recertificación deben presentar solicitud de recertificación.
- Para la mantención en el sistema de certificación después del segundo año, los productores reciben una inspección en sus predios. El Comité de evaluación debe elaborar un informe técnico para ser presentado al Consejo de Certificación, quien determina, finalmente, si el productor ha avanzado en la implementación del estándar y amerita para mantener el sello.

1.4.3.- Análisis crítico al Sello Territorio Sustentable.

Una vez analizada la documentación relacionada con el Sello Territorio Sustentable, sumado a las observaciones realizadas por el equipo que ejecuta el proyecto y a los comentarios recibidos por los propios productores beneficiarios durante la ejecución de los talleres, es posible identificar algunas brechas que afectan al Sello y que repercuten en la estrategia para afrontar las etapas sucesivas contempladas en la ejecución del proyecto.

A saber:

- El Sello dispone de un protocolo explícito, claro y secuencial, difundido de manera abierta y disponible a través de medios de acceso general. No obstante, considerando el nivel y el perfil mayoritario de los potenciales interesados, se aprecia como un proceso complejo, de difícil comprensión y con cierta tendencia a complejizar las etapas y contenidos. Ello explica el hecho que se requiere de una

fuerte componente de tutoría y acompañamiento a cada productor interesado, toda vez que no ha sido concebido como un proceso de autogestión individual.

- Por otra parte, el Sello Territorio Sustentable, por sí mismo, aún adolece de una estrategia de posicionamiento de marca en los mercados objetivo. Resulta contradictorio que un número considerable de beneficiarios que se han sometido voluntariamente al proceso, son incapaces de reconocer las ventajas y beneficios específicos de disponer del Sello, lo que requiere de mayores esfuerzos por transferir a los productores un mismo discurso que logre unificar la percepción de las ventajas comparativas y competitivas relacionadas con el mismo. En efecto, durante los primeros talleres con los productores / beneficiarios, un número muy reducido de ellos es capaz de justificar las razones técnicas que subyacen tras la obtención del sello, apreciándose incluso contradicciones entre las opiniones vertidas por ellos mismos.
- Similar al punto anterior, el Sello resulta desconocido en la propia población local de ambas comunas, no evidenciándose atributos diferenciadores y elementos que agreguen valor a la cartera de productos asociados a los productores que han alcanzado el estándar para obtener la certificación. Se hace necesario elaborar una estrategia que permita comunicar al exterior las bondades, beneficios y particularidades asociadas al sello, de modo tal que el potencial comprador / consumidor logre comprender y valorar los beneficios de un producto con Sello, versus un producto que no lo tiene.
- El modelo de certificación está fuertemente orientado a asegurar la aplicación de buenas prácticas en los recintos prediales donde se concentra la producción, situación comprensible si se considera que el sello es un medio de visibilización de los propios principios y objetivos que promueve la categoría de "Paisaje de Conservación". Sin embargo, adolece de un enfoque comercial y de mercado,

centrándose más en las formas en que se realizan las prácticas de producción por sobre el propio portafolio de productos.

- Se requiere nivelar a los productores que han logrado obtener el Sello, toda vez que algunos que alcanzaron el estándar en su debido momento y cuyo plazo de vigencia, de acuerdo al protocolo, se ha vencido, han decidido no volver a certificarse (re-certificación) y, otros han iniciado el proceso recientemente, generando un discurso disímil, diferenciado y confuso al momento de reunirlos y consultar acerca de los beneficios derivados del Sello.
- Visto desde una perspectiva positiva, el sello representa una oportunidad que debe ser aprovechada para la comercialización y venta del portafolio de productos vinculados a la Asociación de Productores Certificados puesto que, considerando las tendencias globales de los potenciales consumidores y el aumento en el nivel de conciencia respecto al cuidado del medioambiente, el Sello indudablemente aporta un importante grado de diferenciación a la cartera de productos asociados, aspecto que requiere de mayores esfuerzos de comunicación y difusión hacia los potenciales consumidores.

1.5.- Antecedentes de la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.

La Asociación de Productores Certificados forma parte de una macro unidad territorial de uso múltiple conformada por las comunas de Máfil y Los Lagos en la Región de Los Ríos, denominada Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.

La Asociación, por tanto, es un resultado concreto del Plan Estratégico de Desarrollo 2016-2019, toda vez que representa la articulación visibilizada de los productores locales asociados al PCVRSP.

Se trata de una Asociación de Derecho Privado, sin fines de lucro, denominada expresamente como “Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro”, la que nace legalmente el 22 de octubre del año 2016, asumiendo el rol de Presidente Fundacional el Sr. Dagoberto Catalán Valdés y actuando en su oportunidad, como secretario el Sr. Aldo Quilaqueo Sandoval.

El domicilio de la Asociación se estableció en calle San Martín N°427, de la ciudad de Los Lagos y en su artículo N°4 del Acta de Constitución y Estatutos señala, expresamente con el objeto y finalidad de la misma es promover la integración, participación, el desarrollo social, cultural y técnico de sus asociados, pudiendo realizar sus actividades en los siguientes ámbitos de acción:

- ✓ Proyectos de interés común para sus asociados.
- ✓ Cursos de formación personal, en ámbitos técnicos, culturales de liderazgo, de desarrollo humano y de manejo amigable con el medioambiente.
- ✓ También se indica textualmente que la Asociación puede realizar actividades económicas que se relacionen con sus fines, como también puede invertir sus recursos de la manera que decidan sus órganos de administración.

Al momento de su constitución, se dejó expresamente establecido que la duración de la Asociación será indefinida y el número de sus socios ilimitado.

La Asamblea de Constitución estuvo conformada por 23 socios fundacionales, desarrollando sus funciones desde el año 2016 a la fecha de manera ininterrumpida (3 años y medio).

1.5.1. Situación Actual de la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP.

Uno de los aspectos que resultó complejo de establecer en la fase inicial del proyecto guardó relación con identificar, con exactitud, cuál era el número total de beneficiarios a atender. Si bien se disponía del antecedente que en la primera etapa del proceso de certificación se logró que un total de 23 productores alcanzaran el respectivo Sello, esta situación había cambiado, toda vez que el proyecto justo se inició cuando el grueso de los productores que conforman la Asociación debían tomar la decisión de re-certificarse, dado que el plazo de vigencia estaba próximo a vencer de acuerdo al procedimiento establecido en el modelo conducente a la obtención del Sello.

Posteriormente, se proporcionó al equipo ejecutor el antecedente que la Asociación estaba conformada por 27 socios activos, no obstante, en ninguna de las instancias participativas se logró llegar a esclarecer de qué forma objetiva se llegaba a este número de beneficiarios. Para ello, y dado que este aspecto constituía una variable crítica, se sostuvieron reuniones con la Srta. Purísima Rivas de la Secretaría Ejecutiva con sede en la ciudad de Los Lagos y con el Sr. Dagoberto Catalán Valdés, Presidente en ejercicio de la Asociación, a objeto de esclarecer la cifra de beneficiarios definitiva.

La problemática señalada anteriormente se suscita debido a la coincidencia de que los productores asociados debían proceder a realizar el proceso de re-certificación de su Sello, y dado que se trata de una decisión autónoma y voluntaria, numerosos productores originalmente certificados, decidieron marginarse del proceso, siendo causal suficiente para dejar de pertenecer a la Asociación. Esta situación, dado el alto número de personas que no decidieron continuar con el proceso, llevó a la Directiva a plantear a la Secretaría Ejecutiva la necesidad de abrir el proceso de certificación a nuevos interesados, proceso que justo se llevó a cabo en las fechas en que se dio inicio al proyecto.

En tal sentido se produce un “vacío legal”, por cuanto los nuevos productores que se sometieron al proceso conducente a la obtención del Sello, aunque hayan alcanzado, en primera instancia, el porcentaje requerido para optar a la certificación, se debe protocolizar el acuerdo mediante un documento oficial, siendo éste condición para que luego puedan integrarse a la Asociación como socios activos, toda vez que deben ser productores certificados, tal como lo señalan sus estatutos.

Finalmente, luego de realizar las consultas pertinentes y las aclaraciones necesarias con las instancias respectivas, el número total de beneficiarios quedó establecido en 21 productores, cifra que se obtuvo de la siguiente manera:

- El actual listado está compuesto por 21 productores contemplando a los socios antiguos y nuevos, valorando la participación que estos productores han tenido en todas las actividades del proyecto, repitiéndose precisamente los nombres que figuran en ambos listados.
- Es necesario mencionar, que para definir los 11 productores identificados como “socios antiguos”, se debió establecer comunicación personal con el Presidente de la Asociación, quien indicó de manera informal quienes eran los productores que contaban con el Sello y se encontraban en proceso de re-certificación.
- En cuanto a los 10 productores identificados en el presente listado como “socios nuevos”, estos fueron seleccionados en base a un listado de 15 productores enviado por la Oficina Técnica de la Municipalidad de Los Lagos, de los cuales solamente 10 aceptaron la invitación a participar de los talleres y de las instancias ejecutadas mediante el proyecto. Este último criterio fue necesario aplicarlo para poder contar con un número fijo de beneficiarios de manera de realizar un análisis más claro respecto de la situación del grupo de productores y cumplir con los

productos que solicita el estudio, ya que no fue posible contar con un **listado oficial** de productores.

- Finalmente, y para resumir la situación actual del grupo de beneficiarios, es necesario mencionar que del listado de 11 productores antiguos que forman parte de la Asociación, no existe información oficial respecto a si éstos están o no recertificados con el Sello. Por otra parte; del listado de 10 productores nuevos, la información oficial sí da cuenta que poseen el Sello, sin embargo no existe información de si están o no incorporados a los registros de la Asociación.

Tabla N°19: Listado Beneficiarios de la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.

NOMBRE PRODUCTOR	CALIDAD DE SOCIO	COMUNA
Anselmo Romero Lillo	Antiguo	Los Lagos
Marisel Ibañez Roa	Antiguo	Los Lagos
Nory Peña Riquelme	Antiguo	Los Lagos
Alvaro Gómez Concha	Antiguo	Máfil
Elba Navarro	Antiguo	Los Lagos
Sonia Barrientos	Antiguo	Los Lagos
Guadalupe Patiño Zambrano	Antiguo	Los Lagos
Dagoberto Catalán Valdés	Antiguo	Los Lagos
Aldo Quilaqueo	Antiguo	Los Lagos
Oritia Albornoz	Antiguo	Máfil
Otilia Solís Ruíz	Antiguo	Los Lagos
Fabiela Quilaqueo	Nuevo	Los Lagos
Irene Soto	Nuevo	Los Lagos
Elina Acosta	Nuevo	Los Lagos

Laura Santana	Nuevo	Máfil
Amalia Villa Jara	Nuevo	Los Lagos
Juanita Ruiz	Nuevo	Los Lagos
Ester Romero Baeza	Nuevo	Los Lagos
Jaime Riquelme Torres	Nuevo	Los Lagos
Julia Rivas	Nuevo	Los Lagos
Sara Gueregart	Nuevo	Máfil

Fuente: Elaboración propia.

Para radiografiar a los beneficiarios de la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación, se recurrió a la aplicación de entrevistas personalizadas para cada uno de los integrantes de manera de esclarecer una serie de variables técnicas que permitieran diagnosticar la situación de partida de los asociados. Al finalizar el proceso, se lograron aplicar, efectivamente, 16 entrevistas de un total de 21 productores. Los cinco productores a los que no se pudo aplicar la entrevista respondieron factores externos a la voluntad del equipo ejecutor, dado que algunos de ellos no se encontraban disponibles cuando fueron contactados, otros no estaban ubicables y un par de ellos solicitaron realizar la entrevista en otro momento por estar atendiendo temas laborales de temporada.

A continuación, se incorpora un análisis técnico que permite diagnosticar el estado actual y características de los beneficiarios del proyecto. El modelo de entrevista utilizado se adjunta en el apartado de Anexos (Anexo N°1) que acompaña al presente informe:

- a) Composición por grupo etáreo: el promedio de edad de los beneficiarios alcanza los 57,8 años, lo que evidencia que se trata de personas adultas y adultos mayores. Esta situación debe ser tomada en consideración al momento de elaborar el perfil de los beneficiarios, por cuanto se trata de personas que no exhiben las mismas energías, entusiasmo y motivación que personas de un rango de edad menor y, por

otra parte puede explicar la resistencia a los cambios de paradigma, toda vez que son personas que llevan una larga trayectoria y experiencia como personas asociadas a la agricultura familiar campesina. Asimismo, en cuanto a la composición del grupo familiar promedio, la cifra alcanza a 3,8 personas por beneficiario, lo que permite inferir que si se aplica el indicador al total de 21 miembros, indirectamente se estaría ayudando a alrededor de 80 personas que representan los beneficiarios indirectos.

- b) Peso relativo del rol de productor sobre el ingreso familiar: de los 16 beneficiarios entrevistados, sólo para una cuarta parte de ellos la actividad relacionada con la producción silvoagropecuaria, alimentos procesados y artesanía representa la única fuente de generación de ingresos al núcleo familiar. Por el contrario, el 75% restante afirma que la comercialización y venta de sus productos no representa el único ingreso a la economía familiar. Este aspecto también debe ser tomado en cuenta a la hora de establecer las motivaciones y prioridades que los propios beneficiarios le otorgan a la posibilidad de ampliar, mejorar y diversificar su negocio, por cuanto disponen de otras fuentes de ingreso que pueden resultar más sustanciosas y atractivas.

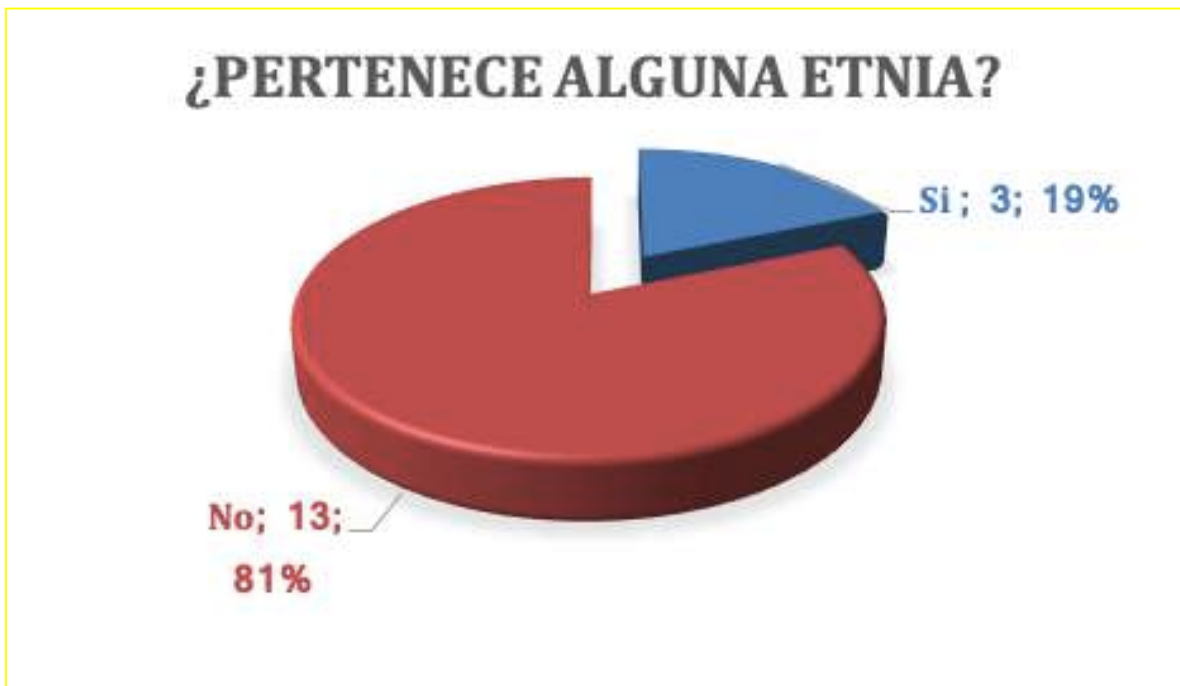
Gráfico N°1: Fuente de ingresos del grupo familiar.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- c) Pertenencia a alguna etnia: un 81% de los beneficiarios no pertenece a ningún grupo étnico específico, considerando el hecho que las comunas de Los Lagos y Máfil de caracterizan por disponer de comunidades ancestrales que han habitado el territorio desde antes del proceso de ocupación hispánica. Sólo un 19% declara pertenecer alguna etnia en particular, siendo en su mayoría descendientes de Mapuche-Huilliche.

Gráfico N°2: Pertenencia a Etnias.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- d) Tamaño del negocio/emprendimiento: de acuerdo a la clasificación de empresas vigente en nuestro país, más del 90% de los beneficiarios pueden ser catalogados bajo la modalidad de emprendimiento, es decir, no se encuentra formalizado y el volumen de ventas anuales no se encuentra registrado en ningún tipo de información contable objetiva. Sólo un (1) beneficiario logra clasificar dentro de la categoría de microempresa, es decir, con un volumen de ventas inferior a las 2.400 UF anuales y con menos de 9 trabajadores. Nuevamente esta situación repercute de manera significativa sobre las fases sucesivas del proyecto, por cuanto aparecen brechas que se hace necesario subsanar si lo que se pretende es la inserción de los negocios en la cadena formal de la economía local y regional.

Gráfico N°3: Tamaño de la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- e) Aspectos Formales del Negocio: en la gráfica de abajo es posible apreciar que sólo dos beneficiarios de los 16 entrevistados cuentan con iniciación de actividades ante el SII; dos cuentan con la respectiva Autorización Sanitaria, 3 disponen de los permisos y/o autorizaciones extendidas por el SAG, sólo 1 beneficiario cuenta con patente comercial vigente y sólo 1 beneficiario dispone de un Plan de Manejo. Estos antecedentes permiten inferir que existe una brecha relevante si lo que se pretende es fortalecer la comercialización y venta de los productos. Difícilmente se pueden abrir nuevos mercados y explorar potenciales alianzas comerciales si los productos no cuentan con la R.S, requisito indispensable para vender productos en puntos de venta establecidos. Tampoco disponen de iniciación de actividades, lo que implica que no hay ningún respaldo legal que avale los ingresos ni menos se dispone de guías de despacho para distribución de productos. Por último, sólo un beneficiario posee patente comercial al día.

Gráfico N°4: Grado de formalización.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- f) Promedio de Ingresos por Ventas: en relación a esta interrogante, el promedio de ventas anuales se sitúa en torno a \$1.039.000, lo que implica un ingreso promedio mensual de tan sólo \$86.500. No obstante, no es posible inferir un ingreso estable mensual por cuanto la distribución de los mismos no es homogénea a lo largo del año derivado de la macada estacionalidad de la producción frutícola y hortícola y a los volúmenes disímiles de producción. En cuanto al tiempo promedio de trayectoria dedicada a la venta de sus productos, la media se ubicó en torno a los siete años, lo que ratifica que se trata de productores relativamente recientes, de reducida experiencia en el ámbito de la comercialización y venta de sus productos.

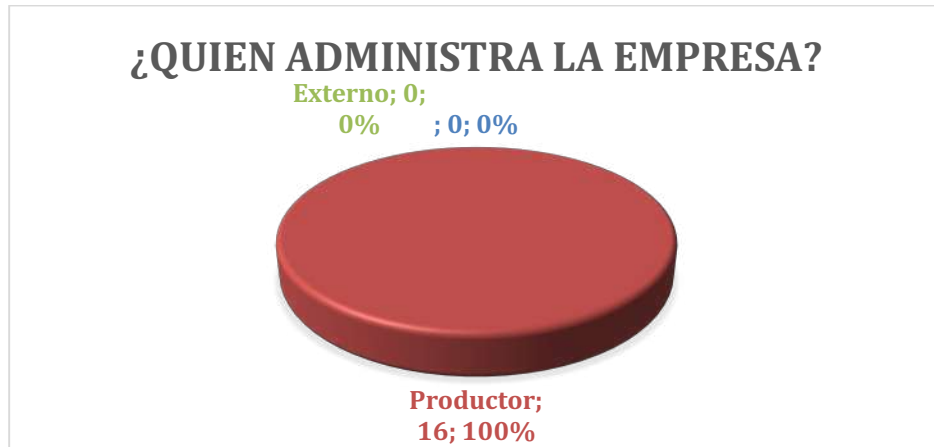
Tabla N°20: Promedio de Ingresos por Ventas y Trayectoria.

Promedio de Ventas Anuales	\$1.038.750
Promedio Consulta: ¿Hace cuántos años vende sus productos?	7

Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- g) Administración del Negocio: el 100% de los beneficiarios entrevistados señalan que el negocio es administrado por ellos mismos (el propio productor), situación muy habitual en este tipo de emprendimientos de la economía familiar campesina. Esta situación tiene implicancias relevantes sobre la gestión y toma de decisiones del negocio, toda vez que el propietario debe asumir labores propias de la producción, operaciones, mantención, limpieza, etc., quedando muy poco tiempo para reflexionar acerca de las proyecciones y potencialidades de su negocio.

Gráfico N°5: Administración de la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- h) Nivel educacional: casi un 60% de los miembros de la Asociación de Productores del PCVRSP finalizaron sus estudios de enseñanza media, casi un tercio sólo finalizó sus estudios de formación básica y sólo un 13% exhiben estudios de formación superior. El resultado se considera positivo, toda vez que más de la mitad de los socios disponen de un nivel formativo que les permiten desenvolverse con mejores herramientas en el accionar de sus negocios.

Gráfico N°6: Estudios



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

i) Nivel de capacitación: resulta relevante identificar si los miembros de la Asociación han recibido capacitación en los últimos años, en qué temáticas se han fortalecido y a través de qué Institución, principalmente, ha sido proporcionada. En efecto, los resultados arrojaron que un 87% de los beneficiarios han recibido algún tipo de capacitación, mientras que sólo un 13% señala no haberla recibido.

Asimismo, las temáticas más recurrentes de capacitación recibida por los beneficiarios son: cursos de Manipulación de Alimentos, Manejo de Plagas, Administración, Manejo Ovino y Manejo de Productos Orgánicos.

Dichas capacitaciones, han sido en su gran mayoría, proporcionadas mediante programas y acciones de INDAP y del mismo PRODESAL, situación que se explica al tratarse de usuarios, eminentemente, silvoagropecuarios. En cuanto a las preferencias sobre qué temáticas les gustaría reforzarse y capacitarse, la gran mayoría señaló Alfabetización Digital y Gastronomía.

Gráfico N°7: Participación en capacitaciones



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

Gráfico N° 8



Gráfico N°9



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

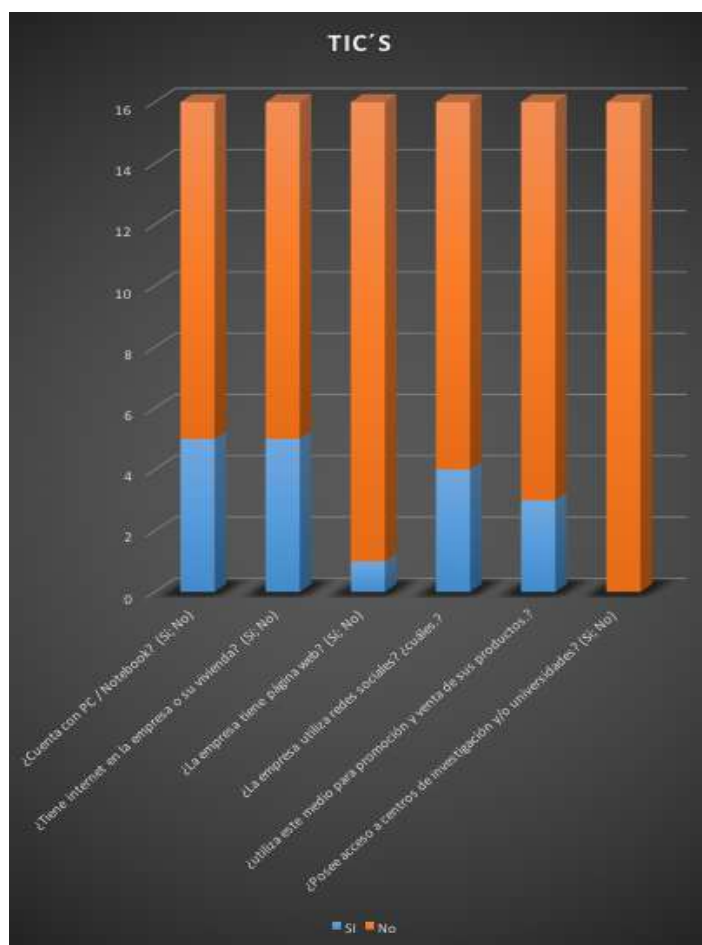
Gráfico N°10: Interés por capacitarse



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

j) Nivel de incorporación y manejo de TIC's: al indagar sobre el nivel de los beneficiarios en aspectos relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación, llama la atención que sólo 5 de los 16 encuestados disponen de un PC/ Notebook en sus hogares y, por ende, igual cantidad de usuarios disponen de conexión a Internet en su hogar. Este resultado se considera bajo, toda vez que buena parte de los negocios, redes de contacto e información de mercado se encuentran disponibles en las redes digitales. Por otra parte, sólo un beneficiario dispone de página web propia asociada a su emprendimiento, mientras que cuatro de los 16 encuestados afirman utilizar redes sociales. Los resultados evidencian una brecha digital considerable en tiempos en que buena parte de los negocios se realizan a través de las plataformas on-line.

Gráfico N°11: TICs



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- k) Generación de Fuentes de Trabajo: al indagar acerca de si los asociados contratan personal para apoyar las labores de producción y operaciones de su negocio, se pudo constatar que sólo un propietario contrata a un trabajador externo, el cual, además responde sólo a una contratación por la temporada alta.

Gráfico N° 12: Trabajadores contratados.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- l) Instrumentos de Apoyo del Estado: las tres cuartas partes de los miembros de la Asociación son, además, usuarios de programas específicos del Estado como INDAP, PRODESAL, PDTI y similares, situación que ratifica que se trata de pequeños productores que requieren de la inyección de recursos para sostener sus iniciativas. En efecto, un 62% de los encuestados afirma haber recibido algún tipo de ayuda derivada de un programa o fondo estatal específico. En esta misma línea, las Instituciones y/o Programas que más han aportado con financiamiento a los miembros de la Asociación son PRODESAL, INDAP y, más débilmente, SERCOTEC.

Gráfico N°13: Usuario de programas

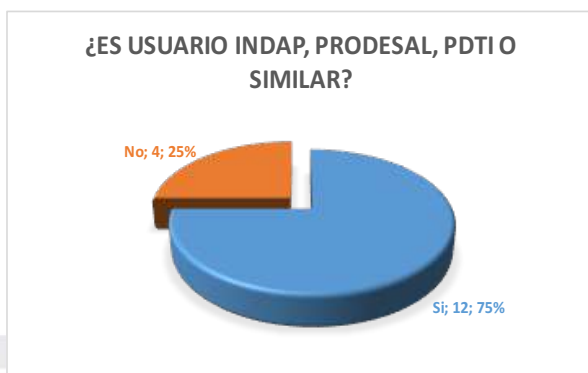


Gráfico N° 14: Apoyos estatales



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

Gráfico N°15: Apoyo de instituciones



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

m) Disponibilidad de Servicios Básicos: un aspecto fundamental que debe ser analizado al momento de identificar la radiografía inicial a los productores pertenecientes a la Asociación, dice relación con la dotación de servicios básicos, de cuya disponibilidad depende en buena medida, la calidad y eficiencia del proceso productivo. En general, la gran mayoría de los beneficiarios dispone de electricidad (sólo uno señala no disponer de este servicio). Sin embargo, la situación es considerablemente más preocupante para el caso de la disponibilidad de servicio de agua potable, identificándose 4 productores que no disponen del mismo y 7 de ellos no tienen habilitado sistema de alcantarillado. Este aspecto no dista en demasía de la situación típica que afecta al sector rural regional, donde se reconoce la falta de infraestructura básica, pese a que se han ido efectuando importantes avances en la materia. Sin embargo, el tema de fondo guarda relación con las implicancias sobre la calidad y eficiencia del proceso productivo, toda vez que para poder conseguir elevar los estándares de producción y del propio producto, se requiere, necesariamente, cumplir con la normativa vigente, siendo especialmente crítico el hecho que no todos dispongan de agua potable (p.e. APR) ni de alcantarillado, aspectos que

repercutirán, inevitablemente, a la hora de gestionar los aspectos relacionados con la Resolución Sanitaria (RS).

Gráfico N°16: Acceso a servicios básicos

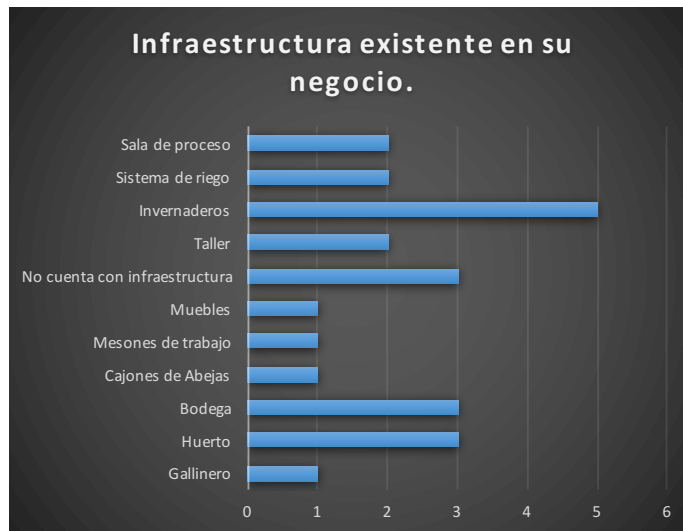


Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

n) Disponibilidad de Infraestructura habilitante para el negocio: al consultar respecto a la infraestructura disponible como apoyo a las actividades productivas desarrolladas por los miembros de la Asociación, 5 de los 16 entrevistados cuentan con invernaderos para la producción de hortalizas; 3 disponen de bodega para almacenamiento de productos y maquinaria y 3 asociados declaran disponer de huertos exteriores sin protección contra incidentes climáticos. Llama la atención que 3 de los entrevistados señalan no contar con ningún tipo de infraestructura que sirva de soporte para las labores de producción. Sólo 2 de los encuestados indican disponer de sistema habilitado de riego (p.e. por goteo, bomba, etc) y de sala de proceso equipada para el desarrollo de sus actividades productivas. Lo anterior evidencia una brecha sustancial en infraestructura y ratifica el hecho que el sello del paisaje no apunta, bajo ninguna circunstancia, a aspectos relacionados con las condiciones operacionales de comercialización y venta de la producción. Esto evidencia la necesidad de disponer de alguna instancia de apoyo que permita nivelar y fortalecer los aspectos de infraestructura a efectos de promover una producción bajo sistemas más eficientes, tecnificados y menos riesgosos.

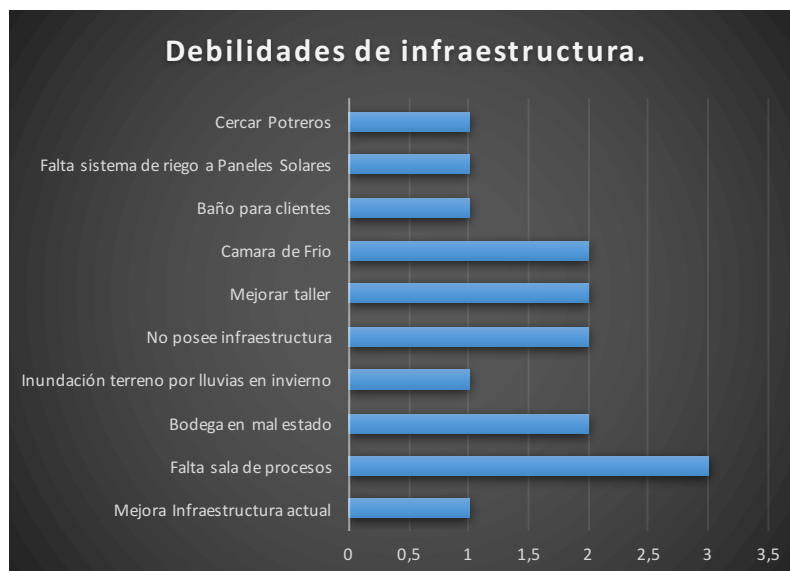
Asimismo, al consultar por cuales son las principales debilidades de su negocio relacionadas con el aspecto de infraestructura, la mayor parte de los entrevistados señala la falta de sala de proceso que cumpla con los requerimientos exigidos por la Autoridad Sanitaria; mejoramiento sustancial de las bodegas de almacenamiento y/o acopio, las que se encuentran en mal estado; disponer de cámaras de frío que ayuden al proceso de conservación de los alimentos (cadena de frío) y mejoras para el taller de producción.

Gráfico N°17: Infraestructura.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

Gráfico N°18: Debilidades de infraestructura.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

ñ) Equipamiento de apoyo para la actividad productiva: en relación a este aspecto, los resultados nuevamente vuelven a evidenciar importantes brechas relacionadas con la carencia o falta de equipamiento que contribuya a hacer más eficiente el proceso de producción. La principal debilidad es en la falta de maquinarias y herramientas específicas

que faciliten los procesos operacionales, así como la necesidad de contar con desmalezadoras. Las restantes solicitudes de mejora en el equipamiento responden a requerimientos o necesidades específicas en relación con el tipo de actividad productiva que cada uno de los asociados desarrollan.

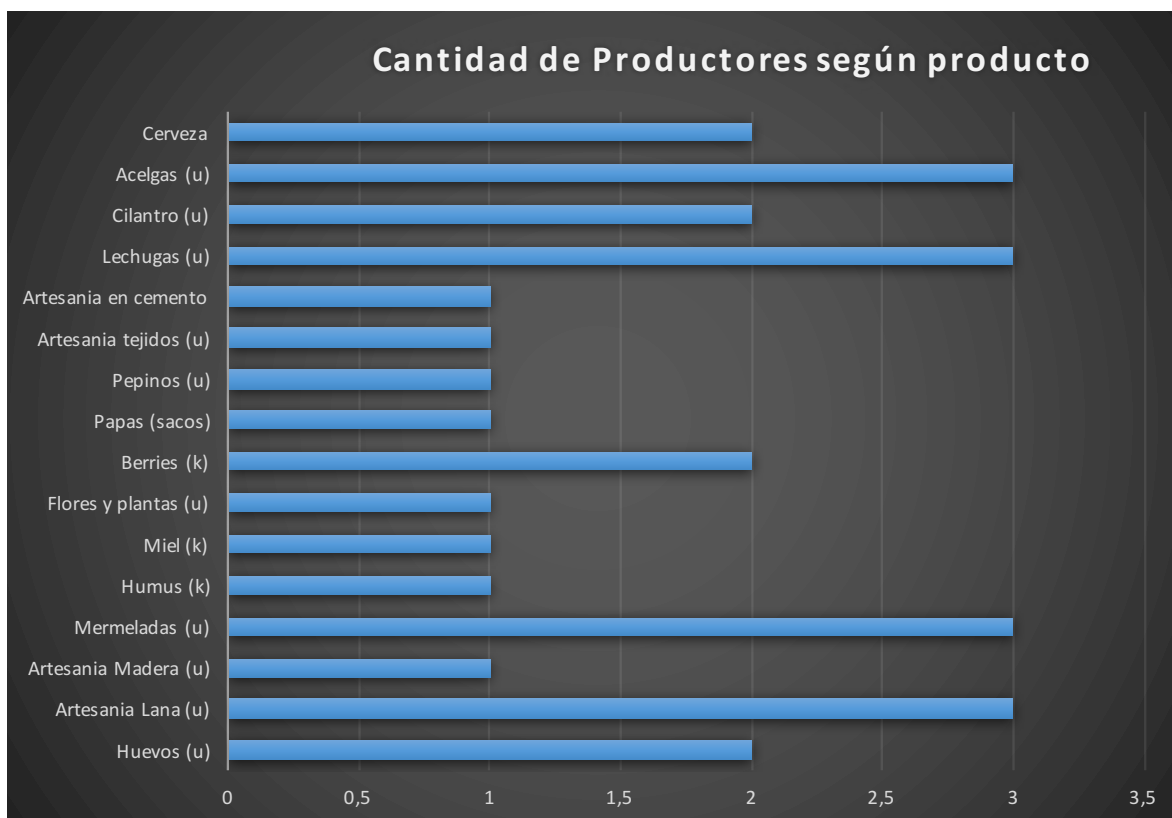
Gráfico N°19: Debilidades de equipamiento.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

o) Principales productos asociados a los beneficiarios: un antecedente fundamental a identificar guarda relación con conocer qué productos son los que se producen o elaboran, en mayor cantidad, por el conjunto de productores. En este sentido, los productos más recurrentes son los relacionados con la producción de hortalizas, destacando especialmente acelgas, cilantro y lechugas; las artesanías en lana y madera; la elaboración de mermeladas, la producción de berries, la venta de huevos de campo y la elaboración de cerveza artesanal. Cabe señalar que, para el caso de esta variable, los productores pueden responder más de una alternativa, por cuanto la gran mayoría de ellos no se dedican exclusivamente a un solo tipo de producto (monocultivo), pudiendo perfectamente disponer de dos o más productos.

Gráfico N°20: Productores por producto.

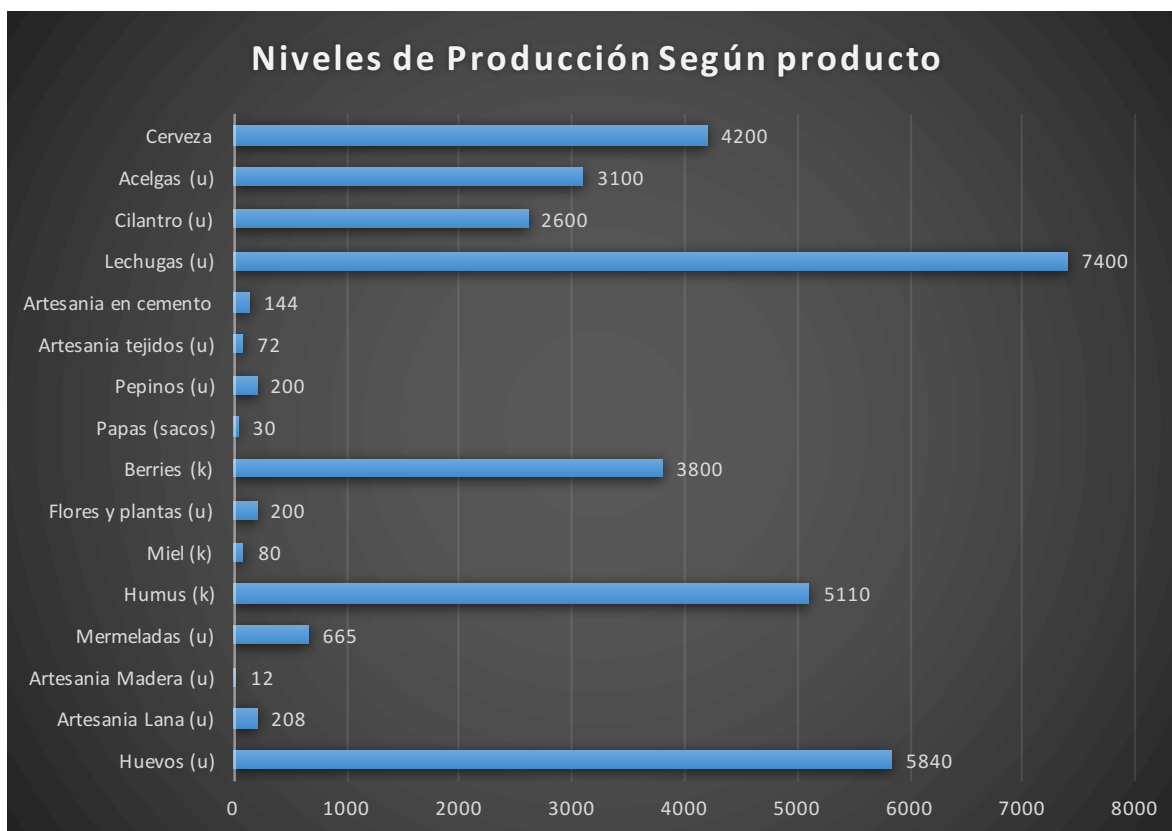


Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

p) Nivel/Volumen de Producción según Producto: otro antecedente relevante guarda relación con identificar los niveles de producción asociados a la gama de productos existentes. En tal sentido, el rubro hortalizas representa la principal fuente de ingresos, destacando particularmente la venta de acelgas, cilantro y lechugas, productos que representan el grueso de la producción asociada al rubro hortícola y donde cada uno de dichos productos alcanza las 3.100, 2.600 y 7.400 unidades al año respectivamente.

En cuanto al nivel de producción de la cerveza artesanal, se elaboran alrededor de 4.200 litros por año, la producción de berries (especialmente arándanos) alcanza los 3.800 kilos anuales y la producción de humus, los 5.100 kilos por año (este último producto está vinculado a un solo productor especializado en este producto). Finalmente, los huevos de campo alcanzan una producción cercana a las 6.000 unidades por año (5.840).

Gráfico N° 21: Nivel de producción.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- q) Principal destino de los Productos: actualmente, la producción vinculada a la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP se destina, en un 94% al consumo del mercado local. Dicho de una manera más gráfica, de cada 10 productos elaborados / producidos, 9 se orientan sólo al consumo de la población local, entendiendo como tal, a los propios habitantes de las comunas que conforman el Paisaje de Conservación (Máfil – Los Lagos). Sólo un 6% de la producción se destina a consumo regional, concentrándose, específicamente, en la ciudad de Valdivia. Lo anterior corrobora el hecho que se trata de una asociación que, tradicionalmente, se ha focalizado para el consumo interno dentro del propio territorio, situación que encuentra su explicación en la cercanía natural del mercado, en el costo menor asociado a la distribución de la producción, a la escasa generación de alianzas comerciales de mayor alcance y, no menos relevante, a las importantes brechas

operacionales y productivas (escaso volumen de producción, inexistencia de resolución sanitaria, informalidad, entre las principales).

Gráfico N° 22: Destino de los productos.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- r) Principales canales de comercialización: a la hora de identificar qué canales de comercialización son los actualmente utilizados por los miembros de la Asociación, se pudo constatar que $\frac{3}{4}$ partes de los integrantes comercializan a través de venta directa (ferias principalmente), vale decir, no recurren a la utilización de intermediarios ni otros canales de distribución para acceder a los mercados. Un 20% destaca el rol que desempeña “La Tiendita”, pequeño local administrado por la Asociación localizado en la ciudad de Los Lagos donde los asociados pueden destinar parte de su producción para que sea vendida a través de este medio. Un solo productor, por motivos de localización geográfica, utiliza el “Kiosko” de la localidad de Riñihue para llegar con su producción al consumidor. Nuevamente esta situación evidencia las serias deficiencias en la cadena de comercialización de los productos, no evidenciándose otro tipo de canales que permitan acceder de forma más expedita a los potenciales compradores.

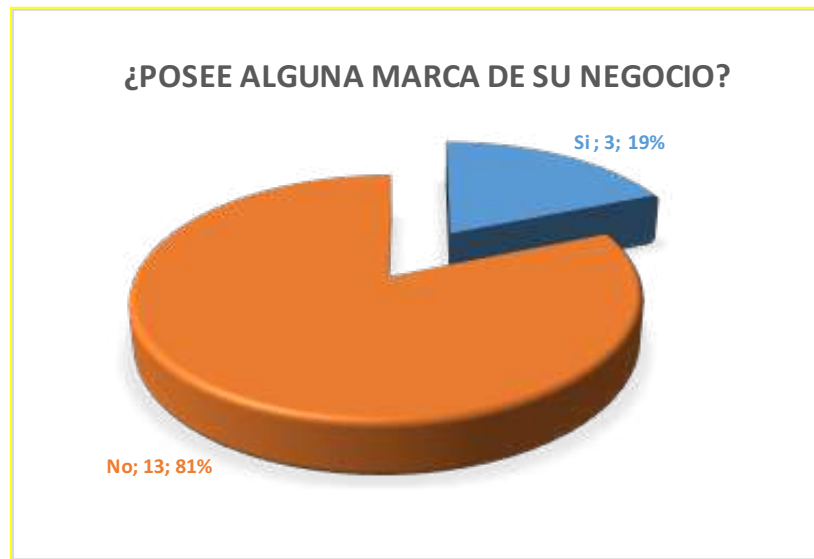
Gráfico N°23: Canales de comercialización.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- s) Identidad de Marca del Negocio: al consultar respecto a la disponibilidad de una marca comercial para dar a conocer su producto / negocio / emprendimiento al mercado, el 81% de los encuestados señaló no disponer de ningún tipo de marca o diseño gráfico, aspecto que nuevamente repercute sobre los desafíos que se deben afrontar para fortalecer la estrategia comercial de la cartera de productos vinculada a la Asociación. Para el mercado consumidor y para potenciales distribuidores, el hecho de disponer de una marca contribuye a dotar al producto de identidad y favorece su inserción en el mercado.

Gráfico N°24: Marca del negocio.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- t) Disponibilidad de un Plan de Marketing para la Venta de la Producción: en relación con esta variable, se hacía necesario conocer si los productores disponen de algún plan de marketing básico que les permita hacer frente al complejo y competitivo escenario de la venta al mercado. Nuevamente aparece otra debilidad muy importante, por cuanto ninguno de los asociados dispone de un Plan de Marketing básico que permita orientar las decisiones de mercado vinculadas a las particularidades del negocio.

Gráfico N°25: Plan de Marketing.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- u) Medios para comunicar la existencia de su oferta: para esta variable, el 94% de los encuestados respondió que la única herramienta que utilizan para dar a conocer sus ofertas de productos es recurriendo al "boca-oído", es decir, a la recomendación verbal que los mismos clientes realizan entre sus familiares, amistades y conocidos. Si bien el boca-oreja es, tradicionalmente, uno de los medios más utilizados para difundir las cualidades de un producto/servicio y tiene un alto grado de efectividad, al responder a consumidores que ya conocen las bondades y fortalezas del producto, depender excesivamente de esta modalidad repercute en una ineficiencia en los tiempos requeridos para posicionar el producto/servicio en el mercado. Solo el 6% que corresponde a 1 de los entrevistados, ofrece sus productos mediante las redes sociales, lo anterior, el bajo porcentaje se puede explicar también por el bajo uso de incorporación y manejo de TIC's (ver Gráfico N°11).

Gráfico N°26: Promoción de los productos.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

v) Experiencia en Ferias y Aplicación de Sondeo de Mercado: también resultaba interesante identificar si los miembros de la Asociación han asistido a alguna (s) Feria (s) para difundir y vender sus productos y, a la vez, si han realizado algún tipo de sondeo de mercado que les permita identificar qué necesidades demandan los clientes y cómo se pueden incorporar mejoras al producto para agregar valor, de modo tal que resulte más atractivo al momento de vender. Sólo un 37% de los encuestados señala haber participado en Ferias y/o haber desarrollado algún tipo de sondeo básico de mercado, mientras que el 63% restante nunca ha vendido a través de la participación en una feria, ni tampoco han ejecutado algún tipo de sondeo básico que les permita afinar el producto e identificar los mercados más atractivos.

Gráfico N°27: Sondeos de Mercado.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

- w) Localización del Mercado de Proveedores: en relación con la interrogante orientada a identificar dónde se localizan los principales proveedores de insumos y/o materias primas que intervienen en el proceso de producción, la gran mayoría (81%) señala que se vincula con proveedores locales de Los Lagos y Máfí, un 13% mantiene redes con proveedores de Santiago y un 6% con proveedores de la Región de La Araucanía (Temuco). Lo anterior resulta coherente en el sentido que los procesos asociados a la producción no son complejos ni específicos, existiendo variedad y cantidad de proveedores locales que pueden abastecer a los productores. Además, en localidades rurales, las relaciones de confianza y el grado de conocimiento de las personas se transforman en factores clave para entablar vínculos comerciales.

Gráfico N°28: Ubicación proveedores.



Fuente: Elaboración propia en base a sistematización encuestas individuales a productores.

1.5.2.- Síntesis del Perfil de los Miembros de la Asociación de Productores Certificados.

Una vez analizado el instrumento aplicado a los miembros de la Asociación, a modo de síntesis, se hace necesario establecer el perfil que caracteriza la situación actual de sus miembros al momento de iniciar la intervención. Para ello, se ha diseñado la figura que se exhibe a continuación a efectos de visualizar en una sola imagen, las principales características que los identifican:

Tabla N°21: Síntesis del perfil de los miembros de la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP.

Variables Específicas	Situación Actual
Composición de grupo étnico	➤ Promedio de Edad =57,8 años
Pertenencia a alguna etnia	➤ 81% no pertenece a ninguna etnia en particular y un 19% pertenece a la etnia Mapuche-Williche
Antigüedad del negocio	➤ 7 años promedio
Peso relativo del negocio sobre el ingreso familiar	➤ Para las $\frac{3}{4}$ partes de los asociados, el negocio NO representa la única fuente de ingresos para el núcleo familiar. Para $\frac{1}{4}$ de los miembros, el negocio es la única y principal fuente de ingresos a la economía familiar
Tamaño del negocio	➤ El 94% de los asociados corresponden a "emprendedores", sin formalización. Sólo un beneficiario puede ser catalogado como "microempresario", al estar formalizado y disponer de un volumen de venta anual inferior a 2.400 UF.
Aspectos de Formalización del Negocio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sólo 2 productores cuentan con Iniciación de Actividades ante el S.I.I. ➤ Sólo 2 productores cuentan con Resolución Sanitaria vigente. ➤ Sólo 3 productores disponen de autorizaciones específicas extendidas por el SAG

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un solo productor cuenta con Patente Comercial al día. ➤ Sólo un productor dispone de un Plan de Manejo
Ingresos Promedio por Ventas Anuales	➤ \$1.039.000 promedio de ventas anuales por productor, lo que implica una media mensual de tan sólo \$86.500
Administración del Negocio	➤ 100% de los emprendimientos/negocios son administrados por el propio dueño
Nivel Educacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 31% Estudios Básicos ➤ 56% Enseñanza Media ➤ 13% Educación Superior
Nivel de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 87% de los beneficiarios reconoce haber recibido algún tipo de capacitación dentro de los últimos cinco años; 13% señalan no haber recibido capacitación alguna. ➤ Las temáticas más recurrentes de capacitación recibida son: Manipulación de Alimentos, Manejo de Plagas, Administración, Manejo Ovino y Manejo de Productos Orgánicos ➤ PRODESAL y PDTI son las instancias que más han invertido y ejecutado acciones de capacitación para los asociados ➤ Entre las necesidades de capacitación más demandadas por los asociados destacan Alfabetización Digital y Gastronomía Básica
Nivel de incorporación y manejo de las TIC's	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sólo un 31% de los asociados posee computador o notebook en su hogar e igual porcentaje posee conexión a Internet ➤ Un 6% posee un sitio web para dar a conocer su negocio ➤ Un 25% declara utilizar con frecuencia las redes sociales
Generación de Puestos de Trabajo	➤ Sólo un miembro de la Asociación contrata a 1 trabajador externo y, además, éste es sólo por la temporada de cosecha

Instrumentos de Apoyo del Estado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¾ de los asociados son miembros o beneficiarios de alguna de las siguientes instancias: PRODESAL o PDTI. ➤ Un 62% de los miembros reconoce haber recibido algún tipo de ayuda a través de un fondo estatal ➤ En cuanto a los montos de las ayudas, INDAP se reconoce como el programa/institución que más han aportado con fondos de ayuda, seguido más de lejos por SERCOTEC.
Dotación de Servicios Básicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 94% dispone de electricidad ➤ 25% NO dispone se suministro de agua potable ➤ 44% no poseen sistema de alcantarillado
Disponibilidad de Infraestructura Habilitante	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 31% dispone de invernaderos operativos ➤ 19% dispone de bodega de almacenamiento ➤ 19% depende de huertos exteriores ➤ 13% ha implementado algún sistema de riego ➤ Las principales debilidades en materia de infraestructura para el negocio son: Falta de sala de proceso; mejoramiento de bodegas y áreas de almacenamiento; carencia de cámaras de frío para mantenimiento de la cadena de frío
Equipamiento de Apoyo para el Negocio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de maquinaria y herramientas específicas ➤ Necesidad de adquirir desmalezadoras
Principales Productos comercializados por la Asociación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producción de hortalizas, destacando mayoritariamente la venta de lechugas, acelgas y cilantro ➤ Artesanía en lana y madera ➤ Mermeladas ➤ Elaboración de Cerveza Artesanal ➤ Producción de berries (arándanos) ➤ Producción de huevos de campo
Nivel/Volumen de Producción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Principalmente productos hortícolas, destacando la producción de:

	<ul style="list-style-type: none"> • Acelgas 3.100 unidades • Cilantro 2.600 unidades • Lechugas 7.400 unidades <ul style="list-style-type: none"> ➤ Producción de berries (arándanos): 3.800 kilos aprox. ➤ Además, producción de cerveza artesanal: Volumen anual aprox. 4.200 litros ➤ Producción de Humus: 5.100 kilos anuales ➤ Huevos de campo: 6.000 unidades anuales
Destino de los Productos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 94% destino local ➤ 6% destino regional (Valdivia)
Canales de Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 75% venta directa ➤ 19% "La Tiendita" ➤ 1% Kiosko en Riñihue
Identidad de Marca del Producto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 81% no dispone de ninguna marca para su producto
Disponibilidad de Plan de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ninguno de los productores ha desarrollado o dispone de un Plan de Marketing para su negocio / producto
Medios de Comunicación del Producto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 100% boca-oído
Experiencia en Ferias y Aplicación de Sondeo de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 37% declara haber participado en Ferias ➤ Ninguno de los beneficiarios ha desarrollado algún tipo de sondeo de mercado
Localización del Mercado de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 81% se vincula con proveedores locales (Máfil y Los Lagos) ➤ 13% dispone redes de proveedores en Santiago ➤ 6% dispone de proveedores en la Región de La Araucanía

Fuente: Elaboración Propia a partir de la sistematización de Análisis del Perfil de los miembros de la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP.

1.6.- Análisis de la situación actual de “La Tiendita”.

Siguiendo con la lógica secuencial desarrollada para la determinación de la Línea Base que grafica la situación de partida de la presente intervención, resulta fundamental presentar un análisis al principal canal de distribución que actualmente dispone la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP conocida con la denominación de “La Tiendita”.

Para llevar a cabo este objetivo, se consideró necesario aplicar una ficha técnica con diversas variables y antecedentes clave que permitieran obtener una radiografía de la situación en la que actualmente se encuentra “La Tiendita”, cuyos resultados se presenta a continuación:

Tabla N°22: Caracterización de “La Tiendita” como canal de distribución de la cartera de productos de la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP.

NOMBRE DE LA INICIATIVA	“LA TIENDITA” (LOCAL DE VENTA DE PRODUCTOS DE ASOCIACION DE PRODUCTORES CERTIFICADOS DEL PAISAJE DE CONSERVACION VALLE RIO SAN PEDRO)		
DIRECCIÓN	PLAZA DE ARMAS LOS LAGOS S/N	TELÉFONO	NO POSEE
COMUNA	LOS LAGOS	AÑO DE INICIO INICIATIVA	2016 A LA FECHA
CANTIDAD DE SOCIOS	20	M2 DE SUPERFICIE	12 MTS
MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN	MADERA PISO DE CERAMICO	SERVICIOS BÁSICOS	LUZ AGUA POTABLE
IMAGEN CORPORATIVA (LOGO-ESLOGAN)		PRINCIPALES PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN A TRAVÉS DE ESTE CANAL	HORTALIZAS VARIADAS HUMUS PLANTAS ORINAMENTALES ARTESANIAS QUESOS



LOGO DEL SELLO NO ES DEL LOCAL, PERTENECE AL SELLO DEL PAISAJE DE CONSERVACIÓN

EVALUACIÓN ASPECTOS SANITARIOS

Nivel de Infraestructura, equipamiento e instalaciones de la iniciativa	Cuenta con saneamiento básico deficiente o en muy precarias condiciones	
	Dispone de saneamiento de nivel intermedio, disponiendo de algunas infraestructuras de carácter básico, pero insuficientes	X
	Cuenta con saneamiento básico completo	
	El local de venta disponen de equipamiento e instalaciones insuficientes / inadecuadas	
	El local de venta cuentan con algunos equipamientos e instalaciones acordes a su función	
	El local de venta cuentan con una adecuada infraestructura e instalaciones que favorecen la correcta manipulación y conservación de los alimentos	
Observaciones:		
EL LOCAL POSEE UNA SUPERFICIE LIMITADA PARA HABILITACION DE ESTANTERIAS Y MESONES DE ATENCIÓN. TAMPOCO DISPONE DE SERVICIO HIGIÉNICO PARA USO DEL PERSONAL QUE ATIENDE NI PARA PÚBLICO (no se dispone de espacio para su habilitación).		
Inocuidad y Correcta Manipulación de los Alimentos y Productos	No se observan buenas prácticas en manipulación de alimentos y productos en el local de venta	
	Se evidencian buenas prácticas de manipulación de alimentos y de los productos en algunos aspectos	X
	Se aprecian buenas prácticas en manipulación de alimentos y de los productos, desde su conservación, uso de utensilios adecuados y correcta presentación de quien atiende el local	

Observaciones:

SE OBSERVAN BUENAS PRACTICAS ASOCIADAS A PRESENTACION DE LOS PRODUCTOS FRESCOS (HORTALIZAS) Y EN DISPOSICION DE PRENDAS TEXTILES DE ARTESANIA EN LANA Y TELAS, PERO NO EXISTE UN CORRECTO ETIQUETADO CON PRECIO Y CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS, SITUACION QUE SE APRECIA PREOCUPANTE SOBRETUDO EN LO QUE ESPECTA AL ESTADO DE CONSERVACIÓN DE LAS CONSERVAS, EN DONDE NO FIGURA NINGÚN ROTULADO CON FECHA DE ELABORACION Y CADUCIDAD DE ALGUNOS PRODUTOS.

Resolución Sanitaria	Sin resolución sanitaria	X
	Resolución sanitaria en tramitación (demostrable)	
	Con resolución sanitaria	

Observaciones:

LOS PRODUCTOS OFERTADOS DENTRO DE LA TIENDITA NO CUENTAN CON RESOLUCION SANITARIA, ESTO DEBIDO A QUE PRACTICAMENTE EL TOTAL DE PRODUCTORES SE MANTIENE EN UN FASE DE INFORMALIDAD DENTRO DE SUS EMPRENDIMIENTOS.

El local cuenta con:	SÍ	NO
Lavadero con conexión a agua potable	X	
Refrigerador, congelador y/o mantenedores		X
Vitrina de exhibición		X
Mesones de exhibición	X	
Caja registradora		X
Basureros	X	
Baños		X
Otros		

EVALUACIÓN ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y COMERCIALES

Días de funcionamiento	L	M	M	J	V	S	D
	Mañana			Tarde			

Horario funcionamiento	09 – 13:30 HRS.		
¿Existe algún reglamento interno o instructivo acerca de qué características deben reunir los productos que se comercializan en el local?	SÍ	NO X	
¿Cuentan con un calendario establecido de atención y venta de productos durante los días y horas de funcionamiento?	SÍ X	NO	
Sistemas de pago	Efectivo X	Tarjetas	Otros
Indicar cómo se lleva el registro de las ventas:			
<p>EL LOCAL CUENTA CON SISTEMA DE REGISTRO BÁSICO DE LOS MOVIMIENTOS REALIZADOS EN CADA JORNADA, DESDE LA ENTRADA Y VENTA DE PRODUCTOS COMO OBSERVACIONES RELACIONADAS A LA OPERACIÓN DEL LOCAL EN CADA JORNADA.</p> <p>CABE SEÑALAR QUE, SI BIEN EXISTE UN SISTEMA DE TURNOS EN LA ATENCIÓN DEL LOCAL, AÚN PERSISTEN PROBLEMAS ASOCIADOS A ASEGURAR LA CONTINUIDAD EN EL HORARIO DE ATENCIÓN Y EN LA RESPONSABILIDAD DE CUMPLIR CON LOS TURNOS ESTABLECIDOS.</p>			
Ventas diarias promedio	Entre \$0 a \$10.000 X	Entre \$10.001 y \$50.000	Mayor a \$50.000
Cantidad de personas atendidas por día	Entre 0 a 10 X	Entre 11 a 50	Más de 50

Fuente: Elaboración Propia a partir de entrevista con informante clave.

1.7.- Resultados taller participativo inicial para la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación.

Para identificar el estado actual de la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP, en el marco de la primera etapa de ejecución del proyecto y conducente a complementar el Producto 1 contenido en la programación, con fecha 20 de noviembre de 2018, entre 10:00 y 12:45 horas se desarrolló el Primer Taller Participativo en dependencias de la Biblioteca Municipal de Los Lagos, al que asistieron un total de 16 personas pertenecientes a la Asociación mencionada.

El objetivo principal de este Taller Inicial fue presentar a los beneficiarios los objetivos y etapas del proyecto, a objeto de nivelar expectativas y establecer los compromisos de trabajo a efectos de favorecer el éxito de la intervención.

Durante esta primera jornada, una vez presentada una síntesis general del proyecto y sus alcances, se procedió a desarrollar una actividad en la que se solicitó a cada uno de los asistentes que pudieran plantear cuáles eran sus expectativas al inicio del proyecto, información que fue recabada al momento de iniciar la presentación individual de los asistentes.

A continuación, en la siguiente tabla se identifican las principales expectativas planteadas por los beneficiarios en la jornada de inicio:

Tabla N°23: Expectativas de Inicio – Beneficiarios.

PRINCIPALES EXPECTATIVAS DE LOS BENEFICIARIOS RESPECTO DEL PROYECTO
1.- El proyecto debe ser capaz de transferir formación y conocimientos para los beneficiarios.
2.- Existen múltiples necesidades y en qué medida este proyecto puede contribuir a satisfacer algunas de ellas.
3.- Oportunidad para difundir la oferta de productos de la Asociación.
4.- Oportunidad para ampliar y diversificar el mercado.
5.- Búsqueda de herramientas que permitan fortalecer a la organización.
6.- Abordar las brechas de comercialización de los productos/servicios.
7.- Oportunidad para la generación de alianzas estratégicas colaborativas y enfoque de trabajo en redes.
8.- Que constituya una instancia para el apalancamiento de nuevos recursos.
9.- Búsqueda de nuevos canales de distribución y venta.
10.- Fortalecer la asociatividad y el trabajo colaborativo entre los asociados.
11.- Búsqueda de conocimientos y herramientas que contribuyan a que los productos puedan comercializarse.
12.- Identificación de mecanismos que favorezcan la captación de nuevos socios y/o miembros de la Asociación.

Fuente: Elaboración Propia a partir del trabajo participativo en taller.

Del mismo modo, durante la ejecución del Taller Participativo Inicial, se procedió, en una segunda parte, a desarrollar un análisis y discusiones en torno a las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que afectan, como situación de partida, a la Asociación. Para ello, metodológicamente, se procedió a estructurar dos equipos de trabajo conformados por un número equilibrado de miembros (máximo 8 integrantes por equipo) con la finalidad de que durante un periodo de 20 minutos fueran capaces de discutir y analizar la situación actual de la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP. Los principales resultados derivados de esta actividad se presentan en el cuadro resumen que se exhibe a continuación:

Tabla N°24: Resultados Análisis FODA - Taller Inicial.

Grupo	Ámbito Interno		Ámbito Externo	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
A	Legalmente constituidos y organizados como Asociación (no como emprendedores individuales).	Un porcentaje muy alto de los beneficiarios tiene problemas para legalizar / formalizar sus emprendimientos.	Tendencia creciente hacia la alimentación natural y más saludable.	Clima inestable y con cambios cada vez más drásticos.
	Se dispone de un lugar establecido para vender ("La Tiendita") y para sesionar.	Dispersión geográfica de los productores, lo que repercute en las distancias existentes entre uno y otro y en los costos de transporte asociados a la producción.	Preferencia de la demanda por productos únicos, identitarios y exclusivos.	Aparición y proliferación de nuevas plagas que atacan cultivos y huertos.
	Se dispone de un sello que actúa como carta de presentación de la oferta asociado a la Asociación (Sello Territorio Sustentable)	Múltiples actividades y rubros vinculados a la Asociación, lo que dificulta la generación de una estrategia de comercialización común. Signos de cansancio, desgaste y	Se visualiza la posibilidad de mercado atractivo para las ofertas de la Asociación.	Competencia más agresiva e intensa.

		desmotivación entre los socios.		
		Serios problemas vinculados a la cadena de conservación de los productos con alto grado de perecibilidad.		
B	Experiencia de los beneficiarios en sus actividades.	Se percibe distancias importantes entre las zonas de producción y los centros urbanos.	Creciente interés de los consumidores por productos orgánicos y más naturales.	Cambio climático.
	Grado de conocimiento de las características del producto / servicio.	Escaso nivel de compromiso de los asociados.	Posibilidad de potenciar la identidad local por medio del Sello asociado al Paisaje de Conservación.	Aparición de plagas que atacan huertos, campos e invernaderos.
	Importante índice de perseverancia de los asociados.	Numerosos productores aún no resuelven temas de formalización legal.		Problemas de escasez de agua en temporada de verano cada vez más frecuentes.

La existencia del Sello vinculado al Paisaje de Conservación le confiere a los productos un cierto grado de exclusividad / originalidad.	Ciertos niveles de deslealtad entre asociados.		Aumento del daño al ganado (especialmente ovino) por acción de depredadores foráneos (perros vagos, visones, etc).
La mayor parte de los beneficiarios actúan de manera responsable.	Tendencia a encubrir la verdad mediante el uso de mentiras e información inexacta.		Aumento en el índice de robos de animales por abigeato.
La amplia variedad de ofertas asociadas a la Asociación contribuye a la diversificación de la oferta.	Falta de visibilización y difusión de lo que es la Asociación y su oferta de productos.		Interrupciones y cortes en las rutas por trabajos u obras de mantención, lo que complica la interconexión vial.

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo participativo en taller.

1.8.- Análisis y Discusiones.

A partir de la revisión de los antecedentes disponibles, sumado a la existencia de documentos técnicos que dan cuenta de las etapas de desarrollo del territorio conocido como Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro y junto con la información recabada a partir de entrevistas con informantes claves vinculados al proyecto, resulta fundamental identificar aspectos que configuran la situación de partida, los que pueden condicionar de manera positiva o negativa el desarrollo de la intervención, por cuanto constituyen las condiciones de entrada sobre las cuales se deberá llevar a cabo cada una de las etapas incluidas en el proyecto.

Uno de los aspectos que llama la atención es la escasa o muy baja vinculación que se logra apreciar entre la Asociación de Productores Certificados del Paisaje, beneficiarios directos del presente proyecto, y la unidad territorial macro a la que pertenecen, representada por el propio territorio denominado Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.

Asumiendo que el área señalada corresponde a un territorio conformado por una amplia extensión geográfica inserta entre las comunas de Máfil y Los Lagos, es lógico comprender que el sentido subyacente tras la declaratoria del área señalada responde a un sentido mucho más amplio, donde coexisten ecosistemas, áreas protegidas públicas y privadas, localidades urbanas y rurales y diversas actividades productivas tradicionales (agricultura, ganadería, plantaciones forestales, actividad turística, entre otras) que reúnen características específicas que constituyen un paisaje con intervención antrópica, constituyendo un modelo de unidad territorial dinámico, vivo y en permanente evolución.

En el mismo sentido, el territorio que constituye el Paisaje de Conservación aborda su estrategia de desarrollo desde diversas perspectivas, debiendo conciliar aspectos relacionados con la conservación del paisaje, buenas prácticas ambientales, sustentabilidad, calidad de vida de la población local e identidad/singularidad, articulado por medio de la omnipresencia del río San Pedro y su área de influencia como eje vertebrador. En consecuencia, las actividades productivas forman parte de uno de los focos del área, pero no la única tarea a la cual se destinan esfuerzos de intervención para un desarrollo equilibrado e integral del territorio.

