UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Repositorio Digital USM **https://repositorio.usm.cl**

Tesis USM Tesis de Postgrado de Acceso Abierto

2018

FORMULACIÓN DE UN MODELO COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TURISMO, MEDIANTE LA VALORIZACIÓN DE LA TIPICIDAD CULTURAL Y TERRITORIAL DE PRODUCTOS CHILENOS

CORTÉS BAYGORRÍA, AXEL ANDRÉS

http://hdl.handle.net/11673/42582

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

ESCUELA DE NEGOCIOS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Escuela de Negocios Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

FORMULACIÓN DE UN MODELO COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TURISMO, MEDIANTE LA VALORIZACIÓN DE LA TIPICIDAD CULTURAL Y TERRITORIAL DE PRODUCTOS CHILENOS

Tesina de grado presentada por

Axel Andrés Cortés Baygorría

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magister en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Jorge Cea V.

Agosto 2008

TITULO DE TESINA: **“FORMULACIÓN DE UN MODELO COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TURISMO, MEDIANTE LA VALORIZACIÓN DE LA TIPICIDAD CULTURAL Y TERRITORIAL DE PRODUCTOS CHILENOS”**

AUTOR: **Axel Andrés Cortés Baygorría**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA: Dr. Giovanni Pesce S.
Dr. Alberto Naranjo T.

Valparaíso, 30 agosto 2018

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: AXEL ANDRÉS CORTÉS BAYGORRÍA

Fecha: 30 DE AGOSTO DEL 2018

Dedicatoria

A mi familia por su constante apoyo, en especial a mi Señora Carolina por su soporte y aliento durante esta etapa de estudios. A mis hijos Rafael y Matilda quienes forman parte de este trabajo a través de un anhelo familiar que dio motivo a este desarrollo.

Resumen Ejecutivo

Al momento de definir productos típicos de Chile, no existe un claro consenso, conocimiento, ni tampoco una oferta adecuada. La tipicidad se relaciona con la historia, costumbres y principalmente con la localización u origen. Es justamente en este último punto donde como país tenemos una debilidad que disrumpe las posibles sinergias que se podrían generar para el fortalecimiento a la cultura e identificación de estos productos típicos con el país. Adicionalmente nuestra geografía nos juega en contra a la hora de generar integración, las barreras de distancia y conectividad generan un bajo grado de entendimiento de cómo es nuestra cultura.

En este contexto se desarrolló una metodología que permitiera elaborar un modelo de negocio basado en aspectos claves en función a la realidad país en este ámbito. Es así como antes de realizar un diagnóstico se consideró el estudio de casos, entrevistas con actores claves como líderes de organizaciones de comercio justo, artesanos, turistas, etc. Se consideró de igual forma experiencias personales, viajes, foros de opiniones, para así intentar lograr un diagnóstico bien fundamentado antes de plantear un modelo de negocio basado en las oportunidades que de él se desprendan.

El diagnóstico presenta como aspecto clave la importancia de mejorar la oferta de estos productos típicos y fortalecerlos a través del turismo. Esto último basado en la importancia actual e histórica que han tenido las influencias extranjeras en nuestro país. Esto radica en que el país está cada vez más propenso a adoptar costumbres, comidas y productos de otros países, proceso natural que viene con la apertura de mercados al que estamos expuestos, pero que como contraparte no hemos sabido contrarrestar ofreciendo lo nuestro. Esta oferta actualmente es pobre, basta con solo cuestionarse “Qué es típico nuestro”, probablemente las respuestas van a ser pobres y es por eso que tenemos una tarea pendiente que se debe abordar.

Respecto a la oferta de tipicidades, estas se encuentran centralizadas en puntos de interés turístico, pero de forma segregada. Es así como los productos típicos del norte prácticamente están en el norte y los del sur en el sur, generando este aislamiento que finalmente resulta en un bajo reconocimiento y fortalecimiento de lo nuestro.

Desde el punto de vista del turismo, no existe una oferta adecuada. Algo tan simple como comprar souvenirs o productos típicos no es tarea fácil.

La propuesta logra adecuar los modelos de cadena de valor a este mercado de nicho, tomando como referencia las particularidades geográficas, económicas, históricas, políticas y culturales, para el logro de una integración logística que permite disponibilizar productos típicos de todo el país en puntos de venta en lugares de gran flujo turístico.

Aspectos claves para destacar son las asociaciones con las cuales se debe mantener un estrecho lazo, tanto en cuanto al abastecimiento de estos productos típicos, como en el fomento y venta de ellos. Las asociaciones de comercio justo, de artesanos, de turismo, los mecanismos de fomento del estado, las asociaciones extranjeras de rescate de patrimonio, etc. Esto conforma una red de apoyo catalizadora que se debe mantener constantemente a través de la participación en diversas actividades relacionadas a este ámbito, como así también siendo parte como canal de difusión y fomento. Dada la precariedad tanto de financiamiento, de educación y baja asociatividad de la gran mayoría de los pequeños productores, esta red de apoyo es clave.

Se elaboró un listado de la oferta de productos típicos a nivel nacional. Con la consideración de todos estos antecedentes, se elaboró un análisis geográfico y de flujo turístico que determinó 7 ubicaciones claves para la localización de puntos de venta. De estas, 4 con mayor importancia y a dar foco en una primera etapa. Estas son Arica, Santiago-Valparaíso, Temuco y Puerto Natales-Punta Arenas. La segunda etapa o prioridad contempla San Pedro de Atacama, Hanga Roa y Pucón.

Se diseñó un sistema de distribución que permite contar con productos típicos de todo Chile en todos los puntos de venta, esto minimizando el transporte utilizando a cada punto de venta como zonas de recolección y almacenamiento de productos locales para su posterior distribución.

Finalmente se elaboró un plan de marketing que permitió determinar actividades claves a realizar y que finalmente se lleva a un flujo de caja propuesto para el comienzo de este negocio de acuerdo a lo planteado por el modelo. Este plan obedece a las siguientes 6 estrategias identificadas en el análisis de la industria. Robustecer la oferta variada de productos típicos en todo Chile, difundir y promocionar los productos típicos, desarrollo de canales de distribución, generar plan de asociación con políticas de Comercio Justo, mejorar identificación de productos con la historia del producto y el rostro de los productores y utilizar ferias costumbristas como plataformas de acercamiento y difusión.

El modelo de negocio finalmente se basa en las ventajas competitivas que presentan estos productos, la oferta en lugares claves, la importancia del turismo como agente catalizador del reconocimiento de lo nuestro, una propuesta para optimizar la cadena logística, conceptos de modelo de servicio y organismos de fomento a utilizar.

Tabla de Contenidos

Contenido

1. Objetivo General 1
1.1. Objetivos Específicos..... 1
2. Introducción 2
3. Antecedentes: 3
3.1. Análisis del Turismo Receptivo..... 3
3.2. Análisis del Turismo Interno..... 7
4. Marco Teórico 8
4.1. Producto Típico..... 8
4.2. Emprendimiento..... 9
4.3. Comercio Justo..... 13
4.4. Comercio Justo en Chile..... 18
5. Herramientas de Análisis 20
5.1. Analisis PESTAL (JOHNSON & SCHOLES, 2011) 20
5.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1979) 21
5.3. Análisis FODA y matriz TOWS 23
5.4. Modelo Canvas (Osterwalder, 2004) 24
5.5. Modelo de la flor del servicio (Lovelock, 1992) 28
5.6. Plan de Marketing..... 29
5.6.1. Definición de un Plan de Marketing..... 29
5.6.2. Estrategias de Marketing (Kotler P.)..... 31
5.6.3. Marketing Mix..... 36
6. Metodología 39
7. Desarrollo.....40
7.1. Estudio de Casos..... 42
7.2. Diagnóstico 45
7.3. Análisis de la Industria. 46

7.3.1. Análisis PESTAL 46
7.4. Análisis FODA 51
7.5. Desarrollo de Estrategias basadas en la Matriz TOWS. 55
7.6. Modelo Canvas + Flor del Servicio 58
7.7. Comercialización y Retailing 64
7.8. Aplicación de modelo de canal de distribución 65
7.9. Plan de Marketing 74
7.9.1. Objetivos del Plan de Marketing 74
7.9.2. Estrategias de Marketing 74
7.9.3. Marketing Táctico 78
7.10. Análisis Económico 82
8. Conclusiones 86
9. Anexos 88
9.1. Anexo 1. Empresas Acreditadas en Chile por Fair for Life 88
9.2. Anexo 2 Listado de iniciativas con Productos Típicos de Norte a Sur . 90
9.3. Anexo 3 Indicador de Competitividad Global 96
9.4. Anexo 4. Legislación Nacional y Acuerdos Internacionales 98
10. Bibliografía 99

Índice de Figuras

FIGURA 1 POBLACIÓN EN EL LUGAR O PUNTO DE VENTA. 4
FIGURA 2. TENDENCIA DE LLEGADA DE TURISTAS A CHILE 5
FIGURA 3. ORIGEN DE TURISTAS EXTRANJEROS (TURISMO RECEPTIVO) 5
FIGURA 4. DISTRIBUCIÓN TOTAL DE VIAJES SEGÚN MES AÑO 2016. 7
FIGURA 5. CONFORMACIÓN DE UN PRODUCTO TÍPICO 9
FIGURA 6. RELACIÓN ENTRE TASA DE CREACIÓN DE ENTRADA DE EMPRESAS Y PIB/CAPITA 10
FIGURA 7 TAXONOMÍA DE APOYO DIRECTO A LAS STARTUPS. 11
FIGURA 8. CUADRO DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE DESARROLLO Y FOMENTO PARA EL EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA. 12
FIGURA 9. LOS 10 PRINCIPIOS DEL COMERCIO JUSTO. (WFTO, 2013) 14
FIGURA 10. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER 21
FIGURA 11. MATRIZ FODA 23
FIGURA 12. MATRIZ TOWS. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN ANÁLISIS FODA 23
FIGURA 13. MODELO CANVAS 27
FIGURA 14. MODELO DE LA FLOR DEL SERVICIO 28
FIGURA 15. DISEÑO DE LA ESTRETEGIA DE MARKETING 31
FIGURA 16. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DEL MARKETING 32
FIGURA 17. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS 35
FIGURA 18. DIAGRAMA DE LAS 4P'S 36
FIGURA 19. AMPLIACIÓN DEL CONCEPTO DE PRODUCTO 37
FIGURA 20 METODOLOGÍA DE TRABAJO. 39
FIGURA 21 CHILE EN EL RAKING DE DOING BUSINESS 47
FIGURA 22. APERTURA DE UN NEGOCIO EN CHILE Y LAS ECONOMIAS DE COMPARACIÓN 48
FIGURA 23. MATRIZ FODA PARA EL MODELO CON PRODUCTOS TÍPICOS DE CHILE 54
FIGURA 24. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN MATRIZ TOWS 55
FIGURA 25. LIENZO CANVAS. 63
FIGURA 26. ADAPTACIÓN DEL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y RETAILING 64
FIGURA 27. DISTRIBUCIÓN GRÁFICA DE POBLACIÓN Y TURISMO RECEPTIVO 67
FIGURA 28. ESQUEMA DE CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE UN PUNTO DE VENTA 69
FIGURA 29. ESQUEMA AGREGADO DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN PROPUESTO 69

FIGURA 30. DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN Y EFECTO EN INVENTARIOS *71*
FIGURA 31. LOGO CHILENIDADES *78*
FIGURA 32. PACKAGING *79*

Índice de Tablas

TABLA 1. EXPORTACIÓN DE BIENES Y TURISMO (2015) *4*
TABLA 2.INFORMACIÓN DE GASTOS Y PERMANENCIA DE TURISTAS EXTRANJEROS *6*
TABLA 3 DETALLE MENSUAL DE INGRESO DE TURISTAS POR REGIÓN. *6*
TABLA 4. CUADRO DEMOGRÁFICO DE CHILE - PROYECCIÓN AL 2020. ..... *49*
TABLA 5. FLUJO DE CAJA 24 MESES *84*
TABLA 6. FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS *85*

“Formulación de un Modelo Comercial para el fortalecimiento del turismo, mediante la valorización de la tipicidad cultural y territorial de productos chilenos”

1. Objetivo General

El objetivo de esta tesina es proponer un modelo que permita rescatar y promover los productos típicos de Chile.

1.1. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio para identificar productos típicos, con denominación de origen o con tipicidad cultural o regional.
- Identificar los elementos claves que permitan agregar valor a los productos a través de su identidad e historia.
- Identificar mecanismos de fomento y redes de apoyo para posibles etapas de desarrollo e implementación.
- Proponer un modelo de generación de valor, de fomento a la producción y de distribución con foco en el turismo.

2. Introducción

La identidad cultural es sin duda un aspecto altamente valorado por el turismo receptivo. Nuestro país dista bastante de contar con una identidad cultural definida y por lo tanto no existe una sinergia importante entre turismo y cultura nacional. En países latinos como México, Perú y Colombia el turismo se basa tanto en sus bellezas naturales como en el rescate cultural. Es bien conocido el rescate cultural que se realiza por ejemplo en la Riviera Maya, donde danzas y restos arqueológicos se mezclan con comidas y música típica del lugar. Lo mismo se da en Perú con el rescate de la cultura Incaica o en Colombia con la cultura Cafetera. Quizás algo muy naciente en nuestro país se está dando con los valles vitivinícolas en el centro del país, pero esto es algo muy reciente y que no refleja nuestras costumbres y raíces.

Entonces nace la pregunta, ¿qué es nuestro?, ¿qué nos caracteriza?, ¿podemos rescatar lo nuestro?, ¿los turistas están interesados en esto?.

La verdad es que sí tenemos identidad cultural, pueblos prexistentes con costumbres vivas, adopciones y adaptaciones a las costumbres inmigrantes, las cuales nos permiten tener nuestras tipicidades y productos originales, pero que en la cultura local son poco conocidos y valorados.

Basta con comparar la cantidad de restaurantes internacionales (Peruanos, Chinos, Japoneses, Italianos, Americanos, etc) con los de comida típica chilena, o con intentar recomendar a un turista donde comprar algo típico de Chile, muy probablemente termine comprando un articulo Chino en una feria artesanal.

Algunos difieren del por qué nos falta reconocer lo nuestro, pero la verdad es que un aspecto muy importante es que nuestra geografía nos juega en contra. Somos un país altamente centralizado en cuanto a su población, extremadamente largo (más de 4000km) y en los sectores extremos sólo contamos con un 1% de la población. Por lo tanto, esta integración y conocimiento de lo típico nuestro se hace más complejo.

La siguiente tesina pretende abordar esta problemática a través de un modelo de negocio que permita ofrecer estas tipicidades a lo largo del país, fortaleciendo el turismo y fomentando el desarrollo de productos típicos chilenos.

3. Antecedentes:

3.1. Análisis del Turismo Receptivo

Resulta vital incluir en este modelo una radiografía al turismo receptivo en Chile, ya que más allá de ser considerados como potenciales clientes, estos son catalizadores de consumo. Esto constituye la Hipótesis N°1 de este trabajo. "El consumidor chileno sigue tendencias y modas. Si estas vienen de países desarrollados, tienen mayor validez". Basta mirar el ejemplo del Merken ["Isabel M. Aguilera M Isabel, Becoming Typical: a Geanological Approximation to Merken Boom in Chile". RIVAR Vol. 3, Nº 8, ISSN 0719-4994, IDEA-USACH], en donde el gran salto en ventas vino después de que el producto fue reconocido como un producto gourmet apetecido en Europa.

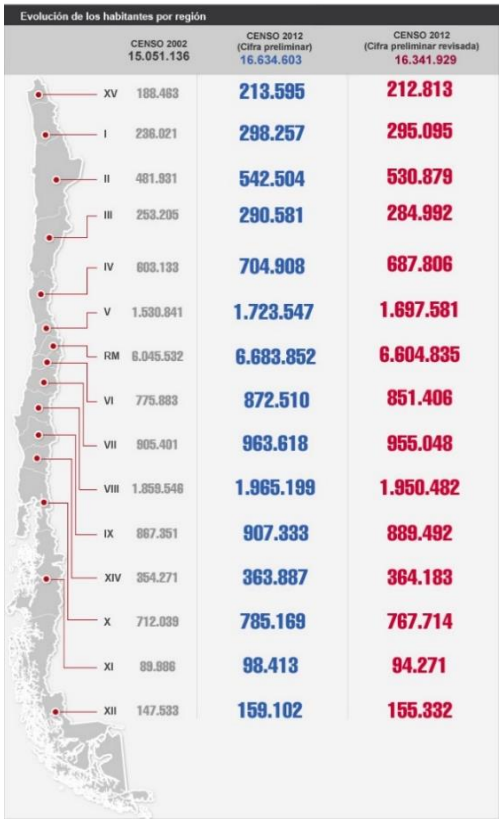
Siguiendo con la idea inicial, el mercado potencial está constituido por:

- Población en el lugar o localización del punto de venta
- Turismo receptivo
- Turismo interno
- Exportación
- Venta con despacho a regiones

Esta segregación se realizó para enfatizar ciertos datos e información que permitirá definir una localización más adecuada y estimar el potencial mercado

En Chile la población está altamente concentrada al centro del país. Los extremos cuentan con una muy baja población y quedan muy apartados dada la geografía del país. Chile es un país con 4300km y con una población total de 16,3 millones de habitantes. Cuenta con 15 regiones, donde la principal es la región metropolitana con más del 40% de la población. Las 2 siguientes regiones que concentran la población son la del Bio Bio y la región de Valparaíso.

FIGURA 1 POBLACIÓN EN EL LUGAR O PUNTO DE VENTA.



Evolución de los habitantes por región

	CENSO 2002 15.051.136	CENSO 2012 (Cifra preliminar) 16.634.603	CENSO 2012 (Cifra preliminar revisada) 16.341.929
XV	188.483	213.595	212.813
I	236.021	298.257	295.095
II	481.931	542.504	530.879
III	253.205	290.581	284.992
IV	603.133	704.908	687.806
V	1.530.841	1.723.547	1.697.581
RM	6.045.532	6.683.852	6.604.835
VI	775.883	872.510	851.406
VII	905.401	963.618	955.048
VIII	1.859.546	1.965.199	1.950.482
IX	867.351	907.333	889.492
XIV	354.271	363.887	364.183
X	712.039	785.169	767.714
XI	89.986	98.413	94.271
XII	147.533	159.102	155.332

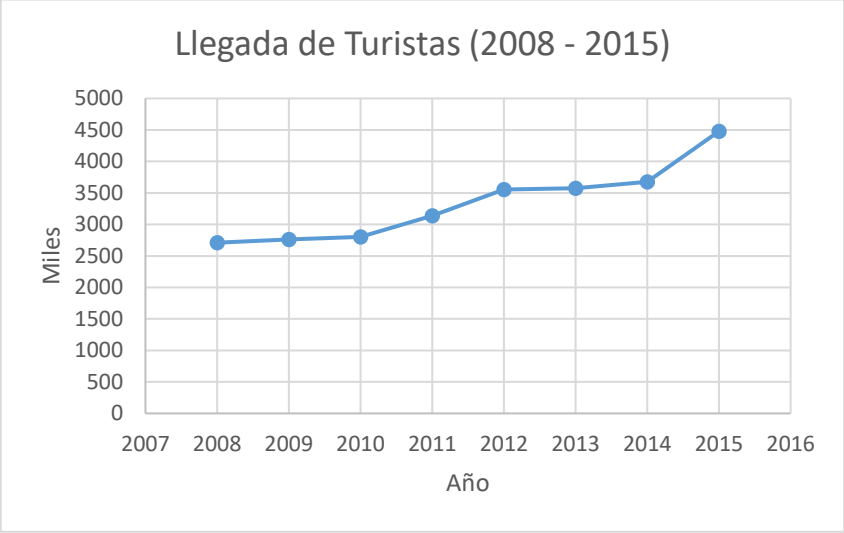
En Chile el turismo corresponde al 6to rubro de mayor importancia respecto a los ingresos por exportación de bienes y servicios, los cuales representan un ingreso de casi 3,000 millones de dólares. Ver Tabla 1.

TABLA 1. EXPORTACIÓN DE BIENES Y TURISMO (2015)

		Mn US$
1	Minería	32667.4
2	Sector Frutícola	4549
3	Productos Quimicos	4386.4
4	Celulosa, Papel y otros	3165.2
5	Salmón	3074.2
6	**Turismo**	**2909.9**
7	Productos Metálicos, Maquinarias y Equipos	2450.9
8	Forestal y muebles de madera	2289.5
9	Vino	1847.8

Es interesante observar que el turismo receptivo ha ido en constante ascenso y que dadas las condiciones desarrollo de lugares de interés y belleza natural del país, seguirán fortaleciéndose. La figura 2 muestra la tendencia del turismo receptivo de los últimos años en Chile, donde la tasa de crecimiento media es del 7% y en los últimos 2 años ha crecido a tasas del 15%. Un numero preliminar es que el 2017 llegaron 6,4 millones de turistas.

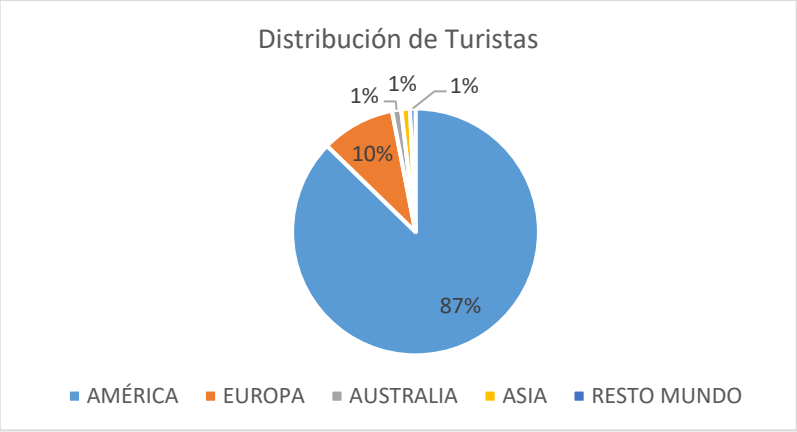
FIGURA 2. TENDENCIA DE LLEGADA DE TURISTAS A CHILE



Fuente: Anuario Turismo 2015. Sernatur

La composición turistas que llegan a Chile son en gran mayoría de América con un 87%, seguido de Europa con un 10%. Ver la Figura 3

FIGURA 3. ORIGEN DE TURISTAS EXTRANJEROS (TURISMO RECEPTIVO)



Llegada de visitantes, permanencia promedio, gasto promedio diario individual, gasto promedio total individual e ingreso de divisas, según país de residencia, 2015, se aprecia en la siguiente tabla.

TABLA 2.INFORMACIÓN DE GASTOS Y PERMANENCIA DE TURISTAS EXTRANJEROS

PAÍS DE RESIDENCIA	LLEGADA DE VISITANTES	PERMANENCIA PROMEDIO (EN NOCHES)	GASTO PROMEDIO DIARIO INDIVIDUAL (EN DÓLARES)	GASTO TOTAL INDIVIDUAL (EN DÓLARES)	INGRESO DE DIVISAS (EN DÓLARES)
TOTAL					**2,909,894,367**
TRANSPORTE INTERNACIONAL					**440,228,743**
VISITANTES (1)	**5,487,218**				**2,469,665,625**
EXCURSIONISTAS	**1,008,882**				**38,519,490**
TURISTAS	**4,478,336**	**8.5**	**64.0**	**542.9**	**2,431,146,135**
AMÉRICA	3,908,698	7.4	60.9	448.6	1,753,346,146
ARGENTINA	2,065,557	6.1	49.4	303.8	627,551,458
BOLIVIA	419,737	6.0	20.6	122.9	51,598,580
PERÚ	364,399	5.5	37.5	208.0	75,780,893
BRASIL	463,953	7.0	115.7	811.3	376,387,572
EE.UU.	213,919	13.6	91.6	1,247.4	266,838,803
MÉXICO	46,886	13.9	85.1	1,185.8	55,595,224
CANADÁ	43,859	19.0	62.7	1,193.0	52,321,261
COLOMBIA	102,038	15.3	54.9	842.6	85,980,958
RESTO AMÉRICA	188,349	12.5	68.6	856.3	161,291,396
EUROPA	432,775	17.3	69.7	1,208.6	523,034,968
ALEMANIA	74,427	18.0	64.4	1,157.2	86,128,871
ESPAÑA	83,039	18.2	72.0	1,311.5	108,908,367
FRANCIA	71,236	18.0	61.0	1,099.9	78,350,827
INGLATERRA	46,869	11.7	97.9	1,149.5	53,875,671
OTROS EUROPA	157,205	17.9	69.4	1,245.3	195,771,232
AUSTRALIA	53,909	10.6	91.0	966.3	52,091,485
ASIA	51,182	14.1	99.1	1,395.1	71,401,786
RESTO MUNDO	31,772	12.2	81.0	984.3	31,271,750

(1) Visitantes = Turistas + Excursionistas.
Fuente: División de Estudios, Subsecretaría de Turismo - Subdirección de Estudios, SERNATUR. Estudio del Turismo Receptivo, año 2015.
Elaboración: División de Estudios. Subsecretaría de Turismo - Subdirección de Estudios. SERNATUR

Desde el punto de vista de visitas a puntos de interés la Tabla 3, muestra tanto el lugar de ingreso del turista mensual como un detalle mensual

TABLA 3 DETALLE MENSUAL DE INGRESO DE TURISTAS POR REGIÓN.

LUGAR DE INGRESO	TURISTAS EXTRANJEROS ENTRADOS (NÚMERO)												
	TOTAL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
TOTAL	**4,478,336**	**560,655**	**432,415**	**370,776**	**313,408**	**263,887**	**284,005**	**331,061**	**294,748**	**300,488**	**360,330**	**401,287**	**565,276**
XV ARICA Y PARINACOTA	**478,286**	**56,803**	**43,330**	**38,560**	**32,808**	**32,120**	**35,781**	**43,076**	**37,800**	**35,193**	**37,798**	**37,608**	**47,409**
I TARAPACÁ	**255,406**	**30,029**	**18,422**	**19,844**	**19,570**	**16,561**	**18,112**	**24,798**	**20,558**	**19,022**	**19,426**	**19,329**	**29,735**
II ANTOFAGASTA	**139,991**	**22,485**	**13,757**	**11,058**	**9,821**	**7,803**	**6,693**	**11,029**	**10,156**	**9,473**	**10,546**	**10,871**	**16,299**
III ATACAMA	**4,938**	**2,602**	**960**	**443**	**14**	**0**	**0**	**16**	**0**	**64**	**147**	**308**	**384**
IV COQUIMBO	**23,362**	**11,044**	**5,207**	**1,605**	**17**	**47**	**794**	**0**	**0**	**0**	**7**	**0**	**4,641**
V VALPARAÍSO	**749,904**	**121,639**	**90,829**	**65,143**	**57,706**	**46,543**	**41,244**	**38,085**	**21,690**	**37,891**	**48,572**	**67,535**	**113,027**
XIII METROPOLITANA	**1,657,453**	**147,478**	**112,215**	**127,010**	**119,199**	**107,573**	**138,353**	**150,896**	**137,517**	**126,791**	**149,692**	**158,478**	**182,251**
VII MAULE	**19,318**	**3,305**	**3,602**	**2,883**	**1,949**	**1,202**	**420**	**128**	**0**	**0**	**27**	**1,792**	**4,010**
VIII BIO BIO	**1,858**	**426**	**481**	**307**	**131**	**0**	**118**	**0**	**6**	**0**	**0**	**54**	**335**
IX LA ARAUCANÍA	**250,741**	**38,398**	**31,814**	**20,103**	**17,655**	**12,446**	**9,838**	**15,407**	**12,452**	**15,729**	**19,903**	**19,682**	**37,314**
XIV LOS RIOS	**7,697**	**2,614**	**1,871**	**764**	**393**	**226**	**100**	**143**	**152**	**164**	**295**	**351**	**624**
X LOS LAGOS	**362,888**	**53,907**	**50,711**	**34,641**	**21,717**	**15,769**	**12,370**	**20,773**	**21,164**	**21,956**	**28,709**	**31,143**	**50,028**
XI AISÉN	**114,586**	**16,608**	**13,127**	**11,079**	**6,631**	**6,100**	**5,701**	**6,773**	**6,424**	**6,642**	**9,381**	**9,163**	**16,957**
XII MAGALLANES	**411,908**	**53,317**	**46,089**	**37,336**	**25,797**	**17,497**	**14,481**	**19,937**	**26,829**	**27,563**	**35,827**	**44,973**	**62,262**

Fuente: Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional, Carabineros de Chile.
Elaboración: División de Estudios. Subsecretaría de Turismo - Subdirección de Estudios. SERNATUR

Se aprecia una clara concentración en el centro del país, dado que la gran mayoría hace ingreso por el Aeropuerto Internacional de Santiago, como así también en los extremos del país (Zonas fronterizas o zonas francas). Adicionalmente los meses de verano son de mayor flujo de turistas, influenciado principalmente por el ingreso de turistas argentinos en época estival.

