

POR UN CHILE RURAL INCLUSIVO

DISEÑO Y EVALUACIÓN EX-ANTE DE MODELOS DE NEGOCIOS EN CIRCUITOS CORTOS EN CHILE



POR UN CHILE RURAL INCLUSIVO

**DISEÑO Y EVALUACIÓN EX ANTE DE
MODELOS DE NEGOCIOS EN
CIRCUITOS CORTOS EN CHILE**

*La información y opiniones planteadas en este estudio son de total responsabilidad de sus autores y de quienes las emiten, y no representan, necesariamente, a las instituciones participantes.

Este documento analiza la pertinencia y factibilidad de tres iniciativas de fomento de la inclusión de la Agricultura Familiar a canales de Circuitos Cortos, para contribuir al desarrollo de una producción sustentable y de un consumo responsable, generando lazos más directos entre los agricultores y los consumidores, permitiendo a los agricultores de capturar un mayor valor de su producción, ahorrar en otros segmentos de la cadena (transporte, embalaje, etc.) y crear valor a partir de activos inmateriales (marcas, anclaje territorial, autenticidad, lazo social), y finalmente potenciar el desarrollo local. Los tres modelos de negocios analizados corresponden a demandas concretas de productores y son un mercado campesino en ciudades, una tienda campesina en ciudades y el abastecimiento a red de restaurantes y hoteles en ciudades. Para cada modelo se realizó primero un estudio de experiencias nacionales e internacionales, con el fin de identificar lecciones aprendidas. A partir de estas lecciones e información secundaria se formuló un modelo de negocios y se evaluó su prefactibilidad a nivel de perfil.

Este trabajo fue realizado por la Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias de la Universidad de Chile, contando con el apoyo financiero de la Fundación Ford y la colaboración técnica de Slow Food e INDAP.

En la elaboración de este informe participaron:

*Claus Köbrich (coordinador del estudio)
Luis Sáez (investigador senior)
Raúl Quinteros (investigador senior)
Francisco Serón (investigador senior)
Felipe Bravo (investigador)
Iván Cano (investigador)
Carlos Díaz (investigador)*

Los autores agradecen muy especialmente a todas las personas que aportaron sus conocimientos e información para la elaboración de este documento y muy en especial a productoras y productores campesinos, comerciantes, emprendedores y Chefs que compartieron con nosotros sus experiencias y sueños.

NOTA: El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido preocupación en la elaboración de este documento. Sin embargo, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español “o/a” para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar indistintamente el femenino o masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones a un género representan siempre a hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

Índice de contenidos

1.	Introducción	4
1.1	Circuitos cortos en Chile	10
1.2	El consumidor de productos campesinos en Chile.....	12
1.3	Metodología de trabajo	14
2.	Modelo mercado campesino urbano	15
2.1	Aprendizajes documentados	15
2.1.1	Mercados Campesinos de Colombia	16
2.1.2	Mercado campesino Huancaro en el Cusco, Perú	19
2.1.3	Mercados campesinos, Ecuador	20
2.1.4	Mercado campesino VOV 102, Turín.....	21
2.1.5	Mercado de la Tierra, Slow Food Alba Langhe y Roero, Italia.....	22
2.1.6	Mercado orgánico de Ámsterdam, Noordermarkt	24
2.2	Experiencias en Chile	25
2.2.1	Ecoferia La Herradura (Slow Food Coquimbo).....	25
2.2.2	Encuentro del Campo a la Ciudad, Santiago de Chile	28
2.2.3	Mercado Agroecológico, Paine (Metropolitana).....	30
2.2.4	Feria Agrupación Huerteros de La Pintana (Metropolitana).....	32
2.2.5	Mercado de proximidad Red Agrícola La Siembra (O’Higgins)	33
2.2.6	“Feria de Agricultores de San Clemente” (Maule).....	34
2.2.7	Feria Rahue, Osorno (Los Lagos)	36
2.2.8	Entrevistas a productores y productoras.....	37
2.3	Lecciones aprendidas para mercados y ferias	40
2.4	Propuesta de mercado campesino urbano.....	48
2.4.1	Estudio de mercado.....	56
2.4.2	Estudio técnico	67
2.4.3	Estudio legal	74
2.4.4	Estudio organizacional y de RRHH	76

2.4.5	Estudio Económico	80
2.5	Conclusiones.....	88
3.	Modelo tienda campesina o especializada.....	90
3.1	Aprendizajes documentados	91
3.2	Experiencias en Chile	92
3.2.1	Tienda de miel gourmet (La Araucanía).....	93
3.2.2	Tienda de productos apícolas (La Araucanía)	94
3.2.3	Tienda de lácteos (O’Higgins).....	94
3.2.4	Tienda de lácteos caprinos (Valparaíso).....	96
3.2.5	Cooperativa de productores indígenas (La Araucanía).....	97
3.2.6	Tienda minorista (Metropolitana).....	99
3.2.7	Tienda de productos locales (Los Ríos)	100
3.2.8	Tienda de especialidades campesinas (Meropolitana).....	102
3.2.9	Tienda de alimentos orgánicos (Metropolitana)	104
3.2.10	Cooperativa de consumo (Los Ríos)	105
3.2.11	Cooperativa de consumidores (Metropolitana).....	107
3.2.12	Otras experiencias de interés	107
3.3	Lecciones aprendidas	109
3.4	Propuesta de tienda campesina urbana.....	119
3.4.1	Estudio de Mercado	123
3.4.2	Estudio técnico	127
3.4.3	Estudios legales.....	130
3.4.4	Estudio organizacional y de RRHH	132
3.4.5	Estudio Económico	133
3.4.6	Acercas de los proveedores	138
3.5	Conclusiones.....	140
4.	Red HORECA	142
4.1	Circuitos cortos y gastronomía	142
4.1.1	Consumidores – alimentación	143

4.1.2	Red HORECA – circuitos cortos	144
4.1.3	Productores de la agricultura familiar campesina.....	146
4.2	Experiencias en Chile	147
4.2.1	Conversatorios con Chefs.....	147
4.2.2	Entrevista a Chefs.....	150
4.2.3	Descripción de experiencias extranjeras que operan con circuitos cortos	153
4.2.4	Entrevista a productores con potencial para trabajar en circuitos cortos	155
4.3	Lecciones aprendidas	156
4.4	Propuesta de red de abastecimiento HORECA	157
4.4.1	Estudio de mercado.....	164
4.4.2	Estudio técnico y legal.....	167
4.4.3	Estudio organizacional y de RRHH	168
4.4.4	Estudio económico	170
4.4.5	Conclusiones.....	171
5.	Anexos	173
5.1	Mercado: Minuta medidas concretas a corto plazo.....	173
5.2	Mercado: Especificaciones técnicas cubierta 600 m ²	176
5.3	Documentos asociados a la resolución sanitaria	177
5.4	Patente comercial municipal.....	177
5.5	Trámites para la iniciación de actividades.....	177
5.6	Tienda: precios y valores proyectados	178
5.7	Modelos de negocio para tiendas campesinas y especializadas	181
5.8	Red HORECA: Chefs entrevistados	192
6.	Bibliografía	193

1. Introducción

El concepto de circuitos cortos pareciera ser algo relativamente nuevo, mencionándose como un caso destacado el de un grupo de productoras japonesas que establecen alianzas con consumidores en la década de los 60 (CEPAL, 2014). Sin embargo, no lo son, ya que en realidad incluyen a las formas más tradicionales de venta de productos agrícolas. Fueron la concentración de la población en centros urbanos y la intensificación y el escalamiento de la producción los que alejaron al productor de los consumidores, permitiendo la aparición de intermediarios, distribuidores y minoristas, y con ello el desarrollo de cadenas de comercialización cada vez más largas y complejas. Como resultado de ello, la desvinculación de los procesos de producción y consumo fue cada vez mayor, los productos tendieron a homogenizarse y sus precios a alinearse más con los costos de producción y distribución que con otros atributos de valor. Sin embargo, es evidente que en este siglo XXI el consumidor ya no es el mismo que el de la segunda mitad del siglo pasado. Si bien el precio continuará siendo un atributo importante de compra, ya no lo es todo y es posible identificar múltiples tendencias en los consumidores, que reflejan cambios en sus valores y en consecuencia en sus patrones de consumo. Así por ejemplo GfK Adimark (2014) caracterizó los patrones y tendencias de compra globales, a partir de los cambios en el comportamiento del nuevo consumidor, sus actitudes y sus valores. Los grupos que ellos identifican son:

1. **Tendencia verde:** Son conscientes del medio ambiente, del origen de los productos que consumen y de que los sistemas productivos de dónde provienen los alimentos sean sostenibles.
2. **Tendencia del bienestar:** En su consumo buscan una mejor calidad de vida para ellos y su hogar, más saludable en el aspecto físico, emocional e intelectual.
3. **¿La eterna juventud?:** Personas que a edades más tardías consume productos con la finalidad de verse joven y mejor.
4. **Homo Móbilis:** consumidor en constante movimiento por lo que sus hábitos de consumo se ven afectados por su constante movilidad.
5. **Fuera el estrés:** Consume productos que le permitan escapar del estrés del consumo habitual. Busca relacionarse más con productos y conceptos que representen ese modo de vivir relajado.
6. **Tendencia de solteros:** Buscan la personalización de los productos y servicios, pagan sólo por lo que necesitan individualmente.
7. **Forma y fondo:** Les interesan los productos que no abusen de los llamados “trucos publicitarios”, sino que el contenido de los productos sean atractivos. Es aquí donde los puntos de venta son muy importantes, ya que valoran mucho el probar antes de comprar.
8. **Premium Premium:** Les importa sentirse parte de un grupo selecto, en donde se sienta como exclusivo.

9. **Vivir nuevas experiencias:** Son personas empoderadas que buscan vivir experiencias en relación a los productos que consume.
10. **Tendencia de hiperconectividad:** Son aquellos que buscan y compran a través de la red de forma constante.
11. **El poder del boca a boca:** Son aquellos satisfechos de los productos que consumen, transmitiendo su conformidad a otras personas.
12. **Cambio de roles:** Personas en que el consumo ya no sigue en los estereotipos de hombre y mujer; se observa mujeres con un rol económico (proveedor) cada vez más activo y hombres que participan de forma activa en las actividades del hogar.

En la misma línea, al analizar estudios de caso regionales, investigaciones y consultorías especializadas, COMECYT (2011) identifica cuatro grandes tendencias de consumo en el sector de alimentos:

- ❖ **Salud y bienestar:** el alimento no sólo debe ser inocuo, sino además debe promover la salud; es la tendencia de mayor impacto y permanencia en el tiempo
- ❖ **Conveniencia:** buscan soluciones alimentarias que permitan al hogar alimentarse de una forma rápida, saludable, sencilla.
- ❖ **Sofisticación:** se asocia al placer de comer y a los gustos cada vez más exigentes.
- ❖ **Sensaciones:** referido al valor emocional que un alimento puede provocar en una persona.

Las cadenas de distribución que hoy dominan nuestros mercados, dan respuesta a la conveniencia y cada vez más a la salud y bienestar, pero es un formato que debido a su masividad y gran escala no puede responder a la sofisticación y las sensaciones, marcadas por la individualidad y la subjetividad de cada consumidor. Así, desde la perspectiva de los consumidores, la revitalización de los circuitos cortos de comercialización da respuesta estas nuevas necesidades.

Sin embargo, esta tendencia no es sólo producto de cambios en los consumidores. El sector productivo también ha sido relevante al empujar el desarrollo de estos mercados. Los costos de producción, distribución y transacción son los que mueven las cadenas largas de comercialización, y en ellos los productores de menor tamaño o de productos diferenciados (por ejemplo orgánico) pierden toda ventaja competitiva. En consecuencia, y como una manera de diferenciarse y mejorar su competitividad, sectores importantes de productores de alimentos de menor escala o diferenciados han buscado canales alternativos.

En consecuencia, la participación en los circuitos cortos es atractivo tanto para el productor como para el consumidor. Se trata de un modelo alternativo a las cadenas de tradicionales, en el que el productor accede a condiciones favorables de venta (mejores precios o menores costos de comercialización) y el consumidor a productos que satisfacen de mejor manera sus expectativas de calidad. Esto ayuda a explicar el auge de los circuitos haya venido de la mano de un aumento de la demanda de los consumidores, por lo general urbanos y de ingresos medios y altos. Es importante notar aquí la fuerte relación entre circuitos cortos y

atributos de los productos alimentarios que generalmente hacen referencia a la calidad, sanidad y bajo uso de productos químicos, más que a variables de presentación o empaque de los alimentos (RIMISP, 2015). Ahora bien, en este contexto se evidencian dos tipos de circuitos cortos muy diferentes: aquellos que responden a formas de comercialización más precarias (acceder a mercados que de otra forma están cerrados) y aquellos que constituyen para los productores una oportunidad para aumentar sus ventas e ingresos. Estos últimos por lo general incorporan mayor tecnología y elementos de innovación (RIMISP, 2015).

Entonces, los circuitos cortos de comercialización son una forma de comercializar los productos, buscando el menor número de intermediario, estableciéndose una relación más directa entre el consumidor y el productor. Han tomado especial relevancia en el ámbito de los alimentos, tanto así que en inglés con frecuencia se habla de Short Food Supply Chains (SFSC o cadenas cortas de suministro de alimentos) (Kneafsey *et al.*, 2013).

América Latina y el Caribe no han sido una excepción a esta renovada mirada que se está dando a los circuitos de comercialización. Tanto los productores como los países y los organismos internacionales, ven en estos sistemas de comercialización oportunidades para un mejor acceso al mercado por parte de pequeños productores. Incluso varios gobiernos han implementado políticas públicas para favorecer su desarrollo (por ejemplo programas de desarrollo de proveedores) o que directamente para establecer circuitos cortos de comercialización (por ejemplo en el ámbito de las compras públicas)

El concepto de circuitos cortos no está necesariamente relacionado a la distribución o consumo local. Por lo general, se tiende a pensar que si el circuito no tiene intermediarios o sólo es uno, más local debiese ser el consumo. Pero ello puede ser errado, ya que un productor puede distribuir por canales diferentes a los tradicionales (por ej. venta por internet) y hasta exportar un producto, pudiendo llegar directo al consumidor. En tal sentido, si bien esta relación corresponde a un circuito corto, el concepto de “local” no es aplicable. Por ello Kneafsey *et al.* (2013) indican que los circuitos cortos debiesen estar categorizados en dos grandes grupos, según si las ventas son realizadas en “proximidad” o a “distancia” (Cuadro 1). Los autores indican que, no importa si la venta es realizada por campesinos individuales o un grupo de ellos, el producto debe ser trazable hasta cada productor.

Cuadro 1 Tipos de sistemas locales de alimentos y cadenas cortas de suministros de alimentos en la UE

Cadena Corta de Comercialización	Sub-clasificación
<p style="text-align: center;">Venta de proximidad</p>	<p>Agricultura Sostenida por la Comunidad: aunque hay variaciones, su principio es que los suscriptores reciben una parte de la cosecha a cambio de dinero y trabajo.</p> <p>Ventas en granja: Tiendas Campesinas; Hospitalidad predial (por ej. table d’hôte, bed & breakfast)*; Ventas a orilla de carretera; Coséchelo Ud. mismo (pick-your-own)</p> <p>Ventas fuera de la granja (sector comercial): Mercados campesinos y otros mercados Punto de venta propiedad de campesino/s Festivales de comida/eventos turísticos Venta directa a cooperativas de consumidores/compras grupales Venta a minoristas que se abastecen localmente y mantienen identidad del producto Venta a HORECA (sólo si se mantiene la identidad del producto)</p> <p>Ventas fuera de la granja (sector catering) Ventas a hospitales, escuelas, etc. que actúan como consumidores</p> <p>Entregas directas desde la granja: Sistema de entregas (por ej. caja de verduras)</p>
<p style="text-align: center;">Ventas a distancia</p>	<p>Entregas directas desde la granja: Sistema de entregas Venta por internet Minoristas especializados</p>

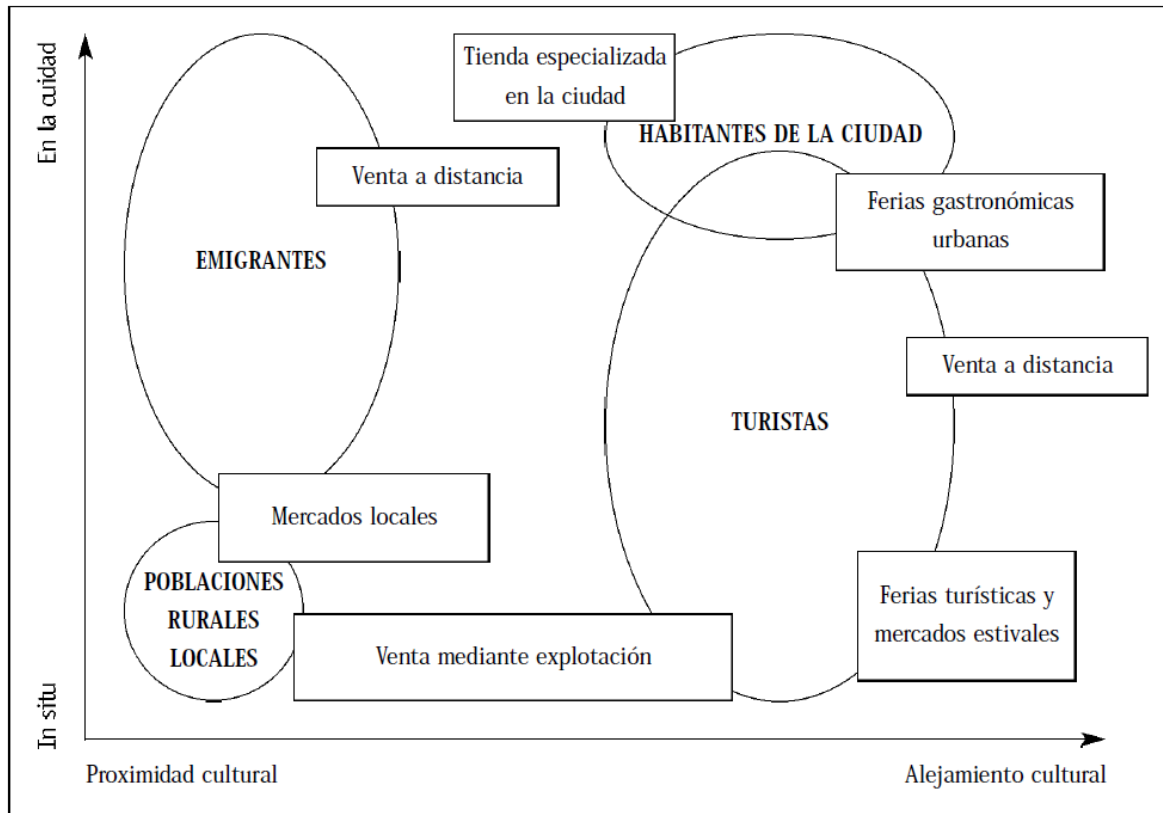
* *Table d’hôte y Bed & Breakfast (B&B) son servicios de hotelería que incluyen desayuno, almuerzo o cena pero sin posibilidad de escoger un menú. Se sirve el o los platos del “hogar” con los demás huéspedes. Es un ambiente familiar y hogareño. Su definición varía de acuerdo al país.*
Fuente: Traducido y adaptado de Kneafsey et al., 2013

Una segunda clasificación de circuitos es la que propone CEPAL (2013) a partir del análisis que ellos hacen de la experiencia internacional, tanto en América Latina y el Caribe como en Europa. Los diez tipos que ellos identifican son:

- i. Venta directa en la explotación;
- ii. Venta directa en ferias locales;
- iii. Venta en tiendas (puntos de venta colectivos, restaurantes, comerciantes detallistas, otros);
- iv. Venta directa en supermercados;
- v. Reparto a domicilio;
- vi. Venta anticipada;
- vii. Venta por correspondencia (Internet, otros);
- viii. Consumo directo en la explotación (agroturismo);
- ix. Venta al sector público;
- x. Exportación bajo las normas del comercio justo.

Otra mirada sobre los circuitos cortos es considerando la distancia física y cultural y en consecuencia en función del perfil de consumidores (Observatorio europeo LEADER, 2000).

Figura 1 Forma de venta por tipos de clientela



Fuente: Observatorio europeo LEADER (2000)

Hacer un análisis detallado de la magnitud y relevancia de cada uno de estos circuitos en los países latinoamericanos representa una dificultad mayor. Ya sea por la facilidad con que algunos transitan en el sector informal de la economía (entre ellos la venta en la explotación, venta en ferias, el reparto a domicilio, y el consumo directo en la explotación), por la ausencia de registros (venta en tiendas y supermercados, venta al sector público) o simplemente por lo incipiente de la actividad (ventas anticipadas, venta por correspondencia y comercio justo). En consecuencia, toda mirada a estos circuitos se basa en experiencias específicas que por distintos motivos han alcanzado notoriedad o son más visibles.

Es claro que hay importantes diferencias entre canales, que van más allá de su localización. En este sentido, Fadón y López (2012) relacionaron la facilidad de venta de un producto con el canal corto utilizado (Cuadro 2). De acuerdo a estos autores, la comercialización de frutas, hortalizas, lácteos, huevos y aceites no tiene grandes dificultades en ningún canal. En el otro extremo están las carnes y los vinos que presentan dificultades en varios canales. Los mismos autores analizaron las ventajas y desventajas de cada tipo de canal corto (Cuadro 3), así por ejemplo las tiendas presentan una relativa facilidad en la gestión del negocio, buena visibilidad de los productos antes de su elección y cómodo para el consumo, pero su margen de rentabilidad es mucho menor que el de otros canales, principalmente por sus costos superiores en infraestructura y mantención (Leader, 2000).

Cuadro 2 Facilidad de comercialización de distintos alimentos según tipo de canal

	Frutas y hortalizas	Carnes	Lácteos o huevos	Embutidos	Pasta, arroz, legumbres	Conservas vegetales	Panes, panaderías	Aceites	Vinos
Tienda predial	++	○	++	+	○	+	++	+	+
Mercadillo	++	○	+	++	++	++	++	++	++
Reparto a domicilio	++	++	+	+	+	○	○	++	○
Asociaciones de consumo	++	+	++	+	++	++	+	++	+
Pequeños comercio	+	+	+	++	++	++	++	++	++
Restaurante	++	++	++	+	+	+	+	+	++
Consumo social*	++	++	++	○	++	+	++	+	○

* Programas de compra “ética o responsable” por parte del estado para ofrecer menús con alimentos ecológicos y locales en colegios, hogares de ancianos, hospitales, guarderías, etc.

○: Producto que presenta grandes dificultades de comercialización a través del canal de referencia

+: Producto que no presenta grandes dificultades de comercialización a través del canal de referencia

++: Producto con gran facilidad de comercialización a través del canal de referencia.

Fuente: Fadón y López (2012)

Cuadro 3 Ventajas y desventajas de los distintos tipos de canal corto

	Margen de rentabilidad	Facilidad de gestión	Estabilidad y seguridad	Transporte fácil	Visibilidad de los productos	Relación con consumidor	Comodidad para el consumidor	Proyección alimento ecológico
Tienda predial	+++	+++	+		+	++	+	+
Mercadillo	++	++	+	+++	+++	++	++	+++
Reparto a domicilio	++	+	+	+	+	+	+++	+
Asociaciones de consumo	+++	+	+++	+	++	+++	++	+++
Pequeños comercio	+	+++	++	++	+++	+	+++	+++
Restaurante	++	+	++	+	+++	+	+++	++
Consumo social	++	++	+++	++	+	+	+++	+++

+: bajo

++: medio

+++ alto

Fuente: Fadón y López (2012)

1.1 Circuitos cortos en Chile

El año 2014 INDAP¹ construyó una muestra no probabilística de iniciativas de pequeños productores, generada mediante un catastro realizado a través de sus agencias de área (RIMISP, 2015). Así obtuvo información de 316 iniciativas distribuidas a lo largo del país, la mayor cantidad en La Araucanía (56), seguido de Valparaíso (41). Los principales rubros catastrados fueron hortalizas, chacras y artesanías (Cuadro 4) y en la modalidad de venta directa. Llama la atención el alto número de iniciativas en el rubro de carnes ovina y caprina, las que se concentran (70% de ellas) en las regiones de la Araucanía y Los Lagos.

Cuadro 4 Rubros asociados a los tipos de iniciativas catastradas por INDAP

Rubro principal	Venta directa	Con un inter- mediario	Total general	%
Hortalizas y chacras	91	24	115	36,6
Artesanía	36	2	38	12,1
Ovino o caprino carnes	22	3	25	8,0
Frutales	12	10	22	7,0
Especialidades campesinas	17	5	22	7,0
Floricultura	15	5	20	6,4
Turismo	12		12	3,8
Bovinos Carnes	6	6	12	3,8
Bovinos Leche	5	3	8	2,5
Hierbas Medicinales	6		6	1,9
Uvas y vinos	2	3	5	1,6
Producción de plantas y viveros	4		4	1,3
Madera	2		2	0,6
Producción de plantas y viveros	1		1	0,3
Cereales	1		1	0,3
Ovino o caprino leche	1		1	0,3
Otros	13	7	20	6,4
Total general	246	68	314	100,0

Este catastro fue utilizado para crear otra clasificación de los circuitos cortos de comercialización (RIMISP, 2015). Se trata de una tipología de carácter empírico, construida a partir de seis variables dicotómicas y las variables tipo de venta y rubro, que identifica y describe siete tipos de circuitos cortos (Cuadro 5).

- i. **Productor feriante:** Este es uno de los más habituales en el país. Tiene alta participación productores que por lo general se localizan en las cercanías de centros urbanos de mediano o gran

¹ INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario) es una institución dependiente del Ministerio de Agricultura cuyo objeto es promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y campesinos, con el fin de contribuir a elevar su capacidad empresarial, organizacional y comercial, su integración al proceso de desarrollo rural y optimizar al mismo tiempo el uso de los recursos productivos.

- tamaño. En general las ferias tienen funcionamiento regular durante el año y los compradores son relativamente estables, aunque con variaciones altas según la estación.
- ii. **De refugio:** Se caracteriza por incluir a productores vulnerables, de alimentos frescos o procesados, cuyo mercado son los consumidores locales que buscan bajos precios, y son muy sensibles a alzas de ellos. No cuentan con formalización ni con las certificaciones sanitarias requeridas, lo que permite que comercialicen a menor precio.
 - iii. **De ferias costumbristas:** Su foco principal son productos elaborados, como artesanías o especialidades campesinas, frutos secos, hierbas medicinales, etc. Se realizan de manera esporádica, en lugares y momentos de concentración de potenciales compradores. Demanda una importante planificación por parte de productores, debido al alto y concentrado volumen de venta.
 - iv. **Local propio:** Incluye productores de alimentos frescos y procesados, como también otros como flores. El local puede ser particular o asociativo y funciona con una alta participación de miembros del hogar. La ubicación estratégica, en relación al potencial de consumidores circulantes (según el producto ofrecido), es fundamental para este tipo de circuito.
 - v. **De turismo:** Incluye la comercialización de servicios de turismo como paseos, cabalgatas, alojamiento, camping, etc., como también productos artesanales o alimentarios típicos de la zona. Por las características del cliente, suele necesitar de alta inversión en infraestructura y se trata de un circuito con una fuerte estacionalidad.
 - vi. **Venta a feriante:** Utilizado por productores que tienen una oferta (producción) superior a lo habitual, por lo que requieren de distribuidores. Las condiciones de negociación suelen ser complejas. Además, estos casos no aseguran que la venta se realice a feriantes propiamente tal y no a intermediarios, conformándose como cadenas largas y no cortas.
 - vii. **De nicho:** Contempla productos frescos o procesados dirigidos a consumidores especializados de ingresos medio-altos, que buscan atributos de confianza (Orgánico, Comercio Justo, Agroecológico, etc.). Requiere de altas capacidades técnicas, financieras, o de acceso a logística.

Cuadro 5 Tipología de circuitos cortos en Chile elaborada a partir del catastro INDAP

Tipos de circuito corto	Variable de clasificación					
	Producen productos procesados	Producen productos alimentarios	Venden fuera del predio	Hay fuerte presencia de productores de bajos ingresos	Consumidores o compradores en su mayoría de ingresos bajos	Consumidores o compradores inestable en el tiempo
Productor Feriante (21%)	No	Sí	Si	Si	Sí	No
De refugio (15%)	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Algunos casos
De ferias costumbristas (12%)	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Local propio (9%)	No	Algunos casos	Si	No	No	No
De turismo (7%)	Algunos casos	Algunos casos	No	No	No	Sí
Venta a feriante (3%)	No	Sí	Si, en su mayoría	No	Algunos casos	No
De nicho (3%)	Algunos casos	Algunos casos	Algunos casos	No	No	No

Fuente: Adaptado de RIMISP (2015).

De estos resultados, los autores reconocen dos tipos de circuitos cortos muy diferentes. Por un lado los circuitos en que participan productores con bajos niveles de activos e ingresos y que adoptan formas de comercialización más precarias, y por el otro, los productores que entienden este tipo de comercio como una oportunidad para aumentar sus ventas e ingresos.

1.2 El consumidor de productos campesinos en Chile

Son pocas las investigaciones para caracterizar a los consumidores de los productos campesinos de nuestro país. Uno de los primeros acercamientos determinó que los consumidores entrevistados, en general, no eran capaces de identificar o reconocer un producto campesino, y solían confundirlos con sus similares de supermercado (FAVET, 2002).

Si bien el concepto de producto campesino sigue sin ser completamente reconocible por el consumidor, Sáez *et al.* (2013) se aproximaron a una definición para productos campesinos procesados, indicando que ellos son elaborados directamente por el productor, con uso intensivo de mano de obra, en base a una receta casera-tradicional, utilizando la materia prima de la temporada y proveniente del lugar de elaboración, con un color, aroma y sabor del producto lo más parecida a la materia prima y nutricionalmente beneficiosa para la salud, todo esto acompañado por inocuidad y calidad en sus procesos. Esta investigación mostró la importancia que el consumidor le otorga a los llamados atributos de búsqueda y experiencia. En los primeros destacan el envase (inocuo), la presencia de trozos visibles y color similar al

de la materia prima, la etiqueta y la información entregada. En los de experiencia, destacan la importancia de que el sabor y que este sea uniforme en compras sucesivas.

En 2014 Köbrich *et al.* realizaron un estudio para la creación de un Sello Campesino, que en el levantamiento de información primaria, contempló la realización de 4 grupos focales y 400 encuestas a consumidores en las regiones Metropolitana, de Valparaíso y de los Ríos. Los instrumentos aplicados, permitieron caracterizar a los consumidores y determinar algunas de sus motivaciones de compra. Este estudio, mostró que si bien en general existe una percepción muy positiva del mundo campesino, los consumidores son capaces de reconocer o asumir la existencia de problemas en la comercialización de esos productos, y consideran necesario fomentar la economía local y la reducción de los intermediarios.

Respecto a la comercialización de los productos, los consumidores señalaron que sus lugares preferidos para adquirirlos son los mercados y las ferias, sin reconocer al *retail* como un lugar para obtener estos productos. Las tiendas especializadas tienen baja preferencia y ninguno de los entrevistados esperó encontrar productos de origen campesino en restaurantes. Además, la preferencia por canal de venta presenta manifiestas diferencias según ciudad, sexo y edad. Las principales diferencias entre grupos fueron:

- ❖ Mercado o vega es preferido en Santiago, por las mujeres y por personas mayores de 51
- ❖ Las ferias libres no son tan importantes para los jóvenes ni para los santiaguinos
- ❖ Compra al productor o en zonas rurales son más relevantes en Valdivia y para los hombres.

Los mismos autores construyeron cuatro perfiles de consumidores, utilizando las variables relacionadas con actitud y percepción ante los productos campesinos.

- ❖ **Consumidor comprometido** (40%): Prefiere consumir productos campesinos por sobre los industriales. Considera que con su consumo promueve el desarrollo rural, y además prefiere la calidad de estos productos (recetas e inocuidad).
- ❖ **Consumidor dispuesto** (33%): Muy similar al anterior pero menos intenso en sus percepciones y actitudes.
- ❖ **Consumidor exigente** (32%): No siente tanta atracción hacia lo campesino en sí mismo, pero sí hacia productos de calidad.
- ❖ **Consumidor reticente** (6%): No tienen interés por lo campesino ni sus productos. Reconoce que los productos son tradicionales y que los consumiría por esto o por probar, pero no por compromiso ni porque crea que son mejores.

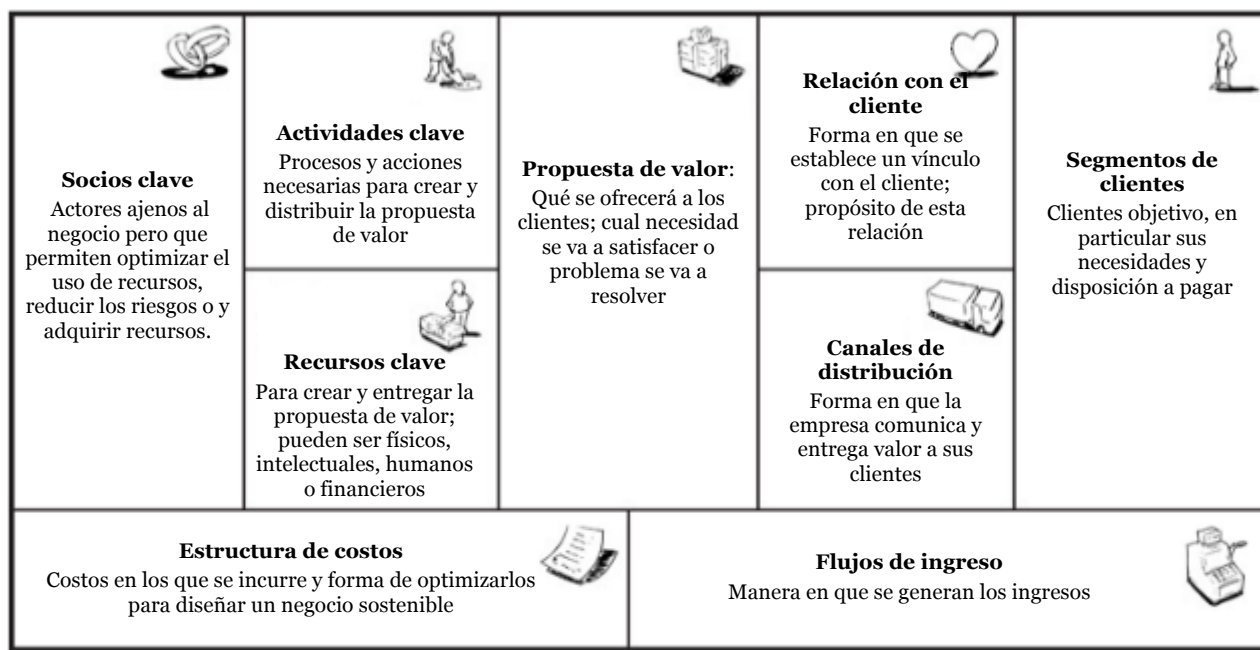
Por último, dicho estudio indica que mercados y ferias son canales que los cuatro segmentos consideran para buscar productos campesinos, la única diferencia es que los **Dispuestos** priorizan las ferias por sobre los mercados. El **Comprometido** también le da importancia al supermercado, ya que a su visión el óptimo es encontrar y comprar productos campesinos de forma fácil y en muchos lugares. El **Exigente** y el **Reticente** incluyen la compra directa al productor como un canal de distribución, lo que podría indicar que valorarían la verificación del origen, ya sea de forma activa (compra directa) o pasiva (mediante sellos de certificación).

1.3 Metodología de trabajo

De los variados tipos de circuitos existentes (ver Kneafsey et al., 2013; CEPAL, 2013; RIMISP, 2015) en este estudio se abordan tres. El primero es el **mercado o feria campesina urbana**, en que grupos de productores ofrecen de manera organizada sus productos en espacios permanentes o temporales. El segundo es la **tienda especializada** en que un productor pone a la venta sus productos y los de otros productores o donde una comerciante se abastece de manera directa de muchas productoras. El tercer circuito corto es el **abastecimiento a red HORECA**, en que grupos de productoras se organizan para abastecer hoteles, restaurantes y empresas de catering.

La metodología de trabajo consideró dos etapas. En una primera etapa se procedió a recoger lecciones aprendidas sobre cada una de estas redes. Para ello se realizó una revisión bibliográfica sobre experiencias relevantes, se entrevistó a informantes calificados (productores, comerciantes, emprendedores, dueños de restaurantes, Chefs, etc.) y se visitaron experiencias en terreno (mercados, ferias y tiendas). Con estos antecedentes se identificaron factores de éxito y fracaso, que se resumieron bajo el concepto de lecciones aprendidas. En la segunda etapa se formuló y evaluó un modelo de negocio, que permitiese echar a andar un circuito corto bajo una realidad concreta de Chile e incorporara o diese cuenta, en la medida de lo posible, las lecciones aprendidas. Para construir cada modelo de negocios se utilizó la metodología del Canvas (Osterwalder et al, 2010) que permite describir de manera simple como la empresa crea, distribuye y añade valor a su actividad económica en nueve bloques (Figura 2). Finalmente, se evaluó un proyecto de prefactibilidad a nivel de perfil para cada circuito corto.

Figura 2 Descripción general del modelo Canvas



2. Modelo mercado campesino urbano

L. Sáez, R. Quinteros y C. Díaz

Los mercados campesinos urbanos han sido considerados por lo general, como fuentes de ingresos suplementarias (Hughes y Mattson, 1995) no obstante, diversos estudios indican que esta actividad se ha convertido en una vía de comercialización primaria para muchos pequeños productores (Vaupel, 1989; Lyson et al, 1995; Burns y Johnson, 1996). En el año 2001, de acuerdo a información del Servicio de Marketing Agrícola del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, en dicho país cerca de 19.000 productores generaban ingresos exclusivamente a partir de los mercados de agricultores y había unos 8.144 mercados de agricultores. A pesar de lo anterior, existen pocos estudios en torno a la visión y perspectivas de los agricultores en torno a dichos mercados (Griffin et al, 2003).

2.1 Aprendizajes documentados²

En la región andina, Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF), asociación de solidaridad internacional que actúa desde 1977 apoyando la agricultura campesina, ha acompañado experiencias exitosas en comercialización alternativa, como el Mercado de Huancaro en Cusco (Perú) y las ferias solidarias del Ecuador. Ha promovido nuevos espacios de Comercialización en Bolivia, como son: el Encuentro Productivo y Social del productor al consumidor en un barrio de Cochabamba y La Microferia de La Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias de Bolivia (CIOEC-BOLIVIA) y también ha apoyado espacios ya existentes, como los de BioTarija, que se desarrolla cada sábado en el Mercado de Villa Fátima y la Bioachocalla que funciona el segundo y último domingo de cada mes en la Churutienda, en Achocalla (La Paz) (Devissier y Argandoña, 2014). En el Cuadro 6 se pueden apreciar las experiencias de Bolivia, que se suman a la revisión de casos del Perú, Ecuador y Colombia (Bogotá).

² Incluye la visita a experiencias en Italia y Europa, realizadas con ocasión del viaje de R Quinteros a Europa al evento Terra Madre de Slow Food en Turín.

Cuadro 6 Características principales de las ferias promovidas en Bolivia.

Feria o Mercado	Localización	Territorio	Periodicidad	Agricultores (N°)	Año de Inicio
Ecoferia Cochabamba	Cochabamba	Cochabamba, productores urbanos y peri urbanos	Semanal Miércoles	41 (30 puestos)	2003
Bio Tiquipaya Cochabamba	Cochabamba	Mercado y productores de Tiquipaya	Semanal	10	2006
Bio Achocalla	Achocalla, La Paz	Churutienda – Productores de Achocalla	Quincenal (2 ^{do} y 4 ^{to} domingo/mes)	18	2009
Microferia	Calle Beni y Pando – La Paz.	Productores de Achocalla, Batallas y OECA	Quincenal	40	2012
Encuentro de Productores y Consumidores	Villa Busch, Cochabamba	OECA del Valle Alto, Tiquipaya y la comercializadora Kampesino	Quincenal	s/i	2013
Ecoferia del norte de Potosí	Llallagua,	productores de Llallagua y Chayanta	Quincenal	s/i	2011
Bio Tarija	Feria de Villa Fátima, Tarija	Productoras de Padcaya, Uriondo y Cercado	Semanal	30	2011
Bio Llojeta	Llojeta, La Paz	Productoras de Achocalla, Batallas, Yaco, Luribay	Semanal	s/i	2013

s/i: Sin información

2.1.1 Mercados Campesinos de Colombia

La iniciativa colombiana conocida como Mercados Campesinos surge a partir de una estrategia de reconocimiento de la economía campesina y de defensa del derecho a la alimentación que se recoge en la declaración del Mandato Agrario de 2003. Su objetivo es la promoción de vínculos más equitativos entre el campo y la ciudad, y el logro de un doble impacto sobre la seguridad alimentaria y el desarrollo rural del país. Son parte de una estrategia de soberanía alimentaria, superación de la pobreza y desarrollo rural territorial; en el que son relevantes los conceptos y prácticas de cadenas cortas de comercialización, que benefician a los dos extremos (productores y consumidores). En el desarrollo de este proceso, han sido claves las organizaciones y la implicación activa de los gobiernos municipales, que acompañados de apoyos se han logrado configurar circuitos municipales y regionales de comercialización (Parrado y Molina, 2014). Estos mercados han sido promovidos y apoyados por el Comité de Interlocución Campesino y Comunal, que reúne la representación de doce organizaciones campesinas nacionales y regionales, por ILSA, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico; por la Alcaldía Mayor de Bogotá, Oxfam Gran Bretaña y por la Unión Europea

Las familias campesinas combinan diferentes canales para la distribución de sus productos, siendo los más importantes Mercados Campesinos (presencial, mayorista y local), la venta directa en mercados locales, y la intermediación tradicional. El mercado presencial es el que se realiza en plazas de la ciudad de Bogotá como parte del Plan de Abastecimiento de Productos Agroalimentarios “Alimenta Bogotá”, organizados por el Comité de Interlocución Campesino Comunal; en el que participan la Federación de Campesinos, de Mujeres y las Organizaciones Económicas y productivas. En cambio los mercados mayoristas, son lugares donde se tranzan en forma diaria y al por mayor las producciones campesinas. Por otra parte, de 58

municipios, 24 han resuelto mantener mercados locales, que se hacen con una frecuencia semanal, a los cuales concurren también algunos de los productores que concurren a los mercados presenciales.

Mercados Campesinos funcionan cada quince días en 14 parques de Bogotá, visibilizando la importancia de la pequeña y mediana producción campesina para el abastecimiento de alimentos de la ciudad y operan desde el año 2007. Los campesinos y campesinas asisten de manera periódica a estos parques y en total suman a más de 1.000 productores que venden directamente sus productos a los consumidores urbanos y dos veces al año desarrolla un gran mercado



en la Plaza de Bolívar, lugar de gran importancia política e histórica nacional. Para llegar a Bogotá, desde las veredas o localidades a los mercados presenciales son variables y pueden estar del orden de magnitud de 100 a 160 km.

Los impactos, para unos y otros, van más allá de los beneficios económicos, aunque estos últimos son muy relevantes; ya que los agricultores perciben entre un 20 y 40% más de ingresos; lo que permite mayor compra de alimentos para las familias o ampliar y mejorar la producción.

En Mercados Campesinos los campesinos venden a un precio superior en un 89% respecto de los canales tradicionales de comercialización, han logrado desarrollar competencias para negociar, definir precios y adaptarse a necesidades de consumidores. Los campesinos y campesinas han adquirido conocimientos para planificar sus producciones. Los consumidores por su parte, manifiestan una alta fidelización con los productores y una gran proporción manifiesta su interés por apoyar a las familias campesinas y la satisfacción por recordar sus vínculos con la ruralidad. En general, se reconoce que ahorran entre un 30 y 45% en el precio por sus alimentos, lo que redundará en generar recursos disponibles, salud, recreación y cultura.

El canal mayorista resulta más atractivo para los campesinos y campesinas con mayor disponibilidad de tierra (superior a 4 hectáreas), mientras el canal presencial cuenta con una participación mayor de quienes tienen menos tierra para cultivar. Casi la totalidad de los participantes en Mercados Campesinos asisten a los mercados presenciales (95,5%), el 37,3% lo hace también en los mercados locales, mientras que sólo el 5,7% vende en el canal mayorista. En términos de género, se observa una mayor participación de las mujeres en los mercados presenciales y locales.

A través de una encuesta, se logró determinar que la mayor parte de los hogares campesinos venden productos frescos (69%) como frutas, hortalizas, tubérculos, granos y plantas aromáticas y condimentarias en Mercados Campesinos. La participación de los hombres es mayor frente a las mujeres en la venta de estos productos. El segundo lugar lo ocupan los productos procesados con el 31%, siendo superior la

proporción de mujeres que dicen vender estos productos frente a la de los hombres. Les siguen en su orden los huevos, lácteos, carnes, comidas preparadas, artesanías y plantas ornamentales. En el caso de las personas que participan en Mercados Campesinos, pero no tienen ningún tipo de acceso a la tierra y que corresponden al 15% de la población, comercializan productos procesados, comidas preparadas y artesanías.

Para los productores que ofertan vegetales frescos, la preparación para asistir al mercado presencial comienza entre dos y ocho días antes con la cosecha de los productos. Algunos clasifican, lavan y empacan el producto y en otros casos se realiza directamente el embalaje en canastillas, bultos o cajas. Para la definición de los volúmenes y tipos de productos a llevar a Bogotá, Mercados Campesinos ha establecido Comités Campesinos Municipales y Promotores Municipales, quienes informan también los precios a los que se venderá el producto. En general cada agricultor paga su transporte público, llegando muy temprano en la mañana a la capital desde sus veredas. La jornada en algunos casos se inicia a las 3 AM y se regresan por la tarde, en los mismos medios de transporte.

Desde el punto de vista de la demanda, los compradores en los mercados presenciales tienen un ingreso bajo a medio, estratos 2 y 3, principalmente³. Destinan un nivel mediano de gasto semanal, focalizado en productos frescos (el 63% invierte entre US\$ 8 y US\$ 50) y el grupo mayoritario de compradores son mujeres mayores de 30 años. Los consumidores consideran que los precios son justos e incluso más baratos (Parrado y Molina, 2014). En general, las y los compradores muestran satisfacción, fidelidad e interés de apoyar a los campesinos y campesinas, manifiestan que consiguen los productos que usualmente compran (frutas, carnes, verduras y lácteos) y están satisfechos al realizar sus compras en el mercado campesino. Todo lo anterior les da competitividad a los mercados presenciales, tomando otros atributos importancia al momento de decidir la compra, por ejemplo el apoyo a campesinos y campesinas

Los mercados campesinos, son gestionados desde los municipios rurales agraria como de Cundinamarca, Boyaca Tolima, Departamentos alrededor de la capital. Los campesinos se organizan a través de Comités de hecho (Pequeño y medianos productores que tenga producción). Un campesino recomienda al otro en la vereda y se fortalecen los comités de base.

La logística para la realización de los mercados presenciales en Bogotá es asumida por Mercados Campesinos y comprende aspectos como la consolidación de información de la oferta por cada parque, fijación de precios, publicidad, gestión institucional para obtener los permisos para utilizar los parques, montaje de las carpas y las mesas, y venta de los excedentes. Para ello, cuenta con un equipo de logística, un equipo de inventario y un coordinador por cada parque.

El canal o mercado presencial involucra un sistema de gestión de alto costo, incluyendo la consolidación de información de la oferta por cada parque, el análisis y fijación de precios, la publicidad y sonido, y los costos

³ De acuerdo al Departamento Nacional de Estadística (DANE) los estratos socioeconómicos de las viviendas o los predios se clasifican en 1. Bajo-bajo; 2. Bajo; 3. Medio-bajo; 4. Medio; 5. Medio-alto; 6. Alto.

de gestión administrativa ante las distintas entidades distritales que conceden los permisos para la realización de eventos, y que no toman en cuenta el contexto de los mercados presenciales y los equiparan con cualquier tipo de evento público (permisos ante Defensa Civil, Policía, Bomberos, Secretaría de Movilidad, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Salud y formulación de planes de contingencia).

El costo total de una jornada de mercado presencial alcanza US\$ 1.000 por cada parque; por lo que de no disponer de los fondos aportados por la cooperación internacional y los municipios, se debiera considerar el 37% de las ventas para solventar dichos costos. (Melo, 2014, citado por Parrado y Molina, 2014).

2.1.2 Mercado campesino Huancaro en el Cusco, Perú

Desde 2007 en el Perú, una alianza entre AVSF, CADEP, y ARPAC⁴, desarrolla el proyecto “Kallpanchis” cuyo objetivo es mejorar la calidad de los productos vendidos y dinamizar y el fortalecer la base social de ARPAC (productores de 13 provincias del Cusco). Aunque con este fin han capacitado a productores en técnicas de venta y de comercialización, calidad e higiene alimentaria, técnicas de comunicación y promoción, la acción central fue fortalecer las capacidades de gestión administrativa y financiera de la ARPAC, mejorar su organización en los niveles regionales y provinciales, así como su gobernanza.

La ARPAC, que partió sin experiencia, en el 2004 gestionó ante las administraciones responsables, Municipalidad del Cusco y Dirección Regional de la Agricultura, los permisos para la apertura de una feria Agrícola. Luego, ya conseguiría el apoyo técnico y metodológico para el funcionamiento del mercado y ya al 2012 era una organización que lograba relacionarse a nivel gubernamental a los niveles Nacional, Regional y Provincial. Poco a poco, la ARPAC ganó una imagen y fama nacional por su originalidad, pero ante todo por representar un modelo de organización campesina de envergadura regional, brindando una oferta local de productos con identidad, de calidad y a un precio justo para los productores como para los consumidores. La ARPAC opera con, 126 delegados entre directivos, personal y técnicos. Los cuales organizan un sistema que brinda servicios de asistencia técnica y apoyo en la comercialización de los productos de los pequeños productores. Existe un sistema de rotación organizado por los delegados de los distintos distritos del Cusco.

En la feria participan 5.000 pequeños y medianos productores socios de 13 provincias y 106 distritos del Cusco (1.800 por semana), lo que se instalan en las 24 secciones en las que se organiza el mercado (principalmente verduras, tubérculos, carnes y productos lácteos). Las ventas semanales se han quintuplicado entre 2004 y 2012, alcanzando las 850 t en 2012, estos es poco menos de US\$ 500 mil y un ingreso medio por productor de US\$ 259. El número de compradores alcanza los 25 mil con un gasto promedio de US\$ 19 (ARPAC, 2012).

El mercado, tiene también varios efectos indirectos positivos. En primer lugar, sobre la condición de las mujeres campesinas, que ahora tienen una responsabilidad en la gobernanza de la ARPAC, el

⁴ Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF), Centro Andino de Educación y Promoción "José María Arguedas" (CADEP) y la Asociación de Productores Agrícolas y Ganaderos del Cusco (ARPAC)

funcionamiento y control del mercado y sus puestos de venta. Igualmente sobre el empleo: más de 110 empleos, además de los puestos de venta de los productores, fueron censados en el mercado en 2012: se trata principalmente de obreros de mantención, mozos y personal de seguridad, empleos que resultan de una actividad creciente en el mercado desde el 2004. Indirectamente, el transporte (en camión o taxi) de los productores y sus producciones hasta el mercado, los viernes y sábados, genera una actividad económica interesante para los conductores y empresas de transportes (más de 6.642 vehículos presentes durante estos dos días) así como para los taxis que llevan a los clientes al mercado (más de 6.700 taxis y buses colectivos procedentes de Cusco y barrios colindantes).

Para los consumidores, el Mercado de Huancaro en Cusco, representa una alternativa al mercado convencional de la ciudad de Cusco. Encuentran una oferta muy diversificada y de calidad, a precios mucho más asequibles que los propuestos por los distribuidores, así como una nueva relación con los productores, más directa, lo que les permite conocer mejor la calidad y el origen de los productos comprados. En 2012, son unos 25 000 consumidores de las clases populares pobres y medianas procedentes de los diferentes barrios del Cusco que afluyen cada sábado en el mercado.

2.1.3 Mercados campesinos, Ecuador

En Ecuador, en la Región de Cuenca en el Sur, o de Ibarra en el Norte de la Cordillera, AVSF y sus socios, Centro de Desarrollo e Investigación Rural (CEDIR) y la Federación de Comunidades Indígenas Quechuas del Norte de la Cordillera (FICI), acompañan la gestión innovadora e inédita en el país en la venta directa por parte de las familias campesinas de productos orgánicos en los mercados municipales urbanos.

Los productos orgánicos son vendidos a los consumidores al mismo precio que lo convencional y, sobre todo, los precios son estables todo el año y permiten así al consumidor no sufrir subidas de precio periódicas. Por otra parte, la venta directa mejora de manera muy significativa los precios a los productores - en promedio superiores del 30% a los precios de venta a los revendedores - y también sus ingresos. Esta dinámica está en fuerte crecimiento y en Cuenca beneficia hoy a casi 600 familias campesinas y a varios miles de consumidores. Las ventas son actualmente superiores a 1 millón de dólares acumuladas en año. En el Sur son más de 500 productores los que comercializan en 5 mercados semanales una diversidad de frutas y verduras, carne, huevos, productos lácteos, cereales.

Con el fin de garantizar la sostenibilidad y la diversidad de las oportunidades comerciales para las familias campesinas, particularmente frente a ciertos riesgos de instrumentalización y de desviación de las iniciativas de mercado y compras públicas por parte de los poderes políticos, AVSF acompañó en 2012 nuevas iniciativas, como por ejemplo : la transformación de la producción organizada de panela o de productos lácteos, la búsqueda de nuevas formas de venta en circuitos cortos a restaurantes y tiendas de proximidad, o la búsqueda de alianzas directas productores-consumidores a través de las asociaciones de barrio. AVSF, CEDIR y FICI proporcionan asistencia técnica a los productores en transición hacia la producción orgánica, apoyan la implementación de un sistema de garantía participativo, facilitan,

aconsejan y capacitan, con vistas a reforzar las capacidades de las organizaciones para gestionar su comercialización y buscar nuevos mercados. Por último, se acompaña a las organizaciones de productores para reforzar sus capacidades de negociación con las autoridades locales y los poderes públicos.

2.1.4 Mercado campesino VOV 102, Turín

A un grupo de 55 agricultores asociados a COLDIRETI, les asistía el problema de no disponer de un espacio de comercialización en donde pudiera reconocerse el valor añadido de fincas o parcelas en las cuales se estaba produciendo productos de Agricultura biológica. Así entonces resuelven formar parte de una iniciativa pionera en Italia, en la Región de Piamonte, para poder comercializar sus productos directos al consumidor. Sus productos son exhibidos y vendidos en el mercado VOV 102, que es atendido por tres socios que han asumido el riesgo de la inversión en Infraestructura. El Mercado VOV 102 es una Sociedad que administra el espacio de 5000 m²; cedido en comodato por Municipio de Torino, Región de Piamonte, para intermediar la comercialización de 55 productores campesinos, brindando los servicios de promoción, marketing de los productos, logística, bodegaje y frío. El costo del servicio es variable y va entre un 15 y 25% de las ventas efectivas realizadas a través del mercado. El mercado opera con un sistema de factura no comercial, que permite realizar la consolidación contable una vez al mes, con lo que cada productor paga sus impuestos correspondientes. Los productos de cada productor son codificados y así cada productor sabe vía email, cuanto fueron las ventas del día, semana y mes.

En el mercado, que opera de lunes a sábado de 15 a 19 hr., se expenden productos de la huerta, hortalizas, papas y otras verduras y frutas; así como también productos procesados de las parcelas, como mermeladas, jugos naturales, productos en base a harina, panes, pastas, galletas, quesos, lácteos, huevos de campo y muchos otros productos más, entre ellos vinos, cosmética natural, detergentes biodegradables.

Como aspectos a resaltar, está el hecho de la consolidación de 55 productores, que partieron con reticencias sobre el sistema; pero que hoy por hoy se sienten muy comprometidos con la iniciativa. No obstante, aún existen algunas brechas en materia de logística, principalmente de transporte de los productos para que estos lleguen a tiempo a las góndolas para venta directa a compradores espontáneos o para satisfacer las compras de los consumidores inscritos a través del grupo de Compras Solidario **Bene Comune**, que son altamente demandantes y exigentes en la puntualidad convenida para el retiro de los productos.

El Grupo de Compras Solidario, cuyo acrónimo en italiano es Gruppi di Acquisto Solidario (GAS), es un tipo de organización de la sociedad civil que surgen en Italia a partir del año 1994 para gestionar la adquisición de productos alimenticios directamente de los productores. Surgen de compartir una base de principios comunes; tales como, la solidaridad, la justicia social, lo local vs la cadena de la gran distribución, entre otros.

Al participar de este GAS **Bene Comune**, los consumidores adscritos a él acceden a descuentos y promociones del VOV 102; a la vez que pueden tener asegurada la compra de su canastas de pedidos.

2.1.5 Mercado de la Tierra, Slow Food Alba Langhe y Roero, Italia

Los Mercados de la Tierra son una propuesta global de Slow Food, que opera a través de un sistema de gestión y gobernanza que permite su funcionamiento en espacios públicos, con la participación activa de la sociedad civil; representada por los productores y sus organizaciones, y con el apoyo de los gobiernos locales, regionales y nacionales. Surgen de la necesidad común de los pequeños productores campesinos o cultivadores familiares de contar con espacios de comercialización directo al consumidor, en donde se establece una nueva relación comercial, que va más allá de los límites de lo puramente comercial, en donde el Consumidor se transforma en un Co-productor⁵.

De un modo general los mercados de la Tierra, se constituyen a partir de la constitución de una Alianza entre los productores, el Convivium Slow Food de referencia territorial y los entes públicos locales. Esta alianza puede ser formal o informal. Los propios órganos de la Alianza



deberán nombrar un Comité de Gestión, compuesto por al menos un representante de cada una de las partes que componen la alianza y mayormente por los productores. Esta Alianza promueve el nacimiento del Mercado, formaliza su situación jurídica, establece su frecuencia, ubicación y planes de negocios. La Alianza también se encuentra periódicamente para decidir acerca de todos los asuntos no rutinarios de gestión.

El Comité de Gestión es un órgano que asegura que las directrices y normas que regulan la participación de los productores sean respetadas. Por lo tanto tienen la potestad de expulsar al productor que actúe en contra de las normas o del código de uso de la marca y logotipo de los Mercados de la Tierra.

Los productos vendidos en los Mercados de la Tierra responden a los criterios de bueno, limpio y justo: normas que son establecidas en los Protocolos de Producción de Slow Food y que cada productor suscribe a través de documentos de auto-certificación en el momento de su admisión. Han de ser productos naturales, es decir, obtenidos a partir de procesos tradicionales y respetuosos con el ambiente: en este sentido, certificaciones como la orgánica y la biodinámica son por completo bienvenidas pero no son requisitos exclusivos o excluyentes. Se considera implícito el rechazo de los cultivos OGM, por cuanto se defiende y protege la agrobiodiversidad alimentaria proveniente de procesos de selección natural.

Los Mercados de la Tierra deben organizarse periódicamente, siempre en el mismo lugar y con los mismos horarios, para crear un movimiento social capaz de materializar el encuentro entre productores y

⁵ Persona, que se hace parte del proceso de compra directa a un campesino, granjero o pescador, en donde el primero conoce y entiende los problemas de la producción alimentaria: calidad, economía, el proceso requerido para ello y el aspecto culinario. No es solo alguien que consume, es alguien implicado, es alguien que quiere saber más y valora la producción de los alimentos de carácter local.

ciudadanos, para unir a los productores y así dotarles de mejor capacidad comercial y que los ciudadanos vivan experiencias que los hagan formar parte del mundo de la producción y provocar un resultado significativo en la vida de la comunidad. En particular este Mercado de Alba, se ha estructurado en base a Agricultores de esta Comuna y sus alrededores, que pertenecen a la Provincia de Cuneo, a las que se agrega Alta Langa, Roero y Langhe doglianesi. Se trata de un mercado heterogéneo en su conformación, con importante presencia de jóvenes. Ha surgido con la Colaboración del Municipio de Alba, la Región de Piamonte y Slow Food Alba Langhe y Roero, La Federación Provincial de Cultivadores directos, Unión Provincial de Agricultores, Confederación Italiana de Agricultores (COLDIRETI), Comitato Quartiere San Giovanni y Associazione dei Consumatori Gruppo Acquisto Solidale. Durante el año 2010, se conforma el Comité de Gestión y se consiguen los financiamientos con la confluencia de apoyo de Slow Food, Gobierno de Piamonte y Municipio de Alba. Slow Food, actúa como organismo técnico, apoya con la puesta a punto de reglamentos, instrumentos de trabajo y de comunicación; mientras que la inversión inicial para adquirir los toldos son aportados por el Gobierno Regional y el Municipio. El Mercado de la Tierra de Slow Food en Alba, provincia de Cuneo, fue inaugurado en Marzo del 2010 y hoy en día está compuesto por 31 puestos que se emplazan en la Plaza Pertinace y funcionan todos los sábados de 9 AM a 2 PM y en 20 domingos al año, según calendario acordado con las Organizaciones. Se vende una amplia variedad de productos de altísima calidad, entre ellos queso de leche cruda, vinos, productos tradicionales preservados, mieles y productos apícolas, verduras y frutas frescas, panes con masa madre, embutidos y hasta carne de avestruz. Según el Presidente del Mercado de la Tierra de Alba, la inversión inicial para el funcionamiento del Mercado constituye principalmente en la adquisición de 30 toldos o carpas plegables MASTERTENT Pop-up por un valor de US\$ 22.500 (US\$ 750 c/u).