Asimismo, existe un Consejo de Desarrollo del Paisaje de Conservación que, a nivel estratégico, proporciona los lineamientos genéricos que condicionan las diversas intervenciones orientadas a abordar las temáticas y/o área señaladas, visualizándose la existencia de Comisiones Específicas, las que se encargan de realizar el levantamiento de las necesidades, problemáticas y desafíos que afectan a los distintos ejes clave del territorio. Precisamente, de acuerdo a los antecedentes disponibles, existe una Comisión de Fomento, la que está íntimamente relacionada con los sectores socio-productivos tradicionales del territorio, sin embargo, al averiguar acerca de las líneas de acción y plan de trabajo disponible para el presente año o periodo futuro, no se aprecia ningún indicador y/o verificador objetivo que permita inferir que dicha Comisión está activamente desarrollando la labor encomendada.

Por lo anterior, la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación aparece como una unidad "descolgada" del territorio, cuando en realidad forma parte de la misma esencia del área y la única que, por su carácter vinculado a las actividades económicas tradicionales, puede contribuir a la generación de ingresos que garanticen un modelo de sustentabilidad viable, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Al consultar por la situación actual de la Asociación de Productores Certificados a las ejecutivas técnicas de ambas comunas (Máfil y Los Lagos), se logra apreciar que el diagnóstico que ellas realizan a la misma es bastante crítico y poco favorable, indicando que su foco de intervención no consiste en apoyar única y exclusivamente a dicha instancia, sino que deben velar por el desarrollo territorial en su sentido más amplio, con numerosas líneas y acciones de trabajo asociadas al propio Paisaje de Conservación. Por lo tanto, plantean un análisis marcadamente crítico respecto a la escasa autonomía en las decisiones de la Asociación y al excesivo “asistencialismo” que provoca un modelo de trabajo más bien reactivo que proactivo.

Reconociendo el hecho que existe una Asociación de Productores Certificados asociados al Paisaje de Conservación que cuenta con personalidad jurídica y los elementos estatutarios que regulan su accionar, incluyendo los derechos, beneficios, deberes y obligaciones de cada uno de los asociados, no se aprecia un grado de cohesión y compromiso entre sus diversos miembros, visualizándose una marcada falta de compromiso de los socios y la recurrente dependencia del accionar de la Directiva.

Otra situación que no contribuye a generar el nivel de cohesión y trabajo colaborativo por parte de los miembros de la Asociación guarda relación con la contingencia relacionada con el “Sello Territorio Sustentable Valle Río San Pedro”. Los miembros de la Asociación de Productores Certificados cuentan con un sello que les permite evidenciar la incorporación de buenas prácticas de sustentabilidad en sus actividades económicas prediales, el cual tiene una vigencia de dos años, siendo necesario renovar al finalizar dicho periodo mediante un nuevo proceso de auditorías “in situ”. Precisamente, al momento de iniciar el presente proyecto, el equipo consultor se ha encontrado con la situación que numerosos productores vinculados a la Asociación están a la espera del pronunciamiento de los resultados derivados del proceso de re-certificación, en algunos casos, y de postulación inicial nueva, en otros, apreciándose dos grupos distintos: por una parte, productores que ya tenían el sello otorgado en años anteriores y

que se encuentran en la disyuntiva de “renovar” su Sello y, por otra, nuevos productores que por primera vez optan al Sello y cuyos resultados del proceso de auditoría y visitas a terreno recientemente han sido comunicados, siendo necesario disponer del documento oficial para recién realizar los trámites que les permitan su incorporación como socios activos de la Asociación, tal como se detalla en su estructura estatutaria.

Un último aspecto que debe ser abordado a la brevedad y que escapa a los objetivos específicos de la intervención, guarda relación con el hecho que numerosos miembros de la Asociación desconocen los objetivos, sentido, trascendencia y proyecciones del “Sello Territorio Sustentable”, siendo necesario unificar un mismo discurso entre los asociados de manera de favorecer la identidad y el posicionamiento del Sello en los potenciales mercados de consumidores. Del mismo modo, en la propia población local, así como en los posibles mercados potenciales, no se han realizado esfuerzos comunicaciones tendientes a informar, difundir y posicionar el sello, siendo absolutamente desconocido por numerosos habitantes del propio territorio y no constituye, al día de hoy, una ventaja competitiva relevante que contribuya a una mayor rentabilidad y sustentabilidad de los propios productores asociados.

II.- ANÁLISIS DE MERCADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROYECTADA DEL ÁREA DE ESTUDIO.

2.1.- Contexto.

La situación actual de la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, expuesta en el primer apartado del presente estudio, ha dado las primeras luces referentes a las características del perfil empresarial de los productores asociados, así como de la diversidad y cualidades de sus diferentes productos comercializados.

El siguiente apartado indaga, con mayor detalle, en esas características, realizando un análisis de mercado referente al portafolio de productos identificados en los productores de la Asociación.

Un análisis de mercado consiste en una recopilación de datos e información que permitan realizar un análisis sobre la oferta y demanda de una actividad económica y/o rubros productivos, esto con el fin de orientar la toma de decisiones respecto a las estrategias comerciales a desarrollar en el Plan de Negocio para la Asociación, el cual será definido abordar en etapas posteriores del presente estudio.

Es por ello, que este producto se considera fundamental a efectos de identificar las oportunidades disponibles en el mercado y determinar las brechas que obstaculizan o frenan la inserción de los productos del portafolio en nichos específicos de demanda, determinando mecanismos que permitan abordar con mayor eficiencia aquellas oportunidades de mercado identificadas, lo que condiciona la estrategia de intervención orientada a superar las fallas de mercado que subyacen a nivel individual y asociativo.

2.2.- Metodología.

La metodología aplicada en este apartado consistió en llevar a cabo un estudio de mercado mediante el análisis de fuentes primarias y secundarias, contemplando la mirada y opinión de los propios productores y de actores relevantes del territorio, sumado a un trabajo en gabinete de recopilación de información relacionada disponible en diversas fuentes respecto a estudios y tendencias de mercado, permitiendo establecer una mirada, tanto actual como futura, de los prospectos comerciales que posee la Asociación.

De esta forma, en una primera instancia, se detalla el **portafolio de productos** que actualmente ofertan los asociados, agrupándolos según características similares y determinando rubros productivos que fueron sujetos a análisis, como una forma de facilitar el orden y secuencia lógica de la propuesta. Para el levantamiento de la información, se elaboró un instrumento denominado "*Ficha de caracterización de productores*" (ver anexo 1) el cual fue aplicado mediante entrevistas individuales, obteniendo información relevante para el estudio.

Paralelamente al punto anterior, se realizaron **entrevistas a actores relevantes** (anexo 2) del ámbito regional, quienes representan a Organismos Públicos con algún grado de vinculación (actual o potencial) con la Asociación y/o los productores del área de estudio. Con ello, se obtuvo las impresiones respecto a la situación actual y potencial de la Asociación, fijando las primeras ideas fuerza del análisis.

Posteriormente, se desarrollaron 2 **talleres participativos**, en los cuales se convocó al grupo de productores, de tal manera de contrastar y favorecer el cruce de la información, obteniendo un análisis más robusto y consensuado por parte de los beneficiarios. En lo particular, a partir del desarrollo de los dos talleres se logró identificar:

- Identificación de brechas de mercado para la Agrupación y el Sello Territorio Sustentable. Cabe señalar que este proceso se diferencia de los objetivos desarrollados en el primer taller durante la primera etapa, por cuanto, el análisis de fortalezas y debilidades se centró única y exclusivamente en variables de mercado, induciendo a los beneficiarios a que fueran capaces de identificar y analizar sus propias brechas que obstaculizan la inserción de sus ofertas en la cadena de comercialización.
- Análisis del mercado (oferta y demanda) a través de la cadena de valor en torno a los rubros productivos de la asociación de productores, identificando alternativas de mercado en base a la determinación del segmento actual y potencial para el desarrollo de sus negocios.

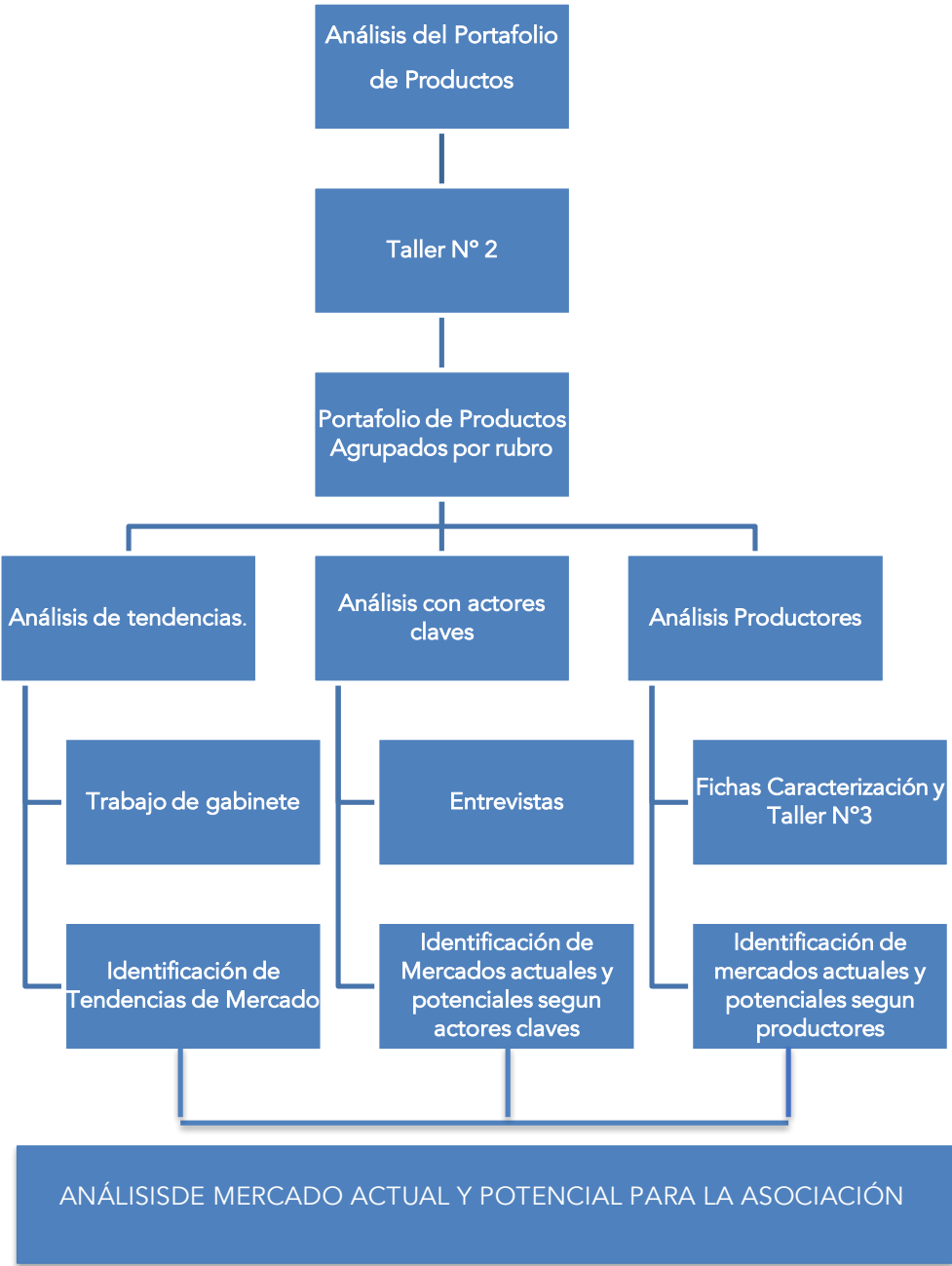
Con todo lo anterior, se obtiene información transversal adquirida desde diversas fuentes que permitió generar el cruce de información necesario para la elaboración de un análisis de mercado orientado a los rubro productivos de la Asociación, considerando la visión de actores relevantes e identificando aquellas brechas de mercado que adquieren urgencia en su superación para la determinación de futuras estrategias comerciales.

Finalmente y a modo de graficar el trabajo investigativo realizado, se presenta el siguiente esquema que refleja las fuentes investigativas, su vinculación transversal y las actividades asociadas.

A modo de sintetizar de manera gráfica y esquemática el proceso metodológico llevado a cabo en esta segunda etapa de la intervención, se dispone del siguiente esquema

secuencial que da cuenta de las diversas actividades, herramientas y fuente de información utilizadas para generar los resultados:

Figura N°6 : Proceso Metodológico Etapa Análisis de Mercados Actual y Potencial para la Asociación de Productores Certificados.



Fuente: Elaboración Propia.

2.3.- Análisis del Portafolio de Productos.

El punto de partida para el análisis del portafolio de productos está marcado por la investigación realizada sobre la base de datos de los productores y sus diferentes productos, la cual fue proporcionada por la directiva de la Asociación, así como la Unidad Técnica del Paisaje de Conservación. Sin embargo, esta información debió ser actualizada ante la situación de incertidumbre sobre la permanencia de algunos de los miembros originales de la Asociación y la incorporación de nuevos productores con el Sello Territorio Sustentable, situación ya expuesta y explicada en la Línea Base del presente estudio. Es por ello, que se establece generar un cruce de información mediante información recopilada a través de la aplicación de *"Ficha de caracterización de productores"* y la realización de los dos talleres participativos.

De esta forma, se logró identificar los siguientes productos que conforman la oferta actualmente disponible de los socios pertenecientes a la Asociación de Productores del Paisaje de Conservación, lo que representa el punto de partida para desarrollar la etapa de identificación de mercados actuales y potenciales. Como se puede apreciar en la siguiente figura, la diversidad de productos ofertados es amplia y se hacía necesario establecer criterios técnicos que permitieran generar una categorización por subsectores productivos de modo tal que permitiera un enfoque acotado para un análisis de mercado más atinente a las características inherentes a los productos.

Figura N° 7: Nube de Productos identificados en la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP.



Fuente: Elaboración Propia.

Tal como se puede apreciar en la figura anterior, la variedad de productos es amplia y heterogénea, haciéndose necesario establecer subgrupos de productos en función de características más o menos homogéneas.

En tal sentido, la categorización productiva se basó en características similares de acuerdo a la tipología de productos, obteniendo como resultado los siguientes subsectores productivos: 1) Productos Hortofrutícolas; 2) Productos Agrícolas Procesados y 3) Artesanías y Manualidades; los cuales son presentados a continuación:

Tabla N°25: Nube de productos identificados en Asociación de Productores Certificados por subcategoría.

PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS	
	<ul style="list-style-type: none">• Cultivo de hortalizas (lechugas, zanahorias, pepinos, papas, choclos, arvejas, cilantro, perejil, espinaca, acelga, aji, zapallo)• Producción de berries (arándanos, cranberries, frutillas, frambuesas)• Lombricultura y producción de humus• Cultivo de plantas y flores
PRODUCTOS AGRÍCOLAS PROCESADOS	
	<ul style="list-style-type: none">• Cervezas artesanales• Licores artesanales• Mermeladas• Conservas• Miel• Quesos

ARTESANÍA Y MANUALIDADES



- Artesanía en telas
- Artesanía en lanas
- Trabajos en orfebrería
- Hilados y bordados
- Manualidades

Profundizando en un análisis de la información recabada en la *Ficha de caracterización de los productores*, se puede apreciar el número de productores que poseen algún producto dentro de las diferentes categorías, obteniendo como resultado las siguientes estadísticas:

Tabla N°26 : Número de productores relacionados a Subgrupos.

SUBSECTOR PRODUCTIVO	NRO. DE PRODUCTORES CON PRODUCTOS RELACIONADOS
Productos hortofrutícolas	6
Productos agrícolas procesados	8
Artesanías y manualidades	3

Fuente: Elaboración Propia.

Al analizar las cifras, se puede identificar que es el subgrupo Productos Agrícolas Procesados quien posee una mayor cantidad de productores con algún tipo de producción vinculada a esa categoría, representado el 47% del total de productores.

Gráfico N°29: Porcentaje de Productores por subcategoría de productos.



Fuente: Elaboración Propia en base a información sistematizada de Ficha de caracterización de productores.

En lo que respecta a las variedades de productos ofertados por subgrupos, puede observar que cada categoría posee una cantidad entre 6 a 8 tipos de productos los cuales son reflejados en las siguientes tablas:

Tabla N°27 : Variedad de Productos Hortofrutícolas.



PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS	
Productos	Cantidad de productores
Berries	2
Cilantro	2
Acelgas	2
Lechugas	2
Pepinos	1
Flores	1
Plantas	1
Humus	1

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N°28 : Variedad de Productos Agrícolas Procesados.



PRODUCTOS AGRÍCOLAS PROCESADOS	
Productos	Cantidad de productores
Cervezas	2
Huevos	2
Mermeladas	2
Miel	2
Licores	1
Conservas	1
Queso	1

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N°29 : Variedad de Productos de Artesanía.



PRODUCTOS ARTESANALES	
Productos	Cantidad de productores
Artesanía en lana	2
Artesanía en madera	1
Artesanía en piedra	1
Artesanía en cemento	1
Joyas	1
Tejidos	1

Fuente: Elaboración Propia.

La información exhibida anteriormente da cuenta de la diversidad de productos que poseen los productores asociados, pudiéndose identificar que la vocación productiva de estos no es uniforme a un subgrupo, sino que poseen una serie de productos para ofertar en las diferentes categorías, pero que sin embargo, se identifica un producto principal que es el que define la importancia económica para cada uno de los diferentes productores y a la vez permite orientar su vocación productiva dentro de los subgrupos definidos, lo cual es importante al momento de identificar las brechas existentes y buscar soluciones a las mismas.

Finalmente, al analizar el listado de productos principales de los productores asociados, podemos encontrar los siguientes:

Tabla N° 30: Productos Específicos por cada Subgrupo vinculados a la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP.

PRODUCTOS HORTIFRUTÍCOLAS	Humus Cilantro Plantas Arándanos Berries Lechugas
PRODUCTOS AGRÍCOLAS PROCESADOS	Conserva de pepinillos Licores artesanales Cervezas artesanales Mermeladas Quesos Huevos



Mortero de piedra

Artesanía en tela

Joyas

Fuente: Elaboración Propia.

La identificación de este listado de productos principales ofertados por los productores forma parte de los insumos claves para etapas posteriores del presente estudio, específicamente en lo referente al producto de determinación de productos prioritarios y posterior elaboración del Plan de Negocios.

Cabe señalar que la información recabada en terreno en entrevistas personalizadas con los productores y durante las jornadas de reuniones y talleres con la Asociación, dan a conocer aspectos del perfil de los productores y sus productos, dando cuenta de datos de utilidad para establecer futuras líneas de acción, tanto en el análisis de tendencias como en la determinación de productos prioritarios para la elaboración del Plan de Marketing.

Esta información permite indagar y visualizar que la realidad de producción para cada subsector está asociada a una agricultura a baja escala, ante lo cual los volúmenes de producción son más bien acotados y estacionarios en la mayoría de los casos. De igual modo, en el caso del subsector artesanía, éste se encuentra en una etapa incipiente en diversidad de productos, calidad, originalidad de las creaciones y constancia en la producción, lo cual dificulta el análisis sobre la potencialidad del subsector.

Conociendo esta realidad de los productores, se analizan tendencias asociadas a las características de los productos y sus subsectores, para posteriormente caracterizar los diferentes mercados potenciales sujetos a análisis por parte de los actores claves y productores.

2.4.- Análisis de Tendencias.

El análisis de tendencias permitió investigar sobre los diferentes movimientos del mercado asociado a los productos del Paisaje de Conservación. Para ello, el análisis tomó en consideración los resultados del portafolio de productos para realizar un sondeo de alternativas de mercado y potenciales perfiles de consumo asociados a estos, realizando el análisis en los subsectores identificados y las características propias de la realidad de los productores.

2.4.1.- Productos Hortofrutícolas.

El comercio internacional de frutas y hortalizas procesadas ha experimentado un importante crecimiento en las últimas décadas, impulsado por la demanda de la población de mayores ingresos, la cual crece a nivel mundial, tanto en países desarrollados como en los en vía de serlo (ODEPA, 2017).

INE (2018) estima que la superficie con hortalizas a nivel nacional, el año 2017, fue de 70.707 hectáreas, indicando un aumento de unas 862 ha (1,2%) en relación con las 69.845 ha estimadas el año 2016, incremento que se explica por las mejores condiciones climáticas que se presentaron durante la temporada de siembra 2017. En la misma línea el INE menciona que la superficie señalada incluye las especies cultivadas para consumo fresco como así también para la agroindustria.

A nivel nacional, las regiones con mayor superficie cultivada de hortalizas al año 2017 son las que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N°31: Superficie Cultivada de hortalizas por región

REGIÓN	SUPERFICIE CULTIVADA (HÁ)
Maule	10.042

Coquimbo	9.803
Valparaíso	7.668
BioBio	3.793
Arica y Parinacota	2.965
Atacama	615

Fuente: ODEPA, 2018.

De acuerdo a los datos proporcionados en el documento de la Política Regional de Desarrollo Silvoagropecuario (2014), la Región de Los Ríos cuenta con una superficie cultivada de hortalizas de 1.740 ha al aire libre y 10 ha bajo plástico. En esta superficie lo que se cultiva mayormente son: Arvejas 48 ha, Choclos 42 ha, Zanahorias 33 ha, Habas 30 ha, Porotos verdes 23 ha y Espárragos 19 ha.

El mismo documento señala que las producciones de las hortalizas se dirigen en un 100% al mercado local, y que 918 productores INDAP registran venta mayor al 50% de su producción total.

Tabla N°32: Destino y comercio de la producción a nivel regional.

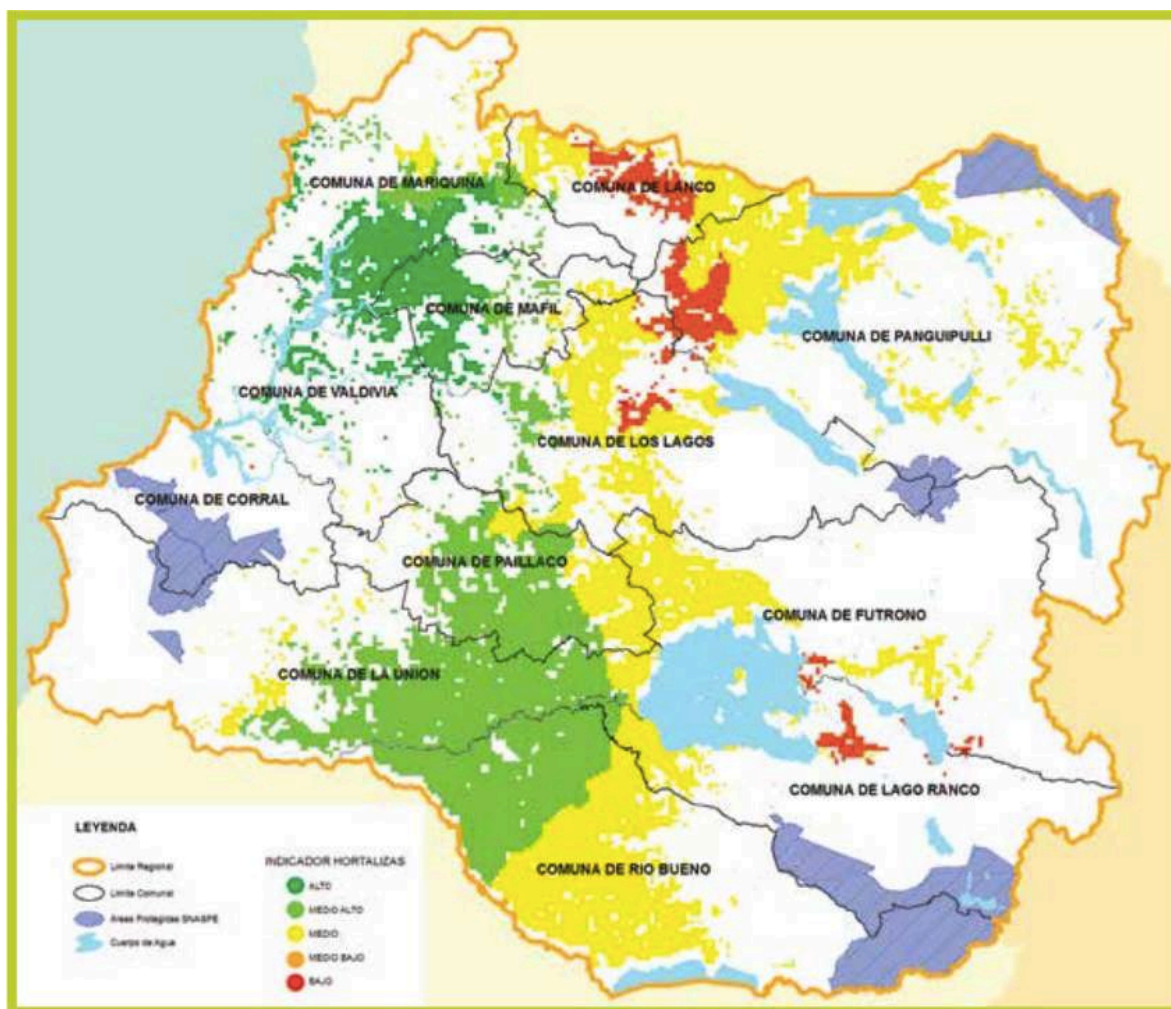
DESTINO Y COMERCIO	%
Consumo familiar	15%
Venta predio	11%
Venta ferias locales	48%
Venta mercado establecido	26%

Fuente: *Elaboración propia en base a Política Regional de Desarrollo Silvoagropecuario, 2014.*

Los diferentes factores y dimensiones de la cadena productiva de las hortalizas en la región de Los Ríos muestran la presencia de una macro zona de alta aptitud para la producción situada en el llano central de las comunas de San José de la Mariquina y Máfil,

además de valles interiores de la comuna de Valdivia y otra gran zona de aptitud media alta ubicada en el llano central de Paillaco, La Unión y Río Bueno (Política Regional de Desarrollo Agropecuario, 2014).

Figura 9: Mapa de Cadena Productiva Regional.



Fuente: Política Regional de Desarrollo Silvoagropecuario, 2014.

Considerando lo expuesto en la figura anterior, la producción de hortalizas se concentra entonces en la zona norte de la región, asociado probablemente a las mayores temperaturas medias potenciadas por la presencia de importantes lagos en la zona, lo que hace factible cultivar hortalizas exitosamente, en particular aquellas de estación fría. Lo anterior se relaciona con las condiciones edafoclimáticas de la provincia de Valdivia, que

favorecen el desarrollo de una variada gama de especies hortícolas con potencial que aún falta desarrollar (Agenda de Innovación Agraria Región de Los Ríos, 2016).

La Agenda de Innovación Agraria de la Región de Los Ríos (2016) menciona que la horticultura en las comunas de la región, es realizada principalmente por pequeños productores quienes comercializan directamente en ferias. Una vez cosechada la producción, ésta es transportada al lugar de venta, abasteciendo parte del mercado comunal. La comercialización se realiza principalmente por medios informales. Así mismo, se ha constatado que esta afirmación coincide perfectamente con la realidad de los beneficiarios de la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP, ya que de acuerdo a la información proporcionada para efectos de este estudio por intermedio de entrevistas, la mayor parte de ellos oferta sus productos en las ferias de las comunas de Los Lagos y Máfil, vendiendo prácticamente toda la producción que transportan por jornada.

Por su parte, los productos frutícolas en nuestra región es un rubro con alta proyección y significativo crecimiento, destacando los frutales menores. El arándano –por ejemplo- es considerado la especie más importante, ya que abarca cerca del 57% de la superficie frutícola regional y ha experimentado el mayor crecimiento en los últimos años, alcanzando un crecimiento de 905 hectáreas al año 2012. Otro fruto destacable en esta gama de productos es el cranberry, el cual ocupa el 67,8 % de la superficie total, la que además es la mayor superficie plantada en Chile (CIREN, 2012 en Política Regional de Desarrollo Silvoagropecuario, 2015).

En base a una superficie total regional cultivada de plantaciones frutales de 2.691,5 hectáreas, la distribución porcentual de tipos de frutos es la siguiente:

Tabla N°33: Superficie regional de plantaciones frutales.

PLANTACIÓN FRUTAL	SUPERFICIE CULTIVADA (HÁ)
Arándano	56,4%
Cranberry	56,4%
Frambuesa	10,2
Avellano	9,7
Otras especies	6,4

Fuente: Política Regional de Desarrollo Silvoagropecuario, 2014.

Según datos del Servicio Nacional de Aduanas, el valor total de las exportaciones de hortalizas frescas durante el mes de enero 2019 alcanzó un total de USD 7,6 millones, lo que significa una disminución en el valor exportado de un 5% respecto a enero 2018 mes que registró exportaciones por un valor de USD 8,0 millones. Esta baja de un 5% del valor exportado se debió al menor precio alcanzado por las exportaciones de los ajos frescos o refrigerados. Respecto al volumen de hortalizas frescas exportadas en el mes de enero de 2019 este alcanzó un total de 5.401 toneladas, lo que significa un aumento de un 12,3%, en relación con el mismo mes del año 2018, donde se exportaron 4.811 toneladas (ODEPA, 2019).

La misma fuente indica que los principales países de destino de las exportaciones de hortalizas frescas, en valor, durante el mes de enero 2019, fueron México con USD 6,5 millones, Brasil con USD 0,8 millones y España con USD 0,1 millones. El principal producto de exportación en enero 2019, en valor, fueron los demás ajos frescos o refrigerados con 5.238 toneladas por un valor de USD 7,44 millones.

Respecto de las regiones que más envíos de hortalizas realizaron durante enero 2019, en valor, fueron: Valparaíso con USD 3,4 millones; O'Higgins por un valor de USD

3,3 millones; y Metropolitana con USD 0,8 millones. No se nombra a la región de Los Ríos en estas estadísticas.

De las frutas el principal producto en este grupo son las pasas, con un valor de US\$ 131 millones en este período, cifra 19,4% superior a la del año pasado. Le siguen las frambuesas congeladas, con ventas por US\$ 120 millones, un 0,4% inferiores a las de 2010, destacan los estudios de ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias).

En la misma línea destaca también el crecimiento de las exportaciones de arándanos congelados, que en este año suman 85 millones de dólares, 360,5% más que en el mismo período del año pasado, y las de jugo de manzana, con US\$ 93 millones y un crecimiento de 206,4%. En cuarto lugar están las ciruelas secas, cuyas ventas han disminuido 10,6% en lo que va del año y suman 90 millones de dólares.

El consumo de productos hortofrutícolas ha aumentado durante los últimos años y una de las razones que lo explican esto es la *“preocupación de la población por comer sano”* y seguir recomendaciones que a diario aparecen en revistas de salud o en diversos medios de comunicación, así como también por las campañas implementadas por el Estado, e instituciones privadas, las que motivan a consumir sano (Chile, Ministerio de Agricultura (MINAGRI), 2004).

Lo anterior se explica por la constante difusión respecto del aporte en vitaminas, calorías, antioxidantes, entre otros factores, que aportan las hortalizas, como así también al cambio en los hábitos alimenticios de ciertos grupos sociales, como una forma de llevar una buena salud. Estos y otros factores han incidido de manera importante en las actitudes, preferencias y elección de los productos hortícolas, por parte de los consumidores.

El estudio Actitudes y Preferencias del consumidor de frutas y hortalizas en estado fresco en Valdivia (2011) menciona que un 82% de los encuestados aseguran preferir a las lechugas, tomates y zanahorias por sobre las otras gamas de productos hortícolas y que,

el 55% de estos señalan incorporarlos diariamente en su dieta alimentaria. En la misma línea, el estudio asegura que del segmento de consumidores de mayores ingresos prefieren adquirir los productos (hortalizas) en los supermercados o ferias, y el segmento de menores ingresos prefieren hacerlo en las fruterías cercanas a sus hogares.

La comercialización de productos hortofrutícolas y la forma en que ellos se ofrecen al consumidor influirían, de cierta forma, en cómo los consumidores optan por estos productos, prefiriendo los supermercados por la mejor presentación y calidad que éstos tienen y que se traducen en mayores precios (Krarup, 2005). Siguiendo esta línea, RedAgrícola (2016) se refiere a las nuevas tendencias de los consumidores de hortalizas y frutas con la siguiente afirmación: *"Platos preparados con productos frescos recién cortados o mínimamente procesados. Una tendencia que se pronostica que cada año seguirá aumentando. Es lo que se conoce como IV gama, es decir, hortalizas y frutas frescas limpias, trozadas y envasadas para su consumo"*.

La Cuarta Gama (como se le conoce a estos productos) marcará entonces el comportamiento interno y externo de la hortofruticultura. Estudios de ODEPA (2016) aseguran que los desafíos hoy pasan por incorporar valor agregado, mejorar el embalaje y la presentación, además de incorporar la mecanización y el riego. A ello se suman otros factores que se deben mejorar como es la gestión de comercialización y la sanidad del producto.

2.4.2.- Productos Agrícolas Procesados.

Se ha observado que la producción de productos agrícolas procesados se considera un proceso respetuoso con el medio ambiente si se cuidan los factores que aseguran un producto sustentable desde su origen, hasta su consumo final. Uno de los subsectores dentro de la categoría de productos agrícolas procesados está representado por la industria de la producción de **mermeladas**, la cual se puede caracterizar por una oferta muy variada de precios y calidades en los productos que se ofertan hoy en el mercado. Así, ingresando con una oferta de calidad se podrán obtener las mayores utilidades sobre el producto, para esto es importante recalcar los factores que permiten alcanzar la calidad, tales como la higiene, punto exacto de maduración de las frutas, cuidadoso envasado y disposición del producto terminado (Guardiola, 2009).

La producción nacional general de mermeladas alcanza las 1.200 toneladas mensuales lo que se traduce en un tamaño de ventas cercano a los USD 61 millones. Solo el 1% de esta producción corresponden a productos Premium y delicatesen (Pro Ecuador, 2018).

Las exportaciones de mermeladas sumaron US\$136 millones en el último año. Estos envíos llegaron a 56 mercados, liderados por Estados Unidos que representó un 29% del total exportado. Otros destinos relevantes fueron México, Rusia y Brasil (ProChile, 2016).

Tabla N°34: Mercado local de las mermeladas.

El mercado local de mermeladas está cubierto por:	93% de productores locales
	7% de productos de origen francés y español principalmente

Fuente: Pro Ecuador, 2018.

Chile es un mercado maduro en lo que respecta a la producción y consumo de mermeladas de frutas, aunque mantiene un crecimiento lento en ciertos nichos como delicatessen y productos exóticos. Por lo tanto, hay un segmento de consumidores que está abierto a probar nuevos sabores y a la innovación de presentaciones y envases.

Según un estudio preparado por Pro Ecuador (2018) los principales consumidores de mermeladas en nuestro país son familias con niños y personas de entre 35 a 65 años.

Este tipo de productos se utilizan en las comidas preparadas del hogar como; desayunos y onces. Además, el mismo estudio indica que el producto es consumido por personas de estrato social medio-alto, que están dispuestos a pagar por delicatessen, mermeladas importadas, nuevos sabores, orgánicos y de comercio justo.

La mermelada de frutas tradicionalmente se usa para untar en panes o galletas en el desayuno, onces (media tarde) y cena. También es de uso cotidiano en las viandas de los niños. Dada su variedad y oferta se puede usar en la gastronomía en general. Por ejemplo, en la pastelería y confitería se utiliza para rellenos, coberturas y mezclas, mientras que en otras ramas se emplea para ensaladas, crear salsas y adobar carnes en general.

Tabla N°35: Canales de distribución de la producción de Mermeladas.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN	PORCENTAJE
DIRECTA	
Supermercados	60%
Hoteles	20%
Tiendas	15%
Otros	5%

Fuente: Pro Ecuador, 2018

El consumidor chileno es un consumidor tradicional, que prefiere el producto elaborado con frutas nacionales, y su determinante a la hora de la compra es el precio del producto que va a adquirir, por cuanto esta variable es importante a la hora de hacer este análisis.

Otro Producto importante de analizar es el **Queso**. FAO (2015) señala que anualmente se producen aproximadamente 18 millones de toneladas de queso en el mundo. Estados Unidos es el mayor productor con un 30%, seguido de Alemania y Francia con un 13% y un 12%, respectivamente.

Tabla N° 36: Países europeos que más consumen Quesos.

PAÍS	KG/HABITANTE
Grecia	37,4
Francia	23,6
Alemania	20,6

Fuente: Elaboración propia en base a FAO 2015.

En Chile, el queso es el derivado lácteo que más ha aumentado su producción. Según ODEPA (2017) se exportaron 6.356 kg por un monto de 24.207.779 \$USD sólo considerando el queso Gouda. Sobre la importación de quesos se ha observado que ha ido en aumento en los últimos años, debido a una disminución en los precios de los quesos principalmente en Europa.

FedeChile (2018) indica que, de la producción nacional, un 70% corresponde al tipo Gouda y un 20% a queso Chanco, producidos principalmente en las regiones de Los Lagos y Los Ríos. El 35% de la población nacional consume queso tres veces a la semana, de tipo: Chanco, Gouda y Fresco principalmente, superando los 11 kilos de consumo per cápita al

año. Todos estos datos revelan la baja oferta de variedades de quesos a nivel nacional y la gran oportunidad de agregar valor e innovar en el desarrollo de quesos diferenciados.

Actualmente, Chile es el mayor consumidor per cápita de quesos en América Latina, con un promedio de 11,1 kilos per cápita. Le siguen dos países de fuerte tradición lechera: Argentina, con 7,5 kilos y Uruguay con 5 kilos per cápita (Richard, 2018).

El mismo autor señala que Chile lidera también en el gasto promedio per cápita en esta categoría, alcanzando US\$131,2 en 2016, cifra que representa un crecimiento del 55,6% en relación al gasto de US\$84,3 correspondiente al año 2011. En segundo y tercer lugar están Argentina con US\$73,8 y Uruguay con US\$65,9.

Entre los años 2015 y 2025 se espera un aumento del 1,4% anual para el mercado mundial del queso, lo cual representa “un crecimiento acelerado para la próxima década” (OCDE-FAO, 2015:130). El mismo informe establece que la Unión Europea conservará su liderazgo en las exportaciones de queso, con una participación estimada del 38% al año 2024 y un crecimiento del 4% anual, más alto que el de sus principales competidores, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Australia.

Richard (2018) menciona que junto al aumento de consumo de queso en Chile, se han producido además cambios en las expectativas de los consumidores y una premiumización de los productos. El estudio Chilegourmet realizado por las consultoras iCuadrado, Contexto y Whizzy, que busca reconocer las preferencias y tendencias de mercado, señala la aparición de un fenómeno de gourmetización del consumidor de grupos medio alto y medio; vemos entonces que entre consumidores de grupos socioeconómicos C1 y C2, de 25 y más años, el 45% se describe como gourmet (Chef & Hotel, 2017).

Los quesos figuran en segundo lugar en la lista de los productos más percibidos como gourmet por este perfil de consumidores. Los alimentos considerados gourmet se caracterizan por ser de alta calidad, tener elaboración artesanal y disponibilidad limitada (Richard, 2018).

La **miel**, es otro de los productos agrícolas procesados de relevancia a investigar, un estudio de ODEPA (2017) manifiesta que la actividad apícola chilena creció significativamente entre los últimos dos censos, desde unas 332.000 a más de 454.000 colmenas en 2007, con una participación de 92% de colmenas modernas (marco móvil) en el apiario nacional.

En la misma línea el estudio señala que en Chile 10.523 explotaciones desarrollan esta actividad, desde el desierto de Atacama hasta la Patagonia, empleando los recursos melíferos de la flora nativa chilena, altamente endémica, presente en los ecosistemas naturales de norte a sur del país y desde el Océano Pacífico hacia la Cordillera de Los Andes. Más de 92% de las explotaciones manejan apiarios de menos de 100 colmenas.

El principal producto apícola, la miel, registra producciones que fluctúan entre 7.000 y 11.000 toneladas al año, cuyo principal destino es la exportación a países de la Unión Europea por montos de 21 millones de dólares (ODEPA, 2016).

Según cifras del Servicio Nacional de Aduanas, durante el año 2016 las exportaciones chilenas de miel totalizaron 7.136 toneladas, avaluadas en USD 21,1 millones, lo que representó un descenso de 46,3% en valor, respecto de 2015, principalmente por la disminución de los precios internacionales en la Unión Europea, nuestro principal destino. En la reciente temporada, junto con el posicionamiento de Alemania y Francia, mantienen una posición relativamente importante Suiza e Italia (ODEPA, 2017).

La producción nacional de miel está formada por una oferta anual aproximada de 10 mil toneladas, producida por 10.481 apicultores y 454.483 colmenas. Del total de apicultores, el 33% se concentra en la Región Araucanía con 3.460, 20,9% en la Región del Bio Bio con 2.187 apicultores, 8,1% en 4 13 la Región del Maule con 852 apicultores. En la Región de Los Ríos se concentra el 6,3% de los apicultores a nivel nacional con 661, situándose en el 6 lugar (Consortio de desarrollo tecnológico Apícola, 2014).

Los estudios del mercado de la miel realizados por ODEPA (2018) nos aclaran que los envíos de miel en el último año totalizaron 5.212 toneladas exportadas, 27% inferior en volumen, pero que en términos de precio subieron desde 2,96 dólares FOB por kilo a 3,15 dólares FOB por kilo. Lo anterior no evitó que el valor exportado descendiera 22,2% respecto con 2016 (4,6 millones de dólares FOB). La Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) insiste en que las cifras anteriores muestran lo complejo del acontecer apícola durante el período analizado en los principales mercados de destino de la miel chilena (Alemania y Francia), explicada por la necesidad de verificación de calidad y origen de las mieles, por parte de los mercados demandantes. A nivel local, la disminución de volumen ha sido reflejo de condiciones ambientales desfavorables para la producción de miel en varias regiones de Chile.

Tabla N°37: Principales destinos de la Miel chilena.

DESTINO	TONELADAS	DÓLARES FOB
Alemania	3.701	11,6 MM
Francia	410	1,3 MM

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de ODEPA, 2018.

Investigaciones realizadas por el Consortio de Desarrollo Tecnológico Apícola (2014) mencionan que la demanda interna se estima en unas 1.400 toneladas, con un consumo per cápita de aproximadamente 150 gr. El 65% es transado en mercados formales, donde los supermercados representan un 34%, la industria de alimentos,

farmacéutica y cosmética participan en un 28% y tiendas Gourmet representan un 3%. El 35% restante se transa mayormente en condiciones informales, tanto ventas al detalle como a granel. Los compradores a granel formales son mayormente empresas de la industria alimenticia, tal como Nestlé, Soprole, Garden House, Agrovivo (Ambrosoli), panaderías, pastelerías, entre otros. Estas empresas hacen compras ocasionales, no estableciéndose ninguna política de fidelización de proveedores.

Otro de los productos analizados y que forma parte de los productos agrícolas procesados por lo asociados es la **Cerveza**, la cual hoy en día crece a nivel mundial a una tasa anual de 3%, estando constituida por (pocas) grandes empresas, donde cinco grandes grupos controlan el 45% de la producción mundial, actualmente la industria basa su crecimiento en fusiones y adquisiciones, lo que da lugar a una mayor concentración del mercado a nivel nacional como mundial, por lo cual no es extraño que una sola empresa tenga más del 66% de un mercado y que en la mayoría de los países, dos cerveceras concentren más del 80% del mercado doméstico (Vera, 2012).

A nivel nacional, la industria ha crecido a un ritmo anual, entre 10% y 12% (Vera, 2012), en parte gracias al ingreso de nuevos actores y también por el alza en el precio de los vinos, y la competitividad, diferencial que ha generado un volcamiento de la demanda por la cerveza, lo que incluso ha permitido subir los precios. En 2014 los chilenos tomaron 773 millones de litros de este brebaje, lo que nos instaló en el podio del consumo de las cervezas, en el tercer lugar en Latinoamérica.

En el país se vive un gran desarrollo del mercado de cerveza artesanal. Se ha convertido en un mercado atractivo para evaluar la posibilidad de invertir en el sector. Dado este escenario, actualmente existe una red de proveedores estables y clientes dispuestos a pagar por productos totalmente distintos a los que comúnmente consumían en décadas pasadas. Aun así, al ser un mercado incipiente en la escena nacional, no ha estado exento de problemas. Los productos ofrecidos por las cervecerías artesanales y

micro cervecerías han presentado una calidad regular del producto, problemas de homogeneidad y han mostrado escasa innovación, limitándose a ofrecer una reducida gama de alternativas (Vera, 2012).

Según la Asociación de Cervecerías Artesanales de Chile (Asechi, 2013), en Chile la industria cervecera ha presentado un crecimiento del 36% en los últimos años, logrando un consumo per cápita de 36 litros anuales. Dentro de este mercado se encuentran las cervezas artesanales, las cuales, a pesar de que han tenido un gran crecimiento, pues hace seis años sólo había unas cinco empresas, y actualmente superan las 45, con ventas anuales de unos \$1.000 millones, representan tan sólo el 0,9% de la producción total. De ellas, unas cuatro se desmarcan del resto por su nivel de producción (más de 20 mil litros al mes), facturación (hasta \$300 millones al año) y porque han profesionalizado su sistema de ventas, marketing y distribución. Una cervecería pequeña, en contraste, puede facturar hasta unos \$ 40 millones anuales y su venta es más bien local.

Si bien la industria de la cerveza artesanal goza de aceptación y continuo crecimiento, tanto a nivel nacional como regional no está exenta de problemas, posibles mejoras y oportunidades deben ser abordadas si se desea lograr un buen lugar en el mercado nacional e internacional. Hoy existen productos de diversa calidad, muchos de ellos no son homogéneos y presentan problemas de irregularidad en variados aspectos. La oferta de cerveza sigue siendo demasiado acotada a muy pocos estilos, faltando innovación en este punto, lo cual es propio de un mercado incipiente en el cual no es fácil ofrecer propuestas distintas debido al riesgo asociado. Desde el punto de vista de la ingeniería industrial, hay bastante conocimiento que se puede aportar para lograr objetivos, tales como: un producto de valor, homogéneo, de gran calidad, novedoso, que pueda ser eficientemente introducido al mercado, respaldado de una buena estrategia de entrada.

En los últimos seis años, el consumo de cerveza entre los chilenos pasó de 28 a 45 litros por habitante al año. Este crecimiento se explica por los nuevos productos y formatos, la llegada de grandes marcas extranjeras y, en parte, por la irrupción de las cervecerías artesanales. Según cifras de la empresa de consultoría de mercado Nielsen, el consumo en 2014 de cerveza ha crecido cerca del 10% en volumen, siendo consumida por el 60% de los chilenos. Sin embargo, el 50% de la venta se concentra en los meses más cálidos y sus principales consumidores son personas entre 35 y 55 años. En comparación a otros países, Chile se sitúa por debajo de la media mundial de consumo de cerveza artesanal. Brasil encabeza las cifras en Latinoamérica con 75 litros per cápita, siendo República Checa quien lidera el ranking mundial con 140, seguido de Alemania con 110 litros por persona al año.

Sin embargo, si bien se reconocen las auspiciosas cifras que sitúan a la industria cervecera, sobre todo la artesanal, como un eje relevante de la oferta de productos a nivel nacional y regional, no es menos cierto que subyacen importantes brechas históricas que se debe contribuir a su superación.

El sector cervecero (nacional y regional) ha respondido más bien a un efecto acción-reacción frente al aumento de la demanda, pero no responde a una estrategia diáfana orientada a potenciar su carácter único y diferenciador que permita otorgar beneficios a las empresas. No debe perderse de perspectiva que la industria cervecera dispone de dos mercados relevantes que pueden garantizar su viabilidad y proyección económica en el tiempo: por una parte, el mercado turístico, cuyo principal valor estriba en la búsqueda de experiencias únicas y memorables y, por otra, la demanda o preferencia de los propios residentes locales, quienes pueden asegurar la proyección de los negocios a partir de su preferencia permanente y desconcentrada a lo largo de todo el año. No debemos dejar de mencionar que igualmente el mercado nacional es una potente alternativa de masificación de la industria, ya que muchos productores locales están emprendiendo acciones y esfuerzo de venta hacia los distintos mercados nacionales, sobre todo en la Región Metropolitana.

Otro de los productos analizados y que forma parte de los productos agrícolas procesados por lo asociados son los licores artesanales que por lo general son bebidas ancestrales cargadas de historia, costumbres y tradiciones que le dan un gran valor al momento de su comercialización, sin embargo, su proceso productivo es más bien simple, incluyendo muy pocas fases de desarrollo en este ámbito, estos son; maceración, destilación o infusión de diferentes productos, tal es el caso de las hierbas, frutas o especias que también pueden ser elaboradas en formatos de crema o bebidas no alcohólicas.

En términos generales, los licores artesanales elaborados en base a hierbas tienen que ver con los brebajes de alta graduación, los cuales son llamados bebidas digestivas, mientras que los preparados con frutas suelen ser más dulces y muy populares en celebraciones, fiestas familiares o cócteles de ceremonias y/o conmemoraciones varias.

El hábito de consumo de este tipo de licores ha sido por décadas del tipo ocasional, ya que gran parte del mercado es abarcado por el sector industrial, instancia donde puede observarse que en la demanda de bebidas alcohólicas existen muy variados intereses y que las percepciones que inciden en la decisión de compra son complejas, estas van desde los aspectos sensoriales e intrínsecos (color, sabor, temperatura) hasta los aspectos subjetivos y extrínsecos (percepción de calidad, estereotipos territoriales, etiquetas), siendo estos últimos los que determinan la decisión de compra, situación que conlleva a la poca o nula información que se tiene sobre el producto artesanal y sus atributos.

Lo señalado recientemente hace que el diseño de las estrategias de publicidad y comercialización que buscan promover el consumo de licores artesanales sea muy cuidadoso, ya que en primer lugar se debe centrar su difusión en estrategias que eviten la generación de percepciones y asociaciones indeseables con el producto, centrandose intervenciones ligadas a elementos tales como el envase o la etiqueta.

Otro de los productos a analizar en este apartado, son las conservas naturales, las cuales son elaboradas por un grupo de asociados al Paisaje de Conservación, en este sentido, podemos mencionar que los cambios en los hábitos de consumo que se han producido en los últimos años abren nuevas oportunidades de negocio en materia de conservas y envasados de productos alimentarios, ello como consecuencia, entre otros factores, del envejecimiento de la población y del aumento de edad en los propios consumidores, lo que ha dado lugar al incremento de envases ergonómicos, de fácil apertura y que faciliten la compra del producto en relación a su traslado negocio-hogar. Es así como los consumidores de edad avanzada buscan tamaños menores y mejor adaptados a sus realidades, cuyos productos sean ligeros y versátiles, dos requisitos claves para responder a las necesidades de este segmento. Un aspecto importante y valorado es que los envases sean inteligentes, es decir, que se pueda observar el estado del producto, pudiendo ayudar al comprador a verificar el estado del alimento que se alberga en su interior.

Otros elementos asociados a estas materias tienen relación con los hogares formados por una o dos personas, el breve tiempo que disponen para comprar y cocinar debido a las altas cargas horarias de los trabajos y a la dinámica rutinaria en que avanza la sociedad.

Bajo este escenario, se abre pasos muy agigantados la compra de alimentos en conserva por Internet, instancia que es muy aprovechada por los nativos digitales, quienes cada vez son más y están ya llegando a la edad de independizarse de sus padres, razón por lo cual se adaptarán más fácilmente a la costumbre de hacer compras de supermercado online.

Asociado a lo anterior, surge la problemática medioambiental que hoy en día afecta al mundo entero, situación que ha generado el crecimiento exponencial del marketing verde y la necesidad de vender las bondades ecológicas del envase y su contenido, razón

por lo cual las empresas apuestan por el ecodiseño, la reciclabilidad y los materiales biodegradables.

En este contexto, el mercado de las conservas totalizó US\$105 millones durante el 2016, alcanzando más de 30 mercados. De estos el mayor comprador fue México, concentrando un 41% (ProChile,2017).

De acuerdo al estudio de ProChile del año 2017 se establece que las principales tendencias de los alimentos en conservas son los vinculados con la salud y el bienestar, los cuales se identifican como dos de los ejes que seguirán influyendo positivamente en la demanda que promueven el consumo de este tipo de alimentos a nivel mundial.

En la misma línea de estos estilos de vida, los cuales velan por la modernidad y sostenibilidad, aumentando el consumo por alimentos ecológicos y de alto aporte nutricional, se observa el aumento de un consumo en torno a la variedad de productos en conservas, sin embargo, pese a la comodidad que ofrecen este tipo de alimentos, los consumidores muestran un cierto grado de aprensión sobre algunas conservas, las cuales contienen una cantidad excesiva de sal o azúcar, siendo esta característica un probable obstaculizador en el crecimiento de este mercado (ProChile, 2017).

2.4.3.- Productos de Artesanía.

La actual oferta artesanal en Chile está constituida por una gran variedad de especialidades con un alto desarrollo formal y de calidad. Las principales técnicas (textilería, trabajo en madera, alfarería y cerámica, cestería, platería, piedra y cuero) manifiestan claros signos de recambio, pero ha sido difícil mostrar la oferta artesanal presente en el país. Los espacios que tradicionalmente ocupaban los artesanos (principalmente ferias) se han transformado paulatinamente en pequeños mercados y son pocas las plataformas que dan cuenta real de lo que se está proponiendo en una industria creativa tan dinámica como la artesanía, en constante transformación (CNCA, 2011).

De acuerdo a lo expuesto en la Política Nacional de Artesanía (2017) en cuanto a la caracterización territorial, hay artesanos y artesanas en todo el país, y especialmente en comunas pequeñas o territorios apartados; de eso da cuenta la información que proporciona Chile Artesanía, en la que puede apreciarse que, en algunos casos (Tarapacá, Maule y Aysén), el número de artesanos registrados por región supera el promedio nacional de población.

Tabla N°38: N° de Artesanos por región.

REGIÓN	N° DE ARTESANOS
Arica y Parinacota	63
Tarapacá	142
Antofagasta	54
Atacama	59
Coquimbo	113
Valparaíso	130
Metropolitana	296
O'Higgins	99

Maule	145
Bío Bío	207
Araucanía	155
Los Ríos	158
Los Lagos	85
Aysén	46
Magallanes	27

Fuente: Elaboración propia en base a Política Nacional de Artesanía, 2017.

La mayor proporción de artesanos(as) registrados corresponden a la disciplina de la textilería (65%), seguida de la cestería (10,7%), la madera (9%) y la orfebrería/metales (5,8%). Estos datos son coincidentes con los existentes para el año 2014 con leves variaciones.

Tabla N°39: N° total de artesanos según Instituciones.

INSTITUCIÓN	N° DE ARTESANOS
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	1.779
Fundación Artesanías de Chile	2.002
INDAP	3.997

Fuente: Política Nacional de Artesanía, 2017.

INE (2015), en su informe anual sobre estadísticas culturales menciona que entre los años 2014 y 2015 las importaciones de artesanía aumentaron en el sector un 14%, llegando a un monto de \$98.724 millones, mientras que las exportaciones presentaron una baja considerable, de un 12,2%, llegando a un monto de \$45.193 millones.

El mismo informe expone que las exportaciones se dirigieron principalmente a China, con el 26,6% del monto total, lo que corresponde a \$12.015 millones; en segundo lugar se encontraba EE.UU., con un 9,1%, destacando además, en el contexto latinoamericano, la participación que tiene Argentina con el 7,5%. Por su parte, las importaciones también se focalizaron en China, país que concentra un monto de \$43.168 millones, igual al 43,7% del total de bienes y productos asociados al dominio.

Entre los productos denominados Insumos para la Creación, destacó la importación de lana cardada o peinada que tuvo montos asociados que alcanzaron los \$3.179 millones de materiales vegetales para tallar, y pigmentos para el acabado de cuero.

De acuerdo al estudio caracterización de los canales de comercialización de la artesanía (CNCA, 2013a), los espacios de comercialización de artesanías en Chile son básicamente dos: las ferias y las tiendas.

Las ferias, en primer lugar, son espacios especializados y compartidos por varios artesanos, donde cada uno tiene su propio puesto para comercializar sus productos. El 79,5% de las ferias se ubica en zonas urbanas, mientras que el 20,5% en zona rural (CNCA, 2013).

En segundo lugar se encuentran las tiendas, que son locales comerciales permanentes donde se vende artesanía. El 81,8% de ellas se ubica en zonas urbanas y 18,2% en zonas rurales. Una de las fortalezas de las tiendas es que algunas pagan a los artesanos el 50% anticipadamente, lo que les permite comprar la materia prima. Otra es que se encargan de todos los aspectos administrativos y el rol del artesano es solo de productor (CNCA, 2013).

Un estudio realizado por Reydet (2017) manifiesta que los compradores de artesanía gastan aproximadamente \$37.228 en un año. Mientras que en alimentos artesanales gastan una cifra considerablemente mayor, llegando a un promedio de \$201.329 anuales. Al analizar los datos por grupo socioeconómico -como era de esperarse- los grupos con mayores ingresos económicos son los que gastan más en promedio durante el año, debido a la variable de contar con un mayor poder adquisitivo.

Para el caso de las artesanías se observa claramente un comportamiento similar de los grupos de nivel socioeconómico más altos (ABC1), con montos superiores a los \$46.000, donde el mayor gasto promedio anual se produce en el grupo A (\$59.000 pesos).

En relación al gasto promedio anual por edad, el mayor promedio de gasto se observa en las personas entre 35 y 44 años, que reportan un consumo aproximado de \$48.000 anual en artesanía. Por el contrario, quienes menos gastan son los menores 35 años con un promedio aproximado anual de \$36.000 (Reydet, 2017).

Finalmente se puede inferir que el mercado artesanal en Chile es desarrollado principalmente en un sistema de producción de bajo volumen y de carácter familiar, donde aproximadamente el 80% de los artesanos trabaja en su hogar, cerca de un 10% trabaja con terceros y casi un 70% pertenece a una agrupación de carácter gremial o asociativa (Política de Fomento a las Artesanías, 2015).

Conclusiones Analisis de Tendencias:

El análisis de tendencias de los productos hortifrutícolas, agrícolas procesados y de la artesanía nos entrega una radiografía actualizada de la dinámica de mercado de estas industrias.

En una primera mirada, este análisis nos permite establecer e identificar las oportunidades disponibles en el mercado y determinar las brechas que obstaculizan o frenan la inserción del portafolio de productos/servicios en nichos específicos de demanda.

Por parte de la demanda se observa un claro cambio en los hábitos de consumo de los compradores, en sus diferentes dimensiones ya que nos encontramos con consumidores más informados y por ende más exigentes con los productos que demandan.

La demanda se visto entonces fuertemente influenciada por los cambios que a nivel global ha experimentado la sociedad, preocupándose por mejorar su calidad de vida a través del consumo de productos con características saludables, con identidad local y con procesos sustentables. Además, son consumidores que están dispuestos a pagar por estos productos pero sin trazar la calidad de los mismos. Esto queda demostrado en los altos niveles de exportación de cierta gama de productos, como lo es la miel y los productos hortícolas principalmente.

Muchos de estos consumidores actuales igualmente están buscando acceder a productos que ya vengan listos para consumir, por ende, se presenta un desafío para la oferta en mejorar y agregar valor al producto final.

En esta misma línea, la oferta de productos que son materia de este estudio también ha experimentado cambios y ha tenido que ajustarse a ellos con nuevas estrategias, ya que como se mencionó anteriormente, ahora deben desarrollar productos en base a las exigencias de sus consumidores. La gran oportunidad que tienen los productores locales, en este sentido, es agregar valor a sus productos a objeto de diferenciarse de la competencia generando esas ventajas competitivas que les permitan acceder a nuevos mercados y canales comerciales.

A modo de resumen se expone la siguiente tabla que da cuenta de las principales tendencias por cada uno de los productos evaluados:

Tabla N°40: Resumen de resultado principales tendencias del mercado

PRODUCTOS	RESULTADOS PRINCIPALES TENDENCIAS
<p align="center">Productos Hortifrutícolas</p>	Crecimiento impulsado por demanda de población de mayores ingresos.
	Producción dirigida en un 100% al mercado local (Chile).
	La comercialización de los productos se hace directamente en Ferias y por medios informales.
	Se ha experimentado un aumento en las exportaciones de productos Hortifrutícolas (Mercado Internacional).
	Consumidores buscan comer más sano, por ende se observa un cambio en los hábitos alimenticios (alimentación saludable)
	Segmento de consumidores de mayores ingresos compran en Supermercados, mientras que los de menores ingresos prefieren las fruterías.
	Consumidores buscan acceder a un producto con valor agregado y con marcada identidad local, como por ejemplo productos listos para consumir, mejoras en los envases de presentación, cantidades, Sellos Sustentables, etc.
	Consumidores buscan productos que hayan sido elaborados bajo respetuosos protocolos medio ambientales, por ende buscan productos sustentables.
	Más del 90% de los productores de agroprocesados son productores locales.

Productos agrícolas procesados	Los consumidores de esta gama de productos son consumidores dispuestos a pagar.
	La comercialización de agroprocesados se concentra mayoritariamente en los Supermercados y la red Hotelera.
	Se ha experimentado un alza en los niveles de exportación de agroprocesados (quesos por ejemplo).
	La mayor parte de la producción nacional de Quesos se hace en las regiones de Los Ríos y Los Lagos.
	Se observa una clara oportunidad de agregar valor a los productos considerando el perfil de los consumidores.
	Se manifiesta un cambio en lo hábitos de consumo, priorizando la compra de productos denominados premium (fenómeno gourmet).
	El principal destino de la producción de miel es la exportación.
	La comercialización de Cervezas Artesanales se sustenta en gran parte por el mercado turístico, sumado al alza en el consumo per capita anual.
Artesanías	La comercialización de artesanías se concentra principalmente en Ferias y Tiendas.
	Los consumidores de artesanía son principalmente compradores con alto poder adquisitivo.
	Los consumidores buscan piezas únicas, utilitarias y decorativas de calidad en sus terminaciones.

Fuente: Elaboración Propia.

2.5.- Análisis con Actores Claves.

La siguiente etapa del trabajo metodológico realizado para el análisis de mercado de la situación actual y proyectada del área de estudio, consistió en la realización de acciones para obtener información de primera fuente de aquellos actores involucrados con el rubro y con el territorio. Para llevar a cabo esta labor, se realizó un trabajo de entrevistas con actores claves para lo cual se diseñó y aplicó una entrevista (**Anexo N°2**), con el objetivo de obtener información relevante y robustecer la elaboración de un análisis completo de la situación actual y potencial de mercado para el territorio y el grupo de productores. Dicho instrumento estuvo conformado por 10 preguntas relacionadas principalmente a 4 grandes ámbitos que se mencionan a continuación:

- **Antecedentes Generales (Identificación).**
- **A - Grado de Conocimiento de la intervención.**
- **B - Percepción de los entrevistados de la Situación Actual de mercado del territorio.**
- **C - Exploración de perspectivas futuras de mercado.**

Este cuestionario fue aplicado en terreno, previa coordinación mediante correo electrónico o telefónica con los actores claves, obteniendo la ejecución de 9 importantes entrevistas con los diferentes actores que se señalan a continuación:

Tabla N°41: Identificación de Actores Clave de la Región a quienes se aplicó entrevista

INSTITUCIÓN	REPRESENTANTE	CARGO	FECHA
1. Corporación de Desarrollo Productivo Región de Los Ríos	Ángel Beroiza Irureta.	Gerente	28-11-18
2. SEREMI de Agricultura.	Héctor Mella Toledo.	Ejecutivo	13-11-18
3. INDAP	Francisco Cerna.	Ejecutivo Fomento Productivo	30-11-18

4. SERCOTEC	Miguel Ángel Muñoz.	Director	05-12-18
5. CORFO	Carlos Riquelme Caro.	Director	03-12-18
6. SERNATUR	Loreto Pérez.	Encargada de Unidad de desarrollo	07-12-18
7. PRODESAL	Andrea Silva.	Jefa Técnica	07-12-18
8. Paisaje Conservación Valle Río San Pedro	Purísima Rivas.	Coordinadora Municipal Los Lagos	07-12-18
9. SAG	Daniel Escobar.	Director Subrogante	10-12-18

Fuente: Elaboración Propia.

La información obtenida mediante el instrumento se consolida y analiza para obtener los principales resultados de las entrevistas y así lograr resumir en los siguientes cuadros, las respectivas impresiones respecto a los tres principales ámbitos consultados, señalando información de relevancia obtenida así como algunas acciones que se podrían implementar durante el presente estudio para involucrar a las instituciones que representan, como también en el futuro desarrollo de los productores, la asociación y el territorio. A continuación se muestran los resultados, mencionando los objetivos para cada ámbito consultado.

A.- Grado de conocimiento de la intervención.

Objetivo: obtener el grado de conocimiento que los actores claves del territorio poseen sobre la iniciativa y respecto de las intervenciones que estos han realizado en el territorio durante los últimos años, lo anterior, con el objeto de medir el grado de profundidad de conocimiento de la iniciativa, además del compromiso y vinculación que estos actores poseen respecto de la misma.

Resultado: la mayoría de los entrevistados conocía el proyecto (Paisaje de Conservación) solamente en su etapa de gestación, muy pocos manejaban información actualizada respecto de la operatividad, de la conformación de productores y de la situación actual del

proyecto. Lo que arroja como resultado un nivel intermedio de vinculación y compromiso con la iniciativa, detectando de esta manera una de las brechas importantes a superar mediante el presente proyecto.

Del 100% de los entrevistados (9), solo el 22,2 % de ellos poseía un nivel medio - alto de conocimiento, teniendo directa vinculación y mediano compromiso con este, manejando información respecto de la gestación del proyecto, conociendo los rubros principales presentes en el paisaje, pero desconociendo el grupo de productores con el sello en el territorio. Por otra parte, el otro 44,4 % dijo poseer un nivel medio de conocimiento de la iniciativa, estos, manejaban información solamente de la etapa de gestación y conocían de los rubros allí presentes debido a que tenían clientes/beneficiarios que atendían en el área geográfica y sector económico, pero no manejaban información directamente atingente o vinculada con el proyecto en ejecución.

Finalmente, el restante 33,3% dijo tener un escaso conocimiento de la iniciativa, señalando que solamente han escuchado del proyecto y por haber participado en alguna ocasión en alguna reunión donde se habló del tema, no teniendo ninguna vinculación directa ni compromiso actual con la iniciativa.

B.- Percepción de los entrevistados de la situación actual de mercado del territorio.

Objetivo: obtener cual es la información que los actores manejan respecto de la Asociación de productores del Paisaje, de los sectores productivos que se desarrollan en el territorio (Hortofrutícola, Alimentos Agrícolas Procesados y Artesanías) y respecto de cuáles son las principales brechas que estos poseen.

Resultado: en cuanto a la situación actual de mercado, se puede mencionar que se analizaron las variables de:

1. Percepción de los Volúmenes de producción,
2. Percepción de la Calidad del producto,
3. Percepción del Valor Agregado e innovación existente.

Estas variables, fueron evaluadas por los entrevistados en una escala de 1 a 5, donde 1 representaba un nivel muy deficiente y 5 un nivel óptimo; para la primera variable un 52% de los entrevistados evaluó con nota 2 a los subsectores que se presentan en el territorio, un 43% evaluó con nota 3 y solo un 5% con nota 4. Lo anterior, denota que la percepción de los entrevistados respecto de los niveles de producción actuales en el territorio son deficientes.

En cuanto a la segunda variable, correspondiente a la calidad del producto, un 47% de los entrevistados evaluó a los subsectores con una nota 3, un 34,7% evaluó con nota 4 y un 18,21% con nota 5, lo cual arroja como resultado que la mayoría de los entrevistados perciben que la calidad de los productos del territorio es de gama media- alta.

Finalmente, para este ítem, se evaluó la tercera variable que correspondió a la situación actual de los subsectores en cuanto a su nivel o capacidad para innovar y asignar valor agregado a sus productos y los resultados arrojaron que un 43% considera que el nivel es deficiente evaluando con nota 2 a los subsectores, un 34,7% considera que el nivel es mediano evaluando con nota 3 y solo un 21% considera que es bueno.