3.2. Análisis del Turismo Interno

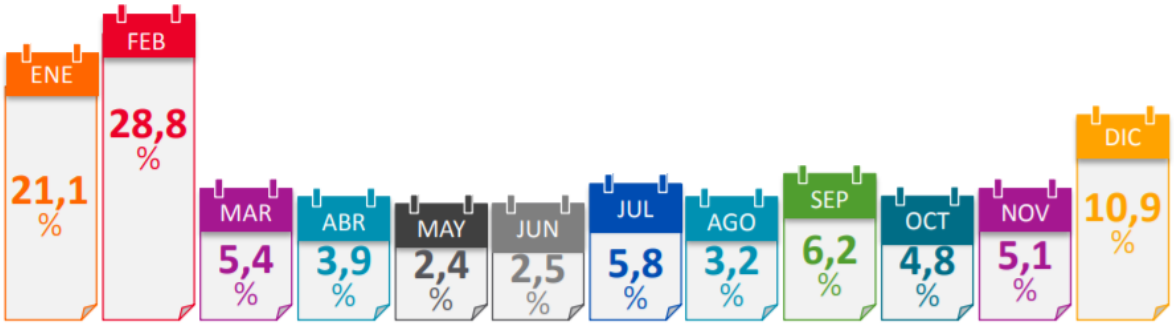
En Chile, el turismo interno constituye un flujo de gente considerable que vale la pena considerar.

Según datos del reporte del turismo interno en Chile (SERNATUR, 2018), prácticamente 60% de la población sale de viaje, de los cuales un 90% es con pernoctación, lo que equivale a cerca de 7 millones de personas.

Estos viajes están muy marcados por algunos aspectos importantes a mencionar.

a) El grupo promedio de viaje es de 2,5 personas
b) Casi un 50% aloja en casa de familiares o amigos
c) Más del 60% de los viajes es a destinos variados, siendo el destino más visitado el litoral central (10%), seguido por Viña del Mar y Valparaíso (6,3%)
d) Un 56% lo realiza en vehículo propio, un 30% es vehículos interurbanos y sólo un 10% en avión.
e) De los viajes un 72% es por vacaciones y un 25% por visitas a familiares o amigos.
f) El último punto importante a destacar es la alta concentración de viajes en período estival. Ver figura 4.

FIGURA 4. DISTRIBUCIÓN TOTAL DE VIAJES SEGÚN MES AÑO 2016.



Fuente: Infografía Turismo 2016 División de Estudios y Territorio de la Subsecretaría de Turismo

4. Marco Teórico

Existen 3 conceptos en los que se enmarca este modelo de negocio que vale la pena explicar en más detalle, ya que serán utilizados más adelante como la base del modelo. Estos son el concepto de producto típico, el comercio justo y el emprendimiento.

4.1. Producto Típico

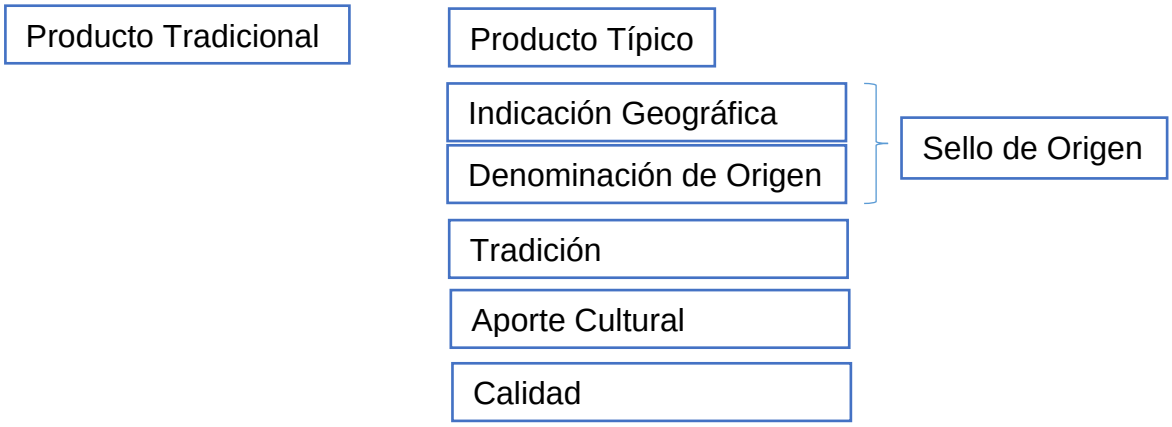
Las definiciones disponibles para productos típicos son generales y básicamente hacen referencia a la identificación de productos con localidades en particular. Un ejemplo de definición es la que da el programa sello de origen de Chile, que busca identificar, posicionar y diferenciar en el mercado los productos típicos (tradicionales y singulares), los define como “productos que se encuentran fuertemente vinculados a localidades del país, de forma que para los consumidores sean fácilmente reconocibles respecto de productos iguales o similares” (INAPI, Gobierno de Chile)

Vale la pena mencionar que algunos documentos confunden a los productos típicos con productos tradicionales, los cuales son en esencia diferentes. El producto tradicional es el producto básico, en donde el valor agregado en su proceso de producción u obtención no es lo suficientemente importante como para transformar su esencia natural.

Respecto al producto típico, de las definiciones disponibles, podemos hacer la siguiente propuesta de definición. El producto típico es el que se relaciona al vínculo geográfico, de tradición cultural y de reconocimiento al valor que estos aspectos aportan a un producto en sí y que lo hacen distinto de un producto similar, convirtiéndolo en un producto con identidad.

La Figura 5 define en forma esquemática la construcción de valor para un producto típico.

FIGURA 5. CONFORMACIÓN DE UN PRODUCTO TÍPICO



Fuente. Elaboración propia

Un ejemplo muy nuestro (hay muchos) pero que ejemplifica esta aseveración es la chicha de Curacaví (bebida alcohólica proveniente de uva). Posee tal nivel de tradición, que los pequeños productores hacen referencia a su antigüedad, a la tradición familiar y a mantener el proceso de producción a pesar de los adelantos tecnológicos. En cuanto a su tipicidad (intrínseca en su nombre) se agrega el reconocimiento, el cual en este caso se asocia a una típica cueca (baile típico chileno) que hace mención a las cualidades de esta bebida. Lo rescatable de esto es que la tipicidad potencia en gran medida el valor agregado de los productos, diferenciándolos del resto. Vale la pena mencionar que el programa de fomento Sello de Origen del Gobierno de Chile, menciona sólo 2 de estos conceptos para clasificar a los productos típicos, la indicación geográfica y la denominación de origen.

4.2. Emprendimiento.

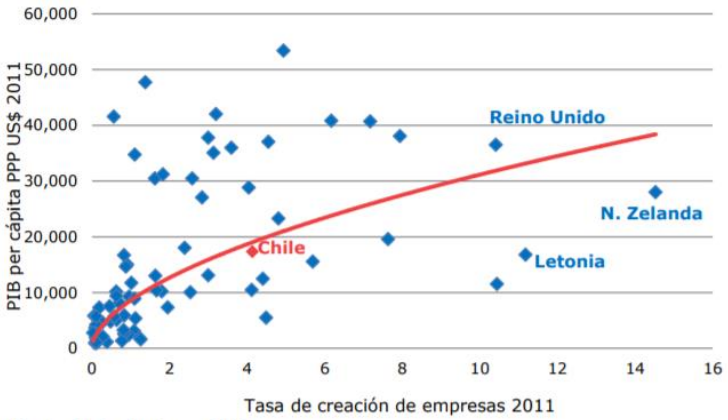
"Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro".

A pesar de lo básico en su definición, la RAE genera un claro hincapié en la dificultad, en el desafío. Es aquí donde inmediatamente se debe poner especial atención ya que para el emprendedor resulta vital minimizar los riesgos al enfrentar este "peligro".

La importancia del emprendimiento es tal que para los gobiernos resulta de gran importancia el promoverlo. Existe una clara correlación entre emprendimiento y crecimiento país. Un estudio y ranking elaborado por el Banco Mundial que determina cuantas empresas (constitución de sociedades de responsabilidad limitada) se crean por cada 1000 habitantes en edad de trabajar (Business, 2012), demuestra esta importancia. Lo interesante de este indicador es como se puede comparar entre países y obtener interesantes conclusiones.

Una de ellas es que los países desarrollados generan más emprendimiento y la segunda es que el PIB tiene tendencia positiva o de crecimiento con mayores niveles de emprendimiento. Ver Figura 6

FIGURA 6. RELACIÓN ENTRE TASA DE CREACIÓN DE ENTRADA DE EMPRESAS Y PIB/CAPITA



Fuente: Doing Business y FMI.

Chile es el país mejor posicionado de la región, con una tasa de emprendimiento de 4.13 (4.13 empresas creadas por cada 1000 personas en edad de trabajar) y es numero 15 a nivel mundial. Los países que lideran este ranquin son Nueva Zelanda, Letonia y Reino Unido.

Otra visión de la situación en la región es presentada por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)

A pesar de que su información se centra en el desarrollo de startups, las cuales en esencia corresponden a emprendimientos de innovación (en su gran mayoría de TI), aporta bastante en cuanto a la radiografía y al contexto bajo el cual se desarrollan a través de los instrumentos de apoyo (OCDE, 2013).

FIGURA 7 TAXONOMÍA DE APOYO DIRECTO A LAS STARTUPS.

Fuente: Elaboración de los autores en base a: OCDE (2011), Financing High-Growth Firms: The Role of Angel Investors, OECD, París; InnoGrips (2011), "Policies in support of high-growth innovative SMEs", INNO-Grips Policy Brief núm. 2, junio 2011; LAVCA (2012), 2012 Scorecard: The Private Equity and Venture Capital Environment in Latin America, LAVCA, New York.

El esquema presentado en la Figura 7, grafica los instrumentos necesarios para consolidar el emprendimiento en sus distintas fases (gestación, nacimiento, desarrollo, expansión).

Las formas de financiamiento apropiadas en cada una de sus fases de desarrollo comienzan con la gestación y creación, para lo cual es fundamental el capital semilla. En la expansión los inversionistas ángeles y el capital de riesgo actúan como puentes antes de que las empresas exitosas puedan salir a los mercados de capitales.

Al mismo tiempo, la creación de estos emprendimientos encuentra a menudo barreras legales, sobre todo en países en desarrollo, y brechas de capacidades entre el conocimiento técnico del investigador o innovador y su capacidad de gestión empresarial. Por ello las simplificaciones de trámites y las mejoras paulatinas en el marco legal, junto con el apoyo a la formación de capacidades empresariales e incluso el soporte en infraestructura —por ejemplo, el acceso a

Internet y a espacios físicos para la incubación de proyectos innovadores— son importantes para incrementar la propensión al emprendimiento innovador en un determinado ecosistema productivo y de innovación. En paralelo, las políticas públicas pueden generar nuevas formas de colaboración con el sector privado para potenciar el impacto de algunas de las nuevas tendencias de mercado. Por ejemplo, recientemente algunas grandes empresas han optado por modelos de innovación abierta con los cuales apoyan, por medio de capital de riesgo corporativo, la creación de startups como parte de su propia estrategia de innovación. Un desafío emergente para las políticas públicas es aprovechar estas nuevas tendencias y generar incentivos para aumentar la colaboración público-privada en ese ámbito e incrementar el impacto de las políticas sobre la creación y desarrollo de las startups.

Un resumen de la situación en América Latina se presenta en la siguiente imagen.

FIGURA 8. CUADRO DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE DESARROLLO Y FOMENTO PARA EL EMPRENDIMIENTO EN AMÉRICA LATINA.

Categoría	Instrumento	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú
Financiamiento	Capital semilla	En fase de desarrollo	En operación	En operación	Recién creados	Necesitan ser creados/reformados	Recién creados
	Inversionistas ángeles	Necesitan ser creados/reformados	En operación	En fase de desarrollo	Recién creados	Necesitan ser creados/reformados	Necesitan ser creados/reformados
	Capital de riesgo	Necesitan ser creados/reformados	En operación	En operación	Recién creados	En fase de desarrollo	Necesitan ser creados/reformados
Servicios de apoyo y capacitación empresarial	Incubadoras	En operación	En operación	En operación	En fase de desarrollo	En fase de desarrollo	Recién creados
	Aceleradoras	En fase de desarrollo	En fase de desarrollo	En fase de desarrollo	Necesitan ser creados/reformados	En fase de desarrollo	Necesitan ser creados/reformados
	Spin-offs corporativas	Necesitan ser creados/reformados	Necesitan ser creados/reformados	Necesitan ser creados/reformados	Necesitan ser creados/reformados	Necesitan ser creados/reformados	Necesitan ser creados/reformados
	Transferencia tecnológica y *Spin-offs* universitarias	En fase de desarrollo	En operación	En fase de desarrollo	Necesitan ser creados/reformados	En operación	Necesitan ser creados/reformados
	Capacitación empresarial	En operación	En operación	En operación	En fase de desarrollo	En fase de desarrollo	En fase de desarrollo
Marco regulatorio	Facilidad para crear/cerrar empresas	Necesitan ser creados/reformados	Necesitan ser creados/reformados	En fase de desarrollo	En fase de desarrollo	En fase de desarrollo	En fase de desarrollo
	Tributación y legislación especial	Necesitan ser creados/reformados	En fase de desarrollo	En fase de desarrollo	Necesitan ser creados/reformados	En fase de desarrollo	Necesitan ser creados/reformados

En operación · En fase de desarrollo · Recién creados · Necesitan ser creados/reformados

Según la OCDE Brasil lidera el emprendimiento seguido de Chile. Esto basado en que existe un mayor grado de desarrollo en cuanto a la transferencia

tecnológica desde Universidades, mayor cantidad de emprendimientos fomentados por inversionistas ángeles.

Tarea para la región es como generar spin-off corporativos (inversiones privadas y trasferencia tecnológica desde las empresas). En ningún país de la región la OCDE destaca que existan estos vínculos, los que representarían un grado de madurez en cuanto a la visión de desarrollo.

4.3. Comercio Justo

El término “comercio justo” en inglés fair trade, se asume que tiene orígenes en la segunda guerra mundial donde grupos de misioneros ayudaron a refugiados a vender sus productos a precios justos. No fue sólo hasta 1985 donde Michael Barrat Brown, en una conferencia de Comercio y Tecnología utilizó el concepto de “Alternative Trade” o comercio alternativo, donde la gran propuesta se basaba en acercar al productor al consumidor final.

Esto actualmente está tomando mucha más importancia y siendo adoptado principalmente para fortalecer a pequeños productores y en mercados emergentes, donde el fruto del trabajo y esfuerzo en la producción puedan ser adecuadamente recompensados.

Para una correcta definición una buena forma de entender el concepto de comercio justo es considerar los principios y definición de la WFTO (por sus siglas en inglés, World Fair Trade Organization)

“El comercio justo es una contribución tangible a la lucha contra la pobreza, el cambio climático y las crisis económicas mundiales. La Organización Mundial de Comercio Justo WFTO cree que el comercio debe beneficiar a los más vulnerables y proporcionar medios de vida sostenibles, desarrollando oportunidades especialmente para los productores pequeños y desfavorecidos. Las recurrentes crisis económicas mundiales y la persistente pobreza en muchos países confirman la demanda de una economía justa y sostenible a nivel local y mundial” (WFTO, 2017)

FIGURA 9. LOS 10 PRINCIPIOS DEL COMERCIO JUSTO. (WFTO, 2013)

WFTO establece 10 principios que las Organizaciones de Comercio Justo deben seguir en su trabajo diario, realizando controles para garantizar su cumplimiento.

1. Creación de Oportunidades para Productores en Desventaja Económica

La reducción de la pobreza a través del comercio es una parte fundamental de los objetivos de la organización. La organización apoya a los pequeños productores marginados, ya sean negocios familiares independientes o agrupados en asociaciones o cooperativas. Trata de posibilitar que pasen de una situación de pobreza con unos ingresos inciertos a una situación en la que sean propietarios con autosuficiencia económica. La organización tiene una estrategia para lograr este objetivo.

2. Transparencia y Rendición de Cuentas

La organización es transparente en su gestión y relaciones comerciales. Responde por todas las partes interesadas y respeta la confidencialidad de la información comercial. La organización busca formas de trabajo apropiadas y participativas para involucrar a los trabajadores, socios y productores en sus procesos de toma de decisiones. Asegura que toda la información pertinente se proporciona a todos sus socios comerciales. Los canales de comunicación son adecuados y están abiertos a todos los niveles de la cadena de producción y distribución.

3. Prácticas de Comercio Justas

La organización realiza sus acuerdos comerciales considerando el bienestar social, económico y medioambiental de los pequeños productores marginados sin maximizar el beneficio a su costa. Cumple con sus obligaciones de manera

adecuada, responsable y profesional. Los proveedores respetan los contratos y entregan los productos a tiempo con la calidad y las características deseadas.
Los compradores del Comercio Justo reconocen las desventajas económicas de productores y proveedores, por lo que garantizan el pago de los pedidos en cuanto reciben los documentos y de acuerdo con las directrices adjuntadas. Para los productos artesanales, se puede solicitar el pago por adelantado sin interés de al menos el 50%.
Para los productos comestibles, se puede solicitar el pago por adelantado de al menos el 50% con un interés razonable. El tipo de interés que los proveedores pagan no debe ser mayor que el costo que los compradores pagan por el dinero prestado de terceras partes. En cualquier caso, el cobro de interés no es obligatorio.
Cuando los proveedores de Comercio Justo del Sur reciben un pago por adelantado de parte de los compradores, se aseguran de que los productores o agricultores que fabrican o cultivan los productos de Comercio Justo reciban el dinero.
Los compradores consultan con sus proveedores antes de cancelar o rechazar un pedido. Cuando los productores o proveedores no son responsables de la cancelación de los pedidos, se garantizan compensaciones adecuadas por el trabajo que ya se haya realizado. Los proveedores y productores comprueban con los compradores si existe algún problema en la entrega, y garantizan compensaciones cuando los productos entregados no cumplen con las cantidades y calidades exigidas.
La organización mantiene relaciones a largo plazo basadas en la solidaridad, la confianza y el respeto mutuo, contribuyendo de esta manera al fomento y crecimiento del Comercio Justo. Mantiene una comunicación eficaz con sus socios comerciales. Las partes interesadas en una relación comercial tratan de incrementar el volumen de comercio, así como el valor y la diversidad de los productos ofrecidos para aumentar los ingresos de los productores dentro del marco de desarrollo del Comercio Justo. La organización trabaja de manera conjunta con las Organizaciones de Comercio Justo nacionales y evita la competencia desleal. Evita reproducir los diseños de otras organizaciones sin permiso.
El Comercio Justo reconoce, promociona y protege la identidad cultural y las técnicas tradicionales de pequeños productores, como se puede observar en sus diseños artesanales, productos alimentarios y otros servicios relacionados.

4. Un Precio Justo

Todas las partes interesadas establecen de manera conjunta un precio justo mediante el diálogo y la participación, proporcionando un pago justo para los productores y que al mismo tiempo es sustentable para el mercado. Si existe una estructura de precios de Comercio Justo, este se utilizará para fijar el precio

mínimo. Por pago justo, entendemos una remuneración social aceptable -en el contexto local- que los propios productores consideren justas y que respete el principio de un salario igual por trabajo de igual valor realizado por hombres y mujeres. Las organizaciones importadoras y de marketing de Comercio Justo apoyan el desarrollo de las capacidades que los productores requieren para permitirles establecer un precio justo.

5. No al Trabajo Infantil ni al Trabajo Forzoso

La organización se adhiere al convenio de la ONU sobre los Derechos del Niño y a la legislación nacional o local relativa al trabajo infantil. La organización también asegura que ninguno de sus empleados, socios ni personas que trabajan desde su hogar lo hacen de manera forzosa.
Las organizaciones que compran productos de Comercio Justo directamente de grupos productores o a través de intermediarios aseguran que no se emplea trabajo forzoso en la producción y que el productor cumple con el convenio de las ONU sobre los Derechos del Niño y la legislación nacional o local relativa al trabajo infantil. En caso de que exista la participación de niños en la producción de productos de Comercio Justo,
incluyendo el aprendizaje de artes u oficios tradicionales, siempre se tiene conocimiento y se supervisa para no perjudicar el bienestar, la seguridad, las necesidades educativas y de recreación de los niños.

6. Compromiso de No Discriminación, Igualdad de Género, Potestad Económica de las Mujeres y Libertad de Asociación

La organización no discrimina en la contratación, remuneración, formación, ascenso, despido o jubilación por razones de raza, clase social, origen nacional, religión, discapacidad, género, orientación sexual, pertenencia sindical, afiliación política, edad o por ser portador del virus del VIH/SIDA.
La organización tiene una política clara para fomentar la igualdad de género que asegura que hombres y mujeres tengan la capacidad de acceder a los recursos necesarios que les permitan ser productivos, y también tiene la capacidad de ejercer su influencia en el marco institucional, reglamentario y político que determina sus formas de vida. La reglamentación y los estatutos de la organización permiten y posibilitan a las mujeres ser socias activas de la organización con derecho propio -en caso de que sea una organización basada en la afiliación-, y permiten nombrar a mujeres para los cargos de liderazgo en la estructura de gobernanza independientemente de la relación que estas tengan con la propiedad de bienes como la tierra. Cuando la organización contrata a mujeres, incluso si es una situación de trabajo informal, reciben el mismo salario por el mismo trabajo. La organización reconoce plenamente el derecho como trabajador de la mujer y se compromete a garantizar todas las prestaciones

laborales establecidas legalmente. La organización considera las necesidades especiales de salud y seguridad de las mujeres embarazadas y de las madres en periodo de lactancia.
La organización respeta el derecho de todos los trabajadores de formar y afiliarse a
cualquier sindicato y negociar de manera colectiva. En caso de que el derecho de afiliación y de negociación colectiva esté limitado por ley o por circunstancias políticas, la organización posibilitará los medios de asociación libre e independiente así como de negociación para sus trabajadores. La organización garantiza que los representantes de los trabajadores no sufran discriminación en sus puestos de trabajo.

7. Condiciones de Trabajo Dignas

La organización proporciona un entorno de trabajo seguro y saludable para sus empleados o socios. Cumple con las legislaciones nacionales y regionales, así como con los convenios de la OIT en materia de salud y seguridad como mínimo.
Las horas y condiciones de trabajo de los empleados, socios y personas que trabajan desde su hogar obedecen las condiciones estipuladas en las legislaciones nacionales y regionales, así como en los convenios de la OIT.
Las Organizaciones de Comercio Justo conocen las condiciones de salud y seguridad de los grupos productores con los que comercian. Del mismo modo persiguen aumentar la conciencia social en materia de salud y seguridad, así como de mejorar las prácticas de salud y seguridad de los grupos productores.

8. Desarrollo de Capacidades

La organización trata de aumentar los efectos positivos de desarrollo en los pequeños productores marginados a través del Comercio Justo.
La organización desarrolla las habilidades y capacidades de sus propios empleados o socios. Las organizaciones que trabajan directamente con pequeños productores
desarrollan actividades específicas para ayudarles a mejorar su habilidad administrativa, capacidad productiva y acceso a los mercados locales, regionales, internacionales, de Comercio Justo y otros que sean apropiados. Las organizaciones que compran productos de Comercio Justo a través de intermediarios de Comercio Justo en el Sur ayudan a estas organizaciones a desarrollar su capacidad para apoyar a los grupos productores marginados con los que trabajan.

9. Promoción del Comercio Justo

La organización promueve el principio del Comercio Justo y la necesidad de una mayor justicia en el comercio mundial. Fomenta los objetivos y actividades del Comercio Justo de acuerdo con el alcance de la organización, proporcionando a sus clientes información sobre sí misma, los productos que ofrece y las organizaciones productoras o socios que elaboran o cosechan los productos. Siempre se utilizan formas honestas de publicidad y marketing.

10. Respeto por el Medio Ambiente

Las organizaciones productoras de Comercio Justo emplean materias primas sostenibles procedentes de su propia región en la medida de lo posible. Utilizan tecnologías de producción que tratan de reducir el consumo energético, y cuando es posible, utilizan energías renovables que reducen las emisiones de gases con efecto invernadero. Tratan de minimizar el impacto de los residuos en el medio ambiente. Los productores agrícolas del Comercio Justo reducen su impacto medioambiental a través del empleo de métodos de producción orgánicos o con bajo uso de pesticidas siempre que sea posible.
Los compradores e importadores de productos de Comercio Justo dan prioridad a los productos elaborados con materias primas sostenibles que tengan el menor impacto posible sobre el medio ambiente.
Todas las organizaciones utilizan materiales reciclables o biodegradables para sus
embalajes y envían los productos por mar siempre y cuando sea posible.

4.4. Comercio Justo en Chile

Cuesta sintetizar y resumir las variadas iniciativas y experiencias basadas en los principios de Comercio Justo en Chile, ya que se han creado diversas asociaciones o coordinadoras, las cuales a pesar de buscar en esencia el mismo fin, carecen de coordinación y cooperación entre si.