Cada productor se hace dueño de uno de estos toldos y es responsable de la mantención y reposición de piezas que se estropean. Se estima un gasto promedio de US\$ 50 al año por toldo por concepto de mantención. Como costo operacional asociado a la operación del mercado, se pueden considerar las siguientes partidas:

- ❖ Permiso anual, por uso del espacio público (US\$ 185 /año), lo que da derecho a 52 sábados del año y 20 domingos (es decir US\$ 3/día);

- ❖ Cada productor debe incurrir por vez en sus costos de traslado lo que implica gasto promedio en combustibles de US\$ 50.

2.1.6 Mercado orgánico de Ámsterdam, Noordermarkt

Se trata de un mercado que funciona todos los sábados del año de 9 a 3 pm, con estructuras flexibles en las afueras de la Iglesia Noorder. Se trata de un mercado muy colorido en los que se expenden productos de agricultura biológica u orgánica, con abundancias de hongos silvestres recolectados en los bosques holandeses, que es su principal característica. Este mercado se inició en el año 1987, con nueve puestos de comida biológica en el barrio de Jordaan, refugio de la clase obrera desde el siglo XVII a los años 80; hoy ya suman más de 30 puestos. En sus inicios, fue difícil pero hoy este mercado es conocido en toda Holanda y concurren a él desde muy diversos lugares de toda la ciudad y de otras ciudades distantes en los Países Bajos, guiados por la cada vez más difícil tarea de comprar alimentos saludables. El Noordermarkt op Zaterdag (Mercado del Norte el sábado) es uno de los más atractivos de la ciudad; ya que se emplaza en un lugar histórico frente a una plaza dominada por la torre de una iglesia construida en 1623 y donde hace unos 350 años se podría haber visto al famoso pintor Rembrandt van Rijn paseando por allí



En el mercado de agricultores no sólo se puede encontrar queso natural, huevos biológicos, pescado fresco, pan, miel, hierbas, especias, nueces y tartas caseras. Hay nuevos productos y nuevas ideas, como jugo de hierbas comestible. También hay frutas y flores, Pero la verdadera especialidad del mercado de los granjeros son los hongos - frescos, en todas las formas y colores, recogidas en los bosques holandeses pero también traídas aquí desde países como Francia o Lituania. En este mercado de Campesinos se puede identificar a muchas fincas o empresas familiares, que están organizados en una Asociación. Esta es la que se encarga de gestionar los permisos con las Autoridades locales. Cada locatario, debe cancelar al municipio US\$ 75 /mes (o US\$ 900 anuales) para poder instalarse cada sábado



2.2 Experiencias en Chile

En el caso de Chile, las experiencias nacen de las más variadas formas, desde los tradicionales mercados comunales hasta mercados promovidos por los consumidores a través de movimientos ciudadanos, organizaciones campesinas como ANAMURI o Slow Food Chile. Sin ser exhaustivo se indican algunas experiencias en general y se analizan algunas en particular. Para conocer mejor la situación en lo referido a ferias campesinas, se procedió visitar ferias y mercados, entrevistar a sus responsables y revisar experiencias documentadas. Se obtuvo una muestra de ferias, ubicadas entre las regiones de Coquimbo y Los Lagos. Para cada una de ellas se completó una ficha que la describe en grandes líneas y luego se utilizó el modelo Canvas (Osterwalder et al, 2010) para describir de manera simple como la empresa genera sus flujos de ingreso y estructura sus costos. A continuación se presentan los antecedentes recopilados.

2.2.1 Ecoferia La Herradura (Slow Food Coquimbo)

La Ecoferia la Herradura, se emplaza físicamente en un espacio público facilitado por el municipio. Esta feria surge de una iniciativa precursora de nombre similar, BioFeria desarrollada en **el año 2007**, luego de un proceso largo de trabajo asociativo, del INDAP (Programa Redes por Rubro año 2006), en el que apoyó a la Cooperativa de Productores Orgánicos en materias de capacitación, comercialización y etiquetado de los alimentos. Hoy resurge desde el mes de **Octubre del año 2014, con un funcionamiento una vez al mes**, con productores que en promedio se movilizan 50 km para acceder a la EcoFeria. Esta nueva versión surge a partir de la presencia del Convivium Coquimbo de Slow Food en la Región de Coquimbo, que pretende llevar esta iniciativa a un Mercado de la Tierra, bajo los estándares de Slow Food.



Esta feria, al igual que su precursora de hace 7 años, vende productos locales, directos del productor al consumidor, basados en los principios de producción orgánica. Los productos que se venden son frescos que incluyen frutas (sandías, melones, manzanas, duraznos, brevas, copao, etc.); verduras (tomates, paltas, lechugas, etc.); o huevos; procesados (mermeladas, helado de copao, productos apícolas, hierbas deshidratadas, queso de cabra, aceite de oliva, aceitunas, etc.); almácigos, etc. El volumen de venta es variable y depende de la estación y la oferta que puedan levantar los puestos permanentes, algunos especializados en los productos indicados. Concurren a este mercado 13 o 14 productores, principalmente de Coquimbo y sus alrededores, con una buena proporción de sus productos guardados o programados para su venta en esta feria especial. Cada puesto define la política de precios, pero en acuerdo con el Comité de Gestión.

La feria tiene una cabida para aproximadamente 20 puestos y se han hecho en forma artesanal haciendo uso de estructuras de fierro y lonas recicladas. Estas se trasladan cada vez al lugar por parte del Comité de Gestión. Se organiza a través de la Directiva del Convivium Slow Food Coquimbo. Los productores son antiguos productores que participaron de la experiencia de hace 7 años atrás, más algunos nuevos como es el caso de una productora de Combarbalá que queda a más de 150 km de la Feria. El Comité de Gestión de la Feria autoriza su incorporación según la categoría y calidad de productos, para diversificar la oferta.

El Comité de Gestión se debe dar a la Tarea de estructurar el Protocolo de Productos, bajo los cánones definidos por Slow Food, para ello existen documentos de referencia, que se deben ajustar a la realidad nacional, local y al tipo de productos que son los que tienen cabida en los mercados.

Por ahora, se cumplen reglas generales, para productos procesados se pide la resolución sanitaria; lo demás es abierto, con el requisito excluyente de que cada participante debe vender lo que produce o elabora por sí mismo, no está permitido revender productos elaborados por alguien más. Además, ellos transportan sus productos (vehículo propio o transporte público).

La feria funciona de 10 a 20 hrs en el verano. La instalación de las Carpas es colectiva, en tanto cada puesto bajo las carpas es instalado por cada locatario. La limpieza del lugar es asumida por cada locatario y queda todo en forma adecuada al finalizar cada feria. Los productores cancelan un monto de entre \$5.000 y \$10.000 cada vez que la feria funciona, correspondiente al pago por concepto de patente municipal. Este pago es recaudado por un inspector municipal que concurre al lugar de funcionamiento de la feria en el sector “Mirador de La Herradura”. Tras cada Feria se realiza una Evaluación del día de operación.

Los compradores actuales son gente muy diversa, adultos, que buscan alimentarse en forma saludable, que buscan productos naturales como los derivados de la Apicultura. También llegan jóvenes adultos, vegetarianos. Vienen tanto de Coquimbo como de la Serena y llegan por sus medios, a pie, en automóvil. La Feria se publicita por las redes sociales (en especial Twitter y FaceBook) y ha alcanzado un importante nivel de conocimiento. Cómo la Feria funciona una vez al mes, los compradores se abastecen de productos no perecibles en una cantidad que les alcance para un mes y de productos perecibles para el consumo inmediato.

Los productores están muy contentos con la implementación de la feria, puesto que es una importante opción de salida de sus productos; que representa entre US\$ 130 y US\$ 160, monto que es variable, ya que la feria solo lleva seis repeticiones desde Octubre de 2014. A la vez se aprecia mucho el tema de la camaradería e intercambio de experiencias y saberes entre los participantes, así como almácigos de hortalizas y otros productos.

Hasta el momento, el grupo se ha auto-gestionado, pero está en conversaciones con INDAP regional para gestionar algunos proyectos que le permitan adquirir infraestructura para los puestos. También se piensa en gestionar vehículos para generar tiendas móviles. Existiría una experiencia aprobada por el Programa de Emprendimientos Locales de CORFO⁶ en la Región. Además, se tiene el apoyo de la red nacional e internacional de SlowFood para apoyar la expansión y obtención del reconocimiento como Mercado de la Tierra.

Cada locatario debe pagar un impuesto territorial, por hacer uso del suelo público, el importe asciende a US\$ 16 por vez, pero por ahora sólo pagan US\$ 8La inversión inicial ha sido de cargo del grupo, recuperando viejas infraestructuras y para la expansión se espera acceder a financiamiento de INDAP. Los costos más importantes de operación del Mercado, son los que cada locatario debe incurrir en trasladarse y

⁶ Este programa (PEL) apoya a grupos de 10 a 20 emprendedores de una localidad en gestión, desarrollo de competencias y capacidades y acceso a oportunidades de negocios. Contempla diagnóstico, plan de negocios y plan de trabajo (capacitación, consultoría, asistencia técnica e inversión).

trasladar sus productos (en promedio US\$ 40/día). Estos gastos se compensan; puesto que cada local vende sobre US\$ 160 por día.

El éxito alcanzado hasta ahora se basa en compromiso de las 14 familias que han asumido el desafío. Además está la experiencia previa de la Cooperativa Regional, de la cual su antigua presidente es hoy la líder de esta iniciativa, que se ha acotado a trabajar con personas con las cuales se puede hacer trazabilidad del trabajo que cada una realiza. Muchos de los productores reciben asesoría técnica por medio de PRODESAL⁷ en sus correspondientes comunas, mientras que otros productores corresponden a profesionales que cambiaron sus actividades a la agricultura o productores de elaborados que viven en sectores urbanos. Su principal debilidad estaría centrada en la falta de infraestructura más adecuada, más funcional y liviana.

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Buena relación precio/calidad de los productos comercializados.
- Estructura organizacional (Convivium Coquimbo).
- Aumento de valoración de productos orgánicos y agroecológicos.

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Alto costo del traslado entre el predio y la locación de la feria.
- Falta de infraestructura que permita alojar a más productores o que provea de servicios básicos para el funcionamiento.

2.2.2 Encuentro del Campo a la Ciudad, Slow Food Pilgua, Santiago

En 2011, el Convivium Slow Food Pilgua en la Región Metropolitana de Santiago se contactó por la primera vez con productores de frutas y verduras agroecológicas de la comuna de Paine, en las afueras de Santiago, capital de Chile, a través de profesionales del Programa de Desarrollo Local (PRODESAL), en particular PRODESAL Paine-Canelo de Nos, perteneciente al Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile (INDAP). En una primera instancia, se realizó una visita a terreno a las casas de los productores, donde los capitalinos pudieron cosechar sus propias verduras, aprender sobre el proceso de producción en el campo, respirar aire puro y conectarse con la naturaleza. Con ganas de tener en sus casas esos limpios y sabrosos productos, el Convivium Pilgua propuso a los productores que generaran una lista de productos disponibles, para así poder encargarlos y por turnos, retirarlos en un punto intermedio entre el campo y la ciudad.

⁷ El Programa de Desarrollo Local (PRODESAL) de INDAP apoya el desarrollo de pequeños productores agrícolas y sus familias. Preferentemente a través de las Municipalidades, PRODESAL contrata un equipo que entrega asesoría técnica permanente a sus agricultores y, además, INDAP, los municipios y otras organizaciones o empresas pueden aportar recursos para inversión o capital de trabajo. Los Equipos Técnicos realizan un diagnóstico de cada agricultor, en base a los cuáles segmentan a los agricultores y elaboran un plan de intervención.



En un comienzo, la compra tenía el fin de abastecer a los miembros del Convivium. Posteriormente, amigos y familiares se interesaron por estos productos, que marcaban la diferencia en sabor y aspecto comparados con los comprados en el comercio establecido. Los pedidos fueron incrementando en volumen, lo que complicaba el retiro de productos y su distribución. A partir de eso, se gesta la idea de invitar a los productores a vender sus productos en algún punto de la ciudad, con el objetivo de establecer la conexión consumidor-productor tan necesaria para quienes sienten el real interés de saber lo que comen. Así nacieron los Encuentros del Campo a la Ciudad, una vez al mes hasta que ha pedido de los productores se realiza quincenalmente en la actualidad. Ellos viajan a la capital a ofrecer sus productos frescos y libres de agroquímicos para ser comercializados, recibiendo un precio justo por su trabajo. El recinto donde se realizan los encuentros ha sido gestionado por Pilgus y facilitado por terceras partes. En estos Encuentros, también se generan instancias de conversación e intercambio de conocimientos entre productores y consumidores. Así, el consumidor no sólo conoce el camino que recorrió el alimento que formará parte de su comida, sino que también conoce al productor, quien comparte sus consejos, recetas y anécdotas. El productor por su parte, se beneficia al conocer qué pasará después de haber entregado los alimentos vendidos a los clientes. Hay mucha gente entusiasta que asiste sistemáticamente a los encuentros para comprar estos productos. Los que van por primera vez, curiosos por la iniciativa, terminan encantados degustando las distintas preparaciones

que Pilgua presenta en cada encuentro; aprendiendo por ejemplo sobre las distintas variedades de porotos que existen, a hacer una cajonera de tomates, entre muchos otros temas propicios para generar actividades de carácter educativo.

Los Encuentros del Campo a la Ciudad se han desarrollado por casi dos años, cada día con más asistentes e incorporando a más productores. Hasta la fecha, participan un total de 15 productores de la comuna de Paine de la Región Metropolitana de Chile, y existen perspectivas de ampliar la gama de productos a disposición de la comunidad, a través de la incorporación de más agricultores de distintas zonas de esta región.

En cuanto a mejoras en el retorno económico, los agricultores manifiestan que éste se ha incrementado significativamente desde que cuentan con los encuentros como nuevo canal de comercialización. Así, por ejemplo, una lechuga que antes se vendía a US\$ 0,05, hoy se comercializa en los Encuentros a casi US\$ 1,00, siendo el total del dinero pagado directo al agricultor. Además, los productores no solo logran obtener un mejor precio por unidad de producto, sino que también han disminuido notoriamente sus mermas, ya que sin este nuevo canal de comercialización ellos no alcanzaban a vender toda su cosecha.

Es decir, además de mejorar sus ingresos brutos por las ventas, tienen una mejor estabilidad de ingresos, lo que les permite poder planificar con mayor seguridad y a más largo plazo las inversiones en las que quieran incurrir. Adicionalmente, al producir de manera agroecológica, ellos ahorran un gran porcentaje del costo de producción contenido en el uso de agroquímicos, debido a que este sistema productivo no contempla el uso de éstos y los reemplaza por insumos naturales con las mismas funciones, por ejemplo fertilizantes provenientes de desechos animales y plaguicidas de origen vegetal.

En relación con el aprendizaje de nuevos conocimientos y experiencias, este se ha dado de manera bidireccional, es decir, dando origen a un mutuo conocimiento. Los consumidores han comenzado a entender la cadena de eventos que suceden desde la siembra hasta la mesa, y el esfuerzo que ello conlleva. Todo esto ha resultado en un agricultor más resuelto al momento de vender sus productos, con una red de apoyo entre sus pares que le permite asociarse y compartir experiencias sobre sus cultivos y métodos de producción; y en un consumidor más consciente de los productos que consume, que entiende su estacionalidad, que le da más importancia al trabajo y dedicación puesto en el proceso de producción de alimentos, y que retribuye de manera justa esta labor. Es decir, el consumidor se transforma en coproductor.

El Encuentro del Campo a la Ciudad ha sido seleccionado para la realización del primer Piloto de Mercado de la Tierra en Chile, con el acompañamiento de Slow Food Internacional y el apoyo económico de la Fundación Ford.

2.2.3 Mercado Agroecológico, Paine (Metropolitana)

Esta iniciativa fue organizada inicialmente por un grupo de habitantes de la comuna de Paine, quienes concurrían a comprar productos orgánicos en la Ecoferia de La Reina, quienes a causa de la distancia, no podían concurrir a dicho lugar, razón por la cual organizaron una feria local permitiese proveerse de este

tipo de productos. En la actualidad la feria ha sido “transferida”, así como el mobiliario original, a un grupo de productores locales, quienes anteriormente comercializaban sus productos en la Feria Agroecológica de Buin. En la actualidad el mercado funciona con un grupo de 15 agricultores todos los sábados, en el sector de la Plaza Nueva de Champa. Los productos comercializados corresponden principalmente a hortalizas y fruta fresca.

Los participantes de la feria corresponden mayoritariamente a agricultores, provenientes de diversos sectores de la comuna, la mayoría de los cuales participa de PRODESAL. Adicionalmente los participantes de la feria han organizado un comité técnico ad-hoc, que visita los predios dichos participantes, a fin de evaluar que las prácticas productivas sean coherentes con los principios agroecológicos. Los participantes se comprometen a abrir sus predios a estas “inspecciones”, siendo este un requisito excluyente para la participación en la feria.

Con relación a la infraestructura, esta corresponde básicamente a toldos metálicos livianos, donados por el grupo de primeros integrantes de la feria, los que fueron asignados a cada uno de los participantes, quienes los trasladan hasta el lugar de funcionamiento de la feria. El lugar donde funciona la feria corresponde al sector Plaza Nueva de Champa, facilitada por la I. Municipalidad de Paine, por el cual la feria cancela un permiso municipal por concepto de patente. Junto con la infraestructura de la plaza, la feria también cuenta con acceso a energía eléctrica y al uso de equipos de sonido y amplificación, lo que les permite la realización de diversos actos o manifestaciones culturales vinculadas al tema de alimentación saludable. Los miembros de la feria cancelan una cuota semanal, de entre US\$ 8 y 16, lo que se emplea para el financiamiento de actividades de difusión como entrega de folletería en plazas de peaje y gastos de visitas técnicas prediales del comité ad-hoc de la feria.



Los compradores que asisten a la feria corresponden a habitantes del sector, los que concurren a pie o en vehículos particulares, quienes concurren la frescura de los productos, producidos sin el uso de agroquímicos de acuerdo a lo indicado por los entrevistados.

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Buena relación precio/calidad de los productos comercializados.
- Apoyo de la Municipalidad de Paine al funcionamiento del mercado, que permite el acceso a infraestructura como estacionamiento para clientes, energía eléctrica y equipos de sonido.

- Aumento de valoración de productos orgánicos y agroecológicos.

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- El volumen y variedad de la oferta puede resultar reducido como para mantener el interés constante por parte de clientes que concurren a la Feria.
- La infraestructura empleada corresponde a toldos livianos, por lo que es probable que en la época invernal o de lluvia, el funcionamiento de la feria sea afectado.
- Número de clientes reducidos

2.2.4 Feria Agrupación Huerteros de La Pintana (Metropolitana)

Esta iniciativa fue organizada por un grupo de habitantes de la comuna de La Pintana, organizados en una agrupación denominada “Huerteros de La Pintana”, que tiene como objetivo preservar tierras de uso agrícola en dicha comuna. Esta agrupación, a la cual también concurren agricultores usuarios de PRODESAL, realiza esta actividad todos los sábados, instalándose en una vereda de la Av. Santa Rosa. Allí un grupo de 10 a 12 agricultores comercializan productos frescos como lechugas hidropónicas, frutas, miel y huevos de gallina araucana, así como algunos productos elaborados (mermelada, dulce de membrillo, queques, frutos secos, etc.) y eventualmente otros productos que los agricultores compran en distribuidores, con la finalidad de ampliar su oferta.



La infraestructura son toldos metálicos livianos, adquiridos con recursos propios de la agrupación, los que asignados a cada uno de los participantes, quienes los trasladan hasta el lugar de funcionamiento de la feria por cuenta propia.

Los clientes que concurren a esta feria, corresponden principalmente a habitantes de sectores aledaños a la feria, quienes compran productos en pequeñas cantidades.

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Ubicación en un sector con un acceso de público relativamente alto.
- Cercanía de los productores respecto del lugar de funcionamiento de la feria.
- Diversidad de la oferta de productos de la feria.

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Ausencia de protocolos de calidad de los productos comercializados.
- Número de clientes reducido

2.2.5 Mercado de proximidad Red Agrícola La Siembra (O'Higgins)

Esta iniciativa corresponde a un mercado organizado en conjunto por una agrupación de consumidores, denominada “Agrupación La Cosecha”, en conjunto con un grupo de agricultores usuarios del Programa de Desarrollo Local, de las comunas de Pichidehua y de San Vicente de Tagua Tagua, en la región del Libertador Bernardo O’Higgins y una profesional local que cumple el rol de intermediaria entre productores y consumidores. Esta feria tiene un sistema de funcionamiento mixto, ya que combina entrega de canastas previamente solicitadas, con la venta libre de productos, adicionalmente realizan actividades esporádicas de venta en diversos eventos de promoción de las actividades de estas agrupaciones. La infraestructura corresponde a mobiliario propio, que se instala en el hogar de uno de los miembros de la agrupación de consumidores, ubicado en la ciudad de Rancagua, funcionando una vez por semana, ocasión en que se entregan las canastas y se venden productos a otras personas que no necesariamente son integrantes de la agrupación. Si los consumidores desean concurrir nuevamente, deben cancelar una cuota de inscripción. Los productos comercializados corresponden a hortalizas y frutas frescas, tales como tomates, cebollas, papas, repollo y acelgas, aunque también se observaron productos como queso fresco y “huevos de campo”.



Los clientes de esta iniciativa son habitantes de la ciudad de Rancagua, quienes concurren debido al compromiso de parte de los agricultores de ofrecer productos en cuya producción no se emplearon agroquímicos. Este requisito de calidad, el que si bien no corresponden a una certificación formal, es verificado por la profesional que cumple el rol de intermediaria, quien entrega garantía de calidad a los consumidores participantes del mercado. De acuerdo a lo informado por los entrevistados, el promedio de compra semanal por cliente es del orden de US\$ 16 a 19. Los ingresos de la profesional que asume el rol de intermediación corresponden al diferencial de precio entre el precio de compra a los agricultores y el precio de compra por parte de los consumidores de la agrupación. Cabe destacar que esta información es conocida de forma transparente, tanto por agricultores como por consumidores. En ocasiones, de manera excepcional los consumidores cubren el gasto de combustible en que incurre la intermediaria, sin que existan otros pagos o cobros asociados a la gestión de la intermediaria.

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Existencia de asesoría profesional respecto de la inspección de calidad de los productos.
- Existencia de acuerdos de producción basados en prácticas y principios similares en los productores, los que no son escritos, sino que corresponden a un conjunto de prácticas y recomendaciones convenidas entre productores, consumidores e intermediaria.

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Escasa infraestructura de apoyo al funcionamiento, especialmente en lo que se refiere a la tareas de intermediación, las que dependen del volumen y precio de la venta de productos, lo que en ocasiones puede significar que dicho margen ni siquiera cubra los gastos en que se incurre, lo que puede afectar la sostenibilidad y funcionamiento del circuito.
- Número de clientes reducido.

2.2.6 Feria de Agricultores de San Clemente (Maule)

Esta feria es organizada por productores de diversos sectores de la comuna de San Clemente, los que corresponden en su mayoría a usuarios de PRODESAL de la comuna. Esta actividad se realiza los días martes, jueves y domingo de cada semana, con un promedio de 70 participantes en los días de semana, de acuerdo a lo informado por los entrevistados, no obstante el día domingo que se realizó la visita a la feria, se constató que el número de participantes fue sólo 15.



Los productos comercializados corresponden a hortalizas y fruta fresca dependiendo de la estacionalidad, principalmente tomates, porotos granados, cebollas, pepino, y lechuga. Adicionalmente otros productores comercializan plantas ornamentales y medicinales, productos elaborados como tortillas de rescoldo y tortillas “churrascas”. Junto con estos productos, se constató además que algunos productores compran algunos productos como papas, limones y zapallo a mayoristas o a otros productores.



La infraestructura de la feria corresponde a una serie de toldos livianos, instalados en una calle cercana a la Plaza de Armas de San Clemente, lugar de uso público que es facilitado por la I. Municipalidad previo pago de un monto por concepto de patente municipal, que permite además que los toldos empleados sean almacenados en una pequeña bodega en el centro de San Clemente. El pago que los participantes cancelan es de aproximadamente \$5.000 cada vez que concurren a la feria. En la época invernal, los toldos resultan insuficientes para proteger a los participantes de la lluvia, razón por la cual los expositores se instalan bajo el alero de un local adyacente a la feria, lo que causa un cierto nivel de “hacinamiento” en opinión de los entrevistados.

El principal requisito de ingreso de los productores a la feria, corresponde a ser productor de la zona y si bien en la actualidad, hay algunos participantes que no cumplen con dicho requisito, sino que solamente son comerciantes, estos han sido aceptados, aunque si un nuevo miembro desea integrarse, deberá cumplir con el requisito de ser productor local. Respecto de requisitos de calidad, mientras unos productores entrevistados declaran emplear plaguicidas en la producción, otros optan por esquemas de producción

orgánica o agroecológica. El respaldo de calidad de los productos estaría dado, de acuerdo a lo entrevistados, por la asesoría técnica que reciben por parte de los profesionales de PRODESAL.

En relación a los clientes que concurren a la feria, estos corresponden a habitantes de la zona céntrica de San Clemente, quienes concurren a comprar productos frescos para el consumo diario de los hogares. Adicionalmente, algunos de los participantes complementan la venta en su puesto con la venta mediante la entrega de productos o canastas a funcionarios de diversas oficinas cercanas a la feria, como Municipalidad y Bancos.

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Buena ubicación de la feria, que permite el acceso a una diversidad de clientes.
- Apoyo de PRODESAL al funcionamiento de la Feria
- La cantidad y diversidad de la oferta de productos en la feria

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Poca infraestructura de apoyo al funcionamiento de la feria, especialmente en época invernal, lo que ocasiona un funcionamiento inadecuado.
- Deterioro de los toldos empleados para el montaje de la feria.
- Poca claridad respecto de un protocolo de calidad de los productos.

2.2.7 Feria Rahue, Osorno (Los Lagos)

La feria de Rahue se emplaza el sector de la ciudad del mismo nombre. Tiene una cabida para 183 feriantes. Posee una administración municipal y funciona de lunes a sábado desde las 6:30 hrs a 21:00 hrs y el domingo de 8:00 a 18 hrs. Cuenta con una infraestructura moderna, que logró el estándar actual a través de recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) y con el esfuerzo de todos los feriantes, gran parte productores provenientes del sector de Rahue, San Pablo, San Juan de la Costa y alrededores. Se estima que las ventas anuales alcanzan unos US\$ 550 mil.

En ella se venden productos como abarrotes, ropas, zapatos, pescados, huevos, quesos productos cárnicos, comidas típicas mapuche, frutas y hortalizas provenientes de pequeños productores campesinos e indígenas de los sectores de Rahue, San Pablo, San Juan de la Costa y alrededores. Los locatarios se proveen indistintamente de producto local campesino o de productos que vienen del norte.

Los clientes son gente muy diversa, adultos mayores, adultos y parejas jóvenes, que buscan alimentos a precios convenientes, frescos y saludables. La mayoría de los consultados prefieren ir a la Feria de Rahue los días sábado por la mañana; puesto que así dicen encuentran los productos de los agricultores de San Pablo y de San Juan de la Costa. Al tratarse de productos perecibles, cantidades para el consumo inmediato, de consumo inmediato.

Los Productores campesinos e indígenas que se instalan en los pasillos de la feria entre las 6:30 y las 13:00 reclaman condiciones dignas para realizar en forma adecuada la comercialización de sus productos locales,

sin las pugnas con los locatarios, revendedores u otros productores para acceder a puestos de venta en particular el día sábado, cuando hay más flujo de compradores.

Al tratarse de productores campesinos e indígenas cada uno se encarga de trasladar sus producciones, principalmente en los trasportes de locomoción colectiva. La oferta del día sábado la preparan a partir del jueves, en tanto si se trata de productos como la rosa mosqueta u otros se inicia con la recolección y limpieza el día lunes o martes.

Los agricultores consultados en visita al recinto venden en época estival entre US\$ 120 y 320 /día, esto es entre 3 y 10 sacos. En época invernal, en tanto se logra solo a veces lograr una venta diaria de US\$ 25 a 50. Los costos (monetarios) de producción más importantes son transporte y alimentación (unos US\$ 25 por productor)

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- La Feria se sitúa en una zona de alta densidad poblacional.
- Existe una población que concurre a la Feria Rahue por tradición cultural y para encontrar productos campesinos e indígenas.
- Encontrar productos especiales de la zona, porotos pallares, arvejas sinhila.

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- La venta en piso, es una cuestión culturalmente aceptada, pero reñida con la dignidad y las normas sanitarias; los compradores perciben que esto debe cambiar.
- Los intermediarios y locatarios (comerciantes) no productores, compran a bajos precios los productos campesinos. Por ello estos; pese a lo indigno de la venta en piso lo hacen, pues así obtienen mejor precio por la venta de sus productos.
- Por el espacio en los pasillos se debe competir muy temprano en la madrugada, a eso de las 6:30 hrs. A veces se producen pugilatos, con los locatarios, intermediarios y otros campesinos. Nadie pone orden a ese proceso.
- Los pasillos que eran para el tránsito quedan obstruidos, dando una impresión de hacinamiento y se produce mucha dificultad de desplazamiento entre las 10:00 hrs y las 12:30.
- Hay problemas de seguridad, también asociado a la alta concentración de público y poco acceso para el desplazamiento. Se producen robos a los transeúntes y compradores.

2.2.8 Entrevistas a productores y productoras

Para de tener una mirada desde la perspectiva de los usuarios del modelo feria, se procedió a entrevistar a algunos productores y productoras. Los aspectos más destacados de estas entrevistas se exponen a continuación

Patricia Casas, productora de Hortalizas Orgánicas de Paillaco (Los Ríos)

Posee un puesto en la Feria Libre de Valdivia y se desplaza 60 km desde su Predio a la ciudad de Valdivia todos los sábados, dónde ofrece sus hortalizas frescas (lechuga, acelga, cilantro, perejil, ciboulette, puerro, betarraga, zanahoria) y las de dos o tres productoras vecinas. Esencialmente es este el atributo diferenciador, reconoce que para algunas ferias especiales podría empezar a enmallar y etiquetar. Produce en su tierra (invernaderos y al aire libre), hace lombricultura y bocashi, no posee certificaciones pero sí iniciación de actividades. En su predio, esta agricultora cuenta con una huerta al aire libre de 0,4 hás y bajo plástico posee 5 naves de invernadero de 120 m² cada una, es decir 600 m² bajo cubierta; todos con sistema de riego tecnificado. Con su propio transporte lleva los productos a ferias libres y especiales en Valdivia (Surmujer, Expo Mundo Rural Los Ríos) y lago Ranco (sabores del Ranco). En temporada de verano vende sobre US\$ 250 cada sábado, con un costo de US\$ 30/día (transporte y alimentación).

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Posee infraestructura productiva en el predio
- Posee asesoría permanente del PRODESAL.
- Posee capacidad de emprendimiento
- Posee locomoción propia.
- Liderazgo joven femenino, en lo gremial y productivo.

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Rotulado y empaquetado.

Entrevista a Glenda Lovera, productora de hortalizas, Valdivia (Los Ríos)

Esta productora ofrece sus propias hortalizas en un puesto de venta en la calle bajo la marquesina del Supermercado UNIMARC y a través de una cooperativa de consumidores de Valdivia. En el último tiempo la cooperativa está impulsando la venta por canastas y para estas canastas contribuye con las hortalizas de hoja. Produce lechuga, acelga, cilantro, perejil, zanahoria, betarraga, y rabanito en sus invernaderos y con mano de obra familiar. No posee resolución sanitaria (aunque su producción es orgánica) ni iniciación de actividades. Usa locomoción colectiva para trasladar sus productos al centro de Valdivia.

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Dirigente, gremial y social, con experiencia en el rubro por más de 7 años y con habilidades para el negocio.
- Infraestructura Adecuada para la producción, Invernaderos y sistemas de riego, con sistema de paneles fotovoltaicos.
- Asesoría de PRODESAL
- Fidelización de clientes. Posee base de datos de sus clientes habituales.

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Traslado en medio de transporte público.
- Puesto de venta en la calle, no permite realzar la calidad de su producción.

Entrevista Ana Coliboro, comité de Paillaco (Los Ríos)

Esta productora de Paillaco, organiza entregas de hortalizas orgánicas del comité de productores orgánicos de Paillaco, del que ella también participa, a una cooperativa de consumidores de Valdivia, así como su venta en ferias especiales durante la temporada primavera y verano. Las hortalizas ofrecidas, principalmente lechugas, acelgas, cilantro, perejil, zanahoria, betarraga y rabanito, no tienen certificación ni resolución sanitaria. Tampoco cuenta con iniciación de actividades. No obstante lo anterior, esta Agricultora, forma parte de un grupo de 15 productoras que se están certificando por el SAG, Región de los Ríos, en producción orgánica. Usa locomoción colectiva para trasladar sus productos al centro de Paillaco y Valdivia.

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Agricultora capacitada en producción orgánica desde el año 2007.
- Forma parte y dirige el Comité de Pequeños Productores Orgánicos de Paillaco
- Agricultora posee infraestructura adecuada para la producción de Hortalizas.
- Mantiene Asesoría de PDTI.

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Dirige muchas organizaciones a la vez.

Entrevista Pascuala Nauco Macaya, Cantiamo, San Pablo (Los Lagos)

Esta productora vende sus hortalizas de producción indígena en los pasillos de la Feria de Rahue, dónde indica que no se les permite acceder a espacios dignos para la venta de sus producciones locales. También señala que problemas de seguridad en el acceso a los espacios físicos. Para solucionar esto es delegada de una comisión para mejorar las condiciones de venta en Rahue y búsqueda de opción de nuevo Mercado para Osorno. Trabaja junto a su familia su tierra (una sucesión indígena) y usa fertilizante de origen animal, junto a golpes de NPK. No tiene certificaciones, resolución sanitaria o iniciación de actividades. Usa locomoción colectiva para trasladar sus productos. Sus ingresos diarios son variables, variando entre US\$ 150 en épocas estivales (3 a 5 sacos de productos) a US\$ 50 o menos en invierno. Para comercializar esta cantidad gasta unos US\$ 15.

Entrevista Nancy Rodríguez, Quilquilco, San Pablo (Los Lagos)

Ella produce hortalizas desde hace 12 años junto a su esposo y Presidente de la Comunidad Indígena de Quilquilco. Vende su producción en los pasillos de la Feria de Rahue. También es delegada de la comisión para mejorar las condiciones de venta en Rahue y búsqueda de opción de nuevo Mercado para Osorno. Trabaja su propia tierra con su familia y usa fertilizantes animales. No tiene certificaciones, resolución sanitaria o iniciación de actividades. Usa locomoción colectiva para trasladar sus productos a la feria. Sus ventas diarias también son fuertemente estacionales; en verano llega a vender más de US\$ 300 y en invierno US\$ 100 o menos. Su costo de venta (traslado y alimentación) alcanza los US\$ 20.

2.3 Lecciones aprendidas para mercados y ferias

Las modalidades de mercados campesinos, de la tierra u otras denominaciones, representan modelos alternativos de gestión comercial, que se han desarrollado iterativamente, desde la necesidad de hacer confluir los intereses y necesidades de los consumidores con la de los productores y viceversa. La venta directa de productos agroalimentarios, a través de una relación más directa y corresponsable entre el productor y el consumidor es una tendencia desde hace más de dos décadas en Europa y en Chile, pareciera ser que hoy en día existe una creciente población que opta por privilegiar la compra de productos a campesinos locales y a consumir alimentos frescos, con una trazabilidad conocida; del huerto o la parcela al plato o a la mesa.

Del análisis de los casos presentados, tanto nacionales como internacionales, se desprende que se trata de experiencias de carácter urbano o sub-urbanas; que se implementan principalmente a partir de producciones periurbanas; en donde el productor concurre al encuentro del consumidor a un espacio físico que permite una experiencia de compra distinta. La participación de productores provenientes de zonas lejanas es menos frecuente y en muchos casos, dependiente de la existencia de apoyos para el traslado de los productos. En estos mercados, la comercialización es de productor a consumidor o vía un solo intermediario, y se genera valor agregado para productores y consumidores a través de mejores precios, diferenciación vía calidad o inocuidad (declarada), permitiendo incluso en algunos casos valorar o recuperar variedades nativas. Una forma de hacer esta diferenciación es agregando al nombre de la iniciativa los prefijos ECO o BIO, para indicar que los productos que se venden son agroecológicos, biológicos, ecológicos u orgánicos; aunque no existen posibilidades de que el consumidor se asegure de ello (Lizarazu, 2014; citado por Devissner, M, y B Elías, 2014).

Otras ferias tienen una propuesta de valor en función de la relación directa entre productor y consumidor, lo que contribuiría a generar mayor confianza respecto de la frescura y calidad de la oferta de productos. Estos mercados se constituyen con reglas claras, aunque no siempre en espacios formales. Los consumidores son un actor importante y se intenta conocer sus preferencias y demandas para satisfacerlas. También juegan un rol importante como espacios de recreación y socialización. Los productos que se

ofrecen suelen ser mayormente hortalizas frescas, aunque también se ofrecen frutas, productos procesados, alimentos preparados, etc.

Estas iniciativas plantean a los productores una re-adaptación del sistema productivo para garantizar oferta constante, calidad e ingresos que proporcionen sostenibilidad a la feria (Chaveau y Taípe, 2008, citado por Devisscher, M, y B Elías, 2014). Desde la perspectiva de su historia, muchas de estas ferias alternativas son de reciente creación y su puesta en marcha ha recibido un fuerte apoyo de organizaciones de segundo piso, organismos de apoyo o municipios.

Entre los factores más importantes para lograr la sostenibilidad de las ferias promovidas campesinas, según el concepto de Lizarazu, 2014 op cit (Devisscher y Elías, 2014) son:

- i. Alianzas estratégicas con las **municipalidades**, para lograr por una parte que las ferias puedan disponer de espacios físicos y servicios que permitan su funcionamiento; y por otra, para que por medio de sus equipos técnicos (PRODESAL, PDTI⁸), se facilite la participación y empoderamiento de los productores o sus organizaciones en la feria; tanto en la venta de productos, como en la organización de comités o directivas que organicen y den conducción al funcionamiento de la feria.
- ii. La organización de los productores periurbanos, urbanos o rurales, que tengan vinculación con las ciudades, y que puedan garantizar la producción y la gestión de las ferias;
- iii. Presencia de consumidores frecuentes que contribuyan a formar un “piso” de ventas y ayuden en la difusión de la feria entre su red de contactos sociales;
- iv. Diversidad de producción que garantice una oferta atractiva para que los consumidores participen con frecuencia en la feria.

En los casos en que las ferias se han originado desde organizaciones campesinas y el interés público se ha despertado después, el análisis de la experiencia internacional comparada sugiere que para el desarrollo y sostenibilidad de dichos circuitos alternativos de comercialización es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos:

- ❖ Se requiere generar un sistema de fortalecimiento de capacidades integrales de las Organizaciones para que sepan interactuar con las administraciones locales, en las dimensiones de producción y diversificación de productos, cumplimiento de requisitos normativos, tributarios y sanitarios; así como aspectos de logística, gestión comercial y marketing.
- ❖ Para el desarrollo de estos espacios de comercialización alternativos es necesario considerar, la negociación de espacios urbanos, generación de reglamentaciones, organización de los productores, inversiones iniciales, equipamiento y cambiar los sistemas productivos para garantizar diversificación y temporalidad en la oferta, según los ecosistemas campesinos.

⁸ El Programa de Desarrollo Territorial Indígena de INDAP apoya a pequeños productores agrícolas, pertenecientes a familias indígenas, Comunidades, Asociaciones o Grupos de Hecho, para fortalecer sus actividades productivas, respetando su cosmovisión.

- ❖ Promover la articulación y asociación de productores y organizaciones para asegurar abastecimientos y variedad en la oferta.
- ❖ Destacar el rol de las Mujeres y sus hijos, que sostienen en muchos casos estas ferias y alentar la presencia de jóvenes del campo, para que se integren a las labores de la feria, en tanto venta de productos frescos o procesados.
- ❖ Garantizar productos de calidad, tanto en fresco como en procesados, constituye una forma de asentar estos espacios de comercialización y fidelización de los consumidores.

La incidencia en las políticas públicas de parte del movimiento campesino de Bolivia, se ve de manifiesto al sentar las bases en el 2012 para la discusión y aceptación, de la pertinencia de los circuitos cortos para garantizar la soberanía alimentaria en los territorios. Así, en Bolivia, el socio estratégico Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB) fue uno de los principales protagonistas de la definición de una norma técnica nacional promovida por el Estado para la regulación y promoción de los sistemas participativos de garantía para la producción agroecológica. En Ecuador, AVSF ha apoyado ampliamente la consolidación de una Dirección Nacional de los circuitos cortos en el seno del Ministerio de Agricultura, mediante la publicación conjunta de un inventario de los circuitos cortos existentes en el país, la entrega de experticia especializada al Ministerio sobre los sistemas de certificación de producción orgánica y campesina, y la consultoría a las Direcciones Regionales del Ministerio para acompañar las dinámicas de comercialización campesina en los territorios. Finalmente, en Perú, la consolidación de la experiencia de mercado campesino de la Asociación Regional de Productores Agrícolas de Cusco (ARPAC) y su sistematización por medio de diferentes trabajos de estudio llevados a cabo por AVSF y su socio CEPES, han sido recompensados con la atribución del premio BID-IICA de experiencia innovadora para la agricultura familiar en el marco de la conferencia global para el desarrollo y la investigación agrícola (GCARD 2012).

El funcionamiento de los Mercados campesinos o ferias en Chile, siguen algunos patrones comunes de desarrollo semejantes a los observados a nivel latinoamericano y europeos. En muchos casos existe un precursor, que puede ser una organización o institución que da conducción al mercado formado. En muchos casos se trata de organizaciones o agrupación de consumidores, que buscan articularse con agricultores campesinos para poder abastecerse de productos con características de calidad específicos. A diferencia de otras modalidades de comercialización como tiendas, las ferias poseen una estructura compleja en términos de la cantidad de participantes, los que interactúan entre sí con distintos niveles de cohesión o alineamiento, dando lugar a una imagen colectiva, que es percibida por clientes, autoridades, servicios públicos, entre otros. Adicionalmente, los Municipios en Chile, por la presencia de los Programas territoriales de INDAP (PRODESAL Y PDTI) están más sensibles a las temáticas de las Ferias, Expo's y mercados campesinos. Estos a través de los equipos técnicos colaboraran en la logística y planificación de la producción y realizan apoyos a la implementación de estas ferias especiales, permanentes o esporádicas. Los Municipios, conceden los permisos territoriales por uso de los espacios públicos, con cobros equivalentes a US\$ 8 por vez en que se realiza la feria. Una cuestión distinta es la formalización del

funcionamiento de la Feria o Mercado en relación al Servicio de Impuestos internos. En estos casos, el Servicio de Impuestos Internos, puede cobrar según la gestión municipal o de los equipos territoriales, un costo por tasación comercial, pagando un impuesto único del orden similar al impuesto territorial de US\$ 8, pero que dependiendo de las formulas empleadas para hacer la tasación puede aumentar al doble o triple.

A partir de las experiencias presentadas en los casos estudiados, se pueden enumerar algunos aprendizajes relevantes de considerar para el contexto nacional.

En primer lugar destacar que las ferias surgen como una respuesta común a la dificultad que tiene la pequeña agricultura de comercializar sus productos o integrarse en las cadenas de distribución agroalimentaria de mercados más dinámicos. Esto se puede observar incluso en –caso de pequeños productores que, estando en sintonía con las nuevas tendencias de consumo (orgánico, biológico, etc.), no encuentran espacios de comercialización, que permitan diferenciar sus productos de los otros.

De las ferias observadas en Chile se pueden distinguir dos tipos de acuerdo a la forma en que se originan y su foco temático (Cuadro 7). Por una parte, la mayoría de las ferias estudiadas, han surgido como iniciativas impulsadas por consumidores organizados en agrupaciones o desde movimientos ciudadanos, que buscan articularse con agricultores para proveerse de productos saludables y de calidad diferenciada (orgánica, agroecológica). Esta última opción se han desarrollado a partir de consumidores que optan por un consumo responsable o ético, que valora el trabajo campesino y adecua paulatinamente sus pautas de alimentación a preferir productos que son estacionales. Por otra parte se encuentran ferias que surgen como iniciativas de productores o los equipos de servicios de asesoría, como PRODESAL, que buscan mejorar sus posibilidades de comercialización, las que no necesariamente ofrecen productos diferenciados, sino que funcionan como una “feria libre” de productores.

El éxito de estas iniciativas está influenciado por factores vinculados tanto a la respuesta de los consumidores como de diversas instituciones, como los municipios. En relación a los consumidores, dichos factores corresponden a la capacidad de convocar y articular la demanda por alimentos locales, sanos, directo del productor; mientras que en el ámbito de las instituciones como autoridades y servicios, dichos factores corresponden a su capacidad de proveer o articular servicios y recursos relevantes para el funcionamiento de las ferias, entre los que destacan el acceso al uso de bienes de uso públicos, como plazas y calles; facilidades para la obtención de diversos permisos y autorizaciones sanitarias y tributarias, capacitación, infraestructura, entre otros.

La estructura de gobernanza de los mercados y ferias de agricultores pueden seguir patrones diversos, algunos surgen desde organizaciones campesinas o de productores, mientras que en otros casos surgen desde organizaciones de consumidores. En el caso de estructuras de gobernanza en que concurren consumidores y agricultores, esta aborda aspectos como el ordenamiento y planificación de los sistemas productivos, los atributos de calidad de los productos, así como los aspectos organizacionales y operativos

de la feria. En el caso de las ferias originadas desde grupos de productores, las estructuras de gobernanza se enfocan principalmente en los aspectos operativos. Existe un rol de coordinación complejo que es facilitado por personas con mayor educación o líderes. En general, tienen mayor posibilidad de éxito cuando las estructuras municipales son sensibles o permeables a iniciativas de fomento de alimentación saludable y predilección por la venta de productos locales.

Cuadro 7 Modelos de ferias identificadas en los estudios de caso

Modelo	Tienda (Región)	Abastecimiento	Aspectos distintivos	Productores asociados
Feria que nace a partir de experiencias de consumidores o agrupaciones sociales	Ecoferia La Herradura (Coquimbo)	Producción propia 100%	Productos que respetan los principios Slow Food (Buenos – Limpios y Justos)	14
	Encuentro “Del Campo a la ciudad” (Reg. Metropolitana)	Producción propia 100%	Productos que respetan los principios Slow Food (Buenos – Limpios y Justos). Seleccionado como piloto para Mercado de la Tierra	15
	Mercado Agroecológico de Paine (Reg. Metropolitana)	Producción propia 100%	Oferta producida en predios bajo esquemas agroecológicos	15
	Feria Agrupación Huerteros de la Pintana (Reg. Metropolitana)	Producción mayoritariamente propia >70%		10-12
	Mercado de proximidad Red Agrícola La Siembra (Lib. Bernardo O’Higgins)	Producción propia 100%	Planificación de la producción Oferta producida en predios bajo esquemas agroecológicos	4-5
Ferias que nacen a partir de experiencias de instituciones de apoyo	“Feria de Agricultores de San Clemente” (Maule)	Producción mayoritariamente propia >70%	Articulación de otros circuitos (entrega a domicilio)	60-70
	Feria Rahue (Los Lagos)	Producción mayoritariamente propia >70%	Alto nivel de reconocimiento por parte de los consumidores	183

El proceso de aprendizaje organizacional urbano y rural es estratégico para el desarrollo del mercado. Un problema es que en la actualidad este no tiene soporte en políticas públicas. Las iniciativas en desarrollo o proyección tienen importantes niveles de formalidad en su funcionamiento. Ellos cuentan con una definición explícita de reglas y protocolos simples, y han establecido sistemas de gestión y gobernanza, con roles, funciones, deberes y derechos definidos. Estos mercados tienen una periodicidad y domicilio conocido, en locaciones estratégicas, para cada caso.

En algunos de estos mercados se configurando redes de confianza; en estas los productores proveen con de alimentos de la calidad deseada, pero no necesariamente certificada (por ej., orgánico), mientras los consumidores están dispuestos a pagar un precio justo por la calidad ofrecida, sin embargo el desarrollo de dichos lazos de confianza entre consumidores y proveedores no es un proceso automático ni espontaneo. En algunos casos se ha observado la importancia del rol de agentes intermediarios, que contribuyen al

desarrollo de dichos lazos mediante la facilitación de procesos de negociación, aspectos operativos y organizacionales de la feria o circuito formado.

Los actores que se identifican con claridad son los productores y sus asociaciones, los municipios y gobiernos regionales, así como la presencia de algunas instituciones de apoyo. Existen algunas alianzas promisorias con las municipalidades (espacios públicos), centros académicos (futura clase media) y organizaciones de productores, para configurar “Mercados Campesinos Promovidos”. Adicionalmente en algunos casos se observa la figura de un intermediario que asume un rol de facilitador sistémico en el funcionamiento de la feria. La figura del intermediario, surge en el sistema VOV 102, pero se trata de un intermediario diferente al tradicional, pues presta un servicio de gestión comercial ágil y moderna, por el cual el productor paga un porcentaje que va del orden de 15 a 25%. Ello implica que la trazabilidad del producto nunca se pierde. Esta experiencia, según la definición internacional seguiría siendo considerada como de Circuito Corto de Comercialización.

Acerca de las propuestas de valor

Las propuestas de valor de las ferias estudiadas se basan en la oferta de productos con calidad diferenciada, que en el caso de ferias temáticas como los mercados agroecológicos o eco-ferias, se refiere principalmente a la oferta de productos libres de plaguicidas o agroquímicos. Esta calidad diferenciada se refleja además en la experiencia de compra de quienes concurren a la feria, no solo buscando productos, sino que además generan vínculos con productores campesinos y por extensión al territorio del cual provienen productores y productos. En este sentido la propuesta de valor de las ferias tienen en común que se construye en función de una triada: producto-agricultor-territorio, a la cual se suman otros atributos de calidad tales como orgánico, agroecológico, campesino, entre otras.

Desde la perspectiva de circuitos cortos, todas las ferias hacen énfasis en el origen local de los productos y la mayoría hace énfasis en el hecho de que se trata de productos comercializados por quien los produce, siendo la posibilidad de establecer relaciones cara a cara un componente importante de la propuesta de valor de la feria como conjunto y de los productores en particular.

Por otra parte, una característica que no se destaca, pero que comienza a ser internalizada por los clientes, corresponde a la estacionalidad de la oferta, quienes aceptan dicha situación como un hecho inevitable frente a la alternativa de comprar productos locales en este tipo de ferias.

Acerca de los clientes

La variedad de los clientes está bastante influenciada por el tipo de feria y su oferta. En el caso de las ferias con un fuerte componente temático, como las ferias agroecológicas, el tipo de cliente corresponde a personas que buscan algo más que solo comprar alimentos para el consumo diario. Junto con la compra, estos clientes principalmente expresan una opinión respecto de sus valores en torno a la necesidad de acceder a una alimentación más sana y segura, la relación con quienes producen alimentos y con el medio ambiente. Esto no necesariamente se asocia a un perfil de cliente específico. En las visitas a las diferentes

ferias fue posible apreciar que esta característica es transversal a clientes jóvenes, personas mayores, mujeres y extranjeros avecindados en Chile.

En el caso de las ferias que ofrecen productos locales, pero sin un contenido temático tan importante, el perfil de clientes que concurre a comprar corresponde a personas que buscan comprar productos frescos a precios convenientes.

Acerca de la relación con los clientes

Las ferias buscan diferenciarse mediante el desarrollo de un sistema imagen de cercanía con sus clientes, particularmente en función de la relación entre productores/vendedores con los clientes, que genera vínculos de confianza entre las personas y por extensión con los productos adquiridos. Estos vínculos de confianza contribuyen a configurar una suerte de certificación de calidad de los productos, aunque no necesariamente basados en principios de aseguramiento de calidad o prevención, razón por la cual la relación puede ser frágil y en caso de eventos que afecten la inocuidad de los productos, muy difíciles de recuperar.

Acerca de los canales de venta

Además del canal de venta, se observó que algunos productores buscan diversificar los canales empleados, mediante la entrega directa de productos en oficinas de bancos o municipalidades. Si bien son esfuerzos iniciales, es interesante considerar las ferias como dinamizadoras o precursoras de circuitos de proximidad con otros clientes como tiendas, emprendimientos gastronómicos como restaurantes o “delivery” de comida casera.

Acerca de los recursos clave

En la mayor parte de los casos visitados se observó con claridad la importancia de la ubicación de la feria, ya sea que estuviese en lugares de tránsito o afluencia de público (por ej. una plaza concurrida o al interior de un supermercado) o formase parte de un circuito turístico, no obstante, es claro que la ubicación de la feria está condicionada a la disponibilidad de espacios concedidos por las autoridades locales, los que no necesariamente cuentan con servicios adecuados para el funcionamiento de la feria, como estacionamientos o resguardo contra la lluvia. Este último aspecto puede resultar de gran relevancia para el funcionamiento normal de la feria, ya que la mayoría solo posee una infraestructura básica, toldos de lona o material plástico, que en invierno puede resultar insuficiente para garantizar el funcionamiento en los días de lluvia.

Otro recurso clave para el funcionamiento de la feria corresponde al ámbito logístico, especialmente en lo que respecta a medios para el transporte de los productos y toldos. En otros casos, la disponibilidad de servicios como bodegas para el almacenaje de toldos o mobiliario, o el acceso a electricidad y equipamiento de amplificación también constituyen recursos de gran relevancia para el funcionamiento de la feria.

Acerca de las actividades clave

Una primera actividad clave para el funcionamiento de la feria corresponde a las actividades productivas y si bien, estas no corresponden a actividades directamente relacionadas con la comercialización, la propuesta de valor de las ferias está íntimamente relacionada a la calidad de los productos en función de las características del sistema productivo. En algunas ferias, la transparencia en torno a las prácticas productivas y el funcionamiento del predio, constituye un requisito excluyente para integrarse y mantenerse como miembro de una feria en particular.

Una segunda actividad clave para el funcionamiento de la feria corresponde a la logística del traslado de los productos desde el predio al lugar de venta; así como la instalación de los puestos de venta. Estas dos actividades significan concentrar un gran esfuerzo en un breve periodo de tiempo, el cual es en parte afrontado a través de la colaboración entre los productores en las actividades de instalación de los puestos de venta. En muchos casos, los gastos pueden ser reducidos cuando los productores trasladan sus productos mediante locomoción colectiva, lo que no obstante, reduce la posibilidad de trasladar un volumen relevante que permita generar mayores ingresos.

Acerca de los socios clave

De los casos estudiados, la participación de las autoridades locales, municipalidades, brindando apoyo a la realización de las ferias, resulta de gran relevancia en su funcionamiento, especialmente en lo que refiere a la orientación en el cumplimiento de exigencias legales como el pago de derechos o patentes municipales.

Vinculado a los municipios, los servicios de asesoría técnica del Programa de Desarrollo Local PRODESAL constituyen socios de gran relevancia casi la totalidad de las ferias, no obstante, el acompañamiento técnico brindado se enfoca principalmente a los aspectos productivos prediales, sin abordar específicamente aspectos como manejo post cosecha de la producción o comercialización, tanto por la orientación del programa como por la formación de la mayoría de los profesionales, orientada principalmente a la producción agropecuaria. En relación a este socio clave, cabe destacar que PRODESAL considera una glosa presupuestaria específica que permitiría el financiamiento de infraestructura para las ferias de productores, la que sin embargo es desconocida por la mayoría de los profesionales de los equipos técnicos asesores.

Acerca del flujo de ingresos

Los ingresos de las ferias son variables, dependiendo de la frecuencia con que funciona la feria y la oferta disponible. En el caso de ferias temáticas (orgánicas, agroecológicas) o en aquellas que la oferta corresponde estrictamente a lo que se produce en el predio, los ingresos fluctúan entre US\$ 65 y 110 por día de funcionamiento. Si se asume que estas ferias funcionan una vez por semana, se puede estimar un ingreso por ventas en ferias de entre US\$ 250 y 450 mensuales, lo que se suma a ventas mediante otros canales como venta a vecinos y entrega de productos a domicilio u oficinas.

En el caso de ferias en que los productores ofrecen productos locales, pero que no necesariamente son orgánicos o agroecológicos, muchas veces la oferta es complementada con otros productos “ancla”, que contribuyen a incrementar los ingresos. En el caso estudiado, los ingresos informados fluctuaron entre US\$ 50 y 80, pero con una frecuencia de funcionamiento mayor (dos a tres veces por semana), generando una corriente de ingresos mayor.

Acerca de la estructura de costos

Los costos de participar en una feria corresponden por una parte, al pago de permisos o patentes de funcionamiento de la feria. Este pago se realiza, por lo general, cada vez que un productor concurre a la feria, y se paga en forma de una membresía que es recolectada por los integrantes de los comités de gestión o directiva de la feria, quienes pagan dicha patente a la municipalidad. El monto es variable, fluctuando entre US\$ 8 y 16 cada vez que funciona la feria. Una segunda fuente de gastos corresponden a los gastos que incurren los productores al trasladar sus productos a la feria, los que varían dependiendo del medio de transporte empleado (vehículo propio/arrendado/ flete- transporte público).

Desafíos o cuestiones por resolver

- ❖ Que los gastos operativos deben ser asumidos por los participantes para asegurar sostenibilidad. La subvención a estos gastos impide que se exprese la cooperación.
- ❖ Avanzar en materia de infraestructura, pero a la par en procesos de capacitación en gestión comercial, y de inocuidad alimentaria y normas sanitarias, considerando diversos escenarios o rangos respecto de la cantidad de participantes (15-50, >50) y su composición (productores / productores+feriantes),.
- ❖ Promover a nivel de Municipios el desarrollo de instancias articuladoras y co-gestionadoras de mercados campesinos urbanos, mercados permanentes u otras modalidades; que promuevan la participación de actores relevantes en el funcionamiento de las ferias, como lo son las agrupaciones de consumidores, intermediarios sistémicos, facilitadores, ONG's, centros de estudio, entre otros.
- ❖ Analizar el impacto de las restricciones normativas al acceso de los productores a los mercados campesinos. En la medida de lo posible o razonable, buscar alternativas que cumpliendo el fin de la norma no sean tan restrictivas para estos productores. Entre ellas las sanitarias (inocuidad, registros, etc.) y tributarias.
- ❖ Apoyar a los productores en aquellos aspectos que parecieran tener mayor impacto sobre su sostenibilidad, entre ellos
 - Calidad y variedad de los productos locales y de origen (presentación, sabor, origen, etc.).
 - Logística (acopio, transporte, transformación, etc.).
 - Diferenciación de los productos (orgánicos, agroecológicos).

2.4 Propuesta de mercado campesino urbano

A partir de las experiencias analizadas y las conclusiones desarrolladas, se construyó un modelo de negocios para un mercado urbano campesino para la ciudad de Osorno. Como punto de partida o antecedente

para el desarrollo de dicho modelo, se puede mencionar la tendencia emergente entre la población, que opta por privilegiar la compra de productos locales y alimentos frescos. En el modelo desarrollado para la ciudad de Osorno, se plantea la instalación de un **Mercado Campesino Mapuche**⁹; es decir un modelo que se diferencia de las alternativas existentes en dicha ciudad, por la garantía de que la oferta es de los propios campesinos y campesinas que venden los productos.

En relación a la sostenibilidad del modelo, la propuesta considera que este se apoya en el establecimiento de alianzas estratégicas entre el mercado con el municipio e INDAP (Programas PRODESAL y PDTI¹⁰), así como con comunidades y organizaciones de productores, y establece un modelo de gestión encargado de lograr una diversidad de productos que garantice una oferta atractiva. La estructura de gobernanza del mercado se enfoca sobre todo en los aspectos operativos de la feria, como la instalación de los puestos de venta y el posterior desmontaje, la relación con los clientes, la realización de eventos; así como también de la convocatoria y coordinación de los agricultores que concurren a comercializar sus productos.

El modelo de negocios del mercado de agricultores, se basa en la gestión de un mercado o feria, emplazado en un recinto o lugar físico al que agricultores pueden concurrir a comercializar su producción y consumidores pueden concurrir a comprar productos campesinos. De acuerdo a la experiencia observada en las diversas ferias visitadas y aquellas experiencias internacionales documentadas, la organización del mercado y su gestión se realiza a través de un “Comité de Gestión” conformado por los propios agricultores que concurren a vender sus productos. El cliente del mercado corresponde principalmente a los agricultores y de manera secundaria, a los consumidores. Los elementos centrales del modelo de negocio Mercado Campesino Urbano son (Figura 3):

⁹ Aunque el modelo corresponde al de una feria (funciona pocos días a la semana) se optó por mantener el nombre de mercado para constituir una alternativa a los mercados de Rahue y Pedro Aguirre Cerda)

¹⁰ El Programa de Desarrollo Territorial Indígena de INDAP apoya a pequeños productores agrícolas, pertenecientes a familias indígenas, comunidades, asociaciones o grupos de hecho, para fortalecer sus actividades productivas, respetando su cosmovisión.