Cuando se analizan los resultados anteriores, se observa que los números no son muy alentadores en términos comerciales, sin embargo, al momento de consultar por las fortalezas que el territorio posee se puede desatacar que la iniciativa es apreciada con un gran potencial, destacando algunas fortalezas importantes como por ejemplo el hecho que el territorio actualmente tenga un sello sustentable vigente; que estén presente las voluntades tanto de los sectores públicos como privados para trabajar en la superación de barreras, por otra parte, el hecho de que hoy en día se estén produciendo productos orgánicos en un territorio sustentable otorga un alto atributo diferenciador respecto de productos de la competencia y que sumado a las condiciones favorables del territorio y de

la motivación de los actores, confluya que a futuro se visualice una posible denominación de origen para este territorio y sus productores.

Sin embargo, y como norma general durante las entrevistas, los encuestados concordaron que para lograr estos objetivos es imprescindible realizar de forma previa, un fuerte trabajo a nivel asociativo que involucre instituciones público/privadas en la superación de brechas, tales como por ejemplo: el escaso nivel de formalización existente en el territorio, realizar una estandarización en la producción, regular los niveles de producción de acuerdo al mercado, diversificar la oferta de productos, innovar y asignarles mayor valor agregado, mejorar la asociatividad público privada, mejorar la trazabilidad de los productos, realizar un trabajo de fortalecimiento gremial, colocar en valor el sello sustentable, posicionar los productos con el sello sustentable, mejorar los canales de comercialización, entre otras brechas detectadas.

C.- Exploración de perspectivas futuras de mercado.

Objetivo: aprovechando la experiencia y conocimiento que cada actor consultado posee respecto de los mercados existentes, se busca obtener la percepción de estos en relación con la potencialidad de los recursos actuales en el territorio (Productos Hortofrutícolas, Productos Agrícolas Procesados y Artesanías), y sobre cuáles podrían ser los nichos más idóneos para realizar una inserción en el mercado además de instrumentos disponibles que cada institución posee para la superación de estas brechas.

Resultado: en esta área se puede mencionar que según la experiencia y conocimiento de los encuestados, los resultados para los segmentos de mercados más **idóneos y con mayor atractivo** para los productos presentes en el territorio son:

1. **En cuanto a su localización:** en orden de importancia destacan el Mercado Local, Regional y Nacional;
2. **En cuanto a sus necesidades e intereses:** destacan el mercado de alimentación saludable, mercado interesado en productos con identidad local, mercado de productos Gourmet.
3. **En cuanto a canales de comercialización,** destacando el comercio local como ferias y verdulerías/fruterías y otros asociados a prestadores de servicios turísticos (restaurantes, alojamientos y cafeterías)

Los mercados considerados **medianamente atractivos** fueron los mercados intrarregional y el mercado turístico internacional y finalmente los mercados con el **menor grado de atraktividad e idoneidad** para el territorio estuvo representado por el mercado internacional y el retail. Lo anterior, se debe principalmente a la gran cantidad de exigencias que se solicita para acceder a estos mercados y por lo poco conveniente que puede llegar a ser en el caso del retail.

Por otra parte, en cuanto a los proyectos e intervenciones que las instituciones están ejecutando y aquellos instrumentos o herramientas que podrían ser útiles para la superación de brechas es posible mencionar:

1. **INDAP:** Programa de Asociatividad Económica PAE. (Alta disposición y compromiso)
2. **SEREMI AGRICULTURA:** Programa de Gestión Social, FNDR (Creación de Cooperativas, Alta disposición y compromiso)
3. **CORPORACIÓN DE DESARROLLO PRODUCTIVO:** Modelo de Administración y Vinculación Valle Río San Pedro.
4. **SAG:** Capacitaciones en ámbitos de producción animal e instrumentos de recuperación de suelos degradados.

5. **SERCOTEC:** Programa de Fortalecimiento Gremial, Capital Semilla, Capital Abeja, Crece (Regional)
6. **CORFO:** Línea de Inversión Productiva (IPRO).
7. **PRODESAL:** Proyectos de inversión para usuarios.

2.5.1.- Análisis pormenorizado de las entrevistas con los actores clave en relación a las variables de mercado.

Una vez finalizadas las entrevistas con los actores claves del territorio se puede mencionar que el grado de conocimiento que estos poseen sobre la iniciativa y sobre el paisaje de conservación en sí, es incipiente, ya que la mayoría conocía la iniciativa solamente en su etapa de gestación; por lo tanto, si se toma en cuenta la importancia que estos actores claves representan para la asociación en temas relacionados con el apalancamiento de recursos, obtención de permisos legales, generación de competencias, entre otros aspectos, se hace imprescindible a futuro tomar las medidas pertinentes para que la asociación sea capaz de generar instancias de diálogo con estos actores y comenzar a gestionar en el mediano plazo intervenciones de éstos en el territorio, con objeto de disminuir las diferentes brechas existentes en la asociación. Además, es importante mencionar que todos los entrevistados se muestran dispuestos a apoyar al grupo de productores y a participar de la iniciativa en algunas de sus actividades, así como a generar instancias para apoyar al grupo de beneficiarios en la superación de barreras.

Debido a la experiencia y formación que cada entrevistado poseía, los resultados fueron muy provechosos a la hora de consultar sobre las brechas a las cuales generalmente se enfrentan este tipo de empresarios y respecto a la visualización de mercados que ellos percibían para el territorio y para los rubros que se le mencionaron mediante las entrevistas.

Sin embargo, es importante mencionar que este trabajo será robustecido y cruzado con el trabajo realizado mediante la caracterización realizada con cada uno de los beneficiarios y con el trabajo de grupo desarrollado en los talleres de la etapa. Además, es importante mencionar que el trabajo desarrollado como parte de la caracterización del grupo, en el primer apartado del presente informe, será una herramienta fundamental que podría ayudar a los actores clave para conocer al grupo de mejor manera y, en segundo lugar, a dar luces respecto de cuáles serían las intervenciones que estos podrían desarrollar a futuro en el territorio.

A continuación, para sintetizar la información obtenida con los actores claves relacionada a la percepción de mercados, se presenta la siguiente tabla resumen:

Tabla N°42: Resultados de las entrevistas con actores clave en relación con los segmentos de mercado considerados prioritarios.

PERSPECTIVAS DE MERCADO /	RESULTADOS	OBSERVACIÓN
De acuerdo a la Localización:	En orden de importancia los actores claves destacan como más idóneos el Mercado Local, regional y Nacional	El mercado internacional, según los actores claves, por ahora es un mercado lejano debido a la gran cantidad de exigencias existentes.
De acuerdo a las Necesidades e intereses:	Destacan el mercado de alimentación saludable, mercado interesado en productos con identidad local, mercado de productos Gourmet.	Según la perspectiva de los entrevistados estos son los mercados más atingentes para los productos de la asociación.

<p>De acuerdo a los Canales de comercialización:</p>	<p>Destacan el Comercio local como ferias libres y fruterías y otros asociados a la planta turística (restaurantes, alojamientos y cafeterías)</p>	<p>Según impresiones de los actores clave, el mercado retail, no es un mercado atingente, debido a la cantidad de exigencias que poseen estas instituciones y, por otra parte, a los niveles de producción existentes.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con actores claves.

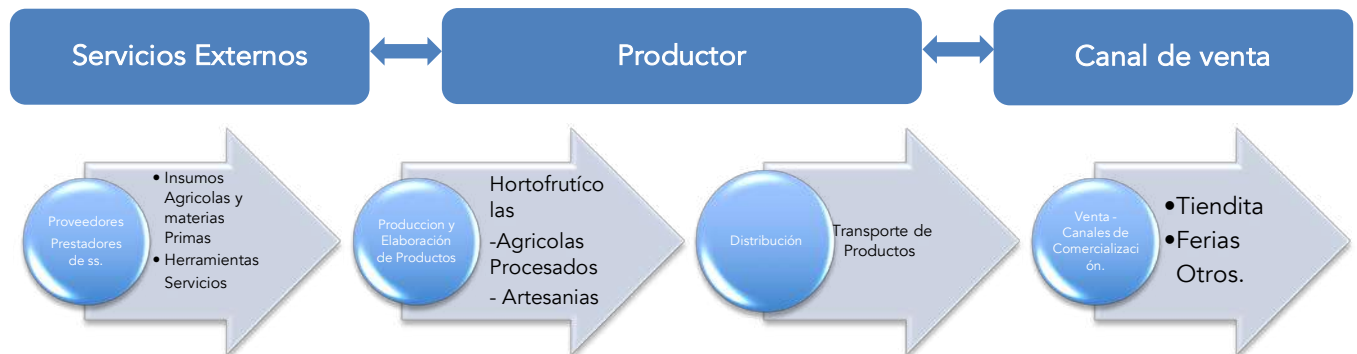
2.6.- Análisis con la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.

Tal como se mencionó en apartados anteriores, se llevó a cabo un segundo taller de trabajo con los miembros de la Asociación de Productores Certificados del Paisaje (Anexo N°3. Listados de asistencia) el que consistió en analizar la cadena de valor que conforma el mercado para sus productos, así como la identificación de barreras o brechas que afectan el desarrollo actual y potencial de sus productos individualmente como productores, así como desde la perspectiva asociativa. De esta forma, durante el desarrollo de taller se trabaja reforzando conceptos relacionados al mercado, la oferta y demanda, así como además se da espacio para un análisis crítico de la situación actual de la agrupación, el Sello y su relación con la comercialización actual y potencial de los productos. Posterior a este análisis se trabaja en equipos, tanto para desarrollar la identificación de brechas de mercado como para la evaluación de segmentos de mercado potenciales.

2.6.1.- Análisis de la Cadena de Valor para la Asociación de Productores.

La cadena de valor es una herramienta sistemática que permite examinar todas las actividades y sus interacciones que se realizan para un determinado negocio o rubro en particular. Lo anterior, se realiza con la intención de obtener información relevante que pueda dar luces respecto de las principales ventajas competitivas y principales falencias que se pueden estar presentando en un proceso que involucra encadenamientos hacia atrás (proveedores, prestadores de servicios, etc.) y hacia adelante (intermediarios, consumidores o cliente final). En este sentido, a continuación se muestra un esquema con la cadena de valor de la asociación y posteriormente se realiza un análisis de la misma:.

Figura N°10: Cadena de valor para la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP.



Fuente: Elaboración propia.

Proveedores y Prestadores de Servicios: la cadena de valor para este apartado consiste básicamente en el abastecimiento de materias primas, insumos y servicios que los productores realizan para la elaboración y/o producción de sus productos. En este sentido, dicho eslabón (hacia atrás) actualmente está compuesto por un grupo de proveedores de materias primas y prestadores de servicios, localizados en su mayoría en la comuna de Los Lagos, ya que un porcentaje minoritario de los productores adquieren insumos y materias primas necesarias para su proceso de producción en las ciudades de Temuco y Santiago respectivamente (*ver gráfico N°22*). Estos últimos están relacionados al rubro cervecero, y se debe principalmente a que no existen proveedores locales que abastezcan con materias primas a este rubro.

En cuanto a los proveedores locales, estos entregan productos tales como semillas, abonos, fertilizantes naturales, herramientas, envases varios, insumos para artesanías, insumos de empaquetado, entre otros productos. Además se puede mencionar que, según palabras de los mismos productores recogidas mediante el taller, los precios de estos proveedores están por sobre los valores más convenientes de mercado, sin embargo, los productores prefieren comprar sus productos en el comercio local de la ciudad de Los

Lagos por la cercanía que estos tienen a sus negocios. En este sentido es importante mencionar que se podría abordar una estrategia de compra conjunta mediante la cual se podrían aprovechar economías de escala y favorecer mejores resultados en cuanto a rangos de precio y/o cantidad.

Producción: este proceso consiste en la producción y elaboración in situ de cada producto, para esto, es necesario destacar que todos los productores tienen un gran **conocimiento** respecto de las labores de producción de su negocio; lo cual se ha visto robustecido principalmente por un trabajo de **fortalecimiento de capacidades** que ha sido ejecutado principalmente por instituciones de orden público, destacando la participación de PDTI y PRODESAL, sobre todo en capacitaciones relacionadas con las labores de producción (ver gráfico N°9). Por otra parte, a pesar de tener una gran **variedad de productos** como asociación, uno de los principales problemas que se detecta en este eslabón de la cadena, es que **no existe uniformidad en la calidad de producción, ni tampoco un stock** de productos **fijo** durante el año, inclusive en determinadas temporadas, en algunos casos, sólo se encuentran en un estado de producción orientado casi exclusivamente al autoconsumo. Además, existe una **escasez** en el **desarrollo de los productos** en lo que respecta **al valor agregado e innovación**, lo que genera un nivel muy bajo de diferenciación con los restantes productos existentes en el mercado.

Distribución y Comercialización: este proceso se inicia cuando el productor comienza a distribuir los productos elaborados a los diferentes puntos de venta y culmina con la venta final al consumidor, por lo tanto, se puede mencionar que en cuanto a la comercialización se pudo detectar que uno de los principales problemas para los productores está representado por el transporte de productos hacia los canales de comercialización y venta, el cual tiene un costo muy elevado debido a las distancias que estos deben recorrer para acudir a vender sus productos. Por otra parte, los canales de comercialización también son pequeños y están representados principalmente por "La Tiendita" (ver Gráfico N°23), ventas directas en ferias locales, comercio local y venta directa en los lugares de

producción. En cuanto al posicionamiento de los productos de la asociación, se detecta que es necesario realizar un importante esfuerzo para posicionar el concepto de territorio sustentable dentro de la misma comunidad, de modo que el sello simbolice el estilo de vida que se pretende valorizar con el mismo.

Por otra parte, respecto a la publicidad de los productos de la asociación se puede mencionar que actualmente existe una imagen corporativa que es ocupada para el etiquetado de los productos y señalética de “La Tiendita”, principalmente, y además de una página web en funcionamiento, la cual se encuentra desactualizada y presenta mayormente información ligada al proceso de certificación más que al ámbito netamente comercial. Se vuelve a evidenciar que las estrategias de intervención, a la fecha, no han logrado desarrollar esfuerzos orientados a utilizar el Sello Territorio Sustentable como un elemento que confiere diferenciación al portafolio de productos, toda vez que detrás de la propia marca se evidencia todo un proceso que certifica buenas prácticas prediales / ambientales y resalta un estilo de vida asociado a los habitantes del territorio.

2.6.2.- Trabajo en taller grupal.

Tal como se ha señalado, en esta etapa se llevó a cabo un segundo taller orientado a analizar las brechas que los propios beneficiarios visualizan en las variables relacionadas con la comercialización y venta de los productos, como una forma de implicar en el análisis a los propios protagonistas del proceso de producción. A partir del desarrollo de esta actividad, los resultados del trabajo realizado con ellos se agrupan en dos aspectos:

- A. Identificación de brechas para la Agrupación y el Sello Sustentable.**
- B. Evaluación de segmentos de mercados actuales y potenciales.**

A continuación se muestran los alcances resultantes para cada uno de los aspectos señalados. Cabe recordar que las brechas que a continuación se presentan responden a un análisis única y exclusivamente centrado en las variables de mercado, a diferencia del

primer taller, cuyo enfoque estuvo dirigido a ejecutar un FODA de ámbito general, como una primera mirada que permitiera evidenciar la situación de partida de la intervención.

A.- Identificación de brechas comerciales que afectan a la Asociación de Productores y al Sello Territorio Sustentable.

Tabla N°43: Principales brechas comerciales identificadas por los productores a la propia Asociación y al Sello Territorio Sustentable.

AGRUPACIÓN DE PRODUCTORES	SELLO TERRITORIO SUSTENTABLE
1. Problemas asociados a la obtención de permisos y autorizaciones de autoridades referente a la obtención de resolución sanitaria, especialmente en el caso de aquellos productos elaborados / procesados.	1. Existe desinformación referente al Sello, en lo que respecta a sus características y objetivos de éste en relación al Paisaje de Conservación y su vinculación con los productores (la información existe, pero no es conocida y comprendida por todos).
2. Alto costo individual asociado al transporte de productos y mercaderías, tanto en producción como comercialización.	2. Nula difusión, tanto interna (asociación) como externa (clientes) de lo que significa el sello para el territorio y los propios productos.
3. Falta de stock de productos en determinadas temporadas, asociada a la realidad de bajos niveles de producción individual de los productores en donde, en algunos casos, solo se encuentran en un estado de producción orientada al autoconsumo.	3. Necesidad de difundir y enlazar el sello sustentable con los productores y el mismo Paisaje de Conservación, por lo que es necesario crear medios publicitarios presentes en diferentes espacios del territorio y la región.
4. Falta de iniciativa y organización como asociación para el desarrollo de acciones y gestiones internas que permitan un mayor desarrollo comercial.	4. Necesidad de posicionar el concepto de territorio sustentable dentro de la misma comunidad, de modo que el Sello simbolice el estilo de vida que se pretende

	valorizar con el mismo y que subyace tras la cartera de productos.
5. Falta de compromiso y coordinación para un mayor y mejor uso del espacio comercial "La Tiendita", la cual está a cargo de la asociación, pero no ha podido tener un funcionamiento eficiente, ordenado y constante en el tiempo.	5. Necesidad de sumar un trabajo de visualización del territorio, el Paisaje de Conservación y los productores, que permita introducir y difundir el sello en la comunidad local, regional y nacional.
6. Escasez en el desarrollo de los productos en lo que respecta al valor agregado e innovaciones de estos, lo que genera una escasa diferenciación con los productos existentes en el mercado y de otras áreas geográficas de la región.	
7. Pérdida de interés de trabajar en el espacio "La Tiendita" por parte de los miembros de la asociación, debido a un bajo nivel de ventas individual.	
8. Necesidad de buscar y establecer mecanismos eficientes de trabajo asociativo como modelo de negocio, evaluando la pertinencia de conformar, por ejemplo, una cooperativa.	
9. Falta de claridad de los roles y responsabilidades de las diferentes partes involucradas (directiva, miembros, coordinadoras municipales del Paisaje de Conservación)	

Fuente: Elaboración Propia a partir de la sistematización de los resultados del taller participativo.

La tabla anterior manifiesta las distintas brechas detectadas por los propios productores, tanto para la Asociación en sí misma, como para el Sello Sustentable.

En este sentido, se observa que habitualmente se suscitan situaciones asociadas a la obtención de permisos sanitarios debido a la naturaleza de los propios negocios que, en su mayoría, son emprendimientos de baja producción y mínimos niveles de venta (en algunos casos la producción es para autoconsumo), por cuanto los productores no visualizan como prioritarios estos trámites y, al mismo tiempo, desconocen el alcance de contar con estos permisos para desarrollar sus actividades comerciales. Este hecho claramente repercutirá en el encadenamiento productivo y comercial que se busca con la presente iniciativa, por cuanto se hace imprescindible establecer mecanismos de regularización de trámites que exigen las autoridades, por intermedio de charlas, capacitaciones u otras instancias, que clarifiquen los beneficios, obligaciones y derechos que otorgan estos permisos.

Por otra parte, los bajos niveles de producción y de venta repercuten en la liquidez del negocio, lo que a su vez minimiza las posibilidades de cubrir los costos de distribución y transporte de la producción hacia los puntos de venta. El mismo hecho genera un problema de stock permanente de productos en “La Tiendita” que es el principal punto de venta colectivo del grupo. En este punto se observa como prioritario fortalecer las competencias individuales y colectivas referentes al manejo de herramientas de gestión administrativa y de producción, que permitan al grupo de empresarios determinar las mejores estrategias de distribución y venta de sus productos, mejorando así también los indicadores de gestión de sus propios negocios.

En otro plano, si bien existe oficialmente una Asociación de Productores, esta se observa desarticulada, no operando como un colectivo con objetivos asociativos definidos, evidenciando deficiencias organizacionales para desarrollar, en conjunto, acciones

tendientes a mejorar su gestión como colectivo. Este escenario se ha comenzado a abordar por intermedio de las acciones ejecutadas por la presente iniciativa, específicamente en lo que respecta a los talleres de trabajo asociativo para la construcción del Modelo de Gestión, pero claramente esta acción no es suficiente para superar esta brecha. En consecuencia, se recomienda apoyar al grupo por intermedio de un acompañamiento tipo "Mentoring" (apoyado por las oficinas técnicas comunales) que les permita contar con un orientador en materias técnicas por un plazo definido, pero que no se transforme en el líder de la asociación, sino más bien en un facilitador y eje articulador de los miembros de la misma a fin de lograr un trabajo con mayores niveles de cohesión y autonomía, con un horizonte de trabajo definido por objetivos, metas, fines e indicadores de resultados.

Respecto del Sello Sustentable, se observa un claro desconocimiento del sentido y trascendencia de éste para sus productos, esto último evidenciado en la declaración que los propios productores hacen respecto del Sello, indicando que el contar con este elemento distintivo no les ha otorgado mayores beneficios comerciales. Cabe señalar, igualmente, que el Sello Sustentable como elemento distintivo no cuenta dentro de sus objetivos el mejorar la producción ni venta, sino más bien identificar a los productores que desarrollan sus labores por intermedio de Buenas Prácticas Ambientales. En este sentido, y para efectos de este proyecto, el sello no está generando una ventaja competitiva que repercuta en una mejor rentabilidad para los negocios, por lo que se vuelve primordial desarrollar un trabajo colaborativo que le dé un sentido de pertenencia hacia el sello por parte de los productores en una primera instancia, y luego, posicionar comercialmente el Sello por intermedio de acciones de difusión en una segunda etapa.

B.- Evaluación de segmentos de mercado actuales y potenciales.

Para el trabajo de evaluación de segmentos de mercados potenciales, se utilizaron los segmentos identificados en las etapas previas, los cuales se listan y presentan a los miembros de la Asociación para que sean evaluados de acuerdo a sus perspectivas actuales y futuras de desarrollo de productos. La evaluación fue realizada en grupo, pero con votación individual para cada segmento escogido, de modo que las opciones fueran previamente discutidas, conversadas y debatidas como equipo de trabajo, pero respetando la opción elegida individualmente.

De esta forma, los resultados de la actividad dan muestra de los valores porcentuales asignados a cada segmento presentado de acuerdo a la preferencia señalada por cada participante, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla N°44: Resultados Taller de Evaluación de Mercados Actual y Potencial según los miembros de la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP.

SEGMENTOS DE MERCADO	ACTUAL	POTENCIAL
MERCADOS SEGÚN VARIABLE DE LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA:		
Mercado Local (comunas de Los Lagos y Máfil)	90%	80%
Mercado Regional (Los Ríos)	10%	16%
Mercado Intra e Interegional (Mesoregión Lagos y Volcanes)	0%	4%
Mercado Nacional	0%	0%
Mercado Internacional	0%	0%
	100%	100%
MERCADOS SEGÚN NECESIDADES E INTERESES:		
Mercado Alimentación Saludable /Estética	30%	18%
Mercado Productos con Identidad Local	50%	21%

Mercado Turístico	20%	22%
Mercado Productos Gourmet /Emporios	0%	18%
Comercio Justo /Responsable	0%	15%
	100%	100%
MERCADOS SEGÚN CANALES DE COMERCIALIZACIÓN:		
Retail tradicional (cadenas de supermercados, almacenes)	0%	7%
Ferias Libres	75%	53%
Comercio y similares (Tiendita, fruterías, otras)	25%	40%
	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Con lo anterior, se puede observar las preferencias de los productores respecto a sus perspectivas de mercado para sus diferentes productos. Los cuales señalan al mercado local como su preferencia, esto se justifica principalmente por la actual presencia que tienen en los canales de comercialización locales, representados por “La Tiendita” y la participación en ferias locales en las comunas de Los Lagos y Máfil y otras realizadas a nivel regional. Conjunto a ello, se puede observar que destacan segmentos actuales como el mercado de productos con identidad local y el mercado turístico, y algunos el mercado de productos gourmet y el de alimentación saludable, con lo cual se refuerzan conceptos e perspectivas de mercados señalados previamente tanto en el análisis de tendencias como en los resultados de las entrevistas a actores claves.

Finalmente y para resumir los resultados de esta etapa, a continuación se presenta una tabla con los principales resultados:

Tabla N°45: Resultados consolidados de la priorización de mercados por parte de los miembros de la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP.

PERSPECTIVAS DE MERCADO	RESULTADOS	OBSERVACIÓN
Mercados según variable de localización geográfica:	Como mercados actuales destacan el mercado local, seguido por el mercado regional en menor medida. Los mercados nacionales e internacionales no están siendo cubiertos y no representan una prioridad en la actual situación de los asociados.	Debido a la escasa formalización y las diferentes exigencias que estos mercados solicitan, los productores no lo ven como una alternativa, lo que, técnicamente, no los exime como mercados potenciales.
Mercados según necesidades e intereses:	Destacan el mercado de productos con identidad local, el mercado turístico, el mercado de productos gourmet y el de alimentación saludable.	Según la perspectiva de los productores estos son los mercados más atingentes para los productos que se generan en la asociación, lo cual no exime a otros mercados.
Mercados según canales de comercialización:	Destaca el potenciamiento de "La Tiendita" y las ferias libres, fruterías y otros establecimientos asociados al comercio local.	El mercado del retail, no es un mercado atingente, debido a la cantidad de exigencias que imponen a los productos y productores.

Fuente: Elaboración propia.

2.7.- Resultados del Análisis de Mercado Actual y Potencial.

Finalmente, para culminar con el análisis de mercado, se ha considerado necesario aportar una tabla consolidada que dé cuenta respecto a qué mercados se consideran actualmente abordados y qué mercados están catalogados como de ámbito potencial, aportando la justificación de su clasificación.

Tabla N°46 Análisis consolidado Mercados Actual v/s Mercado Potencial para la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP.

VARIABLE	SEGMENTO	CLASIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN
Mercados según Localización	Mercado Local (comunas de Los Lagos y Máfil).	ACTUAL	Se define como un Mercado Actual, ya que la demanda está siendo cubierta por la oferta.
	Mercado Regional (Los Ríos).	ACTUAL	Se define como un Mercado Actual, porque parte de la oferta cubre esporádicamente la demanda.
	Mercado Intra e Interegional (Mesoregión Lagos y Volcanes).	POTENCIAL	Se considera como un Mercado Potencial ya que la Mesoregión comprende a la regiones vecinas a Los Ríos, abarcando consumidores con características similares respecto de las tipologías de productos existentes y que actualmente no están siendo abordado.
	Mercado Nacional.	POTENCIAL	Mercado considerado como Potencial debido a que los consumidores de este segmento tienen la necesidad de adquirir estos productos pero esta demanda aún no es cubierta por la oferta.
	Mercado Internacional.	POTENCIAL	Mercado también considerado como Potencial debido a que los consumidores de este segmento tienen la necesidad de adquirir estos productos, pero esta demanda aún no es cubierta por la oferta.

Mercados según Motivaciones e Intereses	Mercado Alimentación Saludable /Estética.	ACTUAL	Se considera como un Mercado Actual debido a que el análisis de tendencias manifiesta un cambio en los hábitos alimenticios de los consumidores, dándole prioridad a los productos con características saludables.
	Mercado Productos con Identidad Local.	ACTUAL	Los consumidores actuales buscan diferenciar su alimentación por intermedio de la adquisición de productos con identidad local, lo que se alinea con las características de producción de los productores que cuentan con el Sello Sustentable.
	Mercado Turístico (Turistas).	ACTUAL	Se condidera como un Mercado Actual ya que, La Tiendita que es el principal canal de venta, recibe habitualmente este tipo de compradores.
	Mercado Productos Gourmet /Emporios.	POTENCIAL	Se considera como un Mercado Potencial debido a las tendencias indican que se ha experimentado una "premiumización" por parte de los consumidores, priorizando la adquisición de productos con una marcada cualidad gourmet o con valor agregado.
	Comercio Justo /Responsable.	POTENCIAL	Se considera como un Mercado Potencial ya que los consumidores de productos locales han variado significativamente sus preferencias. Esto queda demostrado en los estudios asociados al comercio justo donde estos consumidores están dispuestos a pagar y ser responsables a la hora de valorizar los productos de productores locales.
Mercados de acuerdo a posición en el canal comercial	Retail tradicional (cadenas de supermercados, grandes tiendas, almacenes).	POTENCIAL	Se considera como un Mercado Potencial ya que el retail es un canal de comercialización tradicional para los distintos productos. Allí confluye un alto número de potenciales consumidores, facilitando a estos el acceso a los productos que demandan.

	Comercio y similares (Restaurantes, hospedajes, fruterías, etc).	POTENCIAL	Se considera como un Mercado Potencial ya que el comercio general también otorga una amplia gama de oportunidades para que el consumidor acceda a los productos, dependiendo eso si del perfil de éstos, ya que algunos prefieren el comercio establecido como las fruterías o restaurantes.
	Ferias Libres.	ACTUAL	Se considera como un Mercado Actual ya que este segmento es cubierto por la demanda.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del trabajo realizado de análisis de mercado han permitido visualizar las diferentes brechas existentes, tanto para la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación como para el trabajo individual de los productores. Estas brechas son sumamente importantes poder abordarlas y establecer mecanismos que permitan avanzar en la superación de las mismas, ya que para el desarrollo futuro de las diferentes líneas de acción comprometen la correcta comercialización de los diferentes productos, así como el posicionamiento del Sello Sustentable. Sin embargo, cabe destacar que existen instituciones que realizan esfuerzos para brindar apoyo a los beneficiarios y, que en esta primera etapa del estudio, han dado muestra de su interés sugiriendo la utilización de ciertos programas que podrían ser de gran utilidad para avanzar en esta tarea.

Con lo anterior a continuación, se muestra un cuadro resumen de las principales brechas detectadas y posibles vinculación con instituciones y/ organismos públicos en apoyo para la superación de las mismas

Tabla N°47: Resumen de principales brechas comerciales detectadas y posibles vinculación con instituciones de apoyo.

BRECHA DETECTADA QUE AFECTA SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN	ORGANISMOS Y/O INSTITUCIONES DE APOYO	ALTERNATIVAS DE PROGRAMAS Y FONDOS DISPONIBLES
<p>FORMALIZACIÓN DE PRODUCTORES</p> <p>Productores en situación de informalidad, explicada por falta de resolución sanitaria y escasez de recursos para construir espacios requeridos por las autoridades (p.e. sala de proceso).</p>	<p>1. PRODESAL</p> <p>2. SERCOTEC</p> <p>3. AUTORIDAD SANITARIA.</p> <p>4. SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS</p> <p>5. PERMISOS DE EDIFICACION DIRECCION DE OBRAS MUNICIPALES.</p> <p>6. PATENTE DE FUNCIONAMIENTO; DEPARTAMENTO DE RENTAS.</p>	<p>1. Proyectos de inversión</p> <p>2. Capital Semilla (Línea emprendimiento)</p> <p>3. Charlas orientativas para obtención de resolución sanitaria</p> <p>4. Charlas orientativas para inicio de actividades</p>
<p>FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES</p> <p>Actualmente la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP se encuentra en una etapa caracterizada por la falta de trabajo coordinado entre sus pares, cuya explicación encuentra su origen en el desconocimiento de roles y funciones. En consecuencia, se hace</p>	<p>1. INDAP</p> <p>2. SERCOTEC</p> <p>3. SEREMI AGRICULTURA</p> <p>4. CORPORACION DE DESARROLLO PRODUCTIVO</p>	<p>1. Programa de Asociatividad Económica PAE</p> <p>2. Programa de Fortalecimiento Gremial</p> <p>3. Programa de Gestión Social</p> <p>4. Apoyo para Definición de Modelo de Administración y Vinculación para agrupación</p>

necesario realizar un proyecto / iniciativa de fortalecimiento que permita definir un modelo más eficiente y ágil de trabajo como asociación.		
<p>POSICIONAMIENTO SELLO PAISAJE DE CONSERVACIÓN</p> <p>La existencia del sello sustentable no es materia de conocimiento por parte de la comunidad en general ni de los mercados potenciales. En efecto, dentro de la misma asociación de productores certificados del PCVRSP desconocen los alcances de este.</p>	<p>1. INDAP</p> <p>2. SERCOTEC</p> <p>3. CORPORACION DE DESARROLLO PRODUCTIVO</p>	<p>1. Programa de Asociatividad Económica PAE</p> <p>2. Programa de Fortalecimiento Gremial / Juntos</p> <p>3. Apoyo en la determinación de plan de marketing y negocios, con foco en el posicionamiento y difusión del sello sustentable.</p>
<p>NIVEL DE PRODUCCIÓN INNOVACIÓN Y VALOR AGREGADO DE PRODUCTOS</p> <p>Los niveles de producción actuales de los productores son bajo, explicados por temporalidad de los productos, así como falta de tecnología y mejoras que permitan optimizar procesos que se traduzcan en incorporación de valor agregado.</p>	<p>1. SERCOTEC</p> <p>2. PRODESAL</p> <p>3. SAG</p>	<p>1. Capital Semilla (inversiones en activos productivos y acciones de gestión empresarial).</p> <p>2. Programa de capacitaciones definidos en plan de trabajos para usuarios registrados.</p> <p>3. Capacitaciones en ámbitos de producción animal e instrumentos de recuperación de suelos degradados</p>

Fuente: Elaboración Propia.

SEGUNDA PARTE



OBJETIVOS POR ABORDAR EN LA SEGUNDA PARTE.

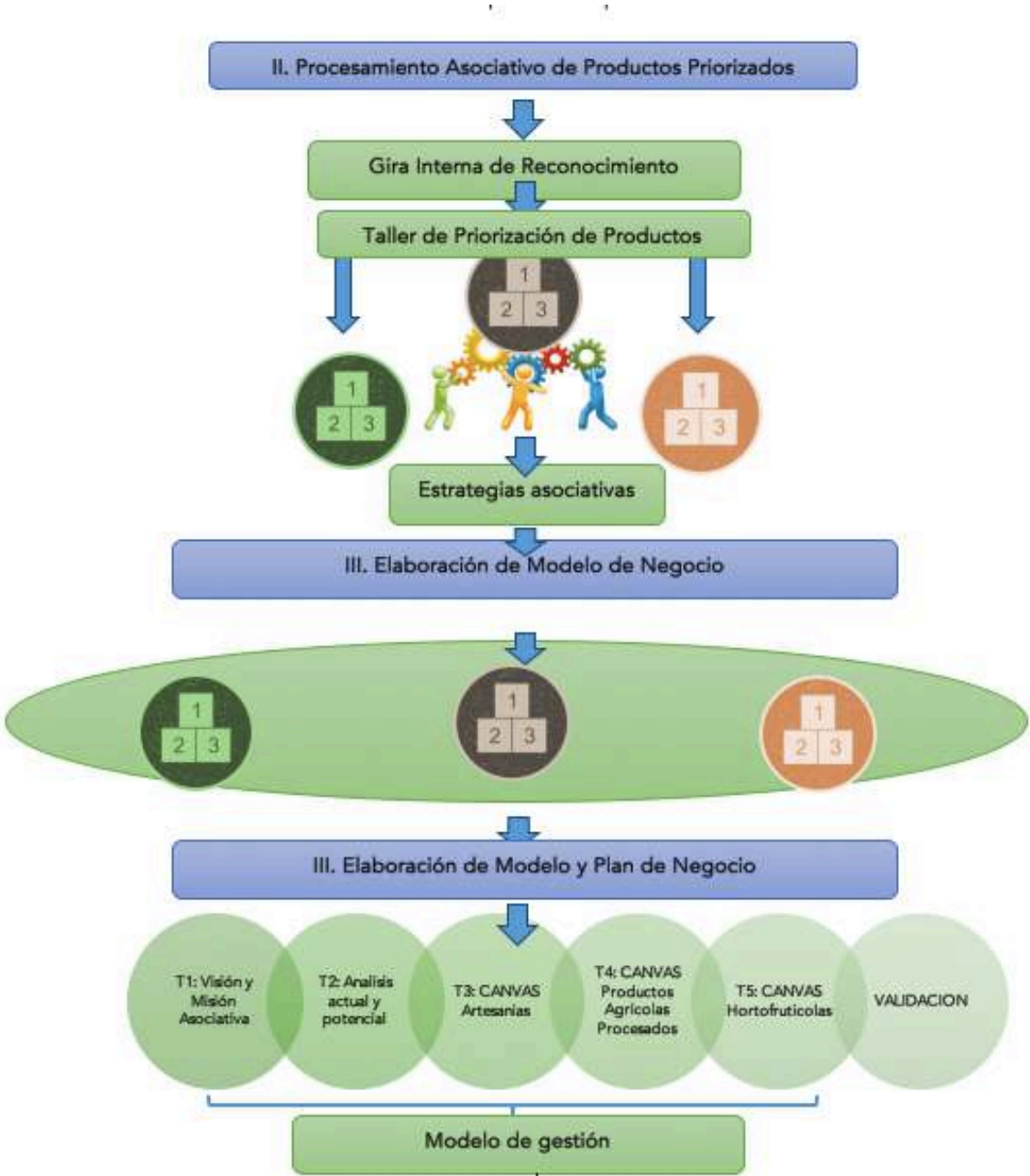
Esta segunda parte da respuesta a los objetivos N° 2 y 3 señalados en la primera parte, los que contemplan elaborar una propuesta de procesamiento asociativo de productos priorizados a efectos de encausar los esfuerzos y, posteriormente, generar un Plan de Negocio que pueda orientar y direccionar el trabajo del grupo de productores a futuro. En un primer nivel y para dar cumplimiento a la elaboración de una propuesta asociativa de productos priorizados, se realizó un trabajo de forma participativa ejecutando visitas guiadas a algunos de los predios de los asociados; esta actividad se denominó “Gira Interna de Reconocimiento” y tuvo por objetivo *nutrir a los empresarios de información realista y actualizada respecto de la situación del territorio y de los emprendimientos*; dicha información fue contrastada con el trabajo realizado en la etapa anterior “Línea Base y Análisis de Mercado de la Situación Actual y Proyectada”, y proporcionó directrices y orientaciones para que, posteriormente, se desarrollara un trabajo de priorización de productos mediante la realización de un taller grupal.

En un segundo nivel, y basándonos en el trabajo realizado en el objetivo anterior, se comienza a elaborar un Plan de Marketing y Negocio para la Asociación, que de acuerdo con los resultados de la priorización de productos se concentró en tres (3) grandes rubros: a) Productos Hortofrutícolas; b) Productos Agrícolas Procesados y c) Productos de Artesanía; poniendo especial énfasis en algunos de los productos priorizados para cada subgrupo.

Finalmente, y en un tercer nivel, y para informes posteriores se desarrolla de manera participativa y consensuada un Modelo de Gestión y de Negocio para la Asociación, objetivo que se logra mediante la realización de una agenda de trabajo que incluyó cinco (5) talleres participativos en los cuales, recurriendo a la

metodología CANVAS, se logró trabajar en equipo con los beneficiarios para cada uno de los productos priorizados. Lo anterior se detalla de manera esquemática en la siguiente figura:

Figura N°11: Conceptualización esquemática para elaborar propuesta de procesamiento asociativo de productos priorizados.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, presentamos la tabla N°48 que resume los productos que serán desarrollados en el presente apartado.

Tabla N°48: Resumen de productos del estudio.

NOMBRE DE LA ETAPA	PRODUCTO ESPERADO	DURACIÓN ESTIMADA	INFORME
Levantamiento de Información del territorio foco de estudio.	Línea Base General.	45 días	Informe N°1
Investigación de Mercado.	Análisis de Mercado de la Situación Actual y Proyectada del Área.	30 días	
Priorización del Portafolio de Oferta.	Propuesta para Procesamiento Asociativo de Productos Priorizados.	25 días	Informe N°2
Plan de Marketing por productos priorizados.	Plan de Negocio y Marketing para cada uno de los productos priorizados, en relación con a su capacidad productiva actual y potencial.	20 días	
Fortalecimiento de la Gestión y Gobernanza de la Asociación de Productores Certificados del PCVRSP.	Desarrollo de Modelo de Gestión y de Negocio Sostenible para la Asociación de Productores presente en el área de estudio.	45 días	Informe N°3
Plan de Transferencia de Competencias.	Definición e implementación de un "Plan de transferencia de competencias" a través de visitas guiadas a otras experiencias empresariales exitosas que cuenten con desarrollados innovadores en sus procesos comerciales y/o productivos.	10 días	

Fuente: Elaboración propia en base a Bases de Licitación Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil).

III.- PROCESAMIENTO ASOCIATIVO DE PRODUCTOS PRIORIZADOS.

3.1.- Gira Interna de Reconocimiento.

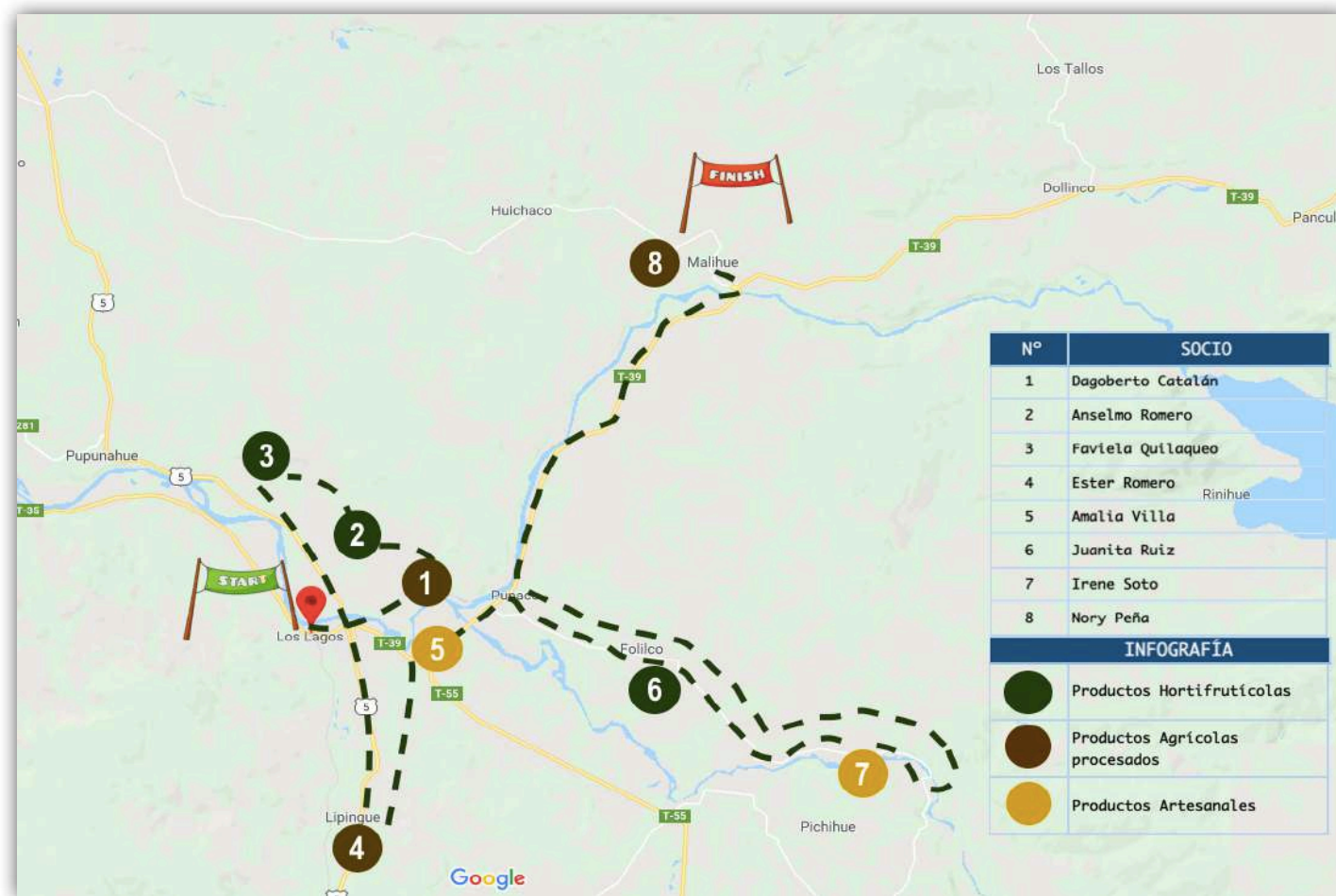
Para dar cumplimiento a la elaboración de una propuesta asociativa de productos priorizados, fue necesario realizar un trabajo colaborativo incluyendo a cada uno de los beneficiarios y a los actores claves quienes participaron de la actividad *Gira Interna de Reconocimiento*, en la cual se realizaron visitas guiadas a los predios de los asociados. En dicha actividad se logró empapar al grupo empresarial con información in-situ respecto de las realidades que presentan sus pares en el territorio y por lo tanto, contribuir a una apreciación más realista de la situación actual de la zona, agregando a esto, la generación de confianzas y sentido de apropiación de la iniciativa. A continuación, se presenta una tabla resumen con las principales experiencias ejecutadas en esta actividad:

Tabla N°49: Resumen Gira Interna de Reconocimiento.

GIRA INTERNA DE RECONOCIMIENTO				
Objetivo: Otorgar información realista al grupo de asociados respecto de la situación actual que se presenta en el territorio, de tal manera que esta información sea útil al momento de evaluar los productos de manera participativa.				
Duración	10 Horas	Programa Abordado Mediante el Proyecto	Fecha	25-01-19
			Hora Inicio	08:30 a.m.
			Hora Término	18:30 p.m.
Número de Participantes: 23				
Logística de la actividad: la actividad fue consensuada previamente con los miembros de la Asociación, mediante la participación del coordinador del proyecto en una de las sesiones ordinarias de la misma, la que se llevó a cabo durante el mes de enero de 2019. En dicha reunión se expusieron los objetivos de la actividad y se definieron los participantes, el día de salida, recorrido, horarios entre otros aspectos logísticos. En consecuencia, la actividad se concretó el día 25 de enero del 2019, contando con la participación de 15 productores y la asistencia de representantes de INDAP, Seremi de Agricultura, Municipalidad de Los Lagos y la Corporación Regional de Desarrollo Productivo; siendo el punto de partida la ciudad de Los Lagos y finalizando en el sector de Malihue. La actividad incluyó el servicio de transporte, un desayuno campestre y almuerzo para todos los participantes. Finalmente, es necesario mencionar que durante el recorrido se entregó a los participantes una pauta de evaluación que tenía el objetivo de ir analizando y por sobre todo verificar ciertas variables necesarias a tener en cuenta al momento de priorizar cuáles son los productos más importantes al seno de la Asociación.				

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°11: Mapa del recorrido Gira de Reconocimiento.



Fuente: Elaboración propia en base a Google Earth.

Tabla N°50: Programa de la actividad y descripción de las visitas.

PROGRAMA DE LA ACTIVIDAD:

HORA	ACTIVIDAD
08:30	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Palabras de bienvenida y contexto de la actividad. ➤ Inicio Gira – Salida desde ciudad de Los Lagos, en punto de encuentro “La Tiendita”.
09:00 –10:00	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desayuno de recepción. ➤ Visita a productor Dagoberto Catalán (Sector Pancul). Producto: Cerveza Artesanal.
10:00 –10:20	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visita a productor Anselmo Romero (Sector Pancul). Productos: Humus y hortalizas.
11:00 –11:20	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visita a productora Fabiela Quilaqueo (Sector Tomen). Productos: Hortalizas y cultivos de Berries.
11:55 –12:15	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visita a productora Ester Romero, (Sector Lipingüe). Productos: Mermeladas, cultivo de Kale.
12:45 –14:00	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Almuerzo. ➤ Visita a productora Amalia Villa (sector Los Colihues). Productos: Trabajos en bordados, Huevos y Hortalizas.
14:30 –14:50	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visita a productora Juanita Ruíz (Sector Las Huellas). Productos: Hortalizas y cultivo de Berries.
14:55 –15:15	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visita a productora Irene Soto (Sector Las Huellas). Productos: Artesanía en Telas.
16:00 –16:20	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visita a productora Nory Peña (Sector Malihue). Productos: Licores Artesanales, Artesanía en Cueros.
16:20 –17:10	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fin de la actividad, retorno a ciudad de Los Lagos.

Descripción de las visitas:

Productor	Dagoberto Catalán
Producto	Cerveza Artesanal

Descripción de la visita

La primera visita se llevó a cabo en la empresa de don Dagoberto Catalán, cuyo producto principal es la elaboración de Cerveza Artesanal "Entre Rieles". En la ocasión el empresario realizó una introducción al mundo cervecero; cómo fue equipando su sala de proceso y también cómo se desarrolla el proceso de elaboración de cerveza artesanal. El empresario, además hizo una degustación de las distintas variedades de cerveza que elabora en la actualidad. Especial mención merece el relato respecto a la evolución del negocio y las barreras, dificultades y desafíos que ha debido afrontar a lo largo de los años para llegar a disponer de lo que actualmente posee.

Registro fotográfico



Productor	Anselmo Romero
Producto	Humus de Lombríz, Huevos, Papas, Habas, Miel

Descripción de la visita

La segunda visita tuvo lugar en el predio de don Anselmo Romero, quien es productor de Humus de lombriz, además de huevos, papas, habas y miel. El productor realizó una charla sobre cómo se prepara el humus, cuáles son sus diferentes usos y cómo el resto de los productores también pueden dedicarse a este rubro para obtener abono natural.

Registro fotográfico



Productor

Fabiela Quilaqueo

Producto

Cultivo de Berries y Hortalizas

Descripción de la visita

Durante la tercera visita, el grupo de productores se trasladó hasta el predio de la señora Fabiela Quilaqueo, quien actualmente es productora de hortalizas y cultivo de berries. El recorrido se concentró en la visita al cultivo de berries y cómo ha implementado un sistema de riego y mantenimiento de los frutales. Su predio se ubica en el sector de Tomén.

Registro fotográfico



Productor

Ester Romero

Producto

Elaboración de Mermeladas y cultivo de Kale

Descripción de la visita

Durante la cuarta visita el grupo se trasladó a visitar a la señora Ester Romero, quien se dedica a elaborar mermeladas, principalmente de mora y frutillas. Los formatos de venta de estos productos son en frascos de 1 litro, y 200 cc. En la ocasión la productora invitó al grupo a degustar las variedades de mermeladas que elabora en la actualidad.

Registro fotográfico



Productor

Amalia Villa

Producto

Tejidos Bordados, Huevos y Hortalizas

Descripción de la visita

La quinta visita de la jornada se llevó a cabo en el sector de Los Colihues, donde se ubica la señora Amalia Villa, quien se dedica a los tejidos bordados principalmente, a lo que suma el cultivo de hortalizas y venta de huevos. Durante la visita la productora pudo hacer una presentación de sus productos artesanales de bordados.

Registro fotográfico



Productor

Juanita Ruíz

Producto

Cultivo de Hortalizas y Berries

Descripción de la visita

Durante la sexta visita el grupo de productores pudo conocer en terreno el emprendimiento de la señora Juanita Ruíz, quien se dedica al cultivo de Hortalizas y Berries. En la ocasión la señora Juanita, pudo comentar sobre su experiencia como productora de hortalizas y el cómo ha implementado sus propios sistemas de riego y mantención de sus huertas.

Registros fotográficos



Productor

Irene Soto

Producto

Artesanía en Telas

Descripción de la visita

La séptima visita se llevó a cabo con la productora señora Irene Soto, quien realiza diversos trabajos en Artesanías. Destacan las bajadas de cama, flores decorativas, adornos, entre otros. La empresaria le comento a sus visitantes sobre cómo obtiene los insumos para sus creación y de donde obtiene la motivación e ideas para crear sus diseños.

Registro fotográfico



Productor

Nory Peña

Producto

Licores Artesanales

Descripción de la visita

La última visita de la jornada se llevó a cabo al emprendimiento de la señora Nory Peña al sector de Malihue, quien se dedica a la elaboración de licores artesanales, destacando las variedades de Chupón, Piñón y Murta. La productora destaca por su capacidad

innovadora al implementar y usar distintos productos para la elaboración de sus licores. Además esta empresaria desarrolla otros trabajos de tipo artesanal ligados al cuero y a la pintura (cinturones, billeteras, cuadros, entre otros productos artesanales.)

Registros fotográficos



Principales Resultados:

La Gira Técnica Interna se convierte en una de las instancias más relevantes del proyecto, dado que esta acción contribuye directamente a superar una importante brecha identificada durante la primera etapa, en relación con el territorio: *el bajo nivel de asociatividad, articulación y vinculación entre los productores del Sello*. La inclusión de esta actividad apuntó, precisamente, a socializar algunas de las experiencias de los productores participantes, que permitieran reconocer in situ el desarrollo de las diferentes iniciativas que convergen dentro del territorio Paisaje de Conservación Valle del río San Pedro, y al mismo tiempo, aumentar el sentido de pertenencia de la iniciativa, enriquecer lazos de confianza entre los asociados y contribuir, por ende, a fortalecer el trabajo bajo enfoque de redes colaborativas.

A continuación, se resumen los principales resultados obtenidos una vez ejecutada la actividad:

1. Se identifican 8 de los emprendimientos que conforman la red de productores del Sello, entre estos: productores de cerveza, humus, hortalizas, mermeladas, tejidos artesanales y licores.
2. Se exploran dentro de estos 8 emprendimientos los factores de éxito y fracaso de las iniciativas, al objeto de generar discusión entre los participantes.
3. Los productores cuentan con mayor y mejor claridad respecto de la variedad de productos que desarrollan sus pares.
4. Los productores cuentan con información real y actualizada respecto de los niveles de producción existentes, equipamiento disponible, materias primas e insumos utilizados por los productores anfitriones.

5. Los productores se retroalimentan respecto de las técnicas utilizadas en los procesos productivos, presentación del producto, etc.
6. Los productores analizan el potencial asociativo actual de la Asociación.
7. Productores unifican el sentido de apropiación de la presente iniciativa.
8. Productores mejoran y crean lazos de confianza, generando acercamientos y compromisos de trabajo conjunto para posteriores proyectos, actos comerciales y complementación de oferta.

Registros Fotográficos



Fotografía: Productores y representantes de organismos públicos vinculantes, en las afueras de "La Tiendita".



Fotografía: Desayuno de bienvenida en dependencias de productor Dagoberto Catalán.



Fotografía: Descripción del proceso de Humus en dependencias de productor Anselmo Romero.



Fotografía: Descripción de Huerta de productora Juanita Ruíz.



Fotografía: Conversatorio en casa de productora Nory Peña.



Fotografía: Cierre de la Gira en dependencias de productora Nory Peña.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.- Matriz de Evaluación para Productos Priorizados.

Para realizar una selección de las variables y asignar un porcentaje de ponderación a cada una de ellas, se realizó un trabajo metodológico desarrollado por el equipo de profesionales a cargo de la iniciativa, basándose principalmente en la propuesta técnica para la presente licitación, incorporando el análisis de la información recopilada durante la primera etapa, utilizando insumos tales como la línea base y estudio de mercado actual y potencial desarrollado; las cuales fueron fundamentales para identificar variables relevantes que en una primera instancia no habían sido detectadas.

Una vez definidas y ponderadas dichas variables se dio paso a la realización del *“Taller de Priorización de Productos”*, ejecutado con fecha miércoles 30 de enero 2019 posterior a la actividad Gira Interna de Reconocimiento; en esta instancia las variables fueron explicadas y validadas para finalmente realizar un trabajo de priorización de productos en conjunto con los productores.

A continuación, se presentan en detalle los argumentos para la selección, ponderación y definición de criterios para cada una de las variables:

3.2.1.- Selección y Ponderación de Variables.

Es necesario mencionar que todas las variables que se exponen a continuación son consideradas estratégicas y relevantes para la priorización de los productos, y que sin duda, para que el modelo de negocio de la Asociación obtenga el éxito esperado, a futuro será necesario que todos los productos cumplan a cabalidad con estas y otras variables que son necesarias para obtener resultados favorables. Habiendo explicado lo anterior, se puede señalar que a pesar de la relevancia que todas las variables poseen, hay algunas que tienen un mayor peso relativo sobre otras, ya que son vitales para comenzar a realizar cualquier acción en el corto plazo; otras, son importantes para mantener una continuidad del trabajo en el mediano plazo y finalmente algunas que aseguran el éxito de un trabajo en el largo plazo. Las primeras cobran vital importancia, ya que sin estas no tendría sentido invertir esfuerzos sobre un sustrato débil que podría incidir de manera significativa sobre el fracaso de las estrategias orientadas a promover la comercialización y venta del portafolio de productos priorizados; las segundas, si bien son fundamentales, se pueden ir trabajando y mejorando en el mediano plazo y finalmente las terceras son abordables para mejorar e innovar en etapas más

avanzadas y consolidadas del modelo de negocio. En este sentido, se procede a detallar la selección de cinco (5) variables ponderadas para realizar la priorización de productos:

Tabla N°51: Variables y ponderaciones.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
POTENCIAL ASOCIATIVO	Variable sugerida mediante propuesta técnica, ya que es considerada relevante debido a la importancia que posee la asociatividad para cumplir con los objetivos propuestos en las bases, además el contar con productos con un mayor potencial asociativo ayudará en la elaboración de los productos venideros (Plan de Negocio y Modelo de Gestión Asociativo) los cuales se sustentan en establecer estrategias, planes y líneas de negocio conjunto entre los productores bajo una orgánica de trabajo de la Asociación que permita desarrollarlas eficientemente bajo esquema de trabajo colaborativo / asociativo.
PORCENTAJE ASIGNADO	DESCRIPCIÓN PORCENTAJE
25 %	Se considera esta variable como la de mayor peso relativo, ya que es fundamental para ejecutar cualquier acción conjunta de desarrollo en la presente iniciativa.
VARIABLE	DESCRIPCIÓN
NIVELES DE PRODUCCIÓN	Esta variable surge como parte del análisis realizado durante el levantamiento de información realizado en la primera etapa de la iniciativa (Levantamiento de Línea Base), en la cual se pudo evidenciar los bajos niveles de productividad anual para algunos productos existentes. Por lo anterior, y dada la importancia que representa la disponibilidad de stock permanente para dar respuesta a los potenciales compromisos de distribución y venta

	de productos; volúmenes de producción; operación y logística, entre otras; se considera que esta variable es importante evaluarla, privilegiando y asignando mayor puntaje a aquellos productos de la Asociación que cuenten con mayor cantidad de producción (según resultados obtenidos en ficha de caracterización de productores) con el objeto de asegurar que las estrategias comerciales sean más factibles de concretar.
PORCENTAJE ASIGNADO	DESCRIPCIÓN PORCENTAJE
25 %	Al igual que la variable anterior, a esta variable se le asigna un mayor peso relativo, ya que es vital que los productos evaluados puedan contar con niveles de producción mínimos para ejecutar cualquier acción de desarrollo en la presente iniciativa.
VARIABLE	DESCRIPCIÓN
CANTIDAD DE PRODUCTORES	Esta variable contempla favorecer o asignar mayor puntaje a aquellos productos que están siendo trabajados por un mayor número de beneficiarios. Lo anterior, permitiría aumentar la viabilidad de éxito y/o continuidad en los planes y estrategias que se tomarán como parte de la iniciativa en caso de que alguno de los socios deje de producir el producto evaluado en el mediano o largo plazo, recordando que los niveles de producción actuales para el caso de algunos productos no dan garantías de continuidad en la producción individual.
PORCENTAJE ASIGNADO	DESCRIPCIÓN PORCENTAJE
20 %	En este caso, se considera una variable relevante para realizar la priorización de productos, pero se le asigna un menor peso relativo que las anteriores ya que esta situación podría ir

	<p>paulatinamente revirtiéndose en la medida que se superen brechas sustanciales que impiden u obstaculizan, al día de hoy, la disponibilidad de un volumen de producción más relevante y constante en el tiempo, situación que debería ir mejorando a medida que los planes comiencen a ejecutarse y se comiencen a sumar esfuerzos de una mayor cantidad de productores vinculados a ciertos productos específicos.</p>
VARIABLE	DESCRIPCIÓN
INFRAESTRUCTURA	<p>Variable sugerida mediante Propuesta Técnica, que contempla asignar mayor puntaje a aquellos productos que cuenten con mayor y mejor infraestructura para desarrollarse. Esto tiene directa relación e implicancia con los niveles de producción y la calidad de los productos, por lo anterior, se considera que es una variable relevante a analizar para priorizar a aquellos productos que tengan mayor viabilidad y factibilidad para realizar mejoras en la calidad y aumento de la producción.</p>
PORCENTAJE ASIGNADO	DESCRIPCIÓN PORCENTAJE
20 %	<p>En este caso, se considera una variable relevante para realizar la priorización de productos, pero se le asigna un menor peso relativo que las anteriores ya que esta situación podría ir paulatinamente revirtiéndose en la medida que se superen brechas que impiden u obstaculizan la obtención de capital y por ende, la incorporación de más y mejor infraestructura.</p>
VARIABLE	DESCRIPCIÓN
VALOR AGREGADO E INNOVACIÓN	<p>Variable presente en propuesta técnica, que contempla asignar mayor puntaje a aquellos productos que cuenten con valor agregado e innovación. Entendiendo que esto le otorga una</p>

	<p>ventaja competitiva diferenciadora para cada uno de los productos, con lo cual aquellos productos que posean un valor agregado e innovación serán priorizados por sobre aquellos que no lo tengan.</p> <p>Además es importante señalar que la variable innovación /valor agregado es muy relevante, si se considera el escenario competitivo que nos encontramos viviendo, no obstante, dado el nivel y fase de desarrollo en el que se encuentra la oferta vinculada a la Asociación, otorgar una ponderación mayor sería contraproducente si se considera que se requiere superar aspectos más urgentes para luego concentrar esfuerzos en las estrategias de agregación de valor e innovación en los productos, lo que conlleva, además, inyección de fondos que apoyen la tecnificación, eficiencia de los procesos y superación de barreras básicas como formalización etiquetado y packaging, por ejemplo).</p>
PORCENTAJE ASIGNADO	DESCRIPCIÓN PORCENTAJE
10 %	<p>Variable relevante para realizar la priorización de productos, se le asigna un menor peso relativo que las anteriores, tomando en cuenta la situación actual obtenida en línea base, la cual da cuenta del incipiente desarrollo de los productos vinculados a la Asociación, por otra parte, como se menciona en el apartado anterior, esta variable pierde peso debido a que existen otros aspectos más prioritarios en los cuales concentrar los esfuerzos de la asociación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Criterios de Evaluación.

De acuerdo con la RAE, la palabra criterio es una “Norma, regla o pauta para conocer la verdad o la falsedad de una cosa. Juicio para discernir, clasificar o relacionar una cosa”. Entenderemos, entonces, a un “criterio de evaluación” como principios, normas o ideas de valoración en relación con los cuales se emite un juicio valorativo sobre el objeto evaluado.

Para efectos de la presente priorización de productos, se aplicará una nota a cada una de las variables definidas anteriormente, las que estarán directamente relacionadas a los criterios que se evaluarán. En este sentido y a modo de ejemplo, cada una de las variables podrá ser evaluada de la siguiente forma:

Tabla N°52: Escala de evaluación.

NOTA	JUSTIFICACIÓN
7	Cumple con todo lo exigido
5	Cumple medianamente con lo exigido
3	No cumple con el mínimo exigido

Fuente: Elaboración propia.

A.- *Potencial Asociativo.*

El *Potencial Asociativo* se entenderá como la (s) acción (es) o estrategia (s) que se ejecuta (n) para establecer vínculos colaborativos entre productores, quienes por sí solos no tendrían un mayor impacto a la hora de alcanzar un objetivo estratégico u operativo. En otras palabras, el potencial asociativo de la asociación establecerá los vínculos entre los distintos productores para potenciar su oferta conjunta y complementaria.

Tabla N°53: Escala de evaluación Potencial Asociativo.

CRITERIO DE EVALUACIÓN (25%)	VALORACIÓN
El Producto se complementa con 4 o más productos	7
El Producto se complementa con 2 a 3 productos	5
El Producto se complementa solo con 1 producto	3

Fuente: Elaboración propia.

B.- Niveles de Producción.

Los *Niveles de Producción* se focalizan en determinar el peso relativo de cada uno de los productos de la Asociación sobre el volumen producción total anual de cada rubro. En este sentido, se priorizarán aquellos productos que tengan un mayor porcentaje de participación respecto de cada uno de los subgrupos definidos, vale decir, sobre la producción total de Productos Hortofrutícolas, Productos Agrícolas Procesados y Productos de Artesanía.

Tabla N°54: Escala de evaluación Niveles de Producción.

CRITERIO DE EVALUACIÓN (25%)	VALORACIÓN
La producción representa un 20 % o más del total del rubro.	7
La producción fluctúa entre el 10% y 19% del total del rubro.	5
La producción representa un 9% o menos del total del rubro	3

Fuente: Elaboración propia.

C.- Cantidad de Productores.

La oferta está constituida por todos los productores que constituyen la Asociación de Productores Certificados con Sello Territorio Sustentable. En esta misma línea, la variable “Cantidad de Productores” considerará cuántos productores actualmente están desarrollando las distintas tipologías de productos identificados en la fase de Análisis del Portafolio de Productos que da cuenta de la existencia de 20 productos distintos.

Para analizar esta variable se utilizaron los resultados de la Línea Base realizada mediante la ficha de caracterización de productores.

Tabla N°55: Escala de evaluación Cantidad de Productores.

CRITERIO DE EVALUACIÓN (20%)	VALORACIÓN
Existen 4 o más productores por producto	7
Existen entre 2 a 3 productores por producto	5
Existe solo 1 productor por producto	3

Fuente: Elaboración propia.

D. Infraestructura.

La *Infraestructura* de los productores asociados al Sello Territorio Sustentable, estará constituida por las instalaciones y el equipamiento necesarios para desarrollar las labores de producción de cada uno de los productos.

Tabla N°56: Escala de evaluación Infraestructura.

CRITERIO DE EVALUACIÓN (20%)	VALORACIÓN
El productor cuenta con un nivel de Infraestructura óptimo para desarrollar las labores de producción	7
El productor cuenta con un nivel de Infraestructura básica para desarrollar las labores de producción	5
El productor cuenta con un nivel de Infraestructura incipiente para desarrollar las labores de producción	3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°57: Explicación niveles Óptimo, Básico e Incipiente.

	NIVEL		
	ÓPTIMO	BÁSICO	INICIPIENTE
INFRAESTRUCTURA	El producto cuenta con infraestructura especialmente habilitada para las labores de producción.	El producto considera una infraestructura mínima para las labores de producción. Cuenta con permisos o está en proceso de regularización con las autoridades pertinentes.	El producto no considera infraestructura habilitada especialmente para labores de producción. No cuenta con permisos exigidos por las autoridades pertinentes.

Fuente: Elaboración propia.

E. Valor Agregado.

El *Valor Agregado* es un elemento distintivo que otorga una ventaja competitiva diferenciadora para cada uno de los productos. Visto de esta manera, un Valor Agregado puede identificarse como la empaquetadura o envoltorio del

producto, los distintos formatos de presentación, las etiquetas con información adicional, obsequios adicionales, entre otros.

Tabla N°58: Escala de evaluación Valor Agregado.

CRITERIO DE EVALUACIÓN (10%)	VALORACIÓN
El producto comprende 2 o más elementos considerados como valor agregado	7
El producto comprende al menos 1 elemento considerado como valor agregado	5
El producto no comprende un elemento considerado como valor agregado	3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°59: Explicación Dimensiones 1, 2 y 3.

	Dimensión 3	Dimensión 2	Dimensión 1
VALOR AGREGADO E INNOVACIÓN	Cuenta con más de 2 formatos de presentación, y/o Agrega 2 o más complementos al producto original.	Cuenta con un segundo formato de presentación del producto, y/o Agrega un complemento al producto original.	Cuenta con un solo formato de presentación del producto (original), y/o No agrega complementos al producto original.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3.- Matriz de Evaluación de Productos.

En los puntos desarrollados anteriormente se analizaron las variables de forma individual que serán luego consideradas en la evaluación de los productos. A ellas se les asignó un valor para posteriormente puntuar los productos y elaborar el ranking final.

A continuación, se presenta la tabla de evaluación de los productos por rubro, considerando las variables descritas anteriormente.

Productos Hortofrutícolas.