Se han encontrado las siguientes redes o asociaciones:

a) La Asociación Chilena por el Comercio Justo. Es una entidad que tiene como objetivo “velar por la existencia de una normativa de Comercio Justo o FairTrade establecida, clara y legal en el país, de tal manera que las empresas certificadas como Comercio Justo, estén sujetas y suscritas a ésta”.

b) Coordinadora Nacional de Comercio Justo (FLO). Esta entidad es miembro de CLAC, que es la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores y Trabajadores de Comercio Justo. La CLAC es la red latinoamericana que aglutina y representa a las organizaciones de pequeños productores y asociaciones de trabajadores del sistema FLO Fairtrade International, así como otras organizaciones de pequeños productores de

comercio justo del continente, pero fundamentalmente integra a las empresas bajo este Sello. Las Coordinadoras Nacionales (como la chilena) “constituyen sus brazos en cada país y su fuerza operativa. Están constituidas por las organizaciones de pequeños productores de Comercio Justo en cada país, independientemente de lo que producen”.

c) SURES Red de Comercio Justo del Sur SURES es una Red de organizaciones de productores/as y entidades sin fines de lucro del sur de Chile, que trabajan en Comercio Justo. Su objetivo es visibilizar a los pequeños productores del sur de Chile de manera de contribuir a que el comercio sea una herramienta real para su desarrollo sustentable y de esta manera dignificar su trabajo.

d) Plataforma Comercio Justo Chile Es un espacio creado para compartir información sobre Comercio Justo, Consumo Responsable y Economía del Bien Común. ComercioJusto.cl es una plataforma independiente cuyo trabajo “se centra en potenciar el Comercio Justo, con la finalidad de colaborar a la transformación de la realidad social y las reglas del comercio a través de la incidencia en las políticas públicas, la sensibilización y movilización de la sociedad junto con el fortalecimiento del sector del Comercio Justo en Chile”.

e) Fair for Life, acredita comercio justo internacionalmente y tiene amplia aceptación en el área de la agronomía. Esta acreditación se realiza frecuentemente y los resultados como evaluación individual son de público acceso. En Chile existen 21 empresas acreditadas (Ver anexo xx9. Vale la pena mencionar que esta asociación, a diferencia del resto, publica las empresas acreditadas, suspendidas e incluso desacreditadas.

f) Plataforma de Comercio Justo WFTO Chile Es la red que integra a todas las empresas y organizaciones de Comercio Justo acreditadas bajo el Sello de Garantía WFTO (World FairTrade Organization). Solo se ha constituido en Junio del año 2015 y pretende activar acciones en común, de las iniciativas de Comercio Justo de este sello, no obstante la coordinación y acción común con otros referentes. Aún están en proceso de definir planes de acción. En cada país, las organizaciones WFTO se coordinan y colaboran bajo una plataforma país y evalúan o generan acciones en común para fortalecer sus acciones y dar más visibilidad al Sello y su significado.

Existen iniciativas de comercio justo en Chile y en algunos países de Latinoamérica reconocidos por la WFTO y que vale la pena analizar como casos de referencia.
Particularmente para el caso de Chile la realidad de cada iniciativa es variable, donde existen algunas que han crecido y se han fortalecido gracias a la

implementación de los principios del comercio justo, como otras que sólo lo mencionan pero que no han crecido como se esperaba.

Para ver detalle de iniciativas de la WFTO en Chile favor revisar anexo 3.

5. Herramientas de Análisis

5.1. **Analisis PESTAL** (JOHNSON & SCHOLES, 2011)

El análisis Pest tiene como función identificar los factores del entorno general que va a afectar la empresa, estos son:

Político - legales: Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Ejemplo: Legislación antimonopólico, Leyes de protección del medio ambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

Económicos: Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros). De entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

Socio - culturales: Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Véase variables como la evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales y la Religión.

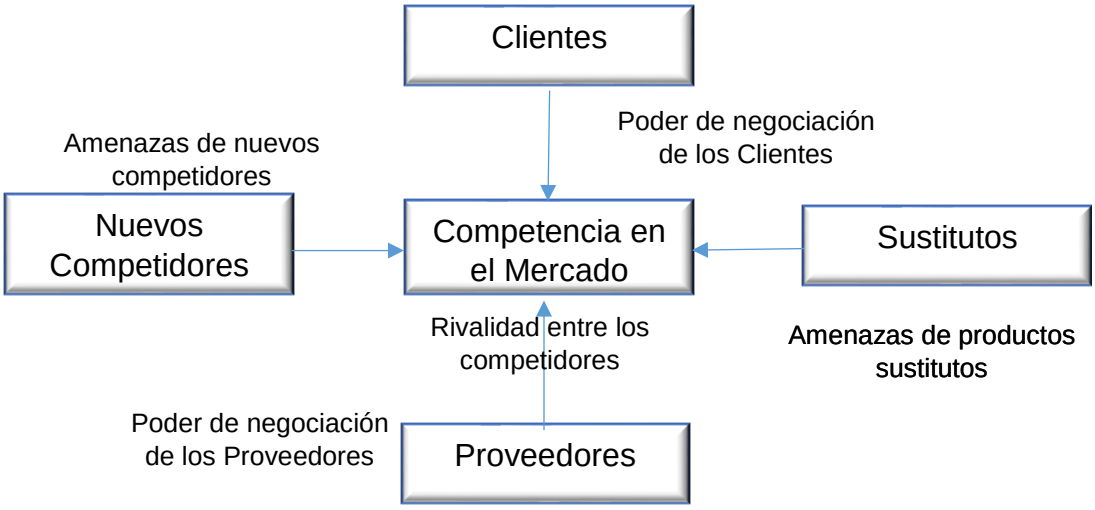
Tecnológicos: Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología

Actualmente a este análisis se han agregado variantes en las que vale la pena mencionar a PESTA que incluye variables **Ambientales,** las cuales hoy en día han ido tomando mucha importancia dada la gran presión social por la sustentabilidad de las empresas.

5.2. **Análisis de las 5 fuerzas de Porter** (Porter, 1979)

En este modelo, el cual intente explicar cómo es la competencia en un negocio en particular, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa. La quinta fuerza (Competencia en el mercado) es la consecuencia del estado de las 4 fuerzas anteriores. Ver figura 10.

FIGURA 10. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Clientes. Poder de negociación de los clientes. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Sustitutos. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Nuevos competidores. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar

con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Proveedores. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Competencia. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

5.3. Análisis FODA y matriz TOWS

El Analisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) está basado en una matriz de 2 entradas, cuyo análisis ha sido ampliamente aplicado a diversas situaciones, productos, empresas y mercados. Este análisis es una fotografía que resume en un momento en particular el objeto a estudiar basado en 4 parámetros.

La matriz recoge en el eje de las abscisas los aspectos positivos y negativos, mientras que en el eje de las ordenadas, los aspectos internos y externos. Es así como esquemáticamente se obtienen los cuatro cuadrantes que dan nombre al análisis, mostrados en la Figura 11.

FIGURA 11. MATRIZ FODA

ANALISIS FODA		Positivos	Negativos
		Para alcanzar el Objetivo	Para no lograr el Objetivo
Origen Interno	Propio del objeto a analizar	**Fortalezas**	**Debilidades**
Origen Externo	Todo lo externo relacionado al objeto	**Oportunidades**	**Amenazas**

La Matriz TOWS (Ver Figura 12) es la elaboración de estrategias para maximizar los aspectos positivos y minimizar los negativos. En ella se toman los 4 componentes del FODA dejándolos por fuera de los cuadrantes de análisis y se contrastan de la siguiente forma, en donde los cuadrantes de análisis ahora pasan a ser las distintas estrategias.

FIGURA 12. MATRIZ TOWS. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGÚN ANÁLISIS FODA

MATRIZ TOWS	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategia FO Maxi-Maxi	Estrategia DO Mini -Maxi
Amenazas	Estrategia FA Maxi-Mini	Estrategia DA Mini -Mini

El cuadrante verde o estrategia Maxi-Maxi, busca maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades y a su vez abordar las oportunidades a través de las fortalezas. Es la estrategia abocada a obtener el máximo beneficio disponible utilizando al máximo las fortalezas internas.

Existen 2 cuadrantes amarillos, en los cuales se debe fortalece un aspecto y minimizar el otro, es así como la estrategia FA busca maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas externas y por otro lado la estrategia DO que busca minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Ambas estrategias sirven para centrar aún más el foco de cada estrategia. Un ejemplo es no abocarse a las oportunidades para lo cual internamente se es débil, o no fortalecerse internamente para aspectos en los cuales existe una clara amenaza. Estos cuadrantes sirven para concentrar aún más los focos estratégicos.

Finalmente, la estrategia DA busca minimizar tanto las debilidades como las amenazas, estableciendo de forma muy clara a que no nos debemos abocar, dado que no somos fuertes y existen amenazas claras.

Estas estrategias deben ser acciones claras que permitan centrar los focos estratégicos permitiendo así elaborar un plan que debe ser revisado con una determinada frecuencia ya que los escenarios van variando en el tiempo.

5.4. **Modelo Canvas** (Osterwalder, 2004)

Esta herramienta fue desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder el año 2004 para su tesis doctoral "The business model ontology a proposition in a design science approach" para llegar a lo que hoy conocemos como **método Canvas**, que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

Es una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Dentro de este paradigma, la única regla fija que hay es la de no auto inhibirse y acoger todas las ideas que emanen del proceso**.** Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más

importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar.

Los nueve módulos

La metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así, después, se desarrollan cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder, que son los siguientes:

Segmentos de clientes. El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

Propuestas de valor. El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio

Canales. Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

Relación con el cliente. Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

Fuentes de ingresos. Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de donde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

Recursos clave. Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente,

seleccionar la propuesta de valor más importante y la relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

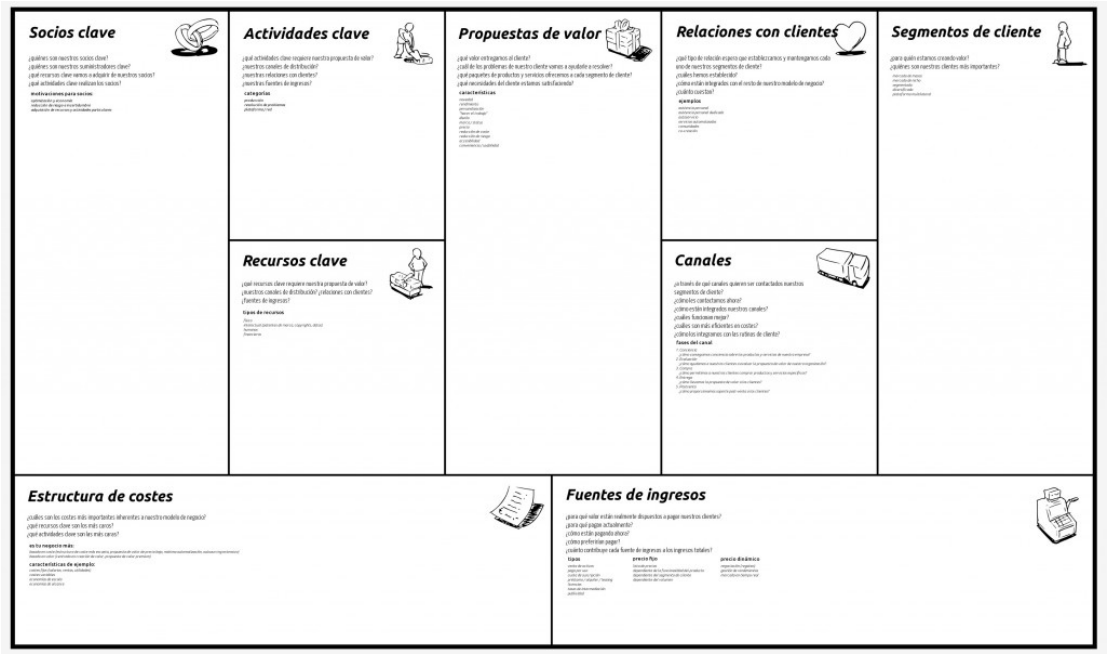
Actividades clave. En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

Asociaciones claves. Fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿se pueden reemplazar? ¿pueden convertir en competidores?

Estructura de costos. Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

El modelo se ve en un lienzo unificado tal como se aprecia en la Figura 13

FIGURA 13. MODELO CANVAS



Comúnmente los modelos se centran en administrar empresas que ya existen y no en la creación de estas, donde el desafío se presenta mayor, ya que se necesita crear un nuevo negocio o agregar valor a lo que ya existe, para lo cual se requieren ciertas habilidades, entre las que destaca identificar las oportunidades y después, ser capaces de generar una solución y respuesta a esa oportunidad. “Para eso se necesita tener una herramienta que permita conocer el modelo de negocio que más conviene y saber cómo voy a “monetizar” y generar ingresos”.

Una de las mayores innovaciones y ventajas de Canvas es que **los nueve módulos que componen un modelo de negocio pueden identificarse de manera clara en una simple hoja**. La oferta de valor está en el lado derecho del esquema, donde se ve cuál es el mercado objetivo. Luego, entre la oferta de valor y el mercado objetivo, están los canales de distribución y la comunicación con los clientes. En el lado izquierdo está toda la infraestructura que se requiere para hacer la oferta de valor. Están las redes con los colaboradores. Entonces cuando uno tiene listo el mercado objetivo, se puede entender al consumidor, sus gustos y preferencias. Y así saber cómo comunicarse con éste y cuáles serán los canales de distribución más adecuados porque uno conoce sus preferencias”.

Dado el característico desfase con que llegan las ideas innovadoras de los países desarrollados a nuestro país, **sólo en el último par de años es que los altos directivos y encargados de las áreas estratégicas de las compañías han puesto mayor atención a este modelo**.

5.5. **Modelo de la flor del servicio** (Lovelock, 1992)

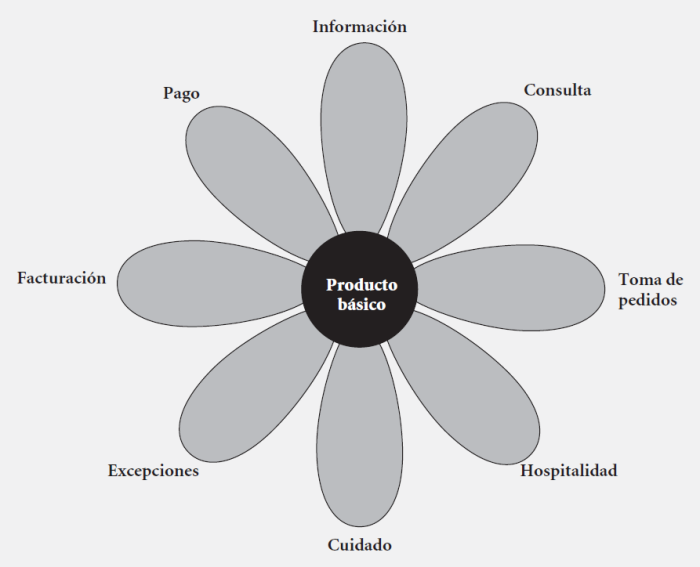
Este modelo fue considerado dentro de esta tesina ya que propone una serie de servicios complementarios al producto básico, los cuales se conforman como servicios de facilitación y servicios de mejora según la siguiente clasificación:

Servicios de facilitación: Información, toma de pedidos, facturación y pago.

Servicios de mejora: Consulta, hospitalidad, cuidado y excepciones.

Estos 8 elementos se grafican como pétalos que rodean el centro de la flor, llamada la flor del servicio. Ver figura 14.

FIGURA 14. MODELO DE LA FLOR DEL SERVICIO



Un producto completo, considera a una flor que mantiene su frescura y forma, donde todos los servicios funcionan en forma adecuada, mientras que un servicio mal diseñado o de pobre ejecución es como una flor que le faltan pétalos, los tiene marchitos o descoloridos.

Al considerar cualquier experiencia como cliente muy probablemente en los casos en que se genera insatisfacción, esta proviene de alguno de los pétalos. Es por esta razón que este modelo pone énfasis en la buena ejecución de los

mismos. A pesar de que no es necesario que todos los productos consideren a estos 8 servicios, ya que depende de la naturaleza del mismo, se debe definir en su diseño la consideración de los mismos desde el punto de vista del cliente y como este podría no estar satisfecho por la falta de alguno de ellos.

5.6. Plan de Marketing

5.6.1. Definición de un Plan de Marketing

Un Plan de Marketing, es una herramienta que nos permitirá definir en forma clara y simple las tareas a realizar a mediano plazo (1 año) para ser competitivos. Este plan se debe documentar en forma estructurada de tal manera de definir los objetivos comerciales y las estrategias y acciones a realizar para alcanzarlos en un plazo definido.

Para que este plan sea exitoso, este debe estar completamente alineado con el plan estratégico de la empresa, de manera que las acciones de marketing que de este deriven, sean un complemento y no interfieran en los objetivos generales.

Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

Los objetivos definidos en este plan deben ser específicos, medibles, alcanzables y realistas, es decir que se debe tener claridad del qué, cuánto, cómo, con qué y para cuándo vamos a realizar las tareas que lleva el plan.

Ejemplos de objetivos son los siguientes:

Objetivos Comerciales

*Captación de clientes***:** aumento de la base de clientes, por medio de asociación con al menos 2 nuevas agencias de turismo.

*Satisfacción de los consumidores***:** lograr calificación de 4 estrellas en tripadvisor y Google Maps

*Retención de clientes***:** Reducir el porcentaje anual de abandono de clientes al 15 por ciento al final del año próximo

*Relaciones con los canales de distribución***:** ampliar la distribución firmando acuerdos con cuatro cadenas de supermercados el año próximo.

*Otros***:** fidelidad, recuperación, recomendación, recompra

Objetivos de gestión de las actividades de marketing

Cuota de mercado: Lograr una cuota de mercado del 10% del mercado de venta de pisco nacional a finales de año.

Ventas: vender 5000 unidades en cada uno de los segmentos en los que actúa la empresa durante cada mes del año próximo.

Desarrollo de productos: desarrollar e introducir dos productos nuevos antes de final del año próximo.

Otros: notoriedad, reconocimiento de marca, mejora o eliminación de productos, rotación de productos…

Objetivos Financieros

Rentabilidad de la inversión en actividades de marketing: lograr un aumento del 10% de la rentabilidad sobre los fondos invertidos en actividades de distribución.

Rentabilidad comercial: aumentar el beneficio neto antes de impuestos en un 15% al final del año.

Umbral de rentabilidad: alcanzar el umbral de rentabilidad reduciendo los costos a finales de agosto en un 5%.

En forma esquemática, el plan de marketing sirve para definir acciones y realizar seguimiento, para ello las etapas del marketing estratégico ya han sido consideradas y sólo falta definir las estrategias de posicionamiento y las acciones tácticas. Ver Figura 15

FIGURA 15. DISEÑO DE LA ESTRETEGIA DE MARKETING

Fuente: Apuntes Clases Profesor Cristóbal Fernández

Antes de definir el plan es necesario revisar la teoría de las estrategias de Marketing que, dependiendo de los análisis anteriores, sean las más adecuadas para el producto que se va a ofrecer.

5.6.2. Estrategias de Marketing (Kotler P.)

En este capitulo se muestran las siguientes estrategias de Marketing

1. Estrategias Genéricas
2. Estrategias de Crecimiento
3. Estrategias Competitivas
4. Estrategias de Cartera

5.6.2.1. Estrategias Genéricas

Una vez claro el FODA y Segmentación se hace necesario armar las estrategias que permitan un buen posicionamiento y crecimiento.

El grupo de estrategias básicas a considerar son las llamadas Estrategias Genéricas, las cuales se ejemplifican en la Figura 16.

FIGURA 16. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DEL MARKETING

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Exclusividad percibida por el consumidor	Posicionamiento con bajos costos
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Michael Porter, 1982

Estrategia de Diferenciación

Tal y como su nombre lo señala, la estrategia se basa en la diferenciación del producto, en proporcionar cualidades distintivas e importantes a los ojos del consumidor y que permitan diferenciarse de la competencia. Esta diferenciación debe ser la que permita aumentar la cuota de mercado y que el cliente valore más que la competencia. Comúnmente esta lleva consigo un aumento de precio y en desventaja comúnmente no es compatible con una gran cuota de mercado.

Estrategia de posicionamiento con bajos costos

Esta estrategia esta sujeta a la especialización en la cadena productiva, a la experiencia que permita optimizar los costos, aumentar la eficiencia de producción y que esto se transforme en bajos costos de producción y distribución. Una posición de liderazgo en costos comúnmente está ligada a mantener una gran cuota de mercado, pero que a su vez exige mantenerse en lo más alto de la eficiencia en la cadena de valor. A mayor eficiencia y cuota de mercado, los competidores serán más grandes.

Estrategia de Enfoque.

También llamada estrategia de segmentación se centra en las necesidades de un segmento en particular de compradores, sin la intención de abarcar un segmento completo. Esta estrategia puede ser enfocada a ser lideres en costo en un segmento en específico o a diferenciarse en un segmento específico.

5.6.2.2. Estrategias de Crecimiento

Dentro de las estrategias de crecimiento se cuenta con tres estrategias:

1. Estrategias de crecimiento intensivo
2. Estrategias de crecimiento por integración
3. Estrategias de crecimiento por diversificación

Estrategia de crecimiento intensivo.

Se aplica cuando la empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos que ella dispone, se enfoca en los mercados y productos en los cuales tiene alto conocimiento, se tiene conocimiento de la competencia y se conocen las necesidades de los clientes.

Este crecimiento puede venir por una mayor penetración en el mercado, por el desarrollo de los mercados o por el desarrollo de productos.

Para una mejor penetración de mercado existen distintas acciones que se pueden realizar tales como:

- Incrementando la frecuencia de uso del producto
- Incrementando la cantidad utilizada del producto
- Encontrando nuevas aplicaciones entre los actuales consumidores o usuarios del producto
- Combinación de estrategias de precios, promoción, ventas
- Más recursos dedicados al personal de ventas
- Reducción de precios
- Incremento de las actividades promocionales
- Mejorar la calidad del producto/ servicio
- Ascender en el mercado
- Descender en el mercado

Para el desarrollo de mercados se pueden explorar las siguientes alternativas:

- Introducción de productos en nuevos mercados
- Desarrollo de nuevos segmentos
- Nuevos circuitos de distribución
- Expansión Geográfica

Finalmente, para el desarrollo de productos existe un gran número de estrategias como:

- Desarrollo de alternativas complementarias a los productos

- Adición de características o mejoras
- Actualizaciones
- Rediseños
- Mejoras en calidad y desempeño

Estrategia de Crecimiento por Integración.

Esta estrategia sólo se justifica si se ha realizado un correcto análisis que demuestre que existirán sinergias que permitan reducir costos y mejorar el rendimiento del negocio mediante esta integración. Algunos ejemplos son controlar la distribución a través de venta directa, la cual permite controlar el mix de productos y la competencia en forma directa. Por otro lado se utiliza para asegurar la cadena de abastecimiento en mercados poco formales que representen un riesgo para el negocio.

Estrategia de Crecimiento por Diversificación.

Se utiliza cuando el mercado es altamente competitivo y no deja espacio para crecer. Existen dos tipos de estrategias de diversificación.

- Diversificación Pura
- Diversificación Concéntrica.

La diversificación pura, es cuando la empresa ingresa a un sector en el cual no tiene experiencia. El objetivo de esto es reinventar la cartera de productos y dar nuevos aires al enfoque de la empresa.

Por otro lado la diversificación concéntrica es la que busca atraer nuevos grupo de clientes a través de la búsqueda de actividades nuevas o complementarias a las ya existentes.

5.6.2.3. Estrategias Competitivas

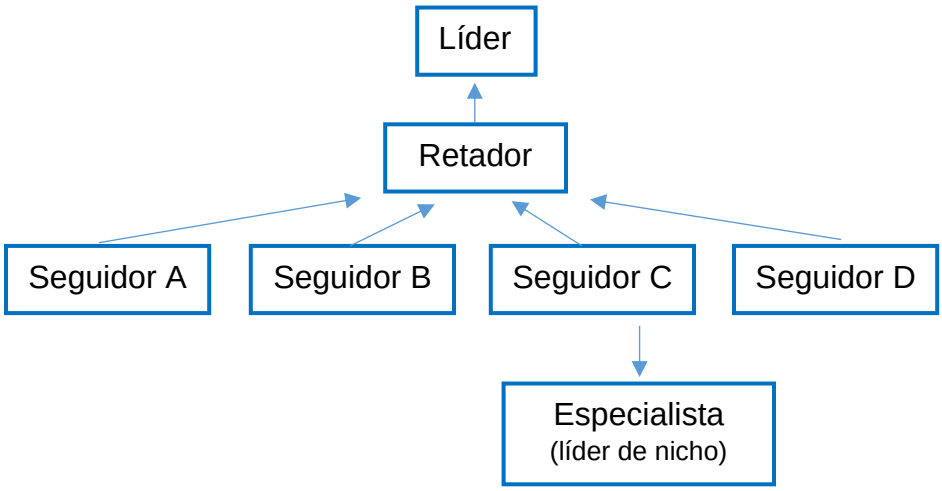
Dentro de la literatura existen varios enfoques a las estrategias competitivas, tales como la de alianzas estratégicas, la estrategia del océano azul de Chab Kim & Mauborgne, pero la más utilizada es la de Kotler que utiliza la posición relativa. (Kotler P. , Fundamentos de Marketing, 2016)

Teniendo como base de información la cuota de mercado que se tiene y las ventajas competitivas se puede tomar cuatro estrategias competitivas.

1. Estrategia de Líder
2. Estrategia de Retador
3. Estrategia de Seguidor
4. Estrategia del Especialista

Esquemáticamente su ubicación respecto a la cuota de mercado es la siguiente

FIGURA 17. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS



La estrategia de líder busca seguir consolidando esta posición, por lo cual debe seguir optimizando sus procesos, desarrollando nuevos mercados a través de nuevos usuarios nuevos usos o aumento de las cantidades utilizadas. Por otro lado, debe estar actuar defensivamente con Innovación, distribución intensiva y de confrontación en caso de ser necesario (guerra de precios o publicitaria).

La estrategia de retador la asume la empresa que se encuentra en segundo lugar respecto a la cuota de mercado. El retador tiene un doble objetivo alcanzarse al líder y desmarcarse de los seguidores que quieran tomar su posición en el mercado. Las estrategias pueden ser de competencia directa o lateral (buscando los puntos débiles).

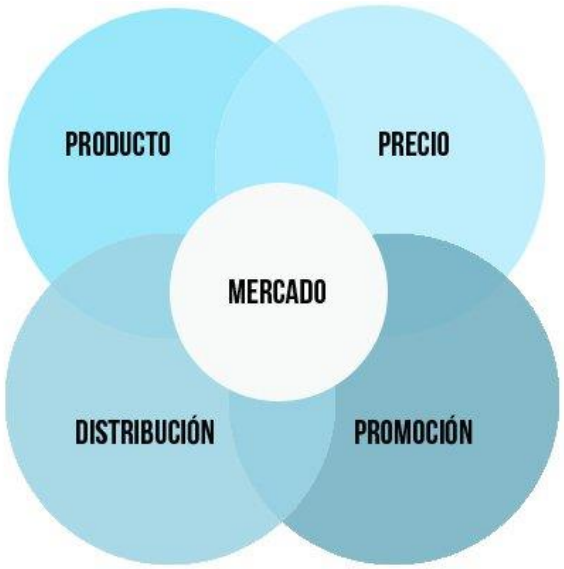
La estrategia de seguidor la toma quien tiene una cuota de mercado reducida. Dada esta condición, su comportamiento debe ser adaptativo adoptando algunas decisiones realizadas por la competencia. Está en búsqueda de una coexistencia pacífica, cuidando su participación de mercado a través de una segmentación de mercado creativa.

Finalmente, el especialista ese interesa por uno o muy limitados segmentos y no en la totalidad del mercado. El objetivo es ser líder en el nicho desarrollado, buscando tener mayores retornos en comparación a los que obtendría compitiendo en todo el mercado.