Segmentos de clientes

El modelo de negocios del mercado, considera dos grupos de clientes principales, que corresponden a los y las agricultoras que concurren a vender su producción (clientes internos) y a los y las visitantes que concurren a comprar productos y valoran la posibilidad de comprarlos directamente de los agricultores (clientes externos). Esta consideración se basa en que la organización del mercado, si bien corresponde a los propios agricultores, requiere convocar e atraer el interés de los agricultores a que participen del mercado, en el caso de los consumidores que concurren a comprar, este segmento no genera ingresos directos que sean administrados por el comité de autogestión del mercado, pero este debe realizar esfuerzos para que el mercado en su conjunto sea atractivo, ya que el flujo de público condiciona la participación de los agricultores (clientes internos) en el mercado.

Entre los productores potenciales participantes del mercado, se encuentran pequeños productores usuarios de INDAP, entre ellos usuarios de los servicios de crédito, del Servicios de Asistencia Técnica SAT y usuarios de los programas PDTI y PRODESAL que dispongan de producción comercializable¹¹, y agricultores no usuarios. Estos productores tienen interés de comercializar y tratar de forma directa con consumidores de sus productos, poseyendo las habilidades necesarias para tratar de forma directa y permanente con ellos.

Respecto a los clientes consumidores, se trata principalmente de los habitantes de la ciudad de Osorno, quienes concurrirían durante todo el año, así como también de turistas que concurren a la zona durante sus vacaciones, quienes podrán encontrar productos locales y campesinos, de calidad, frescos y sanos. Parte importante de ellos vive en la cercanía del Mercado y acceden este a pie. Otros, que viven más lejos pueden acceder en el transporte público o en sus propios vehículos, por lo que el mercado debe estar cerca de vías principales y tener estacionamiento.

Canales de venta

Uno de los principales canales de comunicación y venta con los productores potenciales usuarios del modelo corresponde a la captación y promoción indirecta realizada mediante jefes técnicos o encargados de programas de desarrollo y fomento (PDTI, PRODESAL, SAT, otros programas de INDAP, etc.), quienes podrán utilizar este canal de comercialización. Además, el mismo Mercado durante sus días de funcionamiento (dos días por semana) será un canal, tanto para productores, como para consumidores visitantes.

¹¹ Los programas PDTI (Programa de Desarrollo Territorial Indígena) y PRODESAL (Programa de Desarrollo de áreas Locales) de INDAP clasifican a los agricultores como Segmento 1, cuando producen para autoconsumo y subsistencia y Segmento 2 cuando producen excedentes para la venta o para el desarrollo de competencias emprendedoras.

Relación con los clientes

La relación con los clientes se considera a dos instancias, Mercado-productores y Mercado-visitantes. Ambos corresponden a asistencia personal, y serán realizados a través del administrador o un encargado de asistencia a público. Esto implica que el administrador del mercado atiende todas las consultas y necesidades de los agricultores que venden sus productos en el mercado, canalizando además la información a la orgánica que se defina para el funcionamiento del mercado. El asistente a público canalizará las posibles inquietudes de los visitantes.

Otro canal de comunicación a implementar es la implementación de un perfil del mercado en redes sociales, que permita comunicar a consumidores y productores con la administración. Adicionalmente se considera mantener un libro de sugerencias y reclamos, tanto para los productores como para los visitantes del mercado.

Flujo de ingresos

Los ingresos del mercado provienen principalmente del pago que realizan los agricultores por concepto de uso concesionado de un puesto en el recinto, lo que da derecho a usar durante el horario de funcionamiento del correspondiente día, uno de los locales de venta de 9 m². Este pago corresponde a una cuota fija que los agricultores cancelan independientemente del volumen de productos a comercializar. De acuerdo a lo observado en otros mercados el pago fluctúa entre \$18.000 y \$25.000 por mes, considerando 4 a 8 días de funcionamiento, mientras que en otros casos, como el Mercado Agroecológico de Paine, los agricultores pagan el 10% de sus ventas.

Recursos clave

El modelo supone dos escenarios posibles, basados en la existencia o no de estructuras precursoras que apoyen el funcionamiento del mercado y la capacidad de autogestión de los agricultores, posibles participantes del mercado a conformar.

El **primer escenario** supone la existencia un grupo precursor, como una organización, agrupación, sindicato, comité u otro tipo grupo de productores, que sean capaces de conformar un Comité de Gestión, que más bien se puede denominar “Comité de Autogestión” del mercado, debido a que es integrado por agricultores que forman parte del mercado, de acuerdo a lo observado en las experiencias estudiadas en la sección de “Lecciones Aprendidas”. En este escenario, de acuerdo a lo estudiado en las experiencias analizadas, las funciones de organización y convocatoria de los agricultores que participan del mercado, así como la administración de los recursos físicos del mercado (como toldos), definición de las normas de participación, relación con autoridades, gestión de permisos municipales, entre otras, son asumidas por este Comité de Autogestión.

El **segundo escenario** asume que no existe una estructura precursora u organización previa, por tanto no existen inicialmente las capacidades en los agricultores de organizar y definir quienes participan, las nor-

mas de funcionamiento o la administración de recursos físicos de la feria. En este escenario, se asume la creación de una estructura precursora externa, conformada por un equipo de trabajo que funcione de manera temporal en la organización de un Comité de Autogestión, así como en la instalación y puesta en marcha del mercado.

En relación a los recursos clave para el funcionamiento del mercado, se han considerado tres ítems relevantes: el **emplazamiento** o lugar donde se instalará el mercado, la **infraestructura** o mobiliario y los **recursos humanos** que permitirán el funcionamiento del mercado. Como ya se dijo el mercado deberá estar cerca de vías principales, idealmente cerca del terminal de buses rurales, ya que es frecuente que los y las campesinas trasladen sus productos en bus hacia la ciudad. Igual de importantes son los estacionamientos, sobre todo para eventuales clientes de mayor poder adquisitivo. Además el emplazamiento debe considerar la cercanía de conjuntos habitacionales, barrios o sectores con un número importante de habitantes, favoreciendo que ellos vayan a pie.

Respecto a la infraestructura, su propósito es entregar condiciones para la venta de los productos (mesones, tarimas, sillas, etc.) y para la protección de compradores y vendedores ante la lluvia, viento o sol intenso. En cualquier caso, la calidad de la infraestructura tiene una directa relación con su intensidad de uso y las condiciones climáticas. Un mercado de funcionamiento continuo (6 o 7 días de la semana) puede rentabilizar una infraestructura permanente, como por ejemplo un galpón con techos y puestos de venta establecidos, o móvil de sofisticación, como por ejemplo carpas o tiendas. Ferias temporales (uno o dos días por semana) sólo son rentables con infraestructura móvil (toldos) o infraestructura permanente que tenga un uso alternativo o, mejor dicho, en que el mercado sea una alternativa de uso (por ejemplo estacionamiento techado, multicancha, etc.). En general se observó, y este proyecto no plantea una excepción, que los terrenos corresponden a la concesión o arriendo temporal de un terreno municipal. Las labores de concesión o arriendo del terreno, habilitación del recinto, equipamiento para puestos, y cancelación de costos operacionales y de recursos humanos corresponden a la administración del Mercado.

Respecto a los recursos humanos, el Mercado tiene una estructura o Comité de Autogestión, relativamente simple, que se encarga de coordinar la realización de actividades requeridas para el correcto funcionamiento del mercado y que se describen en la sección de Actividades Clave. De acuerdo a lo observado en las experiencias descritas en la sección de “Lecciones Aprendidas” de este estudio, gran parte de las actividades son realizadas por comités informales, integrados por los propios agricultores que participan del mercado, razón por la cual se denominan Comités de Autogestión. En el caso del escenario en que se plantea la formación de las personas encargadas de esto se organizara un “Comité de Instalación”, conformado por un equipo profesional contratado por un plazo fijo y representantes de los agricultores que desean conformar el mercado o feria, quienes participan de manera voluntaria y que posteriormente conformaran el “Comité de Autogestión” del mercado, encargado de liderar el funcionamiento del mercado.

En el caso del modelo para la implementación del Mercado Campesino Mapuche de Osorno, por el hecho de que los agricultores que participaran provienen de diferentes comunas, se propone además la conforma-

ción de **Comités Comunales de Agricultores**, que puedan articular a los agricultores en el nivel local con el funcionamiento del mercado, y cuyos representantes participen además del Comité de Autogestión del Mercado, para poder consensuar los diferentes intereses y visiones locales. Adicionalmente se considera el apoyo de los equipos técnicos locales (PRODESAL; PDTI; PRODEMU, SAT, INDAP) en la articulación de los servicios de fomento con los agricultores que participan del mercado, de modo que los productores puedan planificar su producción en función de los productos a comercializar en el mercado.

Actividades clave

Las actividades clave del mercado se relacionan con la estructuración de la oferta, la promoción del Mercado y su operación. Para estructurar la oferta, es decir tener la garantía de contar con productores suficientes y una variedad adecuada de productos cada día de funcionamiento, se debe seleccionar productores y coordinar la oferta diaria. En este trabajo es fundamental la participación de los Comités Comunales quienes deberán velar por tener una variedad de productores y productos que generen una oferta atractiva para los visitantes que asisten al recinto. Dependiendo de la estacionalidad de los productos, parte de esta actividad clave implicará en algunos casos, anticiparse y planificar los procesos productivos, de modo que los agricultores no queden sin productos que comercializar o se generen quiebres de stock en ciertas temporadas. Se propone que esta tarea sea asumida por los Comités Comunales, con el apoyo de los equipos técnicos locales y la coordinación del Comité de Autogestión del Mercado.

Respecto a las acciones de promoción y difusión de las actividades del mercado, necesarias para conectar y fidelizar al público visitante, se considera que esta tarea debiese ser coordinada por el Comité de Autogestión, apoyados idealmente por profesionales locales o regionales, especialmente al nivel municipal, ya que de acuerdo a lo visto en las experiencias analizadas, el apoyo desde el nivel local, municipalidad, Convivium Slow Food u otras instancias, resulta de gran importancia en la puesta en marcha y consolidación de los mercados, así como en la promoción y difusión de estos.

En términos de operación, se considera la coordinación de la llegada, instalación y salida de los productores. Habrá actividades relacionadas al aseguramiento de calidad de los productos comercializados, como inspección visual de los productos durante su llegada, a fin de entregar retroalimentación sobre la calidad de los productos y requerir información sobre las condiciones de producción de los agricultores que participan del mercado. En este punto, la experiencia de los mercados visitados durante el estudio, muestra que los Comités de Autogestión conformados por los agricultores, asumen como una importante actividad a realizar no solo cuando los productores y sus productos llegan al mercado, sino que además durante los días de semana, por medio de visitas prediales.

Socios clave

En primer término, un Municipio que facilite el uso de un terreno donde instalar al Mercado, ya sea de manera gratuita o bajo un arriendo. Sin la concesión de este terreno y la infraestructura base, el modelo se hace inviable, ya que como el uso de éste no es permanente (sólo fines de semana), la alta capacidad ociosa

que tendría la ubicación haría que fuese casi imposible de rentabilizar, a menos que se le diera uso alternativo al espacio. Por otra parte en el caso de arriendo de un terreno privado, el valor que habría que cobrar a los pequeños productores para poder financiar las operaciones, haría muy poco atractivo el modelo para ellos.

Un segundo importante socio lo constituyen los programas de desarrollo y fomento de INDAP (PDTI, PRODESAL, SAT, etc.) u otros programas, quienes contribuyen en la selección, organización y promoción de la participación de productores en el Mercado. Estos mismos brindan apoyo con sus servicios a los agricultores participantes, con el fin de realizar inversiones o manejos que les permitan ofrecer productos de alta o mejor calidad. Del mismo modo, otros servicios o instituciones como SERCOTEC o la Subsecretaría de Desarrollo Regional SUBDERE, también podrían contribuir con el desarrollo de los mercados de agricultores.

Entre las contribuciones de estas instituciones, se pueden considerar el apoyo al financiamiento de inversiones, como toldos para los puestos de venta, apoyo al desarrollo de capacidades para la gestión de los mercados por parte de los agricultores y apoyo al financiamiento o co-financiamiento de gastos de operación. Eventualmente, en el caso de mercados que estén comenzando su funcionamiento o en el caso de la formación de mercados, se debe considerar el apoyo al financiamiento de un equipo o Comité de Instalación del mercado, conformado por agricultores y uno o dos profesionales que asuman como gestores comerciales, apoyando la puesta en marcha del mercado y el traspaso progresivo de las actividades de gestión a un Comité de Autogestión, conformado por los integrantes del mercado.

Por último, grupos de consumidores o cooperativas de consumo, en el caso de existir en las cercanías a donde se inserte el Mercado, pueden ser socios claves relevantes, tanto en la demanda de productos como en la promoción del mercado como canal de comercialización. En este caso también se estima que será necesario el apoyo al financiamiento para la contratación de un gestor comercial, que apoye la vinculación entre el mercados (los agricultores) con las posibles cooperativas o grupos de consumidores interesados en generar un vínculo con el mercado.

Estructura de costos

La estructura de costos es bastante sencilla, y provienen de dos ítems principales:

- Pago por el uso del espacio en que se instale el Mercado: correspondiente al pago a municipalidad o a quien ceda el uso del espacio. En general, corresponde a un porcentaje por sobre la recaudación por concepto de cobro a productores.
- Costos operacionales: estos provienen de los gastos requeridos para el funcionamiento del Comité de Autogestión, y eventualmente pago de servicios como aseo y vigilancia, en caso de que estos se externalicen, así como otros costos de operación, como arriendo de equipos de amplificación o actividades culturales que den mayor dinamismo al mercado.

En el caso del escenario en que se requiere la contratación de un equipo profesional, para la conformación de un Comité de Instalación, considerando que se trata de una situación temporal, se propone que el financiamiento sea aportado por una fuente externa (INDAP, Municipalidad, Servicio País, Otros).

2.4.1 Estudio de mercado

Dado que el modelo de Mercado Campesino toma como unidad de estudio la Ciudad de Osorno, se presentará algunos antecedentes de esta ciudad y de sus principales mercados y ferias¹².

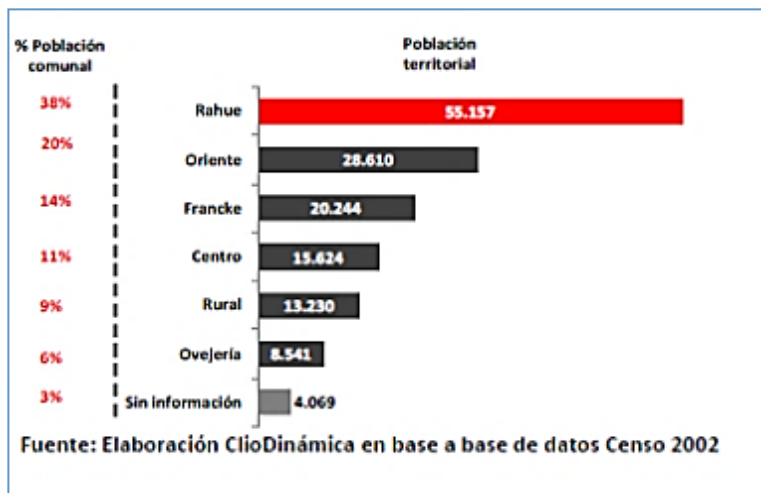
La ciudad de Osorno gira entorno a los 130.000 habitantes, lo que corresponde a casi el 90% de la Comuna de Osorno (INE, 2003; Ilustre Municipalidad de Osorno, 2012). Una aproximación general al censo del 2012 indica que la población de la ciudad creció a 154.137, o sea, un 5,8% de crecimiento respecto al año 2002 y un 20% respecto a 1992 (CLIODINAMICA, 2013). En los últimos 20 años, la Región de los Lagos ha crecido a una tasa de 29%, indicando que el crecimiento de Osorno es inferior a la tasa regional. En el periodo 2002-2012, esta tasa de crecimiento fue aún menor siendo de un 12,1%. Territorialmente, esta población se ubica sobre todo en el sector de Rahue (poniente de Osorno) y en el sector Oriente, territorios que han presentados importantes expansiones en la última década (Foto 1 y Figura 4)

¹² En el anexo 5.1 se presenta una minuta con medidas concretas a implementar para la puesta en marcha de un mercado en la ciudad de Osorno.

Foto 1 Imágenes satelitales de la ciudad de Osorno, Chile

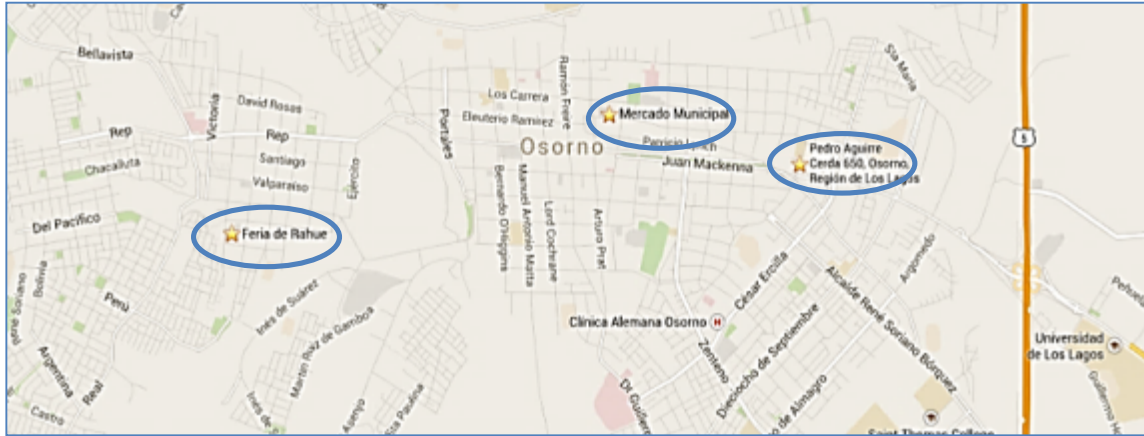


Figura 4 Distribución territorial de la población comunal de Osorno (2002)



Hay tres ferias y mercados establecidos en la ciudad, que corresponden al Mercado Municipal de Osorno, la Feria Pedro Aguirre Cerda y la Feria Rahue (Figura 5), que en total reúnen cerca de 500 puestos y locales que funcionan todo el año y están destinados a la venta de diversos productos, como frutas y hortalizas, cereales y papa, ropa, servicios, restaurantes y cafeterías, entre otros. Del total de puestos, 20 a 25% corresponden a puestos destinados a frutas y hortalizas frescas, en su mayoría manejados por intermediarios.

Figura 5 Ubicación de los mercados y ferias establecidas en la Ciudad de Osorno



La **Feria Pedro Aguirre Cerda** nace en 1958 con los primeros puestos de venta en el sector nororiente de Osorno, los que son trasladados a una edificación techada en 1970 y luego nuevamente trasladados en 1975, a su ubicación actual en calle Pedro Aguirre Cerda, frente al Gimnasio del mismo nombre y a una cuadra del terminal de buses rurales y la Escuela Básica México (Foto 2). La Municipalidad delegó hasta mediados de 2015 la administración a un tercero, quién se encarga de proveer los servicios de aseo y ornato, vigilancia, mantención y recaudar de los comerciantes el pago por el uso de locales y espacios, así como otros ingresos por el uso del recinto. Estos son ingresos entregados diariamente al Departamento de Rentas de la Municipalidad, quien a su vez paga al administrador por los servicios prestados el equivalente a 72% del monto recaudado.

Esta feria cuenta con 32 locales comerciales, que corresponden principalmente a pescaderías, cocinerías y tiendas de abarrotes y 66 puestos permanentes que ofrecen mayoritariamente frutas, hortalizas, flores y frutos secos (Cuadro 8). Además hay cerca de 50 puestos temporales de intermediarios y productores que funcionan el día sábado y que utilizan la losa de chacareros - sector oriente (Foto 2). Por último, unos 50 chacareros (pero que incluye intermediarios) que concurren a vender su producción los días sábado y que no se instalan en el recinto propiamente tal, sino que ocupan el costado de la feria, en calle Manuel Fernández. Estos comerciantes no tienen un sitio permanente, sino que concurren de forma esporádica, cancelando un derecho diario de \$500 por el uso de suelo (Amigo, 2010). A ellos se agrega un sinnúmero de vendedores de los más variados artículos nuevos y usados (tipo feria de las pulgas), que los días sábado copan las calles del sector.

Foto 2 Locales y puestos de venta de la Feria Pedro Aguirre Cerda, Osorno

a) Locales comerciales



b) Puestos permanentes



c) Puestos temporales



d) Chacareros



Autor: M. Amigo (2010)

Cuadro 8 Tipo de locales comerciales y puestos permanentes de la Feria Pedro Aguirre Cerda, Osorno

Locales comerciales	Nº
Pescadería	12
Cocinería	6
Mercado particular	4
Cafetería	3
Carnicería	1
Peluquería	1
Comercial y Alcoholes	1
Venta comida rápida	1
Expendio cerveza y alcoholes	1
Venta comida rápida	1
Reparadora de calzado	1
Total	32

Puestos permanentes	Nº
Frutas y hortalizas	27
Frutos secos	21
Semillas y cereales	9
Flores	3
Artesanía	2
Ropa	2
Hierbas medicinales	1
Hojalatería	1
Desocupado	1
Total	66

Fuente: Bases licitación ID 2308-25-LE14 (www.mercadopublico.cl)

La **Feria Libre de Rahue** tiene su origen en los puestos de venta en la intersección de las calles República y Victoria, en el sitio eriazo denominado Pampa Reyes, donde se instalaban agricultores mayoritariamente huilliches provenientes de San Juan de la Costa. En 1957 la feria se trasladó a un gimnasio de calle Chillán y posteriormente en 2007 a las instalaciones de calle Temuco (Llancal y Morgenstern, 2013). Dichas instalaciones tienen cabida para unos 180 locales comerciales que abren todos los días del año, de los cuales, cerca de 100 se dedican a la comercialización de productos agroalimentarios y acuícolas, principalmente frutas y hortalizas frescas, papas, quesos, pescados y mariscos, y flores de corte (Foto 3), de acuerdo a información relativa al rol de los permisos municipales a Enero de 2013 (Cuadro 9). A estos locales se le suma un amplio sector para unos 50 puestos temporales, destinados a chacareros y pequeños productores de la región. En relación al valor mensual de los permisos, este fluctúa entre \$5.000 para los puestos de vendedores ambulantes, \$13.300 para puestos de cereales, \$15.400 para locales de ropa. En el caso de los locales de frutas y hortalizas, el tiene un rango de \$15.000 a \$20.000, mientras que el mayor valor corresponde a locales de restaurantes y carnicerías que cancelan un permiso de entre \$50.000 y \$70.000.

Foto 3 Locales y puestos de venta de la Feria Libre de Rahue, Osorno

a) Puestos permanentes



b) Sector chacareros y pequeños agricultores



Cuadro 9 Tipo de locales comerciales y puestos permanentes de la Feria Libre de Rahue, Osorno

Locales comerciales	Nº
Frutas y hortalizas	65
Carnicerías – Queserías	13
Cereales	11
Pescados y mariscos	8
Flores	4
Ropa	25
Servicios – Bazar	20
Restaurantes-Cafetería-Comida rápida	13

Fuente: Rol de permisos de la Feria Libre de Rahue enero del 2013; I. Municipalidad de Osorno, Departamento Rentas y Patentes.

El **Mercado Municipal de Osorno** se encuentra ubicado en calle Errazuriz, entre las calles Colón y Prat, contiguo a un terminal de buses rurales y muy cerca del terminal Interurbano. En enero de 2015 se abrieron las nuevas instalaciones correspondiente a la remodelación y ampliación de recinto, que albergan a 170 locales de venta (Foto 4). A partir de diferentes noticias publicadas en la prensa, durante la puesta en marcha se han detectado algunos problemas de alcantarillado e instalaciones eléctricas y durante febrero se registraron algunas deserciones por parte de comerciantes no conformes con los resultados obtenidos, los que estarían motivados por la baja afluencia de público, lo que genera una disminución en los ingresos de los comerciantes¹³. En relación a los productos comercializados en este mercado se encuentran frutas y hortalizas frescas, ropa y menaje.

Foto 4 Locales y puestos de venta del Mercado Municipal de Osorno



Uno de los ajustes proyectados en las nuevas instalaciones corresponde a la remoción de locales modulares instalados en el exterior del recinto, los que fueron empleados para cobijar a los comerciantes durante las faenas de remodelación. Dichos locales modulares serían empleados en la implementación de la nueva feria Los Andes, emplazada en el sector de Rague Alto, con capacidad para 50 puestos, aunque inicialmente se contempla la puesta en marcha con 13 locales (Foto 5).

¹³ www.youtube.com/watch?t=290&v=nqub_gDsp1Y

Foto 5 Locales a implementar en futura feria Los Andes



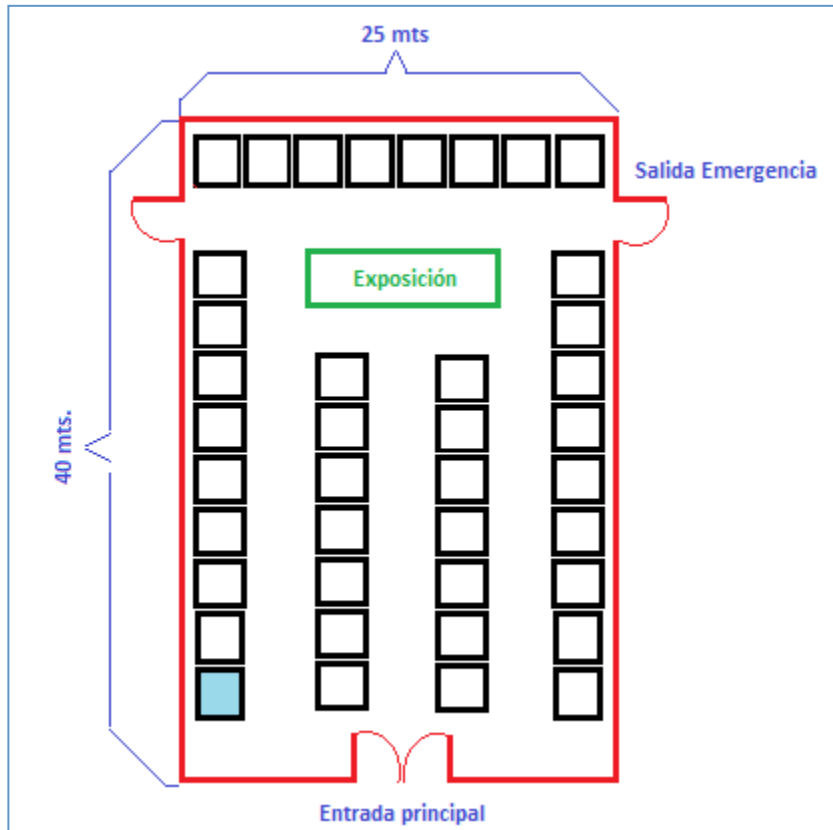
Todo lo anterior indica que, si bien la ciudad de Osorno crece, cada vez es más lento este crecimiento. Por otro lado, en general los sectores de la Ciudad de Osorno concentran menos del 20% de la población (entre estos sectores está inserto el mercado de Osorno y la feria PAC), mientras que el sector de Rahue concentra el 38%, ofreciendo oportunidades para un mercado de una población que crece lento (CLIODINAMICA, 2013).

De todas maneras, si hoy existen alrededor de 500 puestos de ferias o mercados, esta oferta va a ir quedando cada vez más chica. Se suma los problemas técnicos y logísticos que enfrenta el mercado de Osorno, disminuyendo la cantidad de oferta. Lo anterior, **hace atractivo el insertar un modelo feria/mercado**, donde además la promoción de éste no solo enfoque el tema alimentario, sino social, territorial, étnico y medioambiental, entre otros temas. Otra oportunidad detectada es que los productos más ofertados en las experiencias analizadas son frutas, hortalizas y chacras, que si bien es importante para el mercado campesino, no es lo único. En relación a eso, la oferta es más variada en un espacio más concentrado.

Tipo de productos y servicio a ofrecer

El servicio que el mercado entrega a los agricultores participantes, corresponde al uso de un puesto de venta de aproximadamente 9 m² cada uno (Figura 6), que en su conjunto conforman el Mercado Campesino Urbano de cerca de 1.000 m² con 40 puestos de 9 m² cada uno, destinado exclusivamente a agricultores locales. Dicho lugar tiene como objetivo abrir un nuevo canal donde los pequeños productores y productoras puedan comercializar su producción directamente a los turistas y habitantes del área urbana de la ciudad de Osorno. El espacio deberá encontrarse emplazado en un perímetro delimitado y techado, otorgando además a los productores que utilizan el servicio, acceso a energía eléctrica, agua potable, baño y estacionamiento.

Figura 6 Mercado Campesino Urbano: Distribución referencial de los puestos



Nota: Cada cuadrado corresponde a un espacio de 3x3 metros

Adicionalmente, la Feria contará con un espacio de 27 m² dedicado a exposiciones de diversa índole que tendrán una rotación mensual, donde se podrán observar desde sistemas productivos de pequeña escala (acercando la producción campesina a los consumidores), hasta muestra culturales, artísticas o turísticas, transformándose en un **punto de encuentro y polo de atracción del mercado**. La organización de estas actividades deberá ser asumida por el Comité de Autogestión y, eventualmente, el apoyo de los equipos técnicos de cada comuna.

Clientes del Mercado Campesino Urbano

Como ya se mencionó, los clientes del mercado son tanto las y los compradores de alimentos de origen campesino como los y las productoras, en este caso específico de comunidades mapuches de las comunas costeras de la región.

Para estimar el número de visitantes al mercado y su gasto en alimentos es muy importante considerar la realidad socioeconómica donde se insertará la iniciativa. Tomando la comuna de Osorno como referencia, podemos encontrar que según el análisis que hace Adimark de los datos del CENSO 2002, 61,6 % de las personas son de bajos ingresos y se encuentran en los segmentos socioeconómicos D y E, correspondientes a la clase baja y extrema pobreza (Cuadro 10). Se debe considerar que dichos datos corresponden a un promedio comunal, que incluye zonas rurales y no sólo la zona Urbana de Osorno. Sin perjuicio de lo ante-

rior, la recomendación principal es que la selección de la ubicación debe considerar que ésta se encuentre en un sector donde la población del segmento socioeconómico ABC1, C2 y C3 sea preponderante, evitando sectores donde la población determine su consumo principal- o únicamente por el factor precio¹⁴.

Cuadro 10 Distribución de la población de la Región de los Lagos en función de su nivel socioeconómico.

Segmento	ABC1	C2	C3	D	E
% de la población regional	5,0	12,6	21	34,4	27,2

Fuente: Adimark (2004)

La ciudad de Osorno, posee una densidad poblacional de 4.156 hab/km². Se considerarán como clientes potenciales y posibles visitantes del Mercado Campesino Urbano principalmente a los habitantes aledaños a su lugar de funcionamiento (2 km a la redonda; 6,28 km²), estimando captar inicialmente de esa población, un 20% de los habitantes.

Cuadro 11 Mercado Campesino Urbano: Estimación de los potenciales clientes compradores

Compradores potenciales iniciales	
Densidad poblacional Osorno urbano (hab/km ²)	4.156
Superficie radio 2 km	6,28
% de potenciales clientes a captar	20%
Compradores potenciales (hab)	5.220

A este mercado potencial, se le agregó un porcentaje de visitantes al mercado provenientes de sectores más lejanos (40% estimado durante el año, y 70% estimado en época estival), por el atractivo turístico que se puede atribuir a la propuesta.

Cuadro 12 Mercado Campesino Urbano: Estimación de otros potenciales clientes compradores

	Inicio	Término
Temporada Baja	01-mar	30-nov
Temporada Estival	01-dic	28-feb

De los visitantes a captar inicialmente, consideramos que cada uno visitaría el Mercado Campesino Urbano al menos dos veces al mes. Esto permite presupuestar más de 10.000 visitas mensuales de personas aledañas al mercado y casi 7.000 visitas mensuales de personas de otros sectores de la comuna o turistas, durante la temporada baja. En la temporada estival, las visitas de personas aledañas, se mantiene, pero la de externos o turistas aumenta a más de 24.000 por mes. Lo anterior, permite declarar que la propuesta de

¹⁴ Los segmentos ABC1, C2, C23, D y E, corresponden a un modelo de estimación del nivel socioeconómico de las familias en Chile, basado en información censal clasificada de acuerdo a variables como ingresos, tenencia de bienes, nivel de educación, entre otros (INE, 2011).

valor a ofrecer a los productores y productoras en temporada baja es una afluencia diaria de sobre 2.000 personas y cerca de 4.000 en temporada estival (Cuadro 13). Estos asistentes son principalmente consumidores interesados en productos saludables, de temporada, y a precios competitivos, lo que permite a los productores integrantes del mercado acceder a un número significativo de potenciales compradores.

Cuadro 13 Mercado Campesino Urbano: Estimación de las visitas potenciales al según tipo y temporada (N° de personas)

Tipo de visitantes	Temporada Baja (9 meses)	Temporada Estival (3 meses)	Total anual
Visitas aledañas al mercado (60%)	93.960	31.320	125.280
Visitas externas o turistas (40%)	62.640	73.080	135.720
Total visitas	156.600	104.400	261.000
Flujo diario de visitas	2.175	4.350	2.719

Para cuantificar la demanda por productos de los visitantes al Mercado Campesino Urbano, se estimó su demanda potencial a partir del consumo diario por persona en la zona sur de Chile, estimado por la Encuesta Nacional de Consumo Alimentario (Universidad de Chile, 2014). Estos consumos individuales fueron ajustados considerando el tamaño promedio del hogar (4,0 personas), el número de visitas por mes (dos veces por hogar) y el % de la demanda que es satisfecho por el Mercado Campesino Urbano (50%). De esta forma se estima una demanda agregada anual de 2.140 t, y mensual de 143 t para la temporada baja y 285 para la temporada alta.

Cuadro 14 Mercado Campesino Urbano: Estimación de la demanda potencial por alimentos según tipo y temporada

Tipo de producto	Demanda por persona	Demanda por visitante		Demanda agregada (ton/mes)		Demanda anual
	kg/ Día	kg/semana	kg/mes	Temporada Baja (9 meses)	Temporada Estival (3 meses)	
Legumbres frescas, papas y otros	0,175	4,9	4,9	42,6	85,3	639
Hortalizas	0,177	5,0	5,0	43,1	86,2	647
Frutas	0,118	3,3	3,3	28,7	57,5	431
Legumbres secas	0,080	2,2	2,2	19,4	38,8	291
Huevos	0,018	0,5	0,5	4,3	8,6	65
Pescado	0,018	0,5	0,5	4,5	9,0	67
Total	0,586	16,4	16,4	142,7	285,3	2.140

En el contexto de los clientes productores y productoras, y para fines de este estudio, definiremos como potenciales participantes del Mercado Campesino Urbano, a un grupo de 394 **agricultores**. Todos ellos corresponden a productores que disponen de excedentes para la venta o el desarrollo de competencias emprendedoras, de los programas PDTI y PRODESAL de las comunas de Osorno, San Pablo y San Juan de

la Costa (Cuadro 15). Del total de potenciales usuarios, 50% provienen de la comuna de San Pablo, distante aproximadamente a 20 km del punto referencial de ubicación del Mercado Campesino Urbano utilizado en el presente estudio. En el caso de los productores de San Juan de la Costa, estos representan el segundo grupo en tamaño, y se encuentran distantes a unos 70 km de la posible locación.

Cuadro 15 Mercado Campesino Urbano: Estimación de los potenciales clientes productores y productoras según comuna y programa (N° de personas)

Comuna	PDTI	PRODESAL
San Pablo	169	28
San Juan de la Costa	41	93
Osorno	32	31
Total	242	152

En términos de volumen de producción, lo generado por dichos agricultores corresponde principalmente a hortalizas (ver Tabla 3), entre las que destacan, en términos de volumen, arvejas (23,5%), papas (15,7%), lechugas (12,9%) y pepino ensalada (10,1%).

Cuadro 16 Volumen de producción anual de agricultores pertenecientes a PDTI y PRODESAL de las comunas de Osorno, San Pablo y San Juan de la Costa.

Producto	Toneladas	%
Arveja	51	23,50%
Papas	34	15,67%
Lechuga	28	12,90%
Pepino ensalada	22	10,14%
Habas	14	6,45%
Zanahoria	14	6,45%
Manzanas	10	4,61%
Frambuesa	9	4,15%
Betarraga	8	3,69%
Cilantro	8	3,69%
Poroto verde	7	3,23%
Acelgas	4	1,84%
Espinaca	3	1,38%
Frutilla	2	0,92%
Poroto granado	2	0,92%
Perejil	1	0,46%
Total	217	100,00%

Fuente: Elaboración propia, en base a información de jefes técnicos de PDTI y PRODESAL

Al contrastar las cifras de oferta con la demanda, se concluye que la oferta disponible, de acuerdo a la información respecto de los 394 productores considerados en este estudio y que podrían participar del mercado, solo podría abastecer un 10,5% de demanda potencial de frutas, hortalizas, legumbres, huevos y frutos secos sin procesar, constatación que tiene varias implicancias

- **La oferta actual justifica que la feria sólo opere dos días a la semana.** Incluso un día puede ser suficiente, pero la estacionalidad de la producción (no abordada en este estudio) requiere operar dos días en época de plena producción;
- Una oferta insuficiente puede llevar a desabastecimiento y pérdida de clientes;
- Una oferta insuficiente puede llevar a buscar proveedores campesinos locales adicionales, pertenecientes a otros programas de INDAP o bien a otras comunas colindantes;
- Una oferta insuficiente puede llevar a abastecimiento con productos no campesinos, desvirtuándose el sentido del mercado.

De acuerdo a esto, se requiere que el Comité de Autogestión, los Comités Comunales y los equipos profesionales, coordinen sus esfuerzos para que los agricultores participantes planifiquen, en función de la estacionalidad propia de cada cultivo, su proceso de producción, de manera tal que el mercado siempre tenga un abastecimiento de productos, ofreciendo con ello diferentes alternativas a los consumidores.

2.4.2 Estudio técnico

Estrategia de marketing

A partir de la experiencia internacional de mercados de agricultores, el diseño de la estrategia de marketing debe considerar por una parte a los clientes internos del mercado, correspondientes a los agricultores que concurren a vender sus productos; y por otra, al público o visitantes del Mercado Campesino Urbano que concurren a comprar los productos de los agricultores, considerados como los clientes externos.

Para promover la participación de los productores, el modelo de negocio del Mercado Campesino Urbano debe propiciar buenos precios de venta de los productos, junto con asegurar un flujo significativo y permanente de gente. Lo anterior, podrá generar la motivación suficiente para permitir (entre otras cosas), asumir el costo del transporte hacia las dependencias del mercado, mostrando al productor que el beneficio – costo de su participación es altamente rentable.

En relación a los consumidores, diversas investigaciones sugieren que su percepción respecto de los mercados de agricultores es que pueden ser menos convenientes en relación a supermercados o ferias, debido a que entre otras razones se encuentran distanciados, pueden ser de difícil acceso, no cuentan con servicio de estacionamientos, son menos higiénicos o disponen de una oferta menos variada en comparación a otras alternativas. Esto obliga a incluir en el modelo el desarrollo de una estrategia que permita romper con estos prejuicios y subsanar los elementos que generan inconformidad por parte del consumidor. Algunos de estos elementos se incluirán en la estrategia de mercadeo mientras otros corresponderán a estrategia técnica (por ejemplo higiene).

A partir de antecedentes de investigaciones previas, como de las lecciones aprendidas del presente estudio, se sugiere que para desarrollar una propuesta de valor atractiva para los clientes externos (y por consecuencia, para los clientes internos), esta debe enfocarse a algunos nichos de mercado identificados como relevantes, entre los que encontramos:

- Consumidores que buscan productos saludables y naturales;
- Consumidores interesados en colaborar con la agricultura campesina;
- Consumidores que buscan un equilibrio de calidad y precio;
- Consumidores preocupados por el desarrollo local;
- Consumidores preocupados por la sustentabilidad ambiental.

Lo anterior implica que los productos que se van a comercializar y promocionar tanto en el mismo mercado, deben rescatar los conceptos de “campesino”, “natural” y “saludable”. Estos 3 conceptos dan pie para abarcar temas de sustentabilidad, de producción local y comercio justo. Una de las premisas que acompaña estos dos últimos elementos es que los precios de los productos ofrecidos deben encontrarse entre los precios ofrecidos en otras ferias y los de supermercados.

En relación a los que compran para colaborar con la agricultura campesina, es posible encontrar opiniones que reflejan intereses y necesidades de estos segmentos al visitar un mercado de agricultores. Sobre todo otorgan gran valor al hecho de poder conocer a quien produce los alimentos que compran y consumen.

Debido a las características del Mercado una importante estrategia de marketing posible de utilizar, consiste en utilizar el componente campesino (o tal vez local) como temático dentro de la ambientación del lugar y las actividades promocionales a realizar. En esa misma línea, sería interesante asociar al mercado conceptos étnicos y culturales, siempre y cuando tengan relación con los productores participantes del Mercado Campesino Urbano y la zona o región donde se inserta la propuesta. El propósito de esta asociación es evocar un sentimiento de arraigo por parte de los visitantes, sea este en una dimensión social, espacial o ambiental (Cuadro 17, Chen y Scott, 2014).

Cuadro 17 Dimensiones y características vinculadas al arraigo en visitantes a un mercado

Dimensión	Descripción
Social	<input type="checkbox"/> Puedo hablar con los agricultores <input type="checkbox"/> Los agricultores son amables <input type="checkbox"/> Puedo aprender sobre lo que compro <input type="checkbox"/> Disfruto el ambiente en la feria <input type="checkbox"/> Puedo conocer otras personas
Espacial	<input type="checkbox"/> Los productos son locales <input type="checkbox"/> Los productos son frescos <input type="checkbox"/> Siento que apoyo a los agricultores de la zona
Ambiental	<input type="checkbox"/> La feria promueve la agricultura sustentable <input type="checkbox"/> La feria ayuda a reducir la huella de carbono

Fuente: Chen y Scott (2014)

En concreto, una estrategia de marketing orientada a favorecer el acceso de ambos tipos de clientes al mercado, debe dar cuenta de los siguientes aspectos:

- ❖ Visibilidad de la locación: La ubicación del mercado debe ser ampliamente conocida y que constituya un lugar de referencia para el público y consumidores de Osorno. Para este fin es necesario considerar la inversión en diseño y confección de señalética como carteles, paneles o letreros que indiquen los días y horarios de funcionamiento, indicando aspectos relevantes relacionados al mercado en sí, para poder llegar a los distintos segmentos. Cabe recalcar, que en zonas próximas a rutas centrales (por j. Ruta 5) o a las entradas de la ciudad, se debe disponer información para los potenciales turistas interesados en compras a campesinos y naturales.
- ❖ Difusión presencial: Se realizará difusión de folletos, entregándose principalmente en las dependencias del mercado y en el municipio. Además, habrán pequeños-medianos letreros repartidos en los puntos principales de la ciudad (por ej. Plaza de Armas)
- ❖ Difusión redes sociales: Este punto busca expandir el radio de difusión, pudiendo llegar a nuevos consumidores a través de internet. A esto se debe agregar la difusión de las actividades del Mercado en redes sociales, a fin de mantener contacto con el público y consumidores asistentes.
- ❖ Aviso radial: Existe presencia de radios comunitarias, comunales o privadas propias de la zona, a las que se piensa acudir para entregar información respecto al mercado y su sentido, considerando los elementos importantes a demostrar (sustentabilidad, campesino, natural, comercio justo, entre otros).
- ❖ Precios convenientes: Este modelo responde a la premisa de que si bien los precios de venta serán levemente superiores al precio de ferias libres, serán más económicos que los valores que manejan los supermercados, por lo que la recomendación es usar la figura del *retail* como comparativa de precios. Dicha situación debe utilizarse como elemento central para llegar a segmentos de consumidores con menor ingreso económico.
- ❖ Días de funcionamiento: Las experiencias de otros mercados visitados indican que debido al volumen de la producción y los clientes interesados, muchos funcionan una vez por semana, principalmente los días sábado. Otros mercados de agricultores funcionan tres veces por semana, no obstante, en ellos también se comercializan bienes que no son producidos por los mismos agricultores (intermediarios), lo que les permite tener una disponibilidad de productos distinta a cuando la producción es personal.
- ❖ Propuesta de valor: En el caso del Mercado Campesino Urbano, la propuesta de valor busca agregar componentes y atractivos educativos, pudiendo transformarse en un punto de encuentro familiar. Si dicho mercado se insertara en un lugar de interés público (por ej. un parque), podría potenciarse dicha característica, siendo recomendado que opere los fines de semana (sábado y domingo).
- ❖ Diversidad y calidad de productos: Se debe ofrecer una combinación de productos que motive la visita de los consumidores, creando la imagen de un lugar donde se puede encontrar gran diversidad de productos de alta calidad. Esto implica que la selección de productores considerará asegurar una variedad mínima de productos, determinando con antelación como se articulará la oferta productos en el mercado (cantidad de puestos con determinados productos y volumen ofrecido en cada uno). Además de la diversidad de productos, en el caso de incorporar componentes étnicos a la propuesta de valor, se rescatará la diversidad cultural como factor de diferenciación.

- ❖ **Acceso y conveniencia:** Se debe propiciar que el mercado sea un lugar conveniente y fácil de acceder tanto para los productores como para los consumidores. Esto puede implicar, realizar campañas que den énfasis en el uso del transporte público, explorar posibles convenios con líneas de taxi buses o taxis colectivos u otros. Además, se debe contar con estacionamientos, asegurando el acceso de vehículos de los productores, y facilitando el acceso de vehículos de particulares.
- ❖ **Experiencia de compra y ambientación:** Junto con la experiencia de concurrir a comprar productos desde los propios agricultores, los consumidores además esperan encontrar un concepto o tradición que los acerque al mundo campesino. Esto requiere ambientar el mercado, valorizando elementos propios del mundo campesino, incorporando instrumentos de trabajo, alimentos para ganado (por ej. fardos), plantas, entre otros. Además, se solicitará a cada productor asociado al mercado, tener al menos una Figura de su propia producción, la que serán incluidas en la ambientación de su stand, para también fomentar la confianza consumidor-campesino. También se rescatarán en la ambientación los saberes y tradiciones asociadas al pueblo mapuche para promover el concepto étnico-cultural del Mercado.

En términos generales, comprar en el mercado no solo será asistir a un espacio determinado para adquirir productos, si no que el consumidor se empapará de experiencias campesinas y comprenderá la importancia de los alimentos locales, la estacionalidad de los mismos, la cultura asociada, entre otros.

- ❖ **Exposiciones y muestras culturales:** Se contará con un espacio dentro del mercado para visibilizar la forma y el modelo de producción de los productos presentes en el mercado, como también demostrar y exponer la cultura y tradiciones asociadas al mundo campesino e indígena. Esta exposición de artes y oficios de acuerdo a la realidad local, girará en torno a temáticas, y tendrá una rotación mensual. La administración y los productores serán los encargados de llevar el proceso de selección de temáticas, además de gestionar los elementos necesarios para su instalación y funcionamiento. Se contará, además con un técnico o estudiante relacionado al agro, para colaborar en la implementación de las experiencias a visibilizar y a los aspectos técnicos de producción.

Selección de productores

Los productores interesados en ser parte del Mercado, deberán pasar por un proceso de selección que estará a cargo de la administración, el cual busca velar por ofrecer una oferta atractiva tanto a los productores como a los visitantes del mercado. En función de la oferta disponible se debe construir una oferta de productos que motive la visita de los consumidores, creando la imagen de un lugar donde se puede encontrar gran diversidad de productos de alta calidad. Para ello, es necesario seleccionar productores que puedan responder a la demanda considerando los aspectos espacio-estacionales. Esto implica seleccionar productores en función de sus productos y de las necesidades del mercado. Antes de indicar el número de productores por tipo de producto, se detallarán aspectos técnicos relacionados a los productores, de modo que la feria funcione correctamente y mantenga su carácter campesino, se requiere un marco de funcionamiento mínimo, que puede considerar inicialmente las siguientes directrices:

- Cada RUT, independiente de que sea persona natural o jurídica, podrá postular a acceder únicamente a un puesto. En el caso de que una persona jurídica obtenga la concesión de un stand, sus socios o integrantes no podrán postular a otro stand como personas naturales.
- Se venderá solamente productos locales producidos por pequeños productores. Los productores que obtengan la concesión, deberán abastecer al menos el 50% de su stand con el producto correspondiente a su rubro principal, pudiendo ofrecer el porcentaje restante en otros productos, siempre y cuando sean de producción propia, o bien adquiridos de otro pequeño productor local.
- Con el fin de aumentar la variedad de productos, en el caso de productos campesinos no propios de la zona (por ej. aceite de oliva) se dispondrá de uno o dos puestos de venta para ellos. Dicho stand sólo venderá productos de esas características, y no tendrá autorización de comercializar productos locales.
- Para el caso de productos procesados, estos deberán contar con Resolución Sanitaria y contar con algún medio de refrigeración para los productos donde la legislación vigente lo exija. El productor será el encargado de obtener este permiso, que es un requisito indispensable para su comercialización, no solo en el mercado, sino que en cualquier lugar o instancia.
- Los productores, próximo al término de finalización de jornada, deberán limpiar y ordenar el espacio ocupado y sus alrededores, siendo responsables de dichas tarea y exponiéndose a multas en caso de no respetarlas.

Considerando los aspectos estacionales como también locales, los alimentos que deben abastecer los productores incluyen frutas, verduras, procesados, artesanías, huevos y otros (Cuadro 18). El organismo administrador será responsable de ir modificando las proporciones en función de temporadas, frecuencias de consumos evaluadas, comportamiento de consumidores, entre otros factores a considerar.

Cuadro 18 Mercado Campesino Urbano: Tipos de productos a ofrecer

Tipo	Productos
Verduras y Chacras	Acelga, ají, ajo, alcachofa, apio, betarraga, brócoli, cebolla, choclo, cilantro, espárrago, espinaca, lechuga, papa, pepino, perejil, pimentón, poroto (verde o granado), repollo, tomate, zanahoria, zapallito italiano, zapallo, etc.
Frutas	Ciruela, cereza, damasco, durazno, frambuesa, frutilla, guinda, mandarina, manzana, melón, murta, naranja, pera, sandía, uva, etc.
Artesanías	Lana, plata, cuero, etc.
Huevos	Huevo de gallina de campo (libres)
Frutos Secos y derivados	Maní, almendras, nueces, piñones, castañas, etc.
Productos apícolas	Miel envasada al natural o saborizada, polen, propóleo, cera, etc.
Mermeladas	Mermelada de fruta (tradicionales, mezclas e innovaciones)
Derivados lácteos	Manjar, queso yogur, etc.
Otros procesados	Embutidos, aliños preparados,
Especies	Merquén, pimientas, etc.
Hierbas	Menta, hierbabuena, poleo, otras, tanto frescas como deshidratadas
Otros	Harinas, aceites, legumbres, cereales y granos, etc.

Localización del mercado

Debido a la relevancia de la ubicación del mercado se discutieron en conjunto con agricultores y asesores de la Ilustre Municipalidad de Osorno varias alternativas que pudiesen ser de fácil acceso tanto para productores como compradores. Los aspectos que creemos importantes a considerar en la definición de la localización del mercado urbano incluyen:

- ❖ Infraestructura y servicios básicos disponibles: condiciones existentes para instalar el Mercado en consideración de las condiciones climáticas (lluvia y sol); disponibilidad de o acceso a agua, electricidad y servicios higiénicos
- ❖ Facilidad de acceso de compradores: Accesos vehiculares y disponibilidad de estacionamiento, acceso en transporte público (buses urbanos, taxis colectivos y taxis)
- ❖ Facilidad de acceso de productores: Acceso y estacionamiento para vehículos de carga livianos (camionetas), cercanía a terminal de buses rurales
- ❖ Cercanía a sectores poblados
- ❖ Disponibilidad de uso: Precio, uso actual y proyecciones futuras

En vista de estas consideraciones, se identificaron dos sectores que tienen potencial para un mercado y otros que en un futuro lo podrían albergar (Cuadro 19). De las alternativas evaluadas, la más viable de emplear en el corto plazo, corresponde a un espacio al interior del Parque Chuyaca, ubicado en el sector oriente de Osorno cerca de la intersección de Av. 18 de Septiembre y calle Julio Buschman, detrás de la escuela España (Foto 6). De acuerdo a los antecedentes recogidos, este espacio cuenta con una capacidad para instalar 40 puestos de ventas. Sin embargo, es importante destacar que el Parque Chuyaca no contaría con una infraestructura o condiciones que protejan frente a las adversidades climáticas, tanto para vendedores como para asistentes. Ello implica realizar una importante inversión para mejorar este punto.

Cuadro 19 Mercado Campesino Urbano: Opciones de localización en la ciudad de Osorno, características y evaluación de factibilidad

Alternativa locación	Características	Evaluación
Parque Chuyaca	<input type="checkbox"/> Fácil acceso en auto y transporte público <input type="checkbox"/> No está cerca de terminal, pero si de recorrido de buses (aunque del oriente) <input type="checkbox"/> Muy amplios espacios, sin grandes poblaciones en su cercanía <input type="checkbox"/> Cercano a Feria Pedro Aguirre Cerda, puede captar compradores de ésta	Factible
Recinto calle 18 Septiembre	<input type="checkbox"/> Fácil acceso en auto y transporte público <input type="checkbox"/> No está cerca de terminal, pero si de recorrido de buses (aunque del oriente) <input type="checkbox"/> Muy amplios espacios, sin grandes poblaciones en su cercanía <input type="checkbox"/> Cercano a Feria Pedro Aguirre Cerda, puede captar compradores de ésta	Factible
Parque Hott	<input type="checkbox"/> Fácil acceso en auto, no tanto para transporte público <input type="checkbox"/> Cerca terminal de buses rurales (3 cuadras) <input type="checkbox"/> Poco centralizado (cerca del río) <input type="checkbox"/> Proyecto futuro , sin infraestructura ni definición de usos	Descartado en el corto plazo
Parque Francke	<input type="checkbox"/> Fácil acceso en auto y transporte público <input type="checkbox"/> Más bien alejado de terminal de buses rurales (9 cuadras) <input type="checkbox"/> Proyecto futuro , sin infraestructura ni definición de usos	Descartado en el corto plazo
Puente San Pedro	<input type="checkbox"/> Fácil acceso en auto y transporte público <input type="checkbox"/> Más bien alejado de terminal de buses rurales (9 cuadras) <input type="checkbox"/> Sectores de baja densidad en los alrededores, aunque tiene acceso desde ambas orillas del río <input type="checkbox"/> Infraestructura amplia pero con problemas estructurales insanables	Descartado
Terreno privado Rahue Bajo	<input type="checkbox"/> Fácil acceso en auto, no tanto para transporte público <input type="checkbox"/> Cerca terminal de buses rurales (3 cuadras) <input type="checkbox"/> Poco central (cerca del río) <input type="checkbox"/> Terreno de alto valor sin infraestructura	Descartado

Foto 6 Ubicación parque Chuyaca de Osorno



Fuente: Google Earth® (2015)

2.4.3 Estudio legal

Dado que el Mercado contempla como primera alternativa para su funcionamiento, un espacio público administrado por la municipalidad de Osorno, un primer antecedente a considerar corresponde a lo establecido en el artículo 36° de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695, que establece la atribución de las municipalidades para permitir su uso mediante concesiones y permisos. Este corresponde al primer requisito a cumplir para autorizar el funcionamiento del Mercado.

Si bien no existe una normativa específica respecto del funcionamiento de mercados de agricultores, el antecedente más cercano se encuentra en la Ley Orgánica Constitucional de Ferias Libres N° 18.695, que establece que los bienes municipales o nacionales de uso público, que administre una municipalidad pueden ser objeto de concesiones y permisos, de acuerdo a lo cual, las personas que deseen trabajar en una feria deben tramitar y obtener el permiso municipal correspondiente. Del mismo modo, esta ley establece que las normas adoptadas por las diferentes municipalidades se establecen mediante “ordenanzas”, que en el caso de las ferias, regulan su funcionamiento en las diferentes comunas del país. Entre los aspectos regulados por las diferentes ordenanzas, se encuentran las siguientes materias:

- i. Definiciones generales respecto de lo que se entenderá por Feria, Feriante o Comerciante de Feria, Puesto, Patente, Permiso, Alimento, entre otros.
- ii. Identificación y descripción de los rubros o productos factibles de ser comercializados en las ferias, como por ejemplo frutas y hortalizas frescas, abarrotes, ropa, entre otros.
- iii. Derechos municipales, referidos al pago de una patente que permite ejercer el comercio, utilizar un bien público para ello y el pago del servicio de aseo en el lugar de funcionamiento de la feria.
- iv. Características del permiso concedido, en términos de la posibilidad de transferir o no dicho permiso a un tercero.
- v. Requisitos para solicitar un permiso o patente (edad mínima, lugar de residencia, certificado de antecedentes, autorización sanitaria, iniciación de actividades, entre otros). Cabe destacar que en muchas ordenanzas se establece la obligatoriedad de tener **residencia en la misma comuna** donde funcione la feria respecto de la cual se solicita permiso como comerciante.
- vi. Lugar de funcionamiento de las ferias y normas respecto de puestos y carros de venta.
- vii. Normas sanitarias relacionadas a manipulación de alimentos.
- viii. Normas relativas a la fiscalización, prohibición y sanciones.
- ix. Otras materias que la municipalidad considere pertinentes.

En el caso de la comuna de Osorno, el funcionamiento de ferias libres esta normado por la ordenanza municipal N° 63 de 1999, que establece la facultad de la Municipalidad para entregar en concesión la administración de dichas ferias, a personas naturales o jurídicas. En base a información del Departamento de Rentas y Patentes de la I. Municipalidad de Osorno, el costo de una patente para diversos puestos de la feria Rahue de Osorno fluctúa entre \$25.000 y \$40.000 mensuales.

Aspectos tributarios

Con relación a los aspectos tributarios, si bien no existe un precedente para los mercados de agricultores, se puede analizar el caso de las ferias libres, para las cuales el Servicio de Impuestos Internos establece las obligaciones que deben observar los comerciantes que participan en ellas, que son incluidos en la categoría de “pequeños contribuyentes”.

En el caso de figura legal bajo la cual se constituye el Comité de Autogestión, si bien los mercados analizados se han organizado en grupos informales, de acuerdo a los objetivos de este Comité, así como lo observado en las experiencias urbanas como la Feria Libre Modelo de la Comuna de Macul en la región Metropolitana, analizadas en la sección de “Lecciones Aprendidas”, esta correspondería a una Organización sin fines de lucro¹⁵, como por ejemplo un sindicato. Esta figura parece ser adecuada debido al alcance local del mercado, ya que cabe destacar que otras figuras como Asociaciones Gremiales, corresponden a organizaciones de mayor alcance geográfico, que representan, por ejemplo a diversos sindicatos. Por otra parte, si bien no se observaron mercados organizados bajo la figura de cooperativas, no se puede destacar este tipo de organizaciones.

Este tipo de organizaciones sin fines de lucro, por razones de hecho más que por razones legales, no obtienen utilidades en su gestión, debido a que administran recursos que se obtienen por medio de donaciones o cuotas sociales que luego son utilizadas para su proyecto o fin social. En el caso del modelo de mercado propuesto, los ingresos generados son empleados en el financiamiento de los gastos de funcionamiento, sin que se generen utilidades.

Además de lo anterior, debe dar cumplimiento a todas las obligaciones complementarias o anexas que afectan a este tipo de contribuyentes, como son las siguientes, entre otras:

- ❖ Inscribirse en el Rol Único Tributario (Artículo 66 del Código Tributario);
- ❖ Efectuar la Declaración Jurada de Iniciación de Actividades (Artículo 68° del Código Tributario);
- ❖ Llevar Libros de Contabilidad (Artículo 68° de la Ley de la Renta);
- ❖ Presentar Declaraciones Anuales de Impuestos (artículos 65° y 69° de la Ley de la Renta);
- ❖ Efectuar Pagos Provisionales Mensuales, en los casos que corresponda (artículo 84° letra de la Ley de la Renta).
- ❖ Practicar las Retenciones de Impuesto, en los casos que corresponda (artículos 73° y 74° de la Ley de la Renta).

En lo relacionado al Impuesto al Valor Agregado (IVA), las instituciones que no persiguen fines de lucro son contribuyentes del IVA por las operaciones que efectúen y los servicios que presten, gravados con ese tributo, resultando irrelevante para los efectos de su aplicación la naturaleza jurídica de tales instituciones, o el ánimo o fines con que se constituyan, lo cual no es condición para los efectos tributarios.

¹⁵ www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/organizaciones_sin_fines_de_lucro.pdf

Debido a lo anterior, y en la medida que este tipo de organizaciones no generen utilidades o no realicen actividades afectas al pago de impuesto al valor agregado, no pagan dichos impuestos.