La tabla N°60 nos muestra la evaluación final para cada uno de los productos que componen el rubro de "Productos Hortofrutícolas". Como se observa, a cada variable se le asignó una nota (de acuerdo a la valoración indicada en el punto 3.2.2), lo que ponderado con el porcentaje asignado a cada una de ellas daba como resultado un puntaje. Cada puntaje luego fue sumado para obtener el resultado final para cada producto.

Tabla N°60: Evaluación final de Productos Hortofrutícolas.

PRODUCTOS	VARIABLES																		Promedio		
	25%			Ptje	25%			Ptje	20%			Ptje	20%			Ptje	10%			Ptje	
	Potencial Asociativo				Niveles de Producción				Cantidad de Productores				Infraestructura				Valor Agregado				
	7	5	3	7	5	3	7	5	3	7	5	3	7	5	3						
Humus	x			1,75	x			1,75			x	0,6		x		1		x		0,5	5,6
Berries	x			1,75		x		1,25		x		1		x		1			x	0,3	5,3
Lechugas			x	0,75	x			1,75		x		1		x		1			x	0,3	4,8
Cilantro			x	0,75		x		1,25		x		1		x		1			x	0,3	4,3
Acelga			x	0,75		x		1,25		x		1		x		1			x	0,3	4,3
Pepinos		x		1,25			x	0,75			x	0,6		x		1			x	0,3	3,9
Flores		x		1,25			x	0,75			x	0,6		x		1			x	0,3	3,9
Plantas		x		1,25			x	0,75			x	0,6		x		1			x	0,3	3,9

Fuente: Elaboración propia.

Productos Agrícolas Procesados.

La tabla N°61 nos muestra la evaluación final para cada uno de los productos que componen el rubro de “Productos Agrícolas Procesados”. Como se observa, a cada variable se le asignó una nota (de acuerdo a la valoración indicada en el punto 3.2.2), lo que ponderado con el porcentaje asignado a cada una de ellas daba como resultado un puntaje. Cada puntaje luego fue sumado para obtener el resultado final para cada producto.

Tabla N°61: Evaluación final de Productos Agrícolas Procesados.

PRODUCTOS	VARIABLES																		Promedio		
	25%			Ptje	25%			Ptje	20%			Ptje	20%			Ptje	10%			Ptje	
	Potencial Asociativo				Niveles de Producción				Cantidad de Productores				Infraestructura				Valor Agregado				
	7	5	3	7	5	3	7	5	3	7	5	3	7	5	3						
Mermeladas	x			1,75		x		1,25	x			1,4			x	0,6			x	0,3	5,3
Cervezas		x		1,25	x			1,75		x		1		x		1			x	0,3	5,3
Conservas	x			1,75			x	0,75		x		1			x	0,6			x	0,3	4,4
Quesos		x		1,25		x		1,25			x	0,6		x		1			x	0,3	4,4
Licores	x			1,75			x	0,75			x	0,6			x	0,6		x		0,5	4,2
Miel		x		1,25			x	0,75			x	0,6			x	0,6			x	0,3	3,5
Huevos			x	0,75			x	0,75		x		1			x	0,6			x	0,3	3,4

Fuente: Elaboración propia.

Productos de Artesanía.

La tabla N°62 nos muestra la evaluación final para cada uno de los productos que componen el rubro de “**Productos de Artesanía**”. Como se observa, a cada variable se le asignó una nota (de acuerdo a la valoración indicada en el punto 3.2.2), lo que ponderado con el porcentaje asignado a cada una de ellas daba como resultado un puntaje. Cada puntaje luego fue sumado para obtener el resultado final para cada producto.

Tabla N°62: Evaluación final de Productos de Artesanía.

PRODUCTOS	VARIABLES															Promedio					
	25%			Ptje	25%			Ptje	20%			Ptje	20%				Ptje	10%			Ptje
	Potencial Asociativo				Niveles de Producción				Cantidad de Productores				Infraestructura					Valor Agregado			
	7	5	3	7	5	3	7	5	3	7	5	3	7	5	3						
Artesanía en lanas		x		1,25	x			1,75		x		1			x	0,6			x	0,3	4,9
Manualidades		x		1,25	x			1,75			x	0,6			x	0,6			x	0,3	4,5
Tejidos		x		1,25		x		1,25			x	0,6			x	0,6			x	0,3	4,0
Artesanía en Maderas		x		1,25			x	0,75		x		1			x	0,6			x	0,3	3,9

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4.- Matriz Ranking de Productos Priorizados.

El ejercicio realizado anteriormente nos permitió priorizar los distintos productos que puedan aportar valor agregado a la oferta integral de la Asociación, y que por ende, al interactuar de forma asociativa se beneficien con otros productos del territorio, logrando potenciarse competitivamente en lo individual y colectivo.

La tabla N°63, que se presenta a continuación nos muestra cuáles son los productos priorizados por rubro. En este sentido, para el rubro **Hortofrutícola**, los productos priorizados con mejor puntuación son el *Humus, Berries, Lechugas y Cilantro*. Para el rubro de **Agrícolas Procesados**, los productos priorizados con mejor puntuación son las *Mermeladas, Cerveza y Conservas*. Finalmente, para el rubro de **Productos de Artesanía** los productos priorizados con mejor puntuación son la *Artesanía en Lana, Manualidades y Tejidos*.

Es importante señalar que, para elaborar la Matriz del Ranking de Productos Priorizados, se planteó como objetivo el que no se produzcan relaciones asociativas entre el mismo productor ya que, en la mayoría de los casos, estos se dedican a más de un rubro, lo que se puede generar de forma espontánea. Por ende, para lograr construir un enfoque relacional entre los productores, solo se consideró el producto principal que cada productor había indicado en la Encuesta de Línea Base y luego corroborado en el trabajo presencial realizado durante los talleres de la primera etapa.

Cada uno de ellos entonces, se enlaza con ciertos productos que le son compatibles en una potencial Red Asociativa de comercialización, lo que será profundizado en el apartado de Estrategias Asociativas que se presenta más adelante.

Tabla N°63: Ranking Productos Priorizados.

RUBRO	PRODUCTO PRIORIZADO	PRODUCTOS COMPATIBLES	RED ASOCIATIVA
Hortofrutícolas	Humus	Berries Lechugas Cilantro Acelga	Productor Humus: Anselmo Romero Productores Asociados: Fabiela Quilaqueo Sonia Barrientos Guadalupe Patiño Juanita Ruiz
	Berries	Humus Mermeladas Cervezas Quesos Licores Conservas	Productor Berries: Fabiela Quilaqueo Sonia Barrientos Productores Asociados: Anselmo Romero Ester Romero Dagoberto Catalán Alvaro Gómez Nory Peña Marisel Ibañez
	Lechugas	Humus	Productor Lechugas: Sonia Barrientos Productores Asociados: Anselmo Romero
	Cilantro	Humus	Productor Cilantro: Juanita Ruíz Productores Asociados: Anselmo Romero
Agrícolas Procesados	Mermeladas	Berries Conservas	Productor Mermeladas: Ester Romero

			Productores Asociados: Fabiela Quilaqueo Sonia Barrientos Marisel Ibañez
	Cervezas	Berries	Productores Asociados: Fabiela Quilaqueo Sonia Barrientos
	Conservas	Berries Mermeladas	Productores Asociados: Fabiela Quilaqueo Sonia Barrientos Ester Romero
Productos de Artesanía	Artesanía en lanas	Manualidades Tejidos Artesanía en maderas	Productores Asociados: Irene Soto Amalia Villa
	Manualidades	Artesanía en lanas Tejidos Artesanía en maderas	Productores Asociados: Elba Navarro Irene Soto Elina Acosta
	Tejidos	Artesanía en lanas Manualidades	Productores Asociados: Elba Navarro Irene Soto Elina Acosta

		Artesanía en maderas	Irene Soto Productores Asociados: Elba Navarro Amalia Villa Elina Acosta
--	--	----------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

3.3.- Estrategias Asociativas.

FAO (2017) nos menciona que en los países en vías de desarrollo la tendencia de las asociaciones de pequeños productores se relaciona con la obtención de producciones agrícolas de baja rentabilidad, productores con gestión limitada de crédito, de apoyos, tendiendo al individualismo, desconfianza, etc., facilitando una cierta permanencia en la vulnerabilidad del sector productivo rural. En la misma línea, FAO recalca que al objeto de contrarrestar esta situación se destaca que existen algunas acciones orientadas a impulsar el mejoramiento de la asociatividad buscando generar un entorno social y económico más adecuado para éstas. Así, se puede encontrar a organizaciones de productores, así como, cooperativas en franco crecimiento, tanto cuantitativo como cualitativo, que se caracterizan por ser inclusivos, facilitadores de la integración de sus miembros en los mercados. El proceso de empoderamiento implícito en ello ha posibilitado la capacidad participativa para consultar, proponer y entablar un diálogo con las diversas partes involucradas, en particular con los responsables de la toma de decisiones.

En este sentido, uno de los aspectos más relevantes para potenciar la sostenibilidad de la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, se relaciona justamente con la necesidad de

potenciar la generación de negocios asociativos / colaborativos. En efecto, dentro de las múltiples formas de potenciar un negocio que se encuentra en fase de desarrollo, la tendencia de la asociatividad posee ciertas ventajas que la diferencian de otras estrategias, las cuales son dignas de ser analizadas tanto por la existencia de instrumentos de fomento que buscan su desarrollo, como por la variedad de planes de acción que representan. En la misma línea, es necesario mencionar que en este apartado se definirá una estrategia asociativa enmarcándonos en la priorización de rubros y productos realizada en el punto anterior y que da cuenta de los subsectores en los cuales se concentraran los esfuerzos.

3.3.1 Incentivo a la generación de Negocios Asociativos.

Para aproximarse al proceso de asociatividad empresarial se debe tener claridad de la complejidad de unir voluntades, delinear proyectos y reunir recursos de forma mancomunada, lo cual implica como primer desafío derribar barreras de desconfianza, proceso que requiere un arduo trabajo, pero que una vez superado puede impulsar una serie de beneficios que apuntan a mejorar las condiciones de cada empresa como también del entorno de estas. Precisamente, de acuerdo con el diagnóstico realizado a los beneficiarios de la presente intervención, la Asociación se encuentra en una etapa incipiente de trabajo asociativo, requiriéndose de la generación de acciones que permitan generar mayores niveles de confianza entre los asociados, condición necesaria para dar el paso para el desarrollo de iniciativas colaborativas y para fortalecer el nivel de compromiso en pro de resultados colectivos, más que beneficios individuales.

En relación con lo anterior, cabe señalar que las economías de escala, entendidas como ventajas en relación con los costos de producción que se

obtienen en proporción al aumento de cantidades producidas, se hacen difíciles de alcanzar en la medida que la empresa (en este caso la propia Asociación) no cuenta con recursos para invertir ni con el tamaño necesario. Esto puede ser abordado en estas instancias asociativas, con el ánimo de generar productos estándares o de menor costo unitario. Asimismo, la contratación de servicios profesionales (diseño, contabilidad, marketing digital, etc.) puede ser enfrentado de forma asociativa, como también la compra de materias primas, abaratando costos en relación a una compra individual. También se puede considerar el ampliar territorialmente el alcance comercial a través de los distintos participantes de la organización. Otra alternativa es la ventaja de poder establecerse en un punto, virtual o físico, que permita reunir a oferentes para dar respuesta a la búsqueda de variedad, lo cual puede ser una vitrina (por ejemplo, la disponibilidad de “La Tiendita” va precisamente en esta línea), una página web, una feria itinerante o giras feriales como las que se realizan en nuestra región con frecuencia y que buscan acercarse a los centros comerciales donde hay alto flujo de potenciales clientes.

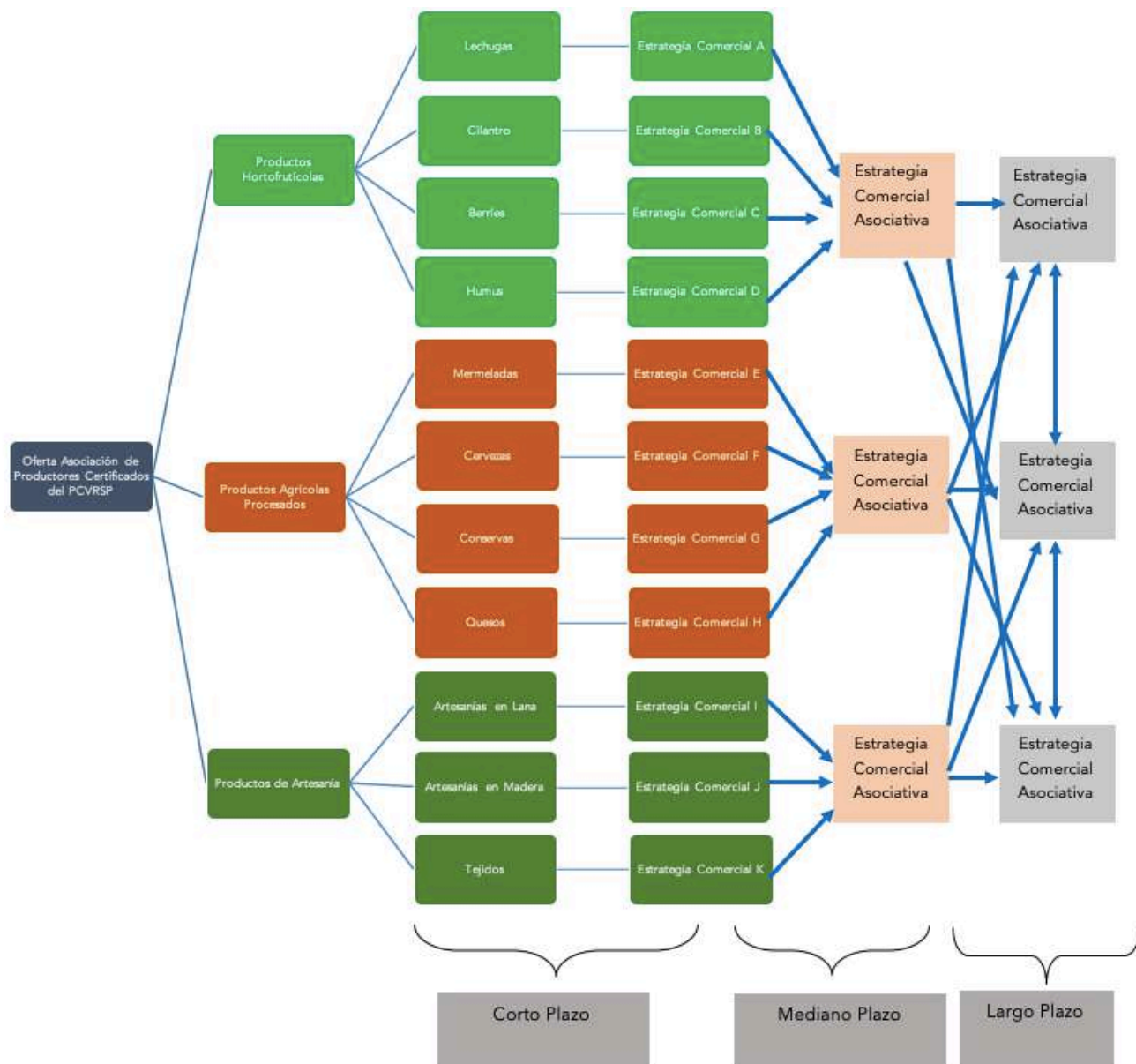
Sin embargo, a pesar que las recomendaciones anteriormente señaladas se consideran necesarias para allanar el camino hacia la generación de negocios asociativos, el establecimiento de confianzas mutuas sumado al compromiso real de trabajar colaborativamente no es una tarea fácil y requiere de un proceso sistemático de transferencia de capacidades que allanen el camino hacia visualizar al compañero no como un competidor, sino como un aliado estratégico que puede contribuir con su experiencia y oferta específica a la diversificación de la cartera de productos y, sobretudo, de resultados concretos que mediante efecto demostrativo incentiven a sus miembros a comprender que la viabilidad de la

Asociación pasa por un esfuerzo conjunto por sobre intereses particulares individuales.

Lo anterior representa, precisamente, una de las principales barreras obstaculizadoras a la hora de potenciar los negocios asociativos, toda vez que la estrategia no obedece sólo a la identificación de oportunidades que permitan enlazar la oferta de manera forzada e intencionada, sino que, por sobretodo, al convencimiento por parte de sus miembros que resulta más eficiente abordar en bloque los desafíos de comercialización y venta que impone el mercado.

Por ello, similar a lo que ocurre con la mayor parte de los negocios basados en la economía familiar campesina, se debe comprender que la instauración de negocios asociativos es un proceso que conlleva una serie de etapas secuenciales dentro de un continuo, donde primero se debe partir por identificar, fortalecer y consolidar el portafolio particular de productos asociados a cada uno de los beneficiarios. Para esquematizar de mejor forma esta situación, se ha incorporado la Figura N°12, la que despliega visualmente, la secuencia lógica necesaria para llegar a la consolidación de modelos de negocios asociativos.

Figura N° 12: Identificación de etapas clave hacia la instauración de negocios asociativos para la Asociación de Productores Certificados.



Fuente: Elaboración Propia.

En la figura anterior se puede apreciar una radiografía de cómo se concibe la ruta lógica para propender de manera secuencial y paulatina a la comercialización asociativa de la cartera de productos de la Asociación de Productores.

En la actual situación, se ha identificado un portafolio de ofertas, los que han sido sub-agrupados por afinidad en función de aquellos que representan la mayor capacidad productiva más relevante de los miembros asociados, los que, tal como se ha señalado en otros apartados, corresponde a tres grupos genéricos representados por los Productos Hortofrutícolas; los Productos Agrícolas Procesados y los Productos de Artesanía.

A su vez, cada grupo está conformado por un portafolio o cartera de productos que, actualmente, se comercializan de manera individual y desconectada entre sí, obedeciendo a estrategias de comercialización y venta relacionadas con las particularidades y comportamiento particular específico de cada tipología de producto. Por ejemplo, dentro del subgrupo de Productos Hortofrutícolas, se han priorizado de manera participativa, los productos representados por la producción y venta de lechugas, cilantro, berries y humus. No obstante, hoy en día, se aprecian escasos vínculos y relaciones comerciales que permitan enlazar la oferta incluso dentro de un mismo grupo de productos. En consecuencia, las lechugas o el humus se comercializan de manera independiente, no apreciándose la generación de vínculos que favorezcan la venta conjunta de ambos productos. Claramente, existen vínculos obvios entre el potencial de producción de lechugas, por ejemplo, y la disponibilidad de incorporar el humus como fertilizante natural que permita un mejor rendimiento en la producción de las mismas, independiente que éstas sean producidas bajo sistema de cultivo al aire libre (huertos tradicionales / estacionales)

o en invernaderos con diversos grados de tecnificación de la producción. A pesar de esa vinculación lógica, no se aprecia en esta fase de desarrollo de la Asociación la generación de ventas internas, donde los propios beneficiarios pueden actuar como proveedores de materias primas e insumos para otros socios, representando un mercado cautivo latente que debe ser aprovechado.

En tal sentido, tradicionalmente, los productos se han comercializado de manera directa al mercado, por lo general, por la vía de la venta directa en ferias campesinas, por encargo particular o mediante la comercialización en “La Tiendita”, no obedeciendo a estrategias comerciales más diversificadas y dinámicas que permitan abordar otros mercados potenciales.

Por ello, en la figura, se aprecia que, en la actual etapa de desarrollo de la Asociación, cada producto perteneciente a la subcategoría específica se comercializa obedeciendo a una única estrategia comercial directa, la que exhibe escasos niveles de vinculación y que tiende a ser más bien unifocal, es decir, con una mirada centrada en un único producto aislado más que en las relaciones dinámicas que pudieran potenciarse derivadas de las dinámicas propias del mercado y a las sinergias vinculadas al propio proceso productivo asociado.

En la evolución lógica de la Asociación de Productores se pretende que, en una segunda etapa, estimada en un horizonte de tiempo comprendido entre dos a cuatro años (mediano plazo), los beneficiarios deberán disponer de una estrategia comercial genérica para el portafolio de ofertas de cada subcategoría, promoviendo las ventas cruzadas (cross selling) y la generación de “packs” integrados que permitan reforzar la interacción entre productos de una misma

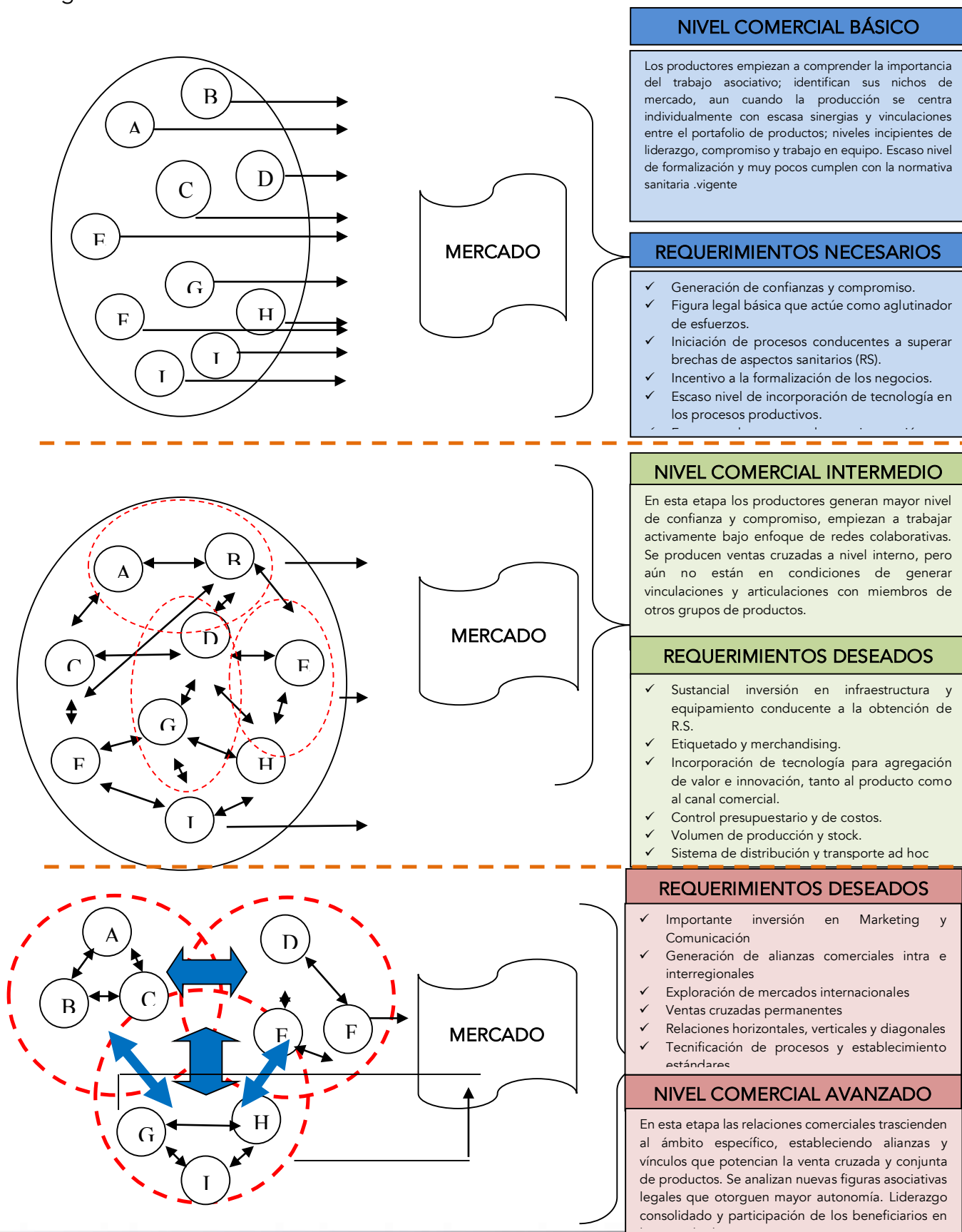
gama. A modo de ejemplo, en esta fase, se espera que quienes comercialicen lechugas comprendan que la producción de cilantro, de humus o de berries, así como la de otros productos hortofrutícolas que no fueron priorizados (pepinos, arvejas, porotos verdes, habas, acelgas, etc.) igualmente pueden estar interrelacionadas, creando paquetes similares a un “surtido del huerto” con hortalizas frescas y dimensionadas que faciliten el proceso de producción gastronómica (ya sea a nivel de hogares particulares, empresas, casinos y/o comedores institucionales, prestadores de servicios turísticos, entre otros).

A largo plazo, para lo cual se ha estimado un horizonte comprendido mayor a 5 años, toda vez que la Asociación haya ido consolidado su modelo de gestión organizacional, fortaleciendo el liderazgo, superando brechas de tecnología y de aspectos de formalización de los negocios, así como internalizando el aprendizaje en materia comercial, se espera que los beneficiarios sean capaces no sólo de relacionar la cartera de productos pertenecientes a un subgrupo o categoría, sino que se deben generar instancias que permitan relacionar cada familia de productos entre sí, de manera tal que se potencien mecanismos de comercialización y venta que favorezcan las interrelaciones entre ofertas específicas. Por ejemplo, los productores de mermeladas pueden establecer un acuerdo comercial interno con los mismos congéneres que se dedican a la confección de trabajos de artesanía en madera, pudiendo definir un tipo de contenedor rústico y con identidad que permita exhibir y transportar las mermeladas de manera más ordenada y con sentido estético. De igual forma, las artesanas en lana podrían elaborar algún tipo de etiqueta o cubierta a crochet que proteja los frascos de vidrio y le den un aspecto visualmente más atractivo, novedoso e identitario.

En esta etapa de largo plazo, a la que hemos denominado Estrategia Comercial Avanzada, la mirada es transversal e incorpora a todo el portafolio de ofertas disponibles en la Asociación mediante la identificación de complementariedades, sinergias y búsqueda de valor agregado, dejando de visualizar cada subcategoría como un grupo independiente, sino que por el contrario, cada estrategia comercial “conversa” y busca sintonía con la otra, de modo tal que se logre un beneficio colectivo-global, más que un éxito individual-particular.

No obstante, la proyección anterior, si bien se considera parte de la evolución lógica del negocio, no es menos cierto que para ir avanzando en cada etapa se requiere de superar brechas importantes que logren allanar el camino hacia niveles más avanzados y complejos de la estrategia comercial. En esta línea, se ha considerado necesario aportar una nueva figura que da cuenta, precisamente, de las características específicas que adquiere la estrategia comercial en una línea del tiempo, asumiendo el hecho que no se puede forzar a avanzar en la estructuración de un plan comercial si no se han superado brechas y/o falencias que se consideran fundamentales para la escalabilidad paulatina de la cartera de ofertas vinculadas a la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.

Figura N°13. Niveles comerciales.



Tal como se exhibe en la figura anterior, se pueden apreciar tres niveles de desarrollo, los que representan la evolución natural desde el actual nivel de desarrollo comercial, el que puede ser catalogado como incipiente o básico, para luego evolucionar hacia un nivel intermedio para, finalmente, una vez incorporadas las mejoras necesarias, especialmente en el ámbito interno de la asociación, apostar por un nivel comercial avanzado y más maduro.

En el primer nivel denominado como *Comercialización Básica*, la estrategia se centra en la búsqueda de canales comerciales que permitan llegar con la producción al mercado consumidor, focalizándose en cada tipo de producto específico dentro del subgrupo al que pertenece. Por ejemplo, si se trata del grupo o familia de Productos Hortofrutícolas, en la fase comercial básica, el foco está puesto en la búsqueda de mecanismos que fortalezcan y apoyen la venta de cada producto (A-B-C-D, etc.), con escasas interacciones y sinergias entre ellos. En un segundo nivel de evolución, se empiezan a identificar grupos o subgrupos dentro de cada familia de productos, estableciéndose interrelaciones, nexos y conexiones que permiten complementariedades entre grupos más o menos afines (p.e. A-C; A-D-G; E-F-H, etc.). En este caso, ciertas hortalizas podrían comercializarse en bloque junto con frutos de la estación, como berries u otros. En un tercer nivel de evolución, ya se está en condiciones de desarrollar una estrategia comercial más avanzada, donde cada familia de productos interactúa entre sí, buscando oportunidades de ventas cruzadas, complementariedades y la generación de valor añadido al portafolio de ofertas.

Evidentemente, para cada nivel identificado, se ha plasmado una breve caracterización y, además, los requerimientos específicos que deben ser abordados y superados si se desea escalar hacia un siguiente nivel. Si no se asume la estrategia

comercial como parte de un proceso secuencial y sistemático, se corre el riesgo de generar sobre-expectativas que luego no serán cumplidas, con las consecuentes insatisfacciones, desmotivación y desencanto por parte de los propios beneficiarios.

3.3.2.- Potencialidades de Negocios Asociativos según Nivel Comercial.

Tal como ha sido señalado en la figura anterior, la idea fundamental consiste en comprender que la Asociación debe comenzar por consolidar su nivel comercial básico, para, a partir de la generación de resultados visibles y el establecimiento de relaciones de confianza entre los socios pertenecientes a un mismo subgrupo de productos pasar gradualmente a la generación de mayores niveles de vinculación entre productores de una misma gama de productos, en primera instancia y entre subgrupos diferentes, en instancias más avanzadas.

A continuación, se desarrolla una propuesta de potenciales negocios asociativos de acuerdo a la etapa de la estrategia comercial en la que se encuentren los miembros de la Asociación de manera de identificar las oportunidades que, una vez superadas las sustanciales brechas ya identificadas, podrían permitir ampliar el rango de acción de los microproductores y contribuir a la diversificación de las fuentes de ingreso para la economía familiar campesina.

- a) Nivel Comercial Básico: este nivel se caracteriza por un proceso de producción extremadamente lineal, donde cada productor se centra en sus propias operaciones para instalar en el mercado su cartera de productos, existiendo escasos o nulos vínculos entre los mismos socios-productores.

En tal sentido, el canal de venta asociado a “La Tiendita” constituye la instancia más lógica y cercana para fortalecer la colocación de la producción en el mercado demandante local, sin embargo, no resulta suficiente.

Para los Productos Hortofrutícolas, las ferias libres pueden constituir otra instancia interesante de abordar mediante una estrategia secuencial que permita su incorporación como canal de venta alternativo. Cabe recordar que, de un tiempo a esta parte, las ferias libres, a través de la Asociación de Ferias Libres (ASOF), han comenzado un proceso de mejoras en la comercialización de productos agrícolas, que incluye buenas prácticas comerciales y de gestión, preocupación por la inocuidad de los productos ofrecidos y trazabilidad de los mismos, entre otros aspectos de gran importancia para el consumidor. Por lo tanto, en esta etapa el foco deberá estar puesto en la mejora de los procesos productivos mediante la incorporación de prácticas más eficientes que logren asegurar un volumen de abastecimiento que desconcentren la producción en periodos acotados de tiempo durante el año, dando especial énfasis a los aspectos higiénico-sanitarios y al cumplimiento de las normativas vigentes, incluyendo un fuerte apoyo a la formalización de los emprendimientos para disponer de la respectiva iniciación de actividades ante el S.I.I.

Para el subgrupo de socios relacionados con la producción hortofrutícola, la consolidación del modelo de gestión comercial de La Tiendita debiera repercutir en un aumento paulatino del volumen de ventas, así como la exploración gradual de nuevos canales de comercialización a través de negociaciones y concreción de alianzas estratégicas con asociaciones y/o agrupaciones locales que puedan actuar como clientes potenciales, como el caso de las Cámaras de Comercio y Turismo, agrupación de Empresas

Gastronómicas, Hoteleros, entre otras, constituyendo una central de abastecimiento permanente en función de las especificaciones técnicas de sus clientes. Por ejemplo, hortalizas y frutos en formato, porcionamiento y calibre acorde a los requerimientos específicos de propietarios de restaurantes locales y de establecimientos comerciales emplazados a lo largo de ambos territorios comunales.

Para el caso del subgrupo de Productos Agrícolas Procesados, la concreción de alianzas con tiendas de productos gourmet, de productos saludables y de alimentación sana, especialmente de la ciudad de Valdivia y ciudades cercanas como Osorno, Río Bueno, La Unión, Futrono, Paillaco, San José de la Mariquina y Panguipulli constituye un objetivo relevante, toda vez que el propio sello del paisaje confiere un atributo diferenciador relevante a cada uno de los productos asociados que debe ser aprovechado de manera más eficiente. Asimismo, la identificación de ferias y/o mercados locales estacionales, especialmente en alta temporada, puede contribuir a diversificar los canales de venta, con las externalidades positivas derivadas de una mayor visibilización al propio sello del paisaje de conservación y al posicionamiento de la propia Asociación de Productores Certificados.

Para el subgrupo de Productos de Artesanía, la participación en ferias costumbristas y/o muestras culturales locales puede contribuir a dar mayor notoriedad al portafolio de estos productos, así como la identificación de potenciales clientes/compradores relacionados a la planta turística del territorio, toda vez que con su cartera de productos de artesanía pueden contribuir a potenciar la identidad local/territorial mediante el uso de materialidades y diseños únicos y singulares.

b) Nivel Comercial Intermedio: en esta etapa, la que se considera que debiera materializarse a mediano plazo (de 2 a 4 años), los socios, toda vez que ya han superado brechas estructurales relevantes, empiezan a visualizar a sus colegas no como competidores, sino como socios estratégicos que potencian la calidad y variedad de las ofertas.

Para el subgrupo de productores hortofrutícolas, es la etapa en la que se empiezan a desarrollar packs integrados, pudiendo explorar la factibilidad de desarrollar un Club de Consumidores Responsables, mediante suscripción por cuotas de membrecía (mensual – trimestral – semestral o anual) que les permita disponer de un canasto surtido de hortalizas y frutos frescos de acuerdo a la temporalidad y disponibilidad de stock. Ello obligaría, para generar opciones variadas, a que los productores debieran trabajar necesariamente de manera asociativa, resguardando los niveles de calidad de acuerdo a estándares previamente definidos.

En el caso de los Productos Agrícolas Procesados, se puede empezar a fortalecer la generación de “canastas” con selección de productos con marcada identidad local, que incluya, por ejemplo, un surtido de diferentes variedades de mermeladas, licores y cervezas artesanales, jugos naturales, entre otros.

Dado que esta fase se considera de mediano plazo, se asume que, de manera paralela la Asociación deberá haber analizado la factibilidad de transitar a niveles más avanzados de modelos asociativos como una Cooperativa o una SPA, permitiendo generar catálogos de venta virtuales (p.e. a través de un sitio web autoadministrado), regalos corporativos e institucionales, entre otras alternativas.

Para los Productos de Artesanía, en este nivel se empiezan a potenciar las alianzas entre productores, propendiendo a diseños que incorporen combinaciones de materialidades como piezas de artesanía lana-madera; madera-fierro; piedra-madera; entre otras posibilidades.

c) Nivel Comercial Avanzado: esta fase, de más largo plazo (5 años o más), debe caracterizarse por la generación de negocios eminentemente asociativos, toda vez que en la ruta lógica se han ido superando brechas sustanciales y los socios van consolidando lazos colaborativos más sólidos y perdurables. En este escenario, las relaciones entre los subgrupos de productores pertenecientes a la Asociación son polidireccionales, estableciéndose vínculos entre los tres grupos que potencien ventas cruzadas y amplíen los mercados potenciales. En este caso, la factibilidad de generar “combos” o “packs” surtidos con productos frescos del huerto, agroprocesados y artesanías locales constituye un objetivo estratégico relevante. A modo de ejemplo, en esta etapa los productores de mermeladas, de acuerdo a su experiencia y ciclo de madurez, habrán identificado diversos formatos que se adaptan mejor a los gustos y preferencias de la demanda. En este sentido, por ejemplo, el diseño de pequeños “packs” con selección de mermeladas artesanales de la estación en porciones más reducidas (tipo degustación) permitiría que el contenedor de los frascos sea elaborado por alguno de los artesanos dentro de la Asociación o que el envoltorio llevara alguna aplicación de artesanía en lana para resaltar la identidad del territorio.

3.3.3.- Potencialidades asociadas a la actividad turística para la oferta de la Asociación de Productores Certificados.

Uno de los sectores de actividad económica priorizados por la Estrategia Regional de Desarrollo Productivo, así como por la Estrategia Regional de Innovación, es el sector turístico, el que también representa para ambos territorios comunales en los que se emplaza el Paisaje de Conservación (Los Lagos – Máfil) un eje de desarrollo económico y social de alta potencialidad. No obstante, hasta el momento, la relación con el sector turístico ha sido más bien fruto de situaciones del azar más que el resultado de una estrategia bien planificada que permita abordar las oportunidades que esta actividad ofrece para los miembros de la Asociación. En efecto, algunos de los productores señalan que las ventas de sus Productos Hortofrutícolas, así como los Productos Agrícolas Procesados y los Productos de Artesanía tienen muy buena recepción por parte de visitantes que recorren el territorio del Paisaje de Conservación en la época estival, no es menos cierto que esto responde más bien a una circunstancia derivada del emplazamiento estratégico de La Tiendita, en pleno centro de la ciudad de Los Lagos y no a una acción intencionada que vaya dirigida a captar específicamente los flujos de visitantes que circulan por el territorio durante el periodo de vacaciones (estivales, invierno y fiestas patrias) y fines de semana largos.

Para abordar las potencialidades asociadas al sector turístico local se requiere de dos perspectivas diferenciadas, pero que se pueden complementar entre sí, bajo el claro entendido que deben obedecer a la escalabilidad y madurez propia de la Asociación en una línea de tiempo.

Desde la óptica de la demanda de flujos de visitantes, las ofertas asociadas a los miembros de agrupación pueden resultar atractivas, toda vez que se trata de productos asociados al sello del paisaje de conservación, lo que le confiere al portafolio de productos de un valor diferenciado relevante, toda vez que apunta a la identidad territorial y se asocia a buenas prácticas de producción más amigables con el medioambiente. En efecto, existe un potencial de mercado de visitantes en crecimiento que valoran ofertas con marcada identidad local y que están dispuestos a adquirir productos más naturales y que se acercan al concepto de consumidores responsables.

Por lo tanto, en una primera instancia, La Tiendita puede transformarse en la “vitrina” que permita exhibir la cartera de productos asociados al Paisaje de Conservación y donde los visitantes, conformados tanto por turistas (quienes pernoctan) como por excursionistas (visitante que no alojan) pueden encontrar Productos Hortofrutícolas más sanos y naturales, libres de pesticidas y agroquímicos, donde se contribuye con su adquisición a la economía familiar campesina. De igual forma, los Productos Agrícolas Procesados, junto con los Productos de Artesanía, representan la oportunidad propicia para el desarrollo de una línea de los denominados “souvenirs”, vale decir, pequeñas muestras asociadas a un territorio particular que son adquiridas como forma de perpetuar una extensión de la experiencia de visita y como regalo para familiares y amigos al momento de regresar a sus puntos de origen.

En tal sentido, se deberá proponer a través de un proyecto específico o mediante el acompañamiento profesional, distintos formatos que se adapten de mejor forma al concepto de recuerdos o souvenirs del territorio, toda vez que la

tendencia demuestra una predilección hacia productos fáciles de transportar, en formatos y dimensiones que se adapten a las necesidades específicas de la demanda y con una presentación que resalte los atributos singulares asociados a la red de productores del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.

Asimismo, otra línea a abordar dentro del sector turístico local, está representada por la propia oferta turística, la que conforma la denominada “planta turística”, conformada por establecimientos de alojamiento turístico variados (hoteles, hostales, cabañas, B&B, lodges, etc.), establecimientos gastronómicos (restaurantes, hosterías, cafeterías, salones de té, quinchos, parrilladas y picadas), prestadores de actividades asociadas a diversas modalidades de turismo de intereses especiales (turismo aventura, turismo de naturaleza, turismo científico, turismo cultural, etc) y a diversidad de actividades tales como excursiones, cabalgatas, trekking, kayaking, rafting, pesca recreativa, entre muchas otras. Por lo tanto, se hace necesario abordar este mercado a mediano y largo plazo, por cuanto, precisamente, la oferta adscrita a la Asociación de Productores puede agregar valor a los prestadores de servicios turísticos mediante la incorporación del portafolio de productos que se comercializan con el Sello Territorio Sustentable (p.e. claramente una excursión de rafting o kayaking podría incluir un box lunch o algún servicio de alimentación en el que los insumos y materias primas utilizados sean, en parte, derivados de la producción de los socios pertenecientes a la agrupación).

Desde otra perspectiva, el proceso específico conducente a la obtención del Sello Territorio Sustentable, sumado a las características particulares del territorio representan un sustrato ideal para la conformación de un operador turístico local, al seno de la propia Asociación, que permita diseñar, articular y fortalecer el diseño

y desarrollo de ofertas turísticas diferenciadoras, dirigidas a mercados específicos como giras tecnológicas, misiones comerciales y turismo de experiencias. Similar a la realidad observada durante la gira a la localidad de Curarrehue para conocer de primera fuente la experiencia relacionada a la Feria Wälung, se pueden diseñar paquetes a la medida (“taylor made”) para visitas de delegaciones que deseen conocer cómo funciona el Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro y el sello Territorio Sustentable, representando un ingreso potencial complementario que, estratégicamente bien desarrollado, puede aportar de ingresos relevantes a la Asociación.

De igual forma, promover la transición hacia modalidades de turismo rural y/o agroturismo, con las oportunidades de negocio asociadas a su implementación pudiera resultar una apuesta atractiva, toda vez que las prácticas agrícolas, los métodos de producción y el estilo de vida asociado al paisaje de conservación puede ser un “producto vendible” altamente original y singular, generando oportunidades para complementar con acomodaciones en alojamientos rurales, visitas guiadas a huertos, cultivos y predios, granjas educativas e interacción con familias auténticamente locales, requiriéndose inversiones en alojamiento, alimentación, habilitación de senderos, centro de recepción de visitantes, entre otras que luego pueden implicar un ingreso complementario atractivo para los miembros de la Asociación y sus familias.

IV. PLAN DE NEGOCIO Y MARKETING.

El presente apartado busca dar respuestas al desarrollo de las estrategias mencionadas en apartados previos en conjunto con su aplicación dentro del Modelo de Negocio definido para la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.

4.1. Análisis de la situación actual.

4.1.1.- Descripción de la Asociación.

Como se ha señalado en informes previos, la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, forma parte de una macro unidad territorial de uso múltiple conformada por las comunas de Máfil y Los Lagos en la Región de Los Ríos, denominada Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro. Corresponde a una Asociación de Derecho Privado, sin fines de lucro, denominada expresamente como "Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro", la que nace legalmente el 22 de octubre del año 2016, asumiendo el rol de Presidente Fundacional el Sr. Dagoberto Catalán Valdés y actuando en su oportunidad, como secretario el Sr. Aldo Quilaqueo Sandoval.

El domicilio de la Asociación se estableció en calle San Martín N°427, de la ciudad de Los Lagos y en su artículo N°4 del Acta de Constitución y Estatutos señala, expresamente con el objeto y finalidad de esta es *promover la integración,*

participación, el desarrollo social, cultural y técnico de sus asociados, pudiendo realizar sus actividades en los siguientes ámbitos de acción:

- ✓ Proyectos de interés común para sus asociados
- ✓ Cursos de formación personal, en ámbitos técnicos, culturales de liderazgo, de desarrollo humano y de manejo amigable con el medioambiente.
- ✓ También se indica textualmente que la Asociación puede realizar actividades económicas que se relacionen con sus fines, como también puede invertir sus recursos de la manera que decidan sus órganos de administración.

Actualmente, el listado de socios está compuesto por 21 productores contemplando a los socios antiguos y nuevos, estando localizados 17 en la comuna de Los Lagos y 4 en la comuna de Máfil. Todos ellos en algún momento obtuvieron la certificación de Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.¹

Las condiciones fundamentales que deben cumplirse para optar al Sello Territorio Sustentable es que los productores interesados en certificarse deben residir en los sectores rurales de Los Lagos y Máfil y llevar a cabo una producción propia. Adicionalmente, los productores que soliciten el Sello se deben comprometer con el Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, en especial por la implementación en sus predios de los principios y criterios determinados en el estándar de buenas prácticas productivas. En ese sentido, el estándar se aplica al manejo del predio en su totalidad, independiente del producto que se desee certificar.

¹ El alcance del Sello se orienta a certificar los siguientes productos: hortalizas frescas, berries, frutas, productos forestales no madereros (hongos, frutos silvestres, hierbas), corderos, huevos, leña, mermeladas, conservas, miel, quesos, lácteos, vinos, licores, cervezas, artesanía, turismo rural y otros. No obstante, la certificación se orienta al manejo de la totalidad del predio, no sólo a las condiciones de manejo del producto que solicita certificación. Las características que garantiza el sello son el origen territorial de los productores y la utilización de buenas prácticas productivas a nivel predial.

La tabla N°64 muestra un resumen, con el perfil de los miembros de la Asociación de Productores Certificados.

Tabla N°64: Síntesis del perfil de los miembros de la Asociación de Productores Certificados.

VARIABLES ESPECÍFICAS	SITUACIÓN ACTUAL
Composición de grupo étnico	➤ Promedio de Edad =57,8 años.
Pertenencia a alguna etnia	➤ 81% no pertenece a ninguna etnia en particular y un 19% pertenece a la etnia Mapuche-Williche.
Antigüedad del negocio	➤ 7 años promedio.
Peso relativo del negocio sobre el ingreso familiar	➤ Para las $\frac{3}{4}$ partes de los asociados, el negocio NO representa la única fuente de ingresos para el núcleo familiar. Para $\frac{1}{4}$ de los miembros, el negocio es la única y principal fuente de ingresos a la economía familiar.
Tamaño del negocio	➤ El 94% de los asociados corresponden a "emprendedores", sin formalización. Sólo un beneficiario puede ser catalogado como "microempresario", al estar formalizado y disponer de un volumen de venta anual inferior a 2.400 UF.
Aspectos de Formalización del Negocio ²	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sólo 2 productores cuentan con Iniciación de Actividades ante el S.I.I. ➤ Sólo 2 productores cuentan con Resolución Sanitaria vigente. ➤ Sólo 3 productores disponen de autorizaciones específicas extendidas por el SAG. ➤ Un solo productor cuenta con Patente Comercial al día. ➤ Sólo un productor dispone de un Plan de Manejo.
Ingresos Promedio por Ventas Anuales	➤ \$1.039.000 promedio de ventas anuales por productor, lo que implica una media mensual de tan sólo \$86.500.

² Los productores que cuentan con Resolución Sanitaria, autorizaciones del SAG y Patente Comercial son los que se dedican a la producción de Cervezas (Dagoberto Catalán y Alvaro Gómez) y una productora de Berries (Fabiela Quilaqueo).

Administración del Negocio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 100% de los emprendimientos/negocios son administrados por el propio dueño.
Nivel Educativo ³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 31% Estudios Básicos ➤ 56% Enseñanza Media ➤ 13% Educación Superior
Nivel de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 87% de los beneficiarios reconoce haber recibido algún tipo de capacitación dentro de los últimos cinco años; 13% señalan no haber recibido capacitación alguna. ➤ Las temáticas más recurrentes de capacitación recibida son: Manipulación de Alimentos, Manejo de Plagas, Administración, Manejo Ovino y Manejo de Productos Orgánicos. ➤ INDAP y PRODESAL son las instancias que más han invertido y ejecutado acciones de capacitación para los asociados ➤ Entre las necesidades de capacitación más demandadas por los asociados destacan Alfabetización Digital y Gastronomía Básica.
Nivel de incorporación y manejo de las TICs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sólo un 31% de los asociados posee computador o notebook en su hogar e igual porcentaje posee conexión a Internet. ➤ Un 6% posee un sitio web para dar a conocer su negocio. ➤ Un 25% declara utilizar con frecuencia las redes sociales.
Generación de Puestos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sólo un miembro de la Asociación contrata a 1 trabajador externo y, además, éste es sólo por la temporada de cosecha.
Instrumentos de Apoyo del Estado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¾ de los asociados son miembros o beneficiarios de INDAP a través de sus programas PRODESAL y PDTI.

³ Del total de encuestados, el 13% cuenta con Educación Superior completa, aunque no se relaciona directamente con el rubro al cual se dedican actualmente (Juanita Ruíz y Álvaro Gómez).

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un 62% de los miembros reconoce haber recibido algún tipo de ayuda a través de un fondo estatal. ➤ En cuanto a los montos de las ayudas, tanto PRODESAL como PDTI se reconocen como los programas que más han aportado con fondos de ayuda, seguido más de lejos por SERCOTEC.
Dotación de Servicios Básicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 94% dispone de electricidad. ➤ 25% NO dispone de suministro de agua potable. ➤ 44% no poseen sistema de alcantarillado.
Disponibilidad de Infraestructura Habilitante	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 31% dispone de invernaderos operativos. ➤ 19% dispone de bodega de almacenamiento. ➤ 19% depende de huertos exteriores. ➤ 13% ha implementado algún sistema de riego. ➤ Las principales debilidades en materia de infraestructura para el negocio son: Falta de sala de proceso; mejoramiento de bodegas y áreas de almacenamiento; carencia de cámaras de frío para mantenimiento de la cadena de frío.
Equipamiento de Apoyo para el Negocio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de maquinaria y herramientas específicas. ➤ Necesidad de adquirir desmalezadoras.
Principales Productos comercializados por la Asociación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producción de hortalizas, destacando mayoritariamente la venta de lechugas, acelgas y cilantro. ➤ Artesanía en lana y madera. ➤ Mermeladas. ➤ Elaboración de Cerveza Artesanal. ➤ Producción de Berries (arándanos). ➤ Producción de huevos de campo.
Nivel/Volumen de Producción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Principalmente productos hortícolas, destacando la producción de: <ul style="list-style-type: none"> • Acelgas 3.100 unidades

	<ul style="list-style-type: none"> • Cilantro 2.600 unidades • Lechugas 7.400 unidades ➤ Producción de Berries (arándanos): 3.800 kilos aprox. ➤ Además, producción de Cerveza Artesanal: Volumen anual aprox. 4.200 litros ➤ Producción de Humus: 5.100 kilos anuales. ➤ Huevos de campo: 6.000 unidades anuales.
Destino de los Productos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 94% destino local. ➤ 6% destino regional (Valdivia).
Canales de Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 75% venta directa ➤ 19% "La Tiendita" ➤ 6% Quiosco en Riñihue
Identidad de Marca del Producto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 81% no dispone de ninguna marca para su producto.
Disponibilidad de Plan de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ninguno de los productores ha desarrollado o dispone de un Plan de Marketing para su negocio / producto.
Medios de Comunicación del Producto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 100% boca-oído.
Experiencia en Ferias y Aplicación de Sondeo de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 37% declara haber participado en Ferias. ➤ Ninguno de los beneficiarios ha desarrollado algún tipo de sondeo de mercado.
Localización del Mercado de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 81% se vincula con proveedores locales (Máfil y Los Lagos). ➤ 13% dispone redes de proveedores en Santiago. ➤ 6% dispone de proveedores en la Región de La Araucanía.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Sistematización de Análisis del Perfil de los miembros de la Asociación de Productores.

Otro aspecto que destaca de la Asociación de Productores, es la presencia de un local cedido por la Ilustre Municipalidad de Los Lagos, que es utilizado por los productores como un canal de distribución y venta directa al público, conocido como "La Tiendita". Al momento de determinar la Línea Base, en cuanto a la situación de partida de este proyecto, se elaboró una ficha técnica con diversas variables y antecedentes clave que permitieran obtener una radiografía de la situación en la que actualmente se encuentra "La Tiendita", cuyos resultados se presenta a continuación, en la tabla N°65.

Tabla N°65: Caracterización de "La Tiendita" como canal de distribución de la cartera de productos de la Asociación de Productores Certificados.

ANTECEDENTES GENERALES			
Nombre de la iniciativa	"LA TIENDITA" (Local de venta de productos de Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro).		
Dirección	Plaza de armas Los Lagos s/n	Teléfono	No posee
Comuna	Los Lagos	Año de inicio iniciativa	2016 a la fecha
Cantidad de socios	20	M2 de superficie	12 mts.
Material de construcción	Madera Piso de cerámico	Servicios básicos	Luz Agua potable
Imagen corporativa (logo-eslogan)		Principales productos que se comercializan a través de este canal	<ul style="list-style-type: none"> - Hortalizas variadas - Humus - Plantas ornamentales - Artesanías - Quesos
EVALUACIÓN ASPECTOS SANITARIOS			

Nivel de Infraestructura, equipamiento e instalaciones de la iniciativa	Dispone de saneamiento de nivel intermedio, disponiendo de algunas infraestructuras de carácter básico, pero insuficientes	X					
Observaciones: El local posee una superficie limitada para habilitación de estanterías y mesones de atención. Tampoco dispone de servicio higiénico para uso del personal que atiende ni para público (no se dispone de espacio para su habilitación).							
Inocuidad y Correcta Manipulación de los Alimentos y Productos	Se evidencian buenas prácticas de manipulación de alimentos y de los productos en algunos aspectos.	X					
Observaciones: Se observan buenas practicas asociadas a presentación de los productos frescos (hortalizas) y en disposición de prendas textiles de artesanía en lana y telas, pero no existe un correcto etiquetado con precio y características de los productos, situación que se aprecia preocupante sobre todo en lo que respecta al estado de conservación de las conservas, en donde no figura ningún rotulado con fecha de elaboración y caducidad de algunos productos.							
Resolución Sanitaria	Sin resolución sanitaria	X					
Observaciones: Los productos ofertados dentro de La Tiendita no cuentan con resolución sanitaria, esto debido a que prácticamente el total de productores se mantiene en una fase de informalidad dentro de sus emprendimientos.							
El local cuenta con:	SÍ	N O					
Lavadero con conexión a agua potable	X						
Refrigerador, congelador y/o mantenedores		X					
Vitrina de exhibición		X					
Mesones de exhibición	X						
Caja registradora		X					
Basureros	X						
Baños		X					
EVALUACIÓN ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y COMERCIALES							
Días de funcionamiento	L	M	M	J	V	S	D
Horario funcionamiento	Mañana		Tarde				
	09 HRS.	-13:30					

¿Existe algún reglamento interno o instructivo acerca de qué características deben reunir los productos que se comercializan en el local?	SÍ	NO	
¿Cuentan con un calendario establecido de atención y venta de productos durante los días y horas de funcionamiento?	SÍ	NO	
Sistemas de pago	Efectivo	Tarjetas	Otros
	X		
Indicar cómo se lleva el registro de las ventas:			
El local cuenta con sistema de registro básico de los movimientos realizados en cada jornada, desde la entrada y venta de productos como observaciones relacionadas a la operación del local en cada jornada. Cabe señalar que, si bien existe un sistema de turnos en la atención del local, aún persisten problemas asociados a asegurar la continuidad en el horario de atención y en la responsabilidad de cumplir con los turnos establecidos.			
Ventas diarias promedio	Entre \$0 a \$10.000	Entre \$10.001 y \$50.000	Mayor a \$50.000
	X		
Cantidad de personas atendidas por día	Entre 0 a 10	Entre 11 a 50	Más de 50
	X		

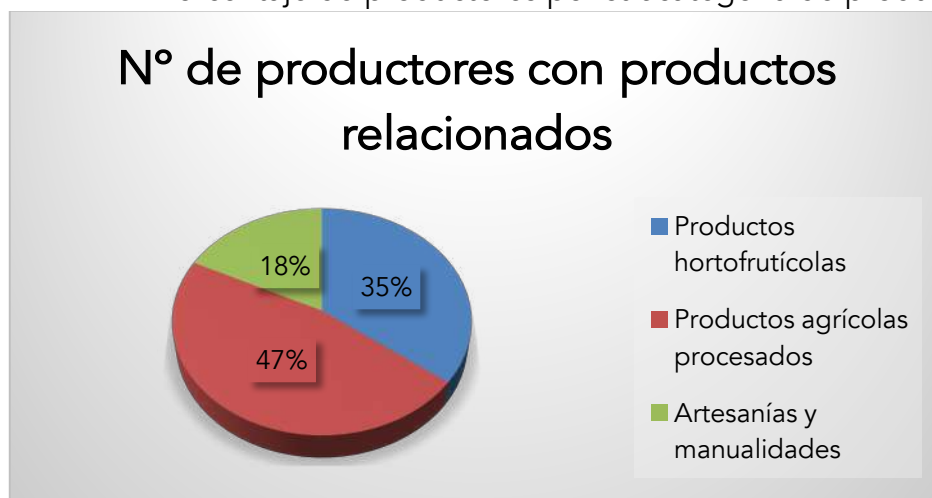
Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con informante clave.

4.1.2.- Descripción de rubros y productos priorizados.

La variedad de productos, presentes al interior de la Asociación de Productores, es amplia y heterogénea, lo que hizo necesario establecer subgrupos de productos en función de características más o menos homogéneas, en la fase de levantamiento de la Línea Base. En este sentido, la categorización productiva se basó en características similares de acuerdo con la tipología de productos, obteniendo como resultado los siguientes subsectores productivos: 1) Productos Hortofrutícolas; 2) Productos Agrícolas Procesados y 3) Productos de Artesanía y que se presentan en la tabla N°66.

La distribución de los productores en los distintos subcategorías o subgrupos se presenta en el gráfico N°30.

Gráfico N°30: Porcentaje de productores por subcategoría de productos.



Fuente: Elaboración propia en base a información Sistematizada de Ficha de Caracterización de Productores.

A partir de los datos de volúmenes de producción, la importancia que los propios asociados le otorgaban a sus productos⁴, así como información relativa a las tendencias del mercado⁵, se procedió a la priorización de los productos que serán objeto del diseño de modelos de negocios. Estos productos son presentados en la tabla N°66.

⁴ La información recabada en terreno en entrevistas personalizadas con los productores y durante las jornadas de reuniones y talleres con la Asociación, dan a conocer aspectos del perfil de los productores y sus productos, que resultan un criterio importante, aunque no determinante, a la hora de realizar una priorización de productos.

⁵ Este apartado fue ampliamente desarrollado en el "INFORME N°1: Modelo de Gestión Innovadora PCVRSP", documento preparado en el marco de este proyecto.

Tabla N°66: Productos Priorizados.

SUBGRUPO	PRODUCTOS
PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS	Berries
	Cilantro
	Lechugas
	Humus
PRODUCTOS AGRÍCOLAS PROCESADOS	Mermeladas
PRODUCTOS DE ARTESANÍA	Artesanía Lana y tejidos

Fuente: Elaboración Propia.

En este punto es importante señalar que la priorización de productos que se presenta corresponde a una priorización de inicio. Esto quiere decir que el ejercicio de priorización debe ser realizado de forma regular, a fin de tomar ventajas del continuo cambio en los gustos y comportamiento de los consumidores. Los períodos de revisión pueden ir cambiando, en función del subgrupo o del producto, pero se sugiere revisar la priorización de productos de forma anual.

4.2.- Identificación del Segmento Objetivo o Target por Rubro.

La forma de obtener los segmentos objetivos, como se mencionó anteriormente, fue a través del trabajo en talleres con la metodología para el diseño de Modelos de Negocio propuesto por Alexander Osterwalder en el Business Model Canvas.

Para desarrollar el Modelo de Negocio se realizaron cuatro jornadas de trabajo, en función de las cuatro grandes áreas de comercialización identificadas, que presenta la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Río San Pedro: *“La Tiendita”*, *Productos Hortofrutícolas*, *Productos Agrícolas Procesados* y *Productos de Artesanía*. A excepción de *“La Tiendita”*, que

en sí misma es un canal de distribución directa, que vende transversalmente los productos que cada uno de los productores certificados aporta para su comercialización; las otras áreas o sectores identificados presentaban una alta dispersión, variedad y atonicidad, en cuanto a los productos fabricados o cultivados por los productores. Por lo anterior y de forma previa a la dinámica de generación de Modelo de Negocio, se realizó una priorización de productos dentro del grupo Hortofrutícolas, Artesanía y productores de Agrícolas Procesados. Quedando los siguientes productos priorizados, mostrados en la tabla N°67.

Tabla N°67: Productos priorizados en el contexto Business Model Canvas.

ÁREA O SECTOR	PRODUCTO PRIORIZADO	SEGMENTO OBJETIVO	OBSERVACIÓN
PRODUCTOS DE ARTESANÍA	Lanas y Tejidos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Turistas nacionales (souvenirs). ✓ Turistas extranjeros o de mayor poder adquisitivo (vestuario, souvenirs, arte). ✓ Tiendas especializadas e intermediario comerciales (tiendas en Santiago y Hoteles de la zona – vestuario, arte). ✓ Dueñas de casa (utensilios). 	<p>El modelo se realizó solo para lanas y tejidos, entendiendo que tejidos pueden ser cualquier objeto que sea tejido a mano o con telar, con independencia de la materia prima utilizada (p.e. lana, hilo, ñocha, etc.). Considerando lo anterior se identificaron cuatro grupos de artesanía</p>

			tejida: vestuario, recuerdos (souvenirs), utensilios y arte.
PRODUCTOS AGRÍCOLAS PROCESADOS	Mermeladas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Turistas en general. ✓ Hoteles, hostales y restaurantes. ✓ Tiendas y mercado gourmet. ✓ Grupos de interés en productos vegetarianos/veganos, orgánicos y/o saludables. ✓ Dueñas de casa y público en general. 	El modelo se realizó sólo para el producto Mermeladas. Hay que señalar que en la discusión se planteó la posibilidad de explorar el producto conservas, que es menos explotado.
PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS	Berries ⁶ Cilantro Lechuga Humus	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Restaurantes. ✓ Pastelerías (berries). ✓ Grupos de interés en productos vegetarianos/veganos, orgánicos y/o saludables. ✓ Dueñas de casa y público en general (tercera edad). 	En la discusión surgió como elemento atractivo el investigar, desde un punto de vista técnico, las opciones que entregan sumar las

⁶ Dentro de los berries se consideran arándanos, frambuesas y frutillas, al ser los productos presentes en los huertos y hortalizas de los productores certificados.

			variedades de hongos y setas.
--	--	--	-------------------------------

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.- Análisis de Competidores Directos e Indirectos.

Actualmente los productos elaborados y/o cultivados por la Asociación de Productores del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro (PCVRSP), casi en su totalidad no disponen de algún elemento de diferenciación que los distinga en el mercado, más allá de la existencia de la certificación que les otorga el Sello Territorio Sustentable. Sin embargo, por diversas razones, son muy pocos los productores que están incorporando el Sello en sus productos. De esta forma nos encontramos que compiten en un mercado que es bastante fragmentado, muy indiferenciado y en donde sus competidores directos tienen los mismos problemas de informalidad, estacionalidad y falta de resoluciones sanitarias que la mayoría de los miembros de la asociación. Esta competencia directa está presente en las ferias locales del territorio del Paisaje y que, pese a no disponer de un Sello de las características del que ostentan los asociados a la Asociación de Productores, como estos últimos no explotan ese elemento diferenciador, se igualan las condiciones de competencia. Como resultado de la anterior la competencia con los competidores directos suele centrarse en el precio, que conlleva bajos márgenes y que termina beneficiando solo a aquellos que poseen un poco más de volúmenes de producción. No obstante, todo este grupo de competidores tienen como denominador común productos cultivados o producidos con métodos tradicionales por pequeños productores.

En cuanto a la competencia indirecta está representada principalmente por grandes superficies que, para el caso de los Productos Hortofrutícolas y Agrícolas Procesados, distribuyen productos de distinto origen, de productores de mayor tamaño con mayor capacidad de volumen y que suelen tener precios mayores de comercialización. Para estos competidores, los pequeños productores nos son vistos como una real amenaza, debido a los pequeños volúmenes de producción. Sin embargo, pese a ser más caros, las grandes superficies se apoyan en la gran variedad y disposición de productos (no solo Productos Hortofrutícolas y Agrícolas Procesados, sino que una gran variedad de productos de toda índole) y en los extensos horarios de atención a clientes con que operan (horarios continuados desde la mañana hasta la noche, prácticamente los 365 días del año), que hace que para determinado tipo de cliente sea más atractivo y cómodo realizar la compra de productos en un solo punto con estas características.

Si la Asociación de Productores pudiese explotar de mejor manera los elementos de calidad, sustentabilidad, producción orgánica y otra serie de elementos vinculados a la certificación del Sello Territorio Sustentable estaría en un escenario distinto, en el cual pasaría de competir en el mercado en base a precio (estrategia que solo se hace rentable ante la existencia de altos volúmenes de producción), a competir por diferenciación, donde el volumen de producción deja de ser una variable tan crítica y cobra más relevancia el valor percibido por los clientes. En este escenario, se puede acceder a precios de productos más altos, con mayor margen de ventas y con competencia más especializada, aunque sigue siendo fragmentada. Sin embargo, es un mercado altamente exigente con la calidad del producto.

En resumen, podemos identificar la competencia directa e indirecta y sus diferentes características en la siguiente tabla:

Tabla N°68: Competencia directa e indirecta para productos priorizados en el contexto Business Model Canvas.

ÁREA O SECTOR	PRODUCTO PRIORIZADO	COMPETENCIA DIRECTA	COMPETENCIA INDIRECTA
PRODUCTOS DE ARTESANÍA	Lanas y Tejidos	✓ Artesanos que comercializan sus productos en ferias artesanales y locales principalmente e en época de verano.	✓ Tiendas locales con productos sustitutos importados desde Asia, principalmente.
PRODUCTOS AGRÍCOLAS PROCESADOS	Mermeladas	✓ Productores locales que comercializan Productos Agrícolas Procesados tales como: Mermeladas y Conservas en ferias libres y muestras costumbristas (especialmente en temporada estival).	✓ Productos con resolución sanitaria comercializados en tiendas especializadas y comercio en general (negocios locales y supermercados).

<p style="text-align: center;">PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLA S</p>	<p style="text-align: center;">Berries⁷ Cilantro Lechuga Humus</p>	<p>✓ Pequeños productores agrícolas que comercializan sus productos en ferias libres de las comunas de Los Lagos y Máfil.</p>	<p>✓ Productos en diferentes formatos y presentaciones presentes en cadenas de supermercados que cuentan con resolución sanitaria y características de productos orgánicos.</p>
--	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.- Estrategia de Ventas y Marketing.

Como se ha venido constatando durante todo el desarrollo de las actividades realizadas con la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, el nivel de partida sobre el cual elaborar la estrategia de ventas y marketing está plagado de brechas, tanto a nivel de producto, de gestión, comercial, funcional y un largo etcétera. Situación que no hace más que reflejar el gran desafío que tiene la Asociación, de pasar de una organización en donde entre sus asociados predomina preferentemente el emprendimiento por necesidad⁸, a otro modelo en el que operen bajo una lógica

⁷ Dentro de los Berries se consideran arándanos, frambuesas y frutillas, al ser los productos presentes en los huertos y hortalizas de los productores certificados.

⁸ El emprendimiento por necesidad es aquel en que el emprendedor inicia un negocio, vinculado a algún oficio que conoce o a algún recurso del que dispone, con la idea de, a través de esta actividad, generar ingresos que le permitan apoyar la subsistencia económica de su familia. El emprendedor desconoce el potencial real del mercado que va a atacar y el emprendimiento no suele tener mayor proyección que solucionar situaciones financieras personales.

de emprendimiento por oportunidad⁹. Esta situación no tiene por qué impedir el desarrollo de una estrategia de ventas y marketing, pero ciertamente la condiciona y limita.

Por otra parte, no parece razonable pensar en el diseño de un plan de marketing, haciendo caso omiso a las brechas y carencias detectadas (algunas de ellas muy significativas, como la falta de formalización de gran parte de los asociados o la carencia de resolución sanitaria de otros tantos), que van a impedir su real puesta en marcha, con la esperable frustración que esto puede generar entre los asociados, quienes se han volcado con entusiasmo y compromiso en aportar ideas para mejorar el desempeño de la Asociación de Productores.