5.6.3. Marketing Mix

El Marketing Mix corresponde a una herramienta de análisis de la estrategia interna desarrollada comúnmente por las empresas. Se analizan cuatros variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción. Inicialmente el modelo partió con 12 variables (concepto desarrollado por Neil Borden), pero que hoy en día se ha simplificado a cuatro comúnmente con modelo de las 4P's

FIGURA 18. DIAGRAMA DE LAS 4P'S



El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Precio

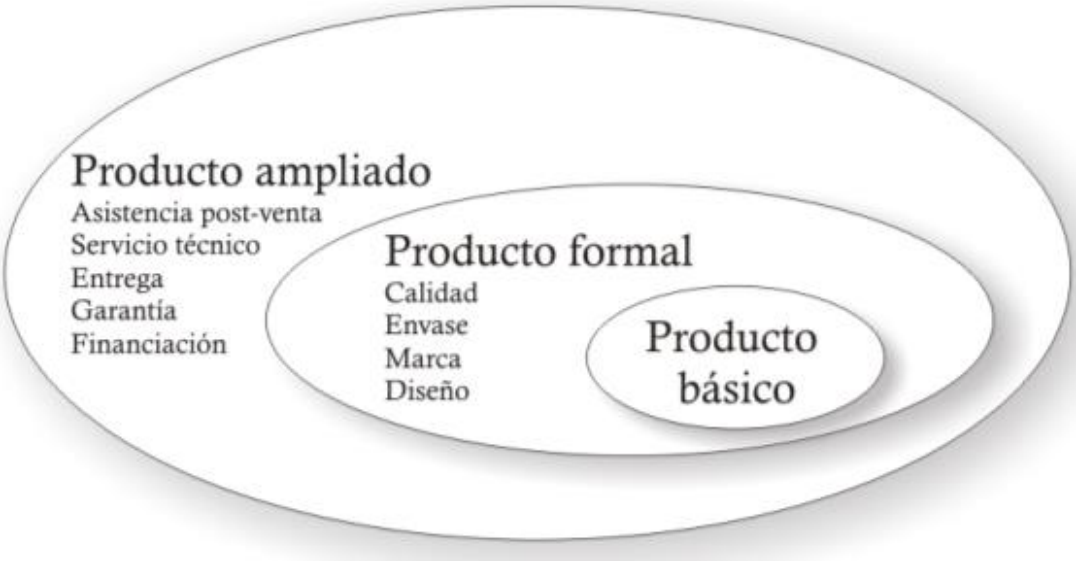
En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

Producto

Esta variable engloba tanto el producto (producto básico), el cual satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje,

atención al cliente, garantía, etc. Para graficar el concepto, la Figura 19 muestra como el producto mirado desde su concepto básico puede crecer de forma tal que la percepción del cliente mejora considerablemente. Al producto básico se puede agregar diseño, marca, envase, calidad, convirtiéndolo en un producto formal. Adicionalmente esto se puede ampliar dando servicios complementarios como asistencia post-venta, servicio técnico, entrega, garantía y financiamiento.

FIGURA 19. AMPLIACIÓN DEL CONCEPTO DE PRODUCTO



Distribución

En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de estos, etc.

Promoción

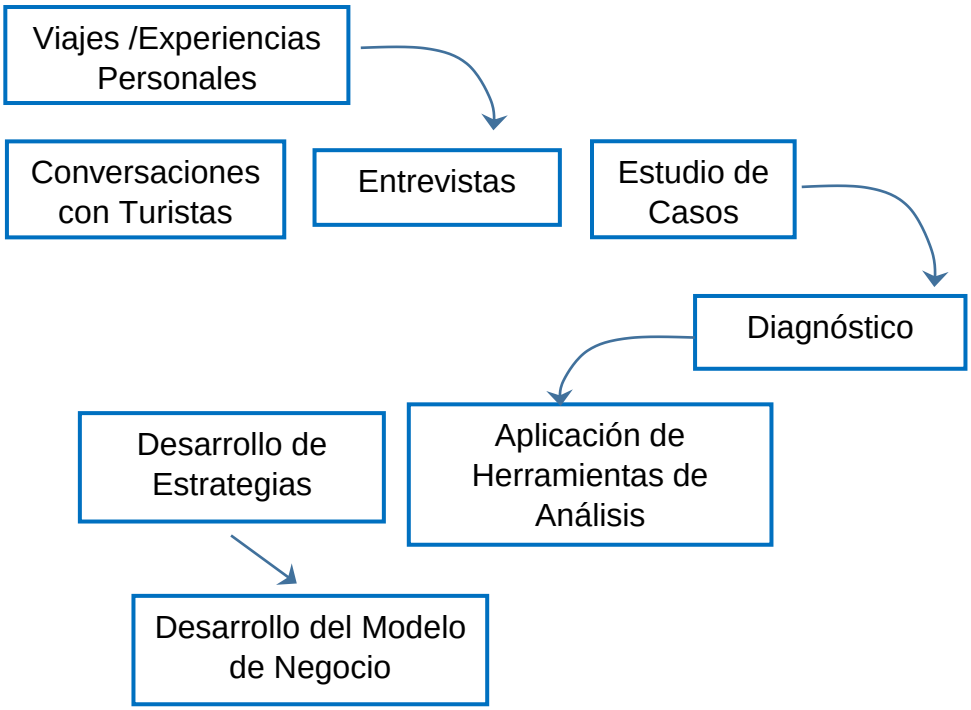
La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones publicas, la localización del producto, etc.

6. Metodología

Sin duda ya existe un claro diagnóstico de la problemática que da origen a esta tesina, pero antes de entrar a desarrollar estrategias y una propuesta de modelo de negocio, es necesario destacar todos los elementos que han sido considerados y que de un modo u otro han sido parte de una metodología de estudio que trata de recopilar los antecedentes claves que permitan abordar en forma clara y coherente este modelo. Esto, teniendo en cuenta aspectos poco estándares o comunes, pero que son los que generan el valor en lo particular de este modelo aplicado a nuestra realidad país.

La metodología utilizada en el desarrollo de esta tesina se basa en experiencias personales, entrevistas a personajes claves en la comercialización de productos típicos, conversaciones con turistas y visitantes, estudio de casos de éxito en Chile, estudio de herramientas de análisis y desarrollo de estas herramientas en su aplicación a este modelo. Ver Figura 20

FIGURA 20 METODOLOGÍA DE TRABAJO



Posterior a este diagnóstico se aplicarán algunas herramientas de análisis anteriormente expuestas para permitir el desarrollo de estrategias y el modelo de negocio adecuado para este tipo de productos.

7. Desarrollo.

La validación de teorías mediante la constatación en la práctica es sin duda alguna genera una referencia de mayor valor que la teórica. Por esta razón varios de los elementos que componen el modelo de negocio propuesto se basan en observaciones realizadas con viajes a distintas zonas del país, tanto en el ámbito laboral como personal, desde Arica hasta Punta Arenas, incluyendo carretera Austral y zonas cordilleranas y costeras.

Adicionalmente, ciertos elementos se componen de conversaciones con diversos visitantes de Italia, Alemania, Inglaterra, Turquía, Indonesia, Brasil, Argentina, Colombia, Costa Rica, México, Polonia, Suiza y Rusia, visitantes que comúnmente visitan el valle de Casablanca con estadías tanto en Santiago como en Viña del Mar.

Elementos comunes a destacar de viajes personales.

1. Productos típicos únicos. El saber que se tiene acceso a un producto único o difícil de conseguir en otro lugar genera un valor agregado que permanece en el tiempo, logrando formar parte del recuerdo y validación por un conocimiento mayor a la simple visita del lugar. Es así como no se olvida conocer la melcocha o el chumbeque en el norte, alfajores de Matilla, tejidos atacameños con espinas de cactus, la lúcuma de la Serena o aceitunas de Azapa, el pajarete y los piscos del valle del elqui, dulces de La Ligua, los vinos de la zona central, artesanías en mimbre de Chimbarongo, alfarería de Pomaire, trapelakucha o artesanía mapuches, harina de pehuén, merkén, las loganizas de Chillán, artesanías en piel de pescado, en madera, lapislázuli o en combarbalita, frutos del bosque o patagónicos como la murtilla, el maqui o el calafate. Por otro lado, existen productos de mar o ríos muy particulares y escasos como los locos, puyes, centollas patagónicas, langostas de Juan Fernández o Atún de Isla de Pascua, ostiones chilotes, piures, machas, etc.
2. Poca difusión y disponibilidad. Estos productos en varios casos no son conocidos por la población de Chile y la disponibilidad de estos sólo se encuentra en el lugar de origen o producción, dificultando el acceso a ellos. La oferta en varios casos se encuentra en ferias costumbristas, de artesanos o puestos pequeños de venta.
3. Bajo valor agregado. Gran parte de los productos se encuentran disponibles en formatos básicos, elaborados por pequeños productores sin el fomento para crecer o profesionalizarse. Estos productores rara vez

se asocian y por lo tanto tomaría trabajo encontrar una fuente de producción confiable y estable en el tiempo.

4. Poco fomento. Existe un bajo fomento a la difusión y comercialización de estos productos. Los artesanos y pequeños productores siguen produciendo a bajas escalas (en la mayoría de los casos), con una baja asociatividad entre distintos grupos. El fomento está actualmente enfocado a microempresarios, capital semilla, pero falta asociatividad. Esta última está viniendo de tendencias al comercio justo, ayuda solidaria y otros.
5. Sello país. En algunos casos se evidencia apoyo gubernamental para apoyar y certificar las denominaciones de origen. Programa sello de origen. (INAPI, 2018)

Respecto a las entrevistas, estas fueron realizadas durante el verano 2017/2018 en los siguientes eventos: Feria costumbristas de cancha de lo Ovalle, de Niebla, comercio justo Creaciones de Chile en Santiago. Los elementos comunes que de ella se obtienen son:

1. Falta de capital. Muchos comentan que el participar de ferias libres, exposiciones o puntos de ventas pequeños obedece a la falta de capital para acceder a puntos de venta mejor ubicados, los cuales tienen un costo inalcanzable para un pequeño productor.
2. Competencia de baja calidad. Existe una gran cantidad de puntos de venta en ferias libres que venden productos importados de bajo valor y que se llevan gran parte de la venta. En varios casos cuesta lograr que el consumidor valore los productos típicos nacionales. Por ejemplo, el valor de un tejido a telar o con espinas de cactus, v/s un tejido de máquina industrial. El turista extranjero si valora en mayor medida estas diferencias.
3. Baja educación. Esto se señalado por varios productores, donde señalan que debido a esta falta de educación, los productores no son capaces de proyectarse y crecer, por falta de manejo contable y falta de gestión en general.
4. Problemas para generar asociaciones. Existe una gran cantidad de productores que realizan este trabajo como subsistencia, por lo que no les permite tener una visión a largo plazo, asociarse con otros productores por desconfianza y falta de educación… por vivir el día a día. En intentos de crear asociaciones la falla viene por la poca constancia y baja responsabilidad con los acuerdos de producción.

7.1. Estudio de Casos

De los estudios de casos se toma en consideración 3 casos que nos ayudan a entender la tipicidad como a su vez la influencia de la cultura europea en nuestros gustos.

Chicha. (Historia de la chicha de uva: un producto típico en Chile, 2015)

La Chicha, producto típico de Chile y cuyo origen se remonta a la colonia española, la cual se obtiene de la fermentación parcial del jugo de uva, fue importante en la agroindustria chilena del siglo XVIII y alcanzó su apogeo en el XIX. Posteriormente, la chicha fue sustituida por los vinos con uvas francesas, sin embargo, se mantuvo como bebida arraigada en la población del campo y en las fiestas patrias chilenas.

La chicha sigue siendo un producto típico de la vitivinicultura popular del valle central de Chile. Se trata de una bebida de singular tradición, ampliamente difundida en las masas populares, sobre todo en las celebraciones de fin de cosecha, carnaval y fiestas patrias. Su legitimidad dentro de la cultura tradicional se refleja en el lugar de honor que tiene la chicha en la solemne fiesta nacional denominada “Gran Parada Militar en Honor a las glorias del Ejército”, que el 19 de septiembre de cada año inaugura el Presidente de la República.

Si bien es cierto, en América latina existe el concepto de chicha asociado a una bebida obtenida a partir de maíz, sólo en Chile este proceso se desarrollo a partir de la uva. Toma mayor valor al conocer que el mapuche hacía fermentar la chicha en un tracal, especie de bolsa de cuero (probablemente camélido) que se mrraba a cuatro estacas que a su vez estaban enterradas en el suelo. Posteriormente, los españoles introducirán el uso del cuero de vacuno. Esta preparación era una actividad exclusiva de la mujer.

La historia de la chicha se encuentra en documentos de mitad del siglo XVIII donde la asocian a muertes producto del alcoholismo que ella genera. Fue tal el nivel de importancia de la producción de chicha, que ocupó un lugar central en la agroindustria nacional, tanto así que en el siglo XIX la producción era de igual cantidad que lo que se producía en vinos. Esto hasta que en la segunda mitad del siglo XIX los tecnócratas europeos lideraron la transformación de la viticultura chilena y revestidos del prestigio que irradiaban sus países de origen, lograron posicionarse en el centro de la formación de opinión sobre los sobre la valoración de los productos del campo y la jerarquía de los alimentos en todo el país. Ellos realizaron sus acciones en un ambiente sociocultural de admiración ilimitada de las élites chilenas (como ocurrió en el resto de América Latina) por la cultura europea en general y francesa en particular. En este contexto, ellos gozaron de

un poder y una influencia decisivos en el proceso de modelar los gustos y tendencias.
Tanto Claudio Gay como René Le Feuvre, Julio Menadier, Riveros y Charlin participaron de esta corriente. Ellos dirigieron institutos de formación técnica y publicaciones especializadas desde donde marcaron una línea de pensamiento que se convirtió en hegemónica. Las élites adoptaron los criterios propuestos por estos tecnócratas, lo que se hizo notar en la vida económica, comercial y cultural, particularmente en las pautas de consumo de alimentos y bebidas.

Esta tendencia generó una transformación en la agroindustria con foco en la producción vitivinícola mediante métodos y cepas francesas que llevó a la chicha a perder importancia y producción a nivel nacional. No fue sino hasta el año 1948, que siendo presidente Gabriel González Videla, previo al inicio de la parada militar de ese año, el huaso a caballo don Enrique Quintero se acercó a la tribuna oficial y ofreció al presidente un cacho de chicha baya diciendo: “A nombre de todos los huasos de Chile le ofrezco este trago presidente”. Gabriel González Videla agradeció el gesto y bebió del cacho de chicha; el cual estaba adornado artísticamente. El gesto del huaso al ofrecer el cacho, y del presidente, al beberlo, significaron una ruptura inesperada del protocolo, situación usualmente mal vista en un país tan formal como Chile. Sin embargo, en esta situación, el efecto fue exactamente inverso: el público expresó fervorosamente su aprobación por el gesto, debido a la identificación profunda que tenía con el típico producto del campo chileno. En los años subsiguientes, mientras se mantuvo como presidente de Chile, reiteró estas acciones, para sentar así las bases de una tradición. En 1950 la prensa celebró esta actitud, catalogando la acción como “democrático rasgo”. Al año siguiente, como la práctica ya estaba consolidada, los huasos se prepararon con más esmero, y el cacho de chicha fue adornado con los colores de la bandera chilena. Así lo recibió el Presidente González Videla y, tras beberlo, dijo a la multitud: “¡Todo sea por la Patria, así tiene que ser la cosa!”. Al año siguiente, Videla cumplió su mandato constitucional y dejó el poder a su sucesor. La tradición ya estaba consolidada y sigue manteniéndose hasta el día de hoy.

Actualmente la chicha tiene productos con denominación de origen como la chicha de Curacaví, y es quizás uno de los productos típicos con mayor historia y el que mantiene los procesos productivos tal cual se hacía hace 200 años como tradiciones de familia de campo.

Merkén. (Aguilera, 2016)
El merkén es un deshidratado de ají, semillas de cilantro y sal que pasó de ser prácticamente desconocido a instalarse, quizá de manera definitiva, en el corazón de la Marca País y a constituirse en un elemento común en las mesas a lo largo de todo Chile. El merkén ha devenido como producto típico a través de un proceso corto pero intenso, donde han intervenido múltiples actores, por lo

cual reúne todos los elementos que lo hacen un ejemplo interesante de analizar para esta tesina.

El siguiente párrafo, tomado textual del texto en referencia, muestra una visión distinta de lo que comúnmente entenderíamos como el proceso normal del reconocimiento como producto típico. “Este abordaje supone que la tipicidad no radica en ninguna característica objetiva de los productos alimentarios, sino que se construye, se adjudica y se gestiona siguiendo el ritmo de lo que las sociedades valoran. Cuando la tradición y, aquella recurrente palabra “raíces”, son valores en alza, es más probable que productos asociados a los pueblos indígenas entren al espacio de la tipicidad previo proceso de chilenización”.

En este contexto el impulso del merkén como producto típico chileno viene desde solo unos 20 años y no es más que una ratificación a la hipótesis inicial donde a pesar de contar con este producto preparado por el pueblo mapuche hace cientos de años, sólo después proyecto de renovar la cocina chilena impulsado por la asociación de chefs Les Toques Blanches, que este “aliño” paso a formar parte de diversas cocinas a nivel mundial y que junto al rescate de otros productos como quínoa, el mote de trigo, hongos silvestres, algas, frutas como la murta o el maqui, han generado una cocina chilena renovada y mejor reconocida en la actualidad.

Fue solo a partir del 2007 que este producto comenzó a exhibirse en ferias gourmet como la feria gourmet de Nueva York a través del fomento de Prochile tanto en el apoyo con estas exhibiciones como con la materialización de iniciativas de comercialización a través de “flavors of Chile” en la cadena de supermercados “Whole Foods”. Posteriormente se creó una marca Chileangourmet que ha logrado posicionar no sólo el merken como un producto de altísima calidad, sino que mieles naturales y aceites de óliva.

En esta historia de éxito, tanto Prochile como Chileangourmet reconocen el importante papel que jugaron el grupo de chefs que rescataron este aliño ancestral de nuestra cultura.

Pisco. Basado en información de visitas a pisqueras y diversas publicaciones en general.

El Pisco tiene sus orígenes o registros desde mediados del siglo XVI en donde se conocía como un aguardiente o destilado de uvas. Actualmente es un tema hablar de sus orígenes, ya que genera conflictos con países vecinos, lo cual más allá del aspecto político que genera, ha sido un importante propulsor del interés por esta bebida alcohólica. El pisco representa la principal Denominación de

Origen de América Latina (la primera en américa del sur), dado su importancia y gran contenido histórico asociado.

En nuestro país su producción originalmente se centré entre el sur de atacama y Coquimbo. Actualmente su producción utiliza más de 10 mil hectáreas equivalentes a más de 50 millones de litros.

Mas allá de los detalles de esta disputa, es importante rescatar todo el fomento que este licor recibe y como se ha instaurado el concepto de “trago nacional”. Se puede mencionar entre otros a que se definió al 15 de mayo como día nacional del pisco, esto apoyado por el gobierno a través del ministerio de agricultura y de la asociación de productores del pisco. El día 8 de febrero se celebra el día nacional de la piscola, a pesar de no ser una fecha oficial es utilizada en gran medida por empresarios de discotecas, bares, pubs y otros del rubro lo que ha generado un aumento considerable del consumo y el reconocimiento del trago o coctel más popular del país. Rutas del pisco, importantísimo a mencionar es la asociación con el turismo enfocado a mostrar los valles, la producción y la historia asociada a la producción del pisco. Actualmente existen las rutas del valle del Huasco, del Elqui y del Limarí, en las cuales existen visitas guiadas, museos, y diversas actividades que se enlazan con las historias de cada lugar.

7.2. Diagnóstico

Existe una falta de identificación de productos típicos nacionales, poco disponibilidad y difusión de estos.

Esto radica en varios aspectos que van desde la geografía del país la cual aísla ciertas tradiciones y productos típicos que se encuentran en los extremos del país, aspectos culturales los cuales tienen relación con el bajo reconocimiento a productos ancestrales locales y a la mejor percepción de que los productos y tendencias europeas son el modelo a seguir.

La primera hipótesis de esta tesina encuentra fundamento histórico en la historia de la Chicha de uva y por lo tanto corresponde resaltar esta validación y quizás hacerla extensible a varios fenómenos culturales que suceden en Chile. La hipótesis “El consumidor chileno sigue tendencias y modas. Si estas vienen de países desarrollados, tienen mayor validez” se refuerza aún más, ya que va más allá de tendencias o modas, tanto así que el desarrollo europeo es reconocido e incluso imitado en nuestras formas de hacer las cosas.

Si bien es cierto existen algunas tradiciones y productos típicos de los cuales nos sentimos orgullosos, existe una gran brecha que permita identificarlo con claridad. Siendo objetivo que el reconocimiento de estos productos típicos llegue a ser parte de una identidad que aflore sin esfuerzo y que sea percibida en forma simple por quienes nos visitan el motivo de este desarrollo de modelo de negocios.

Existen varias limitantes a la implementación de un modelo de comercialización de estos productos típicos a nivel país. El desarrollo de esta tesina pretende abordarlos y en función a estos antecedentes y análisis, proponer un modelo que permita generar las sinergias necesarias para lograr fomentar los productos típicos de Chile tanto para consumo local, como para visitantes y exportación.

7.3. Análisis de la Industria.

Para este análisis se tomará como base el modelo PESTAL y el de las 5 fuerzas de Porter, lo cual permitirá evaluar en forma estructurada el comercio asociado a la producción y venta de productos típicos nacionales.

Es necesario entonces definir el tipo de Industria es la que se va a analizar. En este caso pequeña Industria, productores particulares, artesanos y asociaciones emprendimientos.

7.3.1. Análisis PESTAL

Desde el punto de vista **Político,** Chile durante los últimos años se ha destacado por fomentar la creación de empleo a través del emprendimiento, el fomento a la innovación, el fortalecimiento de las redes de apoyo a pequeños empresarios y a la generación de iniciativas focalizadas a generar clusters de negocios.

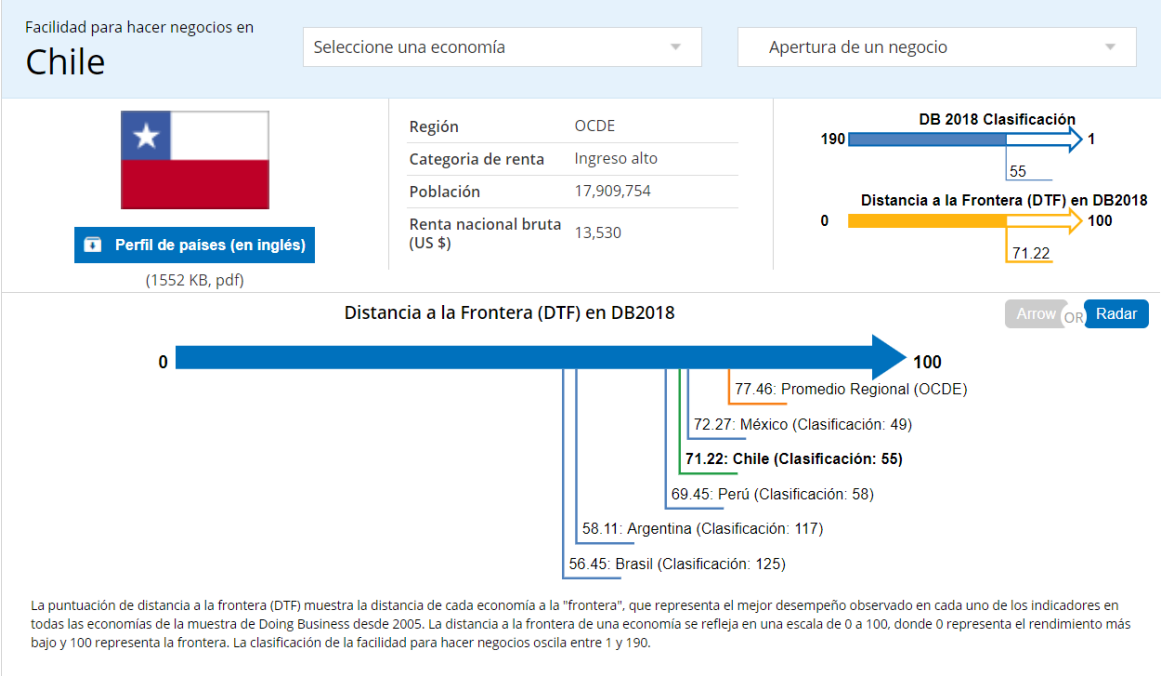
Este proceso ha permitido que se desarrollen planes de mediano plazo que han sido destacados globalmente por su horizontalidad y transparencia, generando indicadores y manteniendo una estrategia estable, dando así la posibilidad de seguir ahondando en distintos niveles y áreas de desarrollo.

En cuanto a la **economía** y haciendo un poco de historia, hace dos décadas Chile era considerado un país pobre. Hoy en cambio como una de las economías en vías de desarrollo más promisorias de América. Tras la instauración de un modelo de mercado abierto, a principios de la década de 1980, y luego de profundos cambios macroeconómicos que consolidaron y potenciaron el modelo (entre 1990 y 2000), Chile es hoy un país con posibilidades reales de alcanzar el desarrollo económico dentro de la próxima década. El crecimiento desde mediados de los ochenta se debe en parte a la continuidad, dada por los

gobiernos a diversas políticas macroeconómicas, supervisadas por un Banco Central autónomo. Entre estas políticas destaca la fijación y cumplimiento de metas claras en materia inflacionaria y la instauración de un régimen de tipo de cambio flotante. A esto se debe agregar la consolidación de reformas tendientes a abrir la economía al comercio exterior, promoción de los sectores financiero e industrial, implementación de una nueva institucionalidad laboral y consolidación de un exitoso sistema de pensiones que ha incrementado la profundidad del sector financiero local.

Chile es un país estricto en cuanto al marco jurídico y regulatorio, esto da garantías de preferencia a los inversionistas extranjeros. Existen varios indicadores que miden este aspecto como el ranking Doing Business del banco mundial o la encuesta de Baker McKenzie y en ambos Chile aparece como el primer país en Sudamérica, por sobre Perú, Brasil y Argentina. Ver figura 21.

FIGURA 21 CHILE EN EL RAKING DE DOING BUSINESS

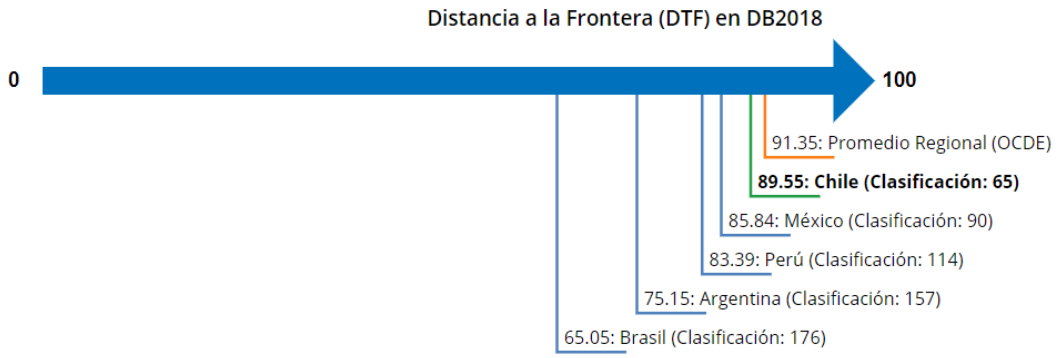


Vale la pena destacar que según esta clasificación Chile se encuentra dentro de los países con ingreso alto y posee el mejor balance de deuda externa de la región.