Respecto a los y las productoras participantes, están sujetos a IVA aunque pueden acogerse al **Régimen de tributación simplificada**, contemplado en el párrafo 7° del título III de la Ley de Impuesto a las ventas y servicios. De acuerdo a esta norma, los comerciantes de ferias libres pueden declarar y pagar IVA en base a una cuota mensual fija de débito fiscal (IVA de las ventas), al que podrá deducir el crédito fiscal por las compras y servicios recibidos (IVA de las compras). Los comerciantes que se acojan a este régimen de tributación se encuentran liberados de emitir boletas de compra venta y pueden realizar su declaración y pago de IVA de manera trimestral. También están sujetos al pago de impuesto a la renta, pero los comerciantes de ferias libres deben pagar anualmente un impuesto equivalente a ½ Unidad Tributaria Mensual (unos \$22.000), que es recaudado por las correspondientes municipalidades al momento de que el comerciante cancele su permiso. Adicionalmente se establece que los comerciantes no deben declarar renta anualmente, excepto si obtienen otras rentas, en cuyo caso deberán cancelar el correspondiente impuesto global complementario, de acuerdo a una renta presunta de dos Unidades Tributarias Anuales (\$1.050.000).

2.4.4 Estudio organizacional y de RRHH

Respecto a la organización y sistema de funcionamiento del Mercado Campesino Urbano, y debido a las características de este, existe una serie participantes públicos y privados que deben articularse a distintos niveles.

Comité de Autogestión

De acuerdo a lo observado en la mayoría de las ferias estudiadas en el país y en los casos documentados de otros países, se observa el predominio de la autogestión como base del funcionamiento de los distintos mercados y ferias de agricultores. Esto implica que los propios agricultores que participan de una feria se organizan y escogen de entre sus miembros, un grupo o comité de gestión o autogestión.

Este comité en algunos casos funciona como un comité informal, como una comunidad sin personalidad jurídica. En otros casos, como las ferias libres, se observa los comerciantes se organizan bajo la forma de una organización sin fines de lucro, especialmente en la forma de sindicatos, cuya directiva asume las funciones de Comité de Autogestión. Esto permite a estas personas jurídicas postular a diversos incentivos o subsidios a la inversión. En algunos casos, como el de la feria “Juan Pinto Duran”, que funcionan en la comuna de Macul de la región Metropolitana, los comerciantes se han organizado en la forma de un sindicato de trabajadores independientes, lo que ha permitido a la I. Municipalidad de Macul, entregar una concesión por el uso del recinto en que se emplaza la feria.

En otros casos estudiados, como la Feria de Agricultores de San Clemente, en la región del Maule, o el Mercado Agroecológico en la región Metropolitana, los agricultores se han organizado en Comités

informales, mientras que en otros ejemplos, es la directiva de agrupaciones como el Convivium Slow Food de Coquimbo, la que ha asumido las tareas de Comité de Autogestión.

En el caso del Mercado Campesino de Osorno, dado que este mercado agrupará a agricultores de tres comunas, se estima necesario que el Comité de Autogestión cuente con agricultores que representen a sus colegas de cada una de las tres comunas. Si se asume la participación de dos agricultores de cada comuna, el comité de Autogestión quedaría conformado por seis personas., cuyas funciones son organizar el funcionamiento del mercado y representar a los agricultores que participan ante las autoridades que puedan tener injerencia en dicho funcionamiento, como lo pueden ser la I. Municipalidad de Osorno, el Servicio de Impuestos Internos, y las diferentes instituciones de fomento, principalmente INDAP.

En el caso de las actividades de organización, estas corresponden principalmente a la representación de los integrantes del mercado ante las instancias correspondientes, la gestión de los permisos municipales requeridos, así como el cobro y administración de las cuotas o derechos de participación en el mercado, que constituyen ingresos para el pago de los gastos de funcionamiento. Adicionalmente, dicho comité debe coordinar acciones de difusión y promoción del mercado y la eventual contratación de servicios de apoyo.

- ❖ Actuar como ente regulador y colaborador del concesionario y el Mercado.
- ❖ Supervisar el desempeño del concesionario, pudiendo objetarlo o requerir su reemplazo en caso de razones justificadas.
- ❖ Generar lineamientos estratégicos.
- ❖ Elaborar o modificar si corresponde, el reglamento interno de funcionamiento del mercado.
- ❖ Solicitar mayor o menor presencia de productos de acuerdo a la demanda real (considerando la estacionalidad y la producción local)
- ❖ A solicitud del concesionario, generar resoluciones a las problemáticas que el administrador no haya podido dar solución.
- ❖ Definir y calendarizar las experiencias culturales mensuales, y los aspectos logísticos relacionados.
- ❖ Colaborar con las actividades de promoción realizadas en el Mercado
- ❖ Otras afines atribuibles a su rol

Los detalles de ingresos y gastos involucrados en estas actividades se detallan en el análisis económico.

Comité de Instalación

Tal como se indica en la sección de modelo de negocios, se han asumido dos escenarios posibles en el funcionamiento del mercado. En el primero se asume la existencia de una estructura precursora, como una agrupación de agricultores u organización relativamente consolidada, capaz de congrega a los agricultores que participen en la feria y que pueda asumir las funciones de Comité de Autogestión.

El segundo tipo de escenario posible, como lo es el caso del Mercado Campesino Mapuche de Osorno, debido a que se proyecta la participación de agricultores de tres comunas, se asume que no existe esta estructura previa que pueda congregarlos y asumir las tareas de Comité de Autogestión, de modo que se propone la creación de un **Comité de Instalación con apoyo externo**, que ayude a poner en marcha la

fería y contribuya a formar un Comité de Autogestión. Este comité estará integrado inicialmente por un equipo de **uno o dos profesionales contratados por un plazo fijo**, más profesionales de las instituciones participantes I. Municipalidad de Osorno e INDAP y progresivamente, incorporar a los agricultores que participen del Mercado, con la finalidad de promover el empoderamiento de los mismos agricultores en la autogestión del mercado, de modo que asuman responsabilidades y sientan el mercado como una actividad propia y no como una actividad institucional de una institución de fomento.

Este Comité de Instalación, asume las funciones del Comité de Autogestión, y debiese funcionar por un plazo en que el mercado y el Comité de Autogestión puedan consolidarse, plazo que se estima puede ser de 12 meses. Se estima que el financiamiento de los profesionales contratados para conformar este Comité de Instalación debe ser subsidiado, dado los ingresos proyectados a partir del pago de derechos de participación de los agricultores no alcanza a cubrir dichos costos.

El perfil y funciones de los profesionales a contratar a plazo fijo es el siguiente:

Administrador: Profesional Universitario con formación en el área administración, agronegocios, o ingeniería comercial. Sus funciones y responsabilidades serán:

- Ser el representante del concesionario, ante productores y visitantes del mercado.
- Abrir y cerrar el Mercado (en caso de que corresponda)
- Cobrar a los productores de forma quincenal, la cuota por concepto de participación.
- Establecer y velar por el cumplimiento de un reglamento interno de funcionamiento del Mercado, definido con el Comité de gestión.
- Supervisar y dirigir al personal durante el funcionamiento del Mercado.
- Programar junto al Comité de Gestión, la participación de los productores en función de la estacionalidad de algunos productos.
- Asegurar que cada productor obtenga los servicios que ofrece el Mercado (puesto de venta, electricidad, agua, estacionamiento, etc.).
- Gestionar la conformación de las Canastas de productos de Temporada
- Gestionar el despacho de canastas
- Amonestar a los productores que no cumplan con el reglamento de funcionamiento del Mercado

Colaborador de administración: Técnico con experiencia en el trabajo con pequeños productores y con formación en el área agropecuaria o de alimentos. Sus funciones son:

- Realizar la inspección visual de los productos comercializados en el mercado.
- Relacionarse de forma directa con los productores, solucionar y aclarar sus dudas.
- Velar y vigilar el cumplimiento por parte de productores, de reglamentos o normativas para comercializar productos.
- Velar por el cumplimiento del reglamento interno de funcionamiento.
- Representar al concesionario en ausencia del administrador.
- Atender y dar curso a sugerencias y reclamos de visitantes al Mercado.
- Apoyar la logística de abastecimiento del Mercado.
- Apoyar la conformación de Canastas de productos de Temporada.

- Conseguir al menos una fotografía de cada productor trabajando en su zona, las cuales formarán parte de la ambientación de cada stand.

Comités Comunales

Dado que el Mercado proyectado para Osorno incluye agricultores de tres comunas y que los potenciales participantes son mucho más que la disponibilidad de puestos, se estima conveniente generar instancias locales de coordinación, denominadas Comités Comunales, que corresponden a una instancia de participación y mejora continua para los productores del mercado (actuales y potenciales) y equipos técnicos; no son parte directa de los recursos humanos necesarios para el funcionamiento cotidiano del mercado. Su alcance es comunal, y el número de comités a conformar es igual a la cantidad de comunidades, agrupaciones o comunas de procedencia de los productores que integran el mercado. Sus funciones son:

- Generar una instancia local de participación entre productores, con orientación y participación de profesionales de equipos técnicos de programas de fomento y desarrollo (PRODESAL, PDTI, SAT, GGT, etc.).
- Verificar y autorregular la calidad de los productos de sus pares.
- Promover la asociación entre productores interesados en compartir un espacio de venta en el Mercado.
- Proponer al Comité de Gestión mociones no vinculantes, asociadas al desarrollo del mercado y la participación de productores.

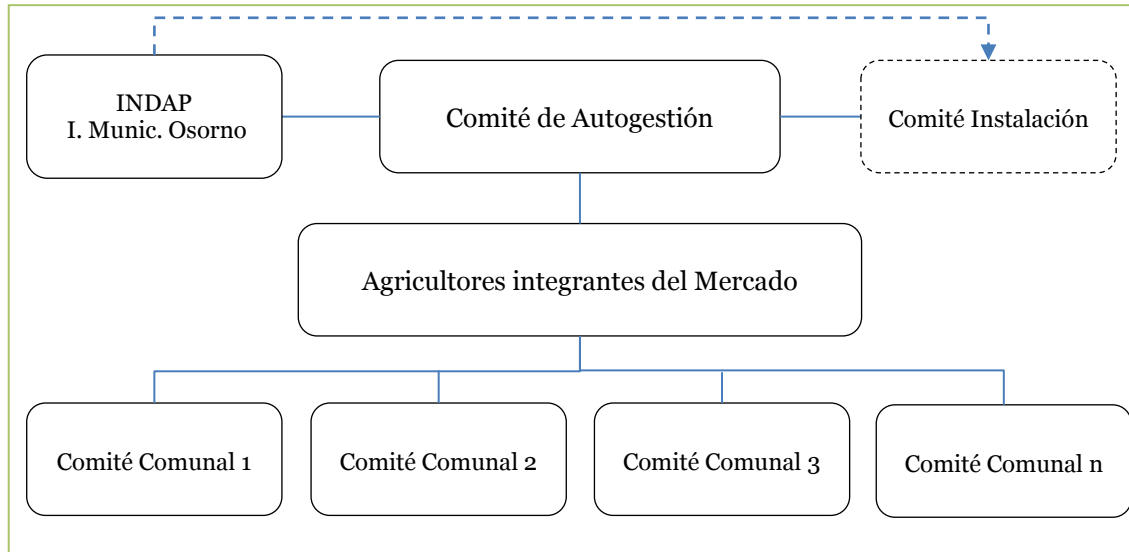
Cabe destacar que algunas de las actividades de los diferentes comités, tal como lo mostraron algunas experiencias como la del Mercado Ecológico de Coquimbo, pueden ser apoyadas por otras instancias locales, como grupos de consumidores o agrupaciones como los Convivia Slow Food en los lugares donde se encuentren constituidos.

Organigrama

El organigrama de la figura representa la relación entre el Comité de Autogestión, cuyos integrantes son escogidos por los agricultores que participan del mercado, a quienes representa frente a diversas instancias como autoridades sectoriales, Municipalidad, INDAP u otras instituciones de fomento.

En el caso de que no exista un grupo de agricultores, precursor del Comité de Autogestión, se propone que la implementación y puesta en marcha del mercado a formar, sea apoyada por medio de un Comité de Instalación, conformado por un equipo de profesionales contratados para dicho propósito, junto con profesionales de INDAP y la Municipalidad.

Figura 7: Mercado Campesino Urbano: Organigrama



A nivel local, los agricultores de las diferentes comunas se organizan en Comités Comunales, que constituyen espacios de participación y mejora continua, no solo para quienes participan del mercado directamente, sino que también para otros agricultores que deseen compartir experiencias en torno a comercialización, calidad de productos u otros temas relevantes para el funcionamiento de este circuito de comercialización.

2.4.5 Estudio económico

Inversión, infraestructura y locación

Considerando los aspectos anteriormente mencionados, el lugar donde se inserte la iniciativa, deberá asegurar una serie de condiciones respecto de su infraestructura, principalmente en lo que se refiere a **techado y provisión de servicios como electricidad y agua potable**. En caso contrario se debe considerar la inversión previa para la habilitación del lugar donde se emplazará el mercado, entre las cuales se consideran las siguientes características:

- Tener protección a las adversidades climáticas tanto para vendedores como para asistentes, siendo recomendable un lugar amplio protegido (por ejemplo multicancha, estacionamiento, gimnasio techado u otro). Este punto toma mayor relevancia en zonas donde el clima es más extremo.
- Tener fácil acceso en transporte público.
- Poseer disponibilidad de estacionamientos para los productores e idealmente para quienes visitan el Mercado.
- Ser un espacio inserto en un bien de uso público o administrado por la Municipalidad, que idealmente posea otro uso en los días en que este no opera. Esto debiese permitir concesionarlo a un menor costo y poder destinar los ingresos por cobro a productores principalmente al financiamiento de las operaciones.

En relación a la inversión requerida para la habilitación de puestos de venta, la información recopilada en terreno, así como en las diferentes experiencias visitadas en otras regiones de Chile, sugiere que no todos los productores cuentan con medios para trasladar sus productos en vehículos, y que en algunos casos, el traslado se realiza mediante transporte público. Debido a esto, se estima conveniente que el mercado cuente con puestos cuyos gastos de inversión sean financiados mediante fuentes externas como instituciones de fomento o fondos regionales o locales, de modo que puedan ser empleados en otros usos en días que el mercado no funcione. La inversión estimada para implementar estos puestos varía dependiendo del tipo y características, pudiendo ser de \$250.000 en el caso de toldos similares a los empleados en ferias libres, toldos plegables de estructura metálica y lona, cuyo precio fluctúa entre \$40.000 – \$60.000, dependiendo de la cantidad y especificaciones técnicas de la cubierta, hasta estructuras fijas cuyo costo es de aproximadamente \$1.000.000 por puesto (Foto 7).

Foto 7 Mercado Campesino Urbano: Posibles puestos a instalar (precios aproximados)

Opción 1: Toldos armables empleados en ferias libres que requieren un espacio para ser guardados (\$ 250.0000 c/u)



Opción 2: Puestos fijos de estructura metálica (\$ 1.000.000 c/u)



Opción 3: Puestos plegables que requieren un espacio para ser guardados (\$40.0000-\$60.000 c/u)



En el caso que se requiera inversión para la instalación de cubierta techada, existen diferentes alternativas disponibles en el mercado que van desde estructuras de alto costo (Foto 8a), que tienen un costo de aproximadamente UF 8/m², lo que para un espacio de aproximadamente 600 m² representa una inversión

de aproximadamente \$120.000.000. También existen alternativas más económicas, con estructuras metálicas, como la indicada en la Foto 8b, cuyo costo para cubrir 600 m² es de \$ 10.864.700 IVA incluido, según cotización adjunta en anexo 5.2.

Foto 8 Mercado Campesino Urbano: Alternativas de infraestructura

a)



b)



Costos proyectados

Los costos de funcionamiento del mercado, derivan de las actividades de organización y coordinación, realizadas por el Comité de Autogestión, así como de la realización de acciones promocionales y el pago eventual de servicios básicos como agua y electricidad. En el caso del uso del espacio, las experiencias estudiadas muestran diversas posibilidades, en algunos casos como el Mercado Agroecológico de Paine, la Municipalidad facilita el espacio en que se emplaza la feria de manera gratuita los días sábado, del mismo modo, los agricultores fueron eximidos del pago de patente. En otros casos, como la feria “Juan Pinto Duran”, de la comuna de Macul en la región Metropolitana, esta se organiza en un sindicato que representa a cerca de 100 comerciantes, el que paga un monto de aproximadamente \$400.000 mensuales por concepto de pago por la concesión del uso del espacio en que se emplaza la feria, lo que representa un costo aproximado de \$4.000-5.000 mensuales por puesto.

En el caso de la I. Municipalidad de Osorno, de acuerdo a información relativa a permisos de la feria libre Rahue de 2013, el valor fijado por el Departamento de Rentas y Patentes, para puestos de “Chacarería” es

de aproximadamente \$16.000 mensuales¹⁶, para puestos que funcionan todos los días, lo que representa un costo aproximado de \$600 diarios, que proyectados a 8 días de funcionamiento, representan \$4.800 mensuales por puesto.

Un tercer ámbito de gastos, está representado por costos asociados al traslado de los integrantes del Comité de Autogestión a diferentes reuniones o actividades de coordinación, que para seis personas (dos integrantes por cada una de las tres comunas) se estiman en \$90.000-100.000 mensuales, costos a los que se sumaría un ítem estimado de \$100.000 destinados a materiales de oficina y fotocopias, de material informativo para los agricultores participantes del mercado.

El cuarto ámbito de costos de funcionamiento del mercado, corresponde a actividades promocionales, que corresponden principalmente a la promoción en redes sociales (Figura 13), que además permitirá la comunicación con los consumidores que concurran al mercado. Se ha estimado un gasto aproximado de \$100.000, correspondiente a honorarios por 15-20 horas mensuales de un consultor externo que apoye al Comité de Autogestión, en la mantención y difusión de información promocional del mercado en redes sociales.

Figura 8 Mercado Campesino Urbano: Ejemplo difusión y promoción en redes sociales



Otro ítem de gastos corresponde a la realización de actividades promocionales realizadas en el mismo recinto del mercado (Foto 9), destinadas a atraer la mayor cantidad de público posible al mercado. Se ha considerado un costo aproximado de \$150.000 mensuales para este tipo de actividades.

¹⁶ transparencia.imo.cl/3782636396_rol_feria_rahue_enero_2013.pdf

Foto 9 Mercado Campesino Urbano: Ejemplo actividades promocionales

Finalmente, se ha considerado un gasto derivado del pago eventual de servicios básicos (agua-electricidad) de \$50.000 mensuales y un ítem de imprevistos de \$40.000.

Con todos estos ítems, el costo estimado de funcionamiento del mercado ascendería a \$960.000 mensuales, financiados por los ingresos generados por el pago que realicen los agricultores, por el uso de los puestos (Cuadro 20).

Cuadro 20 Mercado Campesino Urbano: Estructura de costos

Ítem	Monto
Pago uso espacio (40 puestos x \$5.000/mes)	\$200.000
Pago permiso por puestos	\$160.000
Costos coordinación Comité Autogestión	\$160.000
Materiales oficina-fotocopias	\$100.000
Actividades promocionales en redes sociales	\$100.000
Actividades promocionales en mercado	\$150.000
Servicios básicos (agua, electricidad)	\$50.000
Imprevistos 5%	\$40.000
Total	\$960.000

En el escenario de que se requiera el apoyo de un Comité de Instalación, los costos de contratación del equipo profesional que apoye esta actividad, considerando dos medias jornadas de un profesional y un técnico, asciende a aproximadamente \$1.300.000 mensuales, correspondientes a \$600.000 para un profesional con vehículo y \$400.000 para un técnico y \$300.000 para gastos de traslados.

Ingresos proyectados

Los ingresos del mercado (Cuadro 21) corresponden al pago que realizan los agricultores por el uso del puesto de venta. Este pago, de acuerdo a la experiencia de otros mercados fluctúa \$20.000 – 25.000 men-

suales, con 4 a 8 días de funcionamiento de mercado por mes. De este modo, los ingresos que se requiere generar para el pago de los costos de funcionamiento, ascienden a \$960.000, los que equivalen al pago de \$24.000 mensuales por agricultor, es decir \$3.000 por cada día de funcionamiento del mercado (8), por cada uno de los 40 agricultores participantes. Cabe destacar en este punto, que el incremento en los ingresos de los agricultores, de acuerdo a las experiencias visitadas, fluctúa entre los \$40.000 – \$80.000 por día de funcionamiento, lo que en el caso de un mercado que funcionen dos veces por semana, puede representar un ingreso de \$320.000 mensuales.

Cuadro 21 Mercado Campesino Urbano: Ingresos mensuales estimados

Ítem	Valor
Número de productores	40
Días de funcionamiento al mes	8
Valor diario	\$3.000
Total ingresos mes	\$960.000

Flujo de fondos proyectados

Se plantean dos escenarios, el escenario 1 en que no se requiere la implementación de un Comité de Instalación y el escenario 2, en que si se requiere la implementación de un Comité de Instalación, cuyo costo por concepto de contratación de profesionales es apoyado mediante un subsidio.

Cuadro 22 Modelo Mercado Campesino Urbano: Flujo de fondos proyectado. Escenario 1: No requiere implementación de Comité de Instalación (miles de \$)

Item	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos									
Derechos participación		11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520
Costos									
Pago uso espacio		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Pago permisos municipales		1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920
Costos coordinación		1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920
Materiales oficina-fotocopias		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Promoción redes sociales		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Promoción en mercado		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Servicios básicos		600	600	600	600	600	600	600	600
Imprevistos 5%		480	480	480	480	480	480	480	480
Total costos		-11.520	-11.520	-11.520	-11.520	-11.520	-11.520	-11.520	-11.520
Utilidad operacional		0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos a las utilidades		0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Neta		0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones									
Construcciones	-10.000								
Valor de desecho (20%)									1.000
Flujo neto	-10.000	0	0	0	0	0	0	0	1.000

VAN (12%)	-\$9.596.117
TIR	-25,01%

Cuadro 23 Modelo Mercado Campesino Urbano: Flujo de fondos proyectado. Escenario 2: Requiere implementación de Comité de Instalación (miles de \$)

Item	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos									
Derechos participación		11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520	11.520
Costos									
Pago uso espacio		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Pago permisos municipales		1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920
Costos coordinación		1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920
Materiales oficina-fotocopias		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Promoción redes sociales		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Promoción en mercado		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Servicios básicos		600	600	600	600	600	600	600	600
Imprevistos 5%		480	480	480	480	480	480	480	480
Comité Instalación		15.600							
Total costos		-27.120	-11.520	-11.520	-11.520	-11.520	-11.520	-11.520	-11.520
Utilidad operacional		-15.600	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos a las utilidades		0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Neta		-15.600	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones									
Construcciones	-10.000								
Valor de desecho (20%)									1.000
Flujo neto	-10.000	-15.600	0	0	0	0	0	0	1.000
VAN (12%)	-\$25.524.688								
TIR	(no estimable)								

Interpretación de resultados

El modelo Mercado Campesino fue formulado de tal manera que los costos en que se incurra para el funcionamiento del mercado se financien únicamente con los ingresos derivados del pago de derechos de uso del puesto de venta. Se hizo un esfuerzo por que estos fuesen bajos, dado que la capacidad de pago de los agricultores que concurren al mercado es limitada (el ingreso por ventas no es muy alto) y ellos también deben financiar los costos de traslado de los productos desde su predio al mercado. Un mayor costo por uso y permisos podría desalentar la participación de los agricultores en el mercado. Debido a la misma razón, los ingresos generados por el pago de derecho a participar no permiten absorber la inversión requerida, siendo necesario proporcionar subsidio para apoyar para dicha inversión, y en el escenario 2 (con Comité de Instalación) se requerirá apoyo para el financiamiento de la contratación de los profesionales encargados de implementar dicho Comité. En así un escenario, los valores de los indicadores de rentabilidad no pueden más que ser negativos.

2.5 Conclusiones

A partir de los antecedentes presentados en las secciones precedentes, se puede concluir que la implementación de un Mercado Campesino Urbano Mapuche en Osorno, es factible si se consideran los siguientes aspectos de mercado, técnicos, legales y organizacionales.

Desde el punto de vista de **mercado**, al comparar la oferta actual de productos, esta representa una proporción menor respecto de la demanda potencial agregada en la zona donde se proyecta el mercado (Parque Chuyaka), por lo que se puede concluir que existe todavía espacio para incorporar un nuevo punto de venta de productos frescos en la ciudad de Osorno. Si bien existen otras ferias y mercados en la ciudad, estos no solo venden productos frescos, sino que venden también otros artículos como ropa, muebles, carne y pescados y en el caso de frutas y hortalizas frescas, gran parte de estos productos proviene de fuera de la región, por lo que un Mercado Campesino Mapuche podría ocupar un nicho relacionado a productos locales de alta calidad y a precios competitivos, especialmente si estos productos se diferencian por ser producidos en sistemas productivos agroecológicos u orgánicos, los que en la actualidad no están disponibles en las otras alternativas.

En relación a los aspectos **técnicos** existen al menos dos alternativas que pueden ser empleadas para la instalación de un mercado, que corresponden al Parque Chuyaka y al recinto de calle 18 de Septiembre. Las otras alternativas analizadas (Parques Hott y Francke, Puente San Pedro y Terreno en Rahue Bajo) no pueden ser empleadas en el corto plazo o bien presentan problemas estructurales. Si bien las alternativas consideradas viables pueden ser empleadas en el corto plazo, las características climáticas de Osorno plantean la necesidad de infraestructura básica como puestos de venta y una cubierta techada, que proteja los puestos de la lluvia. Dicha inversión, por los montos involucrados requiere de un subsidio, particularmente en lo que se refiere a **cubierta techada e infraestructura**.

Desde el punto de vista **legal y organizacional**, el funcionamiento del mercado es viable en tanto se logren instalar capacidades en los agricultores, que permitan la autogestión del mercado, especialmente en los aspectos de calidad de los productos, convocatoria de los agricultores y establecimiento de normas de funcionamiento. La experiencia en otros mercados con similares características, indica que este modelo de autogestión basado en la formación de un Comité de Autogestión formado por los propios agricultores que participan del mercado, permite su funcionamiento con bajos costos operacionales, los que pueden ser absorbidos por los ingresos generados por el pago de una cuota de participación, con un costo asequible en relación al volumen de ventas esperadas. En el caso del Mercado Campesino de Osorno, se estima que inicialmente se requerirá apoyo externo para la puesta en marcha del mercado, en la forma de un Comité de Instalación que ayude a conformar e instalar el mercado, junto con generar capacidades en los agricultores para la formación de un Comité de Autogestión.

Desde el punto de vista **económico**, resulta de gran relevancia destacar que en este modelo de funcionamiento, si bien el foco es promover la autogestión por parte de los propios agricultores que

participan del mercado, estos eventualmente solo podrían financiar los costos de operación, pero no así la inversión requerida para funcionamiento, ni tampoco la preinversión que involucra la contratación de un Comité de Instalación para su puesta en marcha. En este sentido, pareciera fundamental contar con políticas que promuevan o al menos apoyen la instalación de mercados de este tipo.

Si bien los indicadores de rentabilidad son negativos desde un enfoque de evaluación privado, y los beneficios sociales como desarrollo de capacidades en los agricultores y el cumplimiento de un proyecto de alta significancia para las comunidades mapuche de la región son difíciles de cuantificar, no obstante se puede valorizar la generación de ingresos, al considerar que cada puesto logre generar al menos \$50.000 de utilidades por cada día de funcionamiento, como lo observado en otros mercados, los ingresos agregados que el funcionamiento del mercado contribuiría a generar, del orden de \$192.000.000 anuales, al cabo de 8 años son muy superiores a la inversión requerida en infraestructura, por lo que desde este punto de vista la instalación de un Mercado Campesino Mapuche se justifica plenamente. Desde el punto de vista de los ingresos que podrían generar los agricultores, el incremento que se podría esperar en cada puesto se estima al menos en unos \$200.000 mensuales por agricultor, asumiendo que el mercado funciona un día por semana y cada agricultor logra vender al menos \$50.000 cada día.

3. Modelo tienda campesina o especializada

Para considerar la venta en tiendas como circuito corto debe darse la condición que esta se provea directamente del productor o que en su defecto sea el productor el que venda en su tienda, pudiendo además ofrecer productos de otros productores o comprados a mayoristas u otros distribuidores y. De esta forma existen lo que llamaremos las **tiendas especializadas**, cuya oferta ha privilegiado proveedores más artesanales (producción de baja escala), sean estos campesinos o no, y las **tiendas campesinas** (o de productores) en que son los propios productores o cooperativas de productores quienes ofrecen su producción. De esta manera, estas tiendas podrán estar ubicadas dentro del predio del productor (considerado dentro del grupo “venta en granja”) o en sectores comerciales (urbanos esencialmente), y ser de propiedad del mismo productor, un grupo de productores o comerciantes que se abastecen de productos locales (Kneafsey *et al.*, 2013).

En el caso de las tiendas campesinas, ellas no siempre desarrollan o aprovechan el concepto “campesino”, de manera que este está ausente de su propuesta de valor o de la estrategia comercial. Distinto es en las tiendas especializadas, donde el concepto de “especialidad” la diferencia respecto a lo que ofrece el mercado en general. Es así como existen especialidades ecológicas/orgánicas, tradicionales, saludables, entre otros muchos (González *et al.*, 2012). Si bien estos conceptos no indican directamente el tipo de productor que generó el alimento, ellas sí tienden a estar fuertemente asociada a ellos. Dado lo anterior, estas tiendas tienden a suministrarse con productos locales, aunque no se excluye el que adquieran productos en lugares más lejano o incluso a distribuidores o intermediarios.

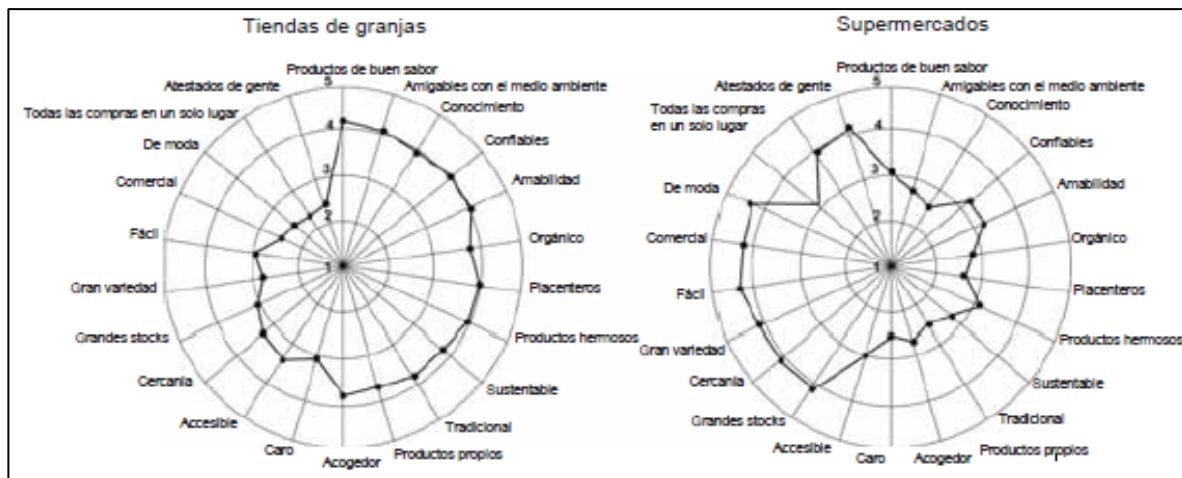
Desde la perspectiva del origen de una tienda, Ariztía *et al.* (2012) indican que los emprendedores detrás de las empresas comercializadoras especializadas pueden tener dos motivaciones. Por un lado están los comerciantes (sean campesinos o no) que, a partir de convicciones o vivencias (valores o experiencias personales biográficas), asumen un rol activo en la promoción y el entendimiento del carácter de la tienda. A través de este transmitir y compartir de valores, experiencias o impactos generados, la tienda adquiere lo que estos autores llaman un carácter transformativo. Por otro lado, están los emprendedores que directamente ven una oportunidad de negocio (un nicho de mercado) y por ello tienen un carácter proactivo. Independiente de su origen, frecuentemente los propietarios o trabajadores de estas tiendas asumen funciones de participación y co-responsabilidad en el seno de estas iniciativas (González *et al.*, 2012).

En resumen, una tienda especializada en productos campesinos puede ser propiedad de un productor, un grupo de productores o un comerciante, tener en su origen motivaciones comerciales o convicciones personales, señalar de manera explícita o no el origen campesino de su oferta, y estar inserta en el medio rural o urbano.

3.1 Aprendizajes documentados

Winter *et al.* (2012) estudiaron los atributos que asignan los compradores que conocen o utilizan los canales tienda predial y supermercado, encontrando notorias diferencias entre ambos (Figura 9). Mientras en la tienda prevalecen atributos del producto (buen sabor, presentación agradable-acogedora, sustentable y amigable con el medio ambiente, con un saber detrás del producto, tradición de elaboración propia, son confiables y por general orgánicos) en el supermercado prevalecen atributos vinculados a la compra (compro todo, variedad, fácil, cerca, accesible, gran existencia, etc.). De este estudio se pueden destacar tres elementos que tienen relevancia para las tiendas en general: que los consumidores buscan precio, sabor y calidad; la experiencia de compra (conocer) es relevante; y que la dificultad de acceso y distancia son los principales factores a vencer.

Figura 9 Importancia asignada por los consumidores holandeses a características de las compras realizadas en tiendas en granjas y supermercados.



Fuente: Winter *et al.* (2010)

Fadón y López (2012) indican que las tiendas especializadas tienden ser un poco más caras para el consumidor, pues al ser pequeños comerciantes deben contar con una infraestructura más costosa. Las que están insertas en ciudades, tienen una población mayor a la que pueden llegar y ser cómodas al momento de compra por contar con horario comercial. Los alimentos frescos y perecederos suelen tener mayores problemas para su comercialización, dado su corta vida útil, pero es un buen nicho para vender productos elaborados (aceites, vinos, conservas, etc.).

De acuerdo a la caracterización de los circuitos propuesta por el Observatorio Europeo LEADER (Figura 1) las tiendas especializadas funcionan mucho mejor en las ciudades, debido a la concentración de la población; en pocas palabras sostienen que a mayor demanda mayor es la posibilidad de éxito. Aunque para acercarse al éxito, la oferta debe ser variada y para ello, el compromiso del productor es esencial para la estabilidad de la oferta (Lopez, 2011). En tal sentido, Leader (2000) indica que los puntos de ventas asociados a las ciudades debe satisfacer la demanda de compras habituales y responder a las necesidades

diarias. Más aun, ellos identifican aspectos esenciales para el funcionamiento de una tienda en el ámbito de la puesta en marcha, del funcionamiento, de las necesidades del cliente y del estilo de venta.

Como se ha indicado, la mantención de la tienda como la infraestructura tiende a tener altos costos. Esto implica tener que aumentar los precios de venta en relación a otros canales. Por lo general, se indica que los márgenes de venta de los productos ofrecidos en este canal debiese oscilar entre un 30-40% (Leader, 2000; Fadón y López, 2012).

Se han realizado diferentes estudios de casos en el mundo, donde ha detectado otras ventajas asociadas a las tiendas o formas de fomentarlas. Una oportunidad detectada, ya sea para áreas urbanas o rurales, es que se combine el servicio con cafés, pastelerías o lugares de reunión, pudiendo hasta reemplazar lugares de consumo de alimentos habituales. Dependiendo la combinación que se realice, es el nivel de gastos que se deban implementar, pero se debe considerar que por sí sola, la tienda ya involucra un desembolso importante de dinero (Kneafsey *et al.*, 2013). En relación a las tiendas en el campo, pueden quizás solo ser viables para aquellos que viven en algún lugar peri-urbano, o en áreas donde los productores tengan otro negocio como un café, que pueda atraer a los consumidores más que solo abastecerse de productos y que involucre el movimiento hacia la tienda (National Rural Network, 2013).

Uno de los tantos ejemplos, es sobre el caso de la región de Szekszárd, Hungría, donde la ONG Eco-Sensus Ltda., con el apoyo de la European Network for Rural Development (ENRD) de la UE, fomentó la creación de tienda campesina, pero con precios accesible a su población. Para el éxito de este programa tienda, la participación de los productores en mesas de trabajo fue esencial, así como la campaña de sensibilización que realizó la ONG, con énfasis en temas medioambientales. Los productos vendidos en esta tienda cuentan con el sello de alimentos locales de Szekszárd. La tienda emplea a 5 residentes locales, pero el seguro social, salud y pensiones para sus empleados aumentan los costos, tanto así que dificulta la ampliación del negocio (Kneafsey *et al.*, 2013).

3.2 Experiencias en Chile

Para conocer un poco la situación en Chile en lo referido a tiendas campesinas y tiendas especializadas, se procedió visitar tiendas, entrevistar a sus responsables y revisar experiencias documentadas. Se obtuvo una muestra de 16 tiendas de la más variada índole ubicadas a lo largo del país en ciudades o pueblos. La única característica en común es que su oferta incluye productos de campesino. Con la información recolectada, se construyó para cada una el modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010), cuyo detalle se encuentra en el Anexo 5.1. Cada modelo fue utilizado para identificar en las empresas sus factores de éxito, oportunidades o fortalezas y sus factores de fracaso, amenazas o debilidades. A continuación se presentan los antecedentes de 11 empresas que pueden ser catalogadas como circuito corto¹⁷.

¹⁷ A solicitud de algunos entrevistados se resguardó la identidad de varias tiendas.

3.2.1 Tienda de miel gourmet (La Araucanía)

Esta tienda campesina se encuentra dentro de una importante feria artesanal, en una concurrida comuna de la Región de la Araucanía y atiende de lunes a sábado de 11:00 a 20:00 h. Este emprendimiento nace de la mano de una apicultora de la zona, quien trabaja con abejas hace 10 años. Comienza con la venta de miel pura de abeja, para luego incorporar nuevas técnicas en el proceso de fabricación. Luego de capacitaciones continuas, da inicio a su innovador proyecto de mieles gourmet con distintos sabores. Luego de levantar financiamiento público para aumentar la producción, la dueña busca dos apicultores de la asociación de apicultores de la comuna, para que la provean de miel. Visita los predios, observa el proceso de producción y realiza pruebas del producto. Actualmente tiene cuatro proveedores de miel de la zona y de a poco su producción va aumentando. Vende en la tienda, como también a otras tiendas gourmet que gozan de sus productos. Realiza entrega a todo Chile. ProChile¹⁸ se ha mostrado interesado en sus productos y en apoyar su exportación, por lo que hoy está en búsqueda de introducir nuevos sabores e incluir nuevos proveedores que permitan aumentar la producción y cumplir con cuotas solicitadas por ProChile.



Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Es un producto exclusivo, ofrecido con atributos de gourmet.
- Mercado internacional, como importante oportunidad en caso de crecer.
- Aumento de valoración de la miel y sus propiedades.

¹⁸ Institución del Ministerio de Relaciones Exteriores encargada de la promoción de la oferta exportable de bienes y servicios chilenos, y de contribuir a la difusión de la inversión extranjera y al fomento del turismo

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Al ser un producto gourmet, su consumo y por ello venta es más bien esporádica.
- Los productos gourmet tienen menor demanda por ser desconocido y a veces demasiado diferenciados (“extravagantes”).

3.2.2 Tienda de productos apícolas (La Araucanía)

Esta tienda campesina, ubicada a un costado de la Municipalidad, está a cargo de la tienda está una cosmetóloga profesional y apicultora de hace 20 años. Decide realizar un proyecto que mezclara ambas pasiones, formando así su emprendimiento de productos de belleza y cuidado de la piel en base a materias primas como miel, propóleo y jalea real. Es parte de una red de apicultores, con quienes participa en diversas ferias artesanales y gourmet. La tienda se abastece de producción propia junto con la producción de cuatro apicultores de la zona. Estos productores deben tener un protocolo de producción y extracción de miel aprobado previamente por la dueña. La propuesta de valor de la tienda es entregar un producto de belleza con altos estándares de producción de sus materias primas. Una mezcla de belleza y cuidado para la piel con los beneficios de la miel.

Es una importante tienda y referente de subproductos de las abejas, con importante participación en ferias y diversas actividades comunales y regionales. El horario de atención es de lunes a sábado de 10:30 a 18:00 hrs, a excepción de temporada alta, en que los horarios se extienden, dependiendo de la concurrencia de la tienda.



Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Aumenta la demanda de productos naturales de calidad.
- Propiedades de excelencia reconocidas.

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Producción de miel en disminución con el pasar de los años.

3.2.3 Tienda de lácteos (O'Higgins)

Es una tienda campesina familiar ubicada en el área peri-urbana de la capital de una comuna de 30 a 40 mil habitantes. Antes la familia vendía toda su producción a una empresa láctea, pero debido a exigencias

de la empresa (se debían asociar para continuar como proveedores) decidieron iniciar la producción y venta de lácteos. Hoy, además de manjar y quesos, elaboran y venden al por menor mermeladas y conservas caseras producidas con insumos locales y de temporada. Los consumidores son más bien de ingresos altos y que están vinculados a las explotaciones agrícolas que hay en la zona. Además, se ha hecho más frecuente la presencia de jóvenes profesionales que buscan estos productos.



Además de la colaboración de INDAP en materia técnica, los principales socios¹⁹ son el esposo de la dueña de la tienda que abastece de leche, un recolector que abastece los arándanos para las mermeladas, y la hija que con cierta frecuencia distribuye productos en Santiago y Valparaíso. Otros insumos para la elaboración de mermeladas y conservas los compra en la feria local.

El normal funcionamiento de la empresa involucra la elaboración de los productos (derivados lácteos y conservas), la venta de lunes a domingo y las compras de insumos necesarios. Estos se venden en la tienda que se encuentra al interior de los terrenos del hogar, además de la distribución que realiza la hija.

En relación a la infraestructura, cuenta con un punto de venta instalado con el apoyo de SERCOTEC²⁰. Este fue uno de los cambios más importantes detectados, ya que visibilizó sus productos, aumentando de manera significativa las ventas. Cuenta con una sala de elaboración de productos, construida con proyectos de INDAP y una zona de lavado de frutas. La tienda es manejada por su dueña, la cual se encarga de las ventas y administración, ayudada por una contadora. Para la elaboración de procesados cuenta con dos personas que trabajan media jornada.

El precio de los productos es fijado con un margen de 100% sobre los costos de elaboración (azúcar, gas, envases y frutas, pero sin considerar mano de obra). Respecto a los costos, el principal es la compra de envases (40 a 60% del total), seguido por azúcar y gas para la elaboración de manjar y conservas. La compra sólo se realiza mediante pago en efectivo.

¹⁹ En el modelo de negocio Canvas la palabra socio o socia hace referencia a personas, empresas o instituciones que, sin ser parte del negocio, juegan un rol fundamental para que este funcione.

²⁰ SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica) es un servicio público dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que apoya el desarrollo de emprendedores y micro y pequeñas empresas, tanto por vía del financiamiento (capital semilla) y del desarrollo de negocios (inversión y capacitación)

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Propietarios del espacio físico en que está la tienda
- Articulado con proveedores de leche y frutas
- Apoyo financiero para la infraestructura y puesta en marcha
- Integración de las labores de producción, venta y distribución

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Bajo esfuerzo de marketing
- Demanda restringida por ubicación

3.2.4 Tienda de lácteos caprinos (Valparaíso)

Tienda campesina ubicada en el camino que une la Ruta 5 con la capital de la comuna (menos de 20.000 habitantes). Vende productos orgánicos no certificados en especial lácteos caprinos (yogur y queso) que ellos mismos producen. Los principales consumidores son empresarios o profesionales, con ingresos económicos medio-alto, que tienden a ser no habituales (van de paso) y con predominancia femenina. Además de lácteos ofrecen otros productos orgánicos, tales como vinagres, miel, aceites, queso de oveja, chocolates, sal, galletas, pan y jugos, adquiridos de diez proveedores asociados, sobre todo locales. Los mismos proveedores los entregan directamente o por encomienda cada siete o quince días. Casi toda la producción se vende a través de la tienda que atiende de lunes a domingo entre las 11:00 y 20:00 hrs, el resto (10%) se distribuye de acuerdo a solicitud telefónica (en general es poca cantidad y están relativamente cercanos a la tienda). El pago se puede realizar en efectivo, transferencia electrónica o cheques.



En relación a la infraestructura, cuenta con una sala de elaboración, sala de ventas y un quincho para realizar ecoturismo. SERCOTEC, SERVIU²¹ y CORFO financiaron la puesta en marcha de la tienda, INDAP el quincho y los baños, y un proyecto FOSIS la publicidad dispuesta afuera de la tienda. El dueño es su vez el administrador de la tienda, cuenta con un vendedor fijo y un operador del ganado caprino. Estas últimas tareas también son desempeñadas por los voluntarios que recibe con regularidad de Workaway y WWOOF (World Wide Opportunities on Organic Farms).

Cerca del 40% de los ingresos provienen de la venta de derivados lácteos. Fija los precios de venta de sus productos incluyendo un margen de 25 a 30% por sobre los costos. Los productos que recibe de otros proveedores los vende en función de los valores del mercado. En relación a los costos, el más importante es la electricidad por los equipos de refrigeración y mano de obra. Otros costos importantes son el agua y el gas (para la elaboración de manjar).

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Sistema integrado de producción, elaboración y venta de lácteos
- Apoyo de voluntariado
- Lugar de venta acogedor y atención esmerada

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Fuerte estacionalidad en la oferta de productos propios
- Altos costos de energía eléctrica
- Ubicación en ruta con moderado flujo de vehículos

3.2.5 Cooperativa de productores indígenas (La Araucanía)

La cooperativa nace de la mano de productores agroecológicos asociados a una corporación que deciden a fines del año 2010 abrir una tienda campesina para comercializar sus productos a la comunidad de la comuna y alrededores. Hoy en día está constituida por 20 familias campesinas mapuches de diferentes localidades rurales de la comuna. La tienda consta de dos locales contiguos que ofrecen sus productos de lunes a sábado de 10:00 a 18:00 hrs. En un comienzo ofrecían sólo los excedentes o una parte de su producción a la tienda, con el tiempo aumentaron su producción, y hoy ofrecen sus productos a lo largo de todo el año, variando la oferta de productos frescos según la estación. Los campesinos abastecen directamente a la tienda, en un futuro desean contar con un medio de transporte que permita realizar el retiro de productos directamente en lugares de acopio vecinal.

La propuesta de valor es entregar un producto agroecológico, sano y natural con un sello que lo certifique dicha. Para ello la cooperativa adaptó el sello y el modelo de certificación utilizado en Agricultura Orgánica, que corresponde a un Sistema de Certificación Participativa del SAG. El sello es asignado a los campesinos

²¹ El SERVIU (Servicio de Vivienda y Urbanización) materializa los planes y programas del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Entrega soluciones habitacionales y desarrolla proyectos en los ámbitos de vivienda, barrio y ciudad.

por una comisión revisora compuesta por cooperados y cooperadas, electos democráticamente entre quienes tienen experiencia en producción agroecológica o son curadoras de semillas o de gallinas mapuches. La certificación dura un año y sólo certifica productos. La cooperativa espera poder certificar predios completos en un futuro y así facilitar la salida de productos a otros mercados nacionales e internacionales.



Los productos más demandados son los huevos azules de gallina mapuche y la quínoa, seguido de hortalizas y frutas, conservas y finalmente productos textiles. Los clientes son en su mayoría habitantes de la comuna y alrededores; en temporada alta poseen una alta demanda de extranjeros y ciudadanos.

La cooperativa desea generar un modelo de comercialización replicable para otras localidades del país, ser un ejemplo en producción agroecológica y ser un punto de encuentro entre la cultura mapuche, la vida sana y el sabor de la tierra.

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Ha ido en aumento la valorización del pueblo mapuche, sus productos y tradiciones.
- Relación directa cliente- productor, siendo campesinas o campesinos mapuche quienes atienden los locales.
- El lugar es muy concurrido por extranjeros, quienes se interesan por productos autóctonos.
- La gente está despertando con respecto a la alimentación y cuidado, por lo que productos agroecológicos tiene una potente oportunidad de mercado.

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- La cooperativa no cuenta con apoyo de PRODESAL/PDTI lo que dificulta el crecimiento sostenible de las producciones, del conocimiento técnico y de la posibilidad de acceder a iniciativas de financiamiento.
- Debido a que se trata de una cooperativa cerrada (no acepta nuevos miembros), la rotación de productos es baja y dependiente de la estación del año.

3.2.6 Tienda minorista (Metropolitana)

Se trata de una tienda especializada que nace como respuesta al deseo de aumentar y diversificar sus ventas y establecerse en un lugar fijo, ya que antes la dueña vendía huevos en la calle. Hoy cuenta con dos sucursales en Ñuñoa, relativamente cerca una de la otra; la primera ubicada en un sector más residencial y menos transitado, siendo sus principales clientes los vecinos del lugar que van a comprar 1 o 2 veces por semana; la segunda está instalada en un lugar más comercial, por lo que cuenta con clientes menos habituales, más “de paso”. En ambas, las mujeres tienden a ser los principales consumidores. Ofrece productos alimenticios tales como verduras, frutas, conservas, aceites, pan, deshidratados, huevos y quesos, siendo estos dos últimos los más demandados y lo que los consumidores tienden siempre a comprar cuando van a la tienda. Estos dos últimos productos también reflejan parte de la propuesta de valor de la tienda, al tener lo que llaman variedades de campo. Por otro lado, el consumidor puede elegir los alimentos que compra, lo que también es parte de su propuesta de valor. Se considera además que los productos son naturales, y que por ello los consumidores los escogen sobre otros.

La oferta proviene de 15 a 20 productores, tanto urbanos (por ej. pan) como rurales (por ej. verduras, conservas, y huevos). Para la selección de los productos, se consideran tres factores: presentación agradable, producto de “buena calidad” (a juicio de la dueña) y que el abastecedor sea responsable. Cuando ingresa un nuevo producto a petición del productor, la dueña lo instala en la tienda y lo vende al valor que el abastecedor define, durante un mes, el cual se considera de prueba.

Las actividades clave para el funcionamiento de estas tiendas son la venta de productos (lunes a domingo), compra y recepción de los productos. La única forma de comercializar estos productos es a través de la misma tienda, pudiendo pagarse en efectivo o tarjeta bancaria.

El margen de venta por producto es por lo general entre un 30-40%, definido de acuerdo a la velocidad con que se compra un producto y las necesidades por parte del consumidor. Productos de venta más lenta se le define un 30%, mientras que a los de más rápida venta (de mayor necesidad) se les aplica un 40% (por ej. aceites, quesos y huevos). Para el caso del pan, solo se aplica un 25% de margen, ya que la dueña reconoce que su importancia está en atraer consumidores (producto ancla), mientras que las verduras y frutas las vende con un margen de 50%, ya que debe compensar por las mermas. En relación a los costos, los arriendos son los ítems de mayor importancia.



Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Diversidad de productos ofrecidos
- Tiendas con foco diferente según sector en que están ubicados
- Sucursal en sector transitado

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Muchas tiendas que venden productos similares alrededor
- Depende del empleo familiar y este se está haciendo escaso

3.2.7 Tienda de productos locales (Los Ríos)

Se trata de una tienda especializada que ofrece una variedad de productos todos ellos 100% locales y que está ubicado en pleno centro de la ciudad de Valdivia. Nace hace algunos años como iniciativa de

SERCOTEC con el propósito de apoyar el desarrollo de pequeños productores de la región. Esta tienda es administrada por una empresa (que llamaremos XYZ) que capta proveedores y gestiona y promueve la tienda. El rol de SERCOTEC es financiar los costos fijos y apoyar el desarrollo de los proveedores. El modelo de negocios se describirá desde la perspectiva de la empresa XYZ, ya que es ella la que actúa como vendedor, estableciendo el circuito corto de comercialización.



La tienda tiene ofrece una variada gama de productos de pequeñas empresas de la región, incluyendo artesanías (en madera, lana, cerámica, etc.), ropa (chalecos, ponchos, zapatos, etc.), procesados (mermeladas, condimentos, cervezas, etc.), recuerdos (tazones, bolsos, impresos, etc.), utensilios de madera para el hogar (fuentes, tablas, etc.), y últimamente quesos maduros. La propuesta de valor se centra en la variedad de la oferta, así como la garantía de ser productos locales. Aunque en su modelo incluyen el concepto de precio justo, esto no lo promociona ni lo hacen notar a los compradores.

Dos segmentos de clientes le generan sus ingresos. El más importante sin duda es SERCOTEC, que aporta mensualmente con unos US\$ 4.800 para cubrir los costos fijos de la tienda (arriendo, servicios, y personal). El otro segmento son los productores que cancelan US\$ 48 al mes para exponer y vender sus productos. Con estos ingresos financia sobre todo actividades de promoción y costos variables menores. Un tercer

segmento son los compradores, pero ellos no generan ingresos, ya que los precios de venta son establecidos y entregados en su totalidad a los productores. Para la empresa estos clientes son importantes de manera indirecta, ya que si no venden el segmento proveedor perderá interés y no entregará sus productos. Cerca de la mitad de estos clientes son valdivianos que buscan productos conocidos o regalos para visitas o para llevar al extranjero. La otra mitad son turistas de otras regiones (sobre todo Santiago) y extranjeros. Para atender a estos últimos, que prefieren las artesanías más rústicas, con terminaciones menos acabadas o finas, cuentan con personal que habla inglés. Para captar nuevos clientes se aprovecha la buena ubicación de la tienda y contactos con un operador turístico que trae sus pasajeros.

Una actividad clave de la empresa es la captación y selección de productores y productos. Realizan periódicamente lo que llaman un casting, en que evalúan la calidad y seriedad de la oferta y en virtud de ello seleccionan entre 40 y 80 proveedores. Para captar compradores promueven la tienda en ferias locales y regionales. En el último año establecieron un convenio con INDAP que aportó recursos financieros para incluir en la oferta productos de campesinos. Hoy son 7 los productores y se espera llegar a 20.

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Oferta variada de productos locales de alta calidad y homogéneos
- Buena ubicación y visibilidad del local
- Local acogedor y ordenado, a pesar de la gran oferta no está sobrecargado de productos
- Buena atención
- Empresa y personal comprometidos con el proyecto.

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- El funcionamiento del local depende del subsidio SERCOTEC; el modelo no es sustentable por sí solo
- Poca relevancia de los compradores en el negocio, ya que no le generan ingresos a la empresa que administra el local; los clientes de la empresa son los productores y SERCOTEC.
- Insuficiente esfuerzo de promoción y captación de compradores (el nivel de ventas actual es insuficiente para mantener la tienda)
- Propuesta de valor (productos locales y precio justo) no es usada como factor de atracción de clientes
- Exceso de recursos humanos en función de las ventas actuales

3.2.8 Tienda de especialidades campesinas (Metropolitana)

Es una tienda especializada ubicada en el corazón de la comuna de Santiago. Nace con la idea de apoyar la agricultura campesina y ser una ventana para campesinos y campesinas puedan comercializar sus productos y generar comunidad entorno a estos. Ofrece productos naturales y especialidades campesinas, provenientes de productores, tanto de INDAP como no, generalmente con identificación de origen y de diferentes zonas del país. Son ellos también los principales asociados de la tienda. Los productos de mayor

venta son huevos, derivados lácteos (queso-yogur), aceite y pan; además venden raíces y tubérculos (ajo, papas) ají, conservas, aceites, harinas, pastas, entre otros. La venta de productos campesinos es su principal propuesta de valor, además de ser un punto de venta permanente de estos.

Los principales consumidores son personas de tercera edad y jóvenes de 30 años o menos. Los primeros buscan volver a consumir productos de campo, mientras que el segundo grupo busca más productos orgánicos, vegetales, etc., siendo a su vez los que más consultan y averiguan. Un tercer grupo serían consumidores que buscan productos por “salud”. Un grupo importante vive en el vecindario y el resto son personas que trabajan en el sector. Tienden a ir dos veces a la semana.

Para el normal funcionamiento de la tienda, los campesinos envían sus productos 1 vez a la semana a una vez por mes dependiendo del producto (percepción y nivel de venta) y la distancia. El pago a los proveedores es al contado, a través de transferencia bancaria, ya que así les es más cómodo a los productores y hay mayor orden de las cuentas. Se venden productos de lunes a viernes de 9:30 a 21:30 y los sábados 11:00 a 17:00 hrs. Es importante recalcar que la tienda se basa mucho en la retroalimentación que reciben de los consumidores y de los productores. En relación a la infraestructura, esta se limita a la tienda y su inmobiliario, mientras que dos socias componen los recursos humanos. A veces se paga a una persona para la atención de la tienda, en caso que ninguna socia pueda.



Los ingresos son sólo por venta, aplicando por lo general un margen del 60% sobre el precio de compra, con algunas variaciones, por ejemplo para productos que tiene un alto precio la tienda aplica márgenes menores. La forma de pago puede ser en efectivo o con tarjeta. En relación a los costos, los principales son la compra de productos, seguido por arriendo, y los servicios (electricidad).

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Ubicación céntrica, con alto flujo de personas
- Retroalimentación de los consumidores en persona o a través de las redes sociales

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Reducido margen sobre las ventas, aunque accesible para los consumidores

3.2.9 Tienda de alimentos orgánicos (Metropolitana)

Tienda especializada ubicada en La Reina, Santiago, cuya propuesta de valor es la venta de productos en base a harina de trigo 100% orgánica, entre ellos panes, galletas y tartas. Además vende otros productos orgánicos de menor consumo y provenientes de diferentes lados, incluso importados. Los consumidores van hasta dos o más veces por semana a comprar las masas orgánicas. Si bien los clientes principales son de la comuna, cuenta con clientes de comunas más distanciadas. Además de personas naturales, tiene dos clientes que compran regularmente cantidades significativas de masas.

Los proveedores clave son tres productores amigos de la dueña de la tienda, certificados en producción orgánica, provenientes de zonas locales y cercanas a Santiago. Una productora es la que toma más relevancia, al suministrar todo el trigo orgánico que adquiere la tienda y entregando cerca de un 70% de su producción total.

Para su funcionamiento compra cada 20 días trigo orgánico y una a dos veces por semana verduras en una feria ecológica local para la elaboración de tartas. En la tienda vende sus productos recién hechos de lunes a sábado. Otros canales de venta son una feria ecológica y dos locales cercanos.

En términos de recursos, la tienda cuenta con una sala de venta y una sala de elaboración, una camioneta para la búsqueda de insumos y el reparto de los productos, y cinco familiares encargados tanto de la elaboración de productos y venta, como de los temas administrativos.

Los ingresos se producen al vender los productos con un 40% de margen sobre los costos de producción (considerando costos de insumos y pago a trabajadores, entre otros). Los clientes pueden pagar en efectivo o con tarjeta²². El principal costo es la compra de trigo orgánico, seguido en importancia por arriendo, y electricidad y gas, en menor medida.



Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- La mayoría de los clientes son habituales y compran regularmente
- Ubicación, cercano a estación de metro
- Elaboración propia de los alimentos

²² Una vez abandonó el sistema de tarjetas, pero tuvo que restituirlo debido a la fuerte caída en las ventas.

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Alto costo de los insumos, en particular el precio del trigo orgánico
- Reducida visibilidad y no aprovecha la cercanía al metro

3.2.10 Cooperativa de consumo (Los Ríos)

Esta tienda especializada, emplazada en las cercanías del centro de la ciudad, nace hace cuatro años de la mano de extranjeros que tomaron referentes de España, Alemania y Colombia, y buscaron asociarse para acceder a productos de altos estándares con un modelo basado en economía solidaria. Se constituyó bajo la figura legal de cooperativa de consumo, siendo la primera en nuestro país con enfoque a alimentos. Comenzó con 100 familias que buscaban abastecerse internamente (solo para ellos), pero que luego se fue expandiendo; hoy cuenta con más de 200 socios y su tienda atiende a público sin restricción de lunes a sábado.

Su propuesta de valor se basa en disponer de todo tipo de productos para el hogar y de esta forma posicionarse como una alternativa a los supermercados. Aunque no tienen protocolos escritos para elegir que productos vender, ellos consideran al menos que sean productos locales, que el productor muestre responsabilidad ambiental; y que respete se los lineamientos de comercio justo. Por necesidad comercial deben ampliar su oferta con productos que no cumplen de manera estricta estos criterios; por ejemplo, ofrecen productos lácteos de una cooperativa de productores COLUN²³ o artículos de aseo importados. Si bien muchos de los productos disponibles poseen sellos de certificación de calidad, la presencia de éstos no es una exigencia para comercializarlos. Por política de la cooperativa, se valora más conocer al productor y tener una relación con él como forma de verificación de los atributos de confianza, realizando de esta forma (aunque no manifiestamente) un tipo de certificación por segunda parte.

Cerca del 40% de los productos ofrecidos en la tienda son productos generados por la AFC, teniendo actualmente convenio con más de 50 productores de la región. Los productores fijan sus propios precios de venta, y la cooperativa margina sobre eso entre 30 a 40% para la operación y mantención de la tienda. Cada productor posee un trato particular respecto al abastecimiento de productos y a las modalidades de pago.