Por las razones antes descritas, es que el planteamiento es realizar dos estrategias de ventas y marketing: una a corto-medio plazo y otra a medio-largo plazo. Lo anterior, no entra bajo ninguna circunstancia en conflicto con la *delimitación de las etapas esbozadas en el planteamiento de la estrategia asociativa desarrollada en apartados anteriores*, puesto que son enfoques complementarios, pero diferenciados. Un aspecto es la mirada estratégica respecto a la gestión asociativa del portafolio de productos vinculado a la Asociación y cómo se va escalando hacia modelos de vinculación comercial asociativa más avanzados y complejos, toda vez que sean superadas las numerosas brechas y fallos de mercado actualmente identificadas y otro aspecto, es el enfoque específico del Plan de Negocio y Marketing relacionado a los subgrupos de oferta ya delimitados.

⁹ El emprendimiento por oportunidad es aquel que surge a partir de la observación del mercado y la propuesta de soluciones a problemas que se están presentando. Esto se traduce en una idea de negocio, que da pie a un emprendimiento con potencial de crecimiento.

La estrategia de ventas y marketing de corto-medio plazo tratará de optimizar los recursos y capacidades que dispone actualmente la Asociación de Productores Certificados, asumiendo la existencia de las brechas y las carencias detectadas; mientras que la estrategia de ventas y marketing de medio-largo plazo, toda vez que se hayan ejecutado las acciones orientadas a la disminución y/o superación de las brechas, debería permitir alcanzar otras cotas de posicionamiento y comercialización. De esta forma, lo que se pretende es actuar en dos planos: uno real e inmediato, con un impacto moderado y limitado en el desempeño de los productores; y otro plano deseable y alcanzable, a partir de una serie de acciones de mejora que ya se han venido planteando en el desarrollo de este documento, con un mayor impacto en los resultados y con la posibilidad de un amplio recorrido en el desarrollo de oportunidades de negocio.

Un condicionante importante a la hora de la generación de estas estrategias, es resguardar las características propias de la asociación que vienen dadas por las condiciones que exigen la presencia del “Sello Territorio Sustentable” y los principios y criterios específicos que se establecen en el Sello, el cual se ha creado especialmente para destacar el trabajo de los productores rurales del territorio. Es decir, el desafío está en generar una estrategia que permita a la asociación ser competitiva en aquellos mercados que den valor a estos principios y que, a partir de su funcionamiento, permita ser una instancia para que más pequeños productores sientan interés en obtener el Sello y participar con sus productos.¹⁰ En otras palabras, el desafío está en transformar esta condicionante en un elemento diferenciador a mercados que están dispuestos a pagar un sobreprecio.

¹⁰ Se debe recalcar que esta es una limitación que afecta solo a las materias primas que están directamente relacionadas con el producto principal (p.e. la fruta con la que se prepara una mermelada) y no afecta a otro tipo de insumos que si son adquiridos a proveedores ajenos a la asociación (p.e. el envase de la mermelada).

4.4.1.- Estrategia de corto-medio plazo.

La estrategia de corto-medio plazo, lo que busca es la optimización de los recursos actuales de que disponen los miembros de la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro. Esto con independencia de las muchas brechas detectadas. Estas brechas, se espera que puedan ir siendo superadas o minimizadas a lo largo del tiempo, pero en el intertanto se debe de plantear una vía alternativa que, a partir de las posibilidades actuales, permita que los productores puedan mejorar y consolidar el desempeño comercial que presentan hoy en día.

De esta forma, la estrategia de corto-medio plazo tiene como foco los modelos de negocio de base, que han venido desarrollando los productores, de forma más bien intuitiva, y que tienen a “La Tiendita” como elemento central. El horizonte de tiempo que abarca esta estrategia se centra en los resultados de los años 2020 y 2021. En el entendido que, si bien se va a empezar a trabajar en su despliegue de forma inmediata, en el transcurso del año 2019 se deben realizar una serie de acciones que permitan alcanzar unos niveles mínimos de operación; como es, por ejemplo, la regularización de “La Tiendita” como local de ventas (permiso municipal).

A. MISIÓN Y OBJETIVOS.

En este apartado se presentará la misión y objetivos de las Asociación de Productores Certificados, que puedan ser alcanzados a partir de la implementación de la estrategia de marketing y ventas.

MISIÓN

Ser el espacio de venta de la Asociación de Productores Certificados, auto gestionado y autofinanciado, que además permita la vinculación con la comunidad de Los Lagos y Máfil y entregue visibilidad al "Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro" y al " Sello Territorio Sustentable".

OBJETIVOS DE MARKETING.

- ✓ Aumentar al cierre del año 2020 en un 35% el volumen de ventas y otro 35% de aumento al cierre del año 2021. Actualmente, si se considera que el promedio anual de ventas por productor certificado es de \$1.039.000 y que el 20% de las ventas de los productores se realiza a través de "La Tiendita", se estima que el nivel actual de ventas a través de esta instancia es de aproximadamente \$4.400.00.- al año. Por lo que este objetivo de aumento del 35% en el volumen de ventas, espera que se alcance una cifra comercializada a través de la tiendita de \$6.000.000.- al cierre del año 2020 y de \$8.000.000.- al cierre del año 2021.

- ✓ Captar un cliente institucional en el año 2020 y un nuevo cliente institucional el año 2021.
- ✓ Realizar un evento/actividad comercial, de lanzamiento de temporada, a partir del año 2020.

OBJETIVOS ECONÓMICOS.

- ✓ Recaudar el 15% por venta de producto vendido o gestionado a través de "La Tiendita".

- ✓ Al cierre del año 2021, ser capaz de cubrir los gastos de traslado y alimentación de asociados que colaboren como dependientes de La Tiendita.

B. ESTRATEGIA DE MARKETING.

Las grandes líneas estratégicas, que se busca desarrollar dentro de esta estrategia de marketing, tienen que ver con conjugar una serie de elementos que están muy arraigados en la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro. Elementos que se han venido plasmando en el diseño del modelo de negocio, la propuesta de valor y la misión definida. De esa conjugación de elementos no sólo forman parte fundamental la sustentabilidad, la originalidad y la calidad de los productos a comercializar y del servicio entregado; sino el transformar el espacio de “La Tiendita” en un ícono que represente la esencia de productos y productores locales, que haga tangible a la comunidad la labor del Paisaje de Conservación y dé visibilidad, poniendo en valor, al Sello Territorio Sustentable. Ese se pretende que sea el valor diferencial de esta estrategia: el de transformar a “La Tiendita” desde un espacio de venta a un espacio que materialice las aspiraciones de sustentabilidad y conservación de un territorio y sus productores, en el que conecte con su comunidad. No es que la comercialización de productos, que es el objetivo actual de este espacio de venta carezca de sentido. Por el contrario, en la medida que la Asociación de Productores superen sus brechas, sería esperable que las ventas realizadas a través de “La Tiendita” se vayan transformando paulatinamente en menos significativas, en relación con otros canales que surjan, lo que no debiera implicar, bajo ninguna circunstancia, una pérdida de importancia de la misma, si no que, por el contrario, debiera asumir un rol de ícono y de vinculación entre sus grupos de interés y su entorno.

1) Posicionamiento en la mente del consumidor y el "Branding".

El objetivo es que "La Tiendita" sea asociada a la comercialización de productos eco-sustentables (no se ha querido hablar de productos "orgánicos", por cuanto para alcanzar esta categorización existe una estricta y compleja normativa que faculta a utilizar con respaldo y sustento el concepto de "orgánico") o de materias primas naturales y de la zona. Además, es importante que, al tratarse de un punto de venta, la atención y el servicio sean distintivos. En este sentido, se debe velar porque sea lo más homogéneo posible, en cuanto al trato personal y en cuanto a los aspectos más operativos de su funcionamiento (p.e. horarios, rutinas, etc.).

Por otra parte, si bien el Sello debería entregar garantía de sustentabilidad y calidad, este está principal y directamente relacionado con los productos expuestos en "La Tiendita" y no necesariamente contribuye a su posicionamiento como marca, de forma directa. Es importante puntualizar este matiz si se tiene en cuenta que uno de los objetivos es pasar de la consideración de este espacio sólo como punto de venta, a un concepto más amplio en el que se transforme en un punto de articulación y vínculo. En este sentido, parece necesario explorar, a través de la política de producto, elementos que ayuden a posicionar el local como ícono representativo de Los Lagos-Máfil y que genere una relación más directa y estrecha con el sello, en un desarrollo con características de marca conjunta.

Dentro del posicionamiento de "La Tiendita", también buscando una mayor asociación y notoriedad de marca al Paisaje de Conservación y al Sello Territorio Sustentable, se valora la necesidad de establecer ciertos hitos que se puedan ir desarrollando de forma regular, que contribuyan a una mayor y mejor identificación de esta y que genere reconocimiento y vinculación con la comunidad. En esta

lógica se plantea la idea de instaurar una Feria de Temporada¹¹, que se pueda desarrollar cada año el primer fin de semana de primavera o en una fecha en la que los productores dispongan de productos suficientes para realizar una feria en las inmediaciones del punto de venta, transformándose en un espacio de reunión anual, en una instancia atractiva para la comunidad y en una instancia que contribuya a otorgar visibilidad al propio Paisaje de Conservación.

Tabla N°69: Resumen de objetivos línea estratégica corto-medio plazo.

ESTRATEGIA DE MARKETING DE CORTO-MEDIO PLAZO		
Línea Estratégica	Objetivo	Objetivos específicos
1) Posicionamiento en la mente del consumidor y el "Branding	Asociar "La Tiendita" con comercialización de productos eco-sustentables.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un estilo de atención al cliente. ✓ Consolidar y socializar con la comunidad el horario de atención. ✓ Asociación y notoriedad de marca al Paisaje de Conservación y al sello sustentable.

Fuente: Elaboración Propia.

¹¹ La denominación "Feria de Temporada" no debe considerarse como un nombre definitivo, el que deberá ser establecido en función de la connotación final que adquiera la feria, en caso de realizarse, y solo debe ser tomado como una denominación meramente referencial.

2) Estrategia de clientes.

Si bien se espera que “La Tiendita” se transforme en más que un punto de venta, eso no significa que deje de serlo. En este sentido el local no va a perder su rol como punto en el que se va a encontrar la oferta con la demanda, aunque su alcance vaya más allá de ello. Esto es muy importante, ya que no debe perder su atractivo, como punto de comercialización, tanto para clientes como para productores. Es decir, “La Tiendita”, va a tener que trabajar en el cuidado tanto de sus clientes externos (aquellos que acuden en búsqueda de productos), como de sus clientes internos (aquellos productores que deben tener interés en exhibir/vender sus productos a través de ella).

Dentro de los clientes externos, sería conveniente diferenciar al menos entre tres tipos de clientes: clientes ocasionales, clientes habituales y clientes institucionales. Podemos entender como clientes ocasionales, a aquellos clientes que compran circunstancialmente en “La Tiendita”. Estos pueden ser turistas o compradores locales esporádicos¹². Los clientes habituales, se pueden caracterizar como aquellos clientes que de forma reiterada y con cierta regularidad acuden a “La Tiendita”. Son clientes más fidelizados, que suelen hacer recompra de productos. Tanto en el caso de los clientes ocasionales como de los habituales, estamos hablando de clientes de consumo. En el caso del cliente institucional, se refiere a un cliente que es una organización pública o privada, que suele ser un comprador más informado y generalmente demanda volúmenes de compra mayores a los de un cliente de consumo. Si bien el trato y cuidado en la atención debe ser similar con todos los clientes, no cabe duda que la importancia que tienen

¹² De acuerdo con lo incluido en el modelo de negocio desarrollado, aquí podríamos incluir, además de los turistas, a las dueñas de casa y público en general. No obstante, la idea es clasificar a estos clientes de consumo por su reiteración en las compras.

los clientes habituales e institucionales es mayor. Esa importancia debe de estar reflejada en la política de servicio del punto de venta, que se traduzca en un servicio que, basado en la relación, sea más proactivo.

En cuanto al cliente interno, vale decir, los propios productores, la relación se tiene que basar en el valor que le puede aportar el punto de venta, como generador y canalizador de demanda. A partir de la relación generada con los clientes externos, se dispondrá de estimaciones de demanda o, directamente, de órdenes de pedido a distribuir entre aquellos que tienen presencia en “La Tiendita” y que, por ende, son objeto de las peticiones y preferencias de los clientes externos.

Tabla N°70: Resumen de objetivos línea estratégica corto-medio plazo.

ESTRATEGIA DE MARKETING DE CORTO-MEDIO PLAZO		
Líneas Estratégicas	Objetivo	Objetivos específicos
2) Estrategia de clientes.	Desarrollar políticas orientadas a los diferentes segmentos de clientes externos e internos definidos.	✓ Para segmento de clientes externos: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes ocasionales: contar con una variedad de productos constante y homogénea en calidad. • Clientes habituales: generar mecanismos de comunicación y comercialización directa y personalizada. • Clientes institucionales: establecer políticas de precios diferenciadas por volumen.

		✓ Para segmento de clientes internos: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos de órdenes de pedidos planificados.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

3) Marketing Mix.

Como parte del desarrollo de la mezcla comercial, se presentan aquellas decisiones de productos, precio, plaza y promoción que están orientadas a alcanzar los aspectos estratégicos enunciados más arriba.

A. Política de producto y servicio.

Los productos se van a diferenciar entre productos de asociados y productos de imagen de marca. Los productos de asociados, corresponden a aquellos productos que son de los productores y que "La Tiendita" intermedia a nombre del productor. Estos son los productos que actualmente comercializa dicha instancia y que deben estar etiquetados con el Sello Territorio Sustentable y cuidar que sus materias primas sean naturales, orgánicas y de calidad. Se considera el desarrollo de, lo que se ha denominado, productos de imagen de marca. El objetivo detrás de estos productos es crear una serie de productos de baja complejidad, en un primer momento de artesanía (recuerdos y utensilios) y con un precio comparativo bajo (en relación con las otras artesanías de productos de asociados). La idea es desarrollar un ícono que se pueda transformar en la imagen de "La Tiendita" y que en los productos aparezca de forma conjunta con el Sello, replicando la vinculación que se establece en una estrategia de marca conjunta. Estos productos serán desarrollados por los propios artesanos, a partir de la imagen y concepto creado especialmente con este fin. El que estos productos de imagen de marca sean

recuerdos o utensilios, permite que el ícono o concepto gráfico pueda ser reproducido en formatos clásicos como llaveros, porta vasos o individuales (por mencionar algunos), junto a mensajes estándar y probados como, por ejemplo, “Yo estuve en La Tiendita”, “La Tiendita, el mercado ecológico del río San Pedro”, “Yo compro en la Tiendita”, por nombrar algunas de las posibilidades.

En cuanto a la Política de Servicio, se plantea llevar un registro para clientes habituales, dándoles la posibilidad que hagan su pedido con anticipación, en base a los productos de temporada o disponibles, de tal forma que aseguren su disposición y se evite o disminuya la permanencia de productos perecibles que se pudiesen descomponer. En cuanto a los clientes institucionales, el servicio pasa por un proceso más dedicado, en el que se pueda asesorar en cuanto a los productos y cantidades que se le puedan ofrecer. El objetivo es orientar este servicio a la venta de productos con “fines especiales”, en la forma de regalo conmemorativo de un evento o fecha especial.

Tabla N°71: Resumen de objetivos línea estratégica corto-medio plazo.

ESTRATEGIA DE MARKETING DE CORTO-MEDIO PLAZO		
Línea Estratégica	Objetivo	Objetivos específicos
3) Marketing Mix	<p>Política de producto y servicio</p> <p>Establecer acuerdos en la comercialización de productos asociados y desarrollo de productos de imagen marca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Priorizar a “La Tiendita” como canal de venta de productos de asociados. ✓ Etiquetar los productos con imagen y sello del Paisaje de Conservación ✓ Desarrollo de productos (artesanías) de imagen marca. <p>2 Establecer mecanismo para confección de base datos de</p>

		clientes habituales y personalizar el servicio.
--	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

B. Política de precios, descuentos y condiciones.

Los precios de los productos de asociados serán los que lo productores establezcan. No obstante, deberán considerar que el 15% del valor de venta del producto quedará para contribuir con el financiamiento de "La Tiendita". Al igual que como funciona en la actualidad, es el productor el que debe autorizar a realizar algún descuento en el precio de su producto. En lo que respecta a los productos de imagen de marca estos, en un principio, tendrán un precio que se determinará en función de lo que estipulen los artesanos, en el entendido que todos estarán en capacidad de elaborar productos de imagen de marca a un costo previamente definido. La lógica del producto de imagen de marca, es la de un producto que combine calidad, sustentabilidad y un precio relativo bajo, que favorezca una alta rotación.

Los precios de los productos que tengan como destinatarios clientes institucionales, lo normal es que funcionen por pedido en base a unos volúmenes previamente acordados, por lo que los precios podrán ser particulares para cada operación evaluada de forma independiente de acuerdo al volumen solicitado.

Tabla N°72: Resumen de objetivos línea estratégica corto-medio plazo.

ESTRATEGIA DE MARKETING DE CORTO-MEDIO PLAZO		
Línea Estratégica	Objetivo	Objetivos específicos
3) Marketing Mix	<p>Política de precios, descuentos y condiciones</p> <p>Establecer acuerdos de fijación precios y descuentos para productos asociados.</p>	<p>✓ Definición de mecanismos de toma de decisiones para determinación de precios.</p> <p>✓ Establecimiento de porcentaje de comisión por ventas para operación de "La Tiendita".</p> <p>3 Determinación de precios para productos imagen marca por grupo de artesanos.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

C. Política de distribución.

La distribución de los productos de asociados y de los productos de imagen de marca se realizará de forma directa, principalmente en el local en que funciona "La Tiendita". No obstante, en el caso que se desarrollen actividades, como la realización de eventos o ferias, que se pudiesen organizar en la parte externa de la tiendita o en otros recintos feriales. Sin embargo, en todos esos casos también se contempla venta directa. Como el despliegue de esta estrategia de corto-medio plazo abarca hasta el año 2021, no se descarta la posibilidad que se pudiesen producir venta a través de terceros, pero mediante la intermediación de "La Tiendita" (si no intermedia La Tiendita, no se puede considerar una venta de ella). De igual forma, si bien se estima que va a predominar la venta directa o la recogida en el local (en el caso de órdenes de pedido recibidas por clientes habituales), no se descarta la posibilidad de entrega a domicilio, si se hubiese cerrado una venta con esas condiciones (por ejemplo, una venta a un cliente institucional).

Tabla N°73: Resumen de objetivos línea estratégica corto-medio plazo.

ESTRATEGIA DE MARKETING DE CORTO-MEDIO PLAZO		
Línea Estratégica	Objetivo	Objetivos específicos
3) Marketing Mix	<p>Política de distribución</p> <p>Identificar y posicionar canales de distribución para oferta de productos de asociados.</p>	<p>✓ Potenciar la venta directa en “La Tiendita”</p> <p>✓ Identificar y desarrollar ideas para nuevos canales de comercialización (ferias estacionales).</p> <p>4 Desarrollar comercialización por órdenes de pedidos.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

D. Política de promoción.

En lo que respecta a la Política de Promoción, podemos plantear en cuanto a la gestión de ventas, el trato será directo con el o la dependiente de la Tiendita, en el caso del cliente ocasional y el cliente habitual. En el caso del cliente institucional el trato debiese ser a través de quien designe la comisión tiendita o toda la comisión en sí. La idea es que “La Tiendita” se pueda vincular al menos a un cliente institucional nuevo al año, a quien le pueda ofrecen productos para ocasiones especiales y con volúmenes limitados, acorde a la disponibilidad de productos o las posibilidades de fabricación o cosecha, contra una orden de pedido. Debería explorar la posibilidad de transformar a aquellas organizaciones que se identificó en el diseño del modelo de negocio de “La Tiendita” como aliado clave, en clientes institucionales.

En lo que se refiere a actividades de promoción propiamente tal, cobra importancia el desarrollo de “la Feria de Temporada”, como un elemento que proporcione notoriedad a “La Tiendita”, a la Asociación de Productores Certificados, el Paisaje de Conservación y el Sello Territorio Sustentable, de tal forma que se deberá buscar la fecha y duración idónea, en donde los productores puedan ofrecer una cantidad suficiente de productos.

Tabla N°74: Resumen de objetivos línea estratégica corto-medio plazo.

ESTRATEGIA DE MARKETING DE CORTO-MEDIO PLAZO		
Línea Estratégica	Objetivo	Objetivos específicos
3) Marketing Mix	<p>Política de promoción.</p> <p>Establecer acciones de promoción de “La Tiendita” y productos asociados</p>	<p>✓ Definición de gestión de ventas para clientes institucionales según comisión correspondiente al rubro solicitado.</p> <p>5 Desarrollar actividad de comercialización y promoción propia de la Asociación.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

4) Plan de Acción.

Las acciones necesarias para que esta estrategia de corto-medio plazo pueda llevarse a cabo, está en línea con los requerimientos mínimos que se desprendieron del modelo de negocios que se diseñó para “La Tiendita” y que se encuentran incluidos en el apartado “Conclusiones del diseño de Modelo de Negocio y acciones a implementar”. Junto con esto se debe añadir el desarrollo del ícono y concepto que servirá para desarrollar los productos de imagen de marca y, en conjunto con la comisión de artesanía, definir la gama de productos recuerdos y utensilios que elaborarán haciendo uso del ícono y el concepto creado.

Con lo anterior y a modo de resumen se presenta cuadro correspondiente a Plan de Acción para líneas estratégicas definidas en la estrategia de corto- medio plazo:

Tabla N°75: Plan de acción Estrategia de Marketing corto-mediano plazo.

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA DE MARKETING DE CORTO-MEDIO PLAZO					
1) Posicionamiento en la mente del consumidor y el "Branding.					
Objetivo: Asociar "La Tiendita" con comercialización de productos eco-sustentables.					
Objetivos específicos	Acciones a implementar	Plazo			
		2019	2020	2021	
✓ Desarrollar un estilo de atención al cliente.	○ Capacitación en atención al cliente y ventas.	X			
✓ Consolidar y socializar con la comunidad el horario de atención.	○ Establecer un horario de atención de mañana y tarde.	X			
	○ Confeccionar paloma publicitaria con horarios de funcionamiento.	X			
	○ Buscar alianzas publicitarias con radios locales.	X			
✓ Asociación y notoriedad de marca al Paisaje de Conservación y al Sello Territorio Sustentable.	○ Establecer alianza con Oficina Técnica del Paisaje de Conservación para promoción conjunta de información y actividades vinculantes.	X			

2) Estrategia de clientes.

Objetivo: Desarrollar políticas orientadas a los diferentes segmentos de clientes externos e internos definidos.

Objetivos específicos	Acciones a implementar	Plazo		
		2019	2020	2021
✓ Para segmento de clientes externos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Clientes ocasionales: contar con una variedad de productos constante y homogénea en calidad. ○ Clientes habituales: generar mecanismos de comunicación y comercialización directa y personalizada. ○ Clientes institucionales: establecer políticas de precios diferenciadas por volumen. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inventarios de productos, clasificándolos por rubros e inspeccionando correcto etiquetado y disponibilidad de stock en variedades. 	X		
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recopilación de antecedentes de clientes habituales para confección de base de datos ○ Creación de grupo WhatsApp para clientes habituales. 	X		
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Determinación de políticas de precios diferenciadas por volúmenes de venta para clientes institucionales. 		X	
✓ Para segmento de clientes internos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer mecanismos de órdenes de pedidos planificados dentro de asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creación de listado de oferta interna para la Asociación, determinando productos, productor, precios y stock garantizado. 		X	

3) Marketing Mix.				
A. Política de producto y servicio				
Objetivo: Establecer acuerdos en la comercialización de productos asociados y desarrollo de productos de imagen marca.				
Objetivos específicos	Acciones a implementar	Plazo		
		2019	2020	2021
✓ Priorizar a “La Tiendita” como canal de venta de productos de asociados.	○ Mantener un stock constante de productos asociados.	X		
✓ Etiquetar los productos con imagen y Sello Territorio Sustentable	○ Diseño e impresión de etiquetas con logo Asociación y Sello Territorio Sustentable.	X		
✓ Desarrollo de productos (artesanías) de imagen marca.	○ Desarrollo de productos prototipos de imagen marca.	X		
B. Política de precios, descuentos y condiciones				
Objetivo: Establecer acuerdos de fijación precios y descuentos para productos asociados.				
Objetivos específicos	Acciones a implementar	Plazo		
		2019	2020	2021
✓ Definición de mecanismos de toma de decisiones para determinación de precios	○ Revisión trimestral de políticas de precios y descuentos de productos asociativos en asamblea general de Asociación de Productores certificados del Paisaje de Conservación.	X		
✓ Establecimiento de porcentaje de comisión por ventas para operación de “La Tiendita”.				

✓ Determinación de precios para productos imagen marca por grupo de artesanos				
C. Política de distribución.				
Objetivo: Identificar y posicionar canales de distribución para oferta de productos de asociados.				
Objetivos específicos	Acciones a implementar	Plazo		
		2019	2020	2021
✓ Potenciar la venta directa en "La Tiendita".	○ Mantener un stock constante de productos asociados.	X		
✓ Identificar y desarrollar ideas para nuevos canales de comercialización (ferias estacionales).	○ Generar alianzas para participación en eventos programados (ferias) para inicio de primavera y verano.	X	X	
✓ Desarrollar comercialización por órdenes de pedidos.	○ Recepción de pedidos de productos asociados y distribución a domicilio.		X	
D. Política de promoción.				
Objetivo: Establecer acciones de promoción de "La Tiendita" y productos asociados.				
Objetivos específicos	Acciones a implementar	Plazo		
		2019	2020	2021
✓ Definición de gestión de ventas para clientes institucionales según comisión correspondiente al rubro solicitado.	○ Creación de comisión especializada en gestiones de La Tiendita, que vele por los intereses de los asociados y se encargue de la gestión de	X		

✓ Desarrollar actividad de comercialización y promoción propia de la Asociación.	ventas con clientes institucionales.			
	○ Realización de evento programado de feria itinerante por comunas de Los Lagos y Máfil en época estival		X	

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.2.- Estrategia de medio-largo plazo.

La estrategia de medio-largo plazo es una estrategia que se debería empezar a desarrollar a partir del año 2022. Básicamente, porque su ejecución exige que estén solventadas todas las brechas detectadas durante el proceso de diseño de los modelos de negocio para Productos de Artesanía, Productos Agrícolas Procesados y Productos Hortofrutícolas. Muchas de esas brechas requieren, para superarlas, la ejecución de condiciones que exigen recursos que es difícil apalancar en un corto período de tiempo o bien requiere de capacidades que no van a estar disponibles en un plazo breve. De ahí que se estime que esta estrategia no se empezaría a desarrollar antes del 2022. Ahora bien, si las condiciones están dadas antes, el plazo de ejecución de la estrategia se podría adelantar.

Sin embargo, como es imposible saber la forma final en la que se superarán las brechas detectadas o si todas serán superadas, resulta bastante inoficioso presentar una estrategia con mucho nivel de detalle. La razón es obvia: los recursos y capacidades con que cuente la Asociación de Productores Certificados van a determinar el alcance de la estrategia que se pueda plantear. Eso, en cuanto a la

mirada interna, ya que, desde el punto de vista de mirada externa, en la medida que se desarrolle la estrategia de corto-medio plazo habrá que ir validando el comportamiento del mercado y sus tendencias.

No obstante, más allá de las consideraciones anteriores, sí es posible establecer una orientación estratégica a medio-largo plazo. Una orientación que ejerza como hoja de ruta de lo que se proyecta, a día de hoy, pudiesen ser las perspectivas y oportunidades que se vislumbran para la Asociación de Productores. Esta proyección se fundamente en el convencimiento que, en la medida que se puedan ir solventando las brechas detectadas, la Asociación estará en mejor disposición para acceder a nuevos canales de comercialización, más especializados y que, por lo tanto, otorguen más valor a los productos con las características de los que ellos producen y, por consiguiente, con una mayor disposición a pagar más.

A. MISIÓN Y OBJETIVOS.

El desarrollo esta nueva fase en el crecimiento de la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, no significa que se abandone lo logrado y alcanzado a través de la estrategia de corto-medio plazo, sino que viene a complementar y a consolidar lo conseguido. Es decir, la estrategia de corto-medio plazo va a generar un nuevo sustrato desde el cual se deberá continuar creciendo y va a permitir a sus asociados tomar un mayor nivel de soltura y autonomía en la gestión de la asociación y su estructura, generando las bases para una nueva etapa, marcada por una nueva misión y nuevos objetivos.

MISIÓN.

Consolidar a la Asociación de Productores, como una organización que, a través de su vinculación al “Paisaje de Conservación Valle del Río San Pedro” y al “Sello Territorio Sustentable”, contribuye a desarrollar una economía sustentable, que persigue una mejor calidad de vida de sus asociados y de la comunidad en general.

OBJETIVOS DE MARKETING.

- ✓ Acceder a canales de distribución y venta especializados y de ingresos medio-altos.
- ✓ Tener redes de venta y distribución selectivas y especializadas fuera de la región o en donde se pudiese acceder a márgenes comerciales superiores.
- ✓ Tener una base regular de clientes institucionales.
- ✓ Realizar un evento/actividad comercial itinerante dentro de la región o fuera de ella.

OBJETIVOS ECONÓMICOS.

- ✓ Recaudar el 15% por venta de producto vendido o gestionado a través de La Tiendita.
- ✓ Al cierre del año 2022, ser capaz de cubrir los gastos de traslado y alimentación de asociados que colaboren como dependientes de La Tiendita.

B. ESTRATEGIA DE MARKETING.

La esencia y sentido de la Asociación de Productores sigue siendo la misma. Sigue estando fundamentada en la sustentabilidad, la originalidad y la calidad de sus productos y servicios. El Sello Territorio Sustentable, ya es un Sello conocido y valorado, especialmente en canales especializados de distribución.

1) Posicionamiento en la mente del consumidor y el "Branding".

El trabajo de posicionamiento de La Tiendita, en una estrategia de marca conjunta con el Sello Territorio Sustentable, debería permitir que, a esa fecha, la Asociación de Productores, sea una marca bastante más reconocida y posicionada en el territorio, lo que una vez superadas las brechas va a permitir que exista mayor disposición a comprar sus productos.

El desafío en esta fase será lograr el posicionamiento de la Asociación la mente de clientes empresa, especializadas en el consumo y/o comercialización de productos de las características de los que se elaboran bajo el sello. Lograr el posicionamiento en los compradores y distribuidores especializados allá donde estén o a donde se pueda hacer llegar los productos, sin perder calidad ni atributos.

Tabla N°76: Resumen de objetivos línea estratégica medio-largo plazo.

ESTRATEGIA DE MARKETING DE MEDIO-LARGO PLAZO		
Línea Estratégica	Objetivo	Objetivos específicos
1) Posicionamiento en la mente del consumidor y el "Branding"	La marca "La Tiendita" y Sello Territorio Sustentable es una marca reconocida en el territorio.	✓ Contar con los requerimientos legales para poder comercializar en diferentes mercados asociados a empresas especializadas de productos sustentables y orgánicos.

Fuente: Elaboración Propia.

2) Estrategia de Clientes.

En esta segunda fase, con independencia de que se siga con la operación de “La Tiendita” y el conjunto de clientes identificados en la fase previa de la estrategia, se busca crecer en base a clientes empresa especializados, en los mercados gourmet, turismo, alimentación saludable y ferias libres, entre los más destacados.

En el caso del mercado gourmet, se proyecta alcanzar a este grupo de clientes a través de la distribución de productos en tiendas especializadas. Lo mismo para clientes que busquen productos de alimentación saludable. Para estos casos, los acuerdos deben considerar las capacidades disponibles, las que deberán ser acordadas y validadas por las comisiones de Agrícolas Procesados y Hortofrutícolas, en función de lo que hayan definido como productos a priorizar. Es en esta línea que una posibilidad factible en esta etapa de desarrollo de los productores, según su capacidad de ir superando las brechas individuales que les permitan contar con los requerimientos legales y sanitarios para comercializar sus productos, estos podrán optar a alianzas con instituciones como INDAP a través de su iniciativa de tiendas Mundo Rural, a modo de ejemplo.

En el caso del sector turismo, el enfoque es comercializar productos a través de hoteles y restaurantes (bien del mismo hotel u otros externos). En el caso de los hoteles el foco es el turista que pernocta en el hotel, para esto se propenderá a vincularse con hoteles de la zona para realizar exposiciones/ferias de productos de forma regular. También se podrá, en función de los productos y cantidades

disponibles, abastecer restaurantes de los hoteles u otros restaurantes que den valor a la utilización de productos orgánicos y/o naturales.

Otro tipo de clientes que se espera desarrollar en esta fase de la estrategia, es el cliente que busca disfrutar de una experiencia. De aquel cliente que busca acudir en una ruta establecida, por los distintos cultivos y/o talleres de los productores, con la expectativa de compartir una vivencia directa con los productores. Para este tipo de clientes es necesario generar competencias como Asociación para el desarrollo conjunto de un producto/servicio de rutas guiadas por las unidades pilotos del Paisaje de Conservación Valle río San Pedro, visitando los productores certificados. El desarrollo de la Gira Técnica¹³ a la experiencia de Feria Walüing en donde se conoció la experiencia como agrupación y el desarrollo de la iniciativa Rutas Ancestrales Araucanía como un ejemplo claro de ejecución de este tipo de iniciativas. Para más información respecto los resultados de esta actividad en marco del presente estudio, el próximo informe dará cuenta de los resultados obtenidos.

Por último, se buscará generar una estrategia de fidelización de clientes frecuentes vía la generación de un club de subscriptores de los productos ofertados por la asociación con precios con descuentos exclusivos, entre otros posibles beneficios asociados a pertenecer al club.

¹³ Para más información respecto los resultados de esta actividad en marco del presente estudio, el próximo informe dará cuenta de los resultados obtenidos.

Tabla N°77: Resumen de objetivos línea estratégica medio-largo plazo.

ESTRATEGIA DE MARKETING DE MEDIO-LARGO PLAZO		
Línea Estratégica	Objetivo	Objetivos específicos
2) Estrategia de clientes.	Incorporar clientes en segmentos de mercados especializados para los diferentes tipos de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar acciones para incorporar nuevos clientes en los segmentos de: <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas especializadas en comida saludable. • Hoteles y restaurantes. • Turistas y visitantes. (desarrollo producto/servicio "rutas guiadas"). ✓ Estrategia de fidelización de clientes a través de Club de subscriptores.

Fuente: Elaboración Propia.

3) Marketing Mix.

Como orientaciones generales, se podría plantear las siguientes consideraciones:

A. Política de producto y servicio.

Mayor amplitud de productos distribuidos en cuatro líneas autónomas: Artesanías, Agrícolas Procesados, Hortofrutícolas y "La Tiendita". Los productos y cultivos producidos estarán orientados a sus canales específicos, en donde cada comisión, que designe la asamblea de la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, será responsable de un subsector, velando por la homogenización de los niveles de calidad de sus productos.

De esta forma se espera la generación de valor agregado junto con incentivar el desarrollo de innovación en los productos, en aspectos como formato de presentación, mixturas, nuevas recetas, nuevos diseños y productos, por mencionar algunos. Para ello es necesario el trabajo asociado pero con enfoque por rubro para el desarrollo de competencias e identificación de necesidades que permitan orientar los esfuerzos y recursos en la consolidación de sus portafolio de productos y la Asociación.

Cabe señalar, y tal como se adelantaba en la estrategia de clientes, se espera el desarrollo de nuevos productos / servicios a través de la oferta de “Rutas Guiadas” por las unidades pilotos y los productores certificados del Paisaje, iniciativa que buscaría dar el conocer el trabajo propio de las labores productivas de los diferentes rubros productivos de sus asociados, para lo cual es necesario el desarrollo del producto con un enfoque turístico que incluya el desarrollo de itinerario, programa, logística, relato, entre muchos otros elementos para los cuales es necesario contar con una asesoría apropiada para un desarrollo óptimo de la idea de negocio.

Finalmente, también se potenciará la venta cruzada de productos, vía el Club de Suscriptores. Bajo esta modalidad, un cliente pagará un valor en concepto de adhesión mensual, por el cual recibirá una caja o cesta, con productos de la temporada, por un valor equivalente al suscrito.

Tabla N°78: Resumen de objetivos línea estratégica medio-largo plazo.

ESTRATEGIA DE MARKETING DE MEDIO-LARGO PLAZO		
Línea Estratégica	Objetivo	Objetivos específicos
3) Marketing Mix	<p>Política de producto y servicio</p> <p>Definición de mecanismos para la gestión de las diferentes líneas de productos desarrollados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de mecanismos de gestión para cada línea de productos y servicios. ✓ Desarrollo nuevos productos / servicios ("Rutas Guiadas", canasta Club de subscriptores). ✓ Incorporación de valor agregado e innovación en las diferentes líneas de productos de la Asociación.

Fuente: Elaboración Propia.

B. Política de precios, descuentos y condiciones.

Los precios, los descuentos y condiciones de venta serán establecidos por las comisiones definidas (Agricultoras Procesadas, Hortofrutícolas y Artesanías). En esta fase, los precios de venta deberán contribuir con un porcentaje de 15% al funcionamiento de los elementos comunes definidos en el diseño de los modelos de negocio.

Tabla N°79: Resumen de objetivos línea estratégica medio-largo plazo.

ESTRATEGIA DE MARKETING DE MEDIO-LARGO PLAZO		
Línea Estratégica	Objetivo	Objetivos específicos
3) Marketing Mix	<p>Política de precios, descuentos y condiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de mecanismos de toma de decisiones para determinación de precios por comisiones.

	Establecer acuerdos de fijación precios y descuentos para productos asociados.	✓ Establecimiento de porcentaje de comisión por ventas para operación de Asociación y "La Tiendita".
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

C. Política de distribución.

En cuanto a la Política de Distribución, se combinarán los canales propios, con venta directa, con canales de distribuidor especializados. En el caso de los distribuidores especializados, considerando la restricción en volúmenes, debería primar una distribución más selectiva según el stock que posean los productores de sus respectivos productos incorporados bajo esta modalidad.

En el caso del subgrupo artesanía, se buscará potenciar la fabricación bajo órdenes de trabajo, a fin de obtener una mayor rotación de productos derivado de lo que comúnmente se denomina como "ventas calzadas"¹⁴.

Tabla N°80: Resumen de objetivos línea estratégica medio-largo plazo.

ESTRATEGIA DE MARKETING DE MEDIO-LARGO PLAZO		
Línea Estratégica	Objetivo	Objetivos específicos
3) Marketing Mix	Política de distribución Trabajo con distribuidores especializados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar acuerdos con distribuidores especializados. ✓ Definir mecanismo de gestión de órdenes de pedido de trabajos para artesanos.

Fuente: Elaboración Propia.

¹⁴ La venta calzada se presenta cuando se satisfacen los pedidos de clientes, de forma directa, sin alcanzar a generar stock de productos.

D. Política de promoción.

En esta fase de la estrategia, se anticipa no solo la importancia de las ferias y exposiciones, que se realizarán en mayor número que en la fase previa, definiendo un calendario de eventos que idealmente incluya dos actividades por semestre. Sino que además se agregan otros elementos de difusión, como son los catálogos de productos electrónico (necesarios para las órdenes de pedido), esto incluye un trabajo efectivo en el uso de redes sociales y página web; junto con la promoción in situ por medio del desarrollo de las "Rutas Guiadas" a los predios de los productores.

En cuanto a la gestión de ventas, será de suma importancia las relaciones y acuerdos que se puedan generar con los distribuidores, así como con los hoteles. Considerando que en estos últimos se pretende realizar exposiciones/ferias regulares, en el marco de lo que a esas alturas, debería estar expresado en un programa de exposiciones/ferias itinerantes dentro del territorio, que siga difundiendo y poniendo en valor a la Asociación de Productores al Paisaje de Conservación y al Sello Territorio Sustentable.

Tabla N°81: Resumen de objetivos línea estratégica medio-largo plazo.

ESTRATEGIA DE MARKETING DE MEDIO-LARGO PLAZO		
Línea Estratégica	Objetivo	Objetivos específicos
3) Marketing Mix	<p>Política de promoción.</p> <p>Promoción conjunta de la oferta de productos asociados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incorporación y utilización de medios de promoción y comercialización informáticos. ✓ Establecer calendario de eventos comerciales y promocionales. ✓ Generar acuerdos de colaboración con empresas turísticas.

Fuente: Elaboración Propia.

4) Plan de Acción.

El despliegue de esta fase de la estrategia requiere que, como mínimo, se cumpla con las acciones propuestas en el apartado "Conclusiones del diseño de Modelo de Negocio y acciones a implementar" que se presentan en la tabla N°36 "acciones a implementar", para los subsectores de productos agrícolas procesados, artesanía y hortofrutícolas. En cualquier caso, tanto la estrategia (que por las razones expuestas al principio se presenta más bien como orientaciones estratégicas), como el plan de acción asociado, deben ser evaluadas y ajustadas acorde a como se comporten los resultados esperados en la fase uno. La gestión de organizaciones es un proceso dinámico de toma de decisiones, en base las condiciones internas y externas, por lo que es imposible ser concluyente en cuanto a las nuevas acciones que pueden surgir a partir de los distintos escenarios que se pueden ir generando.

Con lo anterior y a modo de resumen se presenta cuadro correspondiente a Plan de acción para líneas estratégicas definidas en la estrategia de medio largo plazo:

Tabla N°82: Plan de acción Estrategia de Marketing mediano-largo plazo.

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGIA DE MARKETING DE MEDIO-LARGO PLAZO				
1) Posicionamiento en la mente del consumidor y el "Branding.				
Objetivo: La marca "La Tiendita" y Sello Territorio Sustentable es una marca reconocida en el territorio.				
Objetivos específicos	Acciones a implementar	Plazo		
		2021	2022	2023
✓ Contar con los requerimientos legales para poder comercializar en diferentes mercados asociados a empresas especializadas de productos sustentables y orgánicos.	○ Campaña de promoción y difusión en radios locales.	X	X	
	○ Programa de acompañamiento e información para proceso de formalización.	X	X	X
	○ Determinación de marco estatutario para operación comercial con clientes especializados, según requerimientos legales exigidos.		X	X

2) Estrategia de clientes.				
Objetivo: Incorporar clientes en segmentos de mercados especializados para los diferentes tipos de clientes.				
Objetivos específicos	Acciones a implementar	Plazo		
		2021	2022	2023

✓ Realizar acciones para incorporar nuevos clientes en los segmentos de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiendas especializadas en comida saludable. ○ Hoteles y restaurantes. ○ Turistas y visitantes. (desarrollo producto/servicio "rutas guiadas"). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Generar acuerdos de colaboración con INDAP para tener productos asociativos en Tienda Mundo Rural. 	X	X	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar y realizar gestiones con hoteles y restaurantes en la región para generar acuerdos comerciales. 	X	X	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Promocionar el producto/servicio de Rutas guiadas a los segmentos de interés en la oferta turística. 		X	X
✓ Estrategia de fidelización de clientes a través de Club de Subscriptores.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Generar las bases y condiciones del programa de Club de Subscriptores. 		X	X

3) Marketing Mix.

A. Política de producto y servicio.

Objetivo: Definición de mecanismos para la gestión de las diferentes líneas de productos desarrollados.

Objetivos específicos	Acciones a implementar	Plazo		
		2021	2022	2023
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de mecanismos de gestión para cada línea de productos y servicios. ✓ Desarrollo nuevos productos / servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Generar un plan de trabajo por comisión organizativa, que incluya el desarrollo de productos y la generación de competencias. 	X	X	

("Rutas Guiadas", canasta Club de subscriptores). ✓ Incorporación de valor agregado e innovación en las diferentes líneas de productos de la Asociación.	○ Diseñar un producto turístico de "Rutas Guiadas" que incluya todos los elementos necesarios para una puesta en marcha óptima.		X	X
	○ Determinación de productos asociados que se incorporaran u ofertaran en la Canasta para Subscriptores.		X	X

B. Política de precios, descuentos y condiciones

Objetivo: Establecer acuerdos de fijación precios y descuentos para productos asociados.

Objetivos específicos	Acciones a implementar	Plazo		
		2021	2022	2023
✓ Definición de mecanismos de toma de decisiones para fijación de precios ✓ Establecimiento de porcentaje de comisión por ventas para operación de Asociación y "La Tiendita".	○ Definición de presupuestos por comisión organizativa de rubro productivo, que determine el precio de ventas de sus productos y las comisiones necesarias para su operación conjunta.		X	

C. Política de distribución.

Objetivo: Trabajo con distribuidores especializados.

Objetivos específicos	Acciones a implementar	Plazo		
		2019	2020	2021

✓ Generar acuerdos con distribuidores especializados.	○ Generar acuerdos comerciales con tiendas y distribuidores especializados para segmentos de comida saludable.		X	X
✓ Definir mecanismo de gestión de órdenes de pedido de trabajos para artesanos.	○ Generar alianzas para participación en eventos programados (ferias y exposiciones) durante el año.	X	X	
	○ Crear plataforma para gestión de órdenes de pedidos de trabajos especiales para artesanos.			X

D. Política de promoción.

Objetivo: Promoción conjunta de la oferta de productos asociados.

Objetivos específicos	Acciones a implementar	Plazo		
		2019	2020	2021
✓ Incorporación y utilización de medios de promoción y comercialización informáticos.	○ Desarrollo de catálogo electrónico con los productos asociados con posibilidad de realizar transacciones comerciales y pedidos.		X	X
✓ Establecer calendario de eventos comerciales y promocionales.	○ Generación de contenidos promocionales e informativos de manera constante en redes		X	X

✓ Generar acuerdos de colaboración con empresas turísticas.	sociales (community manager)			
	○ Realización y participación de la Asociación en eventos y exposiciones durante todo el año (creación de calendario de actividades promocionales y comerciales)		X	X
	✓ Generar acuerdos comerciales con empresas turísticas para promocionar y comercializar producto / servicio de rutas guiadas, junto con exposiciones referentes a la Asociación y al Paisaje de Conservación.			X

Fuente: Elaboración Propia.

4.5 Diseño de Material de Difusión y Posicionamiento.

La Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro cuenta con la necesidad de generar una identidad propia como Asociación que fue generada al alero de una iniciativa madre como lo es el Paisaje de Conservación. Por ello es por lo que se han diseñado dos elementos de promoción que van en busca de ir generando esa identidad: un logotipo de la asociación y un cuadríptico que contenga información de la asociación, "La Tiendita" y cada uno de los productores.

A. Logotipo.

El logotipo diseñado corresponde a una variante del logotipo perteneciente al Paisaje de Conservación, incorporando unas manos que rodean esta imagen transmitiendo la idea de que "son las manos de los productores quienes cuidan y trabajan en armonía con el territorio". (Aprobación uso de logo en Anexo N°4)



B. Cuadríptico.

El diseño de material promocional inicial corresponde a la confección de un cuadríptico que contenga información referente a la Asociación, sus rubros y productos, información de contacto de los productores y "La Tiendita", junto con mapa de distribución dentro del territorio.

Figura N°14: Tiro del cuadríptico.

Asociación de Productores Certificados Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro

La Asociación de Productores Certificados forma parte de un territorio de uso múltiple conformado por las comunas de Malli y Los Lagos en la Región de Los Ríos, denominada Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.

El Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro nace el año 2008, como un modelo de desarrollo integral de un territorio basado en el patrimonio, la identidad y el arraigo de sus habitantes mediante un modelo de educación, planificación y gestión territorial participativa, que promueve la conservación y uso activo de los ecosistemas mediante buenas prácticas orientadas en la producción agrícola ganadera y forestal, potenciando la economía local y el bienestar humano.

En este sentido, 'Sello del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro', busca posicionar la utilización de estas buenas prácticas sustentables y productivas a nivel paisajístico, así como el origen territorial de los productores por medio de un proceso de certificación.

Proyecto financiado a través del Fondo de Innovación para la Competitividad Regional (FIC-RI) del Gobierno Regional y su Consejo Regional y mandado por la Corporación Regional de Desarrollo Productivo de Los Ríos.

Región de Los Ríos GOBIERNO REGIONAL **Región de Los Ríos GOBIERNO REGIONAL Corporación Regional de Desarrollo Productivo**

Productos Hortícolas:
Lechugas, zanahorias, pepinos, papas, choclos, arvejas, cilantro, parrill, espinaca, acelga, ail, zapallo, ajonjolios, habas, fresas y cultivos de plantas, flores y producción de semillas.

Productos Agrícolas Procesados:
Miel, lecheros artesanales, mermeladas, conservas, quesos y cervezas artesanales.

Artesanías y Maravillosos:
Artesanía en feltos y lana, tejidos en orfebrería, hilados y bordados.

Fuente: Copia digital

Figura N°15: Retiro del cuadríptico

Asociación de Productores Certificados Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro

- Productos Hortícolas
- Productos Agrícolas Procesados
- Productos Artesanales
- Ciudades
- Ruta 5
- Carreteras
- Ríos y Lagos

1	Armaso Ricardo Uru	99230 2301	Huevo, miel y queso
2	Luisa Rosaura Piza	993093265	Huevo, queso, dulce, miel, mermelada y mermelada
3	Guadalupe Raimo Zapatero	988444102	Lechuga, cilantro y cebolla
4	Emiliano Cabello	972289970	Cereales, habas, lentejas y trigo
5	Rodrigo Gutiérrez Sandoval	971765524	Hortícolas (lechuga, tomate, cebolla y papas)
6	Andrés Luis Muñoz	957047470	Mermelada, miel, queso, azúcar y azúcar
7	Marcel Enrique Ruiz	97435 5144	Cereales, queso, miel, mermelada, miel, mermelada
8	Diego Luis Ruiz	96532964	Miel, queso y mermelada
9	Roberto Quiroga Sandoval	976 24 0584	Huevo, queso, choclos, papas
10	Diego Andrés Sandoval	96180989	Artesanías
11	Emiliano Ramírez	9 4541777	Mermelada
12	Juliana Cabello	9 1582024	Hortícolas de campo
13	Clayton Rodríguez Maza	989 877137	Hortícolas y frutas
14	José Rogelio Torres	945849977	Quesos
15	José María Celis	9 8225430	Hortícolas (lechuga, papas, cebolla y papas)
16	Isela Sotomayor	98841 432	Artesanías (lana, hilo y algodón) y artesanías en cerámica
17	Ulises Hernán Vero	967070063	Hortícolas y artesanías
18	Norma Patricia Quintero	95093 7432	Lechuga, mermelada y mermelada
19	Alvaro Gómez Corchero	961130209	Cereales, miel, queso y papas
20	Diego Alfonso Contreras	97891108	Hortícolas, leche y queso
21	Luisa Fernanda Delgado	93142511	Servicios ganaderos
22	Tito Camargo Ruiz	98501390	Huevo, queso y queso

Punto de Venta La Tiendita
Dirección: Páramo de Arinos de Los Lagos s/n, Los Lagos
Región de Los Ríos
Contacto: +56 977285975

Fuente: Copia digital

TERCERA PARTE



OBJETIVOS POR ABORDAR EN LA TERCERA PARTE.

Esta tercera parte da respuesta a los objetivos N° 4 y 5 señalados en la primera parte, los que contemplan desarrollar Modelo de Gestión y de Negocio para la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro y además generar Plan de Transferencia de experiencias exitosas.

En un primer nivel y para dar cumplimiento a la elaboración del Modelo de Negocio y Gestión para la Asociación, se realizaron diversos talleres de trabajo junto a los productores a objeto de ir construyendo en conjunto y bajo el modelo Canvas, los distintos Modelos de Negocio para cada rubro priorizado.

En un segundo nivel, se lleva a cabo una gira técnica como medio de reconocimiento de una experiencia de similares características y que hayan desarrollado un modelo de gestión que pueda ser replicable para la Asociación de Productores del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro. Para ello se visitó la región de La Araucanía, específicamente el territorio de Curarrehue donde se ubica la Feria Wallüing.

V. DETERMINACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO.

Alexander Osterwalder (et al, 2005) afirma que un modelo de negocio es “una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica”. Es entonces, una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de este valor, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles.

Considerando esta contextualización, el modelo de negocios se transforma en una herramienta fundamental para la Asociación, ya que esto les permitirá establecer la secuencia de acciones a desarrollar para concretar las estrategias asociativas descritas en el apartado anterior y, por ende, ejecutar de forma escalonada una serie de acciones que permitan abordar relaciones comerciales en sus diferentes dimensiones: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Con el objetivo de desarrollar de forma práctica la construcción de los contenidos del modelo de negocio para la Asociación de Productores Certificados, se ejecutaron talleres prácticos con la metodología propuesta por el mismo autor, en el Business Model Canvas¹⁵. Está metodología, que podemos incluir dentro del

¹⁵ El Business Model CANVAS, es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

gran número de lo que se ha denominado como “metodologías ágiles”¹⁶, permite una nueva forma de crear proyectos y mucho más sostenible que la anterior, que derivaba en la necesidad de información de mercado demasiado completa, que no siempre está disponible con el detalle y granularidad que se requiere para un pequeño negocio o un emprendimiento.

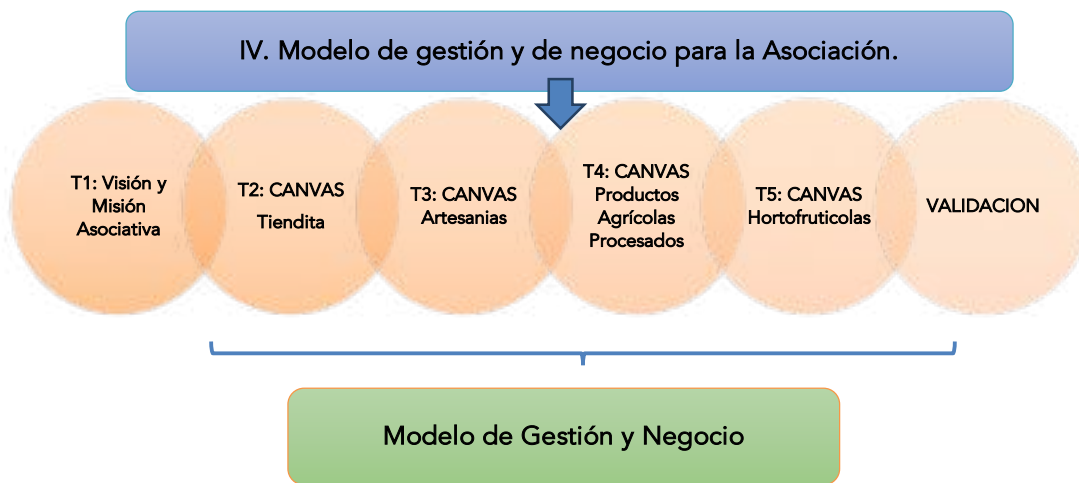
5.1.- Metodología aplicada para definición Modelo de Negocio.

Para desarrollar el Modelo de Negocio se realizaron seis (6) jornadas de trabajo, en las cuales en una primera actividad se desarrolló un taller de nivelación, que buscó entre otras cosas, aclarar una serie de conceptos claves con el grupo de productores y definir las metas y los objetivos como agrupación para abordar el modelo de gestión bajo un prisma de consenso para evitar desajustes al momento desarrollar el grueso del trabajo participativo. Luego, se realizaron cuatro (4) jornadas en función de las cuatro grandes áreas de comercialización identificadas que presenta la Asociación de Productores Certificados: “La Tiendita”, el rubro de Productos Hortofrutícolas, Productos Agrícolas Procesados y Productos de Artesanía; en dichas jornadas se desarrolló un Modelo de Negocio para cada una de estas áreas y posteriormente, dichos modelos fueron presentados en una sexta jornada donde se realizó la validación de estos por parte de la Asociación.

A continuación, se presenta un esquema metodológico que da cuenta de la metodología utilizada para obtener este producto:

¹⁶ Las metodologías ágiles, entre las que podemos incluir al Business Model Canvas, el Lean Canvas o el mapa de empatía, han supuesto un gran cambio en la forma en que imaginamos, creamos y desarrollamos un producto, servicio o idea de negocio. Siendo su principal ventaja la de permitirnos visionar y desarrollar nuestros proyectos de manera rápida, creativa y, a ser posible, con la menor inversión que se pueda asumir.

Figura 16: Esquema metodológico.



Fuente: Elaboración Propia.

5.2.- Diseño de Modelos de Negocio.

La Asociación de Productores del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro presenta una alta heterogeneidad de sectores y productos de los que participan sus miembros, si consideramos el tamaño de la Asociación, lo que puede llevar a errores al intentar elaborar un único Modelo de Negocio. Uno de los grandes problemas que se pueden presentar al tomar el enfoque de un único Modelo de Negocio, es la dispersión en las visiones y en las ideas que pueden surgir, más aún si la elaboración del modelo es fruto de un proceso organizado y colaborativo.

Es por esta razón que se adoptó el enfoque de realizar un diseño de Modelo de Negocio por área o sector del que participan los productores de la Asociación y, basado en los mismos argumentos antes expuestos, para cada sector se intentó focalizar el Modelo en un único producto priorizado. La excepción a esto último se

da en el subsector Hortofrutícola, ya que dado el gran número de productos presentes en el rubro, se optó por trabajar con los cuatros productos más cultivados.¹⁷

Es importante recalcar, que la priorización de productos debe ser un ejercicio dinámico y que, a su vez, favorezca la movilidad de los productores a la hora de la fabricación o cultivo de distintos productos. Es más, debe otorgar la flexibilidad que los productores no sólo puedan cambiar de productos o cultivos dentro de un subgrupo, sino que debe posibilitar, o al menos fomentar, el movimiento de los productores entre subgrupos. Como una forma de mitigar bajas en la producción (y por ende en los ingresos), consecuencia de fenómenos relacionados con la estacionalidad de la demanda o problemas de comercialización, derivados de la carencia de volumen, por mencionar alguno de ellos. Dicho de otro modo, la continua revisión de los productos priorizados, en función de las condiciones de mercado y de las propias capacidades, debería traducirse en cambios periódicos en los productos sobre los que se focalice la producción o cultivo de los productores de la Asociación, que a su vez fortalezca el proyecto asociativo a través de fomentar el intercambio de conocimientos técnicos tendientes a uniformar la calidad media de los productos y a incrementar los volúmenes de producción.

De igual forma, se elaboró un cuarto modelo de negocio, para “La Tiendita” que gestiona la Asociación de Productores, dada la distinta realidad que presenta y por tratarse de un espacio que de una u otra forma se ha ido transformando en un ícono de la imagen de la asociación y su vinculación con las ciudades de Los Lagos y Máfil.

¹⁷ Cabe destacar que, como resultado del proceso de priorización de productos, para el subgrupo Hortofrutícola, los productos más valorados por los productores fueron Berries, Cilantro, Lechuga y Humus. Los tres últimos casi con idéntica valoración y no muy distinta a la valoración que presentaba el producto Berrie.

Es importante señalar que, de forma previa a la realización de los talleres de diseño de los distintos modelos de negocio, se realizó un taller centrado en la asociatividad y en la construcción de la visión y compromisos del proyecto asociativo. Jornada que, entre otras cosas, sirvió para establecer tres ejes claves, vinculados a los principios del proyecto asociativo que espera construir la Asociación de Productores y que deberá permear todos los procesos que se lleven a cabo, incluido el Modelo de Negocio. Estos tres ejes sobre los que se basará el modelo de negocio son: *la originalidad, la sustentabilidad y la calidad*, sin que el orden en que son expuestos denote nivel de importancia.

5.2.1.- Diseño Modelo de Negocio – subgrupo Productos de Artesanía.

En la figura N°17 se puede apreciar un resumen gráfico del Modelo de Negocio resultante para el subgrupo Productos de Artesanía. En este caso se puso foco en las Artesanías en Lana y Tejidos, como producto priorizado, por sobre otros productos elaborados por los artesanos pertenecientes a la Asociación, como son las Artesanías en Madera y Manualidades.

Es importante señalar que durante el proceso de diseño del Modelo de Negocio se detectaron una serie de brechas que deberán ser cubiertas, a fin de potenciar el encadenamiento productivo entre los productores al interior de la Asociación, así como intentar garantizar un estándar mínimo replicable en cuanto a la calidad de los productos.

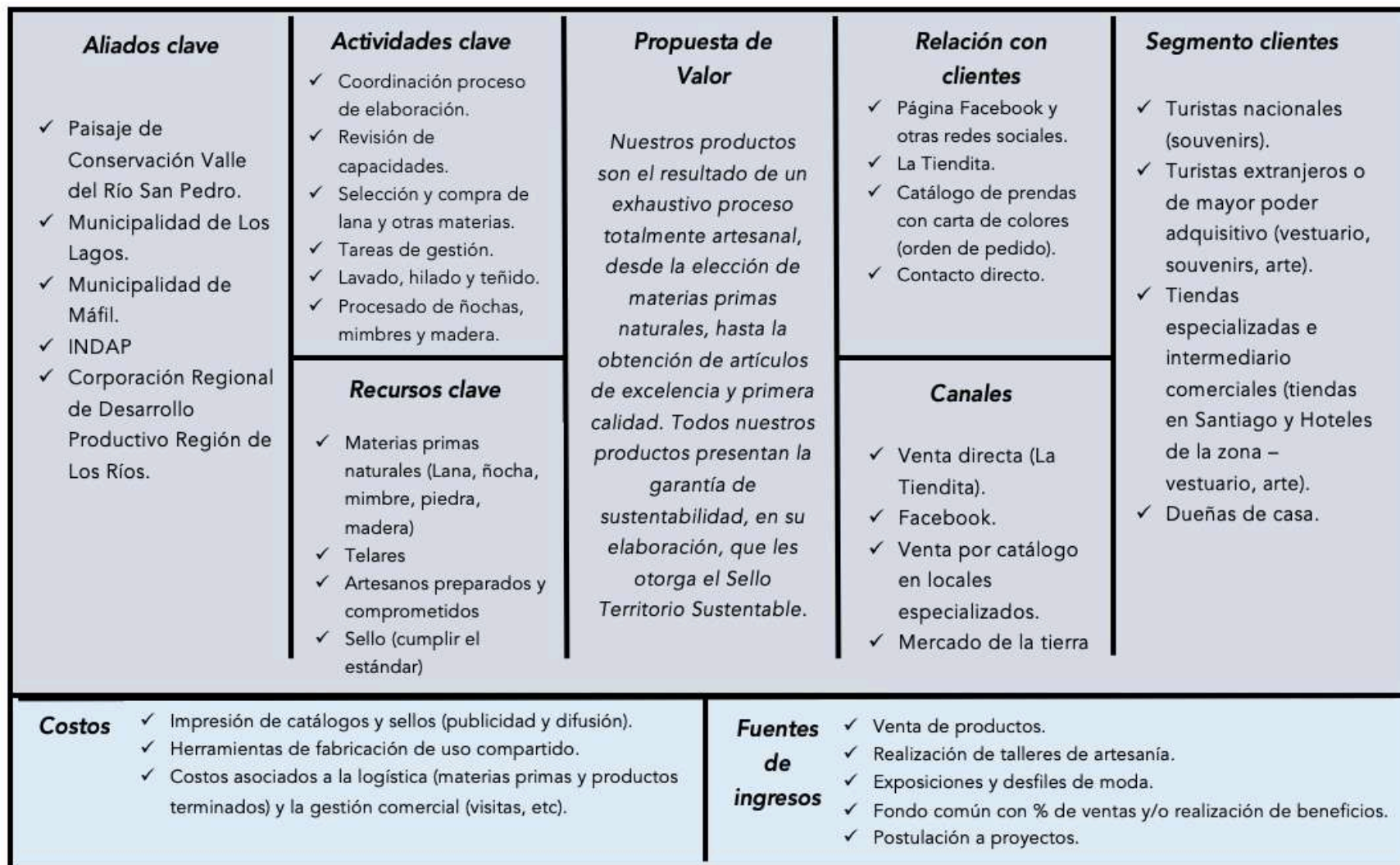
En cuanto al Modelo de Negocio, se estableció una propuesta de valor que pudiese énfasis en los tres ejes definidos: *originalidad, sustentabilidad y calidad*; así como en la necesidad de plasmar esta diferenciación a través de la presencia del

Sello Territorio Sustentable. En lo que respecta al segmento de clientes, se identificaron clientes actuales, a los cuales se pretende seguir sirviendo a través de “La Tiendita” o en la participación de ferias temáticas. No obstante, se identificaron clientes potenciales de mayor capacidad adquisitiva, que suelen ser más rigurosos con la calidad del producto final y de las materias primas. Estos clientes se encuentran en tiendas especializadas o en hoteles exclusivos de la Región.

Para el grupo de clientes de más poder adquisitivo y también más exigente, que posiblemente se encuentre en ciudades principales del país, se pensó en la comercialización de productos bajo modalidad a pedido. Para esto se debería realizar un catálogo con imágenes de las artesanías, junto a una paleta de colores y los diseños posibles, que permita su elaboración una vez recibida la orden de pedido.

En cuanto a los recursos clave, se enfatizó la importancia de la calidad de las materias primas, en especial de las lanas y sus teñidos. En este sentido se concluyó en la importancia de generar las actividades necesarias a fin de utilizar las lanas de los propios productores pertenecientes a la Asociación, la que actualmente es desechada. Esto genera una serie de brechas que sólo al momento de la realización del Modelo de Negocio pueden ser detectadas, como son la necesidad de entregar a los productores que tienen corderos y ovejas los conocimientos necesarios para que en el proceso de cría y esquila puedan obtener unas calidades adecuadas de lana. Lo mismo sucede con los procesos de hilado y teñido.

Figura N°17: Business Model Canvas Productos de Artesanía (tejidos).



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Osterwalder.

Otra brecha detectada es que, si bien los productores tienen cierto control del número de piezas de artesanía producidas, la situación no es tan clara al momento de establecer la cantidad de kilos de lana hilada necesaria para producir esos productos o la cantidad de ovejas/corderos que se requieren para generar ese volumen específico.

Uno de los recursos clave que emergen del Modelo de Negocio, son las herramientas para el proceso de tejido en las distintas técnicas que conocen los artesanos de la Asociación de Productores y dentro de estas destaca la figura del telar. Aquí aparece como una actividad importante, revisar las capacidades con que cuentan las artesanas, en cuanto a las distintas técnicas que utiliza cada una. Por lo anterior, basándonos en los resultados obtenidos en Línea Base y en el trabajo desarrollado mediante los talleres, nos encontramos que en el subgrupo Productos de Artesanía existen socias que han desarrollado capacitaciones en artesanías en lana y artesanías en cuero, sin embargo, no se presentan capacitaciones en telar y en otras técnicas de tejidos. Por lo tanto, se propone abordar estas competencias como parte de un plan de generación de competencias técnicas para este subgrupo, que además irán acompañadas del fortalecimiento empresarial mediante el desarrollo de capacitaciones en gestión del negocio, tales como: Contabilidad, Atención de Clientes, uso de TICs, entre otras actividades que serán desarrolladas de forma transversal para todos los subgrupos de la Asociación.

De igual manera, se hace necesario conocer su nivel de pericia en la misma, a fin de definir quién o quiénes van a prescribir los niveles de calidad de las artesanías desarrolladas con una técnica en concreto.

También cobra importancia el revisar las capacidades en cuanto a las herramientas disponibles como, por ejemplo, el número de telares y sus características. Conocer estos aspectos permitirá determinar las brechas reales en cuanto a capacidad técnica y operativa, que se debiese traducir en la necesidad de algún asesoramiento técnico o de más herramientas de fabricación.

Durante el taller de diseño del Modelo de Negocio de los artesanos, se barajaron varios modelos de elaboración de artesanías, desde las habituales “salas de tejido”¹⁸, hasta la forma actual, en la que cada artesana produce sus artesanías en su domicilio particular. Se optó por un modelo híbrido, por el cual la definición de tipos de artesanías, diseños y calidad se hará de forma coordinada por la artesana que consideren más capacitada para liderar una técnica en concreto y la producción se realizará de forma individual, respetando los tiempos y espacios personales, en función de un plazo previamente acordado. En cuanto a las herramientas de producción, la premisa es que las nuevas herramientas que se requieran sean comunes, de uso compartido y que roten entre las artesanas, en función del tipo de artesanía que se le hubiese asignado elaborar.