Desde el punto de visto de apertura de negocios Chile es aún mejor valorado apareciendo incluso mejor ubicado que México. Esto es consecuencia de una

política que se ha focalizado en la simplificación de las burocracias asociadas y a fomento del emprendimiento. Ver figura 22

FIGURA 22. APERTURA DE UN NEGOCIO EN CHILE Y LAS ECONOMIAS DE COMPARACIÓN



Desde el punto de visto **Social** Chile es un país altamente concentrado donde el 87% de la población vive en la ciudad y quizás un buen análisis imparcial es el realizado por la OECD (Report, 2017) donde En comparación con otros países de la OCDE, Chile muestra unos resultados dispares entre las distintas dimensiones del bienestar. Aunque obtiene buenos resultados en cuanto al acceso a la vivienda y el número de habitaciones por persona, una proporción relativamente alta de chilenos (9.4% en 2001) vive en viviendas sin servicios básicos de saneamiento. Solo el 69% se muestra satisfecho con la calidad del agua local, uno de los porcentajes más bajos de la OCDE, y la calidad del aire en Chile se sitúa por debajo del nivel medio de la OCDE. Una vez que el sufragio dejó de ser obligatorio en 2012, la participación electoral disminuyó drásticamente siendo la segunda tasa más baja de participación electoral de la OCDE. Sin embargo, casi el 60% de los chilenos sienten que tienen influencia sobre la acción de gobierno, uno de los porcentajes más altos de la OCDE. Chile muestra unos resultados relativamente malos en lo que se refiere a seguridad personal: la tasa de homicidios se sitúa en el nivel más alto de la OCDE, y solo el 51% de los chilenos se sienten seguros caminando solos por la noche, uno de los porcentajes más bajos de la OCDE.

En la actualidad un tema que ha cobrado importancia es la alta tasa de inmigración la cual está generando diversas discusiones a nivel social dado el muy precario control inmigratorio que está llevando a incrementar las tasas de comercio ambulante, indigencia, ilegalidad, pero por otro lado está cubriendo necesidades de empleo básicas no cubiertas con trabajadores nacionales. Es

una interesante discusión entre desempleo, competitividad y educación. Durante los siguientes años, y dada la alta ventaja de calidad de vida de Chile por sobre algunos países centroamericanos en crisis, esta tendencia va a seguir y se hace urgente un cambio en las políticas del control inmigratorio.

Por otro lado, y mirando un aspecto no considerado por ningún indicador y clave para esta tesina, tiene relación con la centralización de la población y los altos grados de desintegración de los pueblos y ciudades alejadas del centro del país.

La Tabla 4 muestra esta distribución y adicionalmente incluye la distribución urbana y rural por regiones.

TABLA 4. CUADRO DEMOGRÁFICO DE CHILE - PROYECCIÓN AL 2020.

Chile	Urbano	Rural	Total	%dis total	%dis urbano	%dis rural	Dist km a Santiago
	16.540.232	**2.356.452**	**18.896.684**	**100%**	**88%**	**12%**	
R15	242.830	15.948	258.778	1%	94%	6%	2050
R01	360.989	15.240	376.229	2%	96%	4%	1758
R02	653.437	13.601	667.038	4%	98%	2%	1336
R03	306.604	25.859	332.463	2%	92%	8%	807
R04	673.497	154.456	827.953	4%	81%	19%	462
R05	1.751.936	155.978	1.907.914	10%	92%	8%	105
R13	7.488.145	236.734	7.724.879	41%	97%	3%	0
R06	687.479	269.140	956.619	5%	72%	28%	87
R07	732.927	345.275	1.078.202	6%	68%	32%	256
R08	1.795.940	381.334	2.177.274	12%	82%	18%	500
R09	697.230	321.506	1.018.736	5%	68%	32%	679
R14	289.156	128.833	417.989	2%	69%	31%	849
R10	610.035	260.780	870.815	5%	70%	30%	1033
R11	93.103	19.999	113.102	1%	82%	18%	1693
R12	156.924	11.769	168.693	1%	93%	7%	3020

Tecnológicamente, Chile se ha posicionado como el mejor país de América Latina en cuanto al acceso a la tecnología, esto es parte el indicador de competitividad global elaborado por el world economic fórum donde se ubica en el lugar 39 de un total de 138 paises. (Schwab, 2016 - 2017)

La política **Ambiental** de Chile (chile, s.f.) es reciente, ya que, hasta comienzos de la década del noventa, el desarrollo económico del país se llevó a cabo en un contexto de ausencia de institucionalidad y normativa ambiental, comprometiendo seriamente la capacidad de renovación de los recursos naturales sobre los cuales se basa la economía de Chile y deteriorando la calidad de estos. Esto cambió con la llegada de la democracia. El desarrollo sustentable

se constituyó en un desafío que puso en marcha un conjunto de acciones tendientes a establecer las bases generales de una normativa que lo promoviera eficazmente.

Sólo en 1994 entró en vigencia la Ley del Medio Ambiente en ella se definieron los instrumentos de gestión ambiental, se establecieron las responsabilidades por daño ambiental y los procedimientos de fiscalización, y se crearon el Fondo de Protección Ambiental y la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA). Este último organismo como responsable de la promoción de la sustentabilidad ambiental del proceso de desarrollo y ente coordinador de las acciones derivadas de las políticas y estrategias definidas por el Gobierno de Chile en esta materia.

Dado nuestro gran foco en la agroindustria, es de vital importancia mantener nuestro país a la vista del mundo como un país sustentable, con cuidado de sus recursos naturales, con claro foco en proteger la integridad de la flora y fauna, la diversidad de cada región, profesionalizando los mecanismos de evaluación de impacto ambiental y legalizando los aspectos asociados al incumplimiento de ellas.

Para nadie es duda que nuestro país se protege contra plagas, donde el SAG realiza un férreo control en cada uno de los puntos de inmigración. Esto no sólo beneficia la disminución de riesgos, sino que habla de una imagen país preocupara por mantener la agroindustria libre de riesgos.

Hoy en día existen diversas asociaciones que ponen al tapete variados temas ambientales y por los cuales se han rechazado varios proyectos de gran beneficio económico, pero por otro lado de gran impacto ambiental tales como Pascua Lama, Dominga, Hidro Aysen. Esto es fruto del aumento de la conciencia ambiental a nivel social y de la cobertura que esto tiene en los medios.

Actualmente se esta valorando los conceptos de sustentabilidad ecológica, desarrollo sustentable, respeto por las culturas y la diversidad. Esto abre paso a las empresas tipo B, al comercio justo y al rescate cultural de la idiosincrasia chilena.

Desde el punto de vista **Legal**, Chile es un país que da garantías y reconocido internacionalmente como respetuoso del derecho internacional. En lo relativo a la creación de empresas como en lo relativo a la protección de la propiedad industrial existen don organismos con alto prestigio, la corporación de fomento CORFO y el instituto nacional de propiedad INAPI, el cual basado en la Ley de propiedad intelectual fomenta la creación de iniciativas a ser reconocidas y protegidas.

Las leyes laborales se aplican a los ciudadanos chilenos o extranjeros empleados en Chile. Las leyes extranjeras se aplican a las relaciones laborales con el extranjero.

En lo referente a la Propiedad intelectual los organismos de protección de patentes y marcas en Chile son el ya mencionado Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) y el Departamento de derechos intelectuales. Chile firmó el acuerdo de París para la protección de la propiedad industrial, al igual que el acuerdo establecido por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Las patentes obtenidas en otros países son válidas hasta la expiración de su fecha normal de validez

La propiedad intelectual es abordada en el tratado del MERCOSUR, que une a Chile, Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Bolivia.

Miembro de la OMPI (OMPI, s.f.) (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual)
Adherido a la Convención de París sobre la protección de la propiedad intelectual
Adherido a los ADPIC - Aspectos de los derechos de propiedad industrial relacionados con el comercio

Más detalles de la legislación nacional y acuerdos internacionales en el Anexo 4

7.4. Análisis FODA

Considerando los antecedentes antes expuestos, entrevistas realizadas con productores nacionales (varios, 2017), conversaciones con turistas, experiencias personales y el desarrollo de las herramientas antes expuestas, se puede avanzar identificando los factores que permiten obtener un análisis FODA, enfocándose a la apertura de un negocio de distribución y venta de productos típicos de Chile.

Factores Internos

Fortalezas

- **Alto grado de identificación con el producto**. Los productos típicos generan emociones estrechamente conectadas a la historia familiar y con las ganas de conocer e identificarse con lo nuestro.
- **Productos de alta calidad y reconocidos como de alta tipicidad chilena**. Basados en registros de INAPI, programas como sello de origen, artesanías de Chile, agrupaciones y otros, se garantiza productos probados y con el respaldo que permita mantener una oferta adecuada y sostenible en el tiempo.

- **Localización**. Ubicados en la región de Valparaíso llega gran porcentaje del turismo, tanto nacional como extranjero. Porcentaje enfocado a los 2 millones de extranjeros que visitan anualmente Chile y en los 2,3 millones de turistas nacionales que visitan Valparaíso sólo en el periodo de verano.
- **Oferta.** La variedad y concentración de productos típicos es muy difícil de encontrar en Chile. Este modelo de negocio se enfoca específicamente en mejorar esta oferta.

Debilidades

- **Logística.** Dada la gran extensión de nuestro país, la logística de abastecimiento va a generar sobrecostos para algunos productos que podrían sobrepasar el precio que los clientes están dispuestos a pagar. Es de vital importancia evaluar las distintas alternativas y medios para garantizar su disponibilidad en el menor costo posible.
- **Bajo nivel tecnológico.** Una de las características de productos típicos en su gran mayoría es la baja inversión en tecnología, ya que la elaboración se centra en la expertis de quien lo elabora, lo cual en muchos casos se convierte en artesanía pura. Esto genera que las calidades de los productos podrían ser no consistentes en el tiempo y de una alta dependencia de quien lo elabora.
- **Productos poco conocidos.** Dentro de la canasta de productos se encuentra cierto grupo que va a requerir mayor inversión en comunicación y oferta.

Factores Externos

Oportunidades

- **Oferta de productos en todo Chile**. Los productos típicos en Chile, dada su geografía, se localizan a lo largo del país haciendo muy difícil el acceso a ellos. Esto genera una oportunidad mejorando la disponibilidad de estos a lo largo del país y
- **Falta de conocimiento**. El consumidor chileno poco conoce de productos típicos disponibles a lo largo del país, esto abre una oportunidad y un desafío de comunicación enorme.
- **Mejora de estándares de producción.** Una mayor venta de estos productos generará el espacio para implementar tecnología y mejores

procesos productivos. Esto vendrá también de la mano con los requerimientos para exportación.

- **Fomento.** Existe un claro interés del gobierno por impulsar el desarrollo de microempresarios, el fomento a la cultura y el reconocimiento de nuestra identidad cultural
- **Difusión.** Existe una muy baja difusión de los productos típicos nacionales que se debe tomar como una oportunidad. Por otro lado, existe una tendencia a reconocer los lugares y productos típicos, dándolos a conocer como datos. Esta informalidad se puede canalizar a través de esta propuesta de negocio y de esta manera fortalecerla.

Amenazas

- **Productos sustitutos.** El “apetito” por adquirir productos nuevos, sumado a la creciente inmigración generan una oferta variada de productos que en muchos casos compiten directamente con los productos típicos chilenos. Adicionalmente existe falsificación de productos típicos como artesanías. Ejemplo de esto son las artesanías de isla de pascua, las cuales rara vez son productos elaborados en la isla.
- **Disponibilidad de producto.** Dada la posible precariedad en la elaboración de productos, se podría dar el caso que la disponibilidad de productos no esté asegurada y por tanto se pierda la confianza de clientes.
- **Ferias o fiestas costumbristas en periodo estival.** Estas fiestas congregan gran cantidad de personas, y supone una competencia directa al ofrecer comúnmente productos típicos a bajo precio.

Tomando cada uno de los factores clave se construye la matriz FODA y se enumera cada uno para facilitar posteriormente la construcción de las estrategias en la matriz TOWS resumidas en la Figura 23.

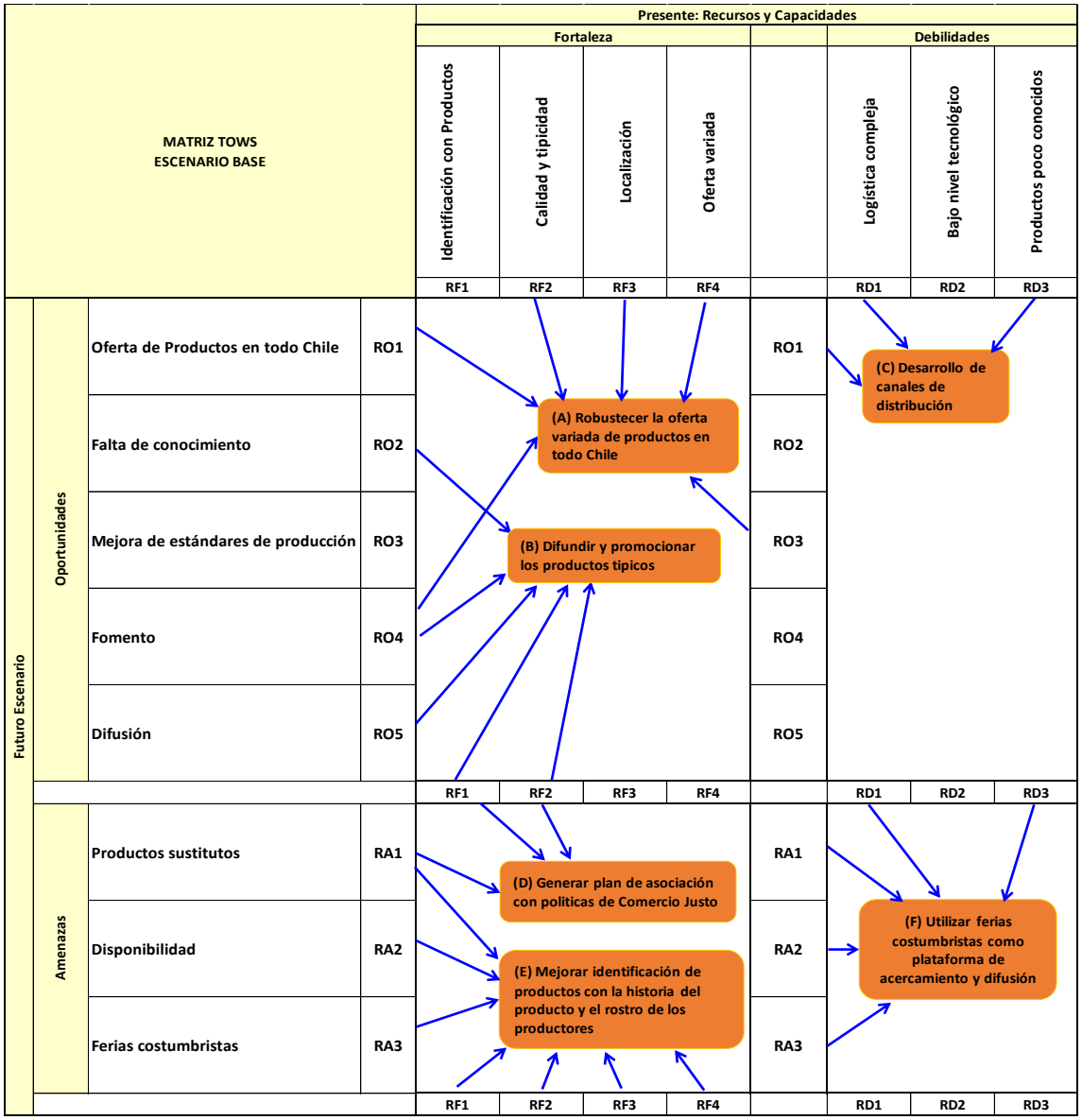
FIGURA 23. MATRIZ FODA PARA EL MODELO CON PRODUCTOS TÍPICOS DE CHILE

FODA		**Positivos** Para alcanzar el Objetivo	**Negativos** Para no lograr el Objetivo
Origen Interno	Propio del objeto a analizar	**FORTALEZAS** **1. Identificación con Productos** **2. Calidad y tipicidad** **3. Localización** **4. Oferta Variada**	**DEBILIDADES** **5. Logística compleja** **6. Bajo nivel tecnológico** **7. Productos poco conocidos**
Origen Externo	Todo lo externo relacionado al objeto	**OPORTUNIDADES** **8. Oferta de productos en todo Chile** **9. Falta de conocimiento** **10. Mejora de estándares de producción** **11. Fomento** **12. Difusión**	**AMENAZAS** **13. Productos sustitutos** **14. Disponibilidad** **15. Ferias costumbristas**

7.5. Desarrollo de Estrategias basadas en la Matriz TOWS.

A continuación, estos elementos identificados en el FODA se enfrentan entre sí para generar las estrategias que permitan maximizar los aspectos positivos y minimizar los negativos. Ver Figura 24.

FIGURA 24. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN MATRIZ TOWS



De ella se generan 6 estrategias, que basadas en la interacción adecuada de estos aspectos, permitirán enfocar los esfuerzos de manera más eficiente.

Estrategias recopiladas de la matriz TOWS

a) ***Robustecer la oferta variada de productos típicos en todo Chile***. Esto corresponde a la base de la problemática presentada y debe ser unos de los ejes principales de todas las estrategias ya que maximiza principalmente las fortalezas del modelo de negocio, generando desafíos en desarrollar las oportunidades de fomento ofrecidas por el gobierno y de mejorar los procesos productivos.
b) ***Difundir y promocionar los productos típicos.*** Este quizás es uno de los desafíos más complejos ya que se debe ser muy eficaz a la hora de invertir recursos. Para ello se debe trabajar en conjunto con CORFO, INAPI, asociaciones de pequeños productores y artesanos, asociaciones de turismo y municipios.
c) ***Desarrollo de canales de distribución.*** Otro desafío interesante (desarrollado más adelante) donde el principal objetivo es mejorar la disponibilidad y oferta de productos en puntos clave.
d) ***Generar plan de asociación con políticas de Comercio Justo.*** El aspecto más importante para gatillar esta estrategia radica en la baja consistencia de la disponibilidad de productos. En este caso esta aseveración fue ratificada durante una exposición de comercio justo WFTO (World Fair Trade Organisation) en donde la mayoría de los expositores son microempresarios y sólo en unos pocos casos estos corresponden a asociaciones o agrupaciones. En conversación con la directora nacional de la WFTO (Cofre, 2017) ella nos señala que la mayor dificultad radica en varios aspectos
    a. Contacto con pequeños productores. Existe muy baja o casi nula información de productores pequeños, esto hace que la oferta sea baja
    b. Capital. El capital es bajo por lo que los pequeños productores comúnmente realizan pequeñas producciones y buscan liquidez en los pagos. Esto afecta las intenciones de tomar producto en carácter de representaciones o poner productos a concesión.
    c. Puntos de venta limitados. Justamente por esta necesidad de liquidez les cuesta más poder organizarse y poner sus productos en venta en lugares de acceso masivo como Malls o centros turísticos.
    d. Bajo nivel de educación. Falta profesionalizar las labores de artesanía y asesorar a pequeños productores para manejar el negocio.

e) ***Mejorar identificación de productos con la historia del producto y el rostro de los productores.*** Esta estrategia busca generar una oferta con valor agregado, utilizando los medios de fomento gubernamentales y de promoción. Si bien es una estrategia de implementación a largo plazo se debe trabajar constantemente ya que es la base para generar valor en los productos y reconocimiento en el tiempo.

f) ***Utilizar ferias costumbristas como plataformas de acercamiento y difusión.*** Esta estrategia partió inicialmente como un posible canal de venta en donde se reuniera a productores de todo Chile en una fiesta de la Chilenidad con foco en mostrar la diversidad de productos con tipificación de origen, dividido en zonas geográficas donde se concentren productos de la zona norte, centro, sur y austral. Quizás está sea una actividad a realizar en forma periódica, pero en una etapa más de madurez del negocio, donde se cuente con el respaldo de los organismos de fomento y el reconocimiento de productos ya catalogados como productos estrella. En etapas tempranas se debe estar presente en las ferias costumbristas más populares y vender la marca de este modelo de negocio.

7.6. Modelo Canvas + Flor del Servicio

Tomando como ejemplo lo planteado en el capítulo 5.4, se desarrolla en detalle cada uno de los 9 módulos que componen el lienzo del modelo Canvas.

Segmentos de clientes. Se debe determinar para quién vamos a crear valor y quienes serán nuestros clientes más importantes.

Hombres y Mujeres, chilenos o turistas. No existe una limitación en si para ofrecer los productos típicos de Chile.

Localizados o de visita preferentemente en cercanías de Arica, Santiago, Temuco y Puerto Natales. En el capítulo 6.5, particularmente en lo analizado a través de la figura 27, se establece que estos son los centros con mayor flujo de turistas o con la mayor cantidad de población. Por otro lado, son zonas que cubren de norte a sur del país, dando la posibilidad de que tanto chilenos como turistas puedan acceder a productos típicos de todo Chile, independiente del lugar en que se encuentre.

Nivel medio y alto de ingresos. No son productos de primera necesidad y en algunos casos el valor será mayor a algunos productos sustitutos.

Arraigo por cultura nacional. Personas que reconocen el valor de lo nuestro, que gusta de las tradiciones, de la historia, costumbres y de las sensaciones que estas le han generado o generan. En el caso de los turistas, estos deben valorar las culturas locales y sentirse atraídos por conocerlas, probarlas.

Propensión a probar cosas nuevas. La propuesta considera traer productos típicos de todo Chile, por lo que la gran mayoría de los clientes se encontrará con productos típicos que no han tenido oportunidad de conocer.

Conciencia ecológica y social. La propuesta considera utilizar las políticas de Comercio Justo. Estas son valoradas actualmente por Turistas y está comenzando a generar eco en nuestro país, sobre todo en los jóvenes.

Propuestas de valor.

La propuesta de valor se centra en:

1) Disponibilizar en un solo lugar productos típicos de todo Chile.
2) Productos típicos, es decir, que posean denominación de origen o al menos indicación geográfica (ejemplo chicha de Curacaví, longanizas de Chillán), con tradición, idealmente con aporte a la cultura nacional y de reconocida calidad por los propios chilenos.

3) Promueve productos típicos de la zona.
4) Promueve el comercio justo. Cumple con los 10 principios establecidos por la WTFO y lo promueve.
5) Cada producto se ofrece con una reseña histórica y referencias de su proceso productivo e impacto en la cultura nacional.
6) Se cuenta con visibilidad de quienes producen los productos, dando más transparencia al comercio justo y valor al producto.
7) Se da apoyo a productores locales, desarrollándolos e integrándolos a la red de distribución.
8) Cada punto de venta es un punto de interés y conexión con datos turísticos del lugar.

Canales. Para definir los canales de distribución y comunicación con los clientes se determinarán cinco conceptos claves: Presencia, Evaluación, Adquisición, Entrega y Posventa.

Presencia. Esta se define en forma detallada en el capítulo 7.8 que define la cadena de distribución con 4 puntos de venta ubicados en Arica, Santiago, Temuco y Puerto Natales en una primera etapa, para posteriormente agregar 2 puntos adicionales. Uno en Isla de Pascua y el otro en Pucón.

Evaluación. Respecto a la evaluación de la tienda, en cada punto de venta se tendrá un buzón de sugerencias. Adicionalmente la página web también va a permitir sugerencias online. Otro aspecto muy importante será la evaluación de productos, en donde no solo se evaluará al producto en sí, sino que se puede tener acceso para enviarle comentarios directamente a los productores.

Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

La adquisición del producto será mayormente en el punto de venta, ya que es parte del modelo que el cliente genere identificación no sólo con un producto, sino que, con el concepto de la tipicidad ofrecida en el punto de vista, el fomento al turismo y la integración de estas tipicidades en un solo lugar. Adicionalmente y con el objeto de establecer un link perdurable en el tiempo se ofrece la posibilidad de comprar online a clientes o interesados por comprar mediante este medio, pero no siendo el foco principal del modelo.

La *Entrega* es mayoritariamente en el punto de venta, junto con una breve explicación del origen del producto, historia y las manos que estuvieron asociadas a su producción. Asociación producto/productor o artesano, es parte del valor agregado que este modelo debe ofrecer. La entrega online se propone en base al uso de canales logísticas de paqueterías especializadas como DHL, Firstcargo o Fedex.

La *postventa*, está basada básicamente en contar con un continuo contacto con los clientes, tomando sugerencias, reclamos, ofreciendo información y actualizándola respecto a productos, productores y artesanos. Este contacto se realiza en el punto de venta, en la página web y distintas plataformas sociales en las cuales se debe estar presente.

Relación con el cliente.

Principalmente a través del punto de venta. Adicionalmente en la web y con presencia en plataformas sociales que permitan difundir más rápidamente la marca y concepto del modelo.

Videos de corta duración donde se muestren los productos típicos y la gente que los produce. Estos videos deben ser compartidos en las plataformas sociales señalando los puntos fuertes de esta oferta y destacando el concepto de comercio justo que se aplica a cabalidad en la distribución de estos productos. Los videos permitirán asociar los rostros de los productores con los principales productos ofrecidos.

Idealmente lograr apariciones en canales de televisión y cualquier otro medio para mejorar la publicidad.

Fuentes de ingresos.

Las fuentes de ingreso son exclusivamente de las ventas de productos, tanto en los puntos de venta, como ventas en línea.

Recursos clave.

Los recursos clave serán sin duda alguna los productores con los cuales se debe tener una relación honesta y en lo posible de ayuda o fomento para hacerlos crecer. Es importantísimo generar relaciones de largo plazo que permitan obtener una disponibilidad de productos confiable. Por esta razón el modelo de compra de estos productos no puede ser a concesión y sino de compra directa más incentivos. Inicialmente el riesgo lo debe asumir este negocio y no traspasarlo a los productores, los cuales en su gran mayoría no tienen el poder económico para invertir en mejorar sus condiciones de producción. Es justamente aquí donde los

incentivos deben apuntar, apoyando la integración entre pequeños productores, la entrega a tiempo y de calidad y las mejoras de los productos.

Otro recurso clave será la cadena de distribución. Es vital mantener este canal (camiones básicamente) bajo control o con canales de distribución alternativos en caso de cualquier eventualidad. Dado que una de las principales tareas es contar con una distribución de productos en todo Chile, toma mayor importancia este recurso.

Las asociaciones de comercio justo deben ser un canal que potencie los contactos, las sinergias entre sectores, el fomento con el gobierno y las mejoras en el trabajo de mejoras de la tipicidad de los productos.

Actividades clave. En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

Asociaciones claves.

La principal es con asociaciones de productores y artesanos. Estos serán claves a la hora de mantener la disponibilidad de productos, de consolidar oportunidades de crecimiento y de fomentar la tipicidad de los productos.

Algunos de ellos son:

- Hands of Chile
- ONA
- Sello de Origen
- Artesanías de Chile
- Fundación Chol Chol
- Manos del Bio Bio

Asociación con Comercio Justo, será una forma de generar mayor confianza con los productores y a su vez un valor agregado con los clientes.

Asociación con el instituto nacional de propiedad intelectual en su programa Sello Chile, con ProChile a la hora de comenzar a exportar, con el ministerio de cultura y con el Servicio Nacional del Turismo.

Estructura de costos.

Los grandes bloques de costos serán los siguientes:

- Producto. Precio de transferencia con los productores/artesanos

- Transporte. Costo adicional por distribuir entre los distintos puntos de venta y no afectar el costo individual de productos con mayor trayecto.
- Punto de Venta. Costo de arriendo.
- Venta. Costo personal
- Comisiones. Comisión a agencias de turismo por monto de venta de productos a turistas.
- Marketing. Costo asociado a publicidad, social media, etc.
- Fomento. Este costo, orientado al desarrollo de pequeños productores, generación de asociaciones, gestión de patentes y denominaciones de origen, idealmente debería ser cubierto con fomentos provenientes de CORFO, INAPI u otros organismos que fomenten este tipo de iniciativas.