Actualmente uno de los productos con mejor venta de la tienda es “La Canasta”, que corresponde a un sistema de prepago donde por un monto inicial, el comprador adquiere el derecho de ir semanalmente a la cooperativa a retirar una canasta con un mix de hortalizas de temporada. Este modelo tiene grandes beneficios, ya que permite dimensionar la demanda y con ello programar la oferta. En el mediano a largo plazo debería permitir programar cosechas y abastecimiento con los productores, disminuyendo las pérdidas de hortalizas por mermas y otorgando liquidez a la tienda.

²³ La Cooperativa Agrícola y Lechera de La Unión Ltda. (COLUN) es la más grande industria láctea de Chile, fundada en 1949 por 70 productores de leche de la zona. Hasta la fecha es una cooperativa con más de 730 socios productores.

Las características de la ciudad y el origen fundacional de la cooperativa, hacen que parte importante de su clientela sean extranjeros residentes y chilenos que han vivido en el extranjero. Los otros consumidores de relevancia corresponden a adultos mayores (en búsqueda de salud) y a profesionales jóvenes con niños pequeños, encasillables en la tendencia de “consumidores responsables”.

La tienda funciona con apoyo de voluntarios, principalmente extranjeros, que realizan labores atendiendo el local o como apoyo en actividades programadas como ferias o eventos. Ellos son capacitados por la propia cooperativa y representan una parte importante de los RRHH operacionales de la Cooperativa.

Dentro de su proyección de crecimiento futuro y pese a solicitudes recibidas, ideológicamente descartan la creación de una cadena de tiendas o una expansión a otras regiones. Consideran que la iniciativa debe replicarse, pero localmente.



Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Profesionales competentes en el área de desarrollo rural y comercialización lideran la iniciativa, lo que les ha permitido levantar capital (recientemente, adjudicaron proyecto FIA)
- Se emplaza en una región con alta cantidad de extranjeros, que buscan y están dispuestos a pagar por productos con calidad ética
- Ha ganado reputación a nivel regional y también a nivel nacional

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- El modelo se sustenta muy fuertemente en el voluntariado, siendo esos RRHH no considerados como costos de operación

- La amplia libertad otorgada al productor en la fijación de precios, genera problemas por diversidad de precios para productos similares y márgenes de comercialización muy reducidos.
- Requieren incluir en su oferta productos que no se adecuan al perfil (lácteos de una gran cooperativa, artículos de higiene, limpieza o sanitarios importados, etc.), sin ellos la tienda no sería sustentable.

3.2.11 Cooperativa de consumidores (Metropolitana)

Nacida como una tienda especializada en el sector oriente de Santiago, que vendía productos orgánicos de una asociación gremial productores, hoy es una cooperativa de consumidores. A causa de la disminución de las ventas, cambiaron su forma de comercializar pasando de tener diferentes productos a la venta durante la semana a un sistema de encargos. Los principales productos que se venden son frutas y verduras, aunque también comercializa lácteos (yogur y queso), huevos y mermeladas. La propuesta de valor se basa en una oferta de productos orgánicos certificados, además de que sus clientes la reconocen por su tradición. Los clientes son los mismos socios de la cooperativa (100 de total, 40 de ellos más activos), sobre todo jóvenes y mujeres de comunas cercanas (La Reina, Providencia y Ñuñoa). Deben participar de asambleas así como también en colaborar en proyectos, aunque se reconoce que la participación es baja. Asociados clave son los tres productores orgánicos. Con el sistema de encargos, estos cooperados obtienen hoy los productos que solicitaron dos días antes vía internet.

Las actividades se enmarcan en la distribución de los productos dos veces a la semana. La cooperativa hace los pedidos a los proveedores y está en condiciones de entregar en la misma “tienda” en la fecha estipulada. El pago puede ser en efectivo o vía transferencia electrónica (antes o después de adquirido el producto).

En relación a los recursos propios, cuenta con una persona fija, la que se encarga de la administración y distribución de los productos además del mismo lugar de distribución.

Los ingresos están dados principalmente por la venta de frutas y verduras, y a los productos se le aplican un margen de comercialización del 70%. Con estos cubren los costos, sobre todo el arriendo que es lo más caro y el sueldo de la administradora.

Factores de éxito/oportunidades/fortalezas identificados

- Se vende lo que el consumidor solicita

Factores de fracaso/amenazas/debilidades identificadas

- Falta compromiso socios consumidores
- Pérdidas por frutas o verduras que el consumidor solicitó pero no retiró

3.2.12 Otras experiencias de interés

En la búsqueda de tiendas se visitó algunos que sin ser circuitos cortos, mostraban características o experiencias de interés para tiendas campesinas.

Tostaduría (Biobío)

Esta tienda-tostaduría, ubicada en la capital de una comuna rural, fue creada por una pareja que notó la dificultad que tenían sus hijos vegetarianos para encontrar alimentos. Su oferta consiste de productos naturales como miel, mermeladas y conservas, hierbas medicinales deshidratadas, harina, frutos secos, helados y artesanías, entre otros. Socios importantes de este modelo son un grupo de pequeños productores locales que los proveen de procesados, hierbas y artesanías. Lo interesante es que teniendo la tienda un nombre mapuche, una fachada más bien artesanal, y una relevante oferta de productos locales (incluso hacen un esfuerzo por tener oferta local), ellos no desarrollaron el concepto de local o de circuito corto.

Comercializadora de cordero (O'Higgins)

La empresa se ubica en el secano costero de la Región de O'Higgins que comercializa cortes de corderos en el predio y mantiene lazos comerciales con otros clientes de perfil empresarial (hoteles y restaurantes). Su modelo consiste en comprar y procesar corderos de pequeños y medianos productores de la zona, con los cuales tiene estipulado cuotas de compra. Venden el producto enfatizando que son de la zona, pero no que son de pequeños productores. El modelo es interesante porque permite a los campesinos vender sus corderos en canales formales. Sin embargo el modelo requiere mejorar su esfuerzo comercial, ofreciendo formatos distintos a cajas de producto congelado de 5 a 7 kg que no se ajusta a venta al detalle y profundizar su relación con canales HORECA.

Marca de productos gourmet (Metropolitana)

Esta marca posee dos tiendas en sectores acomodados y ofrece frutos secos saborizados, mezclas, procesados gourmet y algunas especialidades campesinas de productores que fuesen capaces de mantener sus estándares de calidad y homogeneidad, y de abastecer a la tienda con regularidad. El modelo de negocios tiene productos “ancla” (almendras al jamón serrano, almendras a la oliva y finas hierbas, mix de frutos del bosque, etc.), de consumo rápido y relativamente masivo, con el cual captan y fidelizan a los clientes. Las tiendas se mantienen por un posicionamiento de marca, ya que el fuerte de sus ingresos es la comercialización de regalos corporativos. En este modelo rescatamos la existencia de productos ancla, la experiencia que han tenido con productores campesinos, y que los ha llevado a ser muy estrictos en la selección de sus proveedores, la complementariedad entre la tienda y la venta de regalos corporativos.

Tienda de productos naturales y frutos secos (La Araucanía)

Esta tienda se ubica dentro de un supermercado de una turística comuna de la Araucanía. La propuesta nace de emprendedores que notan la ausencia de oferta de productos naturales y frutos secos en la comuna, por lo que instalan la tienda que vende calidad y variedad en alimentos naturales, frutos secos y delicatessen. Se abastece de productos de diversos lugares, tostaderías en Santiago, productos gourmet de la zona, y de frutos y semillas de productores aledaños a la comuna. La tienda tiene una identidad mapuche (nombre, imagen y tipografía) y están trabajando para ofrecer una mayor cantidad de productos locales. Lo

interesante de este modelo, además de la búsqueda de una identidad local, es que se ubica en el local de una cadena de supermercados. Dicho modelo puede ser una alternativa para pequeños productores, pues el cliente de esta tienda es del perfil de consumidores de productos campesinos.

Tienda y espacio agro-cultural (La Araucanía)

Esta tienda emplazada en las afueras de un destino turístico, cuenta con salón de ventas, sala de producción, salón para charlas y unidades demostrativas de producción de frutos y plantas medicinales. Con estos elementos su dueña, una joven profesional, construye una oferta con un fuerte componente cultural que rescata sus propias raíces (indio-alemana) y la identidad cultural del territorio. Así ofrece mermeladas, chutneys, confituras y conservas, usando como materias primas frutos endémicos de la región o exóticos, con los que prepara procesados de tipo gourmet tales como piñones al aceite en merquén, confitura de rosa mosqueta o murta, y chutneys con mora, murtila, grosellas o rosa mosqueta. Para atraer visitantes mantiene un convenio con un operador turístico que incluye la visita a las dependencias del espacio agro-cultural en el recorrido que ofrece a sus clientes. También participa en actividades con Chefs y con ello ha colocado sus productos en restaurantes, abriendo un nuevo mercado y clientes de relevancia.

3.3 Lecciones aprendidas

La Figura 10 sistematiza las principales características de las tiendas analizadas. La mayor diversidad de elementos se encontró en los componentes Segmento de Clientes, Propuesta de Valor y Asociados Clave. Tomando en cuenta que todas las tiendas visitadas estaban operando (y serían por lo tanto “exitosas”), el juicio de éxito (y fracaso) se basará en nuestra apreciación que hay modelos con mayor posibilidad de mantenerse en el tiempo que otros. En este sentido, creemos que **las tiendas que logran una mejor articulación o alineación de los componentes clientes, propuesta de valor y asociados son precisamente las que tienen mayor (probabilidad de) éxito**. A modo de ejemplo, podemos señalar que la cooperativa de consumo (Los Ríos), la cooperativa de productores indígenas y la tienda y espacio agro-cultural (La Araucanía) han dado una buena respuesta a este desafío. En cambio otros tiene modelos de negocio con claros desajustes entre estos componente. Así encontramos una tienda de lácteos caprinos con una propuesta de valor clara, pero ubicada en un lugar no frecuentado por el perfil de clientes que demandan esos productos; una tienda cordero congelado con un formato de presentación poco ajustado a las demandas de sus clientes; y una tienda de productos locales bien abastecido, pero que hace pocos esfuerzos por captar clientes.

Respecto a su origen, estas tiendas nacieron por la detección de una oportunidad comercial, por una tradición productiva, o desde el deseo de consumidores de satisfacer su demanda de productos con atributos éticos. Si bien estas diferencias pareciera que se reflejan en la propuesta de valor, no creemos que tengan incidencia relevante sobre el éxito o fracaso de la iniciativa; lo más importante es que las tiendas sean capaces de alinear su oferta con las necesidades de los clientes al que logran acceder.

Acerca de las propuestas de valor

La variedad de propuestas se refleja en tiendas que ofrecen especialidades campesinas, destacando que son productos de calidad, originales o, en el caso de hortalizas, frescas; tiendas que ofrecen una experiencia de compra diferente, con productos seleccionados, un lugar grato para comprar de fácil acceso y atención esmerada y personal; tiendas que destacan atributos éticos, tales como justo, orgánico, agroecológico, campesino, etc.; y por último, tiendas que enfatizan el concepto de saludable, ofreciendo productos naturales, orgánicos o sin agroquímicos. Todas ellas si tienen en común, que construyen su propuesta a partir de múltiples proveedores. De una u otra forma, un solo campesino, campesina, emprendedor o emprendedora, no es capaz de producir cantidad o variedad suficiente para armar una oferta atractiva. Tarde o temprano debe recurrir a proveedores de productos o insumos.

Desde la perspectiva del circuito corto, no todos enfatizan en su propuesta, sobre todo en los elementos que la visualizan (letreros, imágenes, nombres, etc.) el origen campesino de sus productos. En algunas tiendas se puede inferir o el consumidor se lo puede imaginar (por ejemplo ofrecen “huevos de campo”), pero no siempre está el esfuerzo por resaltar este concepto. Para los clientes habituales o referidos por otros clientes, esto puede ser poco relevante, pero lo es al momento de captar nuevos clientes. En otras tiendas se resalta fuertemente la identidad del productor o el origen del producto. Es interesante que varias tiendas cuenten con productos ancla.

Acerca de los clientes

Aquí la variedad es muy grande y está naturalmente influenciada por la ubicación de la tienda. Las tiendas netamente urbanas, ubicadas en sectores comerciales o habitacionales atienden sobre todo profesionales jóvenes o adultos (sobre todo de ingresos medios a altos). Sólo para el caso de los cosméticos y artesanías, se observó un segmento un poco más acotado (mujeres). Las tiendas que buscan nichos, consumidores con comportamientos de compra comprometidos con valores (“ideológicos”), intentan ubicarse cerca de sus clientes, lo que no es fácil ya sea por dispersión de estos, o por los altos precios de los arriendos. Un tercer grupo importante son los turistas nacionales o extranjeros. Esta demanda por su naturaleza tiene un comportamiento de marcada estacionalidad, lo que obliga a las tiendas a ajustar su oferta o funcionamiento a esta estacionalidad o en su defecto a establecer fuertes lazos con operadores o empresas del rubro turístico, de manera de contar con un flujo más estable de clientes.

Acerca de la relación con los clientes

Las tiendas que buscan diferenciarse a través de la oferta de productos campesinos o con una identidad cultural (por ej. Mapuche) requieren, además de proyectar una imagen, contar con personal que conozca los productos y sea capaz de explicar y aclarar todas las dudas e inquietudes que pudiese tener un cliente. Su función es mucho más que sólo la de realizar la transacción comercial. Esta relación es importante, sin importar si es persona, vía telefónica, internet o alguna red social. Incluso, creemos que sería muy

importante que las tiendas de este tipo contasen con comunidades online, que cumplan un rol de promoción y explicación similar al que cumplen los socios de las cooperativas de consumo.

Otro aspecto muy relevante es la forma de pago. Es cada vez más frecuente que las personas no tengan dinero en efectivo (al menos no para compras no planificadas) por lo que no contar con medios de pago alternativos es una gran desventaja. Aunque ello implica un mayor costo (comisión cobrada por el servicio), la experiencia en algunas tiendas es que no ofrecer el servicio afecta de manera significativa las ventas.

Acerca de los canales de venta

Además del canal analizado (tienda), se observó interesantes esfuerzos por diversificar canales o complementarlo por medio de otro. Aunque esta tarea no es fácil (por ejemplo venta por internet), si tendrá un importante impacto en las tiendas que logren establecer estos canales como una vía efectiva de comercialización.

Acerca de los recursos clave

En cada uno de los casos visitados se observó con claridad la importancia de la ubicación de la tienda, ya sea que estuviese en lugares de tránsito o afluencia de público (por ej. una plaza concurrida o al interior de un supermercado) o formase parte de un circuito turístico. Más aún, algunas tiendas manifestaron dificultades asociadas a la ubicación (falta de estacionamiento o clientes). Junto a la ubicación, la decoración o habilitación de la tienda se reconoce como un aspecto importante. No sólo el trato que recibe el cliente es importante, las tiendas más exitosas eran acogedoras, con un toque personal.

Un segundo recurso relevante es el humano, con una importante participación de la familia o voluntarios. Si bien son importantes porque permiten bajar los costos de operación (pago salud, previsión, etc.), su relevancia es mayor por el compromiso que tienen con la iniciativa; no son empleados, son parte del concepto. Pese a ser positivo, debe considerarse esta mano de obra suele no ser considerado un costo, sobrestimando las utilidades de la tienda.

Por último, es evidente que para las tiendas que venden sus propios productos contar con salas de producción habilitadas es crítico.

Acerca de las actividades clave

Dejando de lado las actividades clave de producción asociadas a la elaboración de los productos procesados, hay a nuestro juicio tres actividades clave, aunque no necesariamente lo sean para todas las tiendas. La primera es el abastecimiento de productos o materias primas. Por un lado por la necesidad de contar con un flujo regular de productos, lo que no es siempre es fácil o posible con productos campesinos, en especial cuando son frescos (frutas y hortalizas). Por otro lado por los costos de transacción y transporte. No es necesario ahondar en las dificultades que las tiendas tienen para abastecerse de productos homogéneos y que cumplan con las normativas para ser comercializados en tiendas formales.

La segunda es la gestión comercial, en especial el esfuerzo de venta que realice la empresa. Aquí habría que hacer una diferenciación entre las empresas que sólo atienden a público de aquellas que además venden a empresas. En el primer caso resaltamos la importancia de contar con una oferta de productos ancla y a partir de estos, diseñar una oferta atractiva de productos. En estas tiendas es crítico facilitar el acceso y compra de productos. En tiendas que tienen clientes regulares o institucionales, se requiere un esfuerzo especial en fidelizarlos y diseñar sistemas de pago, fomentar la venta sugestiva, y asegurar una cobranza que no afecten la liquidez de la tienda.

La tercera es el marketing que realice, en especial las actividades de desarrollo de marca y promoción de la tienda. En general, el segmento de clientes que abordan no son personas que simplemente llegan o pasan, deben ser convocados o atraídos ya sea con ubicaciones y tiendas atractivas o utilizando redes para atraerlos. A modo de ejemplo, las cooperativas destacaron la importancia de los propios socios como promotores de sus ventas.

Acerca de los socios clave

Todas las tiendas que podrían ser descritas como exitosas basaban parte importante de su éxito en haber construido relaciones con otras empresas o proveedores. Aquí no nos referimos a socios institucionales que los proveen de recursos (como por ejemplo INDAP o SERCOTEC); no hay duda que son muy importantes para instalar y poner en marcha la tienda. Nos referimos a otros emprendimientos que también se benefician de la existencia de la tienda, ya sea porque son proveedores de la tienda, porque diversifican su propia oferta o por que la tienda satisface sus necesidades.

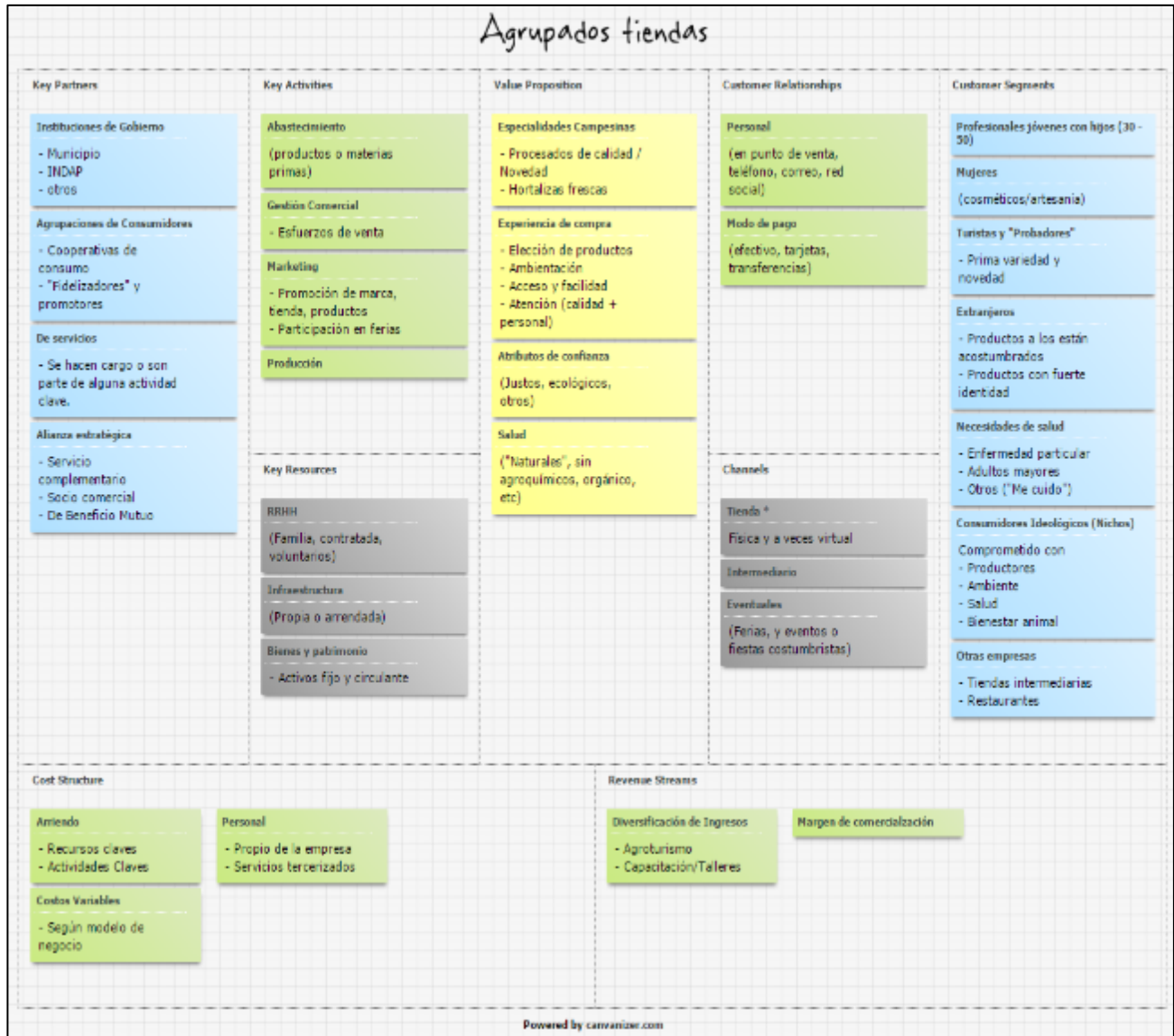
Acerca del flujo de ingresos

Por razones evidentes, no fue posible obtener datos sobre ingresos por ventas o mejor aún rentabilidad de los negocios. Sin embargo, si se toma en cuenta que los entrevistados señalaron que el margen de comercialización (relación entre precio de venta y precio de compra más costos de operación) es de alrededor del 50%, entonces las ventas mensuales de una tienda deben ser de al menos US\$ 4.800 (US\$ 160/día), de manera de tener margen para pagar arriendo y una persona que atienda en jornada completa. Aunque esta cifra no pareciera ser difícil de lograr, si lo es cuando la demanda es muy estacional, la venta por persona es pequeña o el valor promedio de cada producto ofrecido es bajo. En esta línea, la diversificación de ingresos es una alternativa muy interesante, que debe ser explorada en cada caso de acuerdo a sus características.

Acerca de la estructura de costos

En este aspecto se detectó que además del precio de los productos, los ítems relevantes son arriendo y recursos humanos. En este último ítem, como ya se mencionó el trabajo de voluntarios y familiares es una manera muy utilizada para reducir los costos

Figura 10 Síntesis en un modelo Canvas de los principales elementos identificados en las tiendas visitadas



Al contrastar la información de la revisión bibliográfica, con la información recopilada mediante las entrevistas, fue posible verificar que las tiendas especializadas o campesinas analizadas presentan similitudes importantes en algunos ejes, como también diferencias marcadas en algunos puntos. A continuación se resumen algunas de las áreas donde se detectaron diferencias importantes y que corresponden a la forma de abastecimiento, la propuesta de valor y el número de productores que encadenan (Cuadro 24).

Cuadro 24 Principales diferencias en los modelos de negocio de las tiendas visitadas.

Tienda (Región)	Abastecimiento	Propuesta de Valor distintiva	Productores asociados
Tienda de miel gourmet (La Araucanía)	Producción propia (60%) y compra de materia prima (40%)	Alta diferenciación, productos exclusivos y únicos	4 proveedores de miel
Tienda de productos apícolas (La Araucanía)	Producción propia y compra de materia prima	Asistencia a ferias, muestras en vivo, cursos	4 proveedores de miel
Tienda de lácteos (O'Higgins)	Producción propia de leche y compra de frutas para procesados	Venta de productos lácteos y mermeladas/conservas de producción propia principalmente	1 a 3
Tienda de lácteos caprinos (Valparaíso)	Producción propia de leche y compra de productos procesados	Venta de lácteos caprinos de producción "orgánica" + lugar de venta agradable	11
Cooperativa de productores indígenas (La Araucanía)	Sólo producción propia	Promocionan la agroecología y la respaldan con un sello; dan fuerza a la imagen mapuche.	20 socios de la cooperativa
Tienda minorista (Metropolitana)	Compraventa	Abastecer de diferentes productos de necesidades diarias.	15 a 20
Tienda de productos locales (Los Ríos)	Compraventa	Venta de variedad de productos 100% locales	7 proveedores
Tienda de especialidades campesinas	Compraventa	Ocupa el concepto "Campesino" como propuesta de valor	10 a 15
Tienda de alimentos orgánicos (Metropolitana)	Compra y procesa insumos orgánicos (trigo); compra otros productos	Abastecer de productos a base de trigo orgánico certificado	3
Cooperativa de consumo (Los Ríos)	Compraventa	Alternativa ecológica y justa al supermercado.	50 a 60
Cooperativa de consumidores (Metropolitana)	Compraventa a solicitud del consumidor	Abastecer de productos orgánicos de manera semanal según necesidad de los consumidores	3

Por otra parte, si se toma cada uno de los modelos de negocios de las tiendas entrevistadas y las analizamos tomando como punto de referencia el sistema de gestión que utiliza cada una, podemos reconocer cuatro patrones, los que denominaremos **Campesino o campesina emprendedora, Asociación de productores campesinos, Distribuidor de productos campesinos y Cooperativa de consumidores éticos**. Estos patrones, engloban a grandes rasgos las formas de funcionamiento de tiendas campesinas o especializadas identificadas en este estudio.

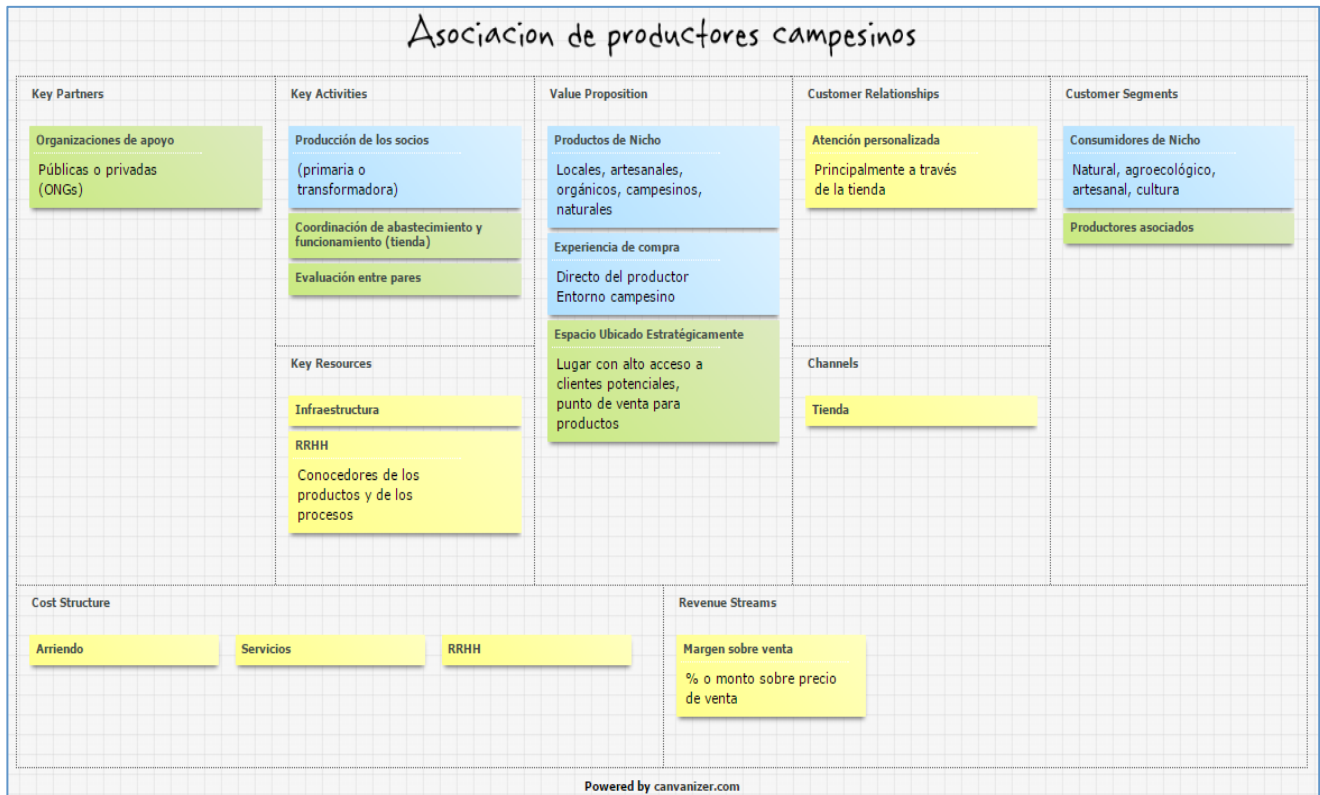
Campesino o campesina emprendedora

Este primer modelo nace de la iniciativa de un emprendedor quien decide llegar por su cuenta a los consumidores. En general la tienda parte ofreciendo su propia producción, pero con el avance del tiempo esta se incrementa con la compra de productos a terceras partes. Estas tiendas ofrecen productos

El modelo del cliente consumidor no sólo propone productos de nicho para consumidores de productos diferenciados, también acompaña esta oferta de una experiencia diferente creando un entorno de compra campesino y permitiendo la interacción directa con productores. Para los clientes proveedores (socios o no socios de la asociación) ofrece un espacio de venta ubicado estratégicamente y con una cartera de compradores. En el caso visitado la tienda se construyó sobre una red de proveedores cerrada (no hay oferta de productores independientes).

Un punto de relevancia es que las tiendas asociativas implican una mayor coordinación, no sólo en abastecimiento, sino también en lo que respecta al establecimiento de turnos de atención y manejo de fondos, ya que muchas veces son los mismos productores socios que se alternan y mantienen funcionando su local. En consecuencia las actividades de coordinación en la producción, abastecimiento y operación de la tienda son clave. Debido a las políticas gubernamentales de fomento de la asociatividad, estas tiendas suelen contar con apoyo tanto de organismos públicos como privados o algún tipo de financiamiento para subsidiar sus operaciones o inversión, entidades que de esta forma juegan un rol de socios clave. Los clientes, canales y relaciones con los clientes siguen el mismo patrón que el modelo anterior. Otra diferencia relevante se da en los flujos de ingreso, ya que de los precios de venta, la tienda (en este caso) retiene un porcentaje fijo por producto vendido (10% en el caso visitado), con lo cual financia los costos de operación.

Figura 12 Síntesis del modelo de negocios asociación de productores y productoras campesinas

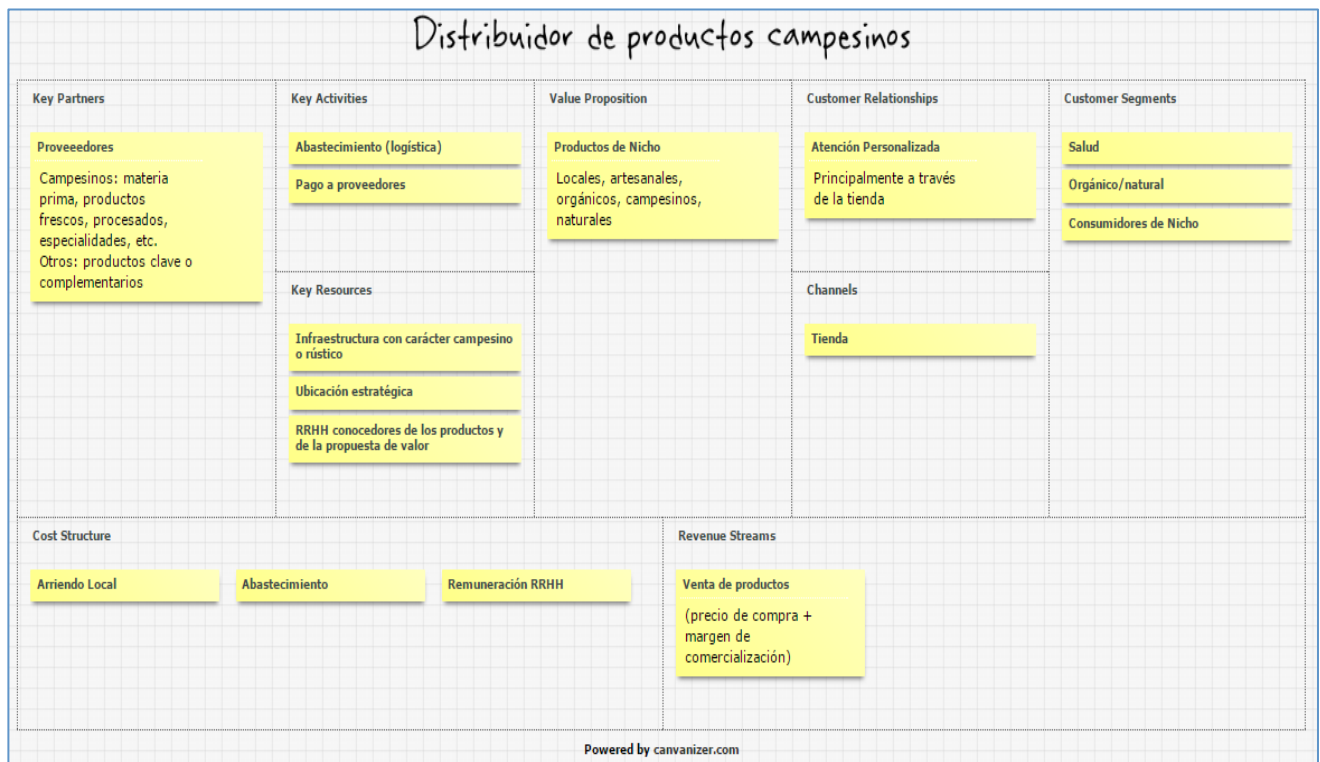


* Al ser un modelo de negocios multilateral (con dos clientes) el color celeste representa el modelo del cliente consumidor, el color verde del cliente proveedor y el color amarillo componentes compartidos por ambos.

Distribuidor de productos campesinos

Este modelo corresponde a un distribuidor de productos campesinos. Su origen es un emprendedor no campesino, o al menos que no vincula su producción primaria con los productos que ofrece, que identificó una oportunidad comercial. De esta forma construye una oferta adecuada a la demanda, buscando una ubicación estratégica y dando a la tienda una imagen o concepto campesino, tanto en su ambientación como en su oferta. Esta última, con frecuencia, es complementada con productos de origen no campesino pero que son muy importantes ya que complementan la oferta campesina o actúan como productos ancla. El propósito de éstos es captar la atención del consumidor y hacerlo entrar a ver y comprar otras cosas, incluso su margen de comercialización puede ser menor que el de otros productos. El producto ancla puede ser campesino, muy original (piñones al merquén) o de consumo diario (pan), lo importante es que siempre debe estar y que debe tener una alta rotación (mientras más alta es, más clientes se captan). Una clave para el éxito de esta tienda es contar con una cadena de suministro estable en cantidad y calidad. El abastecimiento y pago oportuno son importantes para construir una red de proveedores, en particular campesinos.

Figura 13 Síntesis del modelo de negocios distribuidor de productos campesino

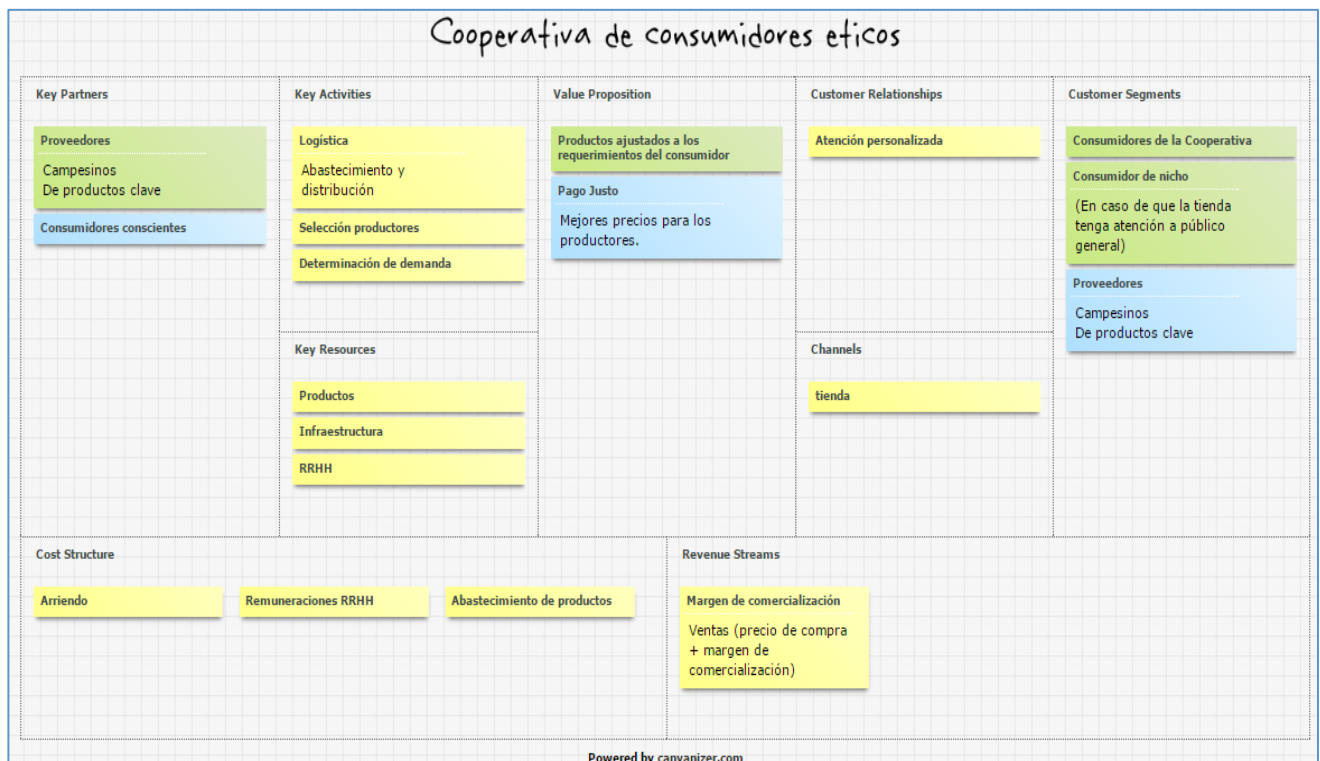


Cooperativa de consumidores éticos

El último modelo nace de la demanda de consumidores éticos interesados en productos (alimentos) que sean inocuos, tengan un precio justo u otro atributo de valor ético. Estos han constituido una organización que gestiona una tienda que abastece a sus propios socios, el primer cliente de la tienda. El efecto de los socios a nivel de la promoción de la tienda no es menor, ya que al estar empoderados y alineados ideológicamente, actúan como evangelizadores de la tienda y sus productos. Además de estos socios-clientes, la tienda puede ser “abierta” y vender sus productos a consumidores no socios (de nicho), que por esta condición están menos comprometidos con la tienda. El segundo grupo de clientes son los productores proveedores, que la abastecen con los productos éticos, que dan sentido a la oferta y establecen la diferencia con los canales tradicionales. Ellos se pueden beneficiar de tratos comerciales ventajosos, atribuibles a algunos componentes de comercio justo que integran los consumidores éticos en sus protocolos de abastecimiento.

Clave en estas tiendas es lograr un ajuste entre la demanda efectiva (lo que los socios y clientes van a comprar) y la oferta, los productos que recibirán de sus proveedores. Mientras mejor el ajuste, menores serán las pérdidas por mermas y los costos de almacenamiento. Además, esto es un apoyo para los productores que con esta información pueden planificar mejor su producción y cosecha. Una forma efectiva que han utilizado estas tiendas para ajustar esta demanda a la oferta, es ofrecer canastas de productos con pago anticipado o promover sistemas de encargo de productos.

Figura 14 Síntesis del modelo de negocios cooperativa de consumidores éticos



* Al ser un modelo de negocios multilateral (con dos clientes) el color verde representa el modelo del cliente consumidor, el color celeste del cliente proveedor y el color amarillo componentes compartidos por ambos.

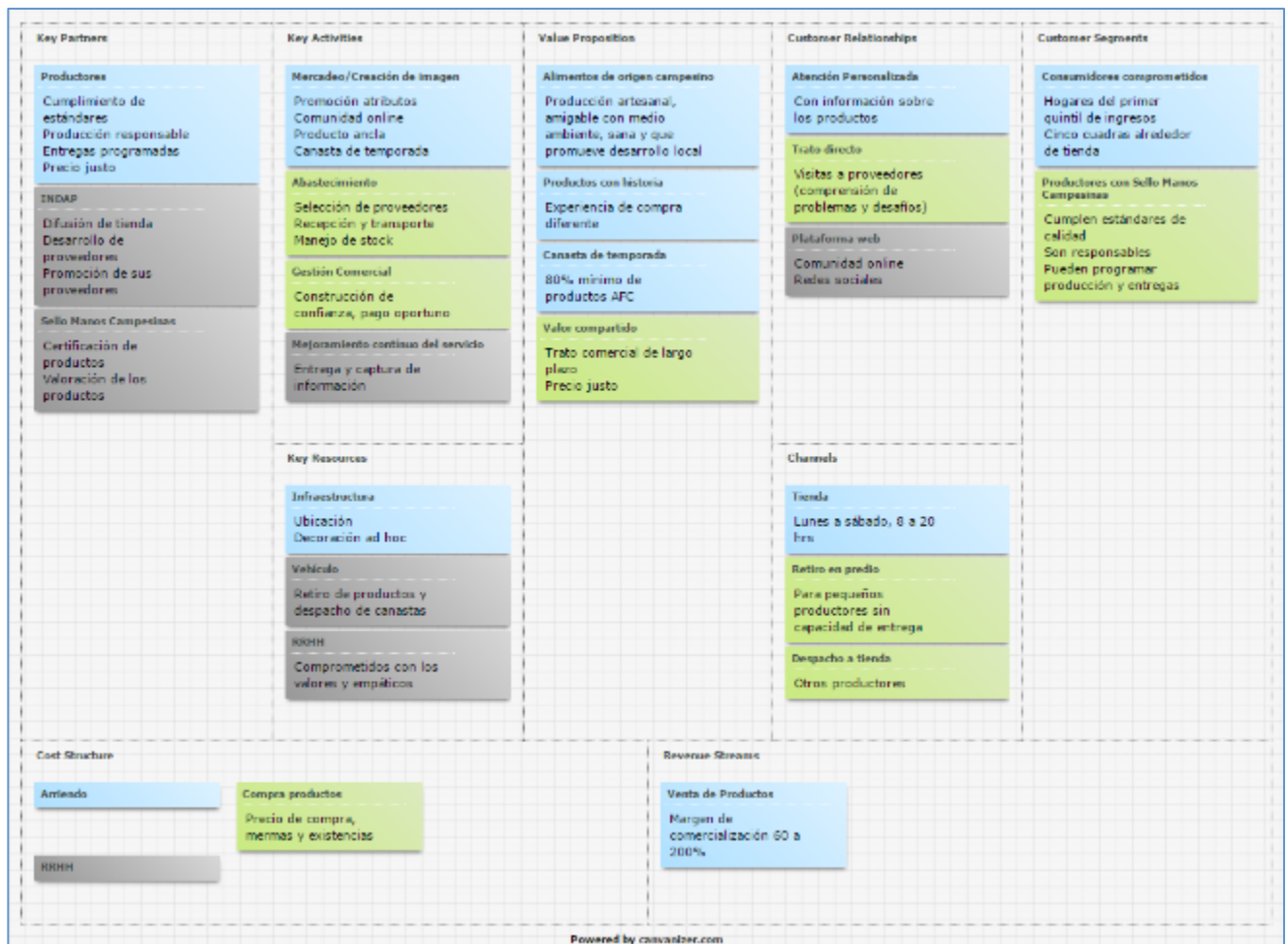
3.4 Propuesta de tienda campesina urbana

De los cuatro patrones de tiendas especializadas identificadas, se resolvió evaluar la prefactibilidad del patrón **Distribuidor de productos campesinos** por las siguientes razones:

- Es un modelo cuya sustentabilidad depende de su propia capacidad de articular oferta con demanda y no depende de su propia producción primaria.
- El modelo de negocios es más simple, ya que sólo tiene un cliente (a diferencia de las cooperativas)
- Es el modelo que más se observa en ciudades de mayor tamaño (capitales regionales)

En términos generales, se plantea desarrollar una Tienda Especializada de Productos Campesinos con el siguiente modelo de negocios (Figura 15).

Figura 15 Tienda de Productos Campesinos: Modelo Canvas para el negocio



Nota: Recuadros de color azul se aplican al cliente consumidor, de color verde al cliente productor, y de color gris a ambos clientes.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor se centra en la oferta de alimentos de origen campesino, con garantía de calidad entregada por el Sello Manos Campesinas²⁴. La adquisición de estos productos es parte de una experiencia de compra, en cuya construcción se evocan imágenes y sensaciones que recuerden el campo, sobre todo sus tradiciones y costumbres, pero no ancladas en el pasado sino que adecuadas al presente. En efecto, los productos campesinos ofrecidos responderán a la demanda de hoy en términos de calidad, cuidado del medio ambiente y de la salud, inocuidad, y presentación. Los ejes alrededor de los cuales se construye la oferta son:

- ❖ Alimentos de origen campesino: Producidos de manera artesanal, amigables con el medioambiente, sanos y que promueven el desarrollo local. Se dará preferencia a productos con Sello Manos Campesinas y habrá un especial cuidado por tener productos de buena calidad, sin ser por ello productos “gourmet”.
- ❖ Productos con historia: Posibilidad de conocer el origen y características del producto, lo que se transforma en una nueva experiencia de compra, dónde la elección de los productos es guiada por un vendedor que conoce sus atributos e historia. El ambiente será una mezcla entre campo y natural, rescatando aquellos elementos más asociados al campesinado.
- ❖ Canasta de temporada con variedad en los productos ofrecidos acorde con la estación de producción; el problema de la estacionalidad en la producción vegetal, se convertirá en una oportunidad para diferenciarse de la competencia (“porque es campesino en estos meses no hay”) con una oferta sana y versátil.
- ❖ Valor compartido: Además de establecer relaciones comerciales de largo plazo con los proveedores, es una aspiración de la tienda ofrecerles precios justos. Esto se realizará apenas los flujos efectivos generen rentabilidad que pueda ser traspasada a los proveedores. Estos precios justos son parte de la promesa que realiza la tienda a sus clientes (consumidores y proveedores).

Canales de comunicación, distribución y venta

La tienda funcionará de manera continua y el horario de funcionamiento será de acuerdo a la ubicación. Sin embargo, al vender alimentos de uso cotidiano, entre ellos pan, se considera que funcione desde temprano para satisfacer la demanda asociada al desayuno. Se establece en primera instancia que las ventas se realicen de lunes a sábado, evaluando el funcionamiento el día domingo. Las formas de pago serán en efectivo y a través de tarjetas bancarias.

Relación con los Clientes

La tienda contará con atención personalizada, proveyendo información sobre los productos, guiando la compra en caso de ser necesitado. Se rescata que el consumidor podrá elegir directamente que alimentos prefiere. Se establecerá una plataforma WEB, que no sólo promoverá los productos y novedades que

²⁴ El Sello Manos Campesinas es una iniciativa impulsada por INDAP que permitirá que los productores ofrezcan productos con certificado respecto origen campesino, cumplimiento de normas, y otros atributos. Debería estar en operaciones durante 2015.

ofrecerá la tienda, sino que también permitirá que los clientes socialicen y compartan experiencias, para que así también actúen como promotores de la tienda y ampliar el círculo de potenciales clientes, informando sobre la tienda.

Segmento de clientes

La tienda estará enfocada a personas del primer quintil de ingresos (ya que los productos serán un poco más caros que los de la competencia) y que vivan en sectores cercanos a la tienda. Aunque se procurará que la tienda tenga un acceso fácil o estacionamientos, será su ubicación la que tenga una mayor relevancia en la estructuración de su clientela y de su perfil.

En general, el modelo estará enfocado en los llamados “**consumidores comprometidos**”²⁵ (Köbrich *et al.*, 2014). Este consumidor presenta una actitud muy positiva frente a lo rural, cree que los productos campesinos son artesanales, de calidad dispar, de recetas tradicionales y confiables. Está dispuesto a pagar más de lo habitual por la calidad de los productos y para ayudar a los productores. Sin embargo, como creemos que la calidad dispar es un atributo negativo, se trabajará para tener una oferta homogénea (o “predecible” en términos de experiencia de consumo).

En este grupo se integran consumidores preocupados por temas medioambientales y sociales. Se suma a este grupo las personas preocupada por temas de salud, relación a una buena alimentación, con bajo nivel o sin pesticidas, etc.

Flujo de ingresos

Los ingresos provendrán de la venta de los productos, estableciéndose un margen de comercialización entre un 60 y 200%, dependiendo del producto (según rotación, vida útil, mermas). Para productos de alta merma, como lo son verduras y frutas, se establecen los mayores márgenes de comercialización y así costear las pérdidas asociadas.

Recursos Clave

Se identifican principalmente, ubicación, infraestructura y recursos humanos. En relación al primero es importante considerar la ubicación de la tienda en función de la potencial demanda, donde existan consumidores responsables y donde no exista una tienda de características similares en las proximidades. Comunas como Providencia, Ñuñoa, entre otras, presentan un potencial para este modelo de negocio. La tienda debe contar con infraestructura y ambientación que se asocien a lo rural y campesino (maderas, fibras vegetales, herramientas y vestimentas típicas, etc.). En relación a los recursos humanos, además de los funcionarios relacionados a la administración y gestión, deberá contar con un equipo de ventas empático y comprometido, conocedor del mundo rural. Debe conocer los productos ofrecidos, su

²⁵ **Consumidor Comprometido:** Prefiere consumir productos campesinos, motivado porque cree que con su consumo promueve el desarrollo y ayuda a los campesinos, además prefiere la calidad de estos productos (recetas e inocuidad). Asiste a la Expo Mundo Rural y espera encontrar estos productos en “todas partes” (mercados, ferias y supermercados).

precedencia y experiencias culinarias asociadas a los productos de temporada, favoreciendo o promoviendo activamente su venta y teniendo un rol activo de educación al consumidor.

Actividades Clave

Abastecimiento, mercadeo y creación de imagen, gestión comercial y mejoramiento continuo del servicio son las cuatro actividades necesarias para este modelo. El abastecimiento, considera:

- Selección de proveedores que permitan ofrecer la propuesta de valor, esto es preferentemente con el Sello Manos Campesinas y de producción local (cercana) y que puedan abastecer la tienda en las cantidades y frecuencias requeridas;
- Frecuencia (regularidad) de la recepción de los productos; a menor vida útil del producto, más frecuente deberá abastecerse el local (para el caso de verduras y frutas, 2 o 3 veces a la semana);
- Manejo de existencias para programar el abastecimiento de acuerdo a las necesidades;
- Transporte de productos desde las explotaciones campesinas

El mercadeo y creación de imagen considera:

- Promoción de atributos de la tienda y de los productos, vinculándolo al segmento clientes, y entregando información relacionada a temas medioambientales (por ejemplo uso de agroquímico), sociales (precio justo), de inocuidad (“ausencia de...”), y de origen (“historia detrás del producto”);
- Oferta de un producto ancla, entendiéndolo como un producto que atrae al consumidor a la tienda y así poder visualizar una mayor oferta (por ej. pan);
- Elaboración y venta de una canasta básica con surtido de productos de temporada;

La gestión comercial busca realizar pagos oportunos hacia los campesinos estableciéndose un mecanismo de confianza y promoviendo la responsabilidad en la contraparte.

Por último, en relación al mejoramiento continuo del servicio, se levantará un sistema de información y retroalimentación dirigido tanto a los proveedores como a los consumidores, de forma que ambos extremos de la cadena se sientan parte del modelo y su mejoramiento. Con este fin se creará una plataforma online que:

- Entregue información relevante sobre la tienda, y la historia y origen de los productos
- Establezca un puente entre consumidores y campesinos y campesinas
- Recoja las inquietudes (encuestas online) y difunda las opiniones de clientes y productores.

En el caso de los productores, se propone realizar reuniones de trabajo y conocer sus intereses y perspectivas, así como también si se han cumplido sus expectativas cuanto al modelo tienda. Con los productores, la periodicidad de evaluación sería más distanciada que la de los consumidores y en ambos casos se realizará después de un tiempo iniciado el funcionamiento.

Socios Claves

En primer lugar son los proveedores y proveedoras campesinas, quienes deberán cumplir con estándares de producción y comercialización, a través de una producción responsable. Deberán ser capaces de ser parte

de un sistema de entregas programadas, visualizándose el compromiso que tiene hacia la tienda. Por parte de la tienda, se les ofrecerá una relación de largo plazo basada en la transparencia y un precio justo.

En segundo lugar, la Iniciativa Sello Manos Campesinas será instrumental para seleccionar proveedores y establecer el piso de los atributos de calidad ofrecidos. La tienda a su vez, promoverá los productos con sello mejorando su posición en otros sectores. También se espera que INDAP colabore con la tienda difundiendo la iniciativa, desarrollando y facilitando la oferta de productos con sello.

Estructura de costos

La estructura de costos es bastante simple. Los costos fijos, que en régimen²⁶ representan casi un tercio de los costos, están dados por el arriendo del establecimiento, el pago a los recursos humanos, y la provisión de otros servicios (aseo, seguros y electricidad, entre otros). La depreciación y amortización de activos es marginal. Los costos variables están dados por la compra de productos y las mermas asociadas a esta compra, seguido de lejos por el transporte y las comisiones (a partir del tercer año) y cargos por ventas.

3.4.1 Estudio de mercado

Demanda (actual y futura)

La información sobre demanda por alimentos o productos campesinos en Chile es escasa. Uno de los primeros estudios determinó que los consumidores tienen dificultades en reconocer un producto campesino y los suelen confundir con sus similares de supermercado (FAVET, 2002). Entre los atributos que tienen los alimentos campesinos, los consumidores reconocen que son elaborados directamente por el productor con uso intensivo de mano de obra (Sáez *et al.*, 2013). También destacan la importancia de atributos de búsqueda tales como envasado (incluyendo etiqueta e información entregada), textura y color en alimentos procesados, y de experiencia como sabor y uniformidad en compras sucesivas.

Otro estudio caracterizó la percepción de lo campesino y la motivación de compra de alimentos en las regiones Metropolitana, de Valparaíso y de los Ríos. El estudio mostró que los consumidores tienen una percepción muy positiva del mundo campesino, reconocen problemas en la comercialización de productos campesinos, y consideran necesario fomentar la economía local y la reducción de los intermediarios (Köbrich *et al.*, 2014). Estos autores utilizaron variables de actitud y percepción ante los productos campesinos para construir los siguientes cuatro perfiles de consumidores:

- **Consumidor comprometido** (40%): Prefiere consumir productos campesinos por sobre los industriales. Considera que con su consumo promueve el desarrollo rural, y además prefiere la calidad de estos productos (recetas e inocuidad).
- **Consumidor dispuesto** (33%): Muy similar al anterior pero menos intenso en sus percepciones y actitudes.

²⁶ Segundo o tercer año de funcionamiento, dependiendo del ritmo al que se incrementan las ventas.

- ❖ **Consumidor exigente (32%):** No siente tanta atracción hacia lo campesino en sí mismo, pero si hacia productos de calidad.
- ❖ **Consumidor reticente (6%):** No tienen interés por lo campesino ni sus productos. Reconoce que los productos son tradicionales y que los consumiría por esto o por probar, pero no por compromiso ni porque crea que son mejores.

La tienda en evaluación tendrá su foco en los consumidores comprometidos. Para estos consumidores se levantará una oferta de productos frescos y de consumo frecuente (diario o semanal). En términos de los productos el estudio de Köbrich *et al.* (2014) concluye que los alimentos que con más fuerza se asocian a campesino son **hortalizas y frutas, productos apícolas, miel, huevos, hierbas, quesos y lácteos y procesados**. Se debe hacer notar que:

- ❖ No se ofrecerá productos apícolas no alimenticios (propóleo, polen, cera y sus derivados)
- ❖ No se manipularán o fraccionarán alimentos en la tienda, ya que ello implica cumplir con mayores requisitos sanitarios (por ejemplo, no se trozarán quesos).

De acuerdo a la VII Encuesta de Presupuestos Familiares, el gasto por hogar en estos productos alcanza los \$63.729, En consecuencia, el Cuadro 25 muestra los productos que se encontrarán disponibles en la tienda y el gasto mensual por hogar según INE.

Cuadro 25 Tienda de Productos Campesinos: Variedad de productos ofrecidos

Tipo	Gasto mensual	
	\$	%
Verduras y Chacras	19.381	30
Derivados lácteos	14.284	22
Pan	12.918	20
Frutas	5.702	9
Aceites	5.004	8
Huevos	2.902	5
Frutos Secos	1.294	2
Mermeladas	881	1
Hierbas	698	1
Harinas	493	1
Miel	173	<1

** Se utilizó la clasificación de productos que hace INE en la encuesta de Presupuestos Familiares
Fuente: Adaptado por los autores de VII Encuesta de Presupuestos Familiares. INE, 2013.*

Se considerará como demanda potencial de productos campesinos, principalmente a los habitantes aledaños a la ubicación de la tienda. La propuesta de ofrecer productos frescos y de consumo frecuente (diario o semanal) implica que la tienda esté en zonas de densidad poblacional alta. En función de esto la meta de ventas de la tienda debe considerar que, de su gasto promedio en estos productos (\$63.729), los hogares clientes destinen un 20% a compras en la tienda. Además, para alcanzar ventas totales suficientes para cubrir sus costos fijos y variables, se debe encontrar en una zona de alta densidad, es decir unos 100 hogares por manzana (3 o más edificios de 8 pisos por manzana). De esta manera habrá en su área de

influencia directa (radio de 5 cuadras, equivalente a más o menos 1 km²) unos 10.000 hogares o poco menos de 40.000 personas. Cabe mencionar que la densidad poblacional en las comunas consideradas es bastante menor (Providencia y Ñuñoa unos 8.500 habitantes por km², La Reina 4.000 y Vitacura y Las Condes 2.800). Sin embargo, en todas estas comunas hay sectores de mayor densidad²⁷.

Oferta

En función de estudios previos, la oferta de la Tienda será de alimentos frescos o procesados que los clientes reconozcan como campesinos (Cuadro 26). Los atributos de estos productos serán²⁸:

- ❖ Campesinos: Producidos por personas que se ajustan al perfil campesino de INDAP
- ❖ Producción artesanal: A baja escala y con mano de obra de preferencia familiar
- ❖ Producción local: Los insumos utilizados en los productos procesados serán propios o comprados a otros campesinos
- ❖ Sanos: Cumpliendo, además de las normativas vigentes, un programa de uso restringido de agroquímicos

De acuerdo a al registro de productores que comercializan productos a través de algún tipo de circuito corto (elaboración INDAP, 2014), en zonas como Buin, Paine y Talagante se pueden encontrar diferentes productos como miel, frutas, hierbas en general, huevos, conservas, mermeladas, hortalizas y chacras. Con la misma base de datos, los aceites artesanales se pueden encontrar tanto en la zona norte como sur de Santiago (por ejemplo Lampa y Talagante). Otros productos relacionados a las ventas de la tienda no se identifican en el registro, pero zonas como María Pinto o similares son conocidas como productoras de queso.

²⁷ OCUC (Observatorio de Ciudades de UC) identifica distritos censales con densidad bruta de población superiores a las 12.000 personas por km² www.ocuc.cl/wp-content/downloads/planos_1990-2002/07_Densidad_Poblacion.pdf

²⁸ La Iniciativa Sello Manos Campesinas de INDAP será un gran aliado en la selección de proveedores, pudiéndose establecer que sólo se vendan productos con el sello.

Cuadro 26 Tienda de Productos Campesinos: Descripción de los productos ofrecidos

Tipo	Productos
Verduras y Chacras	Acelga, ají, ajo, alcachofa, apio, brócoli, cebolla, choclo, cilantro, espárrago, espinaca, garbanzo, lechuga, lenteja, palta, papa, pepino, perejil, pimentón, poroto (grano, verde o granado), repollo, tomate, zanahoria, zapallito italiano, zapallo, etc.
Derivados lácteos	Manjar, queso maduro, yogur, etc.
Pan	Pan corriente o especial a granel
Frutas	Ciruela, cereza, damasco, durazno, frambuesa, frutilla, guinda, mandarina, manzana, melón, naranja, pera, sandía, tuna, uva, etc.
Aceites	Aceite de oliva y mantequilla
Huevos	Huevo de gallina de campo (libres)
Frutos Secos	Maní, almendras, nueces, piñones, castañas, etc.
Mermeladas	Mermelada de fruta (tradicionales, mezclas e innovaciones)
Hierbas	Menta, hierbabuena, poleo, otras, tanto frescas como deshidratadas
Harinas	De trigo envasada y elaborada artesanalmente
Miel	Miel envasada al natural o saborizada

Estrategia de marketing

Respecto a la comercialización de los productos, los consumidores en general no reconocen al sector del retail o las tiendas como un canal habitual o importante de compra de productos campesinos (Köbrich *et al.*, 2014). Sin embargo estos autores hacen notar que los consumidores que ellos describen como Comprometidos también le dan importancia al supermercado, ya que les gusta encontrar y comprar productos campesinos de forma fácil y en muchos lugares. Además, indican que los consumidores Exigentes y los Reticentes incluyen la compra directa al productor como un canal de distribución, lo que podría indicar que valoran la verificación del origen, ya sea de forma activa (compra directa) o pasiva (mediante sellos de certificación). Es decir, es posible que una tienda de fácil acceso (cercana) que certifique o garantice el origen del producto, capte la atención de estos clientes, siempre y cuando logre darse a conocer y proyectar una imagen coherente con el mensaje de productos campesinos.