En lo que respecta a las fuentes de ingresos, más allá de la forma tradicional derivada de la venta de las artesanías producidas, los talleres permitieron a las artesanas identificar una serie de otras formas que, hoy en día, no han sido exploradas. Esto supone un desafío, ya que requiere que entre las propias artesanas se produzca un intercambio de conocimiento y un alto grado de apoyo entre ellas mismas, a fin de generar un nivel de calidad base, que sea alto y común a todas ellas. Estas nuevas fuentes de ingresos potenciales vienen dadas por la generación de talleres de artesanía a la comunidad o para instituciones. También del desarrollo

¹⁸ Entendida la Sala de Tejido como un espacio común en el que se dispone de todas las herramientas necesarias para las distintas técnicas de tejido, al que acuden los y las artesanas a tejer.

de exposiciones y desfiles de moda con las artesanías con carácter de arte y de vestuario, respectivamente.

Por último, en cuanto a las fuentes de ingreso, pensando en estas como una forma de hacer frente a los costos comunes que se van a presentar, se valoró establecer un porcentaje de venta por producto a definir, así como la realización de beneficios o actividades específicas para esto.

5.2.2.- Diseño Modelo de Negocio – subgrupo Productos Agrícolas Procesados.

Para el subgrupo de Productos Agrícolas Procesados, el Modelo de Negocio se trabajó en base al producto más valorado por los propios productores: la Mermelada. Esto con independencia que, al interior de la Asociación, este subgrupo también está integrado por productores de Miel, Quesos, Licores y Cervezas Artesanales. Cabe señalar que, durante la realización del taller de diseño del Modelo de Negocio, los productores comentaron del atractivo que pudiese tener explorar la elaboración de Conservas, por considerarlo un producto relacionado al de las Mermeladas y por no estar tan sobre ofertado como éstas.

En la figura N°18 se puede contemplar el resumen gráfico del Modelo de Negocio diseñado. Al igual que en el modelo anterior, la propuesta de valor se basa en resaltar la calidad de la fruta utilizada y la utilización de recetas que rescaten preparaciones familiares antiguas. De esta forma se estaría contribuyendo a poner en valor los ejes definidos de *originalidad*, *sustentabilidad* y *calidad* que deberán llevar todos los productos de los asociados al Paisaje de Conservación. En cuanto al segmento de clientes, se visualiza mantener el foco de clientes actuales, que preferentemente son turistas y público en general que suelen comprar en “La Tiendita”. Sin embargo, se planteó la opción de poder proveer a clientes empresas, como pueden ser hoteles y restaurantes o tiendas gourmet/especializadas. En este

caso se vislumbra la posibilidad de vincularse con los mismos artesanos de la Asociación, a fin de generar empaques que aporten valor al producto final.

Aquí, nuevamente, al profundizar en las variables de recursos y actividades clave se han detectado algunas brechas, las que será necesario subsanar para poder llevar a cabo el Modelo de Negocio o bien para potenciar la dinámica de colaboración entre los productores asociados. Otra vez podemos apreciar que, si bien se puede identificar una cantidad de producto final (Mermelada) producido, al no existir una homogeneidad en las prácticas empleadas para producir las Mermeladas, se hace difícil estimar de forma agregada los kilos necesarios de fruta que se requerirían para producir un tipo determinado. Esto es muy importante, ya que el planteamiento de base es utilizar de preferencia las frutas cosechadas por los mismos miembros de la Asociación de Productores. También se requiere revisar las capacidades en cuanto a los tipos de Mermelada que producen los asociados del subgrupo de Productos Agrícolas Procesados, a fin de establecer sabores tipo que sean compartidos, en busca de una nivelación de la calidad. Aquí también se hace necesario establecer quién o quiénes van a liderar las distintas variedades de Mermeladas. Es importante normalizar y homogeneizar la calidad del producto final, considerando que va a ser necesario cumplir con la ley de etiquetado vigente. Otra barrera a superar es el desarrollo de competencias de tipo técnicas y en gestión del negocio; por lo anterior, basándonos en los obtenidos mediante Línea Base y en el trabajo desarrollado mediante los talleres, nos encontramos que en el subrubro Productos Agrícolas Procesados existen socios/as que han desarrollado escasas capacitaciones en Manipulación de Alimentos, cursos básicos en Elaboración de Cervezas, Apicultura básica y Embutidos; sin embargo, no se presentan capacitaciones en, Elaboración de Mermeladas, HACCP de los

alimentos, Apicultura avanzada, Envasado y Etiquetado de productos, entre otras capacitaciones. Por lo tanto, se propone abordar estas competencias como parte de un plan de generación de competencias técnicas para este subgrupo, que además irán acompañadas del fortalecimiento empresarial mediante el desarrollo de capacitaciones en gestión del negocio, tales como: Contabilidad, Atención de Clientes, uso de TICs, entre otras actividades que serán desarrolladas de forma transversal para todos los subgrupos de la asociación.

Otra brecha importante viene dada por la falta de Resolución Sanitaria en la mayoría de los productores de Mermelada. Dentro del taller se vio lo poco óptimo de realizar resoluciones de forma individual y la conveniencia de poder contar con una sala de procesos común, que cuente con la Resolución Sanitaria, a la que puedan acudir los productores de manera coordinada a elaborar las mermeladas. Sin embargo, considerando los plazos que puede llevar el disponer de una sala de procesos, se exploraron alternativas intermedias que permitan solventar esta carencia de forma momentánea en el corto plazo. De esta forma se planteó la posibilidad de utilizar la capacidad de producción de una de las cerveceras que pertenece a uno de los productores de la Asociación, ya que la utilización de ese equipamiento en los períodos en los que no se fabrica cerveza le permitiría obtener los beneficio de las “economías de alcance”¹⁹ y a los productores de Mermelada les entregaría un espacio temporal donde producir, a la espera de la sala de procesos definitiva.

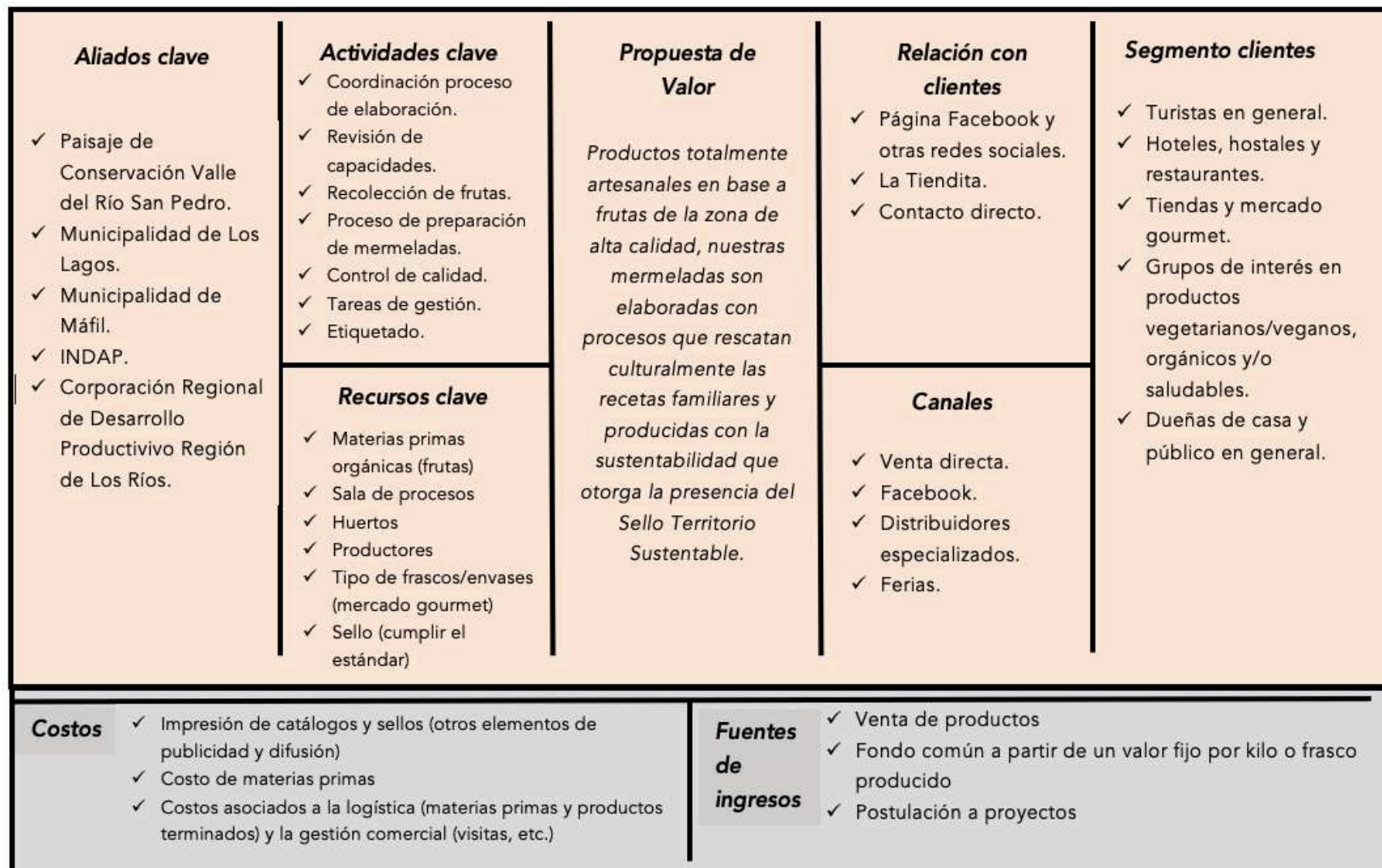
¹⁹ En términos simples, las economías de alcance se producen cuando una compañía aprovecha sus recursos para ampliar las líneas de negocio que hasta ahora desarrollaba, sin que esa diversificación sea más costosa para la empresa. Dicho de otra forma, cuando optimiza el uso de sus activos al fabricar bienes relacionados, disminuyendo los períodos de parada o reduciendo los momentos de capacidad ociosa.

El disponer de una sala de procesos se vio como necesidad importante, ya que no sólo permitiría explorar a futuro la fabricación de otros productos como pueden ser las conservas, como se mencionó anteriormente; sino que se pudo detectar que, actualmente, las quintas con árboles frutales no aprovechan toda la fruta que producen, dando pie a que surgiese el planteamiento en cuanto a la posibilidad de producir pulpa, la que posteriormente pueda ser comercializada.

Es importante mencionar que una buena alternativa para realizar la formalización individual de los productores, es acogerse a la ley MEF (Micro empresa familiar) la cual reduce algunos de los requisitos para obtener una resolución sanitaria, y que permitiría utilizar los mismos domicilios para poder producir.

En cuanto a las fuentes de ingresos, como una manera de solventar los costos de operación más críticos identificados, se vislumbró sólo una forma distinta a la tradicional venta directa. En este caso, se propuso establecer un fondo común a partir de una cantidad fija por kilo o frasco (a definir), producido en la sala de proceso.

Figura N° 18: Business Model Canvas Productos Agrícolas Procesados (Mermeladas).



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Osterwalder.

5.2.3.- Diseño Modelo de Negocio – subgrupo Productos Hortofrutícolas.

Para el diseño del Modelo de Negocios del subgrupo Hortofrutícolas, se incluyeron los productos más valorados por los productores de la Asociación, de entre todos los que cultivan. Considerando la puntuación que tuvieron en la priorización de productos, se trabajó con Berries, Cilantro, Lechuga y Humus. Siguiendo la dinámica de los otros talleres de diseño de Modelo de Negocio, se realizó una reflexión previa acerca del estado actual en que se encuentra los cultivos producidos y el mercado. En el marco de esta conversación es donde se vislumbra el potencial, a mediano plazo, de explorar el cultivo de hongos y setas, las que actualmente proliferan de forma espontánea en la temporada de brote, pero la falta de conocimiento de las distintas variedades, por parte de los hortaliceros, impide que se pueda hacer un aprovechamiento comercial y menos aún analizar las posibilidades de su cultivo en invernadero, pese al alto precio al que se comercializan. Además, es necesario mencionar que se necesita realizar un trabajo de estudio y de capacitaciones antes de realizar cualquier intento de producción o cultivo de hongos y setas, debido a que el manejo de estas especies en volúmenes comerciales es complejo.

En la figura N°19 se muestra gráficamente la representación de los elementos del Modelo de Negocio obtenido para el subgrupo de Productos Hortofrutícolas. En cuanto a la propuesta de valor, se sigue haciendo énfasis en lo original, lo sustentable y la calidad. Lo anterior apoyado en la tendencia de un gran número de consumidores a preferir productos orgánicos y libres de cualquier químico o pesticida. Es por esto mismo que dentro del segmento de clientes, más allá de intentar mantener a los clientes actuales, que principalmente adquieren los productos a través de La Tiendita, se intentó identificar clientes de consumo final o

consumo intermedio que den valor a hortalizas con estas características (orgánicas, con procesos sustentables y de calidad). De esta forma, destacan los hoteles y restaurantes con una propuesta que favorezca la utilización de productos “frescos y tiernos” en sus preparaciones. Por otra parte, en el caso de los Berries, se ve potencial en el rubro de la repostería, en donde se pudiese distribuir productos frescos o congelados. Caso aparte es el del Humus que, dado los volúmenes de producción, de momento no se proyecta otro espacio de comercialización que no sea La Tiendita (donde ya es un producto posicionado) o través de la venta en ferias. No obstante, no se puede perder de vista que, tanto para el Humus como para los Berries, pudiese existir un espacio de comercialización “intra-asociación”, como insumo para otros subgrupos (como puede ser el caso de los berries con los productos agrícolas procesados) o para el mismo subgrupo (como puede ser el caso del Humus con el propio subgrupo Hortofrutícolas), tal como fue planteado en el apartado de estrategias asociativas desarrollado anteriormente.

Al igual que con los modelos anteriores, al profundizar en el desarrollo de elementos que potencien al subgrupo Hortofrutícolas, se identificaron una serie de brechas. Estas vienen derivadas del amplio espectro que implica el cultivo de hortalizas, por lo que a nivel de recursos y actividades claves se hace necesario establecer con más precisión las capacidades de que disponen los productores de la Asociación, a fin de tomar las mejores decisiones posibles. En este sentido, se hace necesario determinar las variedades de productos que cultivan de cada una las hortalizas seleccionadas. Podemos hablar, para ilustrar este punto, de las lechugas, pero ¿cuántas son las variedades de lechugas que se producen al interior de la Asociación? ¿todos los asociados disponen de las semillas y el conocimiento para cultivar cualquier tipo de lechuga? ¿los cultivos de las variedades actuales

están alineadas con los segmentos de clientes a los que se quiere acceder? Parecen preguntas triviales, pero no es lo mismo cultivar una lechuga pensando en un cliente final de feria, con un producto que debe ser más firme y robusto para soportar más manipulación y horas de exposición, que una lechuga pensada en ser entregada de forma directa a un restaurante u hotel, que valorará un producto más bien fresco y tierno. También se hace necesario mirar las opciones de cultivo a la luz de ver los mejores rendimientos en contra-temporada, a la vez de determinar la superficie cultivable en invernadero, para una mejor estimación de los volúmenes a ofertar. Por lo anterior, se propone que para este subgrupo se desarrolle una asistencia técnica especializada que dé respuesta a todas las interrogantes surgidas en los párrafos anteriores y con ello, desarrollar un plan de capacitaciones que se adecue a las necesidades de cada productor.

Entrando en el ámbito de los activos necesarios, en concreto de los invernaderos, se pudo detectar que no hay una homologación en cuanto a las características de los invernaderos de que disponen los productores de la Asociación. Existiendo invernaderos con altos estándares y otros más de subsistencia, que condicionarán las capacidades iniciales de cultivo en las distintas temporadas, hasta que se converja a niveles y características similares. En este sentido, otro elemento que surge en relación con los invernaderos y cómo poder aumentar la superficie a cultivar, sin incurrir en elevadas inversiones, se menciona la posibilidad de explorar la construcción de invernaderos del tipo “walipini”²⁰.

Otro elemento crucial que aparece a la hora de ver los recursos clave, es la necesidad de contar con una sala de procesos y empaque, pero que cuente con

²⁰ Son invernaderos que se construyen de forma subterránea. Los invernaderos que siguen la técnica Walipini se pueden erigir en cualquier lugar inhóspito y obviar el mal clima, las heladas o las variaciones térmicas con edificios cuya superficie se beneficia de la temperatura constante de la tierra, combinada con la radiación concentrada de los rayos solares que inciden sobre la techumbre.

cámaras de frío que permitan más opciones de comercializar los productos finales. Esto es crítico en el caso de los Berries, a fin de poder contar con producto congelado. En la medida que se produzca un cambio en la priorización de productos (algo que debería ser periódico, para aprovechar las oportunidades y tendencias de mercado), el contar con capacidad de frío puede ser vital en la comercialización de otras hortalizas.

Figura N°19: Business Model Canvas Productos Hortofrutícolas (Berries, Cilantro, Lechuga, Humus).

<p>Aliados clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Paisaje de Conservación Valle del Río San Pedro. ✓ Municipalidad de Los Lagos. ✓ Municipalidad de Máfil. ✓ INDAP. ✓ Corporación Regional de Desarrollo Productivo Región de Los Ríos. ✓ Aprofram. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinación de proceso de siembra. ✓ Revisión de capacidades. ✓ Tareas de siembra. ✓ Control de calidad. ✓ Tareas de gestión. ✓ Etiquetado. ✓ Actividades de difusión. ✓ Coordinación 	<p>Propuesta de Valor</p> <p><i>Las hortalizas producidas son totalmente orgánicas y libres de pesticidas, con tratamiento delicado que busca mantener las cualidades de una siembra tradicional, velando por la sustentabilidad de los cultivos, lo que se ve reflejada a través de la presencia del Sello Territorio Sustentable.</i></p>	<p>Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Página Facebook y otras redes sociales. ✓ La Tiendita. ✓ Contacto directo. 	<p>Segmento clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Restaurantes. ✓ Pastelerías (berries). ✓ Grupos de interés en productos vegetarianos/veganos orgánicos y/o saludables. ✓ Dueñas de casa y público en general (tercera edad).
<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Agua. ✓ Sala procesos/empaque (congeladores / Cámara de frío). ✓ Abono. ✓ Huertos e invernaderos. ✓ Envases biodegradables. ✓ Sello (cumplir el estándar). 			<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta directa (tiendita). ✓ Facebook y otras redes sociales. ✓ Ferias. ✓ Degustaciones. 	
<p>Costo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Impresión de catálogos y sellos (publicidad y difusión). ✓ Costo de materias primas. ✓ Costos asociados a la logística (materias primas y productos terminados) y la gestión comercial (visitas, etc.). ✓ Elaboración mapa predios de productores y tipo producción. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Venta de productos. ✓ Aportes fondo común. ✓ Realización de talleres gastronómicos (productos propios). ✓ Realización de visitas guiadas y/o excursiones. ✓ Postulación a proyectos. 		

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Osterwalder.

En cuanto a las fuentes de ingresos, destacar que más allá de la venta de productos de la forma tradicional, se vieron otras formas de generación de ingresos, como son el desarrollo de una excursión guiada por los huertos de los productores de la Asociación, que podría ser extensible a los otros subgrupos. La idea es generar algunos itinerarios en los que el turista o interesado pudiese recorrer los sectores que cubre el Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, visitando a los productores y pudiesen ver, degustar y comprar sus productos. De igual forma, se planteó la posibilidad de realizar talleres gastronómicos, con recetas tradicionales, a partir de un rescate cultural, que utilicen los mismos productos cultivador o producidos por los productores. A lo anterior se suma que, ante la necesidad de hacer frente a gastos y costos comunes, derivados de la operación de la sala de procesos o de los elementos de difusión para las distintas iniciativas que lancen, se valora la posibilidad de destinar algún porcentaje a definir de las ventas realizadas.

Por último, en cuanto a aliados clave, si bien en todos los modelos de negocio se identificaron más o menos los mismos actores que pueden ser apoyo en el éxito del Modelo de Negocio, en el caso del subgrupo Hortofrutícolas surgió de forma espontánea el nombre de la Asociación de Productores de Frambuesa de Los Lagos (Aprofram). Se ve a esta asociación como grupo complementario, con problemas en cuanto a la necesidad de sala de procesos, empaque y cámaras de frío, similares y con quienes se podrían explorar espacios para un trabajo asociativo que redunde en un mayor beneficio para ambas asociaciones.

5.2.4.- Diseño Modelo de Negocio – La Tiendita.

La Tiendita es el espacio, perteneciente a la Ilustre Municipalidad de Los Lagos, que tiene asignada la Asociación de Productores y en donde realiza la exposición y venta de los productos de sus asociados. Por lo que el desafío, al momento de incluirla como objeto de discusión dentro de los talleres de diseño de Modelo de Negocio, apuntó a buscar elementos que optimicen su uso. La Tiendita es el principal vínculo de los productores de la Asociación con la comunidad de Los Lagos (por su emplazamiento, parece muy desvinculada de la comuna vecina de Máfil), por lo que se ha transformado en un ícono de lo que representa la Asociación, a la vez que actúa como punto de encuentro entre los mismos asociados.

La figura N°20 nos muestra gráficamente el resultado del diseño de Modelo de Negocio realizado para La Tiendita. Al igual que en los anteriores modelos, los ejes sobre los que se articula la propuesta de valor y la operación de ella son: *originalidad, sustentabilidad y calidad.*

Los clientes de La Tiendita son los turistas, en la temporada estival, y los propios habitantes de la ciudad de Los Lagos y sus alrededores, especialmente dueñas de casa, que acuden a ella en búsqueda de productos de hortaliza y huevos, principalmente. La idea es buscar más regularidad, tanto en la cantidad como en la variedad de productos, a fin de consolidar este lugar como un espacio bien abastecido. A partir del cumplimiento de esta premisa, se podrá ampliar el número de clientes a través del uso de herramientas de difusión o la ampliación de los canales de venta, como pueden ser a través del uso de teléfono o redes sociales o,

en el medio-largo plazo, explorando opciones que permitan la movilidad de los productos de La Tiendita a otras zonas de la ciudad ("Tiendita Móvil").

No obstante, las principales brechas que se detectaron a la hora de realizar el diseño del Modelo de Negocio, tiene que ver con la revisión y mejora de algunas actividades claves. Dentro de estas, cabe la necesidad de una mejor coordinación entre los productores, a fin de mejorar el abastecimiento de productos en local de venta. El planteamiento es realizar una planificación mensual que determine las fechas en las que cada uno va a aportar productos a La Tiendita para la venta. En la misma línea, se plantea empezar a trabajar con los clientes habituales y recurrentes de este espacio, la posibilidad que realicen pedidos de productos a uno o dos días antes de la vista y así disminuir la posibilidad de descomposición de los productos perecibles.

Figura N°20: Business Model Canvas “La Tiendita”.



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Osterwalder.

Del mismo modo, a fin de mejorar el posicionamiento y difusión de “La Tiendita”, se plantea la opción de realizar ferias y/o exposiciones mensuales, en su exterior. Esto exigirá no solo la coordinación para la variedad de productos, sino que además la coordinación, considerando que habría que cubrir y atender dos espacios de venta: uno interior y otro exterior.

Otro elemento que es clave en el desarrollo del Modelo de Negocio, es la homogenización en los niveles de atención y servicio con los cuales funciona “La Tiendita”. El hecho de que actualmente la atención sea realizada por distintos asociados, repercute en que no haya un estándar común en cuanto a la atención de clientes y a la gestión misma de este punto de venta. Léase esto último, como la necesidad de la existencia de una serie de actividades que permitan garantizar no sólo el cuidado de los productos a vender, sino que de todo lo que constituye este espacio. En este sentido, se vio la necesidad de construir un protocolo de funcionamiento de “La Tiendita”, que implique establecer un calendario de turnos, horarios de atención, normas de aseo y convivencia, logística de apertura y cierre, etc. En línea con lo anterior, en el apartado de recursos, cobra mucha importancia la figura de quien o quienes funcionen como dependientes en el funcionamiento del local y la necesidad de velar porque todos los productos que se comercialicen cuenten con el Sello Territorio Sustentable.

En cuanto a la fuente de ingresos, a fin de costear los gastos de operación de “La Tiendita”, se planteó el establecer un porcentaje del precio de los productos vendidos en la misma. Lo que se busca es dotarla de una cierta caja chica, que permita pagar los traslados y alimentación de los socios que la atiendan. Esto

pensando en el “costo de oportunidad” que les genera el tiempo en que están en este punto de venta²¹.

5.3.- Conclusiones del Diseño de Modelo de Negocio y acciones a implementar.

A partir de los cuatro Modelos de Negocios desarrollados se puede concluir que la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, pueden potenciar la forma actual en la que realizan sus actividades, lo que ciertamente los debería dejar en una mejor posición como Asociación, pero a la vez existe potencial para incursionar en otros mercados y productos, de mayor retorno y con alto atractivo. No obstante, todo lo anterior pasa por que se intenten reducir las brechas detectadas durante el desarrollo de los talleres, a partir de la realización de una serie de acciones multidisciplinarias. Por lo anterior, se crea un escenario factible de abordar en el corto- mediano plazo, que contempla la superación de algunas brechas relevantes y de sacar partido a lo que la Asociación posee actualmente, y otro escenario a largo plazo, toda vez se hayan superado una serie de brechas que condicionan la entrada a mercados más atractivos, pero a la vez más exigentes.

A continuación, estas acciones serán abordadas como parte de un plan de acción que será propuesto en el Plan de negocio, el cual contempla además otras acciones que serán encomendadas a los diferentes actores, mediante el desarrollo de un Modelo de gestión que se hará cargo de concretar todas las actividades pertinentes. Algunas de las acciones son sugeridas en la Tabla N°83.

²¹ Es el costo de la alternativa a la que renunciamos cuando tomamos una determinada decisión, incluyendo los beneficios que podríamos haber obtenido de haber escogido la opción alternativa. En este caso, el tiempo que el asociado dedica a La Tiendita, es un tiempo que no puede dedicar a trabajar en su propia elaboración de productos.

Tabla N°83: Acciones a implementar.

MODELO DE NEGOCIO	ACCIÓN A IMPLEMENTAR
ARTESANÍAS	Plan de Capacitaciones: Tejidos en telar - Técnicas de tejidos.
	Catastro de herramientas e implementos de producción ²² .
	Catastro de ovejas y estimación de volumen de lana ²³ .
	Definición de técnicas a utilizar y de diseños.
	Definición de requerimientos de capacitación técnica.
	Definición de requerimientos de herramientas e implementos de producción.
	Diseño y elaboración de catálogo.
	Diseño y realización de talleres de artesanía a la comunidad.
	Planificación de exposiciones y desfiles de moda.
	Planificación y realización visitas de prospección comercial.
	Capacitación en herramientas de atención/gestión de clientes y en herramientas básicas de control de gestión.
AGRÍCOLAS PROCESADOS	Plan de Capacitaciones: Elaboración de mermeladas, HACCP de los alimentos, apicultura avanzada, envasado y etiquetado de productos, entre otras capacitaciones.
	Catastro de capacidad de proceso de espacios con resolución sanitaria.
	Catastro de variedades y volúmenes de fruta disponibles.

²² En línea con lo ya señalado en el apartado "Diseño Modelo Negocios - Subgrupo Productos de Artesanía", estos catastros apuntan un recuento de los elementos mencionados y sus características, para determinar la idoneidad de los mismos para la realización de las artesanías y dar la posibilidad de detectar brechas en pos de buscar una estandarización de la calidad y sus atributos.

²³ Ídem anterior.

	Catastro de tipos y variedades de mermeladas realizadas (recetas). ²⁴
	Definición de requerimientos de capacitación técnica.
	Planificación de la logística de recolección, traslado y procesado de frutas.
	Diseño y realización de talleres a la comunidad.
	Planificación y realización visitas de prospección comercial.
	Construcción y certificación de sala de proceso y empaque.
	Capacitación en herramientas de atención/gestión de clientes y en herramientas básicas de control de gestión.
HORTOFRUTÍCOLA	Asistencia técnica especializada para productos Hortofrutícolas.
	Plan de capacitaciones generado mediante asistencia técnica.
	Catastro de variedades y volúmenes de hortalizas disponibles. ²⁵
	Catastro de espacios de cultivos disponibles exterior/invernadero (ha ó m ³) por tipos de hortalizas.
	Definición de requerimientos de capacitación técnica
	Definición de variedades a cultivar (especialización flexible)
	Diseño y elaboración de rutas y excursiones.
	Diseño y realización de talleres gastronómicos a la comunidad.
	Planificación y realización reunión de acercamiento a Aprofam.
	Construcción y certificación de sala de proceso y empaque, con cámara de frío.
	Planificación y realización visitas de prospección comercial.

²⁴ En línea con lo ya señalado en el apartado "Diseño Modelo Negocio - Subgrupo Productos Agrícolas Procesados", este catastro apunta a un recuento de los tipos y variedades de las mermeladas que actualmente se producen al interior de la asociación, en cuanto a sus atributos principales (p.e. las frutas utilizadas, concentración de azúcar, formatos de presentación, etc.), a fin de decidir las características de los productos que se comercializarán y se pueda tender a una homogeneización que facilite la generación de volúmenes de producción.

²⁵ Al igual que en los catastros anteriores y en base con lo ya expuesto en el apartado "Diseño Modelo Negocio – Subproductos Hortofrutícolas", lo que se busca es establecer un recuento de la variedades y volúmenes de hortalizas disponibles, a fin de que se pueda configurar un cultivo coordinado en función de los mercados que se decida abastecer.

	Capacitación en herramientas de atención/gestión de clientes y en herramientas básicas de control de gestión.
LA TIENDITA	Gestionar permiso municipal (regularización local de ventas).
	Definición protocolo de funcionamiento de La Tiendita.
	Diseño planificación aprovisionamiento de productos.
	Adquisición de un teléfono celular con conexión a internet.
	Organización de ferias mensuales.
	Capacitación en herramientas de atención/gestión de clientes y en herramientas básicas de control de gestión.

Fuente: Elaboración Propia.

VI. MODELO DE GESTIÓN.

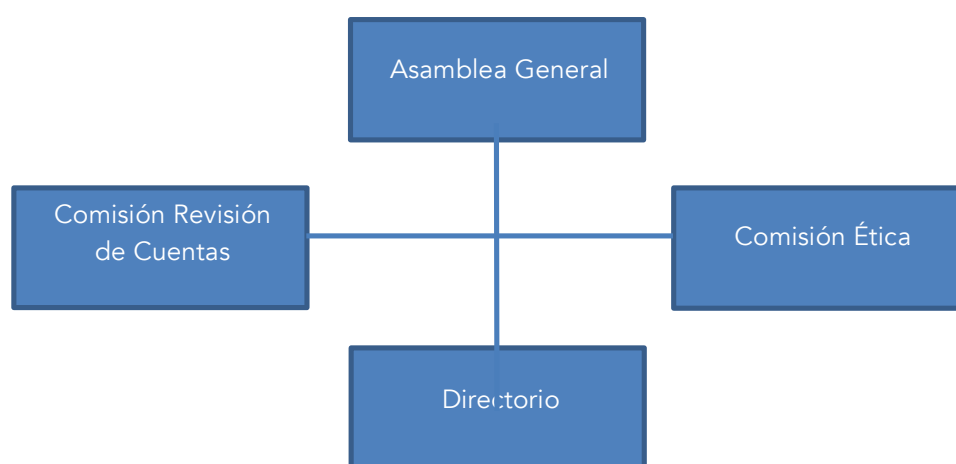
6.1.- Antecedentes de la estructura organizativa actual.

Actualmente, la forma en que está organizada la Asociación de Productores responde a la estructura típica de las asociaciones sin fines de lucro, cuyas normas se basan en los "Estatutos de la Asociación" y lo estipulado en el Título XXXIII del Libro Primero del Código Civil, por las disposiciones contenidas en la Ley N°20.500, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública o la disposición legal que la reemplace. De esta forma, el órgano colectivo principal de la Asociación está representado por la Asamblea General de socios, que es quien elige al Directorio que la representa. El Directorio está constituido por un Presidente (que representa a toda la Asociación), un Vicepresidente, un Secretario y un Tesorero, cuyas funciones, deberes y obligaciones se encuentran establecidos dentro de los estatutos.

Además, se contempla la figura de un Director Ejecutivo, que corresponde a la única figura con posibilidad de ser remunerado, elegido por el Directorio (siendo un cargo de confianza) y encargado de la gestión y administración general de la asociación. En el caso de la Asociación de Productores PCVRSP, no se hace uso de este cargo. Por otra parte, se establece la existencia de una Comisión Revisora de Cuentas, formada por tres miembros, que tiene como función principal auditar y controlar la marcha de las finanzas de la asociación y la gestión del Tesorero. De igual manera, en los Estatutos se consagra la presencia de una Comisión de Ética

compuesta también por tres miembros, que velan por el correcto comportamiento de las actuaciones de los socios, en sintonía con los principios y valores de la asociación y que, en el cumplimiento de sus funciones, pueden aplicar las medidas disciplinarias, de acuerdo con lo estipulado en los estatutos. Lo anterior se puede ver de forma gráfica y simplificada en la figura N°21.

Figura N°21: Estructura actual Asociación, según estatutos.



Fuente: Elaboración Propia.

Como resulta lógico, la estructura organizativa descrita está pensada para realizar una gestión administrativa de la Asociación, pero no una gestión operativa, ni menos comercial. Quizás la mejor forma jurídica para dar soporte al desafío de crecimiento de la Asociación de Productores, que se refleja en los modelos de negocios diseñados, sea la "Cooperativa Campesina" ²⁶. No obstante, la constitución de una cooperativa suele corresponder a una fase posterior de un proyecto asociativo. En el caso de la Asociación de Productores parece más

²⁶ La Cooperativa Campesina se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios relacionados con la actividad silvoagropecuaria y agroindustrial. Actúan preferentemente en un medio rural y propenden al desarrollo social, económico y cultural de sus socios/as. Sólo podrán pertenecer a las cooperativas campesinas los pequeños productores agrícolas y los campesinos definidos en el artículo 13 de la ley N° 18.910.

recomendable consolidar el proyecto asociativo bajo la figura jurídica actual, a partir de las posibilidades que esta estructura organizativa otorga y, posteriormente, incurrir en los costos y en el cumplimiento de las formalidades legales que se requieren para constituir una cooperativa.

Bajo esta lógica, la de la figura jurídica actual y el marco organizativo que entregan los estatutos, se sugiere realizar las modificaciones que permitan adecuarlos para posibilitar una gestión operativa de los modelos de negocios diseñados. Es importante remarcar que los fines y objetos actuales de la Asociación de Productores seguirán siendo los indicados en el artículo 4° de los estatutos y su rol será eminentemente de coordinación y articulación de los productores asociados, ayudando a impulsar unas ventas que se realizarán al alero de las iniciaciones de actividades propias de cada una de los miembros. Es decir, se funcionará tal como se realiza en cualquier otra iniciativa de asociatividad, en donde el proyecto asociativo es un medio para acceder a unos beneficios que se capturan en los emprendimientos que forman parte del proyecto asociativo.

6.2.- Estructura organizativa sugerida.

La estructura organizativa sugerida se basa en dos grandes premisas: Generar órganos operativos que permitan dar soporte a los distintos modelos de negocios diseñados en cada uno de los subgrupos identificados, más la tiendita, dentro de la lógica organizativa marco que entregan los estatutos de la asociación. Aprovechar estos nuevos órganos para profundizar en el proyecto asociativo, a fin de que contribuyan a aumentar los grados de cohesión y compromiso entre los miembros de la asociación, al tiempo que permitan poner fin a la recurrente dependencia del accionar de la Directiva.

Siguiendo lo que se plantea en la premisa uno, lo que se propone es la creación de cuatro nuevas Comisiones: una por cada subgrupo identificado (Artesanía, Agrícolas Procesados y Hortofrutícolas), más La Tiendita. Estas comisiones se constituirán tomando como base lo planteado en el artículo 23° y en los Capítulos VII y VIII de los Estatutos, donde se plantea el funcionamiento de la Comisión Revisora de Cuentas y de la Comisión de Ética. Es decir, para cada una de las nuevas comisiones se elegirán tres miembros (que no podrán repetirse entre comisiones o formar parte de la directiva al momento de ser electos), de entre ellos será la propia comisión la que elijan a quién será el presidente de la misma. Este presidente de comisión ostentará la categoría de Director y pasará a formar parte del Directorio, el que se ampliaría de los cuatro miembros actuales a ocho. El objetivo de esto resguardar que la comunicación y la información fluyan de la forma más transversal posible, en el entendido que las decisiones que se tomen en el directorio tiene un impacto vinculante a toda la asociación, por lo que se hacer recomendable que esas decisiones sean tomadas con la participación y consideración de las nuevas comisiones, que estarán representadas en el directorio por sus presidentes. De esta forma, al adquirir el presidente de una comisión la connotación de Director, se le aplicará lo expuesto en los artículos vigésimo cuarto hasta el trigésimo de los Estatutos.

De esta forma, en la Asamblea General Ordinaria anual que corresponda²⁷, los miembros activos de la asociación elegirán las cuatro comisiones, cuyas obligaciones serían:

²⁷ Se sugiere agregar un artículo transitorio que posibilite que las elecciones de los miembros de cada nueva comisión puedan ser elegidos la primera y por única vez en una Asamblea General Extraordinaria, a fin de no tener que esperar hasta el mes de octubre para poner en marcha las comisiones.

- a) Velar por buscar y conseguir las mejores condiciones para su subgrupo de asociados.
- b) Proponer la priorización de productos y mercados al Directorio, para que sean aprobados en la Asamblea General.
- c) Proponer al Directorio la realización de proyectos, actividades de producción, comercialización y difusión, para que sean aprobadas en la Asamblea General.
- d) Convocar reuniones y configurar equipos de trabajo dentro de su subgrupo de asociados, entorno a la figura de líderes de producto.
- e) Diseñar protocolos de actuación, dentro del ámbito de su subgrupo, que favorezcan la calidad de los productos o de los niveles de servicio.
- f) Coordinar las actividades de producción, comercialización o difusión aprobadas por la Asamblea General.
- g) Implementar o colaborar, con los organismos pertinentes, en la implementación de proyectos que estén dirigidos a su subgrupo de asociados.
- h) Informar en Asamblea Ordinaria o Extraordinaria sobre la marcha del subgrupo y dar cuenta de cualquier aspecto que considere relevante compartir.

Las nuevas comisiones serán unidades prescriptivas y propositivas, pero no resolutivas. Serán una suerte de órgano experto en el subgrupo correspondiente, pero requerirán de la aprobación de sus propuestas en la Asamblea General, previo paso por el Directorio, quien validará la pertinencia de las mismas. De esta forma se busca alcanzar la premisa dos y conseguir una mayor implicación de los

asociados y reducir la dependencia en el Directorio como único órgano que promueve la realización de actividades.

Por otra parte, lo que se pretende es que las comisiones articulen el trabajo de su subgrupo en función de establecer líderes de equipo, en base al conocimiento y experiencia que tiene la persona designada como líder, en el manejo técnico y en la elaboración de un determinado producto. La idea es que este líder sea el referente dentro del subgrupo para ese producto y, con el soporte de la comisión, pueda generar un equipo de trabajo que vele por alcanzar niveles de calidad de los productos homogéneos, previamente preestablecidos.

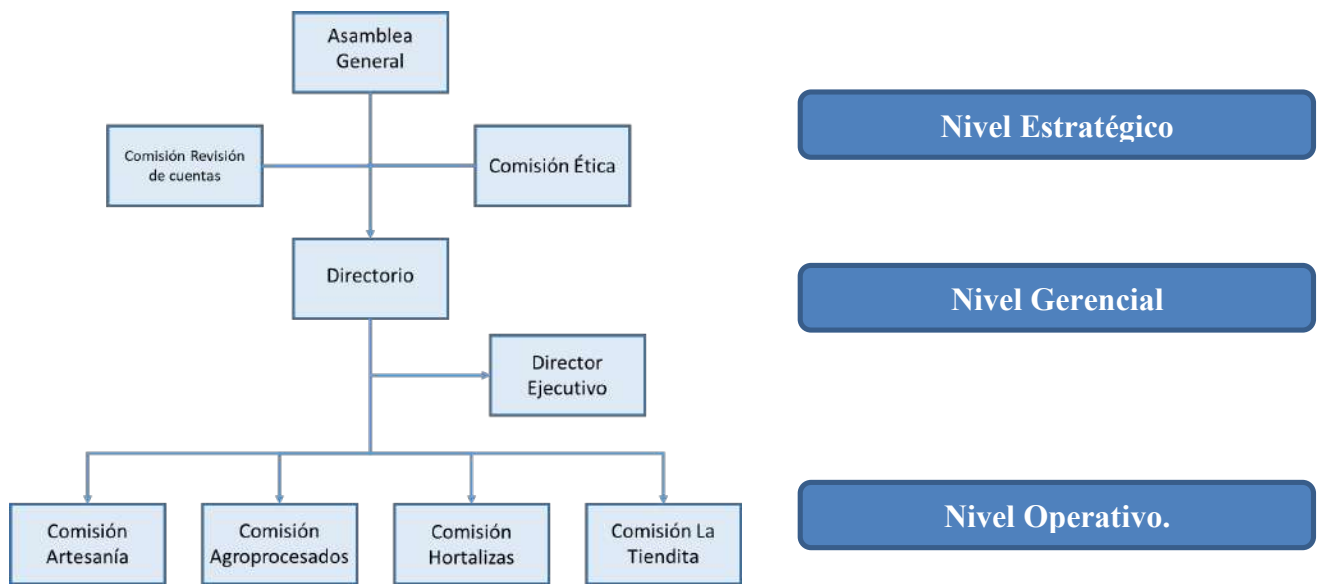
Profundizando en el argumento anterior, en el entendimiento que los miembros de una comisión van a tener que diseñar, ejecutar y controlar tareas y tomar decisiones de gestión, para las que no necesariamente están preparados, se valora que a medio-largo plazo, se pueda disponer de un Director Ejecutivo, en el sentido en que se expone en los estatutos vigentes²⁸. Es decir, idealmente un profesional con las competencias necesarias que, además de cumplir con las funciones de gestión que le mandatan los estatutos, en cuanto la responsabilidad de estructurar la organización administrativa de la asociación, también tenga la capacidad y conocimientos que le permita dar soporte a las comisiones en el despliegue de sus funciones y actividades. En el corto plazo, ante la carencia de este rol de Director Ejecutivo, se debería ver la forma de realizar un acompañamiento al funcionamiento de la asociación y sus comisiones, bajo la

²⁸ El artículo trigésimo quinto de los estatutos establece al cargo de Director Ejecutivo como un cargo de confianza del Directorio, con las siguientes funciones: a) Estructurar la organización administrativa de la asociación; b) Llevar conjuntamente con el tesorero la contabilidad de la institución, elaborando el balance y presupuesto anual para presentarlo al Directorio; c) Celebrar los actos y contratos aprobados por el Directorio y respecto de los cuales se le haya conferido poder especial; d) Ejercer las facultades que el directorio le hubiere delegado; e) Proponer al Directorio las medidas, normas y procedimientos que tiendan a mejoramiento de los servicios que preste la institución, como también a su organización interna.

dinámica propuesta. Este acompañamiento se podría plasmar a través de en un asesoramiento especializado que, de forma temporal, guíe y de orientación al desarrollo de las funciones de las comisiones, tanto en el uso de técnicas y herramientas de gestión de procesos y personas²⁹. Esto se hace necesario ya que, si bien las obligaciones y funcionamiento de las comisiones serán similares, la forma en cómo se despliegue, los instrumentos de gestión utilizados, las características de las actividades a coordinar y controlar, van estar totalmente condicionadas por las características del mercado y del producto a desarrollar. Por lo tanto, es complejo y hasta riesgoso, caer en el error de entregar formatos y recetas preestablecidas, que solo entregarían rigidez a una estructura en un entorno eminentemente cambiante y dinámico, que lo que más necesita es flexibilidad y agilidad. Toda esta estructura propuesta se puede apreciar de forma resumida en la figura N°22.

²⁹ Este acompañamiento temporal puede tomar la forma de una o varias asesorías temáticas o el apoyo de uno o varios servicios o instituciones, que facilite el funcionamiento de la estructura propuesta y de soporte al desarrollo de las actividades de las comisiones, en pos del cumplimiento de sus objetivos.

Figura N°22: Estructura sugerida³⁰



Fuente: Elaboración Propia.

La participación de los presidentes de comisiones como parte del directorio de la Asociación, es necesaria al pensar que las comisiones van a ser un órgano que buscará el desarrollo del subgrupo de su ámbito, pero en donde los miembros de ese subgrupo no van a tener exclusividad con ese subgrupo. Por el contrario, lo normal y deseable sería que los miembros de un subgrupo tengan flexibilidad para moverse entre subgrupos, por lo que se vuelve importante compartir información y opiniones entre comisiones en busca de sinergias, siendo el espacio natural el directorio. Lo anterior, el hecho de la flexibilidad de los miembros de la asociación entre subgrupos, se puede graficar, por ejemplo, en el efecto que tiene la estacionalidad y como esta estructura puede ayudar a mitigar sus efectos. De esta forma un miembro del subgrupo Productos Hortofrutícolas, una vez terminada su temporada de producción y en función de, por ejemplo, los productos y mercados

³⁰ En una primera etapa, en ausencia de un Director Ejecutivo, se deberá cubrir este rol a través de apoyo en asesorías y el soporte de servicios e instituciones ad-hoc. Esto con la designación de plazos, personas y objetivos concretos.

priorizados en el subgrupo de Productos de Artesanía, podría participar de este subgrupo bajo las directrices establecidas por la comisión y el líder de equipo correspondiente.

A continuación, se presenta un cuadro que da claridad respecto de los márgenes que cada integrante tiene respecto de los diferentes niveles organizacionales.

Tabla N°84: Nivel organizacional del Modelo de Gestión.

INTEGRANTES	NIVEL ORGANIZACIONAL DEL MODELO GESTIÓN		
	Estratégico	Gerencial	Operativo
Comisión revisión de cuentas.		Auditar y controlar la marcha de las finanzas de la asociación y la gestión del Tesorero.	
Comisión de ética.		Velar por el correcto comportamiento de las actuaciones de los socios, en sintonía con los principios y valores de la asociación.	
Director ejecutivo.		Resguardar que la comunicación y la información fluyan de la forma más transversal posible desde las comisiones hacia el directorio.	Encargado de Controlar la gestión y administración general de las comisiones.

Comisión Productos de Artesanía.			Velar por buscar y conseguir las mejores condiciones para su subgrupo de asociados, en temas de capacitación, producción, apalancamiento de recursos, ejecución de actividades según plan de negocios entre otras funciones.
Comisión Productos Agrícolas Procesados			
Comisión Productos Hortofrutícolas			
Comisión La Tiendita			

Fuente: Elaboración Propia.

6.3.- Estructura organizativa - acciones a implementar.

Un elemento que se debe tener en cuenta antes de iniciar cualquier acción de la Estructura Organizativa y dado a la heterogeneidad del grupo de empresarios que forman la Asociación (en cuanto a su rubro, experiencia, nivel de instrucción, edad, etc.) son las distintas expectativas e intereses por los cuales forman parte de este proyecto asociativo. No obstante, entendiendo que sus motivaciones y aversiones al riesgo pueden ser distintas, no es menos cierto que la literatura acerca de la toma de decisiones³¹ y la adopción de innovaciones³² nos dice que esto no son características estáticas, sino que son dinámicas e influidas por, entre otros aspectos, la información de que se dispone o la experiencia que se adquiere. Dicho de otra forma, el hecho de que alguno de los participantes de esta iniciativa pueda sentirse desmotivado o con aversión al riesgo, no significa que esta condición sea

³¹ Respecto a la teoría de toma de decisiones, se pueden seguir argumentos planteados por varios de los autores referentes del tema, como Simon (1955, 1956, 1957), Tversky (1969), Kahneman y Tversky (1979, 1984), Baron (2000), Kahneman (2003).

³² Se hace referencia a los planteamientos de Everett Rogers y la curva de adopción de innovaciones desarrollada en sus investigaciones.

permanente. O dicho en palabras de Rogers *“se puede pertenecer al grupo de pioneros para alguna innovación y al de rezagados para otras”*.

Sin embargo, estas situaciones son absolutamente normales dentro de un proyecto asociativo, que en su filosofía asume la voluntariedad y a adhesión al proyecto en función a que la pertenencia a éste permita acceder a algo que no se puede acceder de forma individual. En este sentido, este proyecto ha generado los espacios para que en cada iniciativa que la Asociación vaya generando, los productores puedan encontrar un rol que les permita seguir siendo parte de la iniciativa y respete su aproximación a la misma; entendiendo que en una iniciativa posterior ese rol, motivación o percepción del riesgo pudiese ser distinta.

Entrando entonces a la materia de este punto, como resultado de la estructura propuesta, se hace necesario acometer una serie de acciones, a fin de adaptar el actual Modelo de Gobernanza y de Gestión de la Asociación de Productores, que permita desplegar los modelos de negocios diseñados y que entregue elementos que contribuyan a la viabilidad y permanencia en el tiempo de la asociación. Estas acciones se encuentran resumidas en la tabla N°85.

El mismo funcionamiento de esta estructura va a ir poniendo de relieve ajustes posteriores, ya que no se puede perder de vista que las organizaciones son sistemas dinámicos abiertos que están en permanente adaptación. Es por esta razón que cobra importancia el poder dotar a la asociación de un Director Ejecutivo, que sea un profesional con competencias en administración de empresas, para que esté en posición de ir detectando puntos de mejora y evitar que se caiga en procesos que en un principio pueden representar una ventaja, pero que en el medio

plazo, dado el propio proceso de crecimiento en el ciclo de vida de una organización, pudiese derivar en proceso insulso o, peor aún, en un lastre en el funcionamiento organizacional. Por estas mismas razones es que, en ausencia de un rol de Director Ejecutivo, se hace necesario dotar a la Asociación de Productores de un acompañamiento periódico, que de soporte en estos aspectos y otros relacionados con la gestión integral³³ de la organización.

Tabla N°85: Acciones para implementar en la estructura organizativa

ACCIÓN A IMPLEMENTAR	ÁMBITO	PLAZO
Modificación de estatutos que incorpore las 4 nuevas comisiones.	Estatutos	Julio 2019
Conformación de las comisiones.	Comisión	Julio 2019
Establecer equipos de trabajo por comisión y nominación de líderes de equipo.	Comisión	Julio 2019
Puesta en marcha y acompañamiento del modelo de gestión y soporte en la definición y uso de herramientas de gestión.	Asociación	Julio 2019
Diseñar protocolos de actuación, dentro del ámbito de su subgrupo, que favorezcan la calidad de los productos o de los niveles de servicio.	Comisión	Julio 2019

³³ Cuando se habla de la gestión integral de la organización, se consideran todas las áreas que forman parte de una organización: área financiera, marketing y ventas, operaciones, sistemas y recursos humanos, entre otras.

Generar propuesta para el despliegue de las actividades de producción, comercialización o difusión aprobadas por la Asamblea General.	Comisión	Agosto 2019
Fase de acompañamiento al funcionamiento de la asociación y sus comisiones.	Asociación	Agosto 2019

Fuente: Elaboración Propia.

6.4.- Plan de Inversión, Mejoramiento del Territorio y Desarrollo Organizacional.

El plan de inversión, mejoramiento del territorio y desarrollo organizacional, tiene por objetivo orientar los esfuerzos de la Asociación de Productores Certificados Valle Río San Pedro, en cuanto a la disminución de las brechas y el cumplimiento de las metas, objetivos y estrategias identificadas y definidas en las etapas anteriores. En el presente plan, se establecen cuatro grandes ámbitos a trabajar durante la ejecución del mismo; estos son: Formalización, Plan de transferencia de capacidades, Inversiones en infraestructura y Comercialización. Cada uno de estos puntos son explicados con más detalle y desarrollados en la Matriz "Plan de Inversión, Mejoramiento del territorio y desarrollo organización" que contempla lo siguiente:

- **Brecha:** Se refiere a las barreras que impiden el correcto desarrollo de cada ámbito, y que de ser subsanadas generaran mejoras considerables en cada ámbito señalado.
- **Acción a Implementar:** Corresponden a todas las acciones y esfuerzos de distinta índole, que será necesario desarrollar para subsanar las brechas identificadas en el apartado anterior.
- **Identificación del grupo a intervenir:** Hace referencia si la acción está orientada a uno o más grupos de la Asociación (Hortofrutícola, Productos Agrícolas Procesado o Artesanías).
- **Plazo de tiempo estimado:** Indica cual debería ser el plazo máximo en que esta acción debería ser ejecutada (Etapa N°1, a 1 año - Etapa N°2, de 2 a 4 años y Etapa 3, de 5 años en adelante).
- **Contraparte de la figura organizacional de la Asociación responsable:** Indica a modo de **sugerencia** sobre quién de los miembros de la Asociación debe quedar a cargo de cada acción.

- **Costo Estimado:** Define de forma **aproximada** y de acuerdo a la experiencia de la consultora, cuáles podrían ser los costos de cada acción a implementar.
- **Institución u organismo pertinente:** Hace referencia a las instituciones u organismos, principalmente del aparato público, que podrían ser pertinentes para realizar postulaciones y obtener financiamiento o ayuda para llevar a cabo cada acción del plan. Lo anterior, en ningún caso designa a la institución para hacerse responsable; sino que más bien, es un dato orientativo para la Asociación, con el objetivo de que con esta información pueda acudir a las instituciones y hacer las gestiones pertinentes para acceder a los instrumentos que estos poseen, entendiendo que cada institución tiene un perfil de cliente, diferentes requisitos y exigencias a cumplir. Por lo anterior, se pretende que la asociación a medida que vaya cumpliendo con las acciones del plan, podrían ir evolucionando y por ende, accediendo a nuevos instrumentos que requieren un mayor nivel de requisitos, pero que a su vez también realizan un mayor aporte a la organización.

AMBITO	BRECHAS	ACCIONES	Subgrupo			Etapas			CONTRAPARTE APCVRS	COSTO ESTIMADO (\$)	INSTITUCION U ORGANISMO PERTINENTE	INSTRUMENTO
			Hortofrutícolas	Agrícolas procesados	Artesanías	E1	E2	E3				
FORMALIZACIÓN	Inicio de Actividades	Programa de acompañamiento para iniciación ante el servicio de impuestos internos.	X	X	X	△			Directiva	\$2.000.000 Monto estimado. (En este periodo la asociación necesita de un asesor que acompañe en estas gestiones, figura de Director ejecutivo)	SII	Apoyo externo en la iniciación
		Iniciación de Actividades de la Asociación (figura comercial).	X	X	X	△			Directiva		Ministerio de Agricultura	Programa de apoyo a la conformación de Cooperativas Agrícolas
	Resolución Sanitaria	Programa de acompañamiento para obtención de resolución sanitaria.	X	X	X	△			Directiva		FOMENTO LOS RÍOS	Fondo de Fortalecimiento Gremial y Cooperativo
	Permisos y Patente Municipal	Obtención patente municipal para La Tiendita.	X	X	X	△			Directiva		Autoridad Sanitaria	Acompañamiento y orientación en completación de Formulario solicitud permiso sanitario
			X	X	X	△			Directiva	Municipalidad Los Lagos	Acompañamiento en la gestión del trámite para obtención de patente	

		Gestión de permisos provisorios para participación de ferias y eventos programados.	X	X	X	Δ			Directiva		Municipalidad Los Lagos y Máfil	Acompañamiento en la gestión del trámite para obtención de permisos
	Registrar Asociación como usuario de INDAP	Realizar gestión para inscribir a la Asociación como usuario de INDAP, para comenzar a postular a proyectos de esta institución.	X	X	X	Δ			Directiva		INDAP	Apoyo en la postulación por parte de oficina local
TOTAL										\$2.000.000		

Etapas	Abreviación	Tiempo (en años)	Plazo	Año
Etapas 1	E1	1	Corto	2020
Etapas 2	E2	2 a 4	Mediano	2021 – 2024
Etapas 3	E3	5+	Largo	2025 en adelante

ÁMBITO	BRECHAS	ACCIONES	Subgrupo			Etapas			CONTRAPARTE APCVRS	COSTO ESTIMADO (\$)	INSTITUCION U ORGANISMO PERTINENTE	INSTRUMENTO
			Hortofrutícolas	Agrícolas procesados	Artesanías	E1	E2	E3				
PLAN DE TRANSFERENCIA DE CAPACIDADES	Productores sin conocimiento en computación, redes sociales, ventas online, etc.	Capacitación en alfabetización Digital.	X	X	X	Δ			Directiva	\$1.000.000	Municipalidad Los Lagos - Máfil	A través de Biblioredes de los municipios
											FOSIS	Yo Emprendo
	Es necesario continuar fortaleciendo la asociatividad y la importancia del trabajo en equipo	Fortalecimiento Gremial y asociatividad.	X	X	X	Δ			Directiva	\$1.000.000	FOMENTO LOS RÍOS	Red Asociativa Fondo de Fortalecimiento Gremial y Cooperativo
											INDAP	PAE
	Si bien existen líderes en la actualidad, es necesario fortalecer las habilidades blandas de la directiva	Desarrollo de Liderazgos.	X	X	X	Δ			Directiva	\$1.000.000	FOMENTO LOS RÍOS	Formación Empresarial
											INDAP	PROGYSO
	Es necesario entregar habilidades en atención de clientes, en especial a aquellos asociados que trabajen con la tiendita	Capacitación en de de Herramientas Atención/Gestión Clientes.	X	X	X	Δ			Directiva y Comisión La Tiendita	\$1.000.000	FOMENTO LOS RÍOS	Formación Empresarial
											INDAP	PROGYSO
	Desconocimiento del costo unitario que tiene	Capacitación en definición de costos.	X	X	X	Δ			Directiva y Comisiones	\$1.000.000	FOMENTO LOS RÍOS	Formación Empresarial

para determinado productor hacer su producto.											INDAP	PROGYSO
Si bien existen mecanismos de control en la actualidad, es necesario profundizar en estas herramientas y crear nuevos inventarios, calendarización de actividades, sistema de abastecimiento, etc.	Capacitación en herramientas básicas de control de gestión.	X	X	X	Δ			Directiva y Comisiones	\$1.000.000	FOMENTO LOS RÍOS	Formación Empresarial	
										INDAP	PAE PROGYSO	
Es necesario generar las competencias de los asociados en técnicas de venta al público	Capacitación en técnicas de ventas.	X	X	X	Δ			Directiva y comisión La Tiendita	\$1.000.000	FOMENTO LOS RÍOS	Formación Empresarial	
										INDAP	PROGYSO	
Es necesario conocer con más profundidad los procesos de higiene de los alimentos (HACCP), sobre todo en temas de envasado y empaquetado de productos Hortofrutícolas y Agrícolas Procesados	Capacitación en de manipulación alimentos.	X	X		Δ			Directiva Comisión Hortofrutícolas y Agrícolas Procesados	\$1.000.000	SENCE	Capacitación en Oficinos	
										INDAP	PROGYSO	
Solo existen conocimientos básicos en apicultura, para mejorar la producción y calidad del producto es necesario mejorar las competencias de los productores.	Apicultura Avanzada.	X	X					Directiva Comisión Hortofrutícolas y Agrícolas Procesados.	\$1.000.000	INDAP	Programa de Asociatividad Económica (PAE) INDAP – PROGYSO	

Es necesario capacitar a los productores en prevención de riesgos. Ninguno cuenta con una capacitación en este ámbito.	Capacitación en Seguridad, prevención de riesgos y Primeros auxilios.	X	X	X				Directiva Comisiones	\$1.000.000	ACHS	Asesoría especializada de esta institución.
Para que los beneficiarios puedan diversificar su oferta y complementarla con actividades turísticas es necesario asesorarlos en la creación de productos turísticos sustentables.	Capacitación en diseño y rutas de excursiones turísticas.	X	X	X				Directiva Comisiones	\$1.000.000	SERNATUR Instituto Turismo UACH	Programa especial de diseño Rutas Turísticas
										INDAP	Turismo Rural
Para cada uno de los rubros será necesario que un profesional experto, realice una Asistencia técnica especializada en las diferentes áreas que actualmente están débiles y/o que no existe información necesaria para desarrollar otras acciones a largo plazo. (Por ejemplo: creación de catálogos, plataforma de venta, entre otros)	Asistencia Técnica Catastro de ovejas y estimación de volúmenes y calidades de lanas.			X				Comisión Artesanías	\$1.000.000	INDAP	Programa de Asociatividad Económica (PAE) PROGYSO
	Asistencia técnica en Definición de técnicas a utilizar y de diseños identitarios.			X				Comisión Artesanías	\$1.000.000	CNCA	Apoyo patrocinante
				X						INDAP	Programa de Asociatividad Económica (PAE) PROGYSO
	Asistencia técnica en definición de herramientas e implementos de producción.	Asistencia técnica en definición de herramientas e implementos de producción.	X	X	X	X			Comisión Artesanías	\$1.000.000	CNCA
INDAP											Programa de Asociatividad Económica (PAE) PROGYSO

		Asistencia técnica en Diseño y elaboración de Catálogos	X	X	X	Δ	Δ	Δ	Directiva y comisiones	\$1.000.000	FOMENTO LOS RÍOS	Juntos, Fondo para Negocios Asociativos
		Asistencia técnica para Creación de Plataforma Venta Conjunta	X	X	X			Δ	Directiva y comisiones	\$1.000.000	FOMENTO LOS RÍOS	Juntos, Fondo para Negocios Asociativos
		Asistencia técnica de Catastro de Variedades, volúmenes y calidad de fruta disponible	X	X		Δ			Comisión Hortofrutícolas y Comisión Agrícolas Procesados	\$1.000.000	INDAP	Programa de Asociatividad Económica (PAE) PROGYSO
		Asistencia Especializada para productos hortofrutícolas. (volúmenes, tipos, calidad, etc.)	X			Δ			Comisión Hortofrutícolas.	\$1.000.000	INDAP	Programa de Asociatividad Económica (PAE) PROGYSO
		TOTAL								\$17.000.000		

Etapas	Abreviación	Tiempo (en años)	Plazo	Año
Etapas 1	E1	1	Corto	2020
Etapas 2	E2	2 a 4	Mediano	2021 – 2024
Etapas 3	E3	5+	Largo	2025 en adelante

ÁMBITO	BRECHAS	ACCIONES	Subgrupo			Etapas			CONTRAPARTE APCVRS	COSTO ESTIMADO (\$)	INSTITUCIÓN U ORGANISMO PERTINENTE	INSTRUMENTO
			Hortofrutícolas	Agrícolas procesados	Artesanías	E1	E2	E3				
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTOS	Instalaciones insuficiente para obtener permisos legales y para mejorar cantidad y calidad de la producción (Asociativa e individual)	Sala de procesos y centro de distribución. (Asociativa)	X	X	X	Δ	Δ		Directiva Comisiones	\$20.000.000	FOMENTO LOS RÍOS	Juntos, Fondo para Negocios Asociativos
		Superación individual de brechas en infraestructura para obtención de permisos.	X	X	X	Δ	Δ	Δ	Comisiones	\$66.000.000	FOSIS	Yo Emprendo Yo Emprendo Semilla
	Altos costos y dificultad para transportar los productos desde los domicilios hacia los puntos de venta. (no hay transporte y algunos de los productores no poseen vehículos particulares.)	Adquirir un vehículo de transporte para distribuir los productos de los asociados	X	X	X		Δ		Directiva Comisiones	\$15.000.000	FOMENTO LOS RÍOS	Juntos, Fondo para Negocios Asociativos
		Adquirir un carro de venta móvil para participación en ferias y eventos	X	X	X		Δ	Δ	Directiva Comisiones	\$6.000.000	FOMENTO LOS RÍOS	Juntos, Fondo para Negocios Asociativos
	Falta de equipos y Maquinarias que ayuden a mejorar la calidad y cantidad de los productos	Gestionar compra de equipos, maquinarias y herramientas.	X	X	X		Δ	Δ	Directiva Comisiones	\$66.000.000	FOSIS	Yo Emprendo Yo Emprendo Semilla
											FOMENTO LOS RÍOS	Capital Semilla CRECE
	TOTAL									\$173.000.000		

Etapas	Abreviación	Tiempo (en años)	Plazo	Año
Etapa 1	E1	1	Corto	2020
Etapa 2	E2	2 a 4	Mediano	2021 – 2024
Etapa 3	E3	5+	Largo	2025 en adelante

ÁMBITO	BRECHAS	ACCIONES	Subgrupo			Etapas			CONTRAPARTE APCVRS	COSTO ESTIMADO (\$)	INSTITUCION U ORGANISMO	INSTRUMENTO
			Hortofrutícolas	Agrícolas procesados	Artesanías	E1	E2	E3				
COMERCIALIZACIÓN	Falta implementar nuevos canales de comercialización.	Asesoría Especializada y Gestor Comercial.	X	X	X	△			Directiva	\$0	INDAP	Programa de Asociatividad Económica (PAE) PROGYSO
		Generar alianzas para participación en eventos programados.	X	X	X	△			Directiva y Comisiones	\$0	APVRSP	Plan de Trabajo Asociación
		Desarrollar el servicio de pedido de productos a domicilio.	X	X	X		△	△	Directiva y Comisiones	\$0	APVRSP	Plan de Trabajo Asociación
	No hay un stock de productos de forma regular.	Generar un calendario de abastecimiento para La Tiendita	X	X	X	△			Comisión La Tiendita	\$0	APVRSP	Plan de Trabajo Asociación
	Productos sin etiquetado.	Impresión de etiquetas con logo de la asociación y sello sustentable. (Posterior a capacitación en diseño).	X	X	X	△	△		Directiva y Comisiones	\$3.000.000	FOMENTO LOS RÍOS	Juntos, Fondo para Negocios Asociativos
	No existe una imagen marca en la actualidad.	Desarrollo de prototipos de productos de imagen marca	X	X	X	△	△		Directiva y Comisiones	\$1.000.000	FOMENTO LOS RÍOS	Juntos, Fondo para Negocios Asociativos
	Necesidad de generar acuerdos en políticas de precios.	Revisión trimestral de políticas de precios y descuentos de productos asociativos en reuniones de la asamblea general.	X	X	X	△			Directiva y Comisiones	\$0	APVRSP	Plan de Trabajo Asociación

Falta un plan de venta para clientes.	Creación plan de ventas para cada segmento de clientes (Posterior a capacitación de Gestión)	X	X	X	Δ	Δ	Δ	Comisión La Tiendita	\$0	APVRSP	Plan de Trabajo Asociación
Es necesario realizar una búsqueda de nuevas oportunidades de negocio (Posterior a capacitación en técnicas de ventas).	Planificación y realización de una visita de prospección comercial.	X	X	X		Δ	Δ	Comisión La Tiendita	\$5.000.000	APVRSP	Plan de Trabajo Asociación
Optar al Sello Manos Campesinas de INDAP.	Es un distintivo que busca diferenciar y potenciar los productos y servicios generados por la AFC, asegurándole al consumidor el origen a través del reconocimiento de ciertas características y atributos propios de los procesos productivos y el “saber hacer” en la producción campesina. Frutas.	X	X	X			Δ	Directiva y Comisiones	\$0	INDAP	Sello manos campesinas de INDAP.
TOTAL									\$9.000.000		

Etapas	Abreviación	Tiempo (en años)	Plazo	Año
Etapas 1	E1	1	Corto	2020
Etapas 2	E2	2 a 4	Mediano	2021 – 2024
Etapas 3	E3	5+	Largo	2025 en adelante

Tabla N°86: Resumen de Inversiones por ámbito de intervención

AMBITOS	COSTO APROXIMADO
FORMALIZACIÓN	\$2.000.000
PLAN DE TRANSFERENCIAS	\$17.000.000
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	\$173.000.000
COMERCIALIZACIÓN	\$9.000.000
TOTAL	\$201.000.000

6.4.1.- Recomendaciones al Plan de Inversión, Mejoramiento del Territorio y Desarrollo Organizacional.