A continuación, se presenta el lienzo del Modelo Canvas Figura 25.

FIGURA 25. LIENZO CANVAS.

Modelo Canvas

Diseñado para:	**Chilenidades**
Diseñado por:	**Axel Cortes**

Relaciones Clave

Organismos Gubernamentales que fomenten la cultura y turismo como:
* INAPI
* CORFO
* SERNATUR

Agencias Turísticas

Asociaciones de pequeños productores
* Artesanias de Chile
* Sello de Origen
* Hands of Chile
* Ona
* Fundación Chol- Chol
* Manos del Bio-Bio

otros Proveedores

- Tus socios clave
- Proveedores clave
- Recursos que te proveen
- Actividades que realizan

Actividades Clave

Establecer red de proveedores clave
Establecer cadena de suministros
Generar fomento
Promoción
Alianza con agencias de turismo
Fuerte Participación en "media"

- ¿Qué actividades clave requiere tu propuesta de valor?
- Canales de distribución
- Relaciones con los clientes
- Flujos de Ingresos

Recursos Clave

TIPOS DE RECURSOS:
Locales comerciales llamativos
Desarrollo de marcas, asociaciones, patentes, gestión de denominaciones de origen

- ¿Qué recursos requiere tu propuesta de valor?
- Recursos de tus canales de Distribución
- Necesidades para las relaciones con los clientes
- Necesidades para los flujos de ingresos

Propuesta de Valor

CARACTERÍSTICAS:
* Consolida productos tipicos en un solo lugar
* Productos únicos en la zona
* Comercio Justo
* 100% Chileno
* Historia y referencias de cada producto
* Full visibilidad de quien produce
* Red de apoyo a otras fundaciones

- ¿Qué tipo de valor estamos generando para los clientes?
- ¿Qué tipo de necesidades estamos atacando?
- ¿Qué paquetes o soluciones estamos creando para nuestros clientes meta?
- ¿Qué tipo de problemas en el mercado estamos resolviendo?

Relaciones con los clientes

* Experiencia visual en punto de venta / Autoservicio
* Reseñas históricas
* Catalogo online
* Link con lugares de interés
* Buzon de sugerencias

- ¿Qué tipo de relaciones buscamos con los clientes corto/mediano/largo plazo?
- ¿Cómo se pueden integrar a nuestro modelo de negocios?
- ¿Cuánto cuestan?

Canales de Distribución

Proceso de evaluación:
1. Presencia: Arica, Santiago, Temuco, Puerto Natales
2. Evaluación: buzón de sugerencias, página web, ranking de productos.
3. Adquisición: principalmente en punto de venta. Opción de compra online
4. Entrega: personal en punto de venta para reforzar valor agregado de producto
5. Post-Venta: ¿Cómo provees soporte al cliente después de realizar una venta?

- ¿Qué canales de comunicación prefieren tus clientes?
- ¿Cómo los estás contactando ahora mismo?
- ¿Cómo estamos integrando dichos canales?
- ¿Qué canales funcionan mejor?
- ¿Qué canales son más eficientes en cuanto a costes?

Mercado Meta - Clientes

EJEMPLO:
Turistas Agencia
Turista autónomo
Consumo local
Exportación

- ¿Para quién se está creando valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Estructura de Costos

Producto. Costo transferencia de producto
Transporte. Prorratero de flete a totalidad de productos procurando no afectar productos con mayor flete por lejania
Local. Costo arriendo de local más mobiliario y ambientación
Venta. Costo personal de venta y administración de local.
Comisiones y asociaciones. Pagos a asociaciones de turismo, comisiones por vneta a turistas, etc.
Marketing. Página web, promociones, social media, presencia en otros medios
Fomento a pequeños productores. Desarrollo e inversión tecnológica

- ¿Cuáles son los constos más relevantes inherentes a tu modelo de negocio?
- ¿Qué recursos clave son los más costosos?
- ¿Qué actividades clave son las más costosas?

PUNTO DE EQUILIBRIO

Flujos de Ingresos

TIPOS:
Ingresos por ventas locales
Ingresos por ventas online
Fomentos

PRECIO FIJO
Lista de precios
Ajuste de precios al por mayor

- Tus clientes están dispuestos a pagar ¿por qué clase de valor?
- ¿Por qué están pagando actualmente?
- ¿Cómo preferirían pagar?
- ¿Cuánto contribuye cada flujo de ingresos al total de tus ingresos?

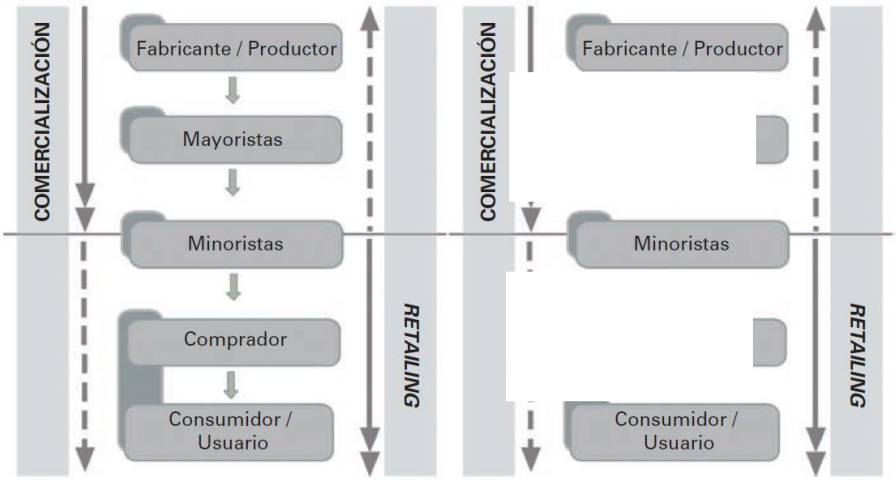
7.7. Comercialización y Retailing

Dentro de los aspectos más importantes a desarrollar en el modelo de negocio, es el cual presenta el mayor desafío, en este caso el modelo de comercialización y retailing.

Para llegar al consumidor se debe contar cumplir con 3 premisas, cumplir en tiempo, en lugar y disponibilidad, es decir que el producto se debe disponer en el lugar adecuado en los horarios o tiempo adecuado y con la disponibilidad de producto. (Vigaray, 2005)

Entendiendo la compleja geografía de Chile, se hace interesante determinar cómo realizar una correcta distribución del producto. Un modelo clásico es el que se basa en los conceptos de comercialización y retailing. La figura 26 muestra que la comercialización comienza desde los fabricantes o productores hasta que los productos llagan a los mayoristas, y el retailing desde los minoristas, pasan a los compradores y llegan finalmente al consumidor final.

FIGURA 26. ADAPTACIÓN DEL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y RETAILING



Modelo Estándar Modelo Adaptado productos típicos

En relación con los productos típicos la condición es bastante diferente ya que los fabricantes suelen ser pequeños productores, fabricantes a pedido, de ocasión y artesanos. Según el análisis FODA en donde se debe poner especial atención en la disponibilidad de producto y por lo tanto se debe plantear un modelo que considere una buena integración con los proveedores de productos típicos.

Acortar al máximo las etapas de comercialización y retailing va a permitir disminuir ganancias en los intermediarios y de esta forma generar un comercio justo con mayores márgenes para los pequeños productores. Esta es la clave del modelo, pero el que genera un mayor riesgo al ser una cadena débil y que dependerá en gran manera del compromiso y buena relación que exista con los pequeños productores.

Respecto a los canales de distribución y dada la gran importancia de esta para el éxito del modelo de negocios, se realizará un análisis de las etapas que definen el canal de distribución más adecuado (Kotler, 2000). Este será consolidado posteriormente en el modelo Canvas que recopila las distintas propuestas que fueron apareciendo con cada uno de los análisis realizados.

7.8. Aplicación de modelo de canal de distribución

Etapa 1: Análisis de la empresa y sus clientes en el canal.

Misión: Entregar los mejores productos típicos nacionales, promoviendo la tipicidad cultural, las tradiciones y denominaciones de origen, fomentando prácticas de comercio justo y facilitando el acceso a productos que, por la lejanía de donde se producen, dificultan el acceso a ellos.

Productos: Productos con denominación de origen, con tradición y reconocidos culturalmente como producto típico. Ejemplos: chumbeque, merkén, chicha de Curacaví, artesanías atacameñas, mapuches y chilotas, en cuero de pescado, gredas de pomaire, mimbres de Chimbarongo, preparaciones con frutos típicos (calafate, maqui, papayas, pehuén), licores típicos, etc. Cada producto dispone de información de quién lo hizo, lugar, historia y tipicidad.

Clientes Objetivo: Turistas y clientes nacionales en búsqueda de exclusividad.

Nivel de Servicio: Venta, historia del producto y link con el turismo.

Etapa 2: Establecimiento de los objetivos de la empresa en el canal.

Cobertura del mercado: Grandes centros turísticos de Chile. Santiago, Valparaíso, San Pedro de Atacama, Puerto Natales y Pucón.

Ventas: Venta directa y por internet

Beneficios: Descuentos a turistas con visitas guiadas. Garantía de producto.

Satisfacción del Cliente: obtención de un producto realmente típico, exclusivo y con historia, lo cual da un valor agregado

Imagen y Posicionamiento: reconocido por traer los mejores productos típicos nacionales, fomentado por el gobierno y sernatur, por asociaciones de pequeños productores y artesanos, por fomentar el comercio justo y la imagen País.

Etapa 3: Estudio de las restricciones en el canal.

Producto: se ha señalado anteriormente que los productos son variados, con estacionalidad, de baja producción y de localización en algunos casos única en el país. En el Anexo 2 se muestran variados productos típicos subscritos a la WTFO, con datos los productos que ofrecen y de su ubicación

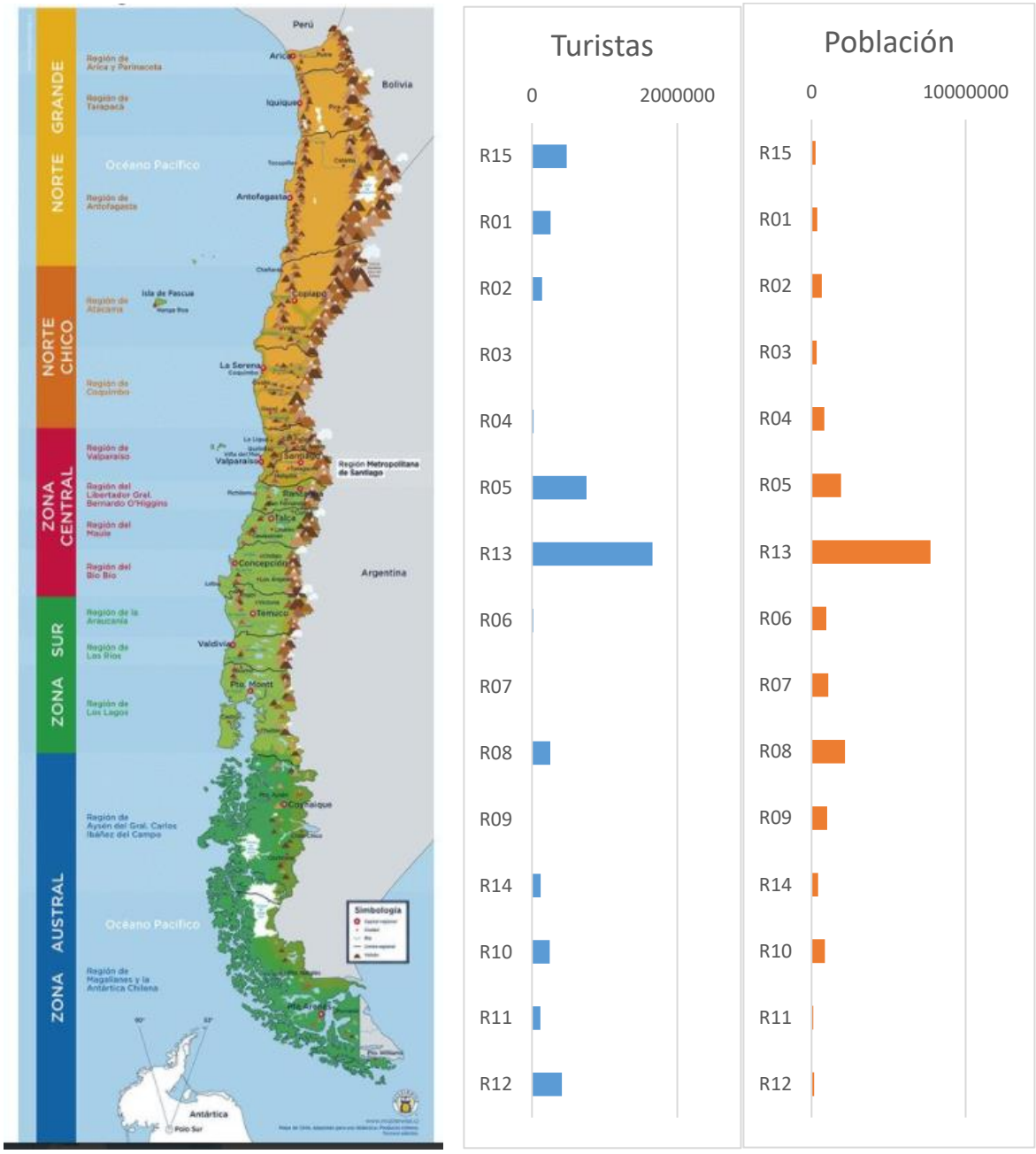
Intermediarios: Existen diversos actores que promueven las sinergias entre pequeños productores, tales como cooperativas, asociaciones, juntas de vecinos, etc. Existen comercializadores con contratos informales y que dan trabajo a pequeños productores. Se da también la venta a través de ferias costumbristas y algunos puntos de venta establecidos los que se abastecen en forma directa. Sólo unos pocos productores acceden a poner sus productos en comercio formal masivo como aeropuertos, malls o grandes tiendas.

Competencia: La disponibilidad de estos productos está dada por la cercanía al lugar donde se producen, estacionalidad y otros, pero la competencia directa viene de productos artesanales de bajo valor, productos chinos con motivos nacionales y productos de consumo masivo estándar.

Entorno: En relación con este punto se muestra a continuación el aspecto más importante en cuanto a la disponibilidad de productos típicos, la gran distancia que existe entre los polos turísticos.

Resulta interesante ahora consolidar información relativa a la distribución de la población, el turismo y la disponibilidad de productos típicos en la Figura 27

FIGURA 27. DISTRIBUCIÓN GRÁFICA DE POBLACIÓN Y TURISMO RECEPTIVO



Fuente: Elaboración propia en base a información del INE y SERNATUR

Teniendo en cuenta que el mercado potencial está formado por la Población en el lugar, el turismo receptivo, el turismo interno, la posible exportación de producto y el despacho a regiones, se puede claramente identificar que existen localizaciones importantes siendo la con mayor flujo de personas el centro del país (Santiago – quinta región)

Las localizaciones o puntos de venta propuestos en esta **etapa 1** son:

- Arica
- Santiago – Valparaíso
- Temuco
- Puerto Natales – Punta Arenas

En una **etapa 2** se proponen 3 nuevas localizaciones:

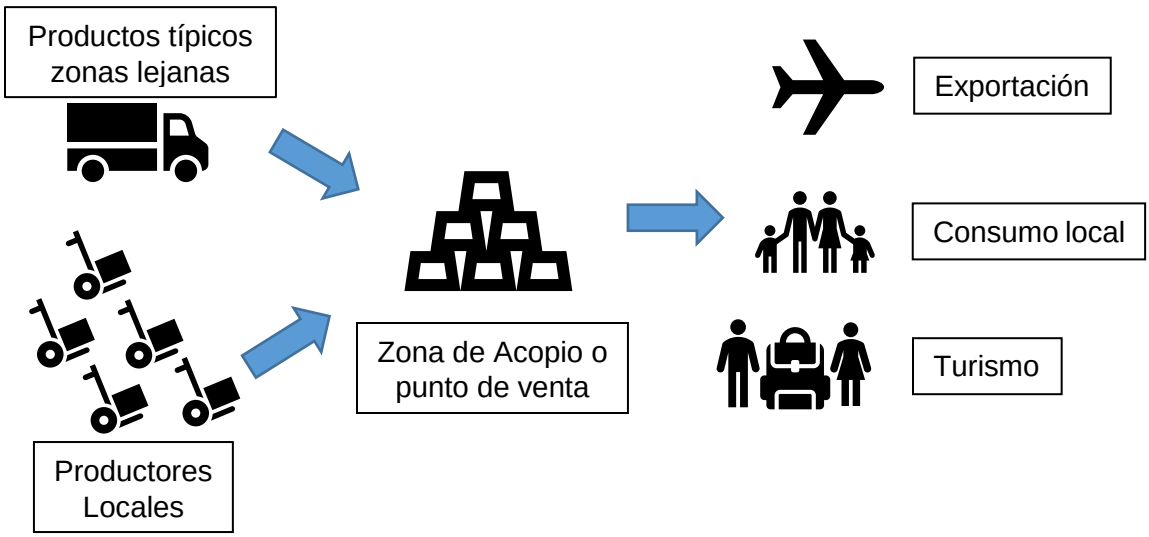
- Hanga Roa
- Pucón
- San Pedro de Atacama

Mercado: El mercado identificado es mayormente el consumidor nacional, seguido por el turismo y finalmente con el mercado de exportación la que correspondería a una etapa de consolidación del negocio. Este análisis está basado en el capítulo de antecedentes y en la reciente imagen que consolida la población nacional con el turismo.

En función a esta información y considerando que cada localización propuesta es en sí un punto de contacto con Turismo y por otro lado un punto con cercanía a productos típicos entonces hace sentido generar un concepto de acopio focalizado y a su vez receptor de productos típicos de otros lugares.

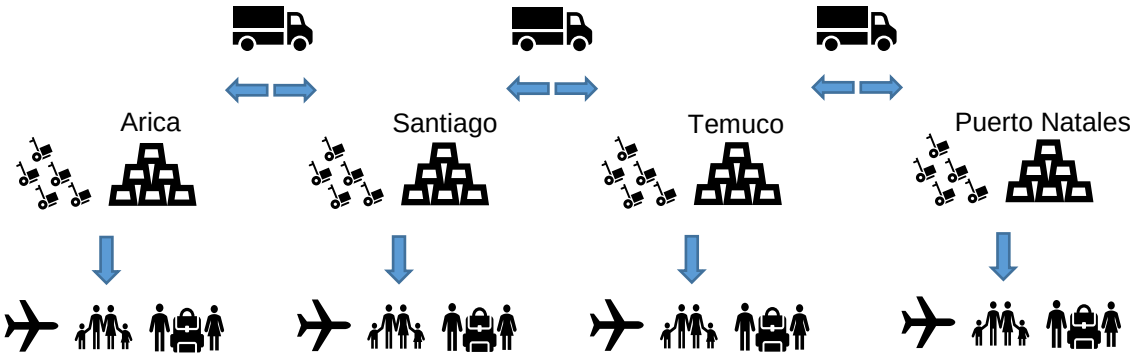
Cada punto debe gestionar la compra de ciertos productos de la zona, recibir productos típicos de al menos 3 zonas lejanas (etapa 1) y ser a su vez punto de venta del consolidado nacional. Esquemáticamente sería como lo muestra la Figura 28.

FIGURA 28. ESQUEMA DE CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE UN PUNTO DE VENTA



En forma agregada de puntos de venta, el esquema se ve en la Figura 29.

FIGURA 29. ESQUEMA AGREGADO DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN PROPUESTO



El sistema de distribución directa debe funcionar de tal forma que optimice al máximo la carga de transporte, tanto de ida como de vuelta, abasteciendo así en forma completa la cadena de distribución.

Partamos de la base que se ha realizado un acabado análisis de las necesidades de producto en cada uno de los puntos de venta, además cada punto de venta o zona de acopio ha generado un correcto abastecimiento de productos que le permita abastecerse a sí mismo como a los otros tres puntos de venta ya establecidos en la etapa 1.

Situación inicial. En ella cada centro de acopio cuenta sólo con productos típicos de cada zona. La intención ahora es que cada centro cuente con productos variados de todas las zonas. Para ello se ejemplifica con un color en particular cada zona de productos típicos, la idea es facilitar el entendimiento de la cadena de distribución.

Primera etapa de intercambio.

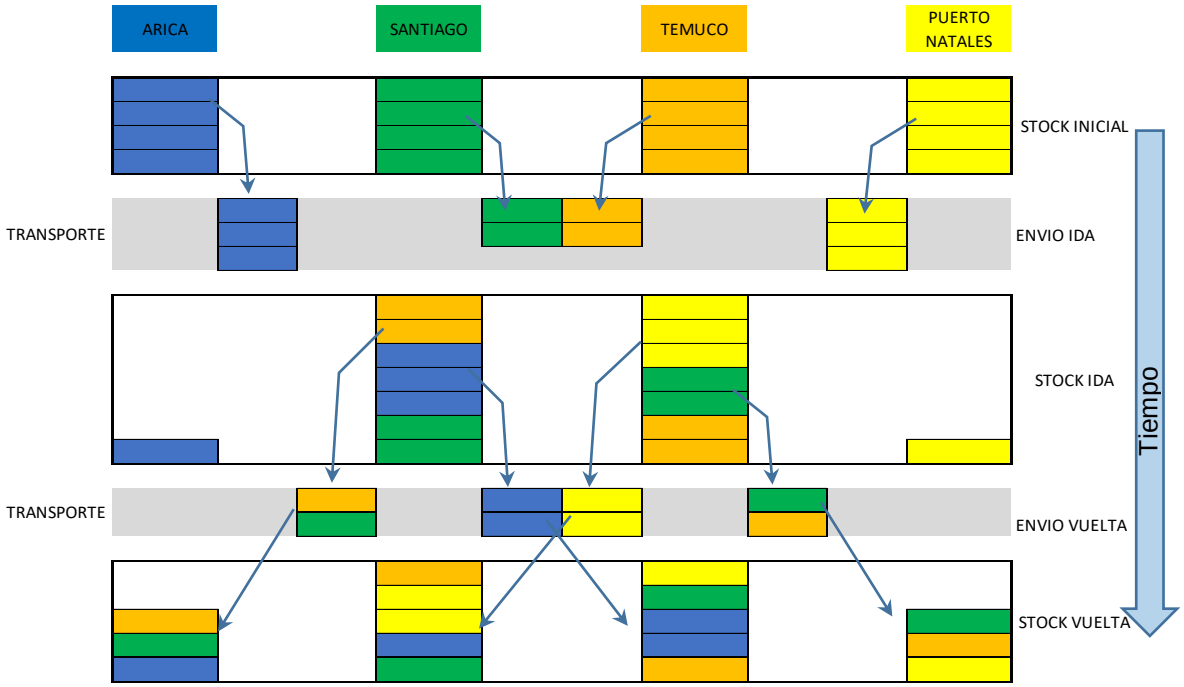
Una forma simple de realizarlo es mediante los ya descritos viajes ida y vuelta entre depósitos que permitirán un abastecimiento cruzado, mejorando la variedad de productos disponibles en cada centro.

El modelo propuesto es que existirá un despacho ida y vuelta desde cada depósito. El de Arica con sentido a Santiago, el de Santiago con sentido a Temuco y finalmente el de Puerto Natales con sentido a Temuco.

Ya se verá qué en esta primera etapa de envío, ya casi se podría contar con casi un 90% de disponibilidad en la variedad de productos en todos los locales de Chile.

El siguiente esquema (Ver figura 30) es un diagrama simplificado de distribución de carga entre depósitos, el cual se ha elaborado con diferentes colores y etapas con el objetivo de simplificar el entendimiento paso a paso de esta operación.

FIGURA 30. DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN Y EFECTO EN INVENTARIOS



Fuente Elaboración Propia

Breve explicación: De forma simple desde Arica a Puerto Natales.

Desde Arica sale un camión con 3 cargas de productos de Arica (en azul), desde Santiago un camión con 2 cargas de productos de la zona central (en verde) con destino a Temuco, desde Temuco sale un camión con 2 cargas de productos de la Araucanía con destino a Santiago y finalmente desde Puerto Natales y camión con 3 cargas con destino a Temuco. Al final de este despacho los stocks se ven reflejados en la cuadro remarcado como stock de ida, pero esto corresponde a una situación no real ya que básicamente se realiza un trasvasije de carga entre camiones, con lo cual cada camión retorna con los stocks remarcado en gris en el apartado de envío de vuelta, es decir, el camión de Arica retorna con productos de Temuco y Santiago, el de Santiago a su vez retorna con producto de Punta Arenas y Temuco, el de Temuco con productos de Arica y Santiago, y el de Puerto Natales retorna con productos de Santiago y Temuco.

Vale la pena destacar que este 90% de disponibilidad se ve afectado en esta etapa por la no disponibilidad de productos extremos de Chile, justamente en los extremos opuestos, es decir, Arica no cuenta con productos de Puerto Natales y viceversa. Esta condición se supera en el siguiente envío ya que ambas cargas están siendo

almacenadas a la espera del siguiente intercambio de mercadería entre los depósitos.

Etapa 4. Alternativas al Canal de Distribución

Se desprende del esquema anterior que la distribución propuesta pretende maximizar la logística haciendo uso eficiente de la carga en forma bidireccional, es decir, optimizando la carga de ida y de vuelta.

Las alternativas a los canales de distribución no son muchas ya que nuestro país cuenta con una baja interconectividad en donde los medios de transporte son el terrestre, aéreo y marítimo el cual hace sentido para grandes cargas y acceder a zonas australes. En Chile no existe interconectividad mediante trenes y el canal de distribución más utilizado es el terrestre, donde empresas de carga ofrecen distribución puerta a puerta o a zonas de acopio en cada una de las regiones del país con cobertura total.

A futuro uno de los canales que probablemente se utilizará y que ya está comenzando a funcionar en otros países es el de utilizar la capacidad de carga de pasajeros individuales con disponibilidad de espacio en sus propias maletas. Es así como algunas startup han comenzado a gestionar esta alternativa. Un ejemplo eso “carry & cash” (carry-and-cash, 2018), la cual está trabajando con pasajeros que realizan viajes frecuentes con empresas que necesitan realizar despachos a menor precio que realizarlo por medios formales. Esto es sin duda una muy interesante alternativa de empresas tipo B que buscan optimizar el uso de transportes y por ende siendo socialmente responsables.

Pero existen 2 alternativas a los canales de distribución que deben ser detalladamente analizados. La exportación directa de productos y la asociación con el turismo.

La exportación será sin duda un aspecto que va a ir tomando forma a medida que el negocio se vaya consolidando, su crecimiento se espera mayormente para una etapa de consolidación ya que dependerá en gran medida del reconocimiento por parte de los turistas.

Es importante entonces fomentar la venta a turistas, donde ya se ha mencionado que estos son catalizadores en cuanto a la percepción de valor que los propios chilenos le dan a sus productos. Casos como el Merkén, el Pisco y el Vino son sin duda ejemplos de la importancia de que exista un reconocimiento de los turistas y que ellos a su vez sean embajadores y consumidores de estos productos.

Etapa 5. Análisis de Alternativas al Canal de Distribución

Venta a través de agentes turísticos. Esto constituye un punto clave en el modelo de negocio que se propone, ya que se basa en la hipótesis de que los turistas son los principales impulsores del reconocimiento de productos. Para ellos se proponen los siguientes aspectos que permitirán conectar a los turistas con los puntos de venta propuestos.