Por estos argumentos la estrategia comercial de la tienda se basa en:

- ❖ **Productos campesinos**, con garantía de origen y calidad. Esto se logra mediante la selección de productores por parte de la Tienda o de productos que cuenten con un sello de calidad (de preferencia el Sello Manos Campesinas). Por ser campesinos, los productos serán estacionales y determinados productos podrán no existir en la tienda en algunos meses.
- ❖ **Precio justo**, pagando al productor por su esfuerzo y cuidando que los precios al consumidor sean competitivos. Entendemos que ello no implica más barato.
- ❖ **Promoción de lo campesino**, resaltando que los productos son resultado del esfuerzo de los campesinos y campesinas, informando los vendedores acerca de su origen y propiedades. Es por ello que se señalará y explicará al consumidor urbano sobre el campo, sus tradiciones y limitaciones, siendo un eje importante de la propuesta de valor.
- ❖ **Ubicación estratégica**, cerca de los hogares consumidores, de fácil acceso para peatones o vehículos.

Para cubrir sus costos la tienda aplicará inicialmente como política comercial un margen de comercialización del 50 % (o sea un 100% sobre precio al productor). En el mediano plazo (con ventas estables y a régimen que permitan solventar los costos operacionales) se analizará la estructura de costos de productores y tienda, de manera de establecer una política de precios justos. Ella establecerá un margen de comercialización sobre cada categoría de productos.

3.4.2 Estudio técnico

Funcionamiento de la Tienda

La tienda operará de lunes a sábado, con excepción los días festivos, en horario continuo de 8:00 hasta las 20:00 hrs. Los vendedores a cargo deberán llegar media hora antes del inicio y retirarse media hora después del cierre, una vez terminados los temas logísticos.

Los vendedores estarán atendiendo al cliente, limpiando, o armando las canastas con productos de temporada. Solo uno estará en la caja registradora cuando se realice la transacción comercial, la cual se podrá cancelar en efectivo o a través de tarjeta bancaria. No se aceptarán cheques por la demora en la atención que ello implica y los costos de verificación y protesto. En la atención al cliente actuarán como guía, entregando información sobre los productos y orientando la selección, más no elegir los productos. El punto anterior es parte de la propuesta de valor relacionado a la experiencia de compra, donde el mismo consumidor puede seleccionar el producto que más le parece. En horas de baja afluencia de compradores, alguno de los vendedores podrá actualizar las plataformas web, redes sociales u otro medio web.

En relación al orden, la higiene y sanitización de la tienda, los vendedores deberán ordenar y limpiar de forma diaria y frecuente, así como cuando sea necesario (por ejemplo huevos rotos en el suelo). El orden involucra disponer los productos de forma llamativa, seleccionando los productos con mejor aspecto en los casos de hortalizas y frutas. Los insumos de higiene y sanitización serán adquiridos por el administrador, el cual deberá reponer productos de manera mensual como mínimo y cada vez que sea necesario. Para ello, estos productos también se considerarán en el manejo de existencias. Además, se contará con un servicio de aseo, el cual trabajará una vez a la semana, realizando una limpieza en profundidad.

Los productos que no estén en las vitrinas o góndolas de venta, así como los insumos de limpieza, se almacenarán apropiadamente en la bodega.

Abastecimiento de la tienda

El estudio de lecciones aprendidas señala que el abastecimiento es crítico en este modelo de negocios. Por ello se contará con un empleado y vehículo cerrado y refrigerado para el transporte de productos desde los predios de la Región Metropolitana. Habrá una programación de las entregas, de manera que el retiro de los productos de abastecimiento semanal y mensual, sea concordante con el abastecimiento de verduras, chacras y frutas. Respecto al pan, se ubicará al productor más cercano posible, para el abastecimiento diario

de este producto. Para todos los productos, el horario de abastecimiento a la tienda debe ser a las 7:30, para contar con la ayuda de los vendedores en el descargue y orden.

La frecuencia de abastecimiento será en función del tipo de producto. El pan (producto ancla) es el único que se abastecerá todos los días, para ofrecer pan fresco, productos perecibles se abastecerán 2 o 3 veces por semana; y los demás en frecuencias variables según existencias en bodega y disponibilidad de los proveedores (Cuadro 27).

Cuadro 27 Tienda de Productos Campesinos: Frecuencia de abastecimiento según tipo de producto

Tipo	Frecuencia
Pan	1 vez/día
Verduras y Chacras	2-3 veces/semana
Frutas	2-3 veces/semana
Derivados lácteos	1 vez/semana
Huevos	1 vez/semana
Frutos Secos	2 veces/mes
Hierbas	2 veces/mes
Mermeladas	1 vez/mes
Aceites	1 vez/mes
Harinas	1 vez/mes
Miel	1 vez/mes

Los campesinos que participen en el suministro de productos hacia la tienda, deberán cumplir con las normativas legales (sanitarias y tributarias). Se establecerá un convenio de participación, para que entre ambas partes se asegure la responsabilidad, suministro y abastecimiento de la tienda, a evaluar en 6 meses. Para contar con una base de proveedores, se recurrirá al apoyo de Sello Manos Campesinas e INDAP. En función de las necesidades de la tienda, se pueden ir agregando requisitos de cumplimiento, como por ejemplo el uso restringido de agroquímicos.

La forma de pago será al contado, estableciéndose un mecanismo de confianza y promoviendo la responsabilidad en la contraparte. Para el caso de las hortalizas así como otros productos perecibles y de frecuencia de abastecimiento mayor a 1 vez por semana se pagará cada 15 días. En el caso de productos menos perecibles o con menor frecuencia de abastecimiento (1 vez a la semana o más tiempo), el pago se realizará a fin de mes. En todo caso el pago oportuno es parte de la propuesta de valor para los productores, por lo que se apuntará a realizar pagos lo antes posible.

Habilitación del lugar, publicidad, plataforma WEB y comunidad Online

La tienda estará decorada con elementos que rescaten lo rural y lo campesino. Las góndolas y estantes que sean para productos más bien secos serán de maderas. Los productos de mayor facilidad de ensuciar o húmedos estarán sobre góndolas o estantes que permitan una fácil limpieza (por ejemplo de formalita). Se

dispondrán en el interior de la tienda canastas de mimbre con productos de temporada, cuya función es ofrecer una canasta básica de productos a la venta, así como también ofrecer una experiencia de compra asociada a la sustentabilidad (reutilización a futuro de la canasta, disminución consumo de bolsas plásticas), además de ser parte de la decoración. Así también se dispondrán en las paredes o superficies verticales imágenes y fotos que evoquen el mundo campesino, representando tanto a los y las productoras asociada a la tienda fotos de cómo trabajan la tierra, la familia, etc., como imágenes que rescaten lo mismo. Además de decorativo, permitirá enseñar al consumidor el esfuerzo y trabajo que hay detrás de los productos que se consumen, fomentando también el consumo ético de los mismos. Otros elementos que se consideran para la ambientación son herramientas de diario trabajo (horqueta, pala, etc.), herramientas y utensilios propios de una cocina típica campesina (cucharas, ollas, cocina a leña, etc.) y elementos asociados al folclore campesinos. La idea es generar un ambiente rico en estímulos visuales sobre lo rural, en que la tienda enseñe al consumidor el trabajo que realizan los y las campesinas.

La publicidad considera material impreso y el despliegue de un aviso publicitario hacia afuera de la tienda, con dos metros cuadrados de superficie, indicando el nombre de la tienda con el diseño de la imagen corporativa propuesta. Como el tipo de consumidor rescata los temas relacionados más al medioambiente, es que se realizará publicidad indicando sobre la huellas de carbono, sustentabilidad, productos de temporada. Estos estarán tanto en el interior como en las proximidades de la tienda, a través de pequeña a mediana plataforma publicitaria física movable, para que pueda ser entrada y sacada todos los días. La tienda asociará los conceptos anteriores a mercados locales, circuitos cortos y al campesinado en general, con sus ventajas ambientales y sociales. Para abarcar un mayor radio de manera no virtual, es que se desplegarán afiches en los metros más cercanos, como también en los lugares de mayor tránsito y a 3-4 cuerdas a la redonda, antes de iniciar la puesta en marcha. Lo anterior será complementado con folletos que indicarán el contacto, plataforma web, alimentos, promociones (por ejemplo canasto de mimbre con alimentos de temporada), entre otros. Estos se repartirán constantemente en la tienda, como así también dejarlo puerta a puerta en no más de cinco cuerdas a la redonda.

En formato digital existirá la página WEB, en que junto con las redes sociales asociadas a la tienda se hará difusión de los temas más promocionadores de la tienda, pudiendo tener un mayor alcance que la tienda física. Esta será manejada por el administrador y las redes sociales por los vendedores. Con estos medios se pretende generar una comunidad online, donde la tienda, los consumidores y los productores puedan conocerse y compartir información asociada a los productos, desarrollando además otros tópicos como recetas tradicionales y de temporada, consumo responsable, etc. También permitirá generar un catastro de consumidores, pudiendo conocer a mayor cabalidad quienes son los más frecuente y quienes los fueron, que por algún motivo, han disminuido su consumo o simplemente ya no lo realizan. Esta información será útil para mejorar el servicio. Cabe destacar, que en un principio no se contempla las ventas por internet, pero si el poder reservar ciertos productos, como lo serían las canastas de productos de temporadas. Por

último, tanto para la imagen de la tienda, el diseño de la publicidad y de la página web, se contará con diseñadores para su elaboración.

Tanto de manera online como presencial, se realizarán promociones cada cierto tiempo donde entre los participantes de la promoción pueda adquirir al costo el canasto de mimbre con productos de temporada. Para su realización, se necesitarán inscribir con correo electrónico y podrán participar todos los meses.

Mejoramiento continuo del servicio

Habrà un sistema online para evaluar el nivel de satisfacción de clientes habituales. Para fomentar su participación, se piensa ofrecer descuentos o promociones de productos de temporada o especialidades campesinas. En caso de los consumidores que van menos o simplemente dejaron de comprar, se evaluará a través de una los motivos de este cambio. Una vez hecho esto, se procederá a seleccionar a los que no frecuentan la tienda por desencantamiento, abordándolos a modo de entrevista o grupos focal en función también de los recursos. Para promover su participación, también se otorgará una canasta de productos campesinos o un símil. Los elementos recogidos en ambos grupos permitirán dos cosas: 1) invitar a ser parte del modelo a los consumidores y 2) mejorar el servicio desde la perspectiva de los consumidores.

Para los productores se propone una metodología similar, pero en formato reunión, conocer sus intereses y perspectivas, así como también expectativas pasadas, si se han cumplido o no en cuanto al modelo tienda. Si bien, este instrumento es ideal en el caso que puedan reunirse los diferentes productores asociados a la tienda, de no concretarse, se deberá contar con otro formato personalizado (entrevista, encuesta, etc.). En ambos grupos se realizarán evaluaciones anuales.

3.4.3 Estudios legales

Además del cumplimiento se la normativa laboral y tributaria, la tienda deberá cumplir con al menos las normativas descritas a continuación.

Constitución de la empresa

La tienda tendrá personalidad jurídica y su propio patrimonio aportado inicialmente por el dueño, dueña o los socios, pudiendo agregarse socios. Las formas jurídicas que la tienda puede tomar son Sociedad Anónima, Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita, Sociedad de Responsabilidad Limitada, o Sociedad por Acciones. Esta última cuenta con mayores facilidades para su constitución así como su administración. En términos generales, para la constitución de la empresa se realizarán los siguientes pasos:

- 1) Redacción de la escritura pública por parte de un abogado;
- 2) Legalización de la escritura pública ante notaría;
- 3) Inscripción de la sociedad en el Registro de Comercio del Conservado de Bienes Raíces;
- 4) Publicación del extracto de constitución en el Diario Oficial.

Considerando el capital inicial y los valores asociados a esta tramitación, se calcula que se deberá pagar por todo el proceso \$500.000.

Resolución Sanitaria

Dado que en tienda está relacionada con la manipulación de los alimentos, aunque sea únicamente su expendio, se deberá contar con resolución sanitaria, la que a su vez permite recibir la patente comercial definitiva otorgada por el municipio correspondiente. De lo contrario, solo se podrá optar a una patente provisora. La resolución sanitaria establece que se cumplen la normativa sanitaria y ambiental básica de seguridad de la actividad comercial. Los documentos necesarios (anexo 5.1) se presentarán a la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de Salud de la Región Metropolitana. Esta realizará inspecciones del establecimiento para evaluar infraestructura, manejo de plagas, y los demás temas descritos en el Reglamento Sanitario de los Alimentos. La solicitud de autorización se entregará dentro un plazo máximo de treinta días hábiles contados desde que se presentan todos documentos asociados. Se estima que el costo de este trámite es poco más de \$100.000. A esto se suma la Autorización Sanitaria para el Transporte de Alimentos, trámite que se realiza ante la SEREMI de Salud, tiene una vigencia de 3 años desde la fecha de otorgamiento y su valor es de \$28.700.

Patente Comercial Municipal y otros

La patente municipal es el permiso necesario para emprender cualquier actividad comercial que necesita un local fijo. Lo otorga la municipalidad donde se instalará el negocio, en este caso, la tienda. Con los documentos indicados en el anexo 5.4 se procederá a conseguir la Patente Comercial Municipal definitiva en el municipio en que se encuentre la tienda. La patente comercial tiene una vigencia anual. Su valor depende de la municipalidad y fluctúa entre 1 y 8 UTM. Para el caso de la comuna de Providencia, se cancela de manera semestral $\frac{1}{2}$ UTM, aproximadamente \$22.000²⁹.

Para la publicidad de la tienda ubicada fuera de esta (vereda, inmediaciones, etc.) también se debe pagar un permiso, cuyo valor varía según municipalidad y tipo de aviso. En el caso de Providencia ella tiene un valor anual de unos \$48.000 para un cartel de 2 m².

Aspectos tributarios

El cumplimiento de la normativa tributaria no involucra desembolsar recursos monetarios, pero son elementos necesarios para el normal funcionamiento de la tienda. Primero que todo se debe obtener el Rol Único Tributario (RUT) el cual dará pie para la iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos. Para respaldar las operaciones comerciales, se deberá contar con diferentes documentos de contabilidad y tributarios, los cuales se deberán timbrar para legalizarlos.

²⁹ Los valores indicados fueron obtenidos mediante llamadas telefónicas al municipio de Providencia.

3.4.4 Estudio organizacional y de RRHH

En términos generales, la tienda estará a cargo de un administrador y tendrá 5 empleados. Cuatro en labores de venta y uno encargado de las existencias. El perfil del personal que labore para la tienda es:

- **Administrador:** Responsable del funcionamiento comercial de la tienda, gestión del abastecimiento de ella, diseño de estrategia comercial y de marketing, arqueo diario de cajas, pago de proveedores, pago de personal, mantención activa de las plataformas web, etc.
Debe ser un profesional titulado con conocimientos y experiencia en el área de negocios, agronegocios, administración de empresas u otro afín.
Se requiere de 2 administradores, con el fin de alternar labores y tener un reemplazo en caso de requerirse.
- **Vendedor:** Corresponde al personal a cargo de la venta de productos, reposición de productos en vitrinas y góndolas, atención a clientes, mantención del orden y aseo, atención en caja entre otros. El perfil del vendedor, debe ser altamente proactivo y extrovertido, con interés en la satisfacción del cliente, conocimiento de los productos ofrecidos y su valor socio-cultural, buena presencia y expresión oral. Al menos deberá estar en posesión de licencia de enseñanza media. Es deseable que posean conocimientos del área agropecuaria o bien se encuentren ligados a ella, ya sea mediante estudios Técnicos / Universitarios o por cercanía familiar al campo y sus faenas.
Se requiere de al menos 4 vendedores, 2 por cada turno laboral.
- **Encargado de bodega:** Persona encargada de buscar productos, almacenarlos, mantener inventario de existencias y realizar despachos.
Debe ser una persona proactiva y extrovertido, con conocimiento de manejo de productos, bodega y manejo de inventarios. Deberá estar en posesión de licencia de conducir.

En función del tamaño y características de la tienda, se requiere de la contratación de algunos servicios de terceros, donde el costo / beneficio de contratar personal fijo no es justificable en función de las necesidades. Entre estos servicios a tercerizar encontramos:

- **Contabilidad:** Se requiere la contratación de servicios de contabilidad, donde un contador auditor maneje la situación tributaria de la tienda, y realice las declaraciones y balances que exige la ley.
- **Servicio de Aseo:** Contratación de servicios de aseo semanal, con el fin de realizar una limpieza de la tienda en profundidad mayor que la realizada por los vendedores.

Considerando el horario de funcionamiento, la operación de la tienda requiere de dos turnos:

- **Turno 1:** 07:30 a 14:15 (considera 30 minutos para apertura de local)
- **Turno 2:** 13:45 a 20:30 (considera 30 minutos para cierre de local)

Cada turno corresponde a 6 horas laborales y 45 minutos de descanso, los que deben ser coordinados y alternados entre quienes están atendiendo la tienda, con el fin de mantener el funcionamiento de esta ininterrumpido. Esta coordinación entre los vendedores debe considerar los peaks diarios de compra (por ejemplo hora de almuerzo), para evitar la saturación de un vendedor.

3.4.5 Estudio económico

Inversiones proyectadas

Los ítems más relevantes de inversión en activos fijos (anexo 5.6) son:

- **Equipamiento:** Vitrinas, refrigeradores, muebles, sillas, estanterías, etc.
- **Vehículo:** Camioneta o similar para transporte de productos desde explotaciones a la tienda
- **Puesta en marcha:** Readecuación, habilitación y decoración del lugar.

Los activos nominales consideran:

- **Diseños para mercadeo:** Lo que incluye la imagen corporativa para la tienda y el material promocional, una plataforma web con información de tienda y productos, vinculada a redes sociales y comunidad virtual, y la producción de material publicitario.
- **Legales y tributarios:** Que incluyen los costos notariales, legales (abogado) y obtención de resolución sanitaria

Respecto al capital de trabajo, este fue estimado bajo las siguientes consideraciones y supuestos:

- Corresponde al valor mínimo del flujo de caja mensual acumulado
- La meta de venta al primer mes de funcionamiento es de 20% de la venta en nivel de régimen
- Los meses siguientes las ventas crecen 5% hasta llegar al nivel de régimen (mes 17 de funcionamiento)
- Los costos variables se estiman de acuerdo a estos niveles de venta
- Incluye la compra de un volumen adicional de productos para mantener un volumen adecuado de existencias (anexo 5.6)

Por último se sumó un 5% de imprevistos por sobre el valor del total de activos fijos y nominales.

De estas cifras se procedió a sensibilizar el monto de la habilitación del lugar, debido a que depende en gran parte de las características físicas del espacio arrendado.

Costos fijos proyectados

Los costos fijos proyectados (anexo 5.6) son los siguientes:

- ❖ **Recursos humanos:** Se considera la contratación de 1 administrador, cuatro vendedores y un encargado de bodega. Corresponde al 21% de los costos totales en régimen.
- ❖ **Arriendo de local:** Espacio de uso comercial de al menos 100 m² de superficie utilizable, incluyendo bodega de unos 20 m² y baño. Implica el 11% de los costos totales.
- ❖ **Servicios básicos y de terceros:** Los costos más relevantes son los seguros contra de robo e incendio y de responsabilidad civil (accidentes, intoxicaciones alimentarias, etc.) y el servicio de aseo.
- ❖ **Materiales varios:** Necesarios para el funcionamiento diario del local
- ❖ **Patentes:** Comercial para el local, permiso para publicar y transporte de alimentos
- ❖ **Vehículo:** Gasto en seguros y permisos de circulación.
- ❖ **Imprevistos:** Se consideran por el 5% de los costos fijos totales.

De estos costos los considerados más relevantes y que fueron sensibilizados son el costo de arriendo (por las diferencias de precios según ubicación) y los sueldos.

Costos variables proyectados

Estos costos, que en conjunto representan 62,8% de los costos totales en régimen, están dados en la mayor parte por la adquisición de productos. Otros menos relevantes son las comisiones por venta y el transporte de productos. El detalle de estos se encuentra en el anexo 5.6.

- ❖ **Adquisición de productos:** A partir de la Encuesta de Presupuestos Familiares se estimó el consumo por hogar de alimentos ofrecidos por la tienda. Esta cantidad se ajustó por la cobertura de la tienda (hogares y porcentajes de participación) y las mermas (% de pérdidas por rotura, descomposición, mala presentación, etc.) para determinar la compra mensual. Los precios de compra fueron obtenidos de precios a mayorista, fuentes secundarias o estimaciones a partir de precios al consumidor y márgenes de comercialización. Este costo alcanza en régimen al 59,7% de los costos totales, siendo los más importantes la compra de pan, verduras y chacra y queso maduro.
- ❖ **Comisiones por venta:** La forma de pago de los clientes será en efectivo, tarjeta de crédito y de débito. Se estima que estos medios se usarán en partes iguales.
- ❖ **Transporte:** Para la recolección de pan se considera recorrer 20 km todos los días y de verduras, chacra y frutas, 140 km 15 días al mes., incluyen además los costos de mantención y uso de carreteras urbanas e interurbanas.

Dada la relevancia de los costos variables, se procedió a sensibilizarlos.

Ingresos proyectados

Los ingresos de la tienda se originan exclusivamente por las ventas de productos. Se utilizó la estimación de consumo del hogar mencionada anteriormente, los precios de compra y sobre estos se aplicó un margen de comercialización por tipo de producto (anexo 5.6). Estos márgenes fueron estimados considerando los precios al consumidor (con IVA), de manera de tener una oferta competitiva.

En términos de proyecciones de venta, se estimó un crecimiento progresivo de las ventas, primero de 7 % mensual hasta alcanzar un funcionamiento en régimen (al 100%) y de ahí en adelante un aumento anual del 5% en las ventas.

En términos de sensibilización, se procedió a evaluar el proyecto ante variaciones en el número de hogares en el área de influencia, la participación de hogares en las ventas, la participación de la tienda en el gasto de los hogares, el margen de ventas y en el crecimiento anual de las ventas una vez alcanzada la madurez del proyecto. Además se sensibilizó el crecimiento posterior al funcionamiento en régimen.

Flujo de fondos proyectado

Con los antecedentes arriba descritos se construyó el flujo de fondos proyectados, incluyendo además la depreciación de activos fijos, la amortización de activos nominales y el pago de impuestos a las utilidades de 27%³⁰ (Cuadro 28).

Cuadro 28 Tienda de Productos Campesinos: Flujo de fondos proyectado (miles de \$)

Item	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		126.697	216.576	227.405	238.234	249.062	259.891	270.720	281.549	292.378	303.206
Costos											
Compra productos		-70.054	-119.750	-125.738	-131.725	-137.713	-143.700	-149.688	-155.675	-161.663	-167.650
Costo de venta		-1.879	-3.213	-3.373	-3.534	-3.694	-3.855	-4.016	-4.176	-4.337	-4.498
Costos Fijos		-72.882	-72.882	-72.882	-72.882	-72.882	-72.882	-72.882	-72.882	-72.882	-72.882
Depreciación act. fijo		-2.555	-2.555	-2.555	-2.555	-2.555	-1.555	-1.555	-1.555	-1.555	-1.555
Amortización act. nom.		-1.220	-1.220	-1.220	-1.220	-1.220	0	0	0	0	0
Utilidad operacional		-21.893	16.956	21.637	26.318	30.998	37.899	42.580	47.261	51.941	56.622
Impto. utilidades		0	0	4.509	7.106	8.370	10.233	11.497	12.760	14.024	15.288
Utilidad Neta		-21.893	16.956	17.128	19.212	22.629	27.667	31.083	34.500	37.917	41.334
Depreciación act. fijo		2.555	2.555	2.555	2.555	2.555	1.555	1.555	1.555	1.555	1.555
Amortización act. nom.		1.220	1.220	1.220	1.220	1.220	0	0	0	0	0
Inversiones											
Activos Fijos	-17.415	0	0	100	0	60	9.950	1.135	0	1.340	30
Activos Nominales	-6.102										
Capital de trabajo	-26.697										26.697
Valor de desecho		0	0	0	0	0	3.610	0	0	122	5.751
Flujo neto	-50.213	-18.118	20.731	21.003	22.987	26.464	42.781	33.773	36.055	40.934	75.367

Análisis de la inversión y sensibilización de los resultados

El flujo de fondos proyectados fue evaluado mediante los indicadores TIR y VAN (tasa de descuento del 12%). Los resultados indican que el proyecto es rentable en el escenario base, con una TIR de 30,3%; un VAN de \$85,2 mill y una recuperación de la inversión al 5^o año.

Para analizar el impacto de cambios en las principales variables del proyecto sobre su rentabilidad, se procedió a aleatorizarlas. Para ello se utilizó el método de Montecarlo (aleatorización de valores con una distribución a priori) utilizando distribuciones triangulares (valores mínimo, más probable y máximo) o discretas (valores posibles y probabilidad de ocurrencia). Las variables y parámetros de distribución usados fueron los siguientes:

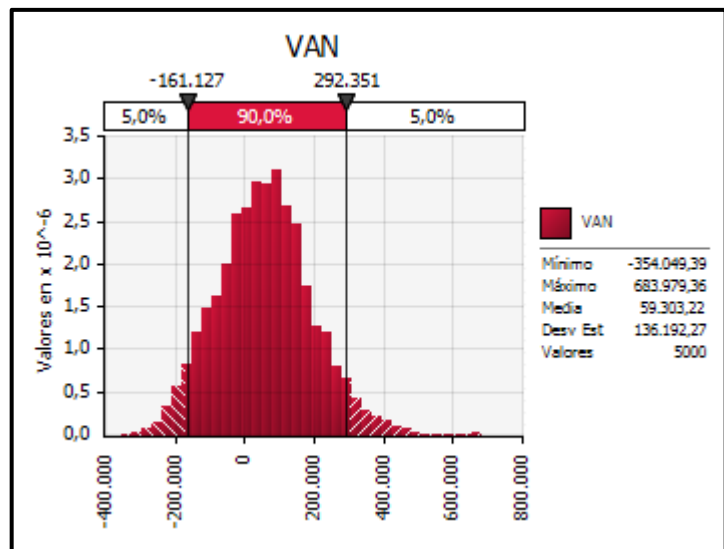
³⁰ Si bien la tasa vigente es 20%, estimamos que cuando la tienda alcance una utilidad operacional positiva (3er año) la tasa ya debiese ser 27%.

Valor base	Tipo	Minimo	Más probable	Máximo				
Habilitación de lugar	5.000.000	Triangular		2.000.000	5.000.000	10.000.000		
Sueldos								
Vendedores	450.000	Discreta	Valor	400.000	450.000	500.000	550.000	600.000
			Probab	20%	40%	20%	15%	5%
Administradores	1.100.000	Discreta	Valor	1.000.000	1.100.000	1.200.000	1.300.000	1.400.000
			Probab	20%	40%	20%	15%	5%
Arriendo	1.800.000	Discreta	Valor	1.600.000	1.800.000	2.000.000	2.200.000	2.400.000
			Probab	20%	40%	20%	15%	5%
Precio de compra	100%	Triangular		80%	100%	120%		
Margen	100%	Triangular		80%	100%	120%		
Crec ventas	5%	Triangular		3%	5%	7%		
Aumento ventas (KT)	7%	Triangular		5%	7%	10%		
Tamaño del mercado								
Nº Hogares area	9.000	Discreta	Valor	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000
			Probab	10%	20%	40%	20%	10%
Hogares clientes	13%	Discreta	Valor	10,0%	12,5%	15,0%	17,5%	20,0%
			Probab	10%	20%	40%	20%	10%
% del gasto	18%	Discreta	Valor	15,0%	17,5%	20,0%	22,5%	25,0%
			Probab	10%	20%	40%	20%	10%

Aleatorizando estas variables, se realizaron 5.000 simulaciones, obteniéndose los siguientes resultados:

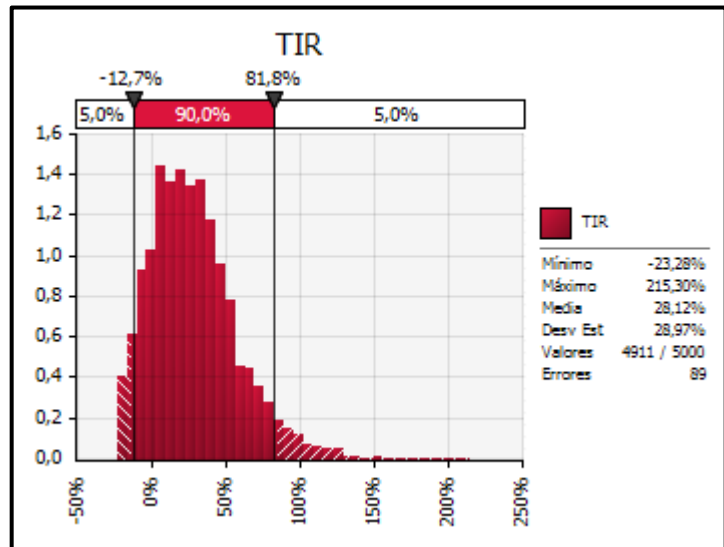
VAN:

- Media de \$59,3 mill, valor menor al del escenario base;
- 33,3 % de las simulaciones con VAN negativo
- 41,8% de los escenario con VAN igual o mayor a la base

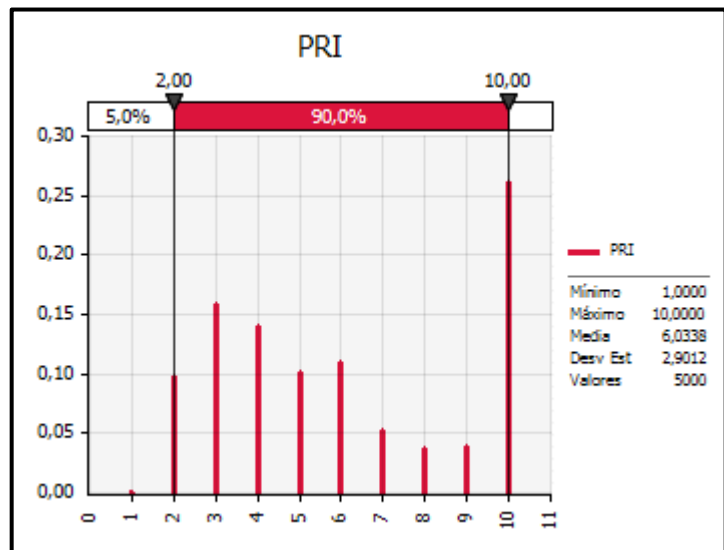


TIR:

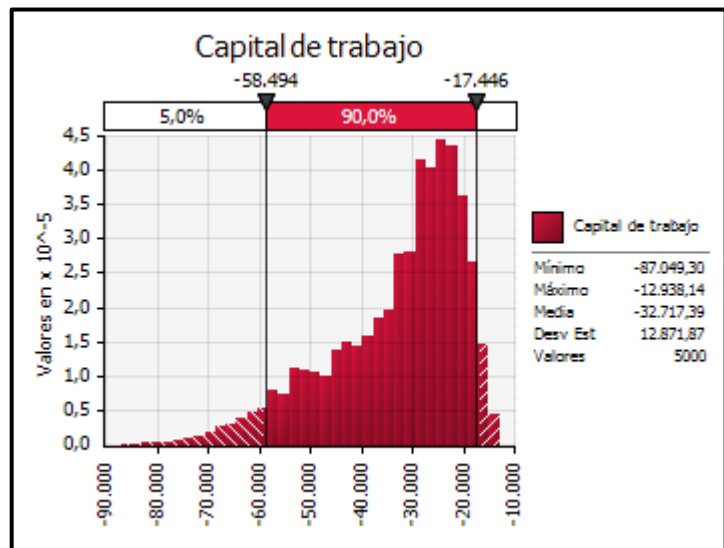
- Media de 28,1%, valor menor al del escenario base;
- 16,1% de las simulaciones con TIR negativo
- 67% de los escenarios con van igual o superior a la tasa de descuento

**Recuperación de la Inversión**

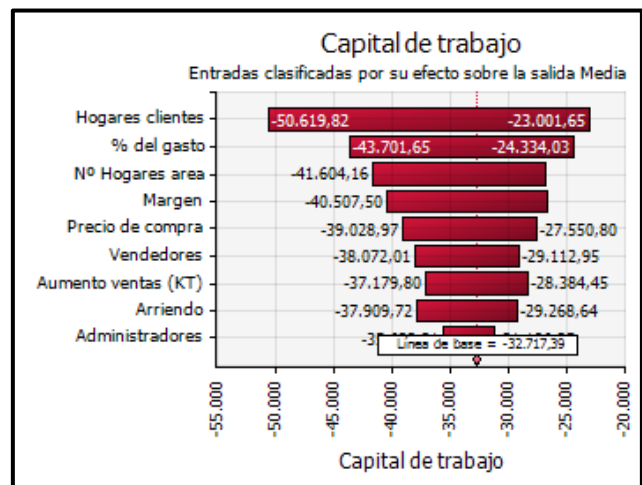
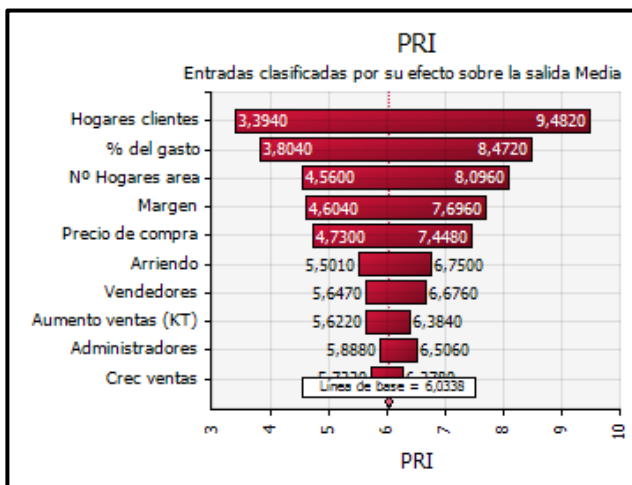
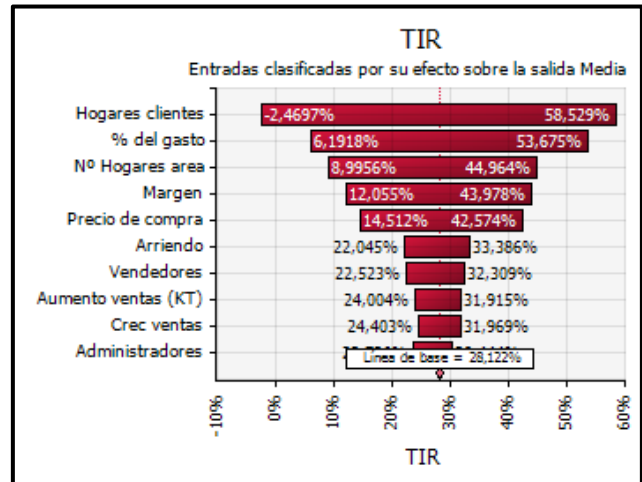
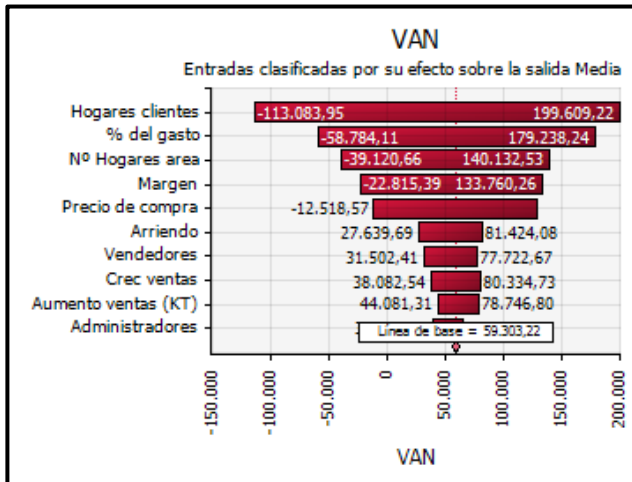
- En promedio al 6º año
- En 50% de las simulaciones se recupera entre el 1º y 5º año.

**Capital de trabajo:**

- Debido a fuertes variaciones en las ventas fluctúa entre \$13 y 87 mill
- Promedio es superior a situación base



Por último, al analizar el efecto de las variables sensibilizadas sobre los indicadores de rentabilidad y el capital de trabajo, se observó que las variables que definen la demanda tuvieron el mayor impacto, esto es porcentaje de hogares que son clientes de la tienda, gasto porcentual que estos hogares realizan en la tienda y hogares en el área de influencia del proyecto.



3.4.6 Acerca de los proveedores

Si bien es cierto que la tienda tiene como propósito generar renta a sus dueños, en su concepción, los beneficios que esta genera para las productoras y productores campesinas no son irrelevantes; de hecho declara en su propuesta de valor la creación de valor compartido. Desde esta perspectiva, se estimó el número de proveedores que permitirían abastecer la tienda en los primeros años de funcionamiento.

Para ello se procedió a estimar

- i. Demanda anual de productos de la tienda y su progresión en el tiempo (Cuadro 29)
- ii. Capacidad de producción de un campesino o campesina (Cuadro 30)
- iii. Cálculo de los proveedores requeridos (Cuadro 31)

De acuerdo a estas estimaciones, obtenidas asumiendo en general una baja productividad y una baja escala de producción, el número de productores es bien reducido (50 a 60), si se compara con el número de campesinos en Chile. Si estos cálculos se hacen con una escala de producción y una productividad más realista, la cifra será sustancialmente menor (seguramente menos de la mitad). Es decir, bastaría un proveedor de huevos, uno de pan (sea este o no campesino), uno de aceite, uno de miel y otro de mermelada. En el caso de frutas y verduras se requerirán más proveedores, pero no por un tema de volumen, sino para ofrecer una mayor variedad de productos (lo que también puede ser válido para el caso de las mermeladas).

Cuadro 29 Tienda de Productos Campesinos: Estimación de compra de productos por año en el escenario base

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Huevos (doc)	4.434	7.579	7.958	8.337	8.716	9.095	9.474	9.853	10.232	10.611
Aceite Oliva (l)	2.217	3.789	3.979	4.168	4.358	4.547	4.737	4.926	5.116	5.305
Pan (kg)	21.996	37.600	39.480	41.360	43.240	45.120	47.000	48.880	50.760	52.640
Miel (kg)	443	758	796	834	872	909	947	985	1.023	1.061
Mermeladas (kg)	1.108	1.895	1.989	2.084	2.179	2.274	2.368	2.463	2.558	2.653
Queso maduro (kg)	3.276	5.600	5.880	6.160	6.440	6.720	7.000	7.280	7.560	7.840
Frutas (kg)	15.795	27.000	28.350	29.700	31.050	32.400	33.750	35.100	36.450	37.800
Verduras y Chacras (kg)	47.912	81.900	85.995	90.090	94.185	98.280	102.375	106.470	110.565	114.660

Nota: Las frutas, verduras y chacra que habitualmente se transan en unidades diferentes a kg (por ejemplo sandía, melón, lechuga, zanahorias, etc.) fueron convertidas en kg.

Cuadro 30 Tienda de Productos Campesinos: Estimación de la entrega anual de una proveedora o proveedor

	Unidades productivas	Productividad	Conversión	Oferta anual
Huevos (doc)	100	Gallinas	24 doc/gall	2.433
Aceite Oliva (l)	2	ha	2.500 kg/ha	750
Pan (kg)	50	kg/día	312 días	18.250
Miel (kg)	10	colmenas	40 kg/colmena	400
Mermeladas (kg)	500	kg/año		500
Queso maduro (kg)	10	vacas	4.000 l/vacas	4.000
Frutas (kg)	1	ha	15.000 kg/ha	15.000
Verduras y Chacras (kg)	0,5	ha	15.000 kg/ha	7.500

Cuadro 31 Tienda de Productos Campesinos: Estimación de los proveedores requeridos para satisfacer las ventas según años de operación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Huevos	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Aceite Oliva	3	6	6	6	6	7	7	7	7	8
Pan	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4
Miel	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
Mermeladas	3	4	4	5	5	5	5	5	6	6
Queso maduro	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Frutas	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Verduras y Chacras	7	11	12	13	13	14	14	15	15	16
Total	29	45	47	51	53	55	57	59	61	63

3.5 Conclusiones

A partir de la constatación que existe un segmento de clientes que tienen un cierto compromiso con lo campesino, sus productos, sus valores y su desarrollo, se desarrolló y evaluó un modelo llamado Tienda de Productos Campesinos. Este modelo de negocios, reflejo de la observación de tiendas en funcionamiento y de las lecciones que de estas se obtuvo, propone ofrecer a estos consumidores productos con sello campesino y a los productores un canal de venta diferente, en que el valor creado es compartido. Las estimaciones de inversiones, costos e ingresos nos llevan a concluir que, en el escenario planteado la tienda es rentable, aunque los indicadores no alcanzan valores muy altos (TIR de 30% y VAN de \$85 mill). Los escenarios planteados para las variables más relevantes (en términos de montos y dificultad de estimación) indican que dos tercios de las simulaciones son rentables, e incluso 40% generan una rentabilidad superior al modelo base. Cinco son las variables que con mayor fuerza inciden sobre el resultado esperado. La primera y más importante es el porcentaje de hogares en el área de influencia de la tienda (5 cuadras a la redonda) que van y compran en la tienda (15% en situación base). La implicancia de esta observación es que se debe realizar un importante esfuerzo en dar a conocer la tienda y atraer a clientes potenciales. La segunda es que proporción del gasto de los hogares en productos que ofrece la Tienda (frutas, verduras, pan, huevos, etc.) es en efecto realizado en la tienda. Esta tiene que ver con la competitividad de la oferta (calidad, variedad y precio). La tercera es la cantidad de hogares que existen en las inmediaciones y esta está determinada por la ubicación de la tienda.

Las otras dos variables están muy ligadas y dicen relación con la capacidad de adquirir productos baratos y los márgenes que se puedan aplicar por estos para alcanzar precios competitivos. El problema es que

comprar barato para generar renta va contra el principio de precios justos y por lo tanto no tiene gran posibilidad de presionar sobre ellos. Los márgenes de comercialización sólo se pueden aumentar mientras se sea competitivo; los consumidores pueden mostrar algún compromiso con el mundo campesino, pero este compromiso siempre estará limitado por el presupuesto disponible.

Por último, hay un aspecto que no fue simulado y que sí podría tener impacto sobre la rentabilidad y viabilidad. Se asumió que parte importante de los productos son retirados desde los predios o agroindustrias campesinas, lo que implica un costo anual de \$4 a 6 mill. Cualquier esfuerzo por mejorar la logística de entrega y con ello disminuir estos costos tendrá un gran impacto sobre la rentabilidad de la Tienda.

4. Red HORECA

4.1 Circuitos cortos y gastronomía

Los circuitos de proximidad o circuitos cortos son una forma de comercio basada en la venta directa de productos frescos o de temporada sin intermediario —o reduciendo al mínimo la intermediación— entre productores y consumidores (CEPAL, 2013). Estos productos alimentarios hay que ponerlos en una dimensión holística. La sociedad tiene razonables sospechas de que los mercados estén repletos de productos independientemente de la estación, hay sospechas sobre los beneficios o perjuicios que nos producen los alimentos, y a corto plazo, en el plano inmediato, hay fundadas sospechas en las sensaciones a nivel organoléptico, productos que se mantienen en el tiempo pero con carencias en sabor y en textura. Por su cercanía, en el concepto de "*circuito corto*", no sólo se coloca rostro y ojos a los productos alimentarios, no sólo se pone en valor esa cercanía entre productor y consumidor, con lo que supone en frescura y estacionalidad, se abre un espacio de intercambio que tiene que ver en el diálogo de la calidad, del sabor, de la textura, se abre un espacio de comunicación en la permanente construcción de la arquitectura de identidad culinaria y cultural.

Los productos alimentarios tienen un carácter diferente, tanto desde una perspectiva coyuntural, ese saber para cocinarlos y obtener de ellos el primer impacto experiencial, placer.....hasta esa visión estratégica que tiene que ver con los aspectos nutricionales y seguridad alimentaria. En este contexto recordamos algunas reflexiones de Jean-Anthélme Brillat de Savarin (2011) donde indica que “El objeto material de la gastronomía abraza todo cuanto es comible, su fin directo es la conservación del individuo y sus medios de ejecución están constituidos por la labranza que produce, el comercio que verifica transacciones, la industria que elabora productos y la experiencia que inventa cómo debe disponerse todo para su aplicación más ventajosa.” También señala “*Hay sustancias que conviene tomar antes de que alcancen completo desarrollo, como alcaparras, espárragos, lechoncillos, pichones y demás animales que se comen en su primera edad; otras se consumen cuando han llegado al mayor grado de perfección que pueden recibir, como melones y casi toda clase de frutas, carnero, vaca y todo animal adulto; otras así que empiezan a descomponerse, como nísperos, chochas y principalmente el faisán; por último hay otras, como patatas, raíces de yuca y demás, que sólo se emplean después que unas operaciones artísticas les han quitado sus cualidades dañinas.*” Además reconoce que “*La gastronomía sostiene la esperanza y la emulación de multitud de pescadores, cazadores, horticultores y otros que diariamente abastecen las cocinas suntuosísimas con los resultados de sus trabajos y descubrimientos.*” Y que este proceso de transformación que realizan los cocineros se produce placer de la comida definiendo esto como “*..... la sensación actual y directa de una necesidad que se satisface. El placer de la mesa es la sensación reflexionada que nace de las diversas circunstancias de hechos, situaciones, cosas y personas que acompañan al sustento. El placer*

de la comida es común a hombres y animales: no requiere sino hambre y lo indispensable para satisfacerla. El placer de la mesa es peculiar de la especie humana; éste supone cuidados anteriores en preparar los manjares, elegir sitio y reunir convidados.” Finalizando este término como que “El placer de la comida exige, si no hambre, al menos apetito; el placer de la mesa muy a menudo es independiente tanto de aquélla como de éste. Ambos estados de deleite pueden observarse siempre en nuestros festines.”

4.1.1 Consumidores – alimentación

En los últimos 30 años, Chile ha experimentado importantes cambios demográficos, sociales y económicos, los que han contribuido a modificar las condiciones de salud de su población. Pasó de ser un país con una alta mortalidad infantil, desnutrición y enfermedades infecciosas a principios de los '70, al Chile del 2012, con bajas tasas de mortalidad infantil, un significativo aumento en las expectativas de vida, un cambio en la estructura familiar, y un fuerte aumento en la prevalencia de las enfermedades crónicas no transmisibles como la diabetes, enfermedades cardiovasculares, dislipidemia, hipertensión y cáncer. En este contexto, la obesidad y el sobrepeso han sido ampliamente responsables del desarrollo de estas enfermedades (Fundación Chile, 2012). Al analizar las estadísticas nacionales, se tiene que el 25,1% de la población mayor de 15 años presenta obesidad (4 millones de chilenos obesos), y un 39,3% tiene sobrepeso.

Chile es el sexto país con mayor obesidad infanto- juvenil dentro de los países pertenecientes a la OCDE. El cambio ha sido sumamente rápido, en el año 1987, el 7% de los escolares de primer año básico tenía obesidad, hoy esta cifra alcanza alrededor de 23%, siendo un fenómeno preocupante, el aumento de la obesidad infantil a partir de los 4 años de edad, lo que se acentúa a medida que las niñas(os) avanzan en edad, alcanzando cifras del orden del 20% al momento de ingresar a la escuela (Fundación Chile, 2012).

El 71% de los chilenos asegura comer de forma saludable, según un estudio realizado por GFK Adimark y Carbonell, bajo el nombre "¿Cómo almuerzan los chilenos?". Sin embargo, el sondeo agrega que el 48% reconoce tener malos hábitos. Consumir diariamente productos fritos y grasos (32%), no comer legumbres al menos dos veces a la semana (56%) o no llevar una dieta equilibrada en proteínas y carbohidratos (51%) son los comportamientos más reiterados. Según el director comercial & marketing en GFK Adimark, Felipe Lohse *“la población dice no comer mal, pero no hay una evidencia de que tengan una dieta equilibrada a nivel general. Sin embargo, existe una gran predisposición (sobre un 70%) de cambiar sus costumbres hacia una mejor alimentación”*. Otro dato relevante del estudio da cuenta de que un 27% de los chilenos no almuerza todos los días o no les importa hacerlo o no. Mientras un 49%, come rápidamente, conducta que se asocia a los malos hábitos más frecuentes en la población. Es más, las personas consultadas y que salen a comer fuera de sus oficinas, compran comida en lugares cercanos, donde sea cómodo o rápido y privilegiando la higiene y frescura de los alimentos; no necesariamente buscan una alternativa saludable. En cuanto al presupuesto reservado para el almuerzo, éste asciende a \$3.253 según el sondeo. Datos que destacan son que se *“refleja la alta importancia que tiene para la población el almuerzo (58%) como la comida más importante del día”*. Otro antecedente señala que *“Los principales argumentos que los*

encuestados señalan al momento de dar esta relevancia son el poder ingerir mayor cantidad de alimentos y nutrientes, viéndolo como una forma de renovar energías y lograr terminar de la mejor forma el día". Por lo mismo, "el 39 % lleva comida de la casa, ya que se sienten más cómodos preparando ellos mismos sus alimentos y lo perciben más saludable" destacó el estudio.

Por otro lado el 41% de los chilenos consume comida rápida al menos una vez por semana, representan a más de 6 millones de personas en Chile; en 2013 era el 45% (GfK Adimark, 2015). Además el estudio destaca que *"Quiénes consumen comida rápida están menos relacionados con la cocina, para ellos, salir a comer es un premio que se merecen. Son más tentados y se premian más que el promedio de la población"*.

La Encuesta Nacional del Consumo Alimentario indica que el consumo en g/día de alimentos del grupo cereales, papas y leguminosas fresca alcanza a 93,3 g/día en los estratos altos, en relación al consumo de verduras esta alcanza a 252,7 g/día en estratos altos y 201 g/días en los estratos económicos más bajos, existiendo una mediana de consumo para la población general en el país de 227 g/día. Donde las verduras con mayor consumo son los tomates, lechugas y zanahorias y las frutas de mayor consumo son el plátano, manzana y naranja.

En paralelo, las familias chilenas han cambiado sus hábitos alimenticios. Se han desplazado los productos tradicionales mínimamente procesados como las frutas y legumbres por productos altamente procesados, con mayor densidad energética, mayor cantidad de grasas totales y saturadas, azúcares y bajos en micronutrientes y fibra dietética así como también de bebidas azucaradas.

Esto se refleja por ejemplo, en los datos arrojados por la última Encuesta Nacional de Consumo Alimentario 2010-2011, donde destaca; la falta del hábito de la cena (solo un 29% de la población), la cual es predominantemente remplazada por la onces; el alto consumo de lácteos enteros (75%) ricos en grasas; alto consumo de carbohidratos y de golosinas (87%); Uno de los menores consumos de productos del mar a nivel mundial; cercano en promedio a los 7 kg por habitante al año, muy bajo en comparación a otros países como Perú donde el consumo de pescado per cápita es de 22 kg al año, en España la cifra supera los 30 kg y en Japón sobrepasa los 50 kg al año; 75 kg en promedio al año de otras carnes (bovinos, cerdos, aves). De acuerdo a las recomendaciones nutricionales, sólo un 21 % de la población chilena cumple en materia de lácteos, un 50% en relación a frutas y verduras, un 24 % en cuanto a legumbres, y un 17 % en lo que respecta a pescados (Fundación Chile, 2012).

4.1.2 Red HORECA – circuitos cortos

La evolución del sector gastronómico en Chile ha incrementado su actividad económica en los cuatro últimos años, debido a factores como una mayor oferta culinaria así como surgimiento de nuevos espacios gastronómicos en los cuales se encuentran reunidos diversos restaurantes, pubs, y cafeterías. El escenario favorable se debe a la extensión de la cobertura y la ampliación de una oferta cada vez más diversificada y

compatible con las nuevas tendencias derivadas de los cambios en las preferencias de los consumidores, hábitos de consumo y estilos de vida de la población.

De acuerdo por lo señalado por el Chef Xabier Zabala en el gran Santiago operan alrededor de 3.000 restaurantes, cifra cercana a los que se indica en censo realizado por el comercio. De este número de restaurantes se podría esperar que unos 673 locales estén disponibles para abastecerse de productos agropecuarios de la AFC, dado que son restaurantes de Comida Chilena según el registro de la Empresa Zomato. En este escenario, podrían existir potenciales canales de comercialización de productos de la AFC a través de la RED HORECA, en el marco de los circuitos cortos.

En el gran Santiago, con una población de 6.061.183, existe una relación de 825 personas por restaurante, si se consideran los registros de la Empresa Zomato que indica que hay 7.343 restaurantes en el gran Santiago (esto incluye además comidas rápidas, delivery, restaurantes de sushi). Por otro lado, un estudio de INE indica que año 2010 SERNATUR registró 559 establecimientos vinculados a la actividad turística en la Región Metropolitana (INE, 2010).

Un segundo aspecto importante a tener en cuenta en futuro diseño de un modelo de circuito corto entre productores/as de la Agricultura Familiar y la RED HORECA es la dimensión económica del sector y el consumo de la población.

En función de lo señalado a continuación se entregan valores de consumo en restaurantes de la población chilena, cabe precisar que no existe una base de información que permita hacer un seguimiento permanente a indicadores de económicos en este sector, solo existen estudio parciales que permiten visualizar ciertas tendencias.

Un primer dato del consumo per cápita del chileno promedio destinado al gasto en Restaurantes y hoteles nos indica que en el 2004 alcanzó US\$ 242 y en 2005 a US\$ 276 anuales; esto significó una variación de 13,96%. El consumo real per cápita en pesos chilenos (CL\$) nos puede ilustrar mejor sobre la evolución del consumo de este ítem, ya que aísla la variación en el tipo de cambio capturada cuando se mide el consumo en dólares, y además se eliminan las variaciones en los precios del país. Así el consumo prácticamente no varió, ya que pasó de CL\$ 111.353 en 2004 a CL\$ 110.394 en 2005 (esto se debe a la variación del tipo de cambio). Este cambio no tiene significancia lo que indica que hay una cierta estabilidad en el gasto destinado a restaurantes y hoteles.

El tamaño actual del mercado de los servicios de comida en Chile es de US\$ 2.445 millones. De esta forma, el país también ocupa el sexto lugar de América. Quien lidera la lista es EE.UU. con \$ 421.798 millones, seguido por Brasil US\$ 102.253 millones, y en tercer lugar está México con US\$ 37.033 millones.

Cabe además considerar que la tradición de la cena es un hábito en extinción en la familia chilena; el 69% de los chilenos ya no tiene el hábito de cenar. De acuerdo a la última encuesta nacional de presupuestos familiares, hoy en día, la familia chilena gasta en promedio US\$ 305 en alimentación al año

Chile continúa siendo uno de los países dentro de la región en que menos dinero se destina a comer en restaurantes, ocupando nuevamente el sexto lugar de Latinoamérica, con un consumo per cápita de US\$ 144 al año (el dato anterior se refería a restaurantes y hoteles).

El primer lugar, en tanto, lo ocupa también EE.UU., con US\$ 1.372, seguido de Brasil con US\$ 534, y en tercer lugar está Argentina con US\$ 415 (Arana *et al.*, 2013).

El estudio de la Empresa Zomato arrojó que el precio promedio de un menú para dos personas en Santiago se eleva a los US\$ 18,80. El más caro se encuentra en la comuna de Vitacura, con un valor que ronda los US\$ 200, mientras el más bajo se encuentra en San Ramón. En cuanto a los menús ejecutivos (ensalada, plato de fondo, postre y jugo), el precio promedio alcanza los US\$ 3,20.

4.1.3 Productores de la agricultura familiar campesina

A continuación se indican cifras que demuestran el rol que cumple la Agricultura Familiar Campesina en la producción de alimentos, la cual tiene una escasa inserción en los mercados internacionales y nacionales formalizados (retail y agroindustrias principalmente), esto significa que a lo menos 234.166 explotaciones agropecuarias entregan sus productos al mercado doméstico y también se destina parte de ello al autoconsumo.

El censo agropecuario 2007 señala que el sector cuenta con 301.269 explotaciones distribuidas en 22.923.754 hectáreas, de las cuales 11.703.562 hectáreas están en manos de 277.166 explotaciones de productores/as de la Agricultura Familiar Campesina (CEPAL/FAO/IICA, 2013). En esta superficie la proporción de la producción de alimentos generada por la Agricultura Familiar es de 44% de los cultivos anuales; 23% de los frutales; 54% de las hortalizas; 29% de las vides; 54% de los bovinos; 42% de los ovinos; 92% de los caprinos y 12% de los porcinos (CEPAL/FAO/IICA, 2013).

De manera más específica existe capacidad para una potencial oferta de hortalizas y otros productos agropecuarios para la RED HORECA, en la Región Metropolitana ya que en ella existen 9.375 pequeñas explotaciones (0 – 20 hectáreas) y que abarcan una superficie de 49.198 hectáreas, de las cuales 26.891 hectáreas son destinadas a la producción hortícola, según informe de ODEPA (2014).

Del catastro realizado por INDAP el 2014 solo se registran dos iniciativas de venta a la RED HORECA de un total de xx iniciativas. Las ventas se realizan de manera asociativa e individual, estos casos se encuentran en la comuna de Los Lagos y de Puerto Varas involucrando un total de 60 productores. En la Región Metropolitana no se registran casos.

4.2 Experiencias en Chile

4.2.1 Conversatorios con Chefs

A continuación se presentan los antecedentes recopilados respecto al tema en una serie de conversatorios con destacados Chefs de Santiago.

Chef Xabier Zabala - Ex -Restaurante Infante 51

Hay aspectos centrales que se debe analizar para el desarrollo de circuitos cortos con la RED HORECA, es necesario identificar y cuantificar la demanda, esto no está claro de manera global, segundo hay que resolver un problema de logística distancia del predio al restaurante y lo tercero los sistemas de distribución, un Chef prefiere en general entenderse con un solo productor/distribuidor y no con varios productores/ distribuidores. En general, Xabier, estimó que en su restaurante que entre el 3 y 5% de las ventas correspondían a productos agrícolas o materia prima vegetal (comprados a distribuidores, supermercados, ferias y mercados mayoristas). El porcentaje de compra de alimentos se distribuía de la siguiente manera:

- Abarrotes 74,5 %
- Pescados 12,4 %
- Vinos 6,4 %
- Vegetales 4,2 %
- Carnes 2,5%

Xabier, además indica que de acuerdo a las patentes de restaurantes en Santiago existen aproximadamente 3.000 restaurantes y que solo 85 (3,4%) factura más de \$ 30.000.000 al mes. Además existe una alta rotación y quiebra de ellos. Además hay que considerar que el ingreso del 60% de la población es inferior a \$ 350.000/mes. Estos restaurantes compran sus productos vegetales principalmente en supermercados, en la Vega Central y Lo Valledor. La mayoría de las compras son por precio. Esto puede significar que por volúmenes y distribución los precios de los productores pueden ser mayores. Tema a precisar en el estudio de prefactibilidad.

Chef Rodolfo Guzmán - Restaurante Boragó

El Restaurante Boragó, ubicado en la Región Metropolitana obtiene sus productos (raíces, planta, y hongos) de la recolección coordinado más de un centenar de recolectores en el país. La demanda de productos de este restaurante está basada en la Agricultura Silvestre, sus proveedores son campesinos y pescadores recolectores (se coordina con unas 200 comunidades). La recolección de productos se realiza en zonas puras principalmente, como la Patagonia, Cordillera. Con esto se preparan 700 platos por temporada.

Esta actividad se debiera potenciar ya que se piensa que de alguna manera este tipo de agricultura (30 años más) reemplazará a la agricultura tradicional en la producción de alimento, es decir que con esto tendremos

“diversidad estacional” tendencia alimenticia que demandaran los consumidores. La idea central es rescatar la riqueza endémica, se privilegia el territorio a la técnica, se estudia la biología con perspectiva gastronómica.

La cocina de este restaurante trabaja con comida viva (recién salida de la mata o del mar), vegetales que corresponde al 30% de las compras, principalmente tomates (50kg) y zanahorias (50kg) por semana. Los productos recolectados alcanzan al 70% de las compras siendo ellos, los hongos (setas) son muy requeridos, también esto incluye animales (ternera de libre pastoreo, ciervo, jabalí, chancho, pollos de campo, pájaros silvestres, pato silvestre entre otros) y productos del mar (mariscos, peces de roca, algas, estrella de mar entre otros). Cabe señalar que todos los productos son acciones de los recolectores y también recolección realizadas por el propio Chef y su equipo.

El Abastecimiento de productos es semanal (dos veces a la semana) y los sistema de pago a productos vegetales es a 30 días, productos recolectados se paga contra entrega y en efectivo (a veces una semana como máximo), otros tipos de productos (naturales, orgánicos, biodinámicos) se paga a 30 días. Aunque existe una relación directa del sistema de pago a cambio de productos estacionales locales.

Los problemas centrales, es la pelea con la geografía de Chile, logística y distribución, como también la estética de los productos (baja calidad en los envases de distribución), en esta área se requiere mucha información.