Un plan de acción es una herramienta de gestión utilizada principalmente para realizar un seguimiento a las actividades necesarias para conseguir los objetivos planteados por una organización, en este caso, los objetivos que la Asociación de Productores del Valle Río San Pedro se han planteado y planificado durante el tiempo que se ha desarrollado la presente investigación. De este modo, este instrumento es importante para conocer cuál es el camino a recorrer de la Asociación, cuanto tiempo hay disponible para ello, quienes son los responsables y cuales podrían ser las posibles instituciones de apoyo a las cuales acudir por ayuda en la ejecución de cada una de las acciones que se han propuesto por plan. En este sentido es muy importante que la Directiva utilice este documento como guía para la ejecución de las actividades y como un instrumento de control para el cumplimiento de los objetivos que se han planificado.

Por lo anterior, y a modo de recomendación, se sugiere a la Asociación de productores que el primer ámbito a abordar sea la **Formalización**, lo anterior se debe a que gran porcentaje de las acciones futuras que contiene el plan de acción requieren de la ayuda de instituciones gubernamentales las que por defecto solicitan que los clientes y beneficiarios de sus programas cuenten con todos los permisos legales para poder acceder a sus beneficios y/o programas. Por lo tanto, las acciones que están presentes en este ámbito, tienen un carácter prioritario sobre las otras acciones del plan, y por ende, debiesen ser abordadas en la inmediatez.

Posteriormente, se recomienda que la Asociación que enfoque sus esfuerzos de forma paralela en ejecutar las actividades de transferencia de conocimiento, con las acciones planificadas en infraestructura en el corto plazo (principalmente instalaciones), ya que estas últimas por el hecho de ser acciones necesarias para labores de producción y que además tomarán un largo lapso de tiempo es necesario sean abordadas con prontitud, por otra parte la transferencia de conocimiento ayudará a mejorar la gestión interna de la Asociación, mejorar los procesos de producción y además entregará nuevas herramientas a los asociados para la creación de nuevos productos y servicios en el marco de una producción sustentable para el territorio.

Las acciones de comercialización se deben manejar con cautela y precaución para no levantar falsas expectativas en el mercado de destino, por lo anterior, estas se deben ejecutar una vez se hayan realizado las principales actividades del plan de acción, mejorando con ello la organización interna de la agrupación, los procesos productivos (calidad, volúmenes, variedad, empaquetado), entre otros aspectos que brindan seguridad antes de comenzar a negociar con cualquier mercado de destino.

Cabe señalar que en la matriz del Plan de Inversiones solo se mencionan los instrumentos de la actual oferta programática del Estado en la Región de Los Ríos a los cuales se puede acudir para obtener financiamiento público y de esta forma abordar las brechas de los ámbitos indicados.

Respecto al rol de apoyo del sector privado y la academia se propone generar acuerdos colaborativos a objeto de que estos sectores puedan vincularse con el grupo de productores y apoyarlos en las superación de brechas. Lo anterior se traduce en que para cada ámbito identificado en la matriz Plan de Inversiones, se pueda vincular a uno o varios actores privados y de la academia para que, de esta forma se genere un escenario integral de apoyo a la superación de barreras de desarrollo del grupo de productores del Paisaje de Conservación.

- a) **Formalización:** considerando la naturaleza de las acciones propuestas en éste ámbito, los actores privados y/o de la academia que pudiesen intervenir están: Corporación Regional de Desarrollo Productivo de la Región de Los Ríos, Escuelas de Ingeniería Comercial de la UACH y San Sebastian, Centro de Emprendisaje de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UACH.

Estos actores propuestos pueden aportar desde la prestación de orientaciones clave para la formalización, desarrollo de trabajo académicos, asesorías estudiantiles y formación empresarial, entre otras.

- b) **Plan de Transferencia de Capacidades:** considerando la naturaleza de las acciones propuestas en éste ámbito, los actores privados y/o de la academia que pudiesen intervenir están: Centro de Emprendisaje de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UACH, Escuelas de Ingeniería Comercial de la UACH y San Sebastian, Escuelas de Agronomía e Ingeniería

en Alimentos UACH, Corporación Regional de Desarrollo Productivo de la Región de Los Ríos, Centro de Desarrollo de Negocios de Sercotec Los Ríos. Estos actores propuestos pueden aportar desde la prestación específica de asistencia técnica en las acciones definidas en el plan (actores académicos por intermedio de trabajos estudiantiles, apoyo técnico, etc), como así también en el apoyo a la postulación a los fondos e instrumentos definidos para obtener el financiamiento (por intermedio de los profesionales a disposición para estos fines en la Corporación o Centro de Negocios).

c) Comercialización: considerando la naturaleza de las acciones propuestas en éste ámbito, los actores privados y/o de la academia que pudiesen intervenir están: Escuelas de Ingeniería Comercial UACH y San Sebastián, Corporación Regional de Desarrollo Productivo de la Región de Los Ríos, Consultoras Privadas, entre otras entidades. Estos actores propuestos pueden aportar con intervenciones prácticas en apoyo a la construcción de un plan de trabajo para la Asociación, a modo de diseñar un completo instrumento que defina claramente los objetivos comerciales de la agrupación.

Finalmente cabe destacar que los nombres, instituciones y/o actores privados y del mundo académico que aquí se mencionan son solo propuestas de apoyo a las distintas acciones que se mencionan en el Plan de Inversiones Mejoramiento del Territorio y Desarrollo Organizacional, ya que en el transcurso de la ejecución de este Plan pueden ir apareciendo e incorporándose nuevos actores

que de igual forma aporten al cumplimiento del objetivo final de la presente iniciativa.

Para mayor información de fuentes de financiamiento ver Guía de Fondos de Desarrollo y Fomento Productivo (Anexo N°6)

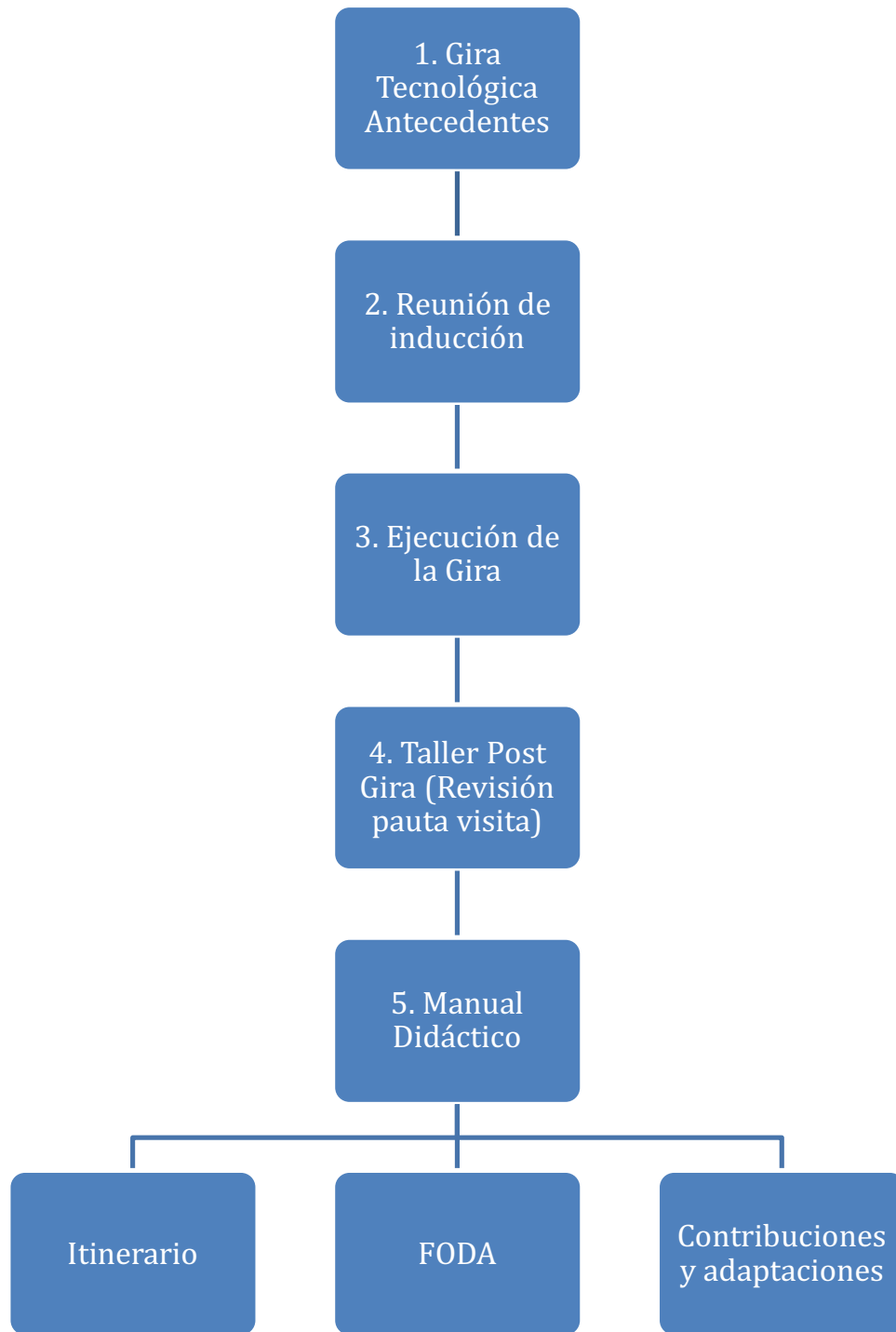
VII.- PLAN DE TRANSFERENCIAS.

Esta acción consideró el reconocimiento de una experiencia similar exitosa, que sirvió como marco comparativo para la Asociación en torno a una serie de factores que se analizaron durante el desarrollo de la actividad.

Entendiendo lo anterior, los objetivos estratégicos de la Gira Técnica Feria Walüng Kurarewe fueron los siguientes:

- Proporcionar una mirada “in situ” respecto de un modelo de organización asociativo de éxito con emprendimientos de similares características a la realidad de los productores del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.
- Identificar emprendimientos relevantes e innovadores que pueden contribuir a generar alternativas que permitan aumentar la oferta actual de productos presentes en la Asociación.
- Explorar factores clave de éxito o fracaso en los modelos de asociatividad y trabajo colaborativo entre privados. Especial énfasis en la identificación de fortalezas y debilidades que sean ejemplificadoras para la Asociación y los productores.
- Generar lazos de confianza, comunicación y trabajo en redes a efectos de favorecer la asociatividad y la factibilidad de contribuir productivamente en una lógica de trabajo sustentable con en el territorio.

Figura N°23: Esquema Metodológico Plan de Transferencias.



Fuente: Elaboración Propia.

7.1.- Antecedentes Plan de Transferencia para Productores Certificados Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro.

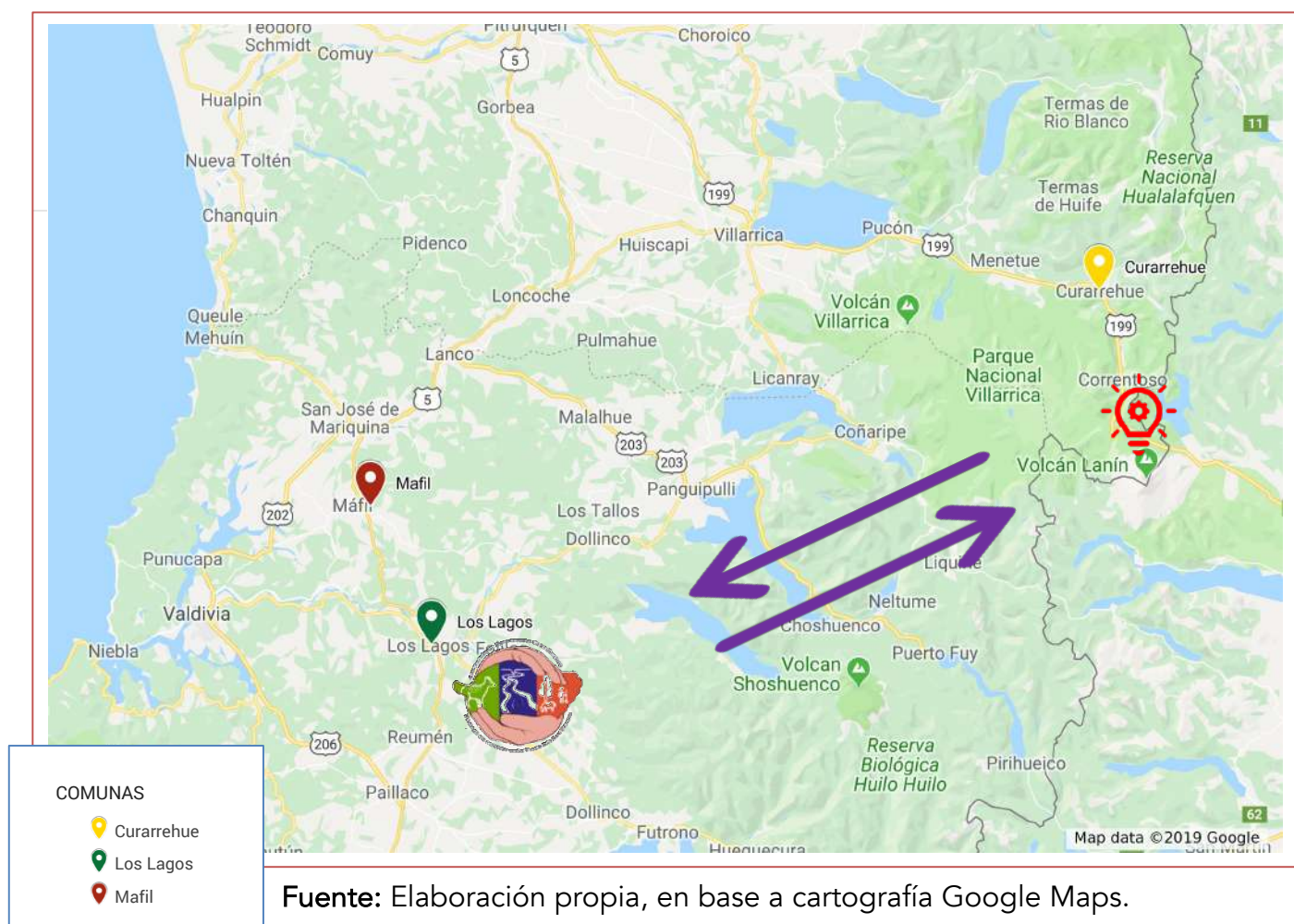
El Plan de Transferencia considera la realización de acciones presenciales orientadas a la búsqueda y reconocimiento de experiencias que sirvan como marco comparativo de ideas, junto con fortalecer compromisos y reforzar conceptos técnicos que permitan ir mejorando en el desarrollo de ideas de negocios tanto individuales como asociativas.

Entendiendo las características particulares del territorio de estudio y su búsqueda en el posicionamiento del concepto de sustentabilidad y conservación paisajística, es que se ha optado por proponer la ejecución de una visita guiada a conocer experiencias que aporten a los intereses de la Asociación y el territorio. Dicha Gira Tecnológica, ejecutada por un grupo de beneficiarios de la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, se convierte en una de las instancias más relevantes del proyecto "Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación para Asociación de Productores del Paisaje de Conservación Río San Pedro (Los Lagos - Máfil)" , actualmente en ejecución, dado que contribuirá a superar importantes brechas identificadas como el bajo nivel de asociatividad, la articulación y vinculación entre los empresarios del propio territorio y el desarrollo de innovación en la oferta.

La presente Gira Tecnológica apunta a conocer una experiencia de un modelo de trabajo asociativo para identificar historias tanto de éxito como de fracaso, que permitan adoptar mejores decisiones respecto al desarrollo futuro tanto de la Asociación como los negocios individuales de cada productor.

La experiencia seleccionada para el desarrollo de esta actividad, corresponde a la visita a la localidad de Curarrehue, Región de La Araucanía, para conocer el caso de Feria Walüg por medio del operador Ruta Ancestrales Araucarias, iniciativa que forma parte del mismo trabajo conjunto a través de los años, de la cual se exponen algunos antecedentes a continuación:

Figura N°24: Ubicación: Curarrehue / Kurarewe, Región de La Araucanía.



Kurarewe que en mapuzungún significa “Altar de Piedra”, integra un maravilloso patrimonio natural y cultural plasmado en sus reservas naturales y en la herencia Mapuche de su gente. Este paraje cordillerano está ubicado a 39 km. de Pucón y a 152 km. de Temuco, en la Región de La Araucanía. Es una comuna fronteriza con Argentina que destaca por su territorio constituido en gran parte por reservas y parques nacionales protegidos por el Estado. El 100% de su superficie es parte de la Reserva de Biósfera Araucarias, reconocida por UNESCO desde 2010.

Su población, mayoritariamente rural y de origen Mapuche, trabaja una propuesta turística identitaria que se nutre del patrimonio local. La conservación de las ricas tradiciones ancestrales, materializadas en las costumbres y formas vivas de su gente, convierte a *Kurarewe* en un territorio privilegiado de la zona andina lacustre.

La distancia con la comuna de Los Lagos es 184 kms, mientras que desde Máfil son 154 kms. en un trayecto de alrededor de 3 horas de viaje aproximado.

7.1.1.- Feria Walung y Rutas Ancestrales Araucarias.

La Feria Walung se crea en el año 2005, como una iniciativa enmarcada en la Red de Ferias que tiene como objetivo promover la creación de mercados locales en diversas comunas de La Araucanía. En el transcurso de estos años, la Feria Walung se ha ido desarrollando y consolidando, con una gran capacidad de **autogestión**, elemento clave para la puesta en marcha de un Modelo de Gestión Sostenible.

El grupo de Feria Walüing de Kurarewe se constituye a partir de las ideas de la Red de Ferias del tiempo Walüing. Tiene como misión generar una economía propia, solidaria y en **armonía con el medio ambiente** en la comuna de Kurarewe. Buscan ser capaces de fortalecer con su aporte a una sociedad más justa, solidaria y ecológica, en equilibrio con generar ingresos económicos.

Las principales protagonistas son las personas, las familias, las comunidades donde se conocen y se reconocen núcleos de agricultores, artesanos, tejedores, portadores de saberes culinarios y de sanación, creadores, artistas, quienes mantienen y cuidan éstos saberes adquiridos desde las experiencias de vida y son compartidos en los Trawün (encuentros), Trafkintu (intercambios) y actividades de la Feria. Son estos recursos intangibles que se ponen en valor por medio del turismo gracias a la iniciativa Rutas Ancestrales Araucarias.

Rutas Ancestrales Araucarias es un Tour Operador local que invita al visitante a conocer y recorrer Kurarewe de forma simple y cercana, compartiendo con familias Mapuche y campesinas en sus actividades cotidianas; dando a conocer la experiencia como una oportunidad de adentrarse en una cultura viva que se manifiesta en expresiones como juegos ancestrales, la artesanía, telares tradicionales, y la cocina local, abastecida por las propias huertas de la comunidad y de los generosos frutos del bosque nativo de la Araucanía.

El programa de rutas para el período 2017-2018 está conformado por diferentes circuitos de uno, dos o más días, liderados por un guía local y a través de los cuales se recorren comunidades y sitios de interés de Kurarewe, incluyendo la experiencia de la Feria Walüing como parte de su oferta.

Es por ello, que la riqueza de esta experiencia radica en su vocación solidaria del trabajo de las personas insertas en el territorio y el valor de los productos locales como eje comercial por medio del fomento del comercio justo. Otro valor importante de rescatar de esta iniciativa es su estructura organizacional y mecanismo para participar y tomar decisiones como agrupación, lo que sin duda puede servir como marco comparativo al trabajo que se desea realizar en el Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, con la Asociación de productores.

En este sentido, fué necesario realizar una charla introductoria previa a la ejecución de la gira, que dió cuenta de los objetivos de la actividad y de la logística que se realizaría durante la visita.

7.2.- Inducción gira tecnologica a los beneficiarios.

Con el objetivo de brindar una mejor experiencia y aumentar el provecho de la actividad se realizó un taller de inducción a la Gira Tecnológica. En este taller (*anexos: Listado asistencia Taller de Inducción*) se entregó a cada uno de los productores asistentes un documento llamado "Guía Gira Tecnológica Walüng 2019" (*anexos: Guia Gira Tecnológica*) con la cual se plantearon los objetivos de la actividad y se presentaron todos los antecedentes del destino y de la organización a visitar, colocando especial énfasis en explicar cada apartado del instrumento que deberían completar en cada visita, además, se trataron algunos temas más prácticos, tales como el itinerario, horarios y lugares de partida y regreso y algunos consejos para el viaje principalmente orientados a las condiciones climáticas pronosticadas para el día de ejecución.



Fotografía 1: Explicación de objetivos de la Gira.



Fotografía 2: Consejos para el viaje.

7.3.- Ejecución de gira tecnológica "Feria Walüing".

La actividad se desarrolló el día sábado 27 de abril de 2019 y el detalle de las acciones definidas para ese día se detallan a continuación:

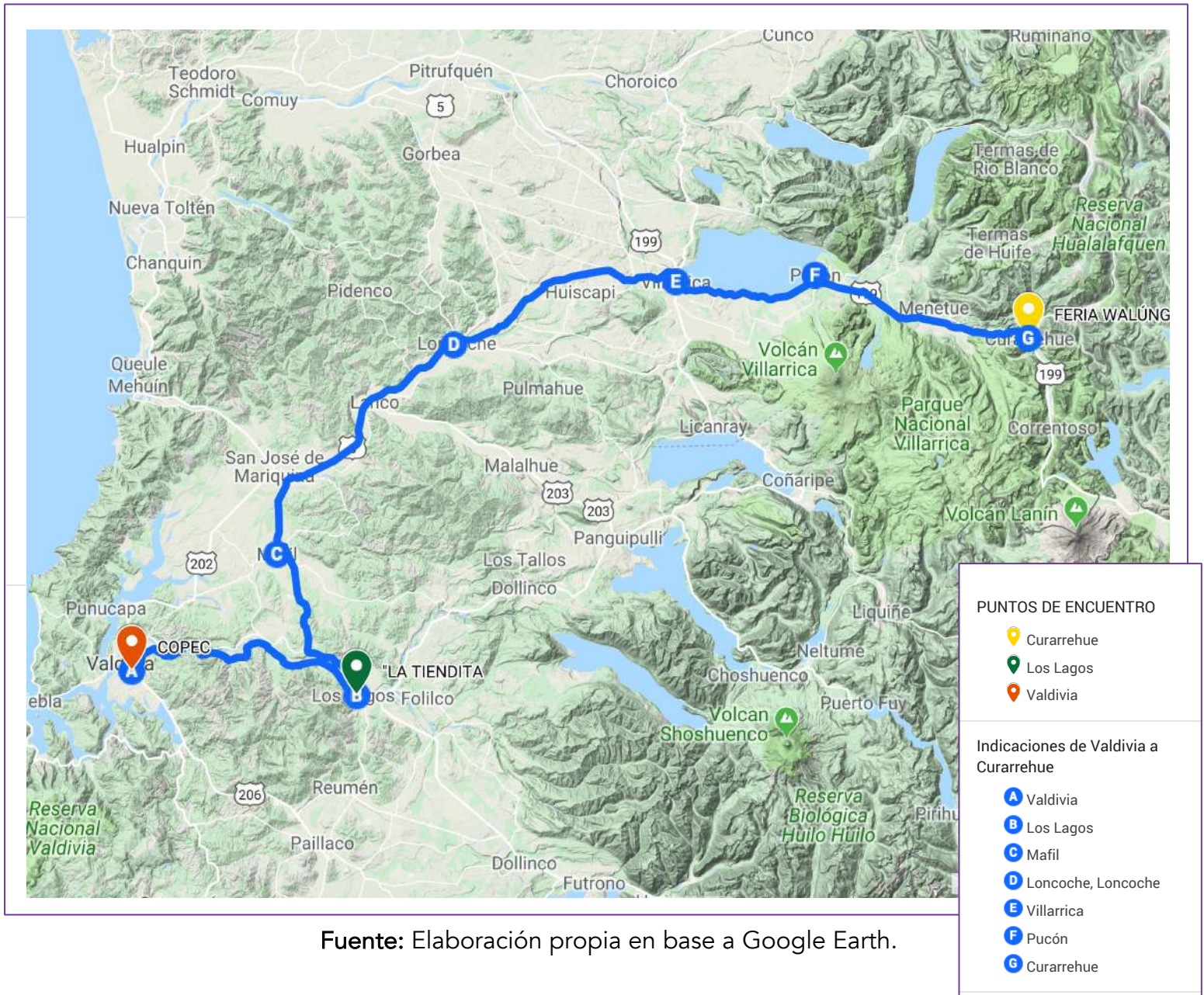
Tabla N°87: Programa de la actividad.

HORA	ACTIVIDAD
06:20	Salida de bus desde Valdivia hacia Los Lagos <i>Punto de encuentro: Estación COPEC Av. Picarte/Simpson.</i>
07:00	Salida de bus desde Los Lagos hacia Curarrehue <i>Punto de encuentro: "La Tiendita".</i>
10:00	Bienvenida: presentación del programa y servicio de café autóctono de media mañana.
10:15	Presentación experiencia Feria Walüing.
11:15	Presentación experiencia Rutas Ancestrales Araucarias.
12:30	Visita taller telar tradicional.
13:30	Almuerzo cocina Mapuche.
15:00	Visita huerta tradicional de protectora de semillas.
16:30	Visita taller de jabones en base a miel y hierbas naturales.
17:30	Visita experiencia turismo cultural Mapuche.
18:15	Once con productos Mapuche.
19:15	Fin del programa y regreso a ciudad de Los Lagos.

22:30	Llegada a ciudad de Los Lagos.
23:15	Llegada a ciudad de Valdivia.

Fuente: Elaboración propia en base a Cotización "Tour Operador Rutas Ancestrales".

Figura N°25: Mapa del recorrido.



Fuente: Elaboración propia en base a Google Earth.

7.3.1.- Descripción de las actividades en terreno.

Durante la ejecución de la actividad se entregó a los participantes, una Ficha Técnica de registro de la experiencia (anexos: Ficha técnica Gira Tecnológica), la cual cumplió una función importante como insumo para desarrollar un taller de resultados posterior a la ejecución de la gira. Este instrumento sirvió para guiar la mirada de los productores en diferentes ámbitos importantes de evaluar; tales como: aspectos positivos y negativos que le llamaron la atención, respecto a la visión de mercado, liderazgo, producción y comercialización de sus productos y servicios, que posteriormente serían útiles para sacar conclusiones mediante la realización del taller.

Tabla N°88: Descripción primera actividad.

LUGAR	RUCA MAPUCHE "FERIA WALÜNG"
Actividades Realizadas	<ul style="list-style-type: none">- Presentación del programa y servicio de café autóctono de media mañana.- Presentación experiencia Feria Walüng.
Horario	10:00 a 11:30 horas
Descripción de la visita	
La primera actividad se realizó en las dependencias de la Feria Walüng, específicamente en una Ruca Mapuche que fue ambientada para la ocasión y acompañada de un café de media mañana inspirado en el desayuno campestre de la cultura Mapuche. Posterior al desayuno comenzó una charla desarrollada por una de las principales gestoras; la Sra. Anita Epulef, quien puso especial énfasis en lo importante que es alinear los intereses dentro de cualquier organización. Así también sostuvo, que el trabajo asociativo es fundamental para lograr cualquier objetivo y que para que esto ocurra es muy importante generar lazos de confianza y empatía con los demás. Durante la charla, Anita Epulef, fue destacando cuales fueron las principales dificultades y/o barreras que como agrupación tuvieron desde un comienzo, y de qué forma fueron dando solución a cada una de las problemáticas, esto, intercalado de entusiasmadas preguntas e intervenciones por parte los empresarios de la Asociación de Productores del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, quienes se mostraron muy satisfechos con la actividad.	
F.O.D.A	

- 1.- Objetivos claros, misión y visión definida y consensuada con el resto de los asociados, lo que finalmente conlleva a realizar un correcto trabajo asociativo.
- 2.- Gestionan el apoyo de gestores externos que les ayudan en temas administrativos, de comercialización y de gestión para la Asociación.
- 3.- Existe un liderazgo propositivo, representado en la empresaria Anita Epulef.
- 4.- El factor sociocultural, donde todos los miembros y/o socios pertenecen a comunidades ancestrales, con marcada presencia de lazos familiares, representa una fortaleza al disponer de relaciones de confianza y compromiso en pro de objetivos de venta que generen ingresos complementarios para cada una de las familias responsables de producir hortalizas, frutos silvestres, setas y hongos, semillas y hierbas medicinales.
- 5.- Han innovado en otras actividades como es el turismo.
- 6.- Si bien han tenido ayuda por parte del gobierno local, se menciona que ha habido pocas intervenciones en ayuda para la Asociación.
- 7.- Los volúmenes de producción son a pequeña escala y no permiten un abastecimiento permanente y estable durante todo el año.

Análisis Crítico, Contribuciones y Adaptaciones

La Agrupación fue capaz de identificar las oportunidades asociadas a la producción de agricultura familiar campesina, aprovechando las tendencias hacia la alimentación saludable, la adquisición de productos con identidad cultural y a procesos que respetan los ritmos naturales.

La cercanía de centros turísticos de estancia como Villarrica, Pucón y Caburgua representan el mercado natural que demanda los productos asociados a la Feria Wallung. Además, la localización estratégica de Curarrehue como parte de un corredor turístico binacional que conecta Chile con Argentina a través del paso internacional Mahuil Malal, les otorga una ventaja competitiva.

Se considera que el liderazgo es uno de los factores de éxito para este grupo de empresarios, lo anterior, obedece a que se observó que quienes encabezan la agrupación proyectan un "*liderazgo propositivo*" y proactivo, lo cual, genera resultados palpables en el corto y mediano plazo, generando motivación en el resto de los socios. La producción respeta las técnicas ancestrales y los ritmos naturales, con énfasis en productos con escasa incorporación de tecnología y utilización de elementos artificiales. Sin embargo, como ventaja comparativa respecto a la situación de los Asociación de Productores del Paisaje guarda relación con el número de socios integrantes de la comunidad, lo que permite contar con volúmenes que aseguran stock permanente en periodos de alta temporada.

La inversión estatal mediante la materialización del espacio de exhibición y venta del portafolio de productos silvoagropecuarios y de agroprocesados en el espacio físico en el que opera la Feria Walüng ha constituido un canal de venta directo que reúne condiciones positivas de infraestructura y equipamiento que les permiten operar fines de semana, vacaciones y en alta temporada para atención de los flujos de demanda.

Respecto de las contribuciones y adaptaciones que la Asociación de Productores del Paisaje podrían considerar implementar en su gestión se consideran:

- **Contar con el apoyo de un gestor.**

- Diversificar en la creación de productos turísticos.
- generar trabajo con un tour operador externo o crear una figura dentro de la misma asociación para realizar paquetes turísticos.

Registros fotográficos



Fotografía 1: Ingreso Feria Walung.



Fotografía 2: Productores bajando del bus.



Fotografía 3: Charla de inducción.



Fotografía 4: Relato Anita Epulef.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°89: Descripción segunda actividad.

LUGAR	TOUR OPERADOR RUTAS ANCESTRALES
Actividades Realizadas	- Presentación experiencia Rutas Ancestrales Araucarias.
Horario	11:30 a 13:00 horas.
Descripción de la visita	
<p>Se realizó una presentación del tour operador "Rutas Ancestrales", quienes expusieron respecto de la experiencia "Rutas Ancestrales Araucarias", profundizaron en sus comienzos y de la forma que surgió la idea, la evolución que ha tenido en el tiempo, los métodos de trabajo que están aplicando en la actualidad y la conformación de sus productos entre otros temas.</p>	
F.O.D.A.	
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Gran variedad de productos turísticos. 2.- Debido a la alianza con la Feria Walüing puede acceder a un variado número de proveedores, tanto de productos como de servicios turísticos para realizar la conformación de sus rutas. 3.- Permite la diversificación de las fuentes de ingreso mediante una distribución equitativa de los flujos de demanda entre miembros pertenecientes a la Asociación (alojamientos, gastronomías, experiencias y actividades). 4.- Favorece la puesta en valor y el "empaquetamiento" como producto turístico del estilo de vida, las tradiciones y el relato asociado a las comunidades ancestrales. 5.- Generación de fuentes laborales complementarias, al privilegiar la incorporación de la mujer en la gestión de los negocios turísticos, especialmente de alojamiento y gastronomía y la posibilidad de disponer de oportunidades para los jóvenes de la localidad para realizar guiados turísticos y relatos ancestrales. 6.- Fortalece la cohesión del grupo y el trabajo bajo enfoque de redes asociativas vinculadas a las prestaciones de servicios turísticos. 7.- Escasa ayuda por parte de instituciones de Fomento de parte del estado. 8.- Dificultad para estandarizar el nivel de las prestaciones turísticas asociadas, lo que puede incidir en una percepción heterogénea de los emprendimientos asociados. 9.- Conflictos entre el cumplimiento de la normativa vigente para la obtención de permisos y/o autorizaciones legales y las características identitarias y singulares de los emprendimientos asociados a las rutas. 	
Análisis Crítico, Contribuciones y Adaptaciones	
<p>A partir de importantes acciones de asistencia técnica, sumado a generaciones de profesionales jóvenes que han retornado a su comunidad a aportar con su conocimiento y visión, han llevado a identificar el potencial del territorio en relación con el grado de conocimiento de recursos y atractivos turísticos, tanto naturales como culturales, lo que ha gatillado la puesta en valor de una oferta de rutas temáticas que ponen en valor las potencialidades históricas asociadas a las comunidades ancestrales. Asimismo, la</p>	

evolución natural del modelo de negocio ha permitido generar las condiciones para disponer de un operador turístico gestionado por la misma comunidad, lo que fortalece la generación de ingresos, la redistribución equitativa de las utilidades y el trabajo bajo enfoque de redes colaborativas. Respecto de la creación de productos turísticos, se puede mencionar que al estar trabajando con la comunidad Walüing, pueden acceder a una serie de proveedores de productos y servicios turísticos con los cuales pueden elaborar sus paquetes turísticos a lo largo del territorio. La implementación del operador turístico local gestionado por la propia comunidad ha permitido generar nexos comerciales con agencias de viaje, TT.OO y con Instituciones del Estado mediante la generación de nuevas líneas de productos turísticos como las misiones o giras tecnológicas que viajan para conocer el modelo de desarrollo turístico instaurado por la comunidad.

Respecto de las contribuciones y adaptaciones que la Asociación de Productores del Paisaje podrían considerar implementar en su gestión se consideran:

- **Al existir la figura de un operador turístico dentro de la asociación, podría generar nuevos ingresos para los productores y estos a su vez podrían diversificar en la oferta de sus productos y servicios existentes.**

Registros fotográficos



Fotografía 1: Charla de presentación



Fotografía 2: Charla de presentación

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°90: Descripción tercera actividad.

LUGAR		TALLER "JUANITA BECERRA"
Actividades Realizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Visita taller telar tradicional. - Visita Vivero. 	
Horario	13:10 a 13:50 horas.	
Descripción de la visita		
<p>Esta actividad fue desarrollada en el Taller Artesanal de la Señora Juanita Becerra, localizado en el domicilio de la empresaria. En esta la ocasión, la empresaria expuso respecto de su emprendimiento, colocando énfasis en las dificultades y brechas que ha tenido que superar para hoy en día contar con un taller y sala de ventas completamente equipado. Como se aprecia más adelante en los registros fotográficos, los empresarios pudieron ver in situ las máquinas, herramientas y productos artesanales que la empresaria posee. Seguido de esta actividad, doña Juanita invitó al grupo también a contemplar un vivero de plantas que cuenta en su terreno, con lo cual también se pudo apreciar un producto importante, que también forma parte de los productos del Paisaje de Conservación y que sin duda fue muy provechoso para algunos productores.</p>		
F.O.D.A.		
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Posee un taller en su domicilio, el cual también es utilizado como punto de ventas. 2.- La empresaria ha realizado un sin número de cursos para ir mejorando y ocupando nuevas técnicas en sus trabajos. 3.- Ha sido ganadora de concursos de apoyo en cuanto a financiamiento, lo que indica que ha realizado una buena gestión en términos de financiamiento. 4.- Alta calidad de sus insumos y materias primas y fuerte énfasis en el diseño y calidad de las terminaciones de sus creaciones. 5.- Representa un ejemplo concreto del esfuerzo, tesón y visión de un emprendimiento liderado por una mujer (equidad de género). 6.- Posee una clientela fidelizada de acuerdo a palabras de la propia beneficiaria. 7.- Deficiente accesibilidad para visitar el taller y punto de ventas. 8.- Falta mejorar en cuanto a su publicidad. 		
Análisis Crítico, Contribuciones y Adaptaciones		
<p>Se considera que el liderazgo es uno de los factores de éxito para este grupo de empresarios, lo anterior, obedece a que se observó que quienes encabezan la agrupación proyectan un "<i>liderazgo propositivo</i>" y proactivo, lo cual, genera resultados palpables en el corto y mediano plazo, generando motivación en el resto de los socios. No cuenta con maquinarias, ni tecnología para desarrollar sus trabajos, lo anterior, obedece a que parte del valor agregado que ella ofrece es que sus productos son hechos a mano y con materiales recolectados en la zona, pues teje con sus propias manos, piezas que van desde telares iconográficos, ropa y ponchos hasta decoración integral, además se encarga de los procesos previos como el lavado, hilado, madejado y teñido de lana a través de materiales recogidos de la propia naturaleza.</p>		

Palos, ramas, castañas, líquenes y piñones son algunos de los elementos que decoran estos trabajos y que, según cuenta Juanita, "es lo más difícil de encontrar"; no así los productos recogidos desde el propio jardín de su casa, como hojas de durazno y cáscaras de cebolla, que sirven para colorear.

Respecto del proceso de comercialización se observa que la empresaria esta al debe, ya que solo comercializa sus productos en el punto de ventas que está en el mismo taller, comentando que gran parte de las ventas se realizan en este lugar. Si bien comenta que en un comienzo se hizo conocida gracias a la participación en ferias, muestras artesanales y eventos de otra índole hoy en día su participación a mermado.

Respecto de las contribuciones y adaptaciones que la Asociación de Productores del Paisaje podrían considerar implementar en su gestión se consideran:

- **Contar con capacitaciones técnicas especializadas en el rubro, lo cual aporta en los procesos de fabricación de las prendas.**

Registros fotográficos



Fotografía 1: Productores ingresando al taller.



Fotografía 2: Exposición de tejidos empresaria.



Fotografía 3: Productoras del Paisaje.



Fotografía 4: Vivero de la empresaria.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°91: Descripción cuarta actividad.

LUGAR	RESTAURANTE "ANITA EPULEF"
Actividades Realizadas	- Almuerzo en restaurante de comida Mapuche.
Horario	14:00 a 15:20 horas
Descripción de la visita	
<p>La actividad consistió básicamente en visitar el Restaurante, conocer las instalaciones y degustar las preparaciones de comida Mapuche. Lo particular de esta visita, fue que las preparaciones de esta empresa son realizadas íntegramente con materias primas y productos locales, comercializados entre los mismos socios de la agrupación. Parte de la historia y de la forma de trabajo fue contada por la propia empresaria mientras visitaba cada una de las mesas que habían sido atendidas.</p>	
F.O.D.A	
<ol style="list-style-type: none"> 1.- La empresaria utiliza solo productos locales para realizar sus preparaciones, brindando un valor agregado a cada uno de sus platos. 2.- Las preparaciones son elaboradas en base a recetas ancestrales de la etnia Mapuche, las cuales son complementadas por la creatividad de la chef Anita Epulef, desarrollando una gastronomía de gran calidad. 3.- La ambientación del local y todo el equipamiento es acorde a la propuesta gastronómica. 4.- Ha logrado posicionar su concepto gastronómico aprovechando las tendencias mundiales hacia una alimentación más saludable, típica y original. 5.- Capacidad para ligar eficientemente el concepto gastronómico con el estilo de vida y la sabiduría ancestral del pueblo Mapuche. 6.- Localización estratégica del emprendimiento en una corredor binacional y ruta turística en fase de consolidación. 7.- Utilización de materias primas silvestres de temporada (murta por ejemplo), las cuales, en ocasiones no están a disposición en el sector y deben ser solicitadas hacia proveedores externos. 	
Análisis Crítico, Contribuciones y Adaptaciones	
<p>Se observa una gran capacidad para haber detectado una oportunidad de mercado para la puesta en valor de la gastronomía ancestral, asociada a un concepto de alimentación sana y saludable. Este mismo factor ha posibilitado que la empresaria se haya transformado prácticamente en una embajadora del territorio en el extranjero, debido a sus constantes participaciones en ferias y eventos internacionales. Se considera que el liderazgo es uno de los factores de éxito para este grupo de empresarios, lo anterior, obedece a que se observó que quienes encabezan la agrupación proyectan un "liderazgo propositivo" y proactivo, lo cual, genera resultados palpables en el corto y mediano plazo, generando motivación en el resto de los socios.</p>	

Respecto de las contribuciones y adaptaciones que la Asociación de Productores del Paisaje podrían considerar implementar en su gestión se consideran:

- Aprovecharse de los elementos de la identidad local para agregar valor a los productos.

Registros fotográficos



Fotografía 1: Letrero Cocina Mapuche.



Fotografía 2: Plato principal del almuerzo.



Fotografía 3: Productores y grupo invitado durante almuerzo.



Fotografía 4: Productores y grupo invitado durante almuerzo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°92: Descripción quinta actividad.

LUGAR	HUERTO TURISMO RURAL "RAYEN FOLLE"
Actividades Realizadas	- Visita huerta tradicional de protectora de semillas.
Horario	16:00 a 17:00 horas
Descripción de la visita	
<p>Rayen Folle es una iniciativa de la empresaria Juanita Faúndez, la cual posee un huerto e invernaderos en muy buenas condiciones y en los que posee una gran variedad de plantas y verduras. Esta visita, particularmente, sirvió a los productores para aprender respecto de las técnicas de cultivos que esta empresaria desarrollaba en sus huertos y por otra parte, doña Juanita cumplía una labor preponderante en cuanto a la conservación y preservación de los productos del lugar, ya que se encargaba de guardar las semillas para futuras generaciones, recibiendo el nombre de "Guardadora de semillas".</p>	
F.O.D.A.	
<ol style="list-style-type: none"> 1.- La empresa ha conservado por generaciones, todas las técnicas de cultivo entregadas por sus antepasados. 2.- La empresa realiza una labor muy interesante respecto de la conservación de las especies hortifrutícolas del sector, ya que ella, es quien se encarga de preservar las semillas del territorio. Además, esta actividad logra también despertar un gran interés en los visitantes y por ende, es muy bien utilizado desde el punto de vista turístico. 3.- Se estima que se puede sacar más provecho a la experiencia "Guardadora de Semillas" Incorporando una sala de muestras donde pudiesen estar todas las semillas del huerto, en envases transparentes y correctamente identificadas. 4.- Infraestructura deteriorada, lo que puede deberse a la época del año en la cual se realizó la visita. 	
Análisis Crítico, Contribuciones y Adaptaciones	
<p>La comercialización de sus productos se basa principalmente en el relato del cómo han desarrollado esfuerzos para resguardar la naturaleza de las semillas. En esta misma esfera se observa como el elemento más distintivo a la "<i>propia empresaria</i>", por el carisma que proyecta y que lo ha transformado en su propuesta de valor.</p> <p>Respecto de las contribuciones y adaptaciones que la Asociación de Productores del Paisaje podrían considerar implementar en su gestión se consideran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cualquiera de los productores hortifrutícolas podría comenzar a cumplir este rol, que hoy en día se realiza de manera informal y desapercibida, esto podría ser utilizado tanto para la conservación de las especies en torno al río y de contar con las instalaciones adecuadas (sala, estantes, frascos con semillas, etc) también como un recurso turístico utilizado para la conformación de cualquier ruta. 	

Registros fotográficos



Fotografía 1: Letrero de ingreso.



Fotografía 2: Muestra de semillas.



Fotografía 3: Muestra de semillas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°93: Descripción sexta actividad.

LUGAR	FÁBRICA "TRANCURRA"
Actividades Realizadas	- Visita taller de jabones en base a miel y hierbas naturales
Horario	17:10 a 18:00 horas.
Descripción de la visita	
<p>En esta actividad los productores visitaron las instalaciones de la "Fábrica Trancurra", la cual elabora una serie de productos derivados de la miel y de hierbas naturales cultivadas en el mismo sector. Entre algunos productos se pueden mencionar: miel, propóleo, jabones, shampoo y bálsamos. Además, en esta ocasión los productores recorrieron las instalaciones logrando apreciar las maquinarias utilizadas en los procesos de elaboración y finalmente conocer los productos terminados que la empresa fabrica para la venta.</p> <p>Sin duda, esta experiencia aportó a los beneficiarios conocimientos en cuanto a la tecnología e innovación implementada y sobre todo, para aportar con ideas claras respecto de la creación de nuevos productos.</p> <p>En este sentido, los empresarios reflexionan que como asociación poseen las materias primas que se utilizan.</p>	
F.O.D.A.	
<p>1.- La innovación y tecnología ocupada en este emprendimiento radica en su principal fortaleza.</p> <p>2.- Poseen una gran variedad de productos, los cuales son elaborados en base a solamente 2 materias primas: hierbas y miel.</p> <p>3.- Los empresarios se han especializado mediante la realización de cursos y capacitaciones para ir mejorando en cuanto a la calidad e innovación de sus productos.</p>	
Análisis Crítico, Contribuciones y Adaptaciones	
<p>En este caso la producción es un ámbito importante a desatacar en esta empresa, ya que cuenta con tecnología y maquinarias adecuadas para cumplir con las necesidades de producción de la empresa.</p> <p>Respecto de las contribuciones y adaptaciones que la Asociación de Productores del Paisaje podrían considerar implementar en su gestión se consideran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las materias primas utilizadas en la Fabrica Trankurra forman parte de la oferta de productos de la asociación, por lo anterior, con un trabajo a largo plazo y al contar con la tecnología, maquinarias y equipamiento adecuado, se podría comenzar a elaborar este tipo de productos. 	

Registros fotográficos



Fotografía 1: Charla de bienvenida.



Fotografía 2: Presentación de productos.



Fotografía 3: Miel.



Fotografía 4: Productos con base de miel.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°94: Descripción séptima visita.

LUGAR	TURISMO CULTURAL MAPUCHE
Actividades Realizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Visita experiencia Turismo Cultural Mapuche - Once con productos Mapuche.
Horario	18:00 a 19:00 horas.
Descripción de la visita	
<p>Esta actividad fue realizada en el domicilio del Operador Turístico "Rutas Ancestrales", donde esperaron al grupo con una rica once, aprovechando el momento para exponer respecto de cómo se realiza una experiencia de turismo cultural Mapuche. En cuanto a la planificación, respecto por las tradiciones, valorización de los atractivos naturales, valor por la historia del lugar, entre otros temas. Además se puso especial énfasis en lo importante que es rescatar y valorar las tradiciones ancestrales de todo lugar, no solamente las ligadas a la cultura Mapuche, sino que también a otras comunidades, como lo es por ejemplo la historia de la gente que vive en torno al río San Pedro.</p>	
F.O.D.A.	
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Capacidad para generar un emprendimiento basado en el esfuerzo colectivo de toda una familia con marcado sentido de identidad ancestral. 2.- Rápida escalabilidad del emprendimiento en un tiempo relativamente reducido, disponiendo de capacidad para atender volúmenes de demanda no despreciables y apostar por economías de escala. 3.- Diversificación de productos, replicando un modelo Francés respecto de los paté con características gourmet. 4.- Exhibición atractiva de los productos en estanterías. 	
Análisis Crítico, Contribuciones y Adaptaciones	
<p>La experiencia visitada es perfectamente replicable para los productores locales del Valle Río San Pedro, tomando la simplicidad del modelo implementado por esta familia respecto de cómo agregan valor a la cocina tradicional, implementando el sentido de la identidad ancestral en las preparaciones, lo que puede motivar a potenciales clientes a comprar los productos que ofrecen en nuestro territorio.</p> <p>Aun así no se observó que hayan desarrollado un acucioso estudio de mercado para introducir sus productos, pero sí desarrollaron redes colaborativas con Tour Operadores locales.</p> <p>Respecto de las contribuciones y adaptaciones que la Asociación de Productores del Paisaje podrían considerar implementar en su gestión se consideran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rescatar la Historia de las comunidades aledañas al río y conformar un relato histórico, que pueda ser utilizado tanto como para acciones publicitarias como para la conformación de productos turísticos. 	

Registros fotográficos



Fotografía 1: Charla de presentación



Fotografía 2: Productoras tomando nota



Fotografía 3: Conversatorio

Fuente: Elaboración propia.

7.4.- Principales Conclusiones “Taller de Plan de Transferencias”.

Una vez ejecutada la Gira, se procedió a planificar la realización de una reunión de Socialización de Resultados con los beneficiarios participantes a efectos de identificar *fortalezas y debilidades* de la experiencia observada y determinar cursos de acción que permitan adaptar las mejores prácticas en conformidad con las características específicas del grupo objetivo y las necesidades del Modelo de Gestión que se desea implementar. (*anexos: Listado de asistencia taller de Plan de transferencias.*)

Los principales resultados obtenidos de los diferentes ámbitos evaluados por parte de los productores durante la Gira Técnica son los que se exponen a continuación a modo de conclusiones generales:

Visión de Mercado.

Se observa que los emprendimientos visitados, en su conjunto como conglomerado, fueron capaces de identificar las oportunidades asociadas a la producción de agricultura familiar campesina, aprovechando las tendencias hacia la alimentación saludable, la adquisición de productos con identidad cultural y a procesos que respetan los ritmos naturales. El mercado actualmente está compuesto por consumidores altamente comprometidos con la Sustentabilidad de los productos, son personas informadas y exigentes respecto de la calidad y procedencia de los productos que consumen. En este sentido, la Asociación de Productores del Valle Río San Pedro pueden capturar una importante oportunidad de mercado al desarrollar esfuerzos enfocados en estos mercado de consumidores.

Liderazgo.

El liderazgo de sus miembros es uno de los factores de éxito con el que cuenta la experiencia visitada. Esto obedece a que se observó que quienes encabezan la agrupación proyectan un "*liderazgo propositivo*" y proactivo, lo cual, genera resultados palpables en el corto y mediano plazo, generando motivación en el resto de los socios. Por ende, el desarrollar las competencias dirigenciales, reconociendo las habilidades innatas de cada miembro de la Asociación, vienen a sumar a la Sinergia del grupo lo que permitirá sin duda alcanzar más rápido los objetivos propuestos.

Producción.

La producción está fuertemente ligada y arraigada en el respeto por el legado ancestral técnicas y ritmos naturales, con énfasis en productos con escasa incorporación de tecnología y utilización de elementos artificiales. La actual composición de la agrupación del territorio permite contar con volúmenes de stock permanente de productos en alta temporada. En este escenario, es importante que la Asociación de Productores del Paisaje incorporen estrategias que aseguren contar con un mínimo de productos para abastecer al mercado, tanto en temporada baja como alta, y al mismo tiempo ir incorporando valor agregado en las distintas modalidades de producción.

Comercialización.

La implementación del operador turístico local gestionado por la propia comunidad ha permitido generar nexos comerciales con agencias de viaje, TT.OO y con Instituciones del Estado mediante la generación de nuevas líneas de productos turísticos como las misiones o giras tecnológicas que viajan para conocer

el modelo de desarrollo turístico instaurado por la comunidad. En este sentido la actual Asociación de Productores tiene un gran desafío para el corto o mediano plazo respecto de la decisión estratégica que adoptará para la comercialización asociativa de sus productos, ya que actualmente solo se comercializan productos de forma individual y descolgadas de un formato colectivo.



Fotografías: Análisis de Resultados.

Con esta información más lo recopilado mediante la ejecución de la gira, se elaboró un documento de la experiencia que resume las actividades realizadas y los principales resultados de la gira. (anexos: *Manual didáctico Gira Tecnológica Curarrehue*).

BIBLIOGRAFÍA

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2017. Política Nacional de Artesanía, 2017-2022.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2011. En dialogo con la Innovación Artesanía chilena contemporánea.

CORFO, 2015. Programa Estratégico Transforma Alimentos.

Corporación Regional de Desarrollo Productivo Región de Los Ríos, 2018. Bases Técnicas, Licitación Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos - Máfil).

Fedeleche, 2018. Quesos de leche sin pausterizar: una oportunidad para diversificar la oferta.

Gobierno Regional de Los Ríos, 2015. Política de Desarrollo Regional Silvoagropecuario, 2014-2018.

Gobierno Regional de Los Ríos, 2009. Estrategia Regional de Desarrollo Productivo, 2009-2019.

Instituto Nacional de Estadísticas, 2017. Censo poblacional.

Krarup, C. 2005. Revista Agronomía y Forestal Universidad Católica: Reportaje "Chile como potencia agroalimentaria ¿Un gran futuro en la agroindustria?"

Ministerio de Agricultura, 2017. Informe sobre comercialización de frutas y hortalizas, ODEPA, 2017.

Ministerio de Agricultura, 2016. Agenda de Innovación Agraria Territorial Región de Los Ríos, FIA, 2016.

Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de Chile, 2017, Resultados encuesta Casen 2017.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014. Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento, 2014-2018, Gobierno de Chile.

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile, 2017. Informe Centro de Estudios comuna de Máfil.

Ministerio de Obras Públicas, 2013. Base cartográfica comunal.

Municipalidad de Los Lagos, Plan de Desarrollo Comunal, comuna de Los Lagos, 2013-2017.

Municipalidad de Los Lagos, Plan de Desarrollo Comunal, comuna de Los Lagos, 2018-2022.

Municipalidad de Los Lagos, Plan de Desarrollo Turístico, comuna de Los Lagos, 2010.

Municipalidad de Máfil, Plan de Desarrollo Comunal, comuna de Máfil, 2011-2016.

Municipalidad de Máfil, Plan Municipal de Cultura, comuna de Máfil 2017-2021.

Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, 2016. Plan Estratégico Paisaje de Conservación 2016-2019.

Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, 2016. Estándar Sello Paisaje de Conservación –Proceso de Certificación y Recertificación.

PER AVA Los Ríos, 2016. Informe Ejecutivo PER AVA Los Ríos.

ProChile, 2017. Información comercial Departamento de Estudios, Direcon-ProChile 2017.

ProEcuador, 2018. Estudio sobre las tendencias de consumo de mermeladas en Chile.

Revista digital RedAgrícola, 2016. Reportaje: Nuevas tendencias en el consumo de Hortalizas, 2016.

Richard, Noemié, 2018. Industria del queso y sus aspectos culturales en Chile.

Servicio Impuestos Internos, 2014, Documento Estadísticas Municipales.

Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, 2017. Programa de la UICN 2017-2020.

Vera, Patricio. 2012. Propuesta de un plan de negocios para la puesta en marcha de una planta de producción de cerveza artesanal en la Isla Grande de Chiloé.

ANEXOS

Anexo N°1 Encuesta Línea Base

Anexo N°2 Encuesta Actores Relevantes.

Anexo N°3 Registro de actividades (Listado de Talleres, salidas a terreno y Reuniones)

Anexo N°4 Registros Administrativos (Carta de solicitud y aprobación uso de logo y Carta de participación de profesionales en la iniciativa)

Anexo N°5 Material Fotográfico.

Anexo N° 6 Guía de Fondos productivos y de fomento Región de Los Ríos, 2019.

Anexo N°1 Encuesta Linea Base



ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE PRODUCTORES.

1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA/ EMPRENDIMIENTO				
Nombre Empresa			RUT	
Dirección			Teléfono	
Representante legal			Comuna	
Teléfono empresa			E-mail empresa	
2. ANTECEDENTES DEL ENTREVISTADO				
Nombre entrevistado:			Rut:	
Edad del entrevistado:			Nº de personas grupo familiar:	
¿ El emprendimiento es el único Ingreso familiar?			¿Pertenece a alguna Etnia? ¿Cual?	
E-mail entrevistado:			Teléfono entrevistado:	
3. ANTECEDENTES LEGALES DE LA EMPRESA				
Ventas Anuales (\$)			Si corresponde a emprendimiento	
2.1 Tamaño de su empresa.				
Emprendimiento			¿Hace cuántos años vende sus productos?	
Micro y pequeña				
Mediana				
Grande				
¿Cuenta con todos los permisos para comercializar?	PERMISOS	Si/No.	Si la respuesta es si ¿Desde que año?	Si la respuesta es no, ¿Por qué Razón?



4. RECURSOS HUMANOS Y GESTION DE CALIDAD				
4.1 Administración				
¿Quién Administra la empresa?				
¿Que estudios Posee?				
¿Cuánto tiempo Diario le dedica?				
4.2 Capacitaciones				
¿Participa o ha participado de capacitaciones?				
si la respuesta es sí mencione cuales.				
si la respuesta es no que mencione por qué.				
De donde han obtenido las capacitaciones. (Sence, municipios, universidades, estudios, otros servicios)				
¿Le gustaría capacitarse? ¿en qué?				
4.3 USO DE TIC'S				
¿Cuenta con PC / Notebook? (Sí; No)				
¿Tiene internet en la empresa o su vivienda? (Sí; No)				
¿La empresa tiene página web? (Sí; No)				
¿La empresa utiliza redes sociales? ¿cuáles? ¿utiliza este medio para promoción y venta de sus productos.?				
¿Posee acceso a centros de investigación y/o universidades? (Sí; No)				
4.4 Equipos de trabajo				
Número de empleados permanentes		Número de empleados temporales		



Pertenece a alguna agrupación / asociación		Si es sí, a cuál o cuáles?	
Pertenece actualmente a la Asociación de productores del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro (en caso de que la respuesta sea no consultar porque qué y si le gustaría formar parte de ella.)			
¿Es usuario INDAP, PRODESAL, PDTI o Similar?			
¿Ha recibido ayuda de un fondo estatal?	(Sí; No)	¿De qué Institución (es)?	Año
5. INFRAESTRUCTURA			
Detalle cual es la infraestructura existente en su negocio.			
Cuentan con sala de procesos para elaboración de sus productos (en caso que corresponda).			
¿Que Debilidades o necesidades tiene en infraestructura?			
Tiene acceso a los servicios básicos (luz, agua potable, alcantarillado, etc.)			
¿Que Debilidades o necesidades tiene en equipamiento?			
6. PROCESOS			



¿Cuáles son los procesos involucrados en la producción?				
Detalle todos sus productos y subproductos.	Productos	Detalle Producción Diaria - Anual Para cada uno de sus productos	Día	Anual
Sus productos los produce durante todo el año, algunos meses del año, solo en temporada estival.				
7. COMERCIALIZACIÓN				
¿Cuál es su principal producto y porque?				
Precio de venta del producto principal				
¿Cuál cree usted es la diferencia de sus productos con otros similares que se venden en el mercado?				
Actualmente, ¿Posee el sello del paisaje de conservación? ¿Desde cuándo?				
Contar con el sello ha mejorado en alguna medida su negocio.				
¿Cuál es el destino de los productos que Produce? (autoconsumo,				



mercado local, mercado nacional, exportación, otro)	
Cuáles son sus Canales de comercialización? Mencíonelos.	1.-Informal; 2.-Distribuidora; 3.-Mayorista; 4.-venta directa; Exportación; 5.-Otro (especifique)
¿Qué tipo de cliente adquiere sus productos? Defina un perfil.	
¿Posee alguna Marca de su negocio?	
¿Tiene Algún plan de marketing implementado?	
Como da a conocer sus productos a los clientes	1.- Boca en Boca; 2.- Publicidad gráfica; 3.- Redes sociales; 4.- Otro (especifique)
¿Ha realizado sondeos de mercado, participación en ferias u otros?	(Sí; No); si es no, ¿por qué?
¿Quiénes son sus proveedores de materias Primas? (indicar de donde las obtiene). En caso que sean de fuera de la región indicar porque no las obtiene de la región.	
8. EXPECTATIVAS	
¿Como visualiza su negocio de aquí a 5 años más.?	



Región de Los Ríos
GOBIERNO REGIONAL
Corporación Regional de
Desarrollo Productivo

OBSERVACIONES	

NOMBRE, RUT Y FIRMA DEL ENCUESTADO.

Anexo N°2 Encuesta Actores Relevantes.

CUESTIONARIO SITUACIÓN ACTUAL Y PROYECTADA DE MERCADO

BENEFICIARIOS DE LA RED PAISAJE DE CONSERVACIÓN VALLE RÍO SAN PEDRO

			N° de encuesta:		
ANTECEDENTES GENERALES					
Fecha de Aplicación del Cuestionario:					
Nombre del Encuestador:					
Nombre del Encuestado:					
Institución / Organización:					
Cargo y/o función del encuestado:		Localidad / Ciudad:			
Teléfono:		E-mail			
Hora de Inicio entrevista:		Hora de Término entrevista:			

GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN					
1.- ¿Qué grado de información y/o conocimiento maneja respecto del proyecto Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro? (marque con una x según corresponda)					
Alto nivel de conocimiento	(siga en la pregunta 2)	Mediano nivel de conocimiento	(siga en la pregunta 2)	Escaso o nulo nivel de conocimiento	(continúe en la pregunta 3)
2.- ¿Qué o cuáles antecedentes principales maneja respecto del programa señalado?					
3.- ¿A qué motivo (s) o razón (es) principal (es) atribuye la falta de conocimiento respecto del programa?					
4.- La Institución y/u Organización que Usted representa ha realizado acciones de apoyo directo / indirecto a la iniciativa señalada en los últimos 5 años . En caso de respuesta afirmativa, en qué ha consistido concretamente el apoyo a la iniciativa?					

SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADO

5.- Actualmente, el total de beneficiarios (productores) directos asociados al PCVRSP está conformado por un total de 27 productores pertenecientes a los subsectores que se señalan a continuación. De acuerdo a su visión y experiencia, identifique su percepción de la SITUACIÓN ACTUAL respecto a las tres variables que se presentan en el recuadro, considerando una escala de 1 a 5, donde 1 representa un nivel muy deficiente y 5 el nivel óptimo:

SUBSECTORES	VARIABLES														
	Nivel / Volumen de producción					Calidad del producto					Valor agregado e innovación				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hortalizeros															
Productores de agro-procesados /mermeladas /miel															
Ganaderos															
Forestal															

6.- Respecto del “Sello Territorio Sustentable – Valle Río San Pedro”, de acuerdo a su visión y experiencia, ¿qué brechas y/o debilidades identifica a efectos de promover un mayor posicionamiento del mismo en el mercado y el grado de conocimiento en la población en general?

--

7.- A su juicio, ¿qué debilidades y fortalezas identifica Usted en la cadena de producción/comercialización de los productores asociados al PCVRSP?

FORTALEZAS	DEBILIDADES
a.-	a.-
b.-	b.-
c.-	c.-
d.-	d.-
e.-	e.-

EXPLORACIÓN DE PERSPECTIVAS FUTURAS DE MERCADO

8.- Considerando el perfil de los beneficiarios /productores asociados al PCVRSP, a continuación, conforme a su experiencia, visión y análisis de la situación, establezca un puntaje para cada una de los mercados potenciales donde se podrían comercializar y/o dirigir las ventas de los productores locales, considerando el **GRADO DE ATRACTIVIDAD Y/O POTENCIALIDAD** que Usted le asigna, donde 1 representa una prioridad MÍNIMA, 3 prioridad INTERMEDIA y 5 MÁXIMA prioridad:

Segmento de Mercado	Grado / Nivel de Atractividad del Segmento		
	1	3	5
Mercado Local (comunas de Los Lagos y Máfil)			
Mercado Regional (Los Ríos)			
Mercado Intra e Interegional (Mesoregión Lagos y Volcanes)			
Mercado Nacional			
Mercado Internacional			
Mercado Alimentación Saludable /Estética			
Mercado Productos con Identidad Local			
Mercado Turístico (regional – nacional – extranjeros)			
Mercado Productos Gourmet /Emporios			
Consumidores Responsables / Sustentabilidad			
Comercio Justo /Responsable			
Prestadores de servicios turísticos (alojamientos – restaurantes – cafeterías – etc)			
Retail tradicional (cadenas de supermercados, grandes tiendas, almacenes)			

9.- De acuerdo a su visión y experiencia, cuál o cuáles serían las principales brechas que habría que abordar y superar para facilitar la inserción y comercialización de los productos elaborados por los beneficiarios asociados al PCVRSP en el mercado

10.- Finalmente, la Institución a la que Usted representa ¿dispone actualmente de algún instrumento, herramienta, programa y/o modalidad a la que se podría recurrir para superar las brechas y fallos de mercado que obstaculizan la comercialización de los productores locales? Si su respuesta es positiva, señale cual o cuales instrumentos/programas recomienda para esta finalidad.

Nombre entrevistado: _____

RUT entrevistado: _____

Firma entrevistado: _____

Anexo N°3 Registro de actividades (Listado de Talleres, salidas a terreno y Reuniones)



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Fecha: 29 Octubre 2018

Lugar: Biblioteca Municipal de Los Lagos

Comuna: Los Lagos

NOMBRE	RUT	FONO	FIRMA
ALVARO Gomez C	6368036-2	965193919	
NERY PEÑA R.	10269571-8	950937452	
Purisima Rivas P.	16868582-6	90984443	
Orlando Romero Lillo	4863474-5	997302351	
Alejandro Rojas Venegas	15667483-9	972119264	
Olga Venegas Charif	6.656.067-8	93768552	
Eleticia Muñoz	90994290-1	96306372	
ORICIA FUBARWAZ	10269619-0	958992388	
Orlino Salis	7704387x	985309891	



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Reunión: Taller Análisis de Mercado a través de la cadena de valor

Fecha: 30 Noviembre 2018

Lugar: Biblioteca Municipal de Los Lagos

Comuna: Los Lagos

NOMBRE	RUT	FONO	FIRMA
Ella Navarro Vera	7.096868-1	967098063	Ella Navarro V.
Guadalupe Villajara	7.664.370-9	9787974395	Guadalupe Villajara
Srene Soto Hormazabal	10.825154-9	9988411932	Srene S.
PAIMI Ripoll	6757578-4	945969972	PAIMI Ripoll
Blenda Barahona S.	7878484-9	996211814	Blenda Barahona S.
Jesús Ruiz	10250.277-9	85204330	Jesús Ruiz
SARA GUERRA R	9530748-5	988501880	SARA GUERRA R
Olga Vaneegas Chávez	6656067-9	93768552	Olga Vaneegas Ch.
Laura Santana Ziebell	5.752.639-4	993419314	Laura Santana Z.
M ^a Elena Acosta Espinoza	7.371.297-1	967859889	Elena Acosta E.
Cicela Oporto Becerra	14036946-2	99554566	Cicela Oporto B.
Roberto Catalani Valde	7.000.626-6	972285975	Roberto Catalani V.
Guadalupe Patisso L.	14.265.887-9	864444	Guadalupe P.



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Reunión: Taller Analisis Situación Actual / FODA

Fecha: 20 Noviembre 2018

Lugar: Biblioteca Municipal de Los Lagos

Comuna: Los Lagos

NOMBRE	RUT	FONO	GIRO	INICIO DE ACTIVIDADES (SI/NO)	FIRMA
Olga Venegas Chávez	6656.0678	93768552	hortaliza		Olga Venegas Chávez
Polivicio Juncos Obando	9622989-2	95853053	infusiones con frutos sil	no	Polivicio Juncos Obando
ALVARO GOMEZ CORDA	6.368036 2	965193959	elaboración de cerezas	SI	Alvaro Gomez Corda
NORA PEÑA PIAUZA	10.269579-8	950937452	ARTESANIAS + LICORES	NO	Nora Peña Piauza
Juanita Ruiz	10.250277-9	98524330	HORTALIZA	no	Juanita Ruiz
ESTER TOMELO B	10.9188953	978347693	Hortaliza Kermelada	NO	Ester Tomelo B
JOSIME RUIZ	6757578-4	45969972	AGRICULTA	NO	Josime Ruiz
Jrene Solo Hormoguel	10.825154-99	88411932	Hortaliza artesana	NO	Jrene Solo Hormoguel



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Reunión: Taller Analisis Situación Actual / FODA

Fecha: 20 Noviembre 2018

Lugar: Biblioteca Municipal de Los Lagos

Comuna: Los Lagos

NOMBRE	RUT	FONO	GIRO	INICIO DE ACTIVIDADES (SI/NO)	FIRMA
Guadalupe Patiño L.	14.265.887-9	86444452	Hortalizas	si	Guadalupe
Dualis Astala J.	7.664.370-9	987974395	(Hort. aves. vacas)	No.	Dualis Astala
Amelina Romero la	4863474-5	997302351	Retodensurvo	No	Amelina
Elisavanna Vera	7.096868-1		Telar	No	Elisavanna V.
Dopoberto Cotelón Vellos	7.000.626-K	72285975	cerveza	si	Dopoberto
Maryolene Medina F.	13.816.987-1	986320107	OVINOS	NO	Maryolene
Laura Santana Ziebell	5.752.633-4	993419314	Servicio Cauqueno	Si	Laura Santana Z.



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Actividad: Reunión 1 - Desarrollo de Modelo de gestión y negocios

Fecha: 13 de Febrero de 2019

NOMBRE	RUT	FONO	MAIL	FIRMA
ALVARO GOMEZ C.	6.368.036-2	965193559	AEGCONTACTA @GMAIL.COM	
ORITIA ALBORNOZ	10.269.619-0	958992388	Huentos de Hullavej-mail	
MARCIAL SHERAZ R.	11.114.320-2	974350166 985204330	marcialshera@rednetmail.com	
JUANITA RUIZ	10.250.277-9			
ELBA HAROVAL	F.0968681			
JULIO RIVERA S.	10.359.328-8	993820129		
CAROLINA ROA	4863474-5	997302351		
SONIA BORRUCO	8926096-5	59095055		
NORY PEÑA	10.269.577-8	950937152	esmerite_ome @hotmail.com	
JUANITA RIVERA	6757578-4	45969972		
ANALIA FLORES	9669340-9	989974395		
ELISA ACOSTA E.	7371297-1	967859889	elisa.acosta @gmail.com	
JHON SOTO H.	10.825.154-9	988411932		

Rocio Barahona S. 16.206.954-3 9.76676698 rociobarahona8@gmail.com



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Actividad: Reunión 2 - Desarrollo de Modelo de gestión y negocios

Fecha: 20 de Febrero de 2019

NOMBRE	RUT	FONO	MAIL	FIRMA
Roberta Catalán V.	7.000.626-K	72285975	copilme 53 @ hotmail.com	
Francois Belle	6.669.346-9	9.849.4395		
Nora Peña	10.267.579-B	950937152		
Elba Navarro	7.096.868-A			
JAIMES R. L.	6.757.578-4	9.459.69172	San Sagro	
Guadalupe Palomo	14.265.887-9	86444452	Guatapalino 22 @gmail.com	
Inere Soto Homajuel	10.825.154-9	9.884.11932		
Fabiola Quiroga S.	15.883.681-5			
Simon Barricuto	8.926.090-5	5.909.5055		
Ester Tauer	10.918.945-K	9.454.77737		
Julia Rivas	10.359.328-K	9.938.20129	@Gnet.cci julianovs.c.67	
Blina Acosta	7.371.297-1	9.678.59889	alina.acosta @gmail.com	
Juanita Ruiz	10.250.277-9	9.852.04330		

Loreto Lagos



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Reunión: 3 DESARROLLO MODELO DE NEGOCIOS Y DE GESTIÓN.

Fecha: 27 Febrero 2019

Lugar: Biblioteca Municipal

Comuna: Los Lagos

	RUT	FONO	FIRMA
Amelia Stillo	7664.370-9	9.87974395	<i>[Signature]</i>
Alvaro Gómez	6368036-2	965193959	<i>[Signature]</i>
Elina Acosta	7371297-1	967859889	<i>[Signature]</i>
Rocío Barahona	16.206.954-3	976676898	<i>[Signature]</i>
Manuel Sánchez R.	11.114.320-K	11114320-K	<i>[Signature]</i>
Orlita Alvarado	10269619-0	958992388	<i>[Signature]</i>
Elba Navarro	7096868-1		<i>[Signature]</i>
Ester Ponce	10.910.895-K	9.45417737	<i>[Signature]</i>
Andrés Nova	12081.832-1		<i>[Signature]</i>
León Fernández	19 304 161-1		<i>[Signature]</i>



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Actividad: Reunión 4 - Desarrollo de Modelo de gestión y negocios

Fecha: 11 de Marzo de 2019

NOMBRE	RUT	FONO	MAIL	FIRMA
Amalia P.	7.664.340-9	87974395		
José Soto A.	10.825.154-9	9-88411932		
Roberto Catalán	7.000.626-K	72285975		
SARA Querejat R	9.530.748-5	98801880	squerejat@gmail.com	
Carmelo Pizarro	4.863.474-5	97302351		
Juanita Ruiz	10.250.277-9	985204330		
Elba Carrasco	7.096.868-1	967098063		
JRIME R	6757578-4	945969972		
Daniel Bernicatz	8926096	959095055		
Otilia Solís	7704387-K 98530984	985309841	otilia.solis@lir.cl	



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Actividad: Reunión de validación estrategia comercial, modelo de gestión y negocios

Fecha: 12 de Abril de 2019

NOMBRE	RUT	FONO	MAIL	FIRMA
Ms. Eolina Acosta	7371297-1	967859899	elina.acosta@gmail.com	
NORA PENA	10.26957-8	950937452	Esmerite_ore@hormiel.com	
Juanlio Ailla	7.664340-9	9.87974395		
ANNA GONZALEZ	6368062	965119395		
Lucero Souto	5.752.637-4	993419314 632-668329		
Guadalupe Patino	86444432	14265-887-9	guada patino 22@gmail.com	Guada?
Ella Leonora V.	7.096.868-1			
Orlando Romero	4863474-5	97302351		
SARA GONZALEZ	9530718-5	989501880		
Glenda Barahona	78784843	989377137		Glenda Barahona S.
MORITIA AUBORNOS	102696192	958992388	Huerzos del tallan eg-mail.com	
JAIME RIVERA	6757578-4	945969972		



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Actividad: Listado de preinscritos para Gira Técnica Feria Walung

Fecha: 12 de Abril de 2019

NOMBRE	RUT	FONO	MAIL	FIRMA
ONSER, Romero	4863474-5	97382371		
Glenda Barahona	78784849	989377137		Glenda Barahona S.
SARA Guerrero	95307485	988501880		
Guadalupe Patino	14.265.687-9	86444452	guada.patino 22 @.4dmail.com	Guada P
Elia Urzua U.	7.096.868-1	967098063		
Alvaro Gomez C	63680362	965193959		
Devina Alvarado	10269619-0	958992388	Huevos de Huilla @y-mail.com	
Amalia Pillo	7.664.370-9	987974395		
Laura Santoro	5.752.657-0	993419314 632-668329		
M ^a Elina Acosta	7371297-1	967859880	elina.acosta @gmail.com	
NORY PEÑA	10.269.579-8	950937452		
JAIMA RIVERA	6752528-4	945969977		



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Actividad: Reunión coordinación previa gira tecnológica

Fecha: 25 de Abril de 2019

NOMBRE	RUT	FONO	MAIL	FIRMA
Amalia A.	7.664370	9.984944325		
Esther Romero	10.918845	9.45917737		
Ella Mavara	7096868-1			Ella Mavara
Caro Anzo Rancero	4863474-5	997382351		
SARA Querega	9530748-5	988501880		
Glenda Barahona	7878484-9	989377137		Glenda Barahona S
Tomás Barrios	8926096	959095055		
Eliana Acosta E.	7371297-1	967859889		
Josina Regalado				Josina
Loreo Lagos	15.760055-9 63-2237326			



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Actividad: Taller de priorización de productos

Fecha: 30 de enero 2019

NOMBRE	RUT	FONO	MAIL	FIRMA
Élita Navarro V.	7.096.868-1	967098063		
Amalia F.	7.664.370	9-987974395		
Inene Soto Langajuel	10.825.154-9	988411932		
Juanita Ruiz	10.250.277	985204330		
NORY PEÑA	10.269.571-8	950937452		
JAIM R. J. J.	6757578-1	945969972		
FABRILA W. B. G. P.	15883.681-5			
ANASTASIO PARRA	4863474-5	97302321		
ROBERTO CATALAN	7.000.626-5	972285975	copiluy33@ hotmail.com	
Aldo Quiroga S.	15.294.254-0	71965323	aldoquiroga33@ gmail.com	



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Actividad: Taller Evaluación de Gira tecnológica

Fecha: 15 de mayo de 2019

NOMBRE	RUT	FONO	MAIL	FIRMA
Amalia Fello	7.664.370-9	930003436		
Guadalupe Patino	14.265.387-9	86444452		Guadalupe?
Elva Navarro V.	7.096868-1			Elva Navarro V.
Nora PEÑA	10.269.579-8	950937452		
Priscilla Pozo	4863474-5	997302351		
Glenda Barahona	7878484-9	989377137		Glenda Barahona S.
Monica Lopez Roca	11114320-K	974350166	monibonegro@gmail.com	Monica Lopez
Juanita Ruiz	10.250.277-9	985204330		Juanita Ruiz
Dagoberto Cortés V.	7.000.626-K	72285975	copi huc 53 @ hot mail. com	



Listado de Asistencia - Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos Máfil)

Actividad: Taller Evaluación de Gira tecnológica

Fecha: 15 de mayo de 2019

NOMBRE	RUT	FONO	MAIL	FIRMA
ORITIA AUBORIVAZ	10269618-0	958492388	Hueritos de Huillavey máfil.com	
JAIMÉ RIVERA	67575781	945969922		
ESTER ROMERO	10.918845*	945417737		
Luzme Soto Ll.	10-825154-	99-88411932		
M ^a Elin Acosta	7.371297-1	967859889	elin.acosta@gmail.com	

Anexo N°4 Registros Administrativos (Carta de solicitud y aprobación uso de logo y Carta de participación de profesionales en la iniciativa)

Los Lagos, 06 de junio de 2019

Sr.

Samuel Torres Sepúlveda

Presidente Asociación de Municipalidades

Paisajes de Conservación para la Biodiversidad de la Región de Los Ríos

Junto con saludar cordialmente, me dirijo en representación de la Asociación de Productores Certificados del Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro, con el objetivo de solicitar el uso del logotipo del Paisaje, para incorporarlo como parte importante del logo de la Asociación de Productores, el cual ha sido trabajado con los miembros de esta como parte de uno de los productos del estudio "Modelo de Gestión Innovadora, Administración y vinculación Río San Pedro (Los Lagos – Máfil)", el cual es financiado por el Gobierno Regional a través del Fondo de Innovación para la Competitividad y mandatado por la Corporación Regional de Desarrollo Productivo, y en el cual hemos sido beneficiarios como agrupación. El estudio tiene por objetivo desarrollar una propuesta que permita a los productores certificados del Paisaje de Conservación acceder a nuevos mercados con base en los atributos diferenciadores que otorga el Sello Territorio Sustentable de manera mejorar la comercialización y posicionamiento de nuestros productos.

Lo anterior, obedece a que como Asociación de Productores nos identificamos con los intereses y compromisos adquiridos al momento de formar parte del paisaje de conservación, es por ello, que también creemos que nuestro logotipo debe ir en concordancia con el logo que identifica al Paisaje. Para ello, adjuntamos la propuesta de logo trabajado.

En este sentido, esperamos contar una respuesta formal a la presente solicitud y desde ya agradecemos vuestra disposición y colaboración.

Se despide atentamente,



Dagoberto Catalán Valdés.

Rut: 7.000.626-K

Presidente de la Asociación de Productores Certificados
Del Paisaje de Conservación
Valle Río San Pedro.

Asociación de Productores
Certificados del Paisaje de
Conservación Valle Río San Pedro
Pers. Jurid. N° 243512 - RUT 65.134.982 - 6
Comuna Los Lagos - Región de Los Ríos



Los Lagos, 12 de Julio de 2019

DE: SAMUEL TORRES SEPÚLVEDA
ALCALDE MUNICIPALIDAD DE LOS LAGOS
PRESIDENTE ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES PAISAJES DE CONSERVACIÓN PARA LA BIODIVERSIDAD DE LA REGIÓN DE LOS RÍOS.

A: DAGOBERTO CATALAN
PRESIDENTE DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES CERTIFICADOS DEL PAISAJE DE CONSERVACION

Junto con saludar cordialmente, por la presente, autorizo el uso del logo del Paisaje de Conservación del Valle Río San Pedro en la propuesta presentada en el adjunto de su carta, como parte de su propio logo como asociación de productores certificados del paisaje de conservación, ya que son parte importante de esta iniciativa y representan los intereses y buenas practicas que busca este diseño de conservación para dar protección al territorio que buscamos proteger.

Sin otro particular se despide cordialmente.


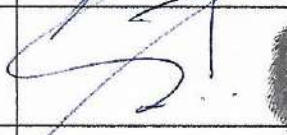
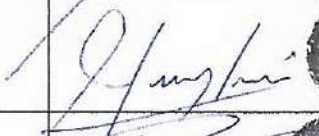
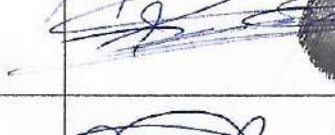

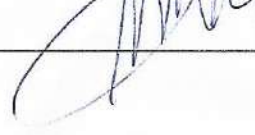


SAMUEL TORRES SEPÚLVEDA
ALCALDE MUNICIPALIDAD DE LOS LAGOS
PRESIDENTE ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES
PAISAJES DE CONSERVACIÓN PARA LA BIODIVERSIDAD
DE LA REGIÓN DE LOS RÍOS

STS /pr
Distribución:
-Destinatario
-Archivo Asociación

Constancia de Participación de profesionales.

En el marco del Proyecto "Modelo de Gestión Innovadora, Administración y Vinculación Río San Pedro (Los Lagos - Máfil)" BIP 30486638, iniciativa financiada a través del Fondo de Innovación para la Competitividad Regional (FIC-R) del Gobierno Regional y su Consejo Regional y mandatado por la Corporación Regional de Desarrollo Productivo de Los Ríos, se hace entrega de constancia de participación de profesionales que formaron parte del equipo ejecutor de la presente iniciativa.

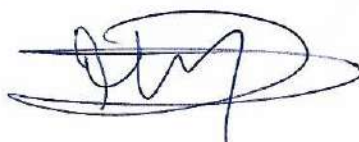
Nombre	Rut	Cargo	Firma
Guillermo Nova Castillo.	10.949.499-2	Director Relator.	
Andrés Nova Reyes	12.081.832-5	Relator Investigador	
Alejandro Rojas Verdugo	15.667.483-4	Investigador	
Luis Ferrada García	18.309.161-1	Investigador	
Marcos González Mora	15.795.298-6	Investigador	
Rudy Ramírez Sánchez	16.048.678-3	Investigador	
Andrés Ruiz Soublette.	13.3216.39-1	Diseño.	

Proyectaustral Limitada.

76.176.035-1

Nombre y firma Representante Legal.

MARCOS GONZÁLEZ MORA



03/06/19

Anexo N°5 Material Fotográfico.



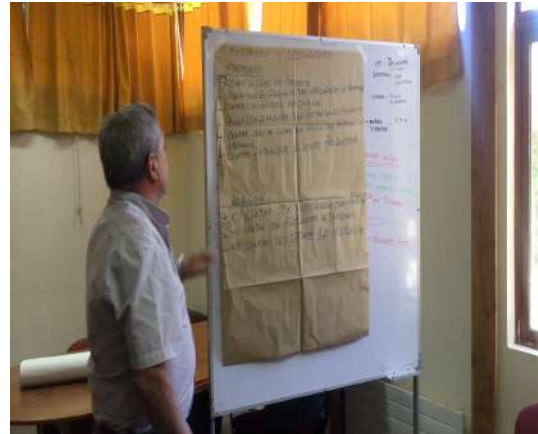
Reunión de Inicio



Fotografía Primer Terreno.



Taller de Priorización de Productos



Taller FODA



Taller de Análisis de la Cadena de Valor



Taller FODA, Segunda Jornada.



Gira de Reconocimiento Foto N°1.



Gira de Reconocimiento Foto N°1.



Ciclo de Talleres Creación Modelo de Negocio. Foto:1



Ciclo de Talleres Creación Modelo de Negocio. Foto:2



Ciclo de Talleres Creación Modelo de Negocio. Foto:3



Ciclo de Talleres Creación Modelo de Negocio. Foto:4



Reunión Previa Gira Tecnológica



Gira Tecnológica Curarrewé, Foto: N°1



Gira Tecnológica Curarrewé, Foto: N°2



Gira Tecnológica Curarrewé, Foto: N°3



Gira Tecnológica Curarrewé, Foto: N°5



Gira Tecnológica Curarrewé, Foto: N°6

Nota: Para visualización de más registros fotográficos, revisar respaldo digital adjunto al informe.

Anexo N°6 Guia de Fondos



GUÍA FONDOS DE DESARROLLO Y FOMENTO PRODUCTIVO

Región de los Ríos - 2019



SEREMI
Región de Los Ríos

Ministerio de
Economía,
Fomento y
Turismo

Estimado/a,

Tenemos el agrado de entregar a usted nuestra primera “Guía Digital”, instrumento que cuenta con información relevante respecto a las fuentes de financiamiento regionales ligadas al desarrollo y fomento productivo.

Esto obedece a un trabajo interministerial, liderado por nuestro Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, a través de la SEREMI de la región de Los Ríos, con el objeto de fomentar los emprendimientos y potenciar a las micro, pequeñas y medianas empresas, así como acercarlas a la era digital.

Esperamos que la información aquí compartida, sea de gran utilidad para usted.

ÍNDICE

Comité Desarrollo Productivo Región de Los Ríos

Red Asociativa	06
Juntos, Fondo para Negocios Asociativos	06
Red Tecnológica GTT	07
Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento e Innovación (PAEI Regional)	07
Innova Región	08
Programa de Difusión Tecnológica (PDT)	08
Programa de Prospección Tecnológica (PPT)	09
CRECE, Fondo de Desarrollo de Negocios	09
Fondo de Desarrollo de Ferias Libres	10
Apoyo a la inversión productiva (IPRO línea 1)	10
Apoyo a la inversión productiva (IPRO pueblos originarios)	11
Apoyo a la inversión en entornos urbanos distintivos (IPRO línea 3)	11
Mejora de Negocios, Fondo de Asesorías Empresariales	12
Red Proveedores	12
Fomento a la Calidad (FOCAL)	13
Formación Empresarial	13
Programa Regional de Apoyo Emprendimiento (PRAE)	14
Capital Semilla Emprende	14
Capital Abeja Emprende	15
Programa de Preinversión Riego	15
Programa de Preinversión en Áreas de Manejo (PIAM)	16
Red Exporta (Nodos Exportación)	16
Promoción y Canales de Comercialización	17
Redes de Oportunidades de Negocios	17
Fondo de Fortalecimiento Gremial y Cooperativo	18
Súmate a Innovar	18

SERCOTEC

Almacenes de Chile	19
--------------------	----

PROCHILE

Concurso Silvoagropecuario	19
Concurso Servicios	20
Concurso Industrias	20

FOSIS

Yo Emprendo	21
Yo Emprendo Semilla	21
Yo Emprendo Semilla Seguridades y Oportunidades	22

CONAF

Programa de arborización	22
Fondo de Conservación, Recuperación y Manejo Sustentable del Bosque Nativo	23
Programa de forestación	23

CONADI

Fondo de Tierras y Aguas, Artículo 20 letra A	24
Fondo de Tierras y Aguas, Artículo 20 letra B	24
Fondo de Tierras y Aguas, Artículo 20 letra C, Obras de riego	25
Fondo de Tierras y Aguas, Artículo 20 letra C, Saneamiento de derecho de agua	25
Equipamiento básico y habitabilidad de predios adquiridos a través del artículo 20 letras a) y b) de la ley n° 19.253	26
Desarrollo de una producción integral y territorial de la agricultura familiar mapuche, para predios adquiridos bajo la Ley N° 19.253	26
Apoyo al emprendimiento y/o microempresas indígenas urbanas	27
Iniciativas Turísticas Mapuche - Huilliche	27
Concurso público Chile Solidario	28

Ministerio de Energía, Seremi de Energía Los Ríos

Leña Más Seca	28
Fondo de Acceso a la Energía - FAE	29

INDAP

Programa gestión y soporte organizacional (PROGYSO)	29
Sistema de incentivo para la recuperación de suelos degradados (SIRSD-s)	30
Crédito Corto Plazo	30
Crédito Largo Plazo	31
Programa desarrollo de inversiones (PDI)	31
Programa de riego intrapredial (PRI)	32
Programa de riego asociativo (PRA)	32
Programa praderas suplementarias y recursos forrajeros (PPSRF)	33

SAG

Sistema de incentivo para la recuperación de suelos degradados (SIRSD-s)	33
--	----

SENCE

Impulsa Personas	34
Capacitación en Oficios	34
Programa de Formación en el Puesto de Trabajo, Línea Jóvenes Aprendices	35
Programa de Formación en el Puesto de Trabajo, Línea Adulto Mayor	35
Programa Bono Empresa y Negocio	36
Becas Laborales	36

Red Asociativa

Promover en las Pymes el valor estratégico del trabajo colaborativo y la asociatividad, como herramientas para el mejoramiento de su oferta de valor y acceso a nuevos mercados a través de la identificación de brechas en los beneficiarios que afectan su productividad y acceso a nuevos y/o mejores mercados, implementación de acciones para abordar oportunidades de mercado y/u oportunidades de mejoramiento tecnológico o innovación para los beneficiarios e impulsar mejoras y/o desarrollar estrategias de negocios colaborativos, de acuerdo a sus características productivas, bienes/servicios e industria.

Requisitos

Grupo conformado por al menos 3 empresas con ventas anuales netas desde 2.400 UF y hasta 600.000 UF. Se podrá incorporar hasta 50% de empresas con ventas inferiores a 2.400 UF.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

70%

Monto Máximo

Etapa diagnóstico: \$800.000

Etapa desarrollo: \$40.000.000 (por año)

Juntos, Fondo para Negocios Asociativos

Subsidio no reembolsable destinado a desarrollar un nuevo negocio asociativo o la mejora del existente con estrategias de negocio en común, para grupos de al menos 3 empresas, y que de manera individual sería más difícil de alcanzar, que permitan instalar y fortalecer las capacidades técnicas, productivas, financieras, asociativas y de gestión, del nuevo negocio, potenciando su rentabilidad, competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

Requisitos

Grupo conformado con al menos 3 empresas de menor tamaño, de personas naturales o jurídicas con iniciación de actividades en primera categoría y con ventas entre 200 UF y 25.000 UF anuales. Cooperativas con ventas anuales por socio no que superen las 25.000 UF. No podrán ser beneficiarios/as de este instrumento las cooperativas de ahorro, crédito, escolares, de consumo, eléctricas, de agua potable y de vivienda.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl / www.sercotec.cl
- 63 2362150 / 63 2215005
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

16 de agosto al 21 de septiembre

% de financiamiento

Factibilidad 85%

Desarrollo 80%

Monto Máximo

Etapa de factibilidad \$4.000.000

Etapa de desarrollo \$31.000.000

Red Tecnológica GTT

Apoya proyectos asociativos que permitan a grupos, de entre 10 y 15 empresas del sector silvoagropecuario, mejorar de manera sostenida, acelerada y sustentable su gestión y productividad.

Requisitos

Grupos de entre 10 a 15 empresas con rentas líquidas imponibles o ventas anuales netas desde 2.400 UF y hasta 600.000 UF, que tengan inicio de actividades en materias silvoagropecuarias y que no hayan recibido apoyo del Instituto de Desarrollo Agropecuario – INDAP, para la realización de actividades similares a las que entrega esta tipología.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

100% Diagnóstico
80% Desarrollo

Monto Máximo

Diagnóstico \$3.500.000 (p/proyecto)
Desarrollo \$2.000.000 (p/beneficiario)

Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento e Innovación (PAEI Regional)

Fomentar el reforzamiento del entorno y/o cultura de emprendimiento e innovación, con la finalidad de hacer propicio el ecosistema, y así contribuir en mejorar las condiciones en las cuales se desarrolla la actividad emprendedora, a través de programas de alto impacto regional, que validen y promuevan la opción de emprender y el uso de la innovación como herramientas privilegiadas de desarrollo económico y social.

Requisitos

Personas jurídicas constituidas en Chile, con o sin fines de lucro, y personas naturales que posean la calidad de empresarios individuales, esto es, que cuenten con iniciación de actividades y que tributen en primera categoría.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

10 de diciembre de 2018
al 22 de febrero de 2019

% de financiamiento

70%

Monto Máximo

\$ 50.000.000

Innova Región

Apoyar el desarrollo de nuevos o mejorados productos, procesos y/o servicios, a partir de prototipos de baja resolución hasta su validación comercial, que aporten a la economía regional.

Requisitos

Personas Jurídicas de derecho privado, constituidas en Chile, que tributen en primera categoría del Impuesto a la Renta y personas naturales, mayores de 18 años, que posean la calidad de "Empresarios Individuales". Primera Etapa Hasta \$30.000.000. Segunda Etapa \$20.000.000

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Dos convocatorias anuales, fecha por definir

% de financiamiento

Empresa micro y pequeña 70% del subsidio máximo. Empresa mediana 60% del subsidio máximo. Empresa grande 50% del subsidio máximo.

Monto Máximo

Primera etapa hasta \$30.000.000
Segunda Etapa \$20.000.000

Programa de Difusión Tecnológica (PDT)

Mejorar el acceso al conocimiento, tecnologías y mejores prácticas "prospectadas" para un conjunto de empresas, de preferencia Pymes, a través de actividades de difusión y transferencia tecnológica que aporten valor al desempeño y a la competitividad de las empresas.

Requisitos

Personas naturales o jurídicas constituidas en Chile, con o sin fines de lucro, y con inicio de actividades en primera categoría ante el SII. Deben calificar en la categoría de Pyme (pequeñas: ventas anuales UF 2.401 - 25.000 y medianas: ventas anuales UF 25.001 - 100.000).

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

4 de marzo al 31 de abril de 2019
13 de agosto al 14 de septiembre de 2019

% de financiamiento

70%

Monto Máximo

\$ 90.000.000

Programa de Prospección Tecnológica (PPT)

Apoyar actividades asociativas de prospección tecnológica, conocimientos y mejores prácticas no disponibles a nivel nacional y su adecuación y transferencia al contexto nacional, que contribuyan a la creación de valor y competitividad en las empresas.

Requisitos

Este programa está dirigido a empresas con iniciación de actividades que tributen en primera categoría. Deben calificar en la categoría de Pyme (pequeñas: ventas anuales UF 2.401 - 25.000 y medianas: ventas anuales UF 25.001 - 100.000).

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

60%

Monto Máximo

\$ 25.000.000

CRECE, Fondo de Desarrollo de Negocios

Apoya la mejora de los planes de trabajo para acceder a nuevas oportunidades de negocio y/o mantener las existentes que incluyan acciones de gestión empresarial e inversiones en bienes necesarios para su cumplimiento.

Requisitos

Personas naturales y jurídicas con iniciación de actividades en primera categoría del impuesto a la renta, cuyas ventas netas no excedan las 25.000 UF anuales. Cooperativas con ventas anuales por socio no que superen las 25.000 UF.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl / www.sercotec.cl
- 63 2362150 / 63 2215005
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

01 al 30 de abril de 2019
01 al 30 de junio de 2019

% de financiamiento

80%

Monto Máximo

\$ 6.000.000

Fondo de Desarrollo de Ferias Libres

Su objetivo general es modernizar las Ferias Libres, a través del desarrollo de iniciativas orientadas al establecimiento o consolidación de un modelo de negocio para cada Feria Libre, mejorando su gestión, organización e imagen comercial.

Requisitos

Enfocado en ferias libres habilitadas para funcionar, con un mínimo de 15 puestos, que cuenten con un proyecto colectivo y se encuentren organizadas a través de asociaciones empresariales, sindicatos, agrupaciones gremiales u otras organizaciones existentes al interior de la feria.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl / www.sercotec.cl
- 63 2362150 / 63 2215005
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

85%

Monto Máximo

\$240.000 por cada puesto de feria

Apoyo a la Inversión Productiva (IPRO línea 1)

Apoya la materialización de proyectos de inversión con potencial de generación de externalidades positivas, mediante un cofinanciamiento para la adquisición de activos fijos, habilitación de infraestructura productiva y/o capital de trabajo.

Requisitos

Está dirigido a empresas privadas, comprendiendo en este concepto, a las personas naturales que hayan iniciado actividades ante el Servicio de Impuestos Internos para el desarrollo de actividades empresariales (empresarios individuales) y a las personas jurídicas, nacionales o extranjeras.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

04 de febrero al 29 de marzo de 2019

% de financiamiento

40%

Monto Máximo

\$ 30.000.000

Apoyo a la Inversión Productiva (IPRO pueblos originarios)

Tiene por objeto apoyar la materialización de proyectos de inversión con potencial de generación de externalidades positivas, ejecutados por empresas de base indígena o cooperativas indígenas mediante un cofinanciamiento para la adquisición de activo fijo, habilitación de infraestructura productiva y/o capital de trabajo

Requisitos

Pueden postular empresas de base indígena, es decir personas naturales que acrediten tener la calidad de indígena mediante certificado emitido por CONADI y que hayan iniciado actividades, y las personas jurídicas cuyos socios sean personas que posean la calidad de indígena en un porcentaje superior al 70%. También pueden postular cooperativas indígenas (integradas exclusivamente por miembros que posean la calidad de indígena).

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

60%

Monto Máximo

\$ 30.000.000

Apoyo a la Inversión en Entornos Urbanos Distintivos (IPRO línea 3)

Apoya la materialización de proyectos productivos o de servicios que apoyen el desarrollo de entornos urbanos distintivos y le otorguen valor, mediante un cofinanciamiento a la adquisición de activo fijo, habilitación de infraestructura productiva y/o capital de trabajo.

Requisitos

Está dirigido a empresas privadas, comprendiendo en este concepto, a las personas naturales que hayan iniciado actividades ante el Servicio de Impuestos Internos para el desarrollo de actividades empresariales (empresarios individuales) y a las personas jurídicas, nacionales o extranjeras.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Sin convocatoria programada

% de financiamiento

50%

Monto Máximo

\$ 40.000.000

Mejora de Negocios, Fondo de Asesorías Empresariales

Tiene como objetivo mejorar los procesos productivos y de gestión en MIPES cofinanciando la prestación de asesoría empresarial realizada por un consultor/a o la certificación, con el fin de aumentar la productividad, la competitividad y/o la calidad de los bienes y servicios de sus empresas.

Requisitos

Personas naturales y jurídicas que cuenten con inicio de actividades en primera categoría y ventas netas mayores 200 UF e inferiores a 25.000 UF en los últimos 12 meses. Podrán ser beneficiarios/as aquellas empresas con iniciación de actividades de menos de un año, cuyas ventas netas sean inferiores a 200 UF. Cooperativas con ventas anuales por socio no que superen las 25.000 UF.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl / www.sercotec.cl
- 63 2362150 / 63 2215005
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Apertura ventanilla julio de 2019

% de financiamiento

Asesoría básica y especializada 80%
Certificaciones 70%

Monto Máximo

Asesoría básica \$400.000
Asesoría especializada \$1.500.000
Certificaciones \$1.500.000

Red Proveedores

Busca identificar las brechas en las empresas proveedoras y en la relación Proveedor - Demandante que afectan la productividad y acceso a nuevos y/o mejores mercados.

Requisitos

Empresas con ventas superiores a las 10.000 UF.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

Si el proyecto es Sustentable: 50%
Si no lo es, Etapa Desarrollo: 40%

Monto Máximo

Si el proyecto es sustentable:
Etapa Diagnóstico \$10.000.000
por proyecto y Etapa Desarrollo
\$60.000.000 por proyecto

En el caso contrario:
Etapa desarrollo \$50.000.000

Fomento a la Calidad (FOCAL)

Apoya a las empresas en el mejoramiento de la productividad y competitividad, a través de un incentivo a la implementación y certificación de normas técnicas de sistemas de gestión y de productos o de protocolos.

Requisitos

Empresas con ventas anuales netas mayores a 1.200 UF y menores a 100.000 UF. Para empresas de Agricultura, Ganadería y Turismo : ventas anuales netas menores a 1.200 UF.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

Individual 70%
Colectivo 75%

Monto Máximo

Individual \$ 3.500.000
Colectivo \$10.000.000

Formación Empresarial

Este instrumento busca generar espacios de formación empresarial para emprendedores, micro y pequeñas empresas que estén orientados a abordar algunas de las debilidades que enfrentan en ámbitos como conocimientos técnicos específicos, gestión de negocios, administración financiera o comercial y otros temas que ayudarán a mejorar sus niveles de competitividad, productividad, rentabilidad, entre otros.

Requisitos

Personas naturales o jurídicas, que tributen en primera o segunda categoría, que demuestren ventas netas o rentas líquidas imponibles, respectivamente, que no superen 25.000.- UF anuales. Cooperativas con ventas anuales por socio no que superen las 25.000 UF. Emprendedores/as, que para los efectos de este instrumento, será toda persona natural que no habiendo efectuado inicio de actividades, desee desarrollar una actividad empresarial y participar del Programa.

Contacto

- www.sercotec.cl
- 63 2215005

Fecha de postulación

Ventanilla abierta

% de financiamiento

90%

Monto Máximo

\$ 10.000.000

Programa Regional de Apoyo Emprendimiento (PRAE)

El objetivo del Programa es apoyar a emprendedores(as) en el desarrollo de sus proyectos de negocios de alto potencial de crecimiento, con capacidad de iniciar su operación a nivel regional y diseñados para alcanzar el mercado nacional e internacional, mediante el cofinanciamiento de actividades para la validación, creación y puesta en marcha de sus emprendimientos.

Requisitos

Personas naturales o jurídicas con fines de lucro que deberán identificar una oportunidad de negocio de la región y a través de su propuesta, resolver un problema para un mercado amplio con una solución escalable y de valor agregado que le permita diferenciarse de la competencia. La postulación podrá ser directa, por los (las) emprendedores(as) o a través de una Entidad Patrocinadora.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

10 de diciembre de 2018
al 22 de febrero de 2019

% de financiamiento

75%

Monto Máximo

\$ 25.000.000

Capital Semilla Emprende

Busca promover la creación de nuevos negocios con oportunidad de participar en el mercado, apoyando la mejora de sus planes de trabajo para implementar un Negocio, que incluyan acciones de gestión empresarial e inversiones en bienes necesarios para su cumplimiento.

Requisitos

Personas naturales mayores de 18 años, sin inicio de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos, que presenten un proyecto de negocio cuya actividad se desarrolla en la región de Los Ríos.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl / www.sercotec.cl
- 63 2362150 / 63 2215005
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Abril de 2019

% de financiamiento

85%

Monto Máximo

\$ 3.500.000

Capital Abeja Emprende

Apoya la creación de nuevas empresas y la formalización de los negocios ya existentes, que son liderados por mujeres.

Requisitos

Mujeres emprendedoras con un proyecto de negocio en la región, persona natural, mayor de 18 años, sin inicio de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl / www.sercotec.cl
- 63 2362150 / 63 2215005
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Mayo de 2019

% de financiamiento

85%

Monto Máximo

\$ 3.500.000

Programa de Preinversión Riego

Apoya a las organizaciones de usuarios de aguas y a las empresas con derechos de agua a través del financiamiento de estudios que les permitan identificar y evaluar alternativas de inversión en riego, drenaje y distribución de aguas.

Requisitos

Personas naturales, jurídicas y organizaciones de usuarios. Empresas que sean propietarios, usufructuarios, poseedores inscritos o meros tenedores en proceso de regularización de títulos de predios agrícolas y que demuestren ventas anuales netas que no exceden de 1.000.000 UF.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

70%

Monto Máximo

Riego intrapredial: \$3.000.000
Riego extrapredial \$9.000.000

Programa de Preinversión en Áreas de Manejo (PIAM)

Apoya el acceso de las organizaciones de pescadores artesanales legalmente constituidas al sistema de administración pesquera denominado Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos, mediante el cofinanciamiento de consultoría especializada para la realización de Estudios de Situación Base (ESBAS) e Informes de Seguimiento.

Requisitos

Organizaciones legalmente constituidas y compuestas exclusivamente por personas naturales e inscritas como pescadores artesanales en Sernapesca, que posean un área de mar autorizada mediante Decreto del Ministerio de Economía.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

70%

Monto Máximo

\$ 9.000.000

Red Exporta (Nodos Exportación)

Incorpora las capacidades y conocimientos necesarios para acceder, directa o indirectamente a mercados internacionales, a través de asesoría experta y asistencias técnicas focalizadas en la agregación de nuevos conocimientos, técnicas y prácticas productivas, administrativas y comerciales.

Requisitos

Grupo de Pymes (personas naturales o jurídicas) que sean contribuyentes del impuesto de Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta, con ventas entre 2.400 y 100.000 UF. También podrán ser beneficiarios (excepcionalmente) personas naturales o jurídicas que sean contribuyentes del impuesto de Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta, con ventas inferiores a 2.400.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

90%

Monto Máximo

Etapa diagnóstico \$ 4.000.000
Etapa desarrollo \$ 40.000.000

Promoción y Canales de Comercialización

El objetivo de esta iniciativa es implementar una vitrina de comercialización para Micro y Pequeñas empresas de la región, vinculadas al sector creación y diseño, a objeto de facilitar la difusión de sus productos y contribuir con su desarrollo comercial.

Requisitos

Podrán participar en calidad de Beneficiarios Atendidos personas naturales o jurídicas con iniciación de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), con ventas netas demostrables que no superen las 25.000 UF anuales. Cooperativas con ventas anuales por socio no que superen las 25.000 UF. Micro y pequeñas empresas pertenecientes a las industrias de artes, artesanía, joyería y rubro textil. No se recibirán para la presente convocatoria postulaciones con productos del rubro cosmética natural ni alimentos.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl / www.sercotec.cl
- 63 2362150 / 63 2215005
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Convocatoria anual, junio de 2019

% de financiamiento

90%

Monto Máximo

\$ 40.000.000

Redes de Oportunidades de Negocios

Busca generar un espacio de encuentro de emprendedores/as, micro y pequeñas empresas de la región, para la generación de redes de trabajo empresarial y/o encadenamientos productivos, la difusión y transferencia de información comercial y conocimientos relevantes para los participantes.

Requisitos

Persona natural sin iniciación de actividades en primera categoría, con una idea de negocio. Igualmente pueden participar personas naturales o jurídicas con iniciación de actividades de primera categoría con ventas netas que no superen las 25.000 UF anuales y cooperativas con ventas anuales por socio que no superen las 25.000 UF y cooperativas con ventas anuales por socio que superen las 25.000 UF, según las ventas totales de la cooperativa durante los últimos 12 meses.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

90%

Monto Máximo

\$ 30.000.000

Fondo de Fortalecimiento Gremial y Cooperativo

Busca crear y desarrollar grupos de empresas regionales y fortalecer su asociatividad, su capacidad de gestión y de generar nuevos servicios y/o productos para sus asociados y/o mejorar los ya existentes.

Requisitos

El programa va dirigido a grupos de empresas de menor tamaño, personas naturales y jurídicas, con o sin iniciación de actividades de primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) y que deseen conformarse en una cooperativa o cooperativa de trabajo. En la línea de fortalecimiento, el programa está dirigido a cooperativas, con iniciación de actividades ante SII, cuyas ventas promedio por asociado sean menores a 25.000 UF, durante los últimos 12 meses.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

85%

Monto Máximo

Cooperativa

Creación y desarrollo: \$8.000.000

Fortalecimiento: \$10.000.000

Asociaciones empresariales o gremiales

Creación: \$3.000.000

Fortalecimiento: \$8.000.000

Creación y desarrollo: \$10.000.000

Súmate a Innovar

Aumentar el desarrollo de soluciones innovadoras para resolver problemas y desafíos de productividad y/o competitividad de las empresas nacionales a través de la vinculación con entidades colaboradoras.

Requisitos

Personas jurídicas constituidas en Chile y personas naturales, mayores de 18 años con inicio de actividades en un giro empresarial de primera categoría.

Contacto

- www.fomentolosrios.cl
- 63 2362150
- consultas@fomentolosrios.cl

Fecha de postulación

Una convocatoria anual (por definir)

% de financiamiento

80% Micro y Pequeñas Empresas.

70% Empresas medianas

40% Empresa grande

Monto Máximo

\$15.000.000

Almacenes de Chile

Es un subsidio no reembolsable destinado al crecimiento de los almacenes de Chile y su acceso a nuevas oportunidades de negocios a través de la implementación de un proyecto de acuerdo a un formulario de postulación.

Requisitos

La presente convocatoria se dirige a micro y pequeñas empresas, definidas para este instrumento como aquellas personas naturales y jurídicas, con iniciación de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), que tengan ventas netas demostrables anuales inferiores a 5.000 UF, una antigüedad superior a 12 meses y que tengan giro o actividad asociada al rubro almacén.

Contacto

- www.sercotec.cl
- carolina.altamirano@sercotec.cl
- 63-2215005

Fecha de postulación

Marzo 2019

% de financiamiento

80% del subsidio

Monto Máximo

\$ 2.000.000

Pro Chile

Concurso Silvoagropecuario

Herramienta de ProChile creada para fomentar las exportaciones de alimentos frescos o procesados, productos forestales, a través del cofinanciamiento y apoyo en la gestión de diferentes proyectos de estrategia de promoción de exportaciones, tanto de actuales exportadores, como de todo aquél que tenga el potencial para iniciarse en su proceso de internacionalización.

Requisitos

Exportadores o empresas con potencial exportador, que produzcan o comercialicen productos silvoagropecuarios. Los postulantes deberán ser personas naturales o jurídicas vinculadas al Sector Silvoagropecuario.

Contacto

- Robinson Vidal
- rvidal@prochile.gob.cl
- 63 2 203146
- www.prochile.gob.cl/minisitio/concursos/

Fecha de postulación

Por definir, generalmente septiembre de cada año

% de financiamiento

Mipyme 65%
Grandes empresas 45%
Asociativos 65%
Sectoriales 60%

Monto Máximo

Individuales \$20.000.000
Asociativos \$40.000.000
Sectoriales 5.000 UTM

Concurso Servicios

Herramienta de ProChile creada para apoyar y fomentar las exportaciones de servicios, a través del cofinanciamiento y apoyo en la gestión de acciones de promoción comercial en el exterior.

Requisitos

Capacidad de gestión internacional, focalizadas en la penetración y diversificación de mercados, y comprometidas con el desafío de Internacionalización, cuyos proyectos contengan iniciativas de alta potencialidad en los mercados internacionales. Los postulantes deberán ser personas naturales o jurídicas, que producen, comercializan o están vinculadas al comercio de servicios.

Contacto

- Robinson Vidal
- rvidal@prochile.gob.cl
- 63 2 203146
- www.prochile.gob.cl/minisito/concursos/

Fecha de postulación

Por definir, generalmente septiembre de cada año

% de financiamiento

Mipyme 65%
Grandes empresas 45%
Asociativos 65%
Sectoriales 60%

Monto Máximo

Individuales \$14.000.000
Asociativos \$20.000.000
Sectoriales \$28.000.000

Concurso Industrias

Herramienta de ProChile creada para apoyar y fomentar las exportaciones de bienes manufacturados, a través del cofinanciamiento y apoyo en la gestión de acciones de promoción comercial en el exterior.

Requisitos

Capacidad de gestión internacional, focalizadas en la penetración y diversificación de mercados y comprometidas con el desafío de Internacionalización, cuyos proyectos contengan iniciativas de alta potencialidad en los mercados internacionales. Los postulantes deberán ser personas naturales o jurídicas vinculadas al Sector Industrial de bienes de capital, equipamiento, partes y piezas, manufacturas y bienes de consumo. Se exceptúa los productos de la industria alimentaria y de la gran minería con bajo nivel de transformación.

Contacto

- Robinson Vidal
- rvidal@prochile.gob.cl
- 63 2 203146
- www.prochile.gob.cl/minisito/concursos/
-

Fecha de postulación

Por definir, generalmente septiembre de cada año

% de financiamiento

Mipyme 65%
Grandes empresas 45%
Asociativos 65%
Sectoriales 60%

Monto Máximo

Individuales \$14.000.000
Asociativos \$20.000.000
Sectoriales \$28.000.000

Yo Emprendo

Apoya a quienes tienen un emprendimiento o para que desarrollen un microemprendimiento que les permita aumentar sus ingresos, a través de talleres de emprendimiento y financiamiento de capital de trabajo, herramientas u otros.

Requisitos

Personas mayores de 18 años que se encuentren dentro del 40 % más vulnerable según el Registro Social de Hogares, que tengan un negocio funcionando y residan en donde se desarrolle el programa.

Contacto

- btorres@fosis.gob.cl
- 63 2 342413 / 63 2 342415

Fecha de postulación

Tercera semana de marzo de cada año

% de financiamiento

80%

Monto Máximo

\$ 400.000

Yo Emprendo Semilla

Apoya a quienes tienen una idea de negocio y ganas de emprender o un emprendimiento insipiente, para que desarrollen un microemprendimiento que les permita aumentar sus ingresos, a través de talleres de emprendimiento y financiamiento de capital de trabajo, herramientas u otros.

Requisitos

Personas mayores de 18 años que se encuentren dentro del 40 % más vulnerable según el Registro Social de Hogares, que tengan una idea de negocio o un negocio funcionando precariamente y residan en donde se desarrolle el programa.

Contacto

- btorres@fosis.gob.cl
- 63 2 342413 / 63 2 342415

Fecha de postulación

Tercera semana de marzo de cada año

% de financiamiento

80%

Monto Máximo

\$ 380.000

Yo Emprendo Semilla Seguridades y Oportunidades

Apoya a Personas pertenecientes a programas del subsistema de Seguridades y Oportunidades y que tienen una idea de negocio y ganas de emprender o un emprendimiento insipiente les apoya para que desarrollen un microemprendimiento que les permita aumentar sus ingresos, través de talleres de emprendimiento y financiamiento de capital de trabajo, herramientas u otros.

Requisitos

Personas mayores de 18 años que pertenezcan a programas del subsistema de Seguridades y Oportunidades, que tengan una idea de negocio o un negocio funcionando precariamente y residan en donde se desarrolle el programa.

Contacto

- btorres@fosis.gob.cl
- 63 2 342413 / 63 2 342415

Fecha de postulación

Tercera semana de marzo de cada año

% de financiamiento

80%

Monto Máximo

\$ 380.000

CONAF

Programa de arborización

Financia proyectos de arbolado urbano, periurbano y rural, consistente en la donación de las especies arbóreas necesarias y definidas técnicamente, además de materiales, cuando su presupuesto lo permite, como polines, alambre, madera, carbonileo, material de difusión, que ayuden, fortalezcan y aseguren el éxito del proyecto. También entrega, en calidad de donación, árboles a personas naturales, hasta un máximo de 20 unidades.

Requisitos

Contar con Rut o personalidad jurídica, enviar vía carta de solicitud (formato tipo), ingresar en oficina de partes en cualquier oficina de Conaf de la Región. La carta es analizada para posteriormente tomar contacto y coordinar entrega y/o asistencia técnica antes de la entrega o planificación de las actividades.

Contacto

- claudia.guineo@conaf.cl
- 9 93692422

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

No definido, se prioriza aquellos proyectos en que el solicitante realiza aportes.

Monto Máximo

Aporte no monetario (especies arbóreas, asistencia técnica y materiales), de acuerdo al análisis técnico de cada solicitud.

Fondo de Conservación, Recuperación y Manejo Sustentable del Bosque Nativo

Destinado a bonificar actividades que permitan recuperar y manejar el bosque nativo, se agrupan en tres literales: Actividades que favorezcan la regeneración, protección o recuperación de formaciones xerofíticas de alto valor ecológico o de bosques nativos de preservación; Actividades silviculturales para la obtención de productos forestales no maderables; Actividades silviculturales destinadas al manejo y recuperación de bosques nativos para fines de producción maderera.

Requisitos

ser propietario del predio o poseedor regular en trámite de saneamiento de título, tener certificado de título de dominio con vigencia de 120 días hábiles, tener bosque nativo en el predio y contar con plan de manejo de bosque nativo vigente al momento de la ejecución de la actividad.

Contacto

- pamela.moreno@conaf.cl
- 9 67614048

Fecha de postulación

Primer trimestre de cada año. Anualmente se realizan al menos dos concursos: uno para pequeños propietarios, y otro para los demás interesados.

% de financiamiento

Se definen cada año mediante una Tabla de Valores.

Monto Máximo

Existe un máximo a bonificar por hectárea de acuerdo al literal que se postule:
Literal A: 5 UTM/ha
Literal B: 5 UTM/ha
Literal C: 10 UTM/ha

Programa de Forestación

Financia proyectos de plantaciones forestales y arbustivas en pequeñas superficies para bosquetes, zonas de protección de cuencas, plantaciones dendroenergéticas. Consistente en la entrega de insumos como plantas, alambre (según disponibilidad y presupuesto), material de difusión y asistencia técnica.

Requisitos

Personas naturales o jurídicas, deben acercarse a cualquier Oficina de de Conaf de la región y presentar su proyecto de forestación al encargado de plantaciones de cada unidad, quien coordinará una visita al predio y/o realizará asistencia técnica.

Contacto

- patricio.mendez@conaf.cl
- 9 67613814

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

No definido, se prioriza aquellos proyectos en que el solicitante realiza aportes.

Monto Máximo

Aporte no monetario (especies arbóreas, asistencia técnica y materiales), de acuerdo al análisis técnico de cada solicitud.

Fondo de Tierras y Aguas, Artículo 20 letra A

Subsidio para la compra de tierras por indígenas

Requisitos

Pueden postular personas, comunidades y parte de comunidades indígenas, deben tener la calidad indígena, RSH al día y libreta de ahorro con monto por definir en las bases.

Contacto

- Silvia Lopez Orellana
- slopez@conadi.gov.cl
- 63 2 231866

Fecha de postulación

Fines de 2019, fecha por confirmar.

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

\$25.000.000 por familia

Fondo de Tierras y Aguas, Artículo 20 letra B

Financiamiento para la solución de problemas de tierras.

Requisitos

Pueden postular personas o comunidades, deben presentar carta solicitud, reseña de la pérdida, título de merced, comisario que funde la pérdida y sentencias de tribunales que originaron pérdida.

Contacto

- Hermes Rubilar Pérez
- h.rubilar@conadi.gov.cl
- 63 2 220810

Fecha de postulación

Ventanilla abierta todo el año

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

No existe monto establecido, cada caso es evaluado por el Director Nacional.

Fondo de Tierras y Aguas, Artículo 20 letra C, Obras de riego

Subsidio para la captación y distribución del recurso hídrico.

Requisitos

Pueden postular personas, comunidades y parte de comunidades indígenas, deben tener la calidad de indígena.

Contacto

- Leonardo Chamorro Valin
- lchamorro@conadi.gov.cl
- 63 2 220811

Fecha de postulación

Marzo o abril de 2019

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

Individuales \$7.000.000
Comunidades \$56.000.000

Fondo de Tierras y Aguas, Artículo 20 letra C, Saneamiento de derecho de agua

Licitación pública para saneamiento y/o regularización de derechos de agua.

Requisitos

Pueden postular personas, comunidades y parte de comunidades indígenas, deben tener la calidad de indígena.

Contacto

- Leonardo Chamorro Valin
- lchamorro@conadi.gov.cl
- 63 2 220811

Fecha de postulación

Marzo o abril de 2019

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

Financiamiento por etapas,
aproximadamente \$700.000 por
derecho constituido e inscrito

Equipamiento Básico y Habitabilidad de Predios Adquiridos a través del Artículo 20, letras a) y b) de la Ley n° 19.253

Concurso público que financia iniciativas que favorezcan la inserción en los rubros silvoagropecuario y de agroturismo, que apoyen la habitabilidad y asentamiento definitivo de las familias beneficiadas, proyectos de orden productivo y mejoras en las alternativas productivas de los terrenos mediante la adquisición de tecnología, insumos, maquinaria, equipos y otros.

Requisitos

Personas, comunidades y parte de comunidades indígenas y según lo establecido en las bases concursables.

Contacto

- mgomez@conadi.gov.cl
- 63 2 220816

Fecha de postulación

Desde marzo en adelante

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

\$3.000.000 por familia

Desarrollo de una Producción Integral y Territorial de la Agricultura Familiar Mapuche, para Predios Adquiridos bajo la Ley N° 19.253

Concurso público que financia proyectos de bienes y servicios con la finalidad de fortalecer y mejorar la productividad de las tierras y diversificar el uso de éstas, a través de la adquisición de equipamiento productivo y/o tecnología adecuada, diseño e implementación de unidades productivas integrales, incorporación de variables de manejo sustentable de los recursos naturales y de elementos propios de la cosmovisión del pueblo mapuche.

Requisitos

Comunidades y parte de comunidades indígenas y según lo establecido en las bases concursables.

Contacto

- mgomez@conadi.gov.cl
- 63 2 220816

Fecha de postulación

Desde marzo en adelante

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

\$3.000.000 por familia

Apoyo al Emprendimiento y/o Microempresas Indígenas Urbanas

Concurso público que busca potenciar y promover el fortalecimiento de emprendimientos y microempresas indígenas urbanas que rescaten, promuevan o desarrollen las culturas indígenas y/o que tengan relación directa con actividades productivas de la población indígena.

Requisitos

Personas, comunidades y parte de comunidades indígenas y según lo establecido en las bases concursables.

Contacto

- ssaanhueza@conadi.gov.cl
- 63 2 220816

Fecha de postulación

Desde marzo en adelante

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

\$2.000.000

Iniciativas Turísticas Mapuche - Huilliche

Concurso público que apoya financieramente a quienes desarrollen una actividad comercial orientada al turismo originario, para formalizarse, aumentar la producción, mejorar la calidad del producto, posicionarse o insertarse en el mercado.

Requisitos

Personas, comunidades y parte de comunidades indígenas y según lo establecido en las bases concursables.

Contacto

- ravilez@conadi.gov.cl
- 63 2 220863

Fecha de postulación

Desde marzo en adelante

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

En proceso de revisión

Concurso Público Chile Solidario

Concurso público que financia proyectos de micro emprendimiento.

Requisitos

Personas naturales pertenecientes al Sistema Chile Solidario, ingreso y oportunidades y según lo establecido en las bases concursables.

Contacto

- ssanhueza@conadi.gov.cl
- 63 2 220863

Fecha de postulación

Desde Mayo en adelante

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

\$500.000

Ministerio de Energía, Seremi de Energía Los Ríos

Leña Más Seca

Busca aumentar la producción y comercialización de leña seca, para esto financia la construcción y/o habilitación de infraestructura para acopio y secado de leña e implementación de técnicas o tecnología para el procesamiento y secado de leña.

Requisitos

No exceder el aporte máximo, ser empresarios individuales, con iniciación de actividades en primera categoría y ventas anuales menores a 25.000 UF, con una actividad vigente y coherente a los rubros de venta y/o producción de leña, domicilio comercial y lugar de implementación del proyecto en la región

Contacto

- Maria Paz Torres
- 223656805
- mtorres@minenergia.cl

Fecha de postulación

Por definir

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

\$8.000.000

Fondo de Acceso a la Energía - FAE

Facilita el mejoramiento o acceso a la energía a organizaciones comunitarias, a través del financiamiento de proyectos que implementen sistemas energéticos a pequeña escala, que utilicen fuentes de energías renovables.

Requisitos

Ser personas jurídicas nacionales sin fines de lucro y que se encuentren actualmente vigentes, tener una cuenta bancaria exclusiva para la administración de los fondos entregados.

Contacto

- Johan Muñoz o Bladimir Antilef
- 223656805 / 223656805
- jmunoz@minenergia.cl
- bantilef@minenergia.cl
- fae@minenergia.cl

Fecha de postulación

12 de febrero de 2019

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

\$ 515.000.000 monto nacional para todas las postulaciones

INDAP

Programa Gestión y Soporte Organizacional (PROGYSO)

Financia líneas de acción que digan relación con el desarrollo de habilidades y generación de capacidades que permitan apoyar la gestión organizacional y el soporte administrativo de las organizaciones campesinas.

Requisitos

Organización campesina con personalidad jurídica vigente, formada mayoritariamente por usuarios actuales o potenciales de INDAP, con objetivos análogos a INDAP. Organización debe estar al día en sus compromisos con INDAP, en relación con la ejecución y rendición de proyectos.

Contacto

- Francisco Cerna
- 64 2 614500
- fcernas@indap.cl

Fecha de postulación

29 de enero al 25 de febrero de 2019

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

\$3.500.000

Sistema de Incentivo para la Recuperación de Suelos Degradados (SIRSD-s)

Busca recuperar el potencial productivo de los suelos agropecuarios degradados y mantener los niveles de mejoramiento alcanzados en los predios de la Agricultura Familiar Campesina.

Requisitos

Estar acreditado como usuario(a) de INDAP, no estar recibiendo simultáneamente otro incentivo para el mismo objetivo, no tener deudas morosas con INDAP, presentar plan de manejo e informe técnico elaborado por operador acreditado.

Contacto

- Francisco Cerna
- 64 2 614500
- fceras@indap.cl

Fecha de postulación

Enero de 2019 y primavera de 2019

% de financiamiento

90%

Monto Máximo

De acuerdo a la tabla de costos vigente del programa.

Crédito Corto Plazo

Financia parcialmente el capital de trabajo requerido para desarrollar actividades económicas, cuya capacidad de generación de recursos permita el pago total de la obligación dentro del plazo indicado.

Requisitos

Estar acreditado como usuario(a) de INDAP, no tener más de dos créditos de corto plazo en INDAP con saldo, no tener deudas morosas con INDAP, otorgar las garantías que se se exijan y contratar los seguros que se requieran.

Contacto

- Paula Camino
- 64 2 614500
- pcamino@indap.cl

Fecha de postulación

Todo el año

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

Hasta 300UF según categoría crediticia

Crédito Largo Plazo

Es un crédito reajutable, con un plazo superior a 360 días y un máximo de 10 años. Su modalidad de pago puede ser establecida de acuerdo con los flujos de ingresos del productor.

Requisitos

Estar acreditado como usuario(a) de INDAP, no tener más de dos créditos de largo plazo, no tener deudas morosas con INDAP, otorgar las garantías que se exijan y contratar los seguros que se requieran, demostrar generación de ingresos suficientes y presentar proyectos de inversión en créditos mayores a 300UF.

Contacto

- Paula Camino
- 64 2 614500
- pcamino@indap.cl

Fecha de postulación

Todo el año

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

Hasta 500UF según categoría crediticia

Programa Desarrollo de Inversiones (PDI)

Cofinancia inversiones de la Agricultura Familiar Campesina, buscando contribuir a la capitalización y/o modernización de los sistemas de producción silvoagropecuarios y/o conexos (turismo rural, artesanía, agregación de valor y servicios).

Requisitos

Dirigido a personas, empresas asociativas u otro tipo de organizaciones formales o informales, acreditados como usuario(a) de INDAP, no deben estar recibiendo simultáneamente otro incentivo para el mismo objetivo, no tener deudas morosas con INDAP, manifestar interés y compromiso en participar en el programa, lo que incluye financiar el aporte propio.

Contacto

- Francisco Cerna
- 64 2 614500
- fcernas@indap.cl

Fecha de postulación

Marzo de 2019

% de financiamiento

60% y 90% en proyectos de sustentabilidad ambiental, de jóvenes, mujeres o pueblos originarios.

Monto Máximo

\$2.500.000 individual.
\$25.000.000 y \$35.000.000 asociativos informales y formales, respectivamente.

Se podrá financiar el costo de formulación.

Programa de Riego Intrapredial (PRI)

Busca contribuir al desarrollo productivo de la Agricultura Familiar Campesina a través del mejoramiento de la eficiencia de uso del agua de riego a nivel intrapredial y/o de la incorporación de nueva superficie de riego o drenaje a la producción.

Requisitos

Dirigido a personas y organizaciones acreditados como usuario(a) de INDAP, no estar recibiendo simultáneamente otro incentivo para el mismo objetivo, no tener deudas morosas con INDAP y manifestar interés y compromiso en participar en el programa, lo que incluye financiar el aporte propio.

Contacto

- Francisco Cerna
- 64 2 614500
- fceras@indap.cl

Fecha de postulación

Marzo de 2019

% de financiamiento

90%

Monto Máximo

\$8.000.000 persona individual
\$15.000.000 persona jurídica

Programa de Riego Asociativo (PRA)

Busca contribuir al desarrollo productivo de la Agricultura Familiar Campesina, a través de la de la incorporación de nueva superficie de riego o drenaje a la producción y/o del aumento de la seguridad de riego en las áreas actualmente regadas.

Requisitos

Organización o grupo debe estar acreditada como usuario(a) de INDAP o bien demostrar que está conformada mayoritariamente por usuarios (as) de INDAP, no estar recibiendo simultáneamente otro incentivo para el mismo objetivo, no tener deudas morosas con INDAP y manifestar interés y compromiso en participar en el programa, lo que incluye financiar el aporte propio.

Contacto

- Francisco Cerna
- 64 2 614500
- fceras@indap.cl

Fecha de postulación

Enero de 2019

% de financiamiento

90%

Monto Máximo

\$60.000.000 anuales por proyecto.

Programa Praderas Suplementarias y Recursos Forrajeros (PPSRF)

Busca suplir los déficit de forraje en los sistemas de producción de la Agricultura Familiar Campesina debido a fenómenos agroclimáticos adversos, con el objeto de mejorar las actividades productivas y apoyar emprendimientos individuales o asociativos.

Requisitos

Estar acreditado como usuario(a) de INDAP, no estar recibiendo simultáneamente otro incentivo para el mismo objetivo, no tener deudas morosas con INDAP, manifestar interés y compromiso en participar en el programa, lo que incluye financiar el aporte propio, que el componente ganadero forme parte del sistema de producción del postulante y presentar un Plan de Establecimiento de Praderas Suplementarias y/o Recursos Forrajeros.

Contacto

- Francisco Cerna
- 64 2 614500
- fcernas@indap.cl

Fecha de postulación

Febrero y Julio de 2019

% de financiamiento

Variable, hasta 80%, casos excepcionales hasta 95%

Monto Máximo

Variable de acuerdo a la Tabla Anual de Costos

SAG

Sistema de Incentivo para la Recuperación de Suelos Degradados (SIRSD-s)

Busca recuperar el potencial productivo de los suelos agropecuarios degradados y mantener los niveles de mejoramiento alcanzados en los predios.

Requisitos

Pueden postular los productores agrícolas del país (personas naturales o jurídicas), sea propietario/a, arrendatario/a, usufructuario/a o mediero/a, deben presentar ante el Servicio un plan de manejo confeccionado por un operador acreditado.

Contacto

- contacto.losrios@sag.gob.cl
- 64 2 344815

Fecha de postulación

Noviembre de 2018 a enero de 2019

% de financiamiento

90%, 70% o 50% según se trate de pequeños, medianos o grandes productores.

Monto Máximo

160 UTM

Impulsa Personas

Incentivo Tributario que permite a las Empresas de Primera Categoría de la Ley sobre impuestos a la Renta, descontar del pago de impuestos.

Requisitos

Estar trabajando contratado en una empresa que sea contribuyente de primera categoría.

Contacto

- vnavarrete@sence.cl

Fecha de postulación

Todo el año

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

Según Tramos de Remuneración

Capacitación en Oficios

Generar competencias laborales en personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, con el propósito de aumentar la probabilidad de encontrar un empleo de calidad o en caso de tratarse de trabajadores o trabajadoras independientes aumentar sus ingresos.

Requisitos

Hombre y Mujeres de 18 a 65 años de edad, 60 % RSH.

Contacto

- earcos@sence.cl

Fecha de postulación

Abril de 2019

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

Total

Programa de Formación en el Puesto de Trabajo, Línea Jóvenes Aprendices

Fomenta la incorporación de jóvenes al mercado laboral con un enfoque de formación dual, en el cual una persona es formada a través de componentes teóricos y prácticos. Contemplando, además, la asignación directa de bonificaciones (contratación y capacitación) a las empresas que resulten beneficiadas.

Requisitos

Empresas con un mínimo de 10 trabajadores, un mínimo de un año de funcionamiento y que hayan realizado por lo menos una declaración anual de impuestos. Los aprendices deben tener entre 15 y 25 años (personas con discapacidad hasta los 26 años), estar contratados a través de un contrato de aprendizaje, regulado a través de los artículos 78 y siguientes del Código del Trabajo, con una duración mínima de 6 meses y remuneración bruta mayor a un salario mínimo mensual y menor a dos salarios mínimos mensuales.

Contacto

- mtello@sence.cl

Fecha de postulación

Segunda quincena de marzo de cada año habilitada hasta que se cumplen los cupos.

% de financiamiento

-

Monto Máximo

Para capacitación hasta \$400.000 por cada aprendiz y bonificación mensual del 50% de un ingreso mínimo mensual por un máximo de 12 meses

Programa de Formación en el Puesto de Trabajo, Línea Adulto Mayor

Tiene como objetivo generar acciones para facilitar la inserción laboral de las personas desempleadas, a través del desarrollo de iniciativas de capacitación y/o de entrega de beneficios a empleadores.

Requisitos

Empresas con un mínimo de 10 trabajadores, un mínimo de un año de funcionamiento y que hayan realizado por lo menos una declaración anual de impuestos. El adulto mayor debe tener más de 60 años de edad, pertenecer al 60% de la población más vulnerable de acuerdo al instrumento de calificación socioeconómica vigente, encontrarse inscritos en la Bolsa Nacional de Empleo. Las empresas podrán postular con contratos ya iniciados, con fecha máxima de inicio de las labores hasta 20 días hábiles anteriores a la fecha de postulación.

Contacto

- mtello@sence.cl

Fecha de postulación

Segunda quincena de marzo de cada año hasta que se cumplen los cupos.

% de financiamiento

-

Monto Máximo

Para capacitación hasta \$400.000 por cada adulto mayor y bonificación mensual de un 40% de un ingreso mínimo mensual por 6 meses, renovable por 6 meses con un 20% de bonificación.

Programa Bono Empresa y Negocio

Aporta a la mejora de la competitividad y la productividad de los grupos objetivos que el programa contempla.

Requisitos

Requisitos de Postulación para los trabajadores, dueños, socios y representantes legales de las Micro y Pequeñas Empresas: Ser representante legal, dueño, socio o trabajador de la empresa que postula, Ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro que no excedan a 25.000 U.F. en el último año calendario.

Contacto

- claggazi@sence.cl

Fecha de postulación

Abril de 2019

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

Total

Becas Laborales

Aumentar la empleabilidad de personas en condiciones de vulnerabilidad, a través de la capacitación en oficios o acciones de formación continua.

Requisitos

Varía según línea de postulación: Línea trabajador activo y reconversión laboral; Línea microempresa y emprendimiento; y Línea inclusión laboral.

Contacto

- earcos@sence.cl

Fecha de postulación

Enero de 2019

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

Total

Programa Bono Empresa y Negocio

Aporta a la mejora de la competitividad y la productividad de los grupos objetivos que el programa contempla.

Requisitos

Requisitos de Postulación para los trabajadores, dueños, socios y representantes legales de las Micro y Pequeñas Empresas: Ser representante legal, dueño, socio o trabajador de la empresa que postula, Ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro que no excedan a 25.000 U.F. en el último año calendario.

Contacto

- claggazi@sence.cl

Fecha de postulación

Abril de 2019

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

Total

Becas Laborales

Aumentar la empleabilidad de personas en condiciones de vulnerabilidad, a través de la capacitación en oficios o acciones de formación continua.

Requisitos

Varía según línea de postulación: Línea trabajador activo y reconversión laboral; Línea microempresa y emprendimiento; y Línea inclusión laboral.

Contacto

- earcos@sence.cl

Fecha de postulación

Enero de 2019

% de financiamiento

100%

Monto Máximo

Total



GUÍA FONDOS DE DESARROLLO Y FOMENTO PRODUCTIVO REGIÓN DE LOS RÍOS - 2019