1) Localización. La localización de los puntos de venta debe estar ubicado estratégicamente en zonas de gran flujo turístico.
2) City Tours. Deben terminar idealmente en el punto de venta. Esta es una práctica ampliamente utilizada en otros países y que en Chile no se aplica en forma frecuentes, para ello es clave los siguientes aspectos.
   a) En el tour se debe despertar el interés sobre los productos típicos nacionales.
   b) Idealmente se debe mostrar los productos a través de la historia, la historia liga a los productos con la tipicidad cultural del lugar.
   c) Se debe demostrar que son típicos, es decir que el chileno valora y reconoce estos productos.
   d) El tour debe terminar en el punto de venta.
   e) El punto de venta debe generar diversos beneficios a los turistas tales como descuentos, historias de los productos y productores, informaciones, recomendaciones para próximas visitas, ofertas y desarrollo de productos tipo souvenir, etc.
   f) El punto de venta debe retribuir a las asociaciones de turismo por las ventas que se generan.

Recorridos Culinarios. Para un cierto tipo de turista (nacional como extranjero) el interés por lo culinario es un aspecto que se debe considerar. Muchos tours están basados en este aspecto, pero actualmente muy focalizados en los vinos. En nuestro país existe un alto potencial de desarrollo en este aspecto que debe ser cubierto en cierta forma por la oferta de este negocio.

Ferias Costumbristas. Es vital la participación en ferias costumbristas que se dan comúnmente en periodos estivales. Esta tarea es parte de las estrategias ya definidas en el análisis de la matriz TOWS.

Estas 5 etapas son la base para desarrollar el canal de distribución adecuado, el cual será analizado en detalle en el siguiente capítulo dentro del modelo CANVAS.

7.9. Plan de Marketing

Este modelo de negocio, el cual plantea la integración de productos típicos mediante un modelo logístico simple, debe lograr un reconocimiento y posicionamiento que le permita ser reconocido a nivel nacional, tanto por consumidores locales como por turistas, con el debido fomento y presencia en medios sociales que así lo permitan. Para ello el plan de marketing es clave, ya que definirá los aspectos claves a tomar en cuenta para orientar los pasos a realizar antes de su implementación.

7.9.1. Objetivos del Plan de Marketing

7.9.1.1. Objetivos Cualitativos

- Posicionar a “Chilenidades” como una marca reconocida por promover productos típicos nacionales.
- Posicionar a “Chilenidades” como un promotor del comercio justo entre productores de productos típicos nacionales.
- Posicionar a “Chilenidades” como lugar de concentración de los diversos productos típicos nacionales.
- Generar vínculo entre los sectores turísticos y los locales de “Chilenidades”
- Promover el turismo y el reconocimiento de los productos típicos nacionales.

7.9.1.2. Objetivos Cuantitativos

Estos objetivos se plantean en un horizonte de 18 meses, 6 de los cuales corresponden a la etapa de establecimiento del negocio que comienza con la generación de acuerdos comerciales con cada uno de los productores a lo largo de Chile.

- Presencia en las 4 ciudades con mayor turismo de Chile
- Asociación con 10 agencias de turismo
- Reconocimiento de cumplimiento de prácticas de comercio justo por la WTFO.
- Presencia en redes sociales. 10,000 personas conectadas al primer año
- Ingresos por ventas primer año MM $200.

7.9.2. Estrategias de Marketing

Para cumplir los objetivos planteados se necesita elaborar las estrategias adecuadas que permitan no sólo cumplirlos sino utilizar de la manera más eficiente los recursos disponibles, involucrando a actores claves que ayuden a la ejecución de estas estrategias y definiendo las acciones necesarias que permitan el logro de estos objetivos en un plazo adecuado.

7.9.2.1. Estrategias Genéricas.

De las tres grandes estrategias que propone Michael Porter, la más adecuada a este modelo de negocio es la de **Enfoque o Segmentación**, la cual se centra en las necesidades de un segmento en particular de compradores, sin la intención de abarcar un segmento completo. En este caso en particular se centra en el consumo masivo de productos, pero segmentado a productos típicos, lo cual acota a un grupo de clientes bastante menor el cual busca estos productos por historia, emociones o convicciones en función a su persona, adicionalmente parte de este segmento se propone como forma catalizadora a los turistas, tanto extranjeros como nacionales.

La ventaja que se consigue con esta estrategia es contar con una propuesta diferenciadora que sirve como barrera de entrada contra actuales y potenciales competidores, esto a través de los 8 aspectos destacados en la propuesta de valor de este modelo (Ver Capítulo 7.6).

Considerando que es una propuesta de emprendimiento se debe considerar estrategias que permitan penetrar el mercado y conseguir un crecimiento adecuado para que el modelo sea sustentable y permita desarrollar o acercar productos a los clientes, siendo el centro de esto el rescate cultural de los productos típicos.

La **estrategia de crecimiento** se elabora en base al ciclo de vida de un producto, a pesar de que no se considera un producto en particular, esto se aplica al modelo de negocio propuesto.

Primera etapa. Inserción al Mercado.

Clave en esta primera etapa es desarrollar la demanda primaria, en donde se deben considerar diversos aspectos y actores que ayudarán a que esta etapa sea lo más eficiente posible.

Si bien es cierto se desarrollarán como aspectos tácticos, para dar un entendimiento de qué se debe desarrollar, es que se mencionan brevemente los siguientes aspectos:

Desarrollo de Marca. La marca propuesta, “Chilenidades” debe ser reflejo de un sentido de pertenencia. Se debe desarrollar un logo simple, pero a su vez distinto a logos nacionales que permitan su identificación y no confundan a los clientes con organismos o asociaciones de gobierno.

Publicidad. En esta etapa debe existir una fuerte inversión y foco en publicidad de este negocio. Idealmente contar con apoyo y fomento para que se considere el modelo como un aporte a la sociedad y a la cultura nacional.

Fomento. Podría considerarse no tan clave en una primera etapa, pero esto sólo desde un punto de vista financiero ya que el fomento como aporte a la cultura será clave como aspecto de promoción y penetración.

Segunda Etapa: Madurez.

En esta etapa se espera una consolidación de los 4 puntos de venta, con productos y proveedores afianzados, una demanda estable, reconocimiento por parte de los consumidores nacionales y buen flujo de turistas a estos puntos de venta.

En esta etapa toma mayor importancia el aporte, desarrollo y consolidación de ciertos productos típicos. Esto a través del reconocimiento de productos con denominación de origen, exportación de ciertos productos y el uso de estos en lugares con reconocimiento. Forma parte del modelo la participación en este desarrollo y no que este modelo sea sólo un punto de venta.

Tercera Etapa: Diversificación.

Esta etapa se debe enfocar en mitigar los posibles impactos que se van a generar por la salida de productos consolidados. Se espera que productos altamente reconocidos, sean ofrecidos de forma masiva por el retail, disminuyendo el precio de estos y por lo tanto afectando la competitividad que se pudiese lograr con ellos. Para ejemplificar esto se puede mencionar que el vino es un producto típico, pero tan consolidado que no haría sentido que fuera parte de este modelo de negocio.

Por este motivo siempre se debe estar invirtiendo, investigando y desarrollando proveedores para contar con productos típicos, idealmente únicos en el lugar de venta lo cual será el principal aspecto diferenciador de la propuesta de valor.

Se deben considerar igualmente **estrategias de integración** las cuales permitan, por un lado, acercarse a los productores y por otro mejorar la oferta a los clientes.

Aspecto clave es el vínculo con los pequeños productores y asociaciones, donde una herramienta que ayuda en ambos sentidos será la acreditación en Comercio Justo que se debe desarrollar y mantener como elemento de unión y transparencia del negocio. Sin duda alguna la integración vertical es la más importante en este caso, donde desarrollar a pequeños productores como socios estratégicos es parte de la sustentabilidad del modelo.

Otro aspecto para considerar va a ser la integración horizontal con asociaciones de turismo, las cuales serán una fuente de clientes y por otro lado es modelo de negocio fomentará en forma reciproca el turismo con las tipicidades que se puedan ofrecer y su oferta de valor.

7.9.2.2. Marketing Mix

Como aspectos internos y basado en la oferta de valor se establecen las “4Ps” que darán forma al posicionamiento de esta oferta.

Precio. El precio de los productos en el lugar de producción debe ser altamente competitivo. Es decir, si un producto es originario de Arica, este producto entonces debe ser vendido en esta localidad a un precio altamente competitivo. Esto se logra con una adecuada alianza estratégica con los proveedores, desarrollo de estos, aplicación de políticas de comercio justo y en lo posible la generación de cláusulas de exclusividad. Para productos que sean vendidos en localidades lejanas, se entiende que estos tengan un sobrecosto producto del transporte y el valor agregado que genera la exclusividad de contar con ellos en un lugar donde no se encuentran.

Producto. El producto contempla la oferta de productos típicos con una oferta en zonas donde no se encuentran, con visibilidad de la historia y aporte cultural de cada uno, de los productos o manos que intervinieron en su producción, del nexo con la cultura nacional y de la posibilidad de poder promover, opinar y conocer más sobre estos.

Plaza. Como ya fue definido, se establecieron 4 localidades por su importancia basada en cobertura nacional y flujo de turistas y población local. Estas localidades son:

- Arica
- Santiago
- Temuco
- Puerto Natales

Adicionalmente se establecieron 3 localidades para crecimiento, las cuales poseen rica fuente en tipicidades como Isla de Pascua, San Pedro de Atacama y Pucón.

Promoción. Tal y como se señala en el modelo Canvas, la promoción del producto se realiza en diversos portales en línea, pero sin duda el lugar de venta debe ser el que realmente impacte a los consumidores. Este lugar debe ser fiel reflejo de las Chilenidades en donde en todo sentido se aprecie esta tipicidad nuestra. Desde aspectos visuales propios de los productos y decoración del lugar, como aspectos de vestimentas, música, aromas y texturas de materiales de nuestro país.

Ejemplo de esto es que se propone que la recepción debe ser por el Huaso Chileno, las degustaciones en alfarería nacional, los líquidos en cacho de chicha (parte de la cultura Picunche), la música típica del lugar, los aromas provenientes de preparaciones en el lugar, etc.

7.9.3. Marketing Táctico

Es importante ahora definir un listado de actividades para cumplir con los objetivos definidos en este plan de marketing. Esto debe estar en línea en un corto plazo con la estrategia de segmentación y crecimiento en su primera etapa de inserción al mercado.

7.9.3.1. Precio del producto o servicio.

Según la política de comercio justo, el precio de los productos se determina con todas las partes interesadas, las cuales establecen de manera conjunta un precio justo mediante el diálogo y la participación, proporcionando un pago justo para los productores y que al mismo tiempo es sustentable para el mercado. Si existe una estructura de precios de Comercio Justo, este se utilizará para fijar el precio mínimo. Por pago justo, entendemos una remuneración social aceptable -en el contexto local- que los propios productores consideren justas y que respete el principio de un salario igual por trabajo de igual valor realizado por hombres y mujeres.

Inicialmente la propuesta de precio se basa en un costo de transferencia que permita un precio competitivo para promover la penetración de mercado y un crecimiento sostenible. Inicialmente el precio debería duplicar el costo de transferencia para cubrir los costos de la cadena logística, venta y promoción.

Precio = 2 x Costo Transferencia.

El costo de transferencia debe ser un precio justo para los productores, que debiese ser menor al valor de venta en el lugar de producción, pero que le permita mantener una producción estable y reducir costos mediante la mejora continua de sus procesos productivos. Como referencia el precio de compra de productos masivos es aproximadamente el triple del valor de venta, ejemplo tomado de los valores de compra de la leche en Chile. (ODEPA Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2018)

7.9.3.2. Marca

Para la representatividad e identificación de este negocio se estableció el siguiente nombre y logo, el cual refleja la idea de rescatar productos típicos chilenos y el cual posee un simple y claro concepto con los colores patrios.

FIGURA 31. LOGO CHILENIDADES

Chilenidades

7.9.3.3. Packaging.

Para productos sin envase, se propone un envase ecológico con logo y sello comercio justo. El costo de cada envase es de $80 la unidad por compras superiores a 1000 unidades.

FIGURA 32. PACKAGING

7.9.3.4. Acciones de comunicación.

Se evaluará la posibilidad de agregar nuevos canales de comunicación como una Página Web y participación en Ferias Artesanales en Chile.

Página Web. Es prácticamente impensable no contar con un sitio web, ya que la red es el medio más utilizado por todos los usuarios para buscar información y llegar hasta las empresas, conocer la oferta de productos o simplemente tomar contacto con ella. Internet nos da una excelente puerta de acceso 24/7 que nos permitirá darnos a conocer sin importar distancias.

Para un correcto desarrollo de esta plataforma se considera un costo de desarrollo que permita una página de buena calidad y con referencia a Google, directorios de empresas y plataformas de venta online. Adicionalmente debe ser posible accederlas desde celulares y contar con plataforma e-commerce.

Los valores de desarrollo van entre $400,000 a $1,000,000 de pesos más gastos de dominio (.cl) de $20,000 mensuales. Empresas consultadas en este caso fueron:

- MDI360. Mdi360.cl
- La vitamina. Lavitamina.cl

- Seodigital. Seodigital.cl
- Webseo. Webseo.cl

Fiestas costumbristas y ferias artesanales

El rescate debe ser un trabajo continuo, por lo cual la participación activa en fiestas costumbristas como visitas a diversas ferias artesanales o exposiciones locales, debe ser parte de las actividades a participar durante cada año.

Existe más de un centenar de fiestas costumbristas, las cuales se deben analizar desde el punto de vista de oportunidades para el negocio y participar en las que sean sólo efectivamente una oportunidad para este. Un buen punto de partida es el contacto con la sociedad Identidad y Futuro (identidad y futuro, s.f.) la cual posee un variado registro de fiestas costumbristas y registros históricos.

Campañas publicitarias

Se considera trabajar directamente con una agencia de turismo, donde se genere al menos una campaña radial, volantes impresos, gestiones con CORFO y con programas culturales de televisión. Esto último una vez se cuente con ejemplos claros de rescate de productos típicos que puedan ser destacados y resaltados como gestión de este modelo de negocio.
Para definir agencias con las cuales trabajar se toma como referencia el ranking realizado por Revista Faro, la cual destaca a las siguientes agencias:

- PROLAM YOUNG & RUBICAM
- BBDO
- MARKMEDIA

De ella se selecciona a Markmedia, dado que es una agencia con mayor foco en servicios de branding, manejo de redes sociales y campañas.

El costo inicial de una campaña completa asciende a $10mn, con recargos mensuales de mantención y actualización de contenidos de $2mn el primer mes, $1mn los siguientes 6 meses y $500mil en adelante.

Gestión de proveedores.

Esta gestión comienza inicialmente con un acercamiento puerta a puerta para generar la confianza y afianzar las relaciones comerciales. Está presupuestado un viaje en $3mn a lo largo de Chile durante el primer mes para realizar estos contactos, educar respecto al comercio justo y consolidar acuerdos comerciales.
La idea es generar acuerdos estratégicos, explicar el modelo de negocio, entregar flyers de “Chilenidades”, formalizar contactos y educar sobre conceptos básicos para el manejo de negocios con pequeños productores.

Como se señaló en el capítulo 7.7 es vital acortar la cadena de distribución del producto y realizar acuerdos directos con los productores (evitando intermediarios). Esto va a generar una mayor carga de trabajo inicial.

Para generar confianza con los productores se realizará una compra con pago en efectivo y se evitará realizar pagos a fecha, ya que la capacidad financiera de los pequeños productores en algunos casos no permitirá que ellos inviertan sino hasta lograr una estabilización financiera.

Adicionalmente el mismo viaje facilitará el acercamiento a agencias de turismo, lo cual se detalla en el siguiente apartado.

Apertura de nuevos canales de comunicación.

Dentro de los nuevos canales propuestos esta la exportación de productos, la Gestión con agencias de turismo y el desarrollo de canales en medios sociales como Instagram, Facebook y ventas en línea. Esta última actividad como se señaló anteriormente estará a cargo de la agencia de publicidad.

Particularmente el modelo establece un claro foco en la atracción de turistas, por lo cual la gestión con agencias de turismos permitirá aumentar el flujo de clientes.

Se debe gestionar que agencias de turismo desarrollen circuitos con parada obligada en puntos de venta. Se ofrece un incentivo a los operadores de las agencias por cantidad de clientes que pasan por el punto de venta. Queda como tarea propuesta esta negociación.

7.10. Análisis Económico

El objetivo de este capítulo es proyectar un flujo de caja para los 4 puntos de venta en conjunto, con el objeto de cuantificar estimativamente un volumen de venta que permita la rentabilidad del negocio, esto considerando capital propio y además fomento del gobierno, para así, evitar financiamiento crediticio.

En función a los datos obtenidos del plan de marketing y de ciertas consideraciones básicas que se detallan a continuación, se elaboró un flujo de caja a 18 meses que se muestra en la Tabla N° 5.

Ingresos.

Los ingresos provienen básicamente de *venta directa* de producto. En él se proyecta una venta a partir del 5to mes de MM $5 mensuales por local con un incremento de un 20% al cabo de 6 meses. Los primeros meses se destinan a la gestión con proveedores y venta directa entre el 2° y 4to mes

Como inversión o ingresos adicionales se considera un *aporte inicial de los socios* de MM $50 y un *Fomento del Gobierno* al cabo del cuarto mes de MM $100.

Tarea adicional es la postulación a este fondo el cual resulta vital para evitar el costo crediticio.

Egresos.

Dentro de los egresos de considera las *materias primas* o compra de productos.

El primer mes se considera una compra directa de productos por MM$10, compra de insumos de oficina, packaging con logo de “Chilenidades” por un monto de MM$4, transporte (viaje por Chile) por MM$3 y sueldo por MM1Mn.

Ya para el cuarto mes, una vez conseguido la aprobación del capital de fomento, se gestiona los arriendos de locales por MM$1 mensual cada uno, MM$8 en ambientación y decoración, gastos publicitarios por MM$10 y mantenciones varias por MM$0,2.

Desde el punto de vista de compra de productos, se establece una compra de MM $150, para posteriormente compras por MM $10 los siguientes 4 meses y aumentos de MM $2 cada 3 meses en adelante.

En transporte inicialmente 4 viajes trimestrales con un costo de MM $8. Otros gastos considerados con el arriendo de local, administración, personal de venta, publicidad e impuestos.

Estos costos aparecen reajustados por IPC estimado de 3% al cabo del primer año.

TABLA 5. FLUJO DE CAJA 24 MESES

FLUJO DE CAJA (CLP Miles)

Empresa: Chilenidades — Períodos: 24 meses

Giro: Venta de Productos Típicos

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos												
Ingresos por Ventas		$ 6.667	$ 6.667	$ 6.667	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 24.000	$ 24.000	$ 24.000
Otros ingresos a caja												
Préstamos Obtenidos												
Aportes de socios	$ 50.000											
Fomentos				$ 100.000								
Total Ingresos	$ 50.000	$ 6.667	$ 6.667	$ 106.667	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 24.000	$ 24.000	$ 24.000
Egresos												
Compra de Productos	$ 10.000			$ 150.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 12.000	$ 12.000	$ 12.000
Otros insumos	$ 4.000				$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 300	$ 300	$ 300
Transporte	$ 3.000			$ 8.000			$ 8.000			$ 8.000		
Sueldos	$ 1.000			$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000	$ 3.000
Viajes y fomento	$ -				$ 500			$ 500			$ 500	
Gastos Generales	$ -			$ 8.000	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200
Arriendos	$ -			$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000
Gastos Publicitarios	$ -			$ 10.000	$ 2.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 1.000	$ 500
Mantenciones	$ -			$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200
Impuestos y otros		$ 2.800	$ 2.800	-$ 68.168	$ 1.764	$ 2.124	$ 204	$ 2.004	$ 2.124	$ 1.032	$ 2.832	$ 3.072
Total Egresos AI	$ 18.000	$ -	$ -	$ 183.200	$ 20.150	$ 18.650	$ 26.650	$ 19.150	$ 18.650	$ 28.700	$ 21.200	$ 20.200
Total Egresos DI	$ 18.000	$ 2.800	$ 2.800	$ 115.032	$ 21.914	$ 20.774	$ 26.854	$ 21.154	$ 20.774	$ 29.732	$ 24.032	$ 23.272
Saldos Finales	$ 32.000	$ 3.867	$ 3.867	-$ 8.365	-$ 1.914	-$ 774	-$ 6.854	-$ 1.154	-$ 774	-$ 5.732	-$ 32	$ 728
Saldo Acumulado	$ 32.000	$ 35.867	$ 39.733	$ 31.368	$ 29.454	$ 28.680	$ 21.826	$ 20.672	$ 19.898	$ 14.166	$ 14.134	$ 14.862

ITEM	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos												
Ingresos por Ventas	$ 28.000	$ 28.000	$ 28.000	$ 32.000	$ 32.000	$ 32.000	$ 36.000	$ 36.000	$ 36.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000
Otros ingresos a caja												
Préstamos Obtenidos												
Aportes de socios												
Fomentos												
Total Ingresos	$ 28.000	$ 28.000	$ 28.000	$ 32.000	$ 32.000	$ 32.000	$ 36.000	$ 36.000	$ 36.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000
Egresos												
Compra de Productos	$ 14.000	$ 14.000	$ 14.000	$ 16.000	$ 16.000	$ 16.000	$ 18.000	$ 18.000	$ 18.000	$ 20.000	$ 20.000	$ 20.000
Otros insumos	$ 350	$ 350	$ 350	$ 400	$ 400	$ 400	$ 450	$ 450	$ 450	$ 500	$ 500	$ 500
Transporte	$ 8.000			$ 8.240			$ 8.240			$ 8.240		
Sueldos	$ 3.090	$ 3.090	$ 3.090	$ 3.090	$ 3.090	$ 3.090	$ 3.090	$ 3.090	$ 3.090	$ 3.090	$ 3.090	$ 3.090
Viajes y fomento		$ 500			$ 500			$ 500			$ 500	
Gastos Generales	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200
Arriendos	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.000	$ 4.120	$ 4.120	$ 4.120	$ 4.120	$ 4.120	$ 4.120	$ 4.120	$ 4.120	$ 4.120
Gastos Publicitarios	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500	$ 500
Mantenciones	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200
Impuestos y otros	$ 1.958	$ 3.758	$ 3.878	$ 2.700	$ 4.558	$ 4.678	$ 3.528	$ 5.386	$ 5.506	$ 4.356	$ 6.214	$ 6.334
Total Egresos AI	$ 30.340	$ 22.840	$ 22.340	$ 32.750	$ 25.010	$ 24.510	$ 34.800	$ 27.060	$ 26.560	$ 36.850	$ 29.110	$ 28.610
Total Egresos DI	$ 32.298	$ 26.598	$ 26.218	$ 35.450	$ 29.568	$ 29.188	$ 38.328	$ 32.446	$ 32.066	$ 41.206	$ 35.324	$ 34.944
Saldos Finales	-$ 4.298	$ 1.402	$ 1.782	-$ 3.450	$ 2.432	$ 2.812	-$ 2.328	$ 3.554	$ 3.934	-$ 1.206	$ 4.676	$ 5.056
Saldo Acumulado	$ 10.564	$ 11.965	$ 13.747	$ 10.297	$ 12.729	$ 15.542	$ 13.214	$ 16.768	$ 20.702	$ 19.496	$ 24.173	$ 29.229

De este flujo se aprecia que el saldo comienza a disminuir considerablemente los primeros meses y sólo a partir del mes 16 en adelante aumenta en forma sostenible. Esto señala que, dada la estructura de costos propuesta, las ventas deben superar los MM$30 mensuales para mantener el negocio estable.

Para dar una idea de la rentabilidad de este proyecto se proyecta la venta a 5 años y se extiende el mismo análisis mostrado en la Tabla 6.

En él se puede apreciar que desde el segundo año se generan utilidades y que en al cabo del cuarto año se recupera la inversión.

TABLA 6. FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS

Flujo de Caja (CLP miles)

Empresa: Chilenidades
Giro: Venta de Productos Típicos

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingresos por Ventas	$ 192.000	$ 408.000	$ 600.000	$ 792.000	$ 984.000
Otros ingresos a caja	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Préstamos Obtenidos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Aportes de socios	$ 50.000	$ -	$ -	$ -	$ -
Fomentos	$ 100.000	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Ingresos	$ 342.000	$ 408.000	$ 600.000	$ 792.000	$ 984.000
Egresos					
Compra de Productos	$ 246.000	$ 204.000	$ 300.000	$ 396.000	$ 492.000
Otros insumos	$ 6.150	$ 5.100	$ 7.500	$ 9.900	$ 12.300
Transporte	$ 27.000	$ 32.720	$ 32.000	$ 32.000	$ 32.000
Sueldos	$ 28.000	$ 37.080	$ 38.406	$ 43.226	$ 48.651
Viajes y fomento	$ 1.500	$ 2.000	$ 2.000	$ 2.000	$ 2.000
Gastos Generales	$ 9.600	$ 2.400	$ 2.400	$ 2.400	$ 2.400
Arriendos	$ 36.000	$ 49.080	$ 48.000	$ 48.000	$ 48.000
Gastos Publicitarios	$ 18.500	$ 6.000	$ 6.000	$ 6.000	$ 6.000
Mantenciones	$ 1.800	$ 2.400	$ 2.400	$ 2.400	$ 2.400
Impuestos y otros	-$ 10.260	$ 54.893	$ 95.711	$ 135.258	$ 174.660
Total Egresos AI	$ 374.550	$ 340.780	$ 438.706	$ 541.926	$ 645.751
Total Egresos DI	$ 364.290	$ 395.673	$ 534.416	$ 677.184	$ 820.411
Saldos Finales	-$ 22.290	$ 12.327	$ 65.584	$ 114.816	$ 163.589
Saldo Acumulado	-$ 172.290	-$ 159.963	-$ 94.379	$ 20.437	$ 184.026

Cálculos:	
Tasa de descuento:	15%
Valor actual neto (VAN)	30.040
Tasa interna de retorno (TIR)	171%
Payback (Periodo de recuperación)	4 años

8. Conclusiones

Este trabajo permitió el desarrollo de un modelo de negocios para la comercialización de productos típicos de Chile, el cual se basó en la realidad del mercado y por el cual, a través de variadas herramientas de análisis, permitió abordarlo y desarrollarlo a medida.

Todo parte de una de las hipótesis en donde se señala la fuerte influencia de la cultura europea en nuestras costumbres, como así también la alta valoración que damos a su cultura. Esto ha hecho que hayamos perdido el valor de nuestras costumbres y raíces y con ello, la valoración de nuestros productos típicos. Esta hipótesis fue validada durante el desarrollo de la tesina a través de la historia de algunos productos típicos como la chicha o el pisco, como así también a través de la ratificación por parte de los actores claves que actualmente participan de este mercado en particular.

La metodología de trabajo permitió llevar esta hipótesis, al desarrollo este modelo por medio de un barrido que va desde entrevistas con actores claves, análisis de la industria, estudios de casos y la aplicación de herramientas que permitieron el desarrollo de la estrategia y modelo presentado.

La hipótesis principal, una vez validada, se tomó como una oportunidad, en donde a través de la promoción de productos direccionados al turismo, se permita lograr un mayor reconocimiento y la sinergia necesaria para el rescate de nuestros productos típicos. Esto fue ratificado igualmente al momento de conocer experiencias relacionadas y exitosas como lo es la historia del Merkén o la venta de productos muy particulares como el maqui o el calafate, donde la particularidad de todos ellos es que son muy apetecidos en el exterior y han sido los turistas y expertos extranjeros los que han dado este valor y reconocimiento, permitiendo un exponencial aumento en las ventas y valor de estos productos.

El Modelo planteó como base una simplificación al modelo común de comercialización y retailing. Esto como premisa de la consideración de operar bajo un modelo de comercio justo, en donde se debe intentar minimizar la ganancia de intermediarios y ayudar a los pequeños productores a crecer y obtener de ello un pago justo con una cadena lo más corta posible entre productor y punto de venta.

De la consideración geográfica, de población y de flujo turístico se establecieron 4 puntos de venta claves, Arica, Santiago, Temuco y Puerto Varas. Adicionalmente el planteamiento de crecer a 7 incluyendo puntos, incluyendo a Isla de Pascua, San Pedro de Atacama y Pucón, obedece particularmente a rescatar de estas zonas por

su valor cultural y por ser un aspecto clave del modelo, donde los puntos de venta funcionan como centro de recolección de productos típicos de la zona y por lo tanto se mejora la oferta de producto, el cual es un aspecto clave que transforma una debilidad en una potente oportunidad para mejorar la disponibilidad de productos y la integración cultural. Adicionalmente se desarrolló una propuesta para optimizar la cadena logística, permitiendo que todos los puntos de venta puedan contar con productos de todo el país.

Otro aspecto importante es la promoción a través de la asociación con agencias de turismo, las cuales consideran dentro de los circuitos de turismo, paradas obligadas por estos puntos de venta, los cuales son un punto de interés para el turista y por lo tanto es de común beneficio, tanto para la agencia, los turistas y para el punto de venta.

Finalmente, del modelo de comercio justo, junto con un análisis de la oferta se desarrolló un planteamiento para operar en puntos de venta con una fuerte conexión con los productores, procurando siempre desarrollarlos y ayudarlos a crecer, generando una relación de confianza y sustentable en el tiempo.

Finalmente se presenta un plan de marketing simple, el cual permite entender cuáles serían las principales tareas que ejecutar para la implementación de este modelo, en un horizonte de 24 meses, y evaluado financieramente a través de un flujo de caja, el cual nos muestra que el proyecto es viable y puede ser rentable a partir de una venta conjunta de MM$30 con la estructura de costos planteada.

Con las consideraciones de venta proyectada, el proyecto tiene un payback de 4 años, con una TIR mayor a la tasa de descuento considerada de 15%.

9. Anexos

9.1. Anexo 1. Empresas Acreditadas en Chile por Fair for Life

Certified Operators	Certified Products
Agrícola Llancay Ltda.	
Casablanca	Wine
Agrícola y Forestal Don Rafael Ltda Curicó	olive oil
Agroils Chile S.A. Providencia-Santiago	maqui, myrtles
Comercial Greenvic S.A. Santiago	apples
Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Limitada (CAPEL) - Handler	
Vicuña	wine
Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Limitada (CAPEL) - Hired Labour Vicuña	wine
Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Limitada (CAPEL) - Producer Group Vicuña	wine
Desarrollo Agrario S.A. Llay Llay	tangerines, grapes, avocados
Ecoterra Agrícola y Comercial Ltda. Santiago	eggs fresh
Forestal y Apicola Neri Carrasco "Plangen" Valdivia	maqui
Patrimonio Silvestre SPA	

Providencia-Santiago	maqui, myrtles
S. V. Miguel Torres S.A. - Hired Labour	
Curicó	wine
S.V. Miguel Torres Grupo - Grupo de Proveedores	
Curicó	wine grapes
S.V. Miguel Torres Grupo - Hired Labour	
Curicó	wine grapes
Sociedad Agricola Hacienda Mal Paso y Cia Ltda	
Ovalle	pisco
Viña Casas Patronales	
Talca	wine
Viña Errazuriz Dominguez S.A.- Santa Berta	
Chillán	wine
Viña Falernia Ltda. - Hired Labour Grupo Olivier	
Vicuña	wine grapes
Viña Falernia Ltda./Viña Mayu Ltda. - Hired Labour	
Vicuña	wine
Viña Montes - Plantation and Processing unit	
Huechuraba	wine
Viña Santa Ema	
Santiago	wine
Viñedos Emiliana S.A. - Handler	
Santiago	wine, olive oil, honey
Viñedos Emiliana S.A. - Hired Labour	
Santiago	wine, olive oil, honey
Vitivinícola y Comercial Teillery Ltda - Handling	
Talagante	wine
Vitivinícola y Comercial Teillery Ltda - Hired Labour	
Talagante	wine

9.2. Anexo 2 Listado de iniciativas con Productos Típicos de Norte a Sur

ONG Santa Maria de Buena Fe, (ONG de Buena Fe, 2017)

Fomenta el emprendimiento en mujeres de las regiones más pobres de Chile (Arica y Parinacota y Araucanía). Coincide que son también estas regiones donde se concentra la mayor cantidad de mujeres que realizan artesanías tradicionales. Esto nos ha llevado a dar especial importancia a este rubro: capacitándolas en su especialidad, aportándoles diseños basados en las raíces, pero adaptados al uso de hoy, y ayudando en su comercialización a través de nuestra tienda, sin fines de lucro, Cordillerana, ubicada en el Pueblito de Los Domínicos. Actualmente la tienda "CORDILLERANA" (coordillerana, 2017) es el último eslabón en la cadena de apoyo a las mujeres emprendedoras. Aquí se vende todo lo que ellas elaboran cada mes, con el precio que ellas deciden que es justo. Cordillerana pertenece a WFTO (World Fair Trade Organización) organización de comercio justo.

La cadena empieza en las tiendas DeBuenaFe donde se vende todo lo que la gente dona. Con estos recursos financiamos las diferentes etapas que implica el trabajo: búsqueda e identificación de las personas que califican para recibir apoyo, capacitaciones, préstamos cuando se requiere, asesoría en diseño y, finalmente la compra y pago inmediato de sus productos.

Coorporación Canto del Agua.

Dirección: Atacama 240, Copiapó (Chile)
Contacto: Mila Zuñiga
Teléfono: +56-52-247007
Correo electrónico: cantodeagua@yahoo.es
Página web: www.cantodeagua.cl

Corresponde a una Corporación de derecho privado integrada por 6 grupos de artesanos, con diversos orígenes: trabajadoras temporeras, de pueblos originarios, familias de artesanos y trabajadores independientes, Canto de Agua rescata la organización de esforzados trabajadores de la artesanía que luchan a diario por construir un buen presente y un mejor futuro, tanto para ellos, sus familias y sus comunidades de origen.

Su página web http://www.cantodeagua.cl/ no está disponible y no se encuentra mayor información en otros sitios web. Se observa que recibió apoyo de Prochile y actualmente está exportando artesanías a Europa.

Calypso

Dirección: Julia Berstein 1944 - La Reina - Santiago (Chile)
Contacto: Marcela Cofre
Teléfono: 56-2 2735320
Correo electrónico: marcelacofre@calypsochile.com
Página web: www.calypsoart.com

Una empresa familiar creada en 1996 que produce artesanía en vidrio, por artesanos antiguos. Cada producto está hecho de una combinación de vidrio de ventana ahorrado y botellas recicladas que son recogidas y atendidas por los colectores de basura en Santiago, Chile.

Calypso cree en el Comercio Justo como un derecho humano básico, por lo que todos nuestros colaboradores son tratados con el respeto y la justicia que merecen.

Nuestra misión es potenciar artesanos y talleres alrededor del mundo

En su página principal destaca el link a la WFTO e incluye este logo.

Ruka Ngen - Turismo Comunitario

Es un proyecto de Turismo Comunitario vinculado al Proyecto Ngen

Ruka Ngen está ubicada en la región de La Araucanía, concretamente a la entrada de la comuna de Curarrehue, en donde ofrece servicios de alojamiento, convenios con centros termales y 5 rutas de turismo comunitario. La ruta de los sabores ancestrales, de las lanas y los telares, de las huertas y gastronomía, caminata al salto malalko y cabalgatas a lagunas cochor y weskefilo.

Vale la pena mencionar la página principal (http://www.turismorukangen.cl) no está disponible y que las páginas asociadas (Facebook y enlaces de Google) como Hosteria Ruka Ngen o cooperativa de Turismo Ruka Ngen, no hacen referencia al “comercio justo”, no están actualizadas y presentan claras oportunidades de mejora.

Comercio Justo Chile - Eduardo Jerez

Dirección: Doctor Sotero del Río 326, Oficina 505, Santiago (Chile)
Contacto: Eduardo Jerez
Teléfono: +56 2 697 06 21
Correo electrónico: eduardo@comerciojusto.cl
Página web: www.comerciojusto.cl

Esta plataforma contiene variada y actualizada información sobre iniciativas de comercio justo en Chile. En ella se destaca toda la información respecto a acreditadores de comercio justo, nuevas iniciativas y promoción.

Beas y Tapia Ltda.

Beas y Tapia Ltda. (Fair Trade Handcrafts)
Santa Victoria 365
Santiago-Chile
Phone: (56-2) 2634 6869
Fax: (56-2) 2634 4585
beasytapia@beasytapia.cl
www.beasytapia.cl

Empresa exportadora y distribuidora de artesanía local que promueve y expone principios de comercio justo, generando valor agregado con la identificación de cada artesano.

Fundación Comparte, sede y tienda de Comercio Justo.

Dirección: Tegualda 1571, Ñuñoa, Santiago (Chile)
Contacto: Isabel Carvajal
Teléfono: +56-2-2249-8400
Correo electrónico: info@comparte.cl
Página web: www.comparte.cl

Su página web no está disponible. Difícil conseguir información relacionada con esta fundación (existe igual fundación para la ayuda de niños). Comparte es una

organización que hace las veces de intermediario entre pequeños productores en Chile, para que éstos accedan a mercados extranjeros difíciles de alcanzar, especialmente a tiendas y distribuidores de esas naciones que adhieren al concepto de comercio justo.

Comparte comercializa y exporta productos de 500 artesanos (as) y productores (as) de alimentos de todo el país, quienes no asumen costos adicionales por esta intermediación. Los artículos hoy están colocados en las vitrinas de tiendas europeas y norteamericanas. Se exportan maderas, joyas, cerámicas, gredas, vinos, aceites de oliva, membrillos deshidratados, nueces, ciruelas, metales, cobre, bronce, entre otros, a 23 países de Europa y Estados Unidos. Junto a la comercialización y distribución, además se asesora a los productores (as) mediante capacitaciones, cuyo objeto es mejorar la calidad de los artículos y adaptarse a las tendencias de mercados extranjeros.

Artesanías Pueblos del Sur

Dirección: Miguel Claro 1590, Providencia, Santiago (Chile)
Contacto: Lorena Vergara
Teléfono: +56-2 3439864
Correo electrónico: sales@pueblosdelsur.cl
Página web: www.pueblosdelsur.cl

Su página web no está disponible. Se dedica a la exportación de artesanías en lapislázuli, cobre, plata y esmaltados

Agrupación de Artesanos Manos del Bío Bío

Dirección: Juan de Dios Rivera 1364 - Concepción (Chile)
Contacto: Maria Victoria Hernandez
Teléfono: +56 41 2740361
Correo electrónico: manosdelbiobio@gmail.com
Página web: www.manosdelbiobio.cl

Es quizás una de las pocas asociaciones de pequeños artesanos que a través de esta organización generaron un punto de venta. Su página web permite incluso realizar compras online.

Fundacion Chol Chol

Dirección: Camino Temuco - Imperial Km. 16, Temuco (Chile)
Contacto: Susana
Teléfono: +56 45 614007
Correo electrónico: susana@cholchol.org --- fundacion.cholchol.chile@gmail.com
Página web: www.es.cholchol.org

La Fundación Chol-Chol es una organización no gubernamental, sin fines de lucro y de comercio justo, sin afiliaciones religiosas ni políticas, dedicada a servir a la población mapuche y campesina de la región de la Araucanía en Chile para ayudarles a mejorar sus vidas y el futuro de sus familias. Esto se realiza a través de capacitaciones y talleres, proyectos de desarrollo humano, y comercialización de las artesanías. Entre los productos se destacan los textiles, orfebrería, alfarería, pintados, cuero, instrumentos y música tradicional mapuche

Tienda de Comercio Justo de la Araucanía

La Tienda de Comercio Justo de la Araucanía es administrada por Fundación Chol-Chol como un espacio sin fines de lucro y de Comercio Justo, orientada principalmente a la promoción y comercialización de artesanía elaborada directamente por artesanos de la región.

Contacto:
Email: tienda@cholchol.org
Telf.: +56 45 59 2676
Horario de apertura:
Tue - Fri: 09:30 - 14:00, 15:00 - 17:30
Sat: 11:00 - 14:00, 15:00 - 17:00
Mas información:
https://es-es.facebook.com/tienda.museo.temuco

Hebras del Alma

Es una organización de mujeres que utilizan lana de oveja para producir figuras religiosas, étnicas de fauna y espíritus hechas a mano.

Dirección: Camino a huincacara km 7 p27, aire verde, Villarrica
Contacto: Ana Lagos
Teléfono: (+56) 9 346 2694
Correo electrónico: analagos@hebrasdelalma.cl
Página web: www.hebrasdelalma.cl

9.3. Anexo 3 Indicador de Competitividad Global

2.1: Country/Economy Profiles

Chile 33rd / 138

Global Competitiveness Index
2016-2017 edition

Key Indicators, 2015

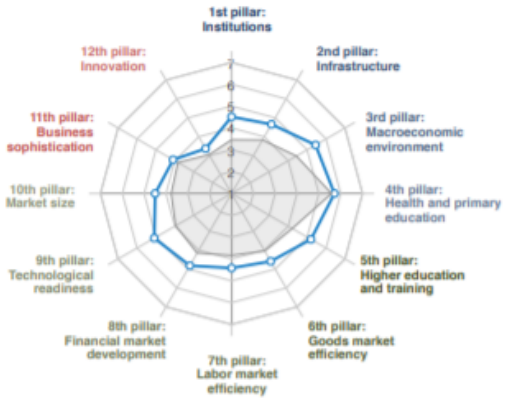
Source: International Monetary Fund; World Economic Outlook Database (April 2016)

Population (millions)	18.0	**GDP per capita** (US$)	13340.9
GDP (US$ billions)	240.2	**GDP (PPP)** % world GDP	0.37

Performance overview

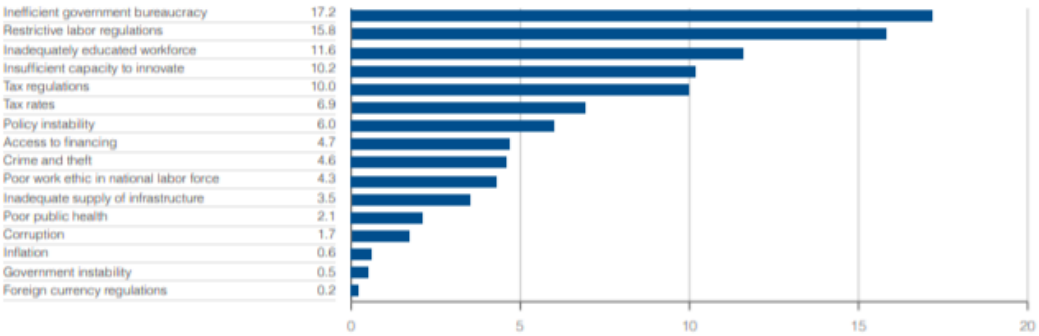
	Rank / 138	Score (1-7)	Trend	Distance from best
Global Competitiveness Index	33	4.6		
Subindex A: Basic requirements	37	5.1		
1st pillar: Institutions	35	4.5		
2nd pillar: Infrastructure	44	4.7		
3rd pillar: Macroeconomic environment	32	5.4		
4th pillar: Health and primary education	71	5.7		
Subindex B: Efficiency enhancers	31	4.8		
5th pillar: Higher education and training	28	5.2		
6th pillar: Goods market efficiency	44	4.6		
7th pillar: Labor market efficiency	52	4.4		
8th pillar: Financial market development	23	4.8		
9th pillar: Technological readiness	39	5.1		
10th pillar: Market size	44	4.5		
Subindex C: Innovation and sophistication factors	56	3.7		
11th pillar: Business sophistication	56	4.1		
12th pillar: Innovation	63	3.4		

Edition	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17
Rank	33 / 144	34 / 148	33 / 144	35 / 140	33 / 138
Score	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6



Most problematic factors for doing business

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2016



The Global Competitiveness Index in detail

Chile

	Rank / 138	Value
1st pillar: Institutions	**35**	**4.5**
1.01 Property rights	33	5.3
1.02 Intellectual property protection	52	4.3
1.03 Diversion of public funds	43	4.2
1.04 Public trust in politicians	75	2.9
1.05 Irregular payments and bribes	31	5.4
1.06 Judicial independence	37	4.8
1.07 Favoritism in decisions of government officials	53	3.4
1.08 Wastefulness of government spending	21	4.2
1.09 Burden of government regulation	68	3.5
1.10 Efficiency of legal framework in settling disputes	57	3.9
1.11 Efficiency of legal framework in challenging regs	47	3.8
1.12 Transparency of government policymaking	33	4.7
1.13 Business costs of terrorism	65	5.3
1.14 Business costs of crime and violence	86	4.2
1.15 Organized crime	46	5.4
1.16 Reliability of police services	25	5.9
1.17 Ethical behavior of firms	49	4.2
1.18 Strength of auditing and reporting standards	29	5.4
1.19 Efficacy of corporate boards	38	5.2
1.20 Protection of minority shareholders' interests	36	4.5
1.21 Strength of investor protection 0-10 (best)	36	6.3
2nd pillar: Infrastructure	**44**	**4.7**
2.01 Quality of overall infrastructure	44	4.5
2.02 Quality of roads	30	5.0
2.03 Quality of railroad infrastructure	80	2.4
2.04 Quality of port infrastructure	34	4.9
2.05 Quality of air transport infrastructure	47	4.9
2.06 Available airline seat kilometers millions/week	36	672.8
2.07 Quality of electricity supply	37	5.9
2.08 Mobile-cellular telephone subscriptions /100 pop.	44	129.5
2.09 Fixed-telephone lines /100 pop.	55	19.2
3rd pillar: Macroeconomic environment	**32**	**5.4**
3.01 Government budget balance % GDP	49	-2.3
3.02 Gross national savings % GDP	70	20.4
3.03 Inflation annual % change	87	4.3
3.04 Government debt % GDP	8	17.1
3.05 Country credit rating 0-100 (best)	23	
4th pillar: Health and primary education	**71**	**5.7**
4.01 Malaria incidence cases/100,000 pop.	n/a	S.L.
4.02 Business impact of malaria	n/appl	n/appl
4.03 Tuberculosis incidence cases/100,000 pop.	40	16.0
4.04 Business impact of tuberculosis	19	6.6
4.05 HIV prevalence % adult pop.	60	0.3
4.06 Business impact of HIV/AIDS	47	6.0
4.07 Infant mortality deaths/1,000 live births	48	7.0
4.08 Life expectancy years	17	81.5
4.09 Quality of primary education	111	3.0
4.10 Primary education enrollment rate net %	85	93.0
5th pillar: Higher education and training	**28**	**5.2**
5.01 Secondary education enrollment rate gross %	44	100.4
5.02 Tertiary education enrollment rate gross %	6	86.6
5.03 Quality of the education system	88	3.4
5.04 Quality of math and science education	108	3.2
5.05 Quality of management schools	26	5.2
5.06 Internet access in schools	60	4.4
5.07 Local availability of specialized training services	32	5.0
5.08 Extent of staff training	59	4.0

	Rank / 138	Value
6th pillar: Goods market efficiency	**44**	**4.6**
6.01 Intensity of local competition	62	5.2
6.02 Extent of market dominance	128	2.9
6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	36	4.1
6.04 Effect of taxation on incentives to invest	64	3.7
6.05 Total tax rate % profits	33	28.9
6.06 No. of procedures to start a business	76	7
6.07 Time to start a business days	28	5.5
6.08 Agricultural policy costs	17	4.7
6.09 Prevalence of non-tariff barriers	10	5.1
6.10 Trade tariffs % duty	45	3.2
6.11 Prevalence of foreign ownership	17	5.5
6.12 Business impact of rules on FDI	20	5.4
6.13 Burden of customs procedures	25	5.0
6.14 Imports % GDP	101	31.8
6.15 Degree of customer orientation	82	4.5
6.16 Buyer sophistication	32	3.8
7th pillar: Labor market efficiency	**52**	**4.4**
7.01 Cooperation in labor-employer relations	57	4.5
7.02 Flexibility of wage determination	5	6.1
7.03 Hiring and firing practices	122	3.0
7.04 Redundancy costs weeks of salary	112	27.4
7.05 Effect of taxation on incentives to work	13	5.1
7.06 Pay and productivity	51	4.3
7.07 Reliance on professional management	39	4.7
7.08 Country capacity to retain talent	15	4.9
7.09 Country capacity to attract talent	24	4.3
7.10 Female participation in the labor force ratio to men	91	0.72
8th pillar: Financial market development	**23**	**4.8**
8.01 Financial services meeting business needs	17	5.3
8.02 Affordability of financial services	20	4.8
8.03 Financing through local equity market	23	4.8
8.04 Ease of access to loans	20	4.8
8.05 Venture capital availability	42	3.2
8.06 Soundness of banks	9	6.4
8.07 Regulation of securities exchanges	14	5.7
8.08 Legal rights index 0-10 (best)	86	4
9th pillar: Technological readiness	**39**	**5.1**
9.01 Availability of latest technologies	32	5.6
9.02 Firm-level technology absorption	34	5.1
9.03 FDI and technology transfer	18	5.1
9.04 Internet users % pop.	60	64.3
9.05 Fixed-broadband Internet subscriptions /100 pop.	57	15.2
9.06 Internet bandwidth kb/s/user	26	129.8
9.07 Mobile-broadband subscriptions /100 pop.	58	57.6
10th pillar: Market size	**44**	**4.5**
10.01 Domestic market size index	41	4.3
10.02 Foreign market size index	46	5.0
10.03 GDP (PPP) PPP $ billions	42	422.4
10.04 Exports % GDP	83	30.4
11th pillar: Business sophistication	**56**	**4.1**
11.01 Local supplier quantity	74	4.4
11.02 Local supplier quality	41	4.7
11.03 State of cluster development	94	3.4
11.04 Nature of competitive advantage	86	3.2
11.05 Value chain breadth	60	3.8
11.06 Control of international distribution	44	4.0
11.07 Production process sophistication	43	4.3
11.08 Extent of marketing	31	4.9
11.09 Willingness to delegate authority	70	3.7
12th pillar: Innovation	**63**	**3.4**
12.01 Capacity for innovation	89	3.9
12.02 Quality of scientific research institutions	43	4.3
12.03 Company spending on R&D	108	2.9
12.04 University-industry collaboration in R&D	64	3.5
12.05 Gov't procurement of advanced tech. products	118	2.7
12.06 Availability of scientists and engineers	23	4.7
12.07 PCT patent applications applications/million pop.	44	7.5

Note: Values are on a 1-to-7 scale unless indicated otherwise. Trend lines depict evolution in values since the 2012-2013 edition (or earliest edition available). For detailed

9.4. Anexo 4. Legislación Nacional y Acuerdos Internacionales

Tipo de propiedad y Ley	Periodo de validez de la protección	Acuerdos firmados
Patentes Ley sobre la Propiedad Industrial Nº 19.039	16 años máximo	Tratado de Cooperación en materia de patentes (PCT)
Marcas Ley sobre la Propiedad Industrial Nº 19.039	10 años	Tratado sobre el Derecho de Marcas
Diseño Ley sobre la Pripiedad Industrial Nº 19.039	5 años renovables	
Derechos de propiedad intelectual Ley sobre la Propiedad Intelectual Nº 17 336	Para el autor, toda su vida. Para casos especiales, ver el sitio del Departemento de Derechos Intelectuales	Convenio de Berna para la protección de las Obras Literarias y Artísticas Convenio para la protección de los productores de fonogramas contra la reproducción no autorizada de sus fonogramas Convención de Roma sobre la protección de los artistas intérpretes o ejecutantes, los productores de fonogramas y los organismos de radiodifusión Tratado de la OMPI sobre Derecho de Autor Tratado de la OMPI sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas (WPPT)
Modelos industriales Ley sobre la Propiedad Industrial Nº 19.039	5 años	

Fuente: Banco Santander

10. Bibliografía

Aguilera, I. M. (2016). *Devenir típico: una aproximación genealógica al fenómeno del Merkén.* Santiago de Chile.

Alexander Osterwalder, Y. P. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and challengers.* Yves Pigneur.

Business, R. D. (2012). *Emprendimiento en Chile: Una comparación internacional.* Ministerio de Economía Fomento y Turismo de Chile.

carry-and-cash. (01 de mayo de 2018). Obtenido de https://www.startupranking.com/carry-and-cash

chile, g. d. (s.f.). *http://web.sofofa.cl/asuntos-regulatorios/medio-ambiente/documentos-de-interes/1111-2/*. Obtenido de politica ambiental de chile: http://web.sofofa.cl/asuntos-regulatorios/medio-ambiente/documentos-de-interes/1111-2/

Cofre, M. (noviembre de 2017). Presidenta WTFO Chile. (A. Cortés, Entrevistador)

coordillerana. (agosto de 2017). Obtenido de http://cordillerana.cl/

Historia de la chicha de uva: un producto típico en Chile. (2015). En P. P. Pablo Lacoste1*.

identidad y futuro. (s.f.). Obtenido de https://identidadyfuturo.cl/quienes-somos/

INAPI. (6 de junio de 2018). *sello de origen*. Obtenido de http://www.inapi.cl/sello-de-origen

INAPI, Gobierno de Chile. (s.f.). REGLAMENTO DE USO Y CONTROL DE LA MARCA DE CERTIFICACIÓN SELLO DE ORIGEN. Chile.

JOHNSON, G., & SCHOLES, W. R. (2011). *Exploring Strategy.* K. Ed. Pearson.

Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing (10a Edición).* Madrid: Prentice Hall .

Kotler, P. (2016). *Fundamentos de Marketing.* Pearson.

Kotler, P. (s.f.). *Dirección de Marketing. .* Editorial Prentice Hall.

Lovelock, C. H. (1992). *Cultivating the Flower of Service: New.* Aix-en Provence, Francia: P. Eiglier y E. Langeard.

OCDE. (2013). *Startup America Latina. Promoviendo la Innovación en la Región.*

ODEPA Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (2018). *Boletín de la Leche.*

OMPI. (s.f.). Obtenido de https://www.direcon.gob.cl/ompi/.

ONG de Buena Fe. (agosto de 2017). Obtenido de Debuenafe: http://www.debuenafe.cl/

Osterwalder, A. (2004). *THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH.* lausane.

Porter, M. (1979). *El analisis de las 5 fuerzas de Porter.* Harvard.

Report, O. (2017). *Better Life Initiative.*

Schwab, X. S.-i.-M. (2016 - 2017). *The Global Competitiviness Report .* World Economic Forum.

SERNATUR. (2018). *Turismo Interno en Chile - 2016.*

varios. (septiembre de 2017). 3era feria de comercio justo Creaciones de Chile. (a. cortes, Entrevistador)

Vigaray, M. D. (2005). *Comercialización y Retailing.*

WFTO. (octubre de 2013). *10 princicios del comercio justo WFTO.* Obtenido de wfto.com: http://wfto.com/sites/default/files/Los%2010%20Principios%20de%20Comercio%20Justo%202013%20%28Modificaciones%20aprobadas%20en%20la%20AGM%20Rio%202013%20%29_Spanish.pdf

WFTO. (14 de Agosto de 2017). (W. F. Organization, Productor) Obtenido de http://www.wfto.com/about-us