Chef Jordán Barrera López - Restaurante Olimpo en Puerto Varas

Este restaurante se abastece de materias primas de la Red de Embajadas de Gastronomía Patagonia, un modelo de encadenamiento productivo, formada por una red de más de 100 emprendedores locales (productores, microempresarios procesadores de alimentos y recolectores). Jordán Barrera López señala que “hay una gran variedad de productos a lo largo de Chile y debemos mostrarlos al mundo. Todos comemos. Por eso, sí o sí buscaremos dónde satisfacer esa necesidad básica. Yo busco aportar a la educación y la promoción de nuestra cultura gastronómica considerando esta conducta natural. Un restaurant puede ser un aula de clases vivencial para aprender sobre nuestra cultura mientras la pasamos bien disfrutando gratos sabores, y los cocineros tenemos un papel muy importante porque a través de nuestras preparaciones, inclusive de los montajes, tenemos la oportunidad de educar sobre nuestra identidad”.

En nuestro restaurant hay una carta menú con recetas que cuentan la historia de la Patagonia. Cada plato es resultado de una investigación realizada por Gastronomía Patagonia, que reúne las tradiciones típicas de las regiones australes de Chile. Cocinamos todo con agua mineral para mantener las características originales de los alimentos, tal y como son sacados de la tierra y del agua de nuestra zona. Hay curanto, jabalí, ciervo, cordero, hortalizas sanas, ensaladas con queso de cabra, papas nativas, repostería alemana y maridajes con licores autóctonos; jugos naturales con frutos endémicos, aguas minerales y de glaciar sin

intervención artificial. Todo es muy sano, fresco y es abastecido por una red de productores alimenticios locales con la que trabajamos diariamente.

Este restaurante es abastecido por la Red de Productores Alimenticios, de Cosmética Natural y de Artesanía de la Patagonia que es integrada por más de 100 micro y pequeños emprendedores de estos rubros. Los productos son comercializados a través de un mercado online.

Chef Joel Solorza - Director Escuela de Gastronomía Universidad de las Américas (UDLA)

La visión presentada por este Chef da cuenta de la necesidad de desarrollar una identidad sobre la producción campesina, además indica que es impensable no tener productos sin manipulación por lo cual hay que certificar procesos que den seguridad a la gente (aquí deberían cumplir un rol las organización de productores). A modo de ejemplo señala que en N. York existen redes de pequeños productores que se les compra en verde, es decir se indica que tipo de semilla debe usar, el color del vegetal, la especie, época de cosecha entre otros. Esto está certificado y da seguridad al consumidor final. Otro aspecto a considerar, es que debe haber una conexión del Chef con el mercado, se debe contar con comunidad de la Agricultura Familiar donde comprar y que estas estas estén dispuestas a ser guiadas por los Chef, con el objeto de que el producto responda a la variedad y al estado fonológico que el Chef desea comprar. Un claro ejemplo que no hay conexión con la agricultura campesina es el pueblo de Chañaral de Aceituno, aquí los restaurantes (el par que existe) ofrecen Hamburguesa con queso, pizza, chorrillanas y bistec con papas fritas. Por eso es necesario construir una identidad, y esta no se construye por decreto se construye con la gente señala Joel.

También destacó la calidad que requieren los Chef, los productos procesados son los que tienen un mayor daño (baja calidad en los procesos de manufacturas). Pero la mayor demanda está en productos frescos. Los Chef solo quieren frutas y hortalizas de la estación.

Algo de suma importancia a tomar en cuenta en la promoción de los circuitos cortos a través de la RED HORECA, son los canales de distribución, es necesario contar con una red de producción que maneje mucha información y cuente con bodegas y medios de transporte. Esta brecha es la más complicada de superar. Lo ideal para el sector de la restauración es que todo se pueda articular una sola red de distribución, teniendo en cuenta la entrega de productos elaborados dos veces en el mes y frutas – verduras dos veces por semana. Se debe considerar que los sistema de pago en los general son a 30 días. (Cheques o transferencias).

A esto se debe agregar los atributos de calidad que se requieren, estacionalidad, comida sana (no contaminada), certificación (BPA, Orgánico, otros), certificar calidad de las aguas y resolución sanitaria. Como también contar con iniciación de actividades, es clave la factura para poder efectuar órdenes de comprar.

Chef Juan Morales - Restaurante D.O.

El Restaurante D.O. quiere mostrar tradición, modernidad y vanguardia. Tener una cocina diversa: desde macadamias, quesos y charqui de cabra del norte y pescado de roca de la zona central, hasta corderos y setas del sur. Esto significa tener al restaurante conectado con los proveedores y con sus ingredientes. Además esto significa comprar directamente a los productores en la idea que esta cocina sea un rescate de productos y preparaciones de la cocina chilena, aplicándole técnicas contemporáneas.

El rescatar preparaciones y productos chilenos, con técnicas contemporáneas, se cumple a cabalidad, en platos como las papas rellenas con prieta, las virutas de lengua caramelizada, las pantrucas con huevo de codorniz trufado o su soberbio postre de Berlín (tibio) con pastelera, caramelo y helado. Es decir, sabores de toda la vida, de esos que evocan recuerdos.

Esto ha generado todo un sistema para saltarse a los intermediarios e ir directo al origen a buscar sus productos. Una tarea para nada fácil. Juan señala *“Es duro, porque nos hemos encontrado con productores sin teléfono o –peor aún– sin boletas, y esto es un negocio y nosotros tan hippies no somos”,* reconoce. *“También nos hemos encontrado con gente que te falla y te falla, que a uno le da la impresión que no quiere trabajar. Pero afortunadamente, con mucho ensayo y error, hemos ido filtrando y filtrando hasta armar un grupo de muy buenos productores con los que actualmente estamos trabajando”.*

Y como nos saltamos a los intermediarios, lo que pagas va directamente al productor, que termina ganando mucho más que si vende toda su producción a un mayorista y eso es muy bueno. *“Lo único malo es que hay gente, clientes, que no entienden que se nos puede acabar tal o cual producto porque no es temporada”.*

Hotel Altiplánico San Pedro de Atacama

María Angélica Vergara explica el intento realizado por el Hotel Altiplánico San Pedro de Atacama, para comprar directamente a los productores. Por parte del Hotel que existe una demanda de productos agrícolas básicamente hortalizas, cultivos de chacras (papas principalmente) y granos (quínoa, legumbres entre otras). Pero existen limitantes de parte de la oferta como *“Nos interesa conocer qué ofrecen. Hemos intentado en varias oportunidades de comprar a productores locales, hemos ayudado con los papeleos para que tengan facturas, etc., pero el problema es que no hay continuidad en lo que se ofrece, o no han tenido las certificaciones necesarias para los requerimientos sanitarios.”*

4.2.2 Entrevista a Chefs

En función de los coloquios realizados con los Chef, se diseñaron 10 preguntas las cuales buscan responder los posibles requerimientos y dificultades que enfrentarías productores y Chef en el diseño de proyectos orientados a los circuitos cortos. Estas preguntas fueron respondidas por 18 Chefs (Anexo 5.8) y la síntesis de sus opiniones se presenta a continuación.

Principales dificultades que han tenido los Chef para comprar productos campesinos

A continuación se señalan, ordenados según su prioridad, las principales dificultades que determinan la compra de productos por parte de los Chef:

- i. Falta de información de la oferta de productos agropecuarios por parte de los productores/as, lugares de producción y/o centros de ventas.
- ii. Productores no formalizados, no cuentan con facturas lo cual impide comprar.
- iii. No hay cumplimiento en las entregas de los productos.
- iv. Se carece de continuidad y rigurosidad en las entregas, no se cumple con los volúmenes requeridos y calidad de los productos agropecuarios.
- v. Falta una mayor diversidad de oferta de productos agropecuarios (hortalizas baby, brotes, setas , flores de consumo humano entre otras especies).
- vi. Muchos productos procesados carecen de resolución sanitaria, especialmente en productos lácteos y huevos.
- vii. Carencia en la calidad, además los productos no cuentan con certificaciones sobre todo para resaltar en los menú el uso de productos orgánicos o producidos de manera agroecologica. Tampoco se cuenta con protocolos que permitan certificar trazabilidad.
- viii. Falta desarrollar un sistema de distribución que permita acortar la cadena de comercialización entre los productores y Chef.

De las observaciones y comentarios de los Chefs se identifica que falta una visualización de la oferta de productos campesinos, no se destacan productos locales con identidad, falta formalización comercial (facturas), se detectan problemas en la distribución, en la continuidad de entrega y contar con productos de calidad (con certificación).

Que se debe tomar en cuenta para comprar productos campesinos (AFC).

En este punto el factor más importante es la calidad, asociados a productos frescos ojala que den cuenta de una identidad territorial, que la oferta este en función de la estacionalidad y que esta sea diversa (con muchas especies y variedades), que se cumplan los protocolos sanitarios y la formalidad ante impuestos internos. En esto tendrá un rol central el desarrollo del Sello Campesino.

Ha comprado productos campesinos

De los Chef entrevistados solo cuatro (22%) no han comprado directamente productos campesinos, pero si 14 Chef han comprados productos campesinos en diferentes mercados y lugares, y que responde más bien a una búsqueda de productos locales ya que no existe un lugar de oferta clara de productos campesinos.

Se ha comprado a productores de la Región del Maule, de la comuna de Lonquén, Feria Pinto en la comuna de Temuco, familia Chayapa de la comuna de Colchane, productoras de la organización ANAMURI, productoras de la Región Metropolitana, mercado de San Vicente de Tagua Tagua, también en ferias rurales costumbristas, en lecherías de la zona central, y productos Millaray, entre otros.

Frecuencia de Compra

Seis Chef compran dos veces a la semana, cinco Chef compran una vez a la semana, tres Chef compran tres veces a la semana, tres Chef compran mensualmente. La tendencia es comprar dos o tres veces a la semana.

Sistema de Pago

Seis Chef pagan al día, ochos Chef a 30 días, tres Chef pagan a 60 días y un Chef paga a 30 días y 60 días. La principal tendencia de pago es a 30 días y pago al día.

Porcentajes aproximados de ventas que corresponde a vegetales

Doce Chef indicaron que el porcentaje de vegetales que venden sus locales esta sobre el 15%, dos Chef están entre 10-15%, dos Chef entre 5-10% y solo uno vende entre el 1-5% como producto vegetal.

Compras mensuales (pesos) para abastecer su local.

Solo siete Chef indicaron valores de compras y estos van de US\$ 500 a 5.000 mensuales. Esto está en función del tamaño del local y el tipo de carta que ofrecen al público. Dos Chef indican que compran US\$ 500/mes, dos Chef compran US\$ 800 /mes, un Chef compra US\$ 3.200, un Chef compra US\$ 4.000 y un Chef compra US\$ 5.000/mes. Estos valores son de productos alimenticios agrícolas frescos, principalmente hortalizas.

Actualmente donde compran sus productos.

Se destaca la compra a distribuidores que entregan directamente a los restaurantes (9), como también las compras a Lo Valledor (7) y la Vega Central (8). En menor medida se trabaja con minoristas (2), ferias locales (1), supermercados (2), locales que venden productos orgánicos (1). No hay compras directas a la AFC.

Que incentivos crees necesarios contar para participar de un proyecto de circuitos cortos con campesinos

Publicidad a los restaurantes involucrados en esta iniciativa y también publicidad que permita informar a los consumidores donde puedes consumir platos preparados con productos AFC.

Contar con canales de distribución que les permita negociar compras con pocos proveedores que ofrezcan mucha diversidad de productos agrícolas y estacionales principalmente. También contar con un sistema de distribución que les permita a los Chef acercarse a los productores.

Que exista un programa de desarrollo de proveedores donde puedan existir facilidades para mejorar las capacidades de acopio y conservación en los restaurantes. Incentivos o facilitar el acceso de inversiones en estos temas.

Como síntesis ante los incentivos, se plantea principalmente apoyos en el área de la publicidad, inversiones en la logística de distribución y acopio, y promover coordinación con productores de lugares cercanos a los restaurantes.

4.2.3 Descripción de experiencias extranjeras que operan con circuitos cortos

En función de promover circuitos cortos entre productores(as) y la RED HORECA se revisarán lecciones aprendidas de experiencias que están en los circuitos cortos o son cercanos a ellos. Para esto se recogerá la experiencia del Restaurante Yandiola en Bilbao que forma parte del movimiento gastronómico del Slow Food y de GUSTU Restaurante - Escuela de Comida de la Fundación Melting Pot Bolivia la cual busca impulsar nuevo movimiento culinario boliviano identificado con una cocina natural principalmente.

Restaurante Yandiola en Bilbao (País Vasco)

A continuación se entregan algunos antecedentes del Restaurante Yandiola en Bilbao (País Vasco) cuyo Chef y propietario Ricardo Pérez ha apostado por los productos de proximidad y sujetos a la temporalidad. Su cocina de raíces vascas se basa en la elección de productores locales comprándoles un producto de proximidad. El restaurante Yandiola, forma parte del movimiento gastronómico del Slow Food que entiende de forma distinta la cocina y que, defiende el placer de los alimentos y la dieta saludable, mediante el interés por la nutrición, los sabores y el respeto al entorno.

En este restaurante se practica una cocina de mercado, fresca, sin artificios y ligada a la tradición. Dentro de la corriente Slow Food, aboga por el kilómetro cero, el uso de productos de la zona con ánimo de dinamizar la producción y el consumo local. A fuego lento y saboreando. Es la clave del movimiento Slow Food, una forma de entender la eco-gastronomía que defiende el placer por los alimentos y la dieta saludable a través de un marcado interés por la nutrición, los orígenes, los sabores y un máximo respeto por el entorno. En esta línea desarrolla su cocina el Chef Ricardo Pérez en el restaurante Yandiola.

La eco-gastronomía promovida desde el restaurante Yandiola se traduce en una firme apuesta por la cocina de proximidad, una elección de proveedores locales que sirven cada día a las cocinas del restaurante. Entre los productos de la zona destacados en su carta, llamados de Kilómetro Cero, se encuentra el queso de oveja carranzana de cara negra, las sal de las salinas de Añana, los pescados azules ahumados Keia de Kepa Freire, la cebolla morada de Zalla, la panadería artesana de Saturio Hornillo o los pimientos verdes de Barranca.

Por eso se apuesta por los productores autóctonos y que trabajan en clave ecológica y natural. Es por eso que en el restaurante existe una cocina de proximidad, con proveedores locales, que se destacan en la carta bajo el nombre de "Kilómetro Cero". Ahora para que un plato sea considerado de km 0 al menos debe tener

un 40% de los ingredientes de proximidad, incluyendo el principal y comprándolo directamente al productor, quien no debe estar a una distancia mayor de 100 kilómetros.

El Chef Ricardo Pérez indica que el restaurante trabaja con cuatro a cinco proveedores – productores, con entregas diarias de productos frescos los cuales están en un radio de 27 km aproximadamente. Y que de las ventas brutas aproximadamente 15% son hortalizas. La capacidad del restaurante es de 120 personas aproximadamente.

GUSTU Restaurante y Escuela de Comida de la Fundación Melting Pot Bolivia

La Fundación Melting Pot nace con el propósito de mejorar la calidad de vida y brindar nuevas oportunidades a sectores vulnerables de población en Dinamarca y algunos países en desarrollo. La experiencia de la Fundación Melting Pot se replicó en un segundo país. Es así que en 2011, en asociación con la ONG IBIS Dinamarca, se fundó Melting Pot Bolivia con un doble propósito. El primero, brindar a jóvenes bolivianos la oportunidad de convertirse en una generación de bien cimentados empresarios gastronómicos, capaces de mejorar las condiciones de vida de sus familias y sus comunidades. El segundo propósito de Melting Pot en Bolivia es impulsar un movimiento gastronómico basado en la idea de que una cultura gastronómica boliviana revitalizada puede promover aspectos tan importantes como la salud, la educación, la generación de empleos y el desarrollo económico en este país. El proyecto de Melting Pot Bolivia empezó a concretarse con su restaurante GUSTU, integrado a una escuela de cocina de alto nivel. El restaurante abrió sus puertas en 2013 y es dirigido por dos grandes Chefs europeos: Kamilla Seidler y Michelangelo Cestari. Actualmente gracias al desarrollo de una propuesta innovadora y la excelencia en la calidad de sus productos, gente de todo el mundo elogia la comida de GUSTU, y el restaurante es considerado uno de los mejores del continente.

El restaurante Gustu es una escuela gastronómica dedicada a formar a jóvenes bolivianos en actividades culinarias dentro de las instalaciones del restaurante, dándoles la oportunidad de estudiar, capacitarse y recibir entrenamiento profesional en un lugar que ofrece todas las condiciones y facilidades para ello. Su objetivo es brindar a estos jóvenes las habilidades y conocimientos necesarios para empezar sus propios negocios con el fin de crear una cadena productiva en base a la constante renovación y valorización de la cocina boliviana.

Gustu, que significa “sabor” en quechua, fue pensado para destacar los productos originarios y autóctonos. Todo, no solo los platos, son elaborados con materiales hechos en Bolivia. Lo único que no es nacional es la cristalería y la cubertería”. Este no es un restaurante tradicional boliviano. Es un restaurante que trabaja con productos 100% bolivianos. “*La idea es crear nuestro propio tipo de gastronomía respetando los productos*”, explica Kamilla Seidler.

La carta del restaurante ofrece desde pescados de los ríos amazónicos hasta llama y platos con hoja de coca y en su carta de bebidas no faltarán los vinos bolivianos hechos con uvas cultivadas a más de 3.000 metros

de altura o el destilado típico boliviano, el singani. También se ofrece chicha, licor de anís, de coca, elaborados por ellos mismos. También está presente la tradicional cerveza boliviana, ya que uno de los objetivos del proyecto es valorar y promocionar el producto nacional. En ambos casos, tanto en la cocina como en las bebidas, se proveen de productos encargados a productores específicos, como corderos del salar de Uyuni, para mantener el sabor de la sal; camaroncillos de los ríos; y la papa y carne de igual forma. Pero si existen en el mercado productos de calidad, también serán adquiridos, sostuvieron.

El restaurante aplica la filosofía “km cero” (solo usan productos bolivianos de todas las regiones de Bolivia, para beneficio de toda la cadena gastronómica del país). En este sentido el restaurante Gustu trabaja únicamente con productos bolivianos.

Los Chef señalan que “trabajan para lograr que esos productores mejoren, con asesoramiento técnico y con el desarrollo y búsqueda de mejores cadenas comerciales”. Además indican que “No nos sirve de nada que tengan un excelente producto y no puedan venderlo. Tienen que desarrollarlo y alguien tiene que creer en ellos. Con todo esto, una de las primeras cosas que entendimos es que el productor no trabaja para el cocinero. Es al revés, el cocinero trabaja para el productor (un productor que un día no puede vender su producto no le da de comer a sus hijos, es así de simple). Tenemos que apoyarlos y entender que no somos nadie sin ellos. Parece una cosa romántica y utópica, pero Gustu es un lugar para que conozcas a un país a través de sus productos” señala Kamilla Seidler.

4.2.4 Entrevista a productores con potencial para trabajar en circuitos cortos

Para la evaluación ex ante de este modelo de circuito corto, por el lado de la oferta, se dan a conocer algunas características de 3 productores vinculados a la UNAF y que están dispuesto y reúnen la características para vincularse a este tipo de circuito.

Gonzalo Alvarado (Chacra del Alto, Parcela N°15, comuna de Melipilla)

A modo de referencia, Gonzalo, es atendido a través del Servicio de Asesoría Técnica (SAT) instrumento de fomento de INDAP. El pertenece a un grupo constituido por 45 parceleros de los cuales 41 son hortaliceros y el 80% de ellos comercializa sus productos en Lo Valledor de manera directa o a través de intermediarios. El productor cuenta con certificación orgánica (IMO certificación participativa), sus productos llegan a los supermercados Jumbo a través de un intermediario (el cual cuenta con packing y resolución sanitaria), este opera con la marca Ecoferia. Este intermediario retira los productos el día viernes de cada semana y solo entrega el 30% de la producción, años era el 80% de la producción. En la actualidad comercializa, gran parte de la producción, en la feria local de la comuna de Melipilla y en el mercado de Lo Valledor. Los cambios de mercados obedecen a cuestiones de precio y condiciones de pago.

José Manuel Jiménez Pardo (Pabellón, parcela 25)

Su producción se concentra en Brócolis, Coliflor, Zapallo Italiano, Pepino y Tomates, su producción la comercializa directamente en el predio y en ferias libres. En las ferias participa los sábados, martes y

miércoles en calles diferentes, aquí comercializa el 50% de su producción y el otro 50% lo vende directamente en su predio. No realiza Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y eliminó el uso de herbicidas de las prácticas culturales.

Armando Quiroz (El Tránsito, parcela lote 2)

Armando trabaja una superficie de 5 hectáreas y durante el año produce acelga, cebolla (temprana), pepino, zapallo italiano. Para la comercialización actúa con un intermediario-socio, quien generalmente aporta con la semilla y distribuye a Lo Valledor y Ferias Libres. Con esto solo paga el flete. Armando indica que no sirve para vender directamente en la feria local y además pierde mucho tiempo porque eso significa un día para preparar las cajas y un día para la venta, esto significa dejar de trabajar dos días en la parcela. Ahora los requerimientos del intermediario solo es el calibre.

Síntesis centrales de las opiniones de los productores

De los antecedentes recogidos y de las opiniones de los productores, para ellos sigue siendo de gran importancia el mercado de Lo Valledor. Para ventas locales ellos recurren a la ciudad más cercana no más de 20 km de distancia, como es la ciudad de Melipilla. (Tendencia que se observa en otras localidades, incluso que se presenta en los circuitos de aproximación del País Vasco). Otro factor que surge en relación a los circuitos cortos es el tiempo que se dedicara el productor a la comercialización, esto es importante de considerar ya que ellos enfrentan la producción solos, muy pocos hijos y familiares trabajan con ellos, además se debe considerar el alto costo de la mano de obra. También se observa la ausencia de programa que apoyen la calidad e inocuidad de los productos, elemento decisivo para los Chef para tomar su decisión de compra. Por último, hay que considerar los volúmenes de ventas, una parte importante va a lo Valledor, la inquietud de ellos es como se va distribuir a varios locales y pequeños volúmenes (los costos de transporte subirán y el precio será poco competitivo). Aquí existe un serio problema en la distribución que se debe estudiar.

4.3 Lecciones aprendidas

Es importante destacar que el tamaño actual de la industria gastronómica es de US\$ 2.445 millones y Chile es uno de los países dentro de la región en que menos dinero se destina a comer en restaurantes, ocupando el sexto lugar de Latinoamérica, con un consumo per cápita de US\$ 144 al año. De acuerdo a las cifras entregadas por los Chef las ventas asociadas a productos agropecuarios, especialmente frutas y hortalizas alcanzan un promedio aproximado al 10%, esto significaría un monto de US\$ 244 millones.

Se puede estimar a partir de los 673 restaurantes de comida chilena que se requieren a los menos 4 productores por restaurantes pensando en la necesidad de contar con cierta diversidad de productos, hortalizas de hoja verde, tubérculos, cultivos de chacra o encardados (papas, maíz, zapallo, cebollas ajos). Esto significaría contar con la disponibilidad de a lo menos 2.692 productores/as.

Según antecedentes entregados por ODEPA los principales productos agrícolas consumidos por la población son el tomate, lechuga, choclo (maíz fresco) y zapallo. Una primera aproximación de la superficie requerida para abastecer a los 673 restaurantes de comida chilena con tomates (consumo de 200 kg al mes) sería de aproximadamente de dos hectáreas considerando que cada hectárea rinde en promedio 70.000 kg.

Es importante considerar que el negocio de los restaurantes tiende a ser sensible a variaciones en el precio, cambios en la tendencia, efectos de moda, entre otros. Como antecedente podemos señalar que el número de restaurantes que abrieron y cerraron durante el periodo 2005 al 2008, pasó desde 7.466 a 8.705, un salto de 16,5%, lo que equivale a que entrarán al mercado más de 1.200 nuevos lugares donde se ofrecía alimentación. Por otro lado, en el 2009, con la recesión, se perdieron alrededor de 100 restaurantes, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2011).

Otros dos aspectos centrales son, primero que los Chefs siempre esperan trabajar con el menor número de proveedores posible, ya que por un tema de tiempo no pueden dedicar a negociar con cada productor. Segundo que los restaurantes en general no compran grandes volúmenes de productos agropecuarios por lo cual hay que estudiar los precios, ya que estos pueden ser no competitivos por el sistema de distribución.

A esto se debe agregar los atributos de calidad que se requieren, estacionalidad, comida sana (no contaminada), certificación (BPA, Orgánico, otros), certificar calidad de las aguas y resolución sanitaria. Como también contar con iniciación de actividades, es clave la factura para poder efectuar órdenes de comprar.

4.4 Propuesta de red de abastecimiento HORECA

Este modelo de negocio busca construir un puente que permita abrir nuevos mercados para los productos de la AFC en torno a los mercados domésticos, como son los circuitos cortos. Se construye a partir de la experiencia desarrollada por la UNAF³¹ en el ámbito comercial a través de sus asociados y del trabajo y cooperación que se viene desarrollando con Chefs que promueven la valorización del producto local y que buscan darle valor a la cocina patrimonial que se desarrolla en las zonas rurales. Además en la construcción de este modelo participaron 21 Chefs a través de entrevistas y conversaciones que permitieron ir precisando aspectos de demanda, enfoques de la cocina y sugerencia para vincular a los Chef en los procesos productivos. En la construcción del modelo surge la importancia de dar valor al producto local y de lograrlo se hará un aporte a mejorar el bienestar del familia campesina. También se reconoce la importancia de establecer lazos entre productores y cocineras, alianza cuyo fin es recuperar los sabores, olores y texturas de los alimentos que produce la AFC.

³¹ Unión Nacional de la Agricultura Familiar. www.unafchile.cl

Cientes

El modelo de negocio se enfocará a abastecer las cocinas de la red HORECA ya sea restaurantes u hoteles, ubicados principalmente en el sector oriente de Santiago, a partir de una oferta de productores que han incorporado protocolos de calidad en sus actividades productivas.

Los principales productos que se entregara serán **hortalizas** ya que este es el producto principal demandado por los Chef en relación a los productos que genera la AFC.

Para simular la aplicación de este modelo se levantó la demanda de hortalizas de **9 cocinas** identificando 25 productos los cuales son adquiridos en kilogramos o unidades. Para esto se entrevistó a trece Chef³² quienes dieron a conocer sus requerimientos.

Propuesta de Valor

Las cocinas chilenas en los últimos tiempo han buscado generar una mayor identidad con el mundo rural, ya sea adquiriendo sus productos o reponiendo recetas ancestrales que aún se aplican en algunos sectores rurales, principalmente a partir de productos asociados algunos territorios, como la papa chilota, cordero de Magallanes, la quínoa del Altiplano, frutillas de San Pedro, garbanzos y lentejas del secano costero entre otros.

En este contexto la producción de la AFC responde a los requerimientos de esta nueva cocina que busca conectarse con lo rural y ofrecer a sus clientes (consumidores finales) un espacio de encuentro que permita evocar antiguos sabores, olores e historias.

Para este modelo de negocio se han identificados los productos (requeridos por unidad o por kilogramos) y que pueden ser ofertados por productoras ubicadas en la Provincia de Melipilla y Provincia de Talagante (Cuadro 32).

³² Álvaro Barrientos (Fuente Chilena); Nicolás Carrasco (INACAP sede Rancagua); Mikel Zuleta (Guria Restaurante); Carlos Carmane (IP Diego Portales); Leonardo Chacón (Atelier de la Patagonia); Nicolás Cañete (DUOC); Patricio Quense (INACAP); Sixto Braco (Club Manquehue); Jorge Fonseca (Chilenazo); Claudio Zúñiga (Atton Hoteles), Hugo Oses (Restaurante D'Autan Eventos), Juan Morales (Restaurante D.O), Rodolfo Guzmán (Restaurante Borago)

Cuadro 32 Productos demandados por la cocina HORECA en orden de importancia.

N°	Productos demandados por Unidades	Productos demandados por kg
1	Cebollas	Tomate (primera)
2	Lechugas	Papas
3	Pimentón rojo	Paltas
4	Zanahorias	Zapallo Camote
5	Choclo	Porotos verdes
6	Pepino Ensalada	Espinacas
7	Apio	Rúculas
8	Coliflor	Cebollines
9	Repollo liso	Ají Verde
10	Cilantro	Betarragas
11	Perejil	Acelgas
12	Espinacas	Ajos
13	Rabanitos	

Canales de comunicación, distribución y venta

Una de las grandes brechas identificadas, para implementar este modelo de negocio cocinero – productores, son los canales de comunicación, distribución y venta. Los Chef (clientes) requieren una variedad de productos pero ellos necesitan relacionarse con **pocos proveedores ojala uno** y que este le asegure lo requerido. Por el lado de los productores sus ventas generalmente las realizan en sus predios y ocasionalmente van a vender directamente a los consumidores.

Para enfrentar y estrechar esta brecha la UNAF generará una **Cooperativa de Comercialización de Productos Agropecuarios** que acopie y distribuya los productos a las cocinas de la red HORECA, cumpliendo esta organización un rol de **Intermediario Justo** que comercialice la parte de la producción que las productoras destinaran a la red HORECA.

UNAF actualmente tiene una relación y comunicación permanente con cocinas de la red HORECA en la Región Metropolitana a quien buscará abastecer con hortalizas. Para esto se deberá **arrendar un local** que permita acopiar y distribuir. Paralelo a esto se deben establecer planes de producción con los productores interesados en vender a estos mercados a objeto de asegurar continuidad en la entregas.

A esto se le agrega comunicación telefónica y ventas virtuales a objeto de recoger pedidos y programar la distribución.

Relación con los Clientes

La idea inicial en este modelo de negocios es abastecer **9 cocinas**³³ de la red HORECA, las cuales estarán previamente identificadas. Las cocinas que se identificaron corresponden a Chef que ya trabajan con productos campesinos y/o desean trabajar en sus platos principales con productos locales de los pequeños productores agrícolas, principalmente. Otro criterio de selección es que la carta de las cocinas prefiere trabajar principalmente con productos locales estacionales. Una alternativa, es desarrollar una iniciativa similar a la Alianza de Cociner@s Slow Food.

Estas cocinas recibirán información permanente de los productos en cuanto sus características, protocolo de calidad y precios. Los clientes podrán acceder a página web, solicitar información vía correo electrónico, Facebook, Twitter y vía telefónica.

Se buscará que los Chef puedan conocer los productores y sus predios, y para esto se utilizará medios virtuales, visitas a terreno y visita de los productores a las cocinas, la Cooperativa que comercializará no solo venderá hortalizas sino debe ser capaz de visualizar los productos locales y dar a conocer quiénes están detrás de la producción.

El desafío es pasar de la venta de hortalizas a la venta de un producto local que tiene historia, es parte de una cultura y se identifica con un territorio. Para esta identificación se acordara con las cocinas que en las cartas de platos se incorpore el origen de los productos locales principales que están presentes en los platos y de igual manera se podrán el Sello “Manos Campesinas” para aquellos productores que tenga este sello facilitando la identificación de los productores que están involucrados en la producción de una determinada hortaliza o producto campesino. Otro aspecto a resaltar es que se promueva el uso de productos estacionales en la carta de plato de los restaurantes.

Fuentes de Ingreso

De la información entregada por los Chef gran parte de la compra de hortalizas la realizan en la Vega Central y Supermercados cercanos a sus locales. Por lo cual el precio de venta tendrá como referencia estos mercados. En general ventas al detalle se estima que hay un margen de comercialización entre un 25% y 30%. De acuerdo a la información de datos ODEPA y conversaciones con los productores la venta directa permitiría marginar por lo menos un 30%, la venta por kg, es decir se obtendría un precio superior al actual.

El precio de venta de la cooperativa a los cocineros significa marginar un 30% por sobre el precio de compra a los productores y con esto los Chef pagaran además un 10% menos que el mercado tradicional (Cuadro 33).

³³ Álvaro Barrientos (Fuente Chilena); Mikel Zuleta (Gura Restaurante); Leonardo Chacón (Atelier de la Patagonia); Sixto Braco (Club Manquehue); Jorge Fonseca (Chilenazo); Claudio Zúñiga (Atton Hoteles), Hugo Oses (Restaurante D'Autan Eventos), Juan Morales (Restaurante D.O), Rodolfo Guzmán (Restaurante Borago).

Cuadro 33 Red HORECA: Demanda (kg) y precios de compra a productores con y sin proyecto (\$)

N°	Productos demandados	Demanda semanal de 9 Chef (kg)	Sin proyecto			Con Proyecto			
			Pago promedio actual al productor	Precio de venta promedio al distribuidor final o vendedor final	Precio de venta al consumidor (cocinero)	Pago promedio de la cooperativa al productor	Precio de venta promedio de la cooperativa al consumidor (cocinero)	Compras mensuales (\$)	Ingresos por ventas mensuales (\$)
1	Tomate (primera)	1035	1.036	1.450	1.885	1.346	1.750	5.574.214	7.246.479
2	Papas	700	514	719	935	668	868	1.870.000	2.431.000
3	Paltas	300	997	1.396	1.815	1.296	1.685	1.555.286	2.021.871
4	Zapallo Camote	165	744	1.042	1.355	968	1.258	638.550	830.115
5	Porotos verdes	152	1.722	2.411	3.134	2.239	2.910	1.361.051	1.769.367
6	Espinacas	79	1.112	1.557	2.024	1.446	1.879	456.846	593.899
7	Rúculas	63	2.751	3.852	5.008	3.577	4.650	901.350	1.171.755
8	Cebollines	53	1.211	1.695	2.204	1.574	2.046	333.673	433.775
9	Aji Verde	44	1.373	1.923	2.500	1.785	2.321	314.223	408.490
10	Betarragas	40	604	846	1.100	785	1.021	125.657	163.354
11	Acelgas	31	392	548	713	509	662	63.151	82.097
12	Ajos	26	2.735	3.830	4.979	3.556	4.623	369.831	480.781
	Total							13.563.833	17.632.983

En el caso de los productos que se vende por unidad, la cooperativa comercializadora comprara a los productores a un valor superior que le pagan actualmente, es decir un 30% más. En la venta a los consumidores (cocineros) la cooperativas marginara un 25% , un 5% menos que los productos que se venden por kilos dado que aquí nos encontramos con especies que tienen una mayor perecibilidad o menor capacidad de guarda. En este caso los Chef pagaran un 15% menos que el precio tradicional (Cuadro 34).

Cuadro 34 Red HORECA: Demanda (unidades) y precios de compra a productores con y sin proyecto (\$)

N°	Productos demandados	Demanda semanal de 9 Chef (Unid)	Sin proyecto			Con Proyecto			
			Pago promedio actual al productor	Precio de venta promedio al distribuidor final o vendedor final	Precio de venta al consumidor (cocinero)	Pago promedio de la cooperativa al productor	Precio de venta promedio de la cooperativa al consumidor (cocinero)	Compras mensuales (\$)	Ingresos por ventas mensuales (\$)
1	Cebollas	1060	138	193	252	180	225	761.686	952.107
2	Lechugas	550	420	588	765	546	683	1.201.357	1.501.696
3	Pimenton rojo	435	384	538	700	500	625	869.379	1.086.723
4	Zanahorias	220	57	80	105	75	93	65.686	82.107
5	Choclo	80	330	462	600	429	536	137.143	171.429
6	Pepino Ensalada	80	252	353	460	328	410	105.029	131.286
7	Apio	55	656	919	1.195	853	1.067	187.707	234.634
8	Coliflor	42	459	642	835	596	745	100.140	125.175
9	Repollo liso	39	538	754	980	700	875	109.200	136.500
10	Cilantro	360	340	476	619	442	553	636.686	795.857
11	Perejil	300	222	311	405	289	361	346.714	433.393
12	Espinacas	10	711	995	1.294	924	1.155	36.971	46.214
13	Rabanitos	10	648	908	1.180	843	1.054	33.714	42.143
	Total							4.591.411	5.739.264

Del volumen de venta a las **9 cocinas** se obtendrá un Ingreso Bruto de \$23.573.347 mensuales y de \$282.880.164 anualmente. Además los productores recibirán un aumento en el precio de 30% tanto por la venta en kilo como la venta en unidades. Por otro lado, los cocineros comprarán los productos en kilos un 10% más bajo que en los supermercados y la vega central y un 15% los productos que compran por unidad.

Recursos Clave

Para este modelo de negocios es clave contar con los recursos financieros (si no son subsidios deberían ser créditos a una tasa preferencial dado los estrechos margen de ganancias que se da en este mercado sobre todo porque acá no se trabaja con volúmenes). Un segundo aspecto es contar con adecuada logística para el proceso de distribución de los productos a las cocinas de la red HORECA que se integren a este modelo de negocios. Un tercer aspecto es la red de proveedores que serán parte de la Cooperativa de Comercialización ya que la fidelidad de ellos es lo que va a marcar la diferencia con otros distribuidores y futuros competidores. Y finalmente un cuarto recurso es el Gerente y equipo técnico que se designe en el ámbito de las ventas y distribución.

Actividades Clave

Crear la Cooperativa Campesina de Comercialización de Productos Agropecuarios Saludable Ltda., (COOPAS) con las productoras proveedoras. En segundo lugar lograr una adecuada planificación de la producción en función de la carta que desarrollan las cocinas que serán abastecidas por productos de la AFC. Tercero, visualizar la oferta de productos locales saludables a través de comunicación directa con las cocinas, vía internet, vía teléfonos y redes sociales. Cuarto, levantar un catálogo de productos describiendo sus características nutricionales y su estacionalidad. Quinto, arrendar y habilitar un centro-oficina de acopio funcional a la ubicación de las cocinas que se van atender. Y sexto adquirir los medios de transporte que aseguren la distribución de los productos.

Socios Claves

En primer lugar están las asociaciones de los Chef, como Les Toques Blanches, como también con críticos gastronómicos. Una segunda línea de alianzas son las revistas especializadas que permiten una mejor visualización en el mundo de la restauración. Un tercer actor central es una organización o empresa que entregue seguridad que la Cooperativa trabaja con productos sanos. Este rol puede ser cumplido por una certificadora del tipo Sello Manos Campesinas.

Costos

Para el presente modelo de negocio se han determinado los siguientes costos variables (Cuadro 35), costos fijos (Cuadro 36) e Inversiones (Cuadro 37).

En relación a los costos variables en primer lugar se considera el costo de la materia prima lo que equivale a la suma de \$18.165.244 mensuales esto corresponde a la suma de las compras por kilos que alcanza un

monto de \$13.563.833 y la compra de productos por unidad por un monto de \$4.591.411. Las compras de materia prima anualmente alcanzaría la suma de \$217.982.928. Un segundo costo variable son los relacionados con la distribución estos se estiman de acuerdo a los días de compra por parte de las cocinas, en general los restaurantes compran dos veces a la semana de preferencia miércoles y viernes. Por lo cual se determinó tres días de acopio (lunes, martes y jueves) eso significara recorrer aproximadamente 300 km diarios (incluye traslado de Melipilla – Talagante a Santiago más recorrido de caminos interiores). Lo que determina un consumo de 30 litros días y en un mes significa 120 litros a un precio promedio de \$780 por litro. Total gasto por acopio mensual de \$280.800 y de \$3.369.600 anual. La distribución dentro de Santiago considera dos días y se estima un recorrido aproximado de 150 km lo que equivales aproximadamente a 15 litros diarios, es decir 120 litros mensuales por un monto de \$93.600 y \$1.123.200 anuales. También se debe considerar costos de mantención de los vehículos para lo cual se estima que equivale a un 20% de gastos en combustibles es decir, \$900.000.

Cuadro 35 Red HORECA: Costos variables proyectados anuales para abastecimiento a 9 Cocinas

Ítem	Monto (\$) Anual
Compra materia prima	217.982.928
Costos de Distribución	5.392.800
Total	223.375.728

Para el presente modelo se establecieron como costos fijos, arriendo de oficina, sueldos lo que considera un gerente, asistente técnico o secretario técnico, chofer y ayudante del chofer, gastos generales (cuentas básicas, telefonía-internet, gastos de oficinas y gastos de administración y ventas (Cuadro 36). Arriendo considera \$650.000 mensual y \$7.800.000 anual. Sueldos considera pago de \$1.150.000 (brutos) mensuales a un gerente; chofer un sueldo mensual de \$400,000; un técnico de apoyo o secretario técnico que coordine las entregas y reciba los pedidos por la suma de \$350.000 mensuales y ayudante que apoye al chofer en la entregas por la suma de \$250,000 mensuales. Gastos generales se estima un gasto mensual de \$180.000 en cuentas básicas (agua, luz, alarmas); un gasto mensual de \$64.000 en telefonía-internet; gastos de oficinas de \$150.000 principalmente material de escritorio) y gastos de administración y ventas de \$200.000 (bins para hortalizas, entre otros).

Cuadro 36 Red HORECA: Costos fijos proyectados anuales para abastecimiento a 9 Cocinas

Costos Fijos	Monto en Pesos	Observaciones
Arriendo Oficina	7.800.000	Agua – luz – alarmas
Sueldos	25.800.000	
Cuentas Básicas	2.160.000	
Telefonía - Internet	768.000	
Gastos de Oficina	1.800.000	
G. Administración y ventas	2.400.000	
Total	40.728.000	

En cuanto a las inversiones los requerimientos están asociados a la compra de transporte de carga con instalaciones de frío. Para esto se necesita un camión con capacidad de carga de 4.500 kg y un furgón con capacidad de carga de 760 kg. Finalmente se necesitaran recursos monetarios para habilitar la oficina-centro de acopio que incluye la compra de maquinarias de frío (Cuadro 37).

Cuadro 37 Red HORECA: Inversiones proyectados anuales para abastecimiento a 9 Cocinas

Inversiones	Monto en Pesos	Observaciones
Camión / 4500 kg	20.218.100	Incluye instalación de frío
Furgón /760 kg	9.508.100	
Habilitación Oficina - Acopio	28.000.000	

4.4.1 Estudio de mercado

El énfasis en este estudio de mercado está en la demanda, ya que para acceder a los requerimiento de las **9 cocinas** hay que conocer los requerimiento de este segmento de mercado que muchas veces no es conocida por los productores y mucho menos las cantidades y volúmenes de estas. Para aproximarnos a esta demanda se entrevistó a 13 Chef lo cual, permitió identificar la demanda de hortalizas, principal productos requerido por las **9 cocinas** y además que estos productos sean locales y generados por la AFC.

Estas cocinas se caracterizan por estar en el sector oriente de Santiago en comunas donde la gran parte de los comensales corresponde al estrato socio-económico ABC1. Las cocinas seleccionadas son restaurantes que trabajan con platos a la carta y promueven la cocina fusión combinando menú de recetas locales con recetas internacionales principalmente, destacándose fuertemente el uso de productos locales en el restaurante D.O. y restaurante Boragó de las cocinas seleccionadas. Estos locales tienen mesas para atender entre 100 y 200 personas diariamente.

Demanda (actual y futura)

Los potenciales proveedores, de las **9 cocinas**, se encuentran en la Provincia de Melipilla y la Provincia de Talagante. Los productores proveedores se seleccionaran en un principio de los socios de la Sociedad Agrí-

cola Cinco Valles de Melipilla y de la Asociación Gremial de Mujeres Rurales de Talagante, esto no impedirá que se incorpore productores de otras sociedades.

A las cocinas se les propondrá este universo de productores por que pueden ser capaces de responder a la variedad de productos que demandan las 9 cocinas y porque un grupo importante de ellos incorpora los protocolos de Buenas Prácticas Agrícolas en la producciones prediales.

Esto significa que se debe considerar un distancia entre 100 y 80 km al centro de acopio. Y del centro de acopio a las cocina 10 a 20 km. A continuación se indican los tipos de productos y los volúmenes requeridos (Cuadro 38 y Cuadro 39).

En el Cuadro 39 se indican los productos que son comprados por unidades ya sea en la Vega Central y/o Supermercados, también los cocineros tienen proveedores ocasionales que entregan directamente en los restaurantes pero los precios fluctúan entre lo que se paga en la mercado detallista (Vega Central) y el supermercado (Jumbo).

*Cuadro 38 Productos demandados y precios pagados por **nueve cocinas** y que se compran por unidad*

N°	Productos demandados	Demanda semanal de 9 Chef (Unid)	La Vega (\$por Unid)	Jumbo (\$por Unid)	Precio promedio (\$)	Compras semanales (\$)	Compras mensuales (\$)
1	Cebollas	1060	290	213	252	266.590	1.066.360
2	Lechugas	550	790	739	765	420.475	1.681.900
3	Pimentón rojo	435	890	509	700	304.283	1.217.130
4	Zanahorias	220	120	89	105	22.990	91.960
5	Choclo	80	600	-	600	48.000	192.000
6	Pepino Ensalada	80	490	429	460	36.760	147.040
7	Apio	55	1.290	1.099	1.195	65.698	262.790
8	Coliflor	42	890	779	835	35.049	140.196
9	Repollo liso	39	980	-	980	38.220	152.880
10	Cilantro	360	-	619	619	222.840	891.360
11	Perejil	300	390	419	405	121.350	485.400
12	Espinacas	10	1.590	998	1.294	12.940	51.760
13	Rabanitos	10	1.180	-	1.180	11.800	47.200
	Total					1.606.994	6.427.976

Como se indicó anteriormente esta es la demanda de 9 cocinas, las cuales se ubican principalmente en el sector oriente de Santiago. Para fijar el tema de precio se tomó la referencia de la Vega Central y el Supermercado Jumbo dado que la mayoría de los Chef entrevistados indican que allí realizan mayoritariamente sus compras. Las compran la realizan en los locales señalados porque existe mayor seguridad que se encuentran con productos saludables, frescos y de calidad y que de alguna manera se acerca al productor especialmente los comprados en la Vega Central. Los precios que se pagan en la Vega Central son similares al

Supermercado (Jumbo), incluso los supermercados en algunos productos los precios son más bajos como se aprecia en el cuadro 25.

De igual manera se identificó los requerimientos de productos que se compran por kilos siendo estos los siguientes (Cuadro 39). Aquí se repitió el procedimiento anterior y las cantidades que se demandan responden a los requerimientos entregados por los Chef durante la entrevista y corresponde a 12 productos y el comportamiento de los precios es similar que cuando se compra por unidad.

Cuadro 39 Productos demandados por nueve cocinas y que se compran por kg

N°	Productos demandados	Demanda semanal de 9 Chef (kg)	La Vega (\$por Kg)	Jumbo (\$por kg)	Precio promedio (\$)	Compras semanales (\$)	Compras mensuales (\$)
1	Tomate (primera)	1035	1.980	1.790	1.885	1.950.975	7.803.900
2	Papas	700	890	980	935	654.500	2.618.000
3	Paltas	300	-	3.629	1.815	544.350	2.177.400
4	Zapallo Camote	165	1.390	1.319	1.355	223.493	893.970
5	Porotos verdes	152	2.590	3.678	3.134	476.368	1.905.472
6	Espinacas	79	1.590	2.458	2.024	159.896	639.584
7	Rúculas	63	2.370	7.645	5.008	315.473	1.261.890
8	Cebollines	53	2.250	2.157	2.204	116.786	467.142
9	Ají Verde	44	1.500	3.499	2.500	109.978	439.912
10	Betarragas	40	980	1.219	1.100	43.980	175.920
11	Acelgas	31	640	786	713	22.103	88.412
12	Ajos	26	4.350	5.607	4.979	129.441	517.764
	Total					4.747.342	18.989.366

Oferta

Los principales proveedores son productores de la Sociedad Cinco Valles de la Provincia de Melipilla y de Asociación Gremial Mujer Rural de la Provincia de Talagante. Una vez aprobado el modelo de negocio y su financiamiento se seleccionara a partir de estas organizaciones, los proveedores socias de la Cooperativa de Comercialización u otras organizaciones que estén interesadas en participar en este tipo de mercados.

Es importante destacar que la actual oferta supera en creces la demanda y que este mercado con la red HORECA tiene un desarrollo incipiente con el mundo de la AFC. Por las demandas identificadas solo se necesitaran entre **6 y 8 hectáreas**. Por esto se deberá trabajar con **10 productores** que destinen por lo menos una hectárea para abastecer a las 9 cocinas seleccionadas.

También se puede considerar trabajar con usuarios que tienen en promedio **media hectárea** para lo cual se puede estimar trabajar con a lo menos **20 productores** (usuarios del Programa de Desarrollo Local cumple con ese perfil).

Estrategia de Marketing

Un primer paso en cuanto a productos como se indicó anteriormente la oferta no responde a hortalizas sino a productos locales con historia, ese será el primer enfoque de posicionamiento de manera que los chef sientan que están comprando productos de calidad, saludables pero también con historias de su origen, manejos productivos y de la familia que está detrás de esa producción. Esto se realizará a través de un trato más directo entre productor y cocinero, intermediado por la cooperativa, donde en primer lugar se asegura un producto local campesino y de calidad y segundo las cocinas tendrán un precio entre **10% y 15% más bajo** que el mercado tradicional (Cuadro 33 y Cuadro 34). En relación a los precios que se pagarán al productor estos serán un **30% más alto** que el actual mercado tradicional (Vega Central y supermercados), especialmente con respecto a la compra que realizan intermediarios en los predios, logrando con esto un precio más justo (Cuadro 38 y Cuadro 39). Esto se logrará con la institucionalización de un **intermediario justo** que en este caso es la propia organización de los productores (la cooperativa que cumplirá la labor de comercializar).

Para responder a la demanda de la plaza la estrategia será de atender a las cocinas de acuerdo a su carta como acompañarlos en proceso de venta a sus clientes, es decir asegurar un abastecimiento permanente, independiente del horario y el día. Para esto es importante el equipo de transporte y los vehículos adecuados que no hagan perder la calidad del producto.

La publicidad estar enfocada a ofrecer un producto local que reúne y recuerda sabores, aromas y texturas. Para esto se informara permanentemente a la cocinas vía folletos, vía redes sociales, pagina web y a través de reuniones de intercambio con los productores.

Para el consumidor final se dará a conocer que las cocinas utilizan productos locales a través de las cartas de los restaurantes, identificar las cocina con un sello que las identifique que trabajan con productos locales, articulación con servicios gubernamentales que apoyen la visualización con los consumidores como el Servicios de Turismo de Chile (SERNATUR), coordinación con crítica especializada de gastronomía, asociaciones de Chef, asociaciones de consumidores, es decir apoyarse en la red pública y privada vinculada a mejorar el bienestar del consumidor nacional.

4.4.2 Estudio técnico y legal

Procesos comerciales

Lo primero será crearla Cooperativa Campesina de Comercialización de Productos Agropecuarios Saludable Ltda., (COOPAS) con los productores proveedores.

Luego viene la contratación del Gerente por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa y el equipo técnico que estará constituida por una secretaria de ventas, un chofer y un ayudante de carga.

En una segunda etapa se arrendara y se habilitara una oficina – centro de acopio funcional a la ubicación de las cocinas que se van atender. A continuación viene la adquisición de los vehículos de transporte definidos

Un tercer paso es lograr una adecuada planificación de la producción en función de la carta que desarrollan las cocinas que serán abastecidas por productos de la AFC, ya que esta red de proveedores socios de la Cooperativa de van a marcar la diferencia con otros distribuidores y futuros competidores, por los cual pasa ser clave la fidelización de estos con la cooperativa.

También visualizar la oferta de productos locales saludables a través de comunicación directa con las cocinas, vía internet, vía teléfonos y redes sociales. Esto significará levantar un catálogo de productos describiendo sus características nutricionales y su estacionalidad además, se indicara de donde viene el producto, quien y como se produjo, dando especialmente al origen y su trazabilidad, en esto cumplirán un rol importante la información que entreguen las cartas de los restaurantes involucrados en el proyecto.

Finalmente se debe tener en cuenta que en este modelo de negocios requiere contar con los recursos financieros (sino son subsidios deberían ser créditos a una tasa preferencial dado los estrechos margen de ganancias que se da en este mercado sobre todo porque acá no se trabaja con volúmenes).

Entorno legal relevante

El primer paso es la constitución de la cooperativa para esto se contara con el asesoramiento del equipo técnico de la UNAF. Este un trámite de 30 días aproximadamente y un gastos de \$350.000.

Luego se debe realizar la iniciación de actividades, mandar hacer facturas y boletas para luego proceder al timbraje del SII, como también incorporar la factura electrónica.

De manera paralela se debe solicitar la autorización a la autoridad sanitaria para que el local que se arriende pueda acopiar productos y luego distribuir, una vez que se obtiene la resolución sanitaria se debe obtener la patente comercial en la municipalidad correspondiente. Este trámite puede durar otros 309 días.

4.4.3 Estudio organizacional y de RRHH

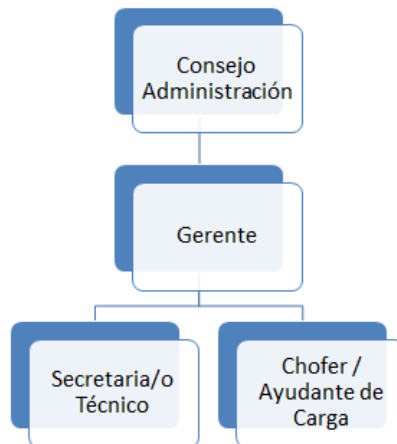
Recursos humanos: definición de cargos y funciones

La estructura operativa de la Cooperativa Comercializadora estará compuesta por un Gerente quien deberá dar cuenta del negocios al Consejos de Administración de la Cooperativa, encargado de planificar la producción con los proveedores, responsables de los acuerdos con las cocinas en cuanto a precios, forma de pago, fechas de entregas y productos.

Además el equipo contara con un secretario cuya labor central será atender órdenes de pedidos y coordinar su entrega como también hacer seguimiento a las entregas y verificar que se cumple de acuerdo al calendario establecido.

Finalmente el equipo contará con un chofer profesional más un trabajador que apoye los procesos de carga y descarga de los pedidos. Será responsabilidad del chofer cumplir con la entrega de los pedidos de acuerdo a lo planificado.

Organigrama



4.4.4 Estudio económico

Flujo de fondos proyectado a 8 años

Cuadro 40 Modelo de Abastecimiento a 9 Cocinas: Flujo de fondos proyectado (miles de \$)

Item	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Ingresos		282.880	282.880	282.880	282.880	282.880	282.880	282.880	282.880
2 Costos Variables		-223.376	-223.376	-223.376	-223.376	-223.376	-223.376	-223.376	-223.376
3 Costos Fijos		-40.728	-40.728	-40.728	-40.728	-40.728	-40.728	-40.728	-40.728
4 Depreciación construcciones		-5.600	-5.600	-5.600	-5.600	-5.600	0	0	0
5 Depreciación maquinaria		-5.945	-5.945	-5.945	-5.945	-5.945	0	0	0
6 Utilidad operacional		7.231	7.231	7.231	7.231	7.231	18.776	18.776	18.776
7 Impuestos a las utilidades		0	0	0	0	0	0	0	0
8 Utilidad Neta		7.231	7.231	7.231	7.231	7.231	18.776	18.776	18.776
9 Depreciación construcciones		5.600	5.600	5.600	5.600	5.600	0	0	0
10 Depreciación maquinaria		5.945	5.945	5.945	5.945	5.945	0	0	0
12 Construcciones	-28.000								
13 Maquinaria	-29.726								
15 Capital de trabajo	-32.050								32.050
17 Flujo neto	-89.776	18.776	18.776	18.776	18.776	18.776	18.776	18.776	50.826

VAN (12%)	m\$16.443
TIR	16,5%

Análisis de la Inversión

El valor del TIR nos entrega una tasa aceptable al igual que el VAN, lo que da cuenta del bajo nivel de inversiones y al igual que los montos de los costos variables. Pero lo más importante es el aumento de precios que se traspa al productor cuando la cooperativa le compra sus productos (30%), esto permite mejorar los ingresos brutos considerando que este modelo se trabajará con bajos volúmenes.

Está claro que se apuntará a un nicho de mercado que debe responder a un sector de la población que posee altos ingresos (primer quintil de ingresos), por esta razón esta iniciativa de negocio de ser exitoso se convierte en modelo que puede mejorar los ingresos de un segmento de productores principalmente aquellos que están cerca de grandes centros urbanos, además puede ser atractivo para productores que cuentan con pequeñas superficies (0,5 a 1,0 hectárea), quienes como hemos señalados anteriormente pueden incrementar sus ingresos brutos al vender por unidad o kg entre un 25 y un 30%.

De manera general tomando como referencia un productor de hoja verde (específicamente lechuga) que cultiva una media hectárea al año, genera una producción entre 60.000 y 80.000 lechugas sembrando escalonadamente, esto significará un ingreso bruto anual entre \$ 32.760.000 y \$ 43.680.000 si vende a

través de la cooperativa y los costos de producción (sin considerar la mano de obra familiar) corresponden aproximadamente al 60 % del total de los ingresos brutos.

De vender al intermediario tradicional los ingresos brutos estarán entre \$ 25.200.000 y \$ 33.600.00.

Esto significa finalmente que se obtendrá un ingreso neto por media hectárea aproximadamente superior de 30% ya que el valor neto que resulta al vender a la cooperativa esta entre \$ 13.104.000 y \$ 17.472.000 versus los \$ 10.080.000 y \$ 13.440.000 que se obtendrían al vender a través del intermediario tradicional.

4.4.5 Conclusiones

Una de las cosas centrales al establecer vínculos o canales de comercialización con la red HORECA, es que esta red permite visualizar la agricultura de la AFC hacia el sector urbano de manera significativa. Esto se dará principalmente a través de las cartas de los restaurantes donde explicaran el origen y otros atributos del productos a consumir, de igual manera hay que diseñar y legitimar un sello que identifique a los restaurantes que utilizan productos locales en sus cocinas (aquí se puede avanzar en un proyecto tipo Alianza de Cociner@s Slow Food que en Chile no es muy conocido solo por algunos Chef) y articularse con la crítica especializada en gastronomía como también instituciones públicas y privadas que promuevan la cultura de una alimentación saludable donde sobresalgan los aromas, texturas y sabores y que estos sean reconocidos como un patrimonio de nuestra cultura.

El impacto es continuo no es solo una moda ya que la gente debe alimentarse permanente y existe una masa significativa que recurre a restaurantes y con un potencial de crecimiento aún mayor. En este sentido se debe considerar que en Santiago existen alrededor de 3.000 restaurantes que si demandaran todos productos locales de la AFC podría ser un potencial mercado para aproximadamente **3.000 productores** donde cada uno de ellos destina entre **una a media hectárea** para proveer a los restaurantes.

De manera más específica de estos 3.000 restaurantes aproximadamente 800 están ubicados en la zona oriente de Santiago donde existe una mayor sensibilidad por trabajar con productos locales vinculados a la agricultura campesina. De estos restaurantes 400 aproximadamente están vinculado a cocina de platos chilenos, platos fusión (uso de productos locales en recetas internacionales con cierta presencia de recetas nacionales en el mismo plato) y platos internacionales que requieren de productos hortícolas frescos, principalmente, de ahí que se puede pensar que entre 400 y 300 productores se podrían convertir de proveedores de estas cocinas en un mediano plazo.

Este modelo de 9 cocina puede traccionar de 10 a 20 productores que mediante una cooperativa que apoye la comercialización puede obtener precios de sus productos un **30% más alto** que el actual mercado tradicional (intermediarios que compran en su predio especialmente)

Este poder de visualización que nos da el mundo de la gastronomía tiene un aliado que aún no se da cuenta de la riqueza que tiene en el proceso productivo, estas cocinas han entregado valor al producto de la AFC.

Por lo señalado y al revisar los flujos de fondos y sus resultados se puede proyectar como una buena iniciativa económica implementar este modelo de negocio donde se crea una Cooperativa Comercializadora de Productos Agropecuarios Saludables Ltda. (COOPAS) que asume el rol de un **intermediario justo**, donde los proveedores/socios son los dueños.

Dado lo señalado este modelo de negocios da respuesta a resolver una demanda que exige calidad y continuidad, y por otro lado existe una significativa oferta de productores que ya incorporan a sus procesos productivos los protocolos de calidad. Además están las condiciones de crear una cooperativa de comercialización con el apoyo de una institución especializada en apoyar la gestión y comercialización de cooperativas como es UNAF y que cuenta con trabajo y acciones con una red de cocinas en la Región Metropolitana.

5. Anexos

5.1 Mercado: Minuta medidas concretas a corto plazo

Se propone la implementación de un Mercado de Agricultores, para la ciudad de Osorno, con capacidad para 40 puestos, que considere las siguientes características y requerimientos.

- i. **Lugar:** Parque Chuyaka u otro similar aportado por el municipio, habilitado previamente de acuerdo a las siguientes necesidades:
 - Espacio techado y con piso o losa de 600 m², que permita instalar 40 puestos de 9 m² más espacio para pasillos
 - Buenos acceso para el público
 - Espacios para estacionamientos clientes y agricultores
 - Lugar para guardar 40 toldos (en el caso que se decida por los desarmables o plegables).
 - Urbanizado (acceso electricidad –agua potable – baños).
- ii. **Días de funcionamiento:** dos veces por semana, considerando que por el nivel de producción, se puedan rotar los productores, cuidando que siempre estén ocupados los 40 puestos y que la oferta sea variada de modo que sea atractivo ir a comprar al mercado.
- iii. **Marcha blanca:** septiembre 2015 – marzo 2016. En ese momento se haría evaluación sobre el funcionamiento de la feria y, con nuevos antecedentes, decidir si se incluyen más puestos, si se amplían los días de funcionamiento y si se realiza una inversión más grande y definitiva.
- iv. **Formato:**

<p>Opción 1: puestos sencillos \$250.000 c/u (aproximadamente), desarmables, que requieren un espacio para ser guardados.</p> 	<p>Opción 2: puestos fijos \$1.000.000 c/u (aproximadamente)</p> 
---	---

Además, existe una opción mucho más económica y que se está utilizando con mucho éxito en las ferias. Es el puesto de estructura plegable, de 3x3 metros y cuyo costo fluctúa entre \$ 40.000 y \$ 60.000, dependiendo de las especificaciones técnicas de la cubierta. Sólo que éste requiere una

mesa para exhibir los productos, que estimaremos, sin cotizar en empresa, en un costo de \$ 17.000 (no está incluido en los presupuestos).



En cualquiera de las opciones anteriores, será necesario incluir un techo. El toldo del techo y la estructura de soporte instalada, cuesta \$10.864.700 IVA incluido.



- v. Financiamiento para contratar un gestor comercial que implemente la marcha blanca del mercado (contratado al menos un mes antes del inicio desde agosto 2015 a marzo 2016), con el siguiente perfil y funciones:
- Profesional con formación en comercialización y agronegocios.
 - Entre sus funciones se requerirá: (a) que se relacione con los agricultores y sus asesores técnicos, para programar la oferta de productos a comercializar en el mercado, de modo que se cuente con un abastecimiento permanente, con volumen, variedad y calidad adecuados; (b) que analice la situación de los otros mercados de productos frescos en la zona (precios, variedades, calidades) para apoyar el desarrollo de estrategias de competitividad del mercado; (c) generar información sobre el público que visita la feria que ayude a generar mejorar en el mercado.
- vi. Apoyos desde el municipio:
- Eximir de pago de permisos municipales durante la marcha blanca
 - Facilitar desarrollo de actividades culturales que convoquen público
- vii. Resumen financiamiento requerido
- m\$ 10.400, para contratación del gestor comercial (8 meses x m\$ 1.200).
 - Inversión puestos del mercado: opción 1 (m\$ 10.000); opción 2 (m\$ 40.000); opción 3 (m\$ 2.400).
 - Techo e infraestructura \$ 10.864.700, el cuál será inevitable por las posibles lluvias de la zona.
 - En total, los recursos de éstos ítems, suman: m\$ 31.264,700; 61.264,700; 23.664,700; para las opciones 1, 2 y 3 respectivamente.
 - Se estima que los agricultores pueden asumir los costos de traslado al mercado y otros costos necesarios para su participación.
 - Se propone que el municipio exima del pago de permisos durante el periodo de marcha blanca, como se ha observado en otras experiencias.

5.2 Mercado: Especificaciones técnicas cubierta 600 m²

	Página 1 de 1 Revisión: 0 Fecha Revisión: 30.ENE.2011	
--	---	--

CARSE E.I.R.L.

76.211.917-K

Los Manzanos 8496, Antofagasta
Traslado de Personal
fabrica de carpas, letreros y Obras Menores
Fono: 2942431
Antofagasta

Cotización	190
Fecha	22-jun-15

Empresa:

Atención: **CARLOS Diaz**

Referencia: COTIZACIÓN DE TOLDO

De nuestra consideración cotizamos de acuerdo al siguiente detalle:

Cantidad	Descripción	Valor unit.	Total
1	toldo de 600 mt2 mas estructura soporte	8.910.000	8.910.000
1	instalación en terreno x día	220.000	220.000
			0
			0
			0
			0

9.130.000

VALOR

mas iva

CONDICIONES DE VENTA contado 50 % de adelanto

cobertura 10000 riptop estructura tubular cuadrada

plazo de entrega : 5 días

En caso de ser aceptada se nos deberá confirmar vía orden de compra con la anticipación mínima de 5 días hábiles para disponer del material y preparación de equipos de trabajo.

Favor enviar orden de compra de acuerdo a lo siguiente:

Atención: de quien genere el negocio

E-mail: de donde se origino el negocio

Sin otro particular, saluda atentamente.

Francisco Neira Fuentes
Ceo
carse e.i.r.l.
Celular: 68982149

5.3 Documentos asociados a la resolución sanitaria

Los documentos a presentar incluyen:

- ❖ Boletas de servicios de agua potable y alcantarillado otorgadas por la empresa sanitaria correspondiente o autorización sanitaria del servicio particular de agua potable y alcantarillado.
- ❖ Memoria de control de disposición de residuos sólidos domésticos.
- ❖ Plano o croquis de las instalaciones en escalas 1:50 a 1:100.
- ❖ Sistema de control de calidad sanitaria.

5.4 Patente comercial municipal

Los documentos a presentar incluyen:

- ❖ Escritura de constitución de sociedad, protocolización del extracto y publicación en Diario Oficial, si la solicitud corresponde a una persona jurídica.
- ❖ Inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), que lo autoriza a iniciar cualquier emprendimiento comercial, si es que pide patente por primera vez.
- ❖ Documento que acredite el título por el que se ocupa el local: contrato de arriendo, certificado de dominio, etc.
- ❖ Resolución Sanitaria emitida por la SEREMI de Salud de la Región Metropolitana.

5.5 Trámites para la iniciación de actividades

Para la obtención del RUT de la empresa, el trámite está a cargo del Servicio de Impuestos Internos. Para ello, se debe presentar lo siguiente:

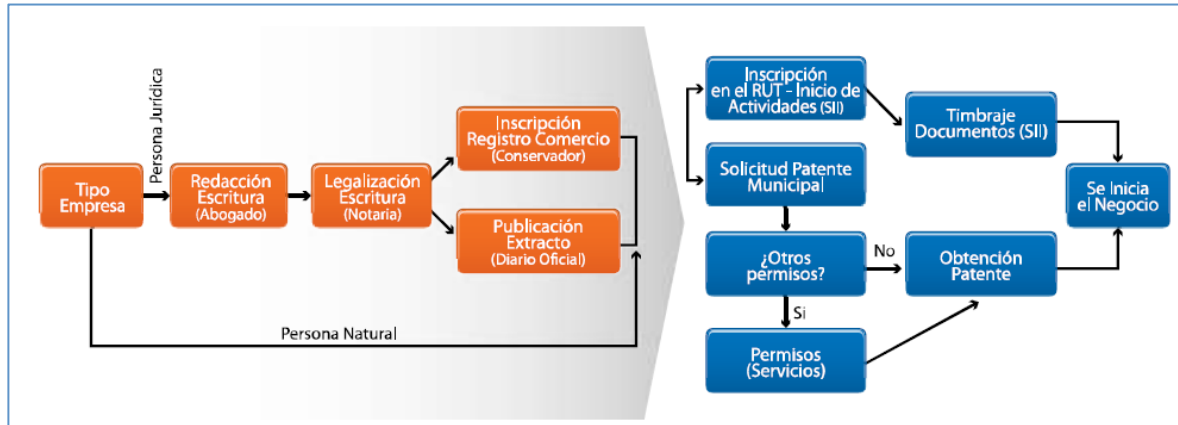
- ❖ Formulario 4415.
- ❖ Escritura de Constitución certificada por notario.
- ❖ Extracto de la Escritura de Constitución.
- ❖ Inscripción en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces.
- ❖ Publicación en el Diario Oficial

La iniciación de actividades se realiza en simultáneamente con la inscripción del RUT de la empresa. Para hacerla efectiva, se debe realizar la Declaración de Iniciación de actividades, no sobrepasando los 2 meses desde el inicio de actividades. Incluye:

- ❖ Timbraje de Documentos
- ❖ Legalización de documentos que acrediten y respalden las operaciones comerciales

Toda empresa constituida legalmente comienza su obligación tributaria una vez que inicia sus actividades, lo que implica contar con boletas de honorarios, facturas, boletas de venta, libros contables, etc.

Esquemáticamente el proceso será:



Fuente: SII, 201.

5.6 Tienda: precios y valores proyectados

Inversión

ITEM	DESCRIPCIÓN	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total	Vida útil	Valor residual (%)	Depreciación/ Amortización	Valor de desecho
	Vitrinas Refrigeradas 1.50 (multifrio)	750.000	1	750.000	9	10%	75.000	75.000
	Refrigerador 1 puertas capacidad 400 lts	450.000	1	450.000	9	10%	45.000	45.000
	Estantes/repisas/gondolas	150.000	5	750.000	7	0	107.143	0
	Mueble Panadero Coihue	270.000	1	270.000	7	0	38.571	0
	Mesas	35.000	1	35.000	7	0	5.000	0
	Sillas	15.000	4	60.000	5	0	12.000	0
	Pizarra a tiza	15.000	3	45.000	7	0	6.429	0
	Caja Registradora	100.000	1	100.000	6	10%	15.000	10.000
	Balanza digital 30kg	20.000	2	40.000	9	5%	4.222	2.000
	Computador notebook	450.000	1	450.000	6	0	75.000	0
	Impresora	100.000	1	100.000	3	0	33.333	0
	Telefono	30.000	1	30.000	10	0	3.000	0
	Extintor	35.000	1	35.000	7	0	5.000	0
	Sistema de camaras con equipo visual	300.000	1	300.000	6	0	50.000	0
Vehiculo	Camioneta (diesel + equipo refrigeración)	9.000.000	1	9.000.000	5	40%	1.080.000	3.600.000
Puesta en marcha	Habilitación de lugar	5.000.000	1	5.000.000	5	0	1.000.000	0
SUBTOTAL FIJOS				17.415.000			2.554.698	
	Diseño Imagen corporativa/Tienda física	1.000.000	1	1.000.000	5	0	200.000	0
Diseño/Mercadeo	Diseño Plataforma WEB	4.000.000	1	4.000.000	5	0	800.000	0
	Diseño Publicidad (informaciones)	500.000	1	500.000	5	0	100.000	0
Legal y Tributario	Constitución de empresa	500.000	1	500.000	5	0	100.000	0
	Resolución Sanitaria (D.S n°977/1996)	101.600	1	101.600	5	0	20.320	0
SUBTOTAL NOMINALES				6.101.600			1.220.320	
Imprevistos	5% de la inversión	5%	1	1.175.830	5	0	235.166	0
TOTAL INVERSIÓN				23.516.600			3.775.018	

Existencias requeridas

Tipo	Existencias	
	Días	Valor
Huevos	5	276.250
Aceite Oliva	24	1.500.000
Pan	1	169.200
Miel	24	360.000
Mermeladas	24	900.000
Queso maduro	5	565.250
Frutas	3	281.250
Verduras y Chacras	3	614.250
Subtotal productos		4.666.200

Costos fijos

	ITEM	Unidad de medida	Cantidad	Veces/año	Valor/unidad de medida	Valor Anual
RRHH	Empleados	Sueldo base mensual	5	12	450.000	27.000.000
	Administradores	Sueldo base mensual	1	12	1.100.000	13.200.000
	Contabilidad	Asesoría mensual	1	12	120.000	1.440.000
	SUBTOTAL					41.640.000
Servicios básicos y deterceros	Agua	mes	1	12	20.000	240.000
	Electricidad	mes	1	12	50.000	600.000
	Terminal Transbank	Mes	1	12	15.000	180.000
	Telefonía + Internet	Mes	1	12	35.000	420.000
	Dominio	Anual	1	1	10.000	10.000
	Hosting	Mes	1	12	10.000	120.000
	Servicio de aseo	Mes	1	12	100.000	1.200.000
	Sistema de Alarma	Mes	1	12	30.000	360.000
	Seguros	Anual	1		50 UF/Año	1.250.000
SUBTOTAL					4.380.000	
Arriendo	Local de 100 m ²	Mes	1	12	1.800.000	21.600.000
Insumos varios	Carteles y material de oficina	Gasto mensual aprox.	1	12	50.000	600.000
	Material de aseo	Gasto mensual aprox.	1	12	25.000	300.000
Patentes	Patente comercial	Semestral	2	2	22.000	88.000
	Permiso para publicitar (municipal)	Semestral	2	2	12.000	48.000
Vehículo	Seguro Vehículo	UF/año	1	1	23	575.000
	Permiso Circulación Vehículo	\$/año	1	1	175.000	175.000
	Arriendo TAG	\$/mensual	1	12	460	5.520
SUBTOTAL OTROS					23.391.520	
Imprevistos			5%	1		3.470.576
TOTAL						72.882.096
					\$/mes	6.073.508

Costos variables: Adquisición de productos

Tipo	Volumen compra mensual			Valor de compra		
	A venta	Merma	Total	\$/Unidad	\$/mes	\$/año
Huevos	600	5%	632	1.500	947.368	11.368.421
Aceite Oliva	300	5%	316	2.500	789.474	9.473.684
Pan	2.820	10%	3.133	900	2.820.000	33.840.000
Miel	60	5%	63	3.000	189.474	2.273.684
Mermeladas	150	5%	158	3.000	473.684	5.684.211
Queso maduro	420	10%	467	3.400	1.586.667	19.040.000
Frutas	1.800	20%	2.250	500	1.125.000	13.500.000
Verduras y Chacras	5.460	20%	6.825	300	2.047.500	24.570.000
Subtotal productos						119.750.000

Costos variables: comisiones por venta

	Descripción	% de las ventas	Comisión	Valor Mensual	Valor año
Transbank	Comisión por tarjeta a de Crédito	1/3	2,95%	177.472	2.129.664
	Comisión por tarjeta de Debito	1/3	1,50%	90.240	1.082.880
Subtotal comisiones					3.212.544

Costos variables: transporte

	\$/Unidad	km/unidad	km/día	Veces/mes	\$/mes	\$/año
Petróleo (compra pan)	510	10	20	24	24.480	293.760
Petróleo (otros)	510	10	140	15	107.100	1.285.200
TAG (ida y vuelta)	1.100			15	16.500	198.000
Peajes (ida y vuelta)	1.400			15	21.000	252.000
Mantención	300.000	10.000		0,258	77.400	928.800
Transporte						2.957.760

Ingresos por venta de productos

Producto	Unidad	Precio Compra	Margen	Ventas hogar/mes			Ventas total/mes		
				Cantidad	Sin IVA	Con IVA	Total	Cantidad	Total
Huevos	doc	1.500	50%	2,0	2.250	2.678	4.500	600	1.350.000
Aceite Oliva	l	2.500	100%	1,0	5.000	5.950	5.000	300	1.500.000
Pan	kg	900	60%	9,4	1.440	1.714	13.536	2.820	4.060.800
Miel	kg	3.000	100%	0,2	6.000	7.140	1.200	60	360.000
Mermeladas	kg	3.000	100%	0,5	6.000	7.140	3.000	150	900.000
Queso maduro	kg	3.400	90%	1,4	6.460	7.687	9.044	420	2.713.200
Frutas	kg	500	150%	6,0	1.250	1.488	7.500	1.800	2.250.000
Verduras y Chacras	kg	300	200%	18,2	900	1.071	16.380	5.460	4.914.000
Subtotal							60.160		18.048.000

5.7 Modelos de negocio para tiendas campesinas y especializadas

Figura 16 Modelo de negocios para tienda de miel gourmet (La Araucanía)

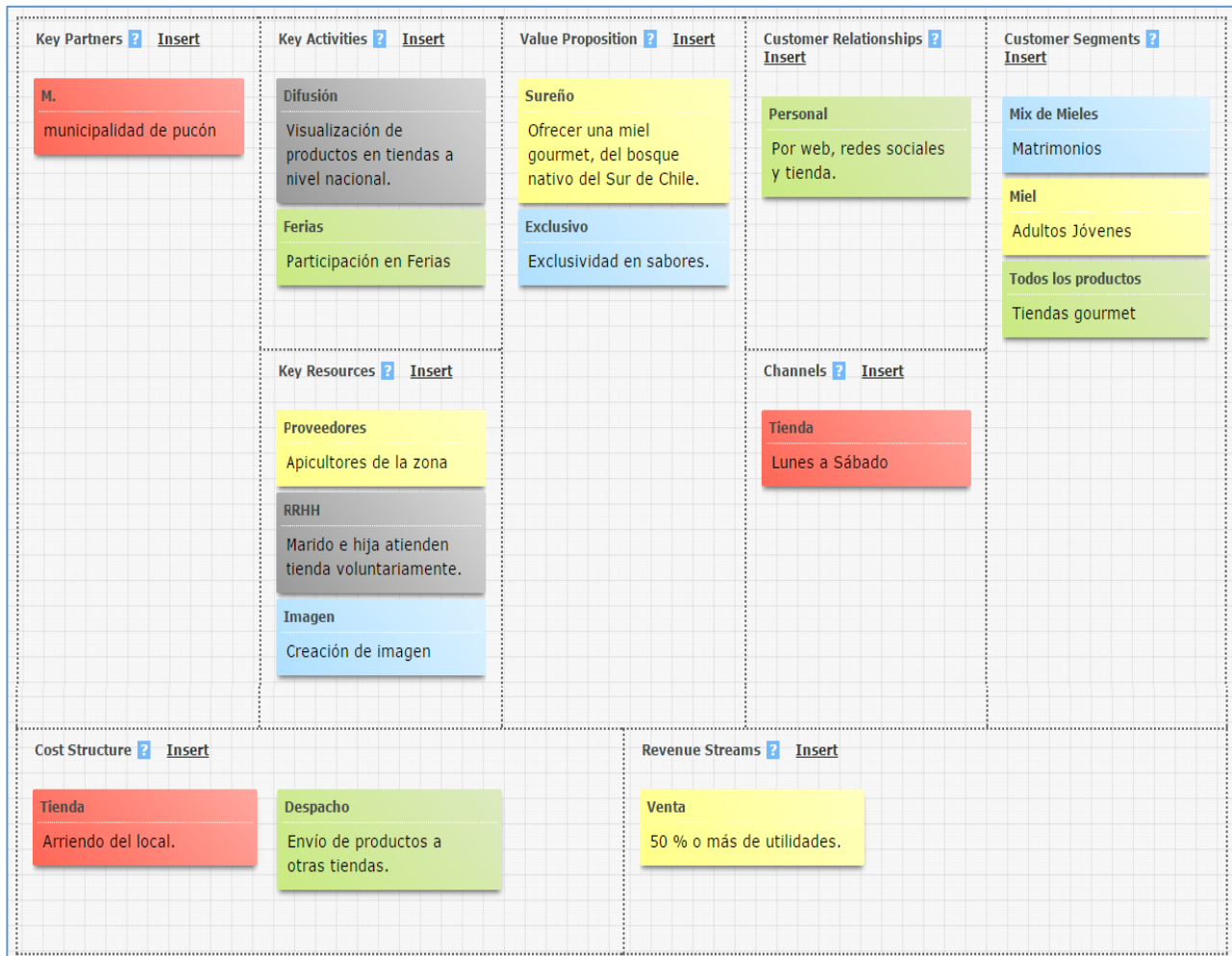


Figura 17 Modelo de negocios para tienda de productos apícolas (La Araucanía)

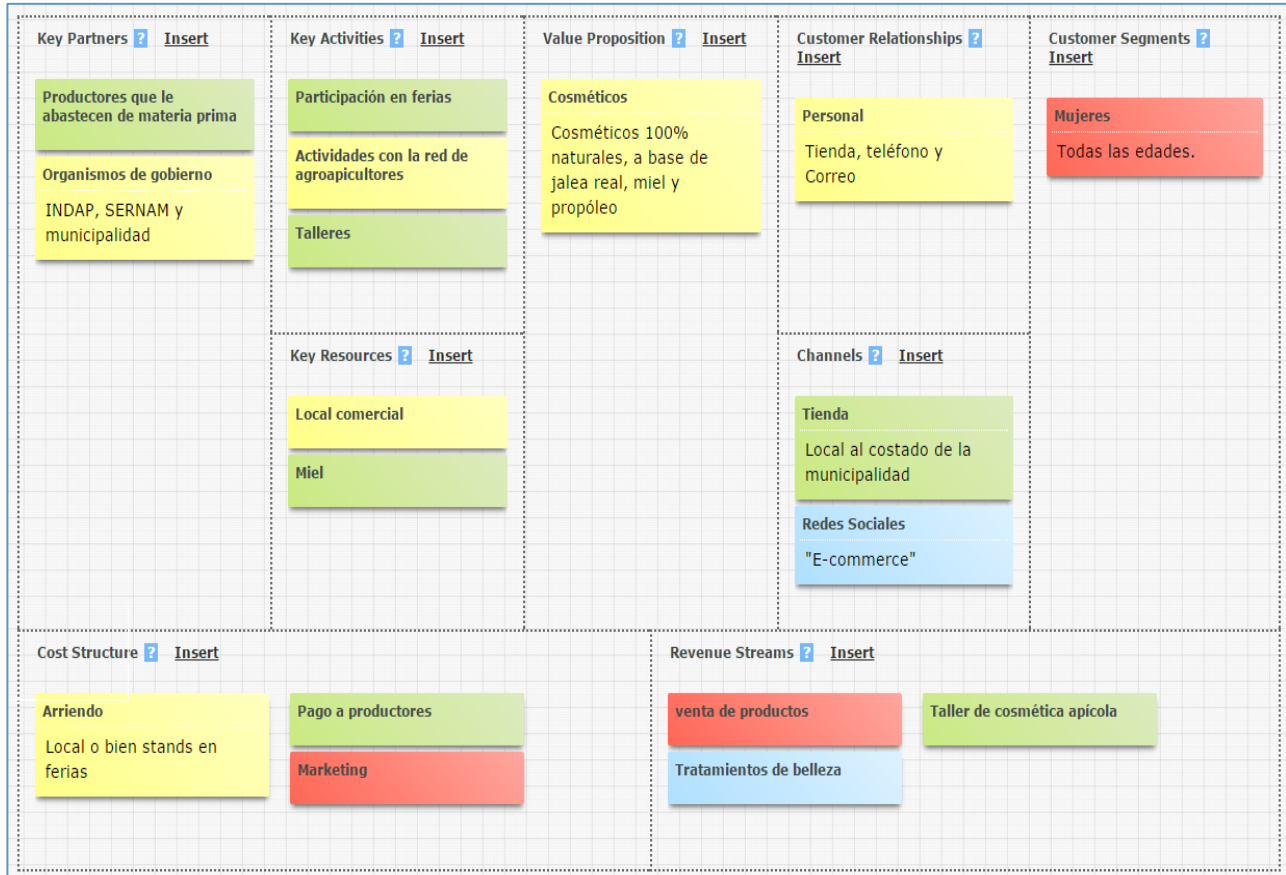


Figura 18 Modelo de negocios para tienda de lácteos (O'Higgins)

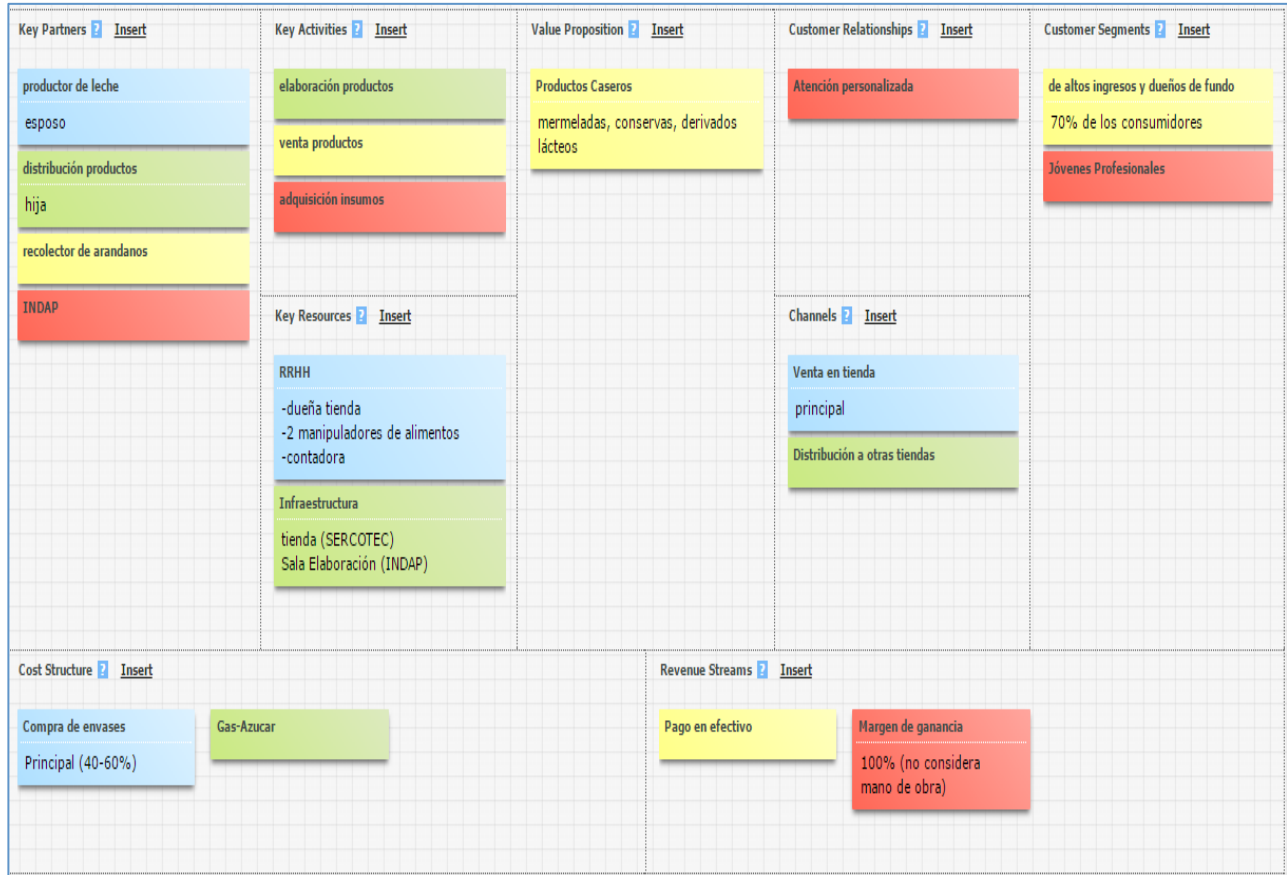


Figura 19 Modelo de negocios para tienda de lácteos caprinos (Valparaíso)

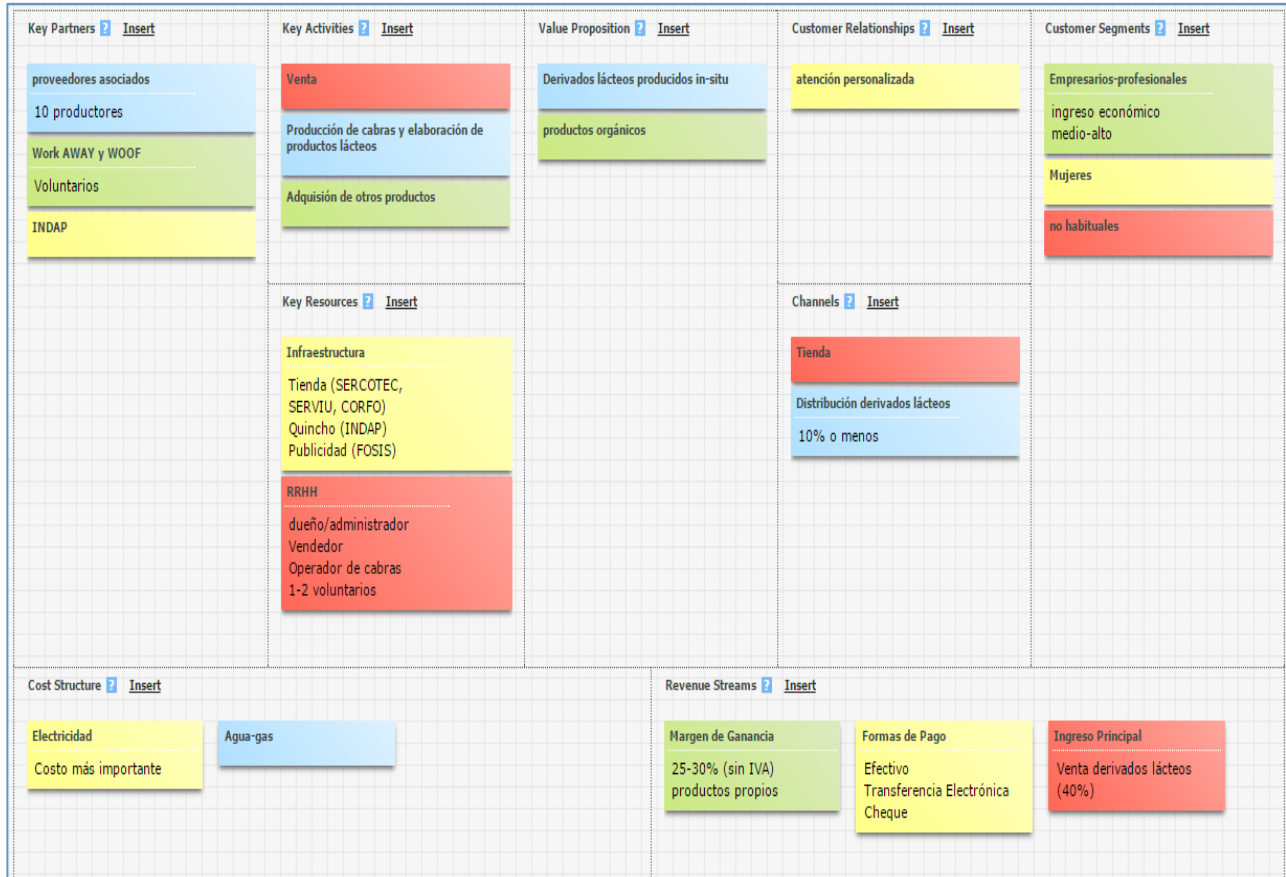


Figura 21 Modelo de negocios para tienda minorista (Metropolitana)

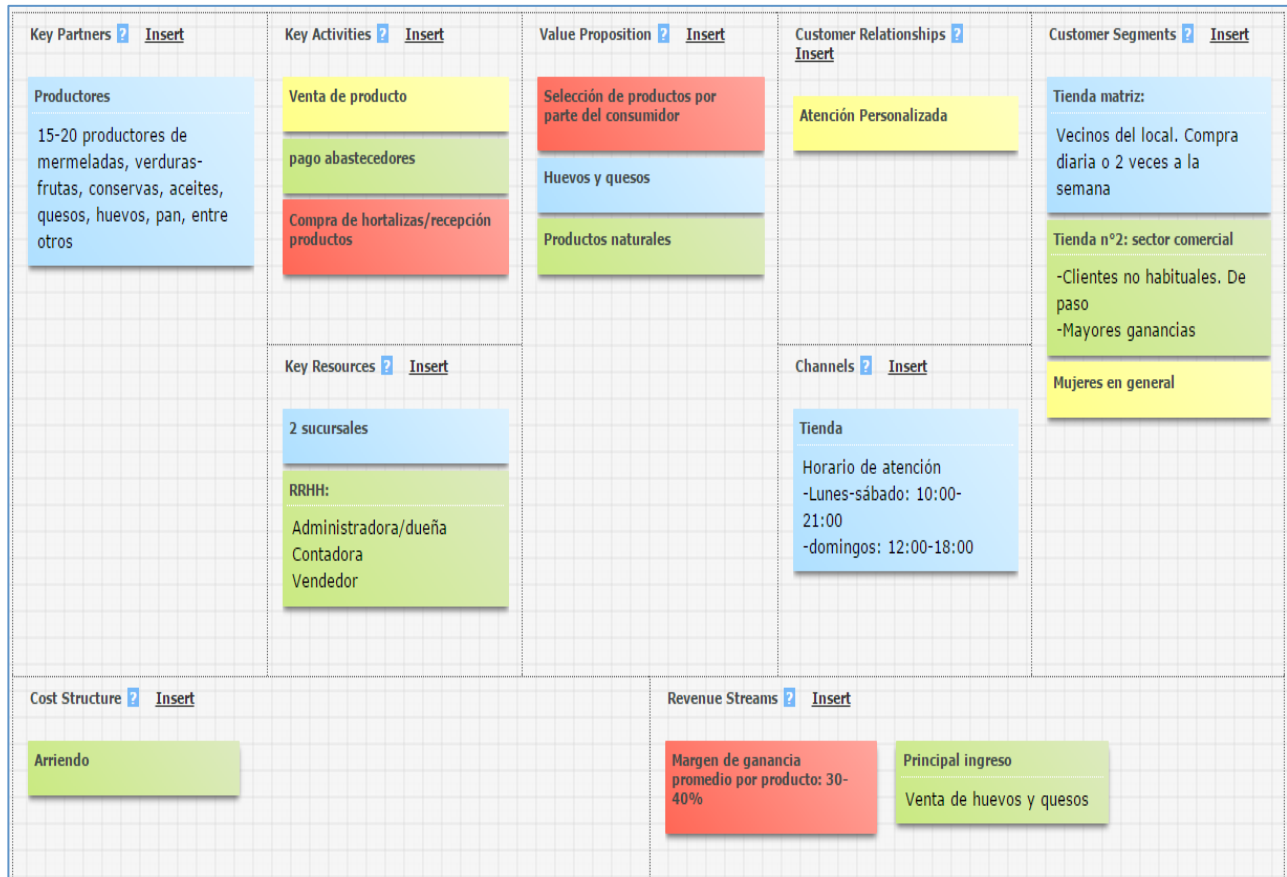


Figura 22 Modelo de negocios para tienda de productos locales (Los Ríos)

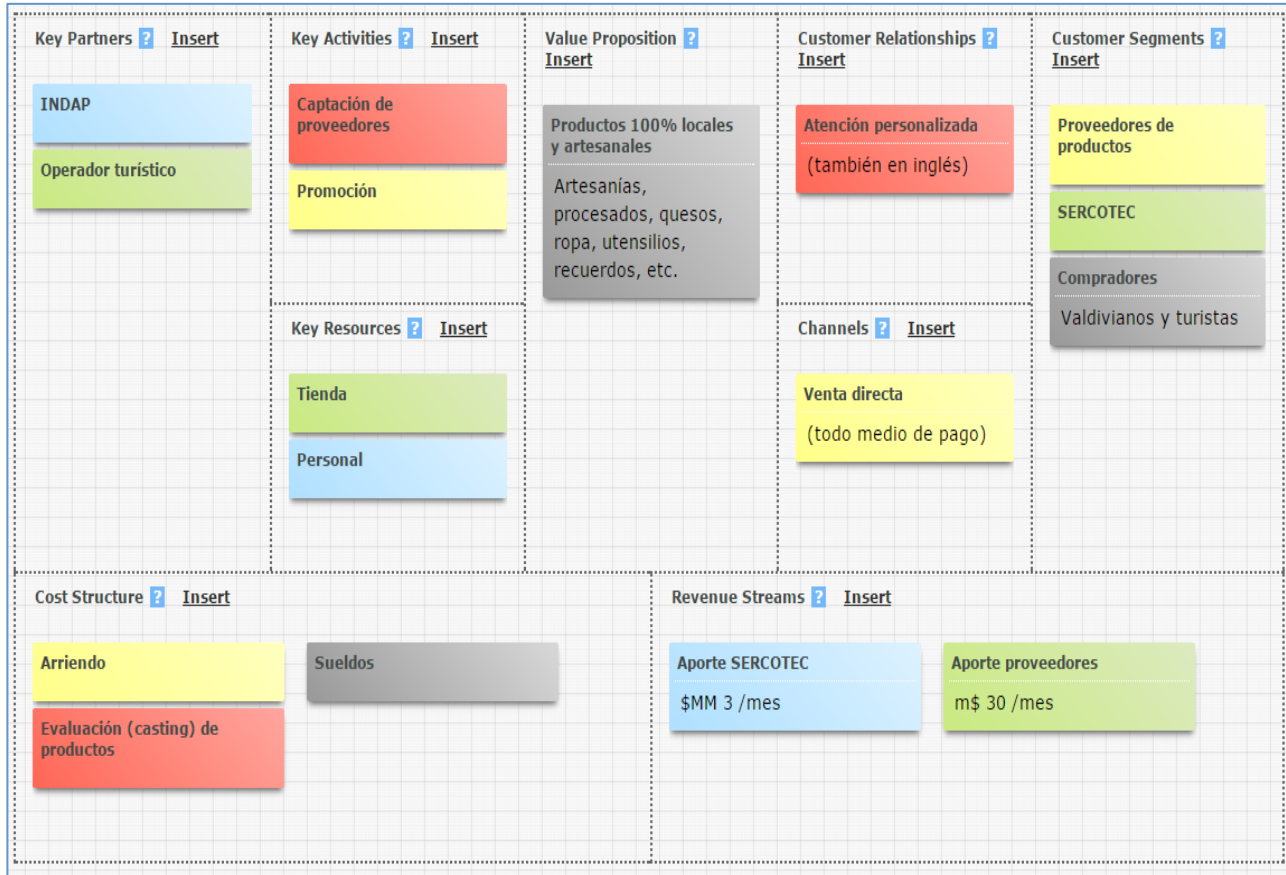


Figura 23 Modelo de negocios para tienda de especialidades campesinas (Metropolitana)

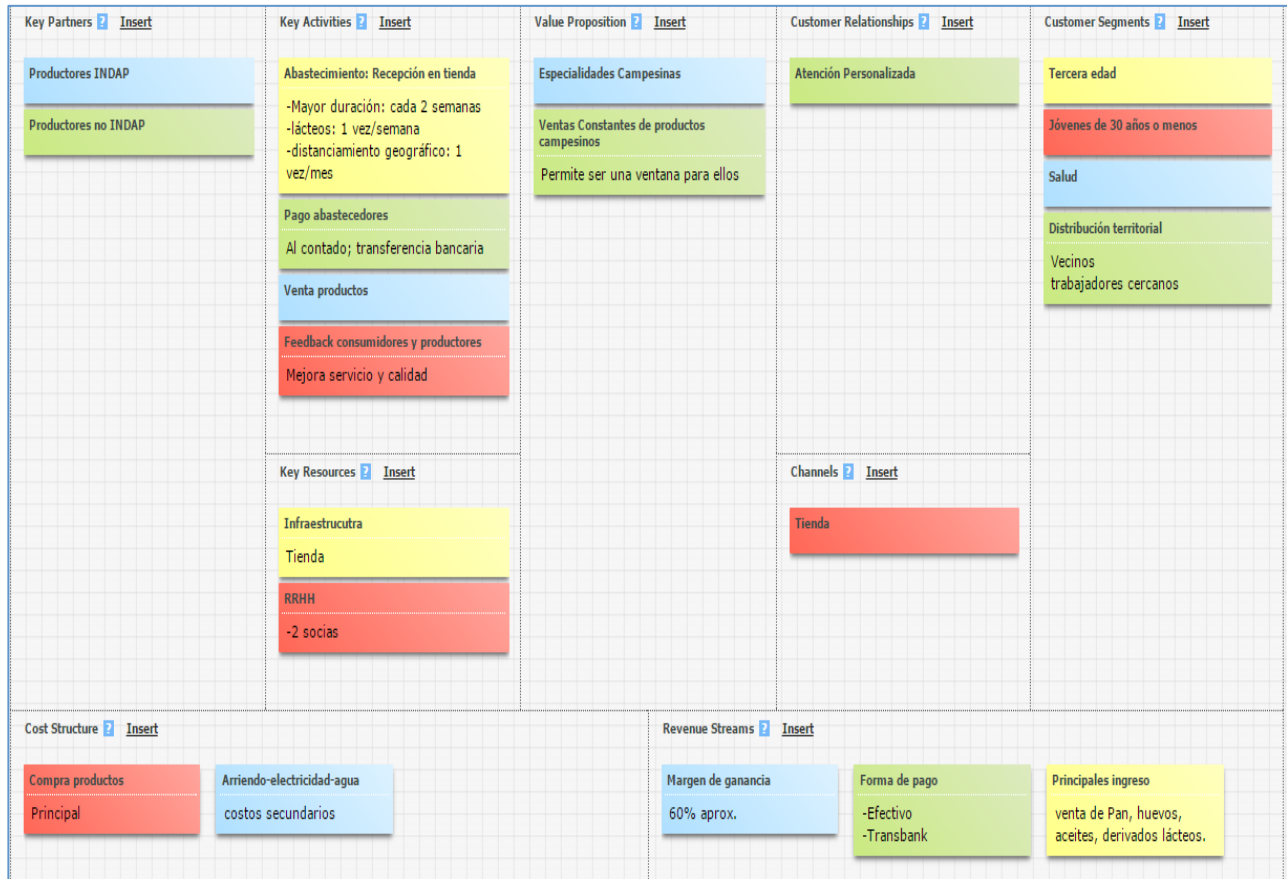


Figura 24 Modelo de negocios para tienda de alimentos orgánicos (Metropolitana)

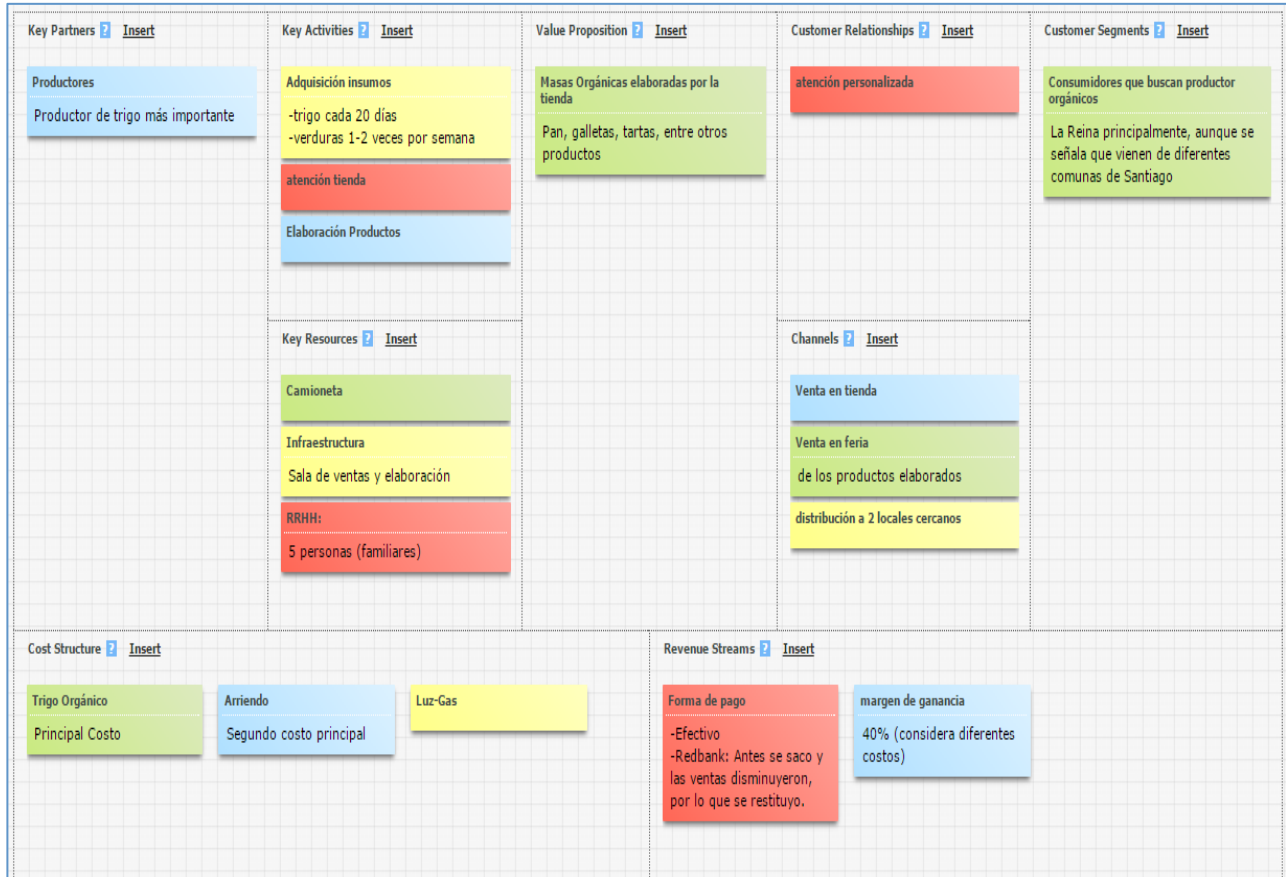


Figura 25 Modelo de negocios para cooperativa de consumo (Los Ríos)

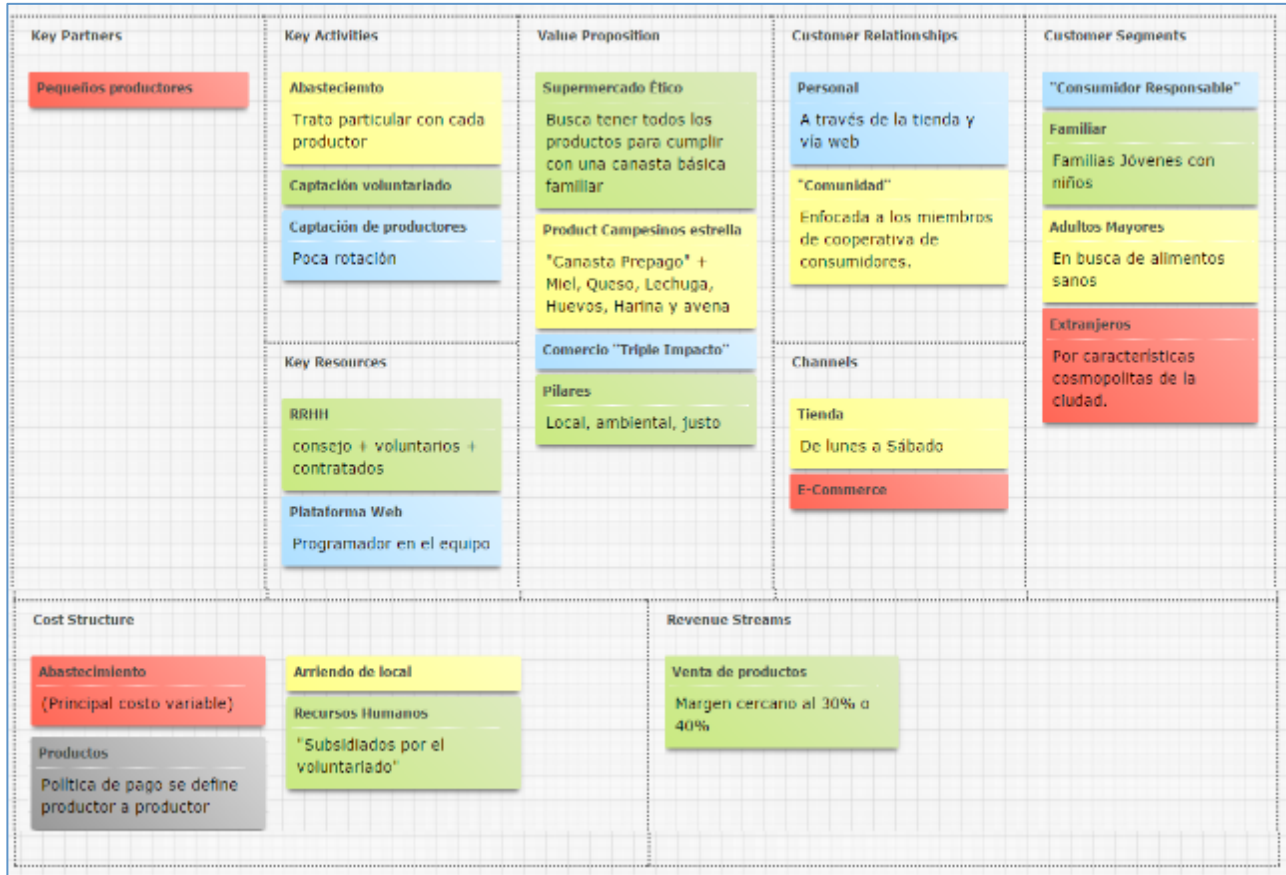
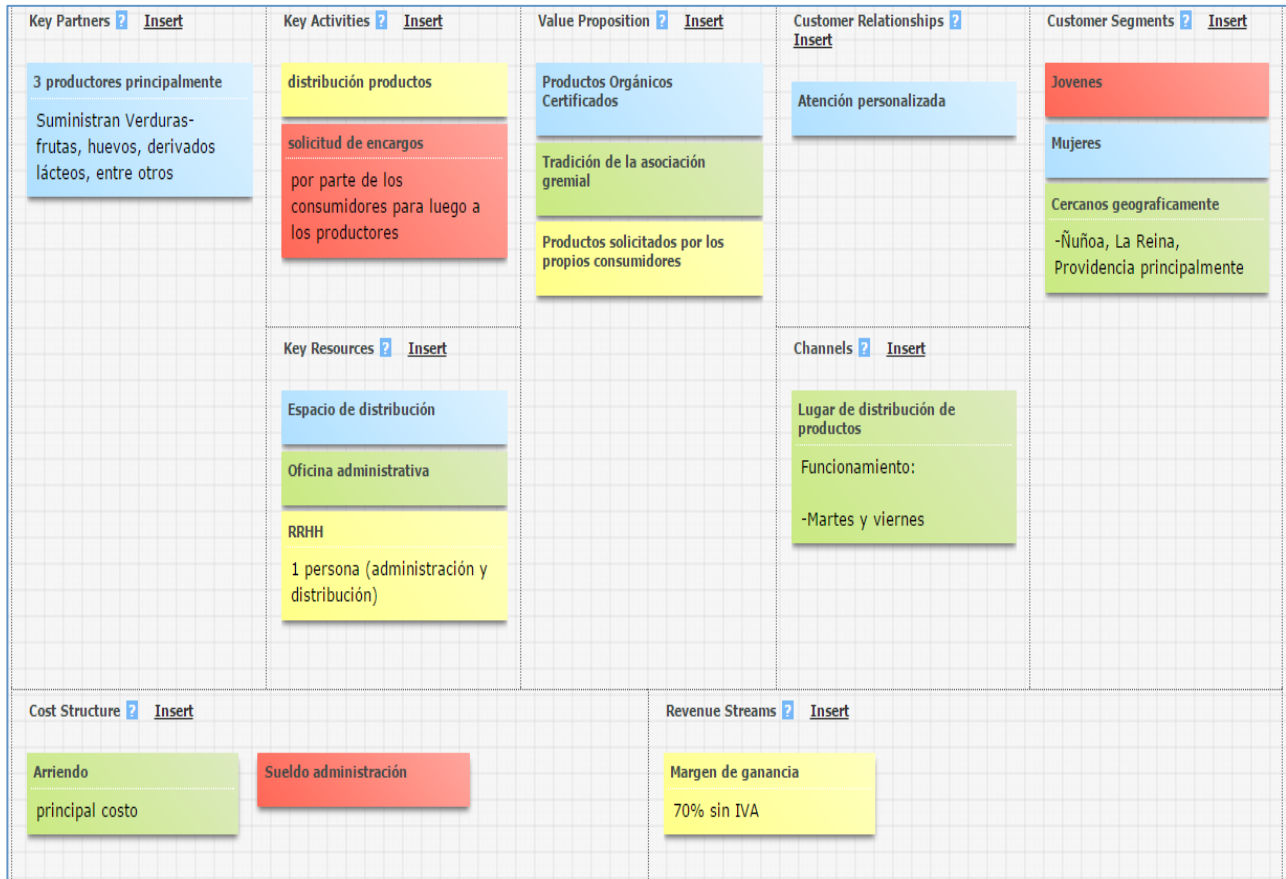


Figura 26 Modelo de negocios para cooperativa de consumidores (Metropolitana)



5.8 Red HORECA: Chefs entrevistados

Empresa	Nombre	Apellido	Correo	Teléfono
Atelier de la Patagonia	Leonardo	Chacon	atelierdelapatagonia@gmail.com	88079913
Atton Hoteles	Claudio	Zuñiga	czuñiga@atton.com	97307528/29473600
Borago	Rodolfo	Guzman	contacto@borago.cl	
Casino Express	Querson	Vasquez	quersoncheff@loaguila.cl	02 24656000
Chilenazo	Jorge	Fonseca	jorgeandresf@gmail.com	89999412
Club Manquehue	Sixto	Bravo	cocinarchef@clubmanquehue.cl	
D´Antan Eventos	Hugo	Oses	hugoosesp@gmail.com	09 91280850
DUOC	Nicolas	Camete	ncamete@duoc.cl	88859861
DUOC	David	Barraza	dbarraza@duoc.cl	85486356
Fuente Chilena	Alvaro	Barrientos	alvaro.barrientos@fuentechilena.cl	
Gastronomia D´Marco Chef Ltda.	Marcos	Figueroa	dimarcochef@yahoo.com	226833129
Guria	Mikel	Zulueta	mikel@guria.cl	76092701
INACAP	Camila	Moreno	camila.moreno@inacapmail.cl	57588259
INACAP	Patricio	Querese	pquerese@inacap.cl	09 0203585
INACAP Rancagua	Nicolas	Carrasco	nicolas.carrasco01@inacapmail.cl	83621226
IP Diego Portales	Carlos	Carmena	ccarmena@dportales.cl	09 5950285
IP Diego Portales	Alberto	Gutierrez	albertopagues@gmail.com	90001803
Las Vacas Gordas	Alvaro	Toro	torinitour@gmail.com	96991800
UDLA	Xabier	Zabala	zabalaxabier@gmail.com	22531350
UDLA	Joel	Solorza	jsolorza@udla.cl	22531350
	Pedro	Salazar	pedro.andres.Chef@gmail.com	76569355

6. Bibliografía

- ADIMARK, 2004. Mapa Socioeconómico de Chile. Investigación de mercados y opinión pública. Santiago, Chile. Disponible en http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_de_chile.pdf, [Consulta: 30-04-2015]
- Arana, D, M Mallea, Á Valenzuela. 2013 Análisis de la Industria Gastronómica de Santiago de Chile. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios Escuela de Economía y Administración. Santiago de Chile. Julio 2013.
- Ariztía, T, J Melero, M Montero. 2012. Oferta de productos y servicios éticos en Chile: dimensiones y perspectivas de un fenómeno en expansión: Segundo Reporte. Fundación Ciudadano Responsable. Santiago, Chile. 111p.
- Asociación de Emprendedores de Chile. (ASECH). 2012. Manual para el Emprendedor. Santiago, Chile. 53 p.
- Barrenechea, R, P Sosa. 2014. Perú 2013: La paradoja de la estabilidad. Revista de Ciencia Política (Santiago) 34(1). doi <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2014000100013>
- Biblioteca del Congreso Nacional. 2011. Guía sobre: Patentes Municipales. <www.bcn.cl/leyfacil/recurso/patentes-municipales> [Consultado: 17-04-2015]
- Brillat-Savarin, JA. 2011. Fisiología del gusto. Talleres Balmes. 1º Edición. Febrero de 2001
- CEPAL. 2014. Agricultura familiar y circuitos cortos: nuevos esquemas de producción, de comercialización y de nutrición. Memoria del Seminario sobre Circuitos Cortos, septiembre de 2013, Santiago, Chile.
- CEPAL/FAO/IICA. 2014. Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2014. Resumen Ejecutivo. Disponible en: repiica.iica.int/docs/b3165e/b3165e.pdf
- Chaveau, C, D Taïpe, Diana. 2008. Circuitos alternativos de comercialización: Estrategias de la agricultura familiar campesina. Quito: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP; AVSF.
- Chen, W. y S. Scott. 2014. “Shoppers’ perceived embeddedness and its impact on purchasing behavior at an organic farmers’ market.” *Appetite* 83 (1): 57-62.
- Chile Atiende. 2014. Autorización sanitaria para locales de alimentos. <www.chileatiende.cl/fichas/ver/172> [Consultado: 17-04-2015]
- Chile Atiende. 2014. Autorización sanitaria para vehículos de transporte de alimentos. <www.chileatiende.cl/fichas/ver/172> [Consultado: 22-04-2015]
- Elías, B, M Devissche. 2014. Prescindir del intermediario: un sueño campesino. En *Del productor al consumidor: una alternativa comercial para la agricultura familiar*. Ed por Devissche, M, y B Elías. 2014. Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras, Fundación Xavier Albó, La Paz, Bolivia. 178 p
- Fadon, B, D López. 2012. Cómo vender directamente nuestras producciones ecológicas. “Canales alternativos para la comercialización de los alimentos ecológicos en mercados locales”. *Ecos del Tajo*. Caceres, España. 32 p.
- Fundación Chile. Collect GfK. 2012. Elige Vivir Sano. Fundación de la Familia. Chile Saludable. Oportunidades y desafíos de innovación. Volumen 1. Noviembre.
- GfK Adimark. 2015. Estudio Comida Rápida. Febrero 2015
- Ginocchio, L. 2014. La alianza cocinero-campesino del Perú: auge gastronómico, articulación a mercados y comercialización agraria. En *Cepal, 2014. Agricultura familiar y circuitos cortos: nuevos esquemas de producción, de comercialización y de nutrición*. Memoria del Seminario sobre Circuitos Cortos, septiembre de 2013, Santiago, Chile.

- González, I, T de Haro, E Ramos, H Renting. 2012. Circuitos cortos de comercialización en Andalucía: un análisis exploratorio. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*. N° 232. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. España. 193-227 pp.
- González, JL. 2013. Potenciales efectos y orientación de la regulación sobre compras públicas en el Ecuador. Quito, 2013, 92 p. Tesis (Maestría en Derecho. Mención en Derecho Tributario). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Derecho.
- INDAP/Qualitas Agroconsultores. 2009. Estudio de caracterización de la pequeña agricultura a partir del VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal. 54 p.
- INE. 2010. Turismo. Informe Anual 2010.
- Kneafsey, M, L Venn, U Schmutz, B Balázs, L Trenchard, T Eyden-Wood, E Bos, G Sutton, M Blackett. 2013. Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their socio-economic Characteristics. Joint Research Centre. Institute for Prospective Technological Studies. Luxembourg. 123 p.
- Köbrich, C, F Bravo, L Sáez, S Boza. 2014. Estudio para un Sello de Productos y Servicios de la Agricultura Familiar Campesina. Informe Final. Publicación de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile. Santiago.
- López, D. 2011. Canales cortos de comercialización como elemento dinamizador de las agriculturas ecológicas urbana y periurbana. In: I Congreso Estatal de Agricultura Ecológica Urbana y Periurbana sobre huertos urbanos y desarrollo sostenible. Sociedad Española de Agricultura Ecológica. España. 15 p.
- Midoux, B. 2013. Políticas para promover los circuitos cortos: la experiencia del Ministerio de Agricultura de Francia. En: CEPAL. Agricultura Familiar y Circuitos Cortos, nuevos esquemas de Producción, Comercialización y Nutrición. Naciones Unidas. Santiago, Chile. 112 p.
- Ministerio de Salud. Chile. 1997. Decreto N° 977/96 Reglamento Sanitario de los Alimentos. 13 Mayo 1997. [Actualizada: Noviembre de 2011]
- National Rural Network. 2013. Facilitating and Encouraging Short Food Supply Chains. National Rural Network Report. Ireland. 39p.
- Observatorio Europeo Leader. 2000. Comercialización de los productos locales. Circuitos cortos y circuitos largos. Innovación en el medio rural. Cuaderno de la Innovación. N° 7. Bruselas. 96 p.
- Osterwalder, A, Y Pigneur. 2010. Business Model Generation. Monografía.
- Parrado, A; JP Molina. 2014. Mercados Campesinos: modelo de acceso a mercados y seguridad alimentaria en la Región Central de Colombia. Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural, Facultad de Ciencias Agrarias. Convenio OXFAM - Universidad Nacional de Colombia 2014.
- RIMISP. 2015. Agricultura familiar y circuitos cortos en Chile: situación actual, restricciones y potencialidades. Informe Final. Publicación de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile. Santiago.
- Romero, G. 2013. Agricultura familiar, circuitos cortos y el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Perú. En Cepal, 2014. Agricultura familiar y circuitos cortos: nuevos esquemas de producción, de comercialización y de nutrición. Memoria del Seminario sobre Circuitos Cortos, septiembre de 2013, Santiago, Chile.
- SII. 2012. Guía de Datos útiles para el emprendedor. Servicio de Impuestos Internos. Santiago, Chile. 13 p.
- Siliprandi, E. 2014. Los programas de compras públicas de Brasil: escuelas y circuitos cortos. En Cepal, 2014. Agricultura familiar y circuitos cortos: nuevos esquemas de producción, de comercialización y de nutrición. Memoria del Seminario sobre Circuitos Cortos, septiembre de 2013, Santiago, Chile.
- Universidad de Chile, 2015. Encuesta Nacional de Consumo Alimentario. Informe final. Departamento de Nutrición, Escuela de Nutrición y Escuela de Salud Pública de la Facultad de Medicina, y Centro de Microdatos de la Facultad de Economía y Negocios; Universidad de Chile. Santiago, 329 pg.
- Van der Ploeg, J, Y Jingzhong, S Schneider. 2012. Rural development through the construction of new, nested, markets: comparative perspectives from China, Brazil and the European Union, *Journal of Peasant Studies*, 39:1, 133-173.

Winter, M. de, D. de Jong, J.H. Kamstra and A. Roest. 2010. Food on the farm: consumer research on farm visits and purchasing behaviour at the farm shop, Report 343. The Hague: WUR/LEI.



INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO