

Universidad del Bío-Bío
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Civil Industrial

Profesor Guía:
Iván Santelices Malfanti



**PLAN DE NEGOCIO PARA EL COMITÉ DE AGRICULTORES “ MERCADO
ESFUERZO CAMPESINO”, DE LA LOCALIDAD DE SAN ROSENDO.**

“Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniera Civil Industrial”

Concepción, enero 2023

Camila Joan Burgos González
Ingeniería Civil Industrial

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta investigación y con ello, el término de una larga etapa de estudios, a dos personas importantes en mi vida: mi madre y mi padre.

A quienes con mucho amor y gratitud les dedico este logro, el que siento tanto mío como de ellos, por ser parte de todo mi aprendizaje, sin ellos no hubiera llegado hasta acá.

Por estar en los triunfos y en las caídas,
por guiarme desde la verdad y el esfuerzo.
por enseñarme el valor del trabajo y el estudio,
por ser mi ejemplo para seguir y mi impulso para mejorar,
por confiar en mí y acompañarme hasta el final de esta etapa.

Los amo eternamente.

Junto con ello a mi hermosa familia: a mis tías, tíos, primos, primas, y a mi sobrina, quienes me apoyaron en todo este camino gracias por su comprensión y amor en los tiempos más difíciles.

Finalmente quiero hacer presente mis agradecimientos y dedicatoria al Programa de Inclusión especial en discapacidad de la UBB (PIESDI) y a los médicos del CESFAM de la comuna de San Rosendo, que me acompañaron durante los últimos años de mis estudios, cuidando de mi salud para enfrentar mi pérdida de visión, sin duda su apoyo profesional fue fundamental para este logro académico y mi bienestar personal.

AGRADECIMIENTOS

Quiero partir agradeciendo a mis profesores, administrativos y trabajadores de la Universidad del Bío-Bío, que me apoyaron durante toda mi enseñanza, ayudándome a crecer profesional y personalmente. En especial, a mi profesor guía y director de Escuela, Don Iván Santelices Malfanti, quien me otorgó las oportunidades necesarias y me apoyó a lo largo de toda mi carrera universitaria, especialmente como profesor guía.

A la escuela de ingeniería industrial, docentes y administrativos, en especial a Don Salvador y Srta. Claudia, por entregarme su ayuda cada vez que lo necesité y acompañarme en los desafíos de la carrera.

Agradecer a los integrantes del “Mercado Esfuerzo Campesino” de San Rosendo, organización que fue el centro de mi investigación, por su participación y acompañamiento durante este período.

Finalmente, a mis amigos y compañeros de vida universitaria, que hicieron inolvidable estos años, con quienes aprendí a trabajar en equipo y fueron muchas veces mi segunda familia en Concepción.

RESUMEN

Un plan de negocio es una declaración formal de un conjunto de objetivos, ideas o iniciativas empresariales, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Se emplea internamente por la administración para la planificación de las tareas, con la finalidad de encontrar posibles necesidades de recurrir a bancos o inversores, para que aporten con financiamiento al negocio o empresa.

En el plan de negocios deben aparecer perfectamente detallados, los objetivos de la empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, la inversión requerida para financiar el proyecto y las soluciones para resolver los problemas que puedan ir surgiendo.

En el presente estudio se propone crear un plan de negocio para la organización de *Agricultores Comité Mercado "Esfuerzo Campesino"* de la comuna de San Rosendo, que permita solventar los requerimientos comerciales de los productores locales y otorguen un espacio de encuentro para los consumidores, ayudando a difundir la calidad y diversidad de los productos de la zona. Puesto que la organización no ha tenido tiempo ni recursos, para enfocar sus esfuerzos en estas áreas, sin embargo, poseen alto potencial, apoyo y capacitación entidades públicas como PRODESAL, INDAP, el Municipio y Gobierno Regional, respondiendo a la necesidad de abastecimiento local de alimentos en la comuna, los cuales son demandados por sus habitantes y turistas.

Este estudio nace a raíz de evidenciar esta problemática durante la crisis sanitaria, en la cual los productores del mercadito se enfrentaron a los desafíos que trae la actualidad, el uso de nuevas tecnologías y la escasez de servicios, sin embargo, mantuvieron sus actividades desde sus lugares de vivienda, otros agendando pedidos de forma independiente, teniendo que trasladarse continuamente de los sectores rurales a la comuna, las cuales presentan dificultades de acceso vial y conectividad, pero ante esto se evidenció una gran resiliencia y nuevas formas de trabajar.

El objetivo de este proyecto es satisfacer una necesidad antes descrita a través del desarrollo de un plan de negocios que detalle los procedimientos para lograr dicho efecto, basado en la experiencia de las personas que componen esta organización y así poner en valor los productos de origen campesino y la cultura de la agricultura familiar campesina de la zona de San Rosendo.

El mérito innovador radica en que el Mercado Esfuerzo Campesino, llega a los hogares con la búsqueda de una comida rica, sana y variada, en formato artesanal y también para quienes, en base a un mundo en constante movimiento, no son capaces de asistir a realizar sus compras, y buscan algo similar, de bajo costo que les solucione el problema de la comida rápida o ultra procesada.

Para realizar este plan de negocio, hemos propuesto unos pasos que determinaran la factibilidad y viabilidad económica de desarrollar este tipo de proyectos. Entre ellos se destacan una evaluación del mercado de manera general tanto externo como interno, además se presentarán planes operacionales, comerciales y la capacidad de recursos humanos que se necesitan para el éxito de un proyecto de este tipo. Este modelo de proyecto tendría la capacidad de replicarse en otras comunas de la zona del mismo carácter.

Para esto se utilizará la metodología que se describe más adelante, presentando una propuesta que solucione los problemas organizacionales y logísticos, que permita distribuir de forma eficiente los productos a los consumidores, identificar los potenciales clientes y las actividades estratégicas de la organización, considerando el carácter de los productores, su trayectoria, las alianzas clave que han realizado, de qué forma se han financiado y sustentado en el tiempo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	IV
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE ANEXOS	X
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	X
1. Capítulo 1: GENERALIDADES	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Origen del tema.....	2
1.2.1 Antecedentes Históricos	2
1.2.2. Antecedentes Geográficos.....	3
1.2.3 Antecedentes de desarrollo económico	6
1.3 Planteamiento del problema y justificación	10
1.3.1. Descripción del problema	10
1.3.2. Justificación	12
1.4 Objetivos del estudio.....	13
1.4.1 Objetivo General	13
1.4.2 Objetivos específicos	13
1.5 Alcance del estudio	13
1.6 Metodología	14
1.6.1. Diseño de la investigación	14
1.6.2. Técnicas e instrumentos para recolección de datos.	16
2. Capítulo 2: ESTADO DEL ARTE	17
2.1 Conceptos relevantes sobre el comercio de productos agrícolas	17
2.1.1. Comercio campesino: el producto fresco.....	17
2.1.2. Agregación de valor, inocuidad, calidad y nuevos tipos de alimentos	18
2.1.3. Mercadeo Agropecuario.....	20
2.2. Aporte público al sector agropecuario.....	20

2.3. Mercados Campesinos En Chile	21
3. Capítulo 3: MARCO TEÓRICO.....	22
3.1 Plan de negocio.	22
3.1.1. Definición.	22
3.1.2. Etapas.....	22
3.1.3. Definición del producto	23
3.1.4. Plan de marketing	23
3.1.5. Plan de recursos humanos	24
3.1.6. Plan económico	24
3.2. Investigación de mercado	24
3.2.1. El proceso de investigación de mercados.....	25
3.3. Análisis FODA.....	28
3.4. Mezcla de Marketing.....	29
3.5. Imagen Corporativa.....	29
4. Capítulo 4: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL COMITÉ “MERCADO ESFUERZO CAMPESINO”	31
4.1 . Descripción de la organización.	31
4.1.2. Misión y Visión.....	33
4.1.3. Fines del Comité.....	33
4.1.4. Organigrama.....	34
4.2. Descripción del proceso.....	34
4.3. Productos.....	36
4.1.7 Financiamiento.....	38
4.2 Descripción de la problemática	39
4.2. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	40
4.2.1. Formulación de estrategias.....	41
5. Capítulo 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	42
5.1. Objetivo	42
5.2. Metodología de la encuesta	42
5.3. Análisis y resultados de la encuesta.	43
5.3.1. Sección I. Caracterización de los encuestados por edad, género y ocupación.	43

5.3.2. Sección II. Comportamiento del consumidor o comprador	45
5.3.3. Conclusiones	49
6. Capítulo 6: PLAN DE NEGOCIO PARA EL COMITÉ DE AGRICULTORES “ MERCADO ESFUERZO CAMPESINO”	50
6.1. Plan de marketing	50
6.1.1. Estrategia funcional	50
6.1.2. Estrategia de comercialización	52
6.2. Plan organizacional.....	53
6.2.1. Departamentalización y responsabilidades.....	53
6.2.2. Perfiles de cargos	54
6.2.3. Gastos de la organización	63
6.3. Plan operacional	64
6.3.1. Infraestructura.....	65
6.3.2. Inversión Inicial	65
6.3.3. Capital de trabajo.....	68
7. Capítulo 7: Modelo de negocio	68
7.1. Segmentos de clientes:.....	68
7.2. Propuesta de valor:	68
7.3. Canales:.....	69
7.4. Relación con clientes:	69
7.5. Fuentes de ingreso	69
7.6. Recursos clave:.....	69
7.7. Actividades Clave:.....	69
7.8. Socios Clave:	70
7.9. Estructura de costos:	70
8. Capítulo 8: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.....	70
8.1. Conclusiones.....	70
8.2. Comentarios.....	74
REFERENCIAS.....	75
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 4.1 Volúmenes de venta por tipo de producto	37
Tabla N° 4.2 Análisis de fortalezas y oportunidades	40
Tabla N° 6.1 Costos asociados a la estrategia de comercialización	53
Tabla N° 6.2 director de proyecto-Relaciones Interpersonales	55
Tabla N° 6.3 director de proyecto-Autoridad	55
Tabla N° 6.4 director de proyecto-Conocimiento técnicos.....	55
Tabla N° 6.5 director de proyecto - Competencias.....	56
Tabla N° 6.6 Jefe de ventas - Relaciones interpersonales.....	57
Tabla N° 6.7 jefe de ventas - autoridad.....	57
Tabla N° 6.8 jefe de ventas - conocimientos técnicos.....	58
Tabla N° 6.9 jefe de ventas - competencias.....	58
Tabla N° 6.10 técnico - relaciones interpersonales	59
Tabla N° 6.11 técnico - autoridad.....	59
Tabla N° 6.12 técnico - conocimientos	60
Tabla N° 6.13 técnico - competencias.....	60
Tabla N° 6.14 Recursos humanos - relaciones interpersonales.....	61
Tabla N° 6.15 Recursos humanos - autoridad	61
Tabla N° 6.16 Recursos humanos - conocimientos técnicos	62
Tabla N° 6.17 Recursos humanos - competencias	62
Tabla N° 6.18 Gastos organizacionales	63
Tabla N° 6.19 Inversión en infraestructura	66
Tabla N° 6.20 Inversión en muebles, computadores, insumos de Oficina y equipamiento de bodega.....	66
Tabla N° 6.21 Capital de trabajo	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1 Localización comuna de San Rosendo, Región del Bío-Bío	4
Figura N° 1.2 Distribución geográfica localidades San Rosendo	5
Figura N° 2.1 Cadena productor-consumidor.....	18
Figura N° 3.1 Etapas de un plan de negocio.....	22
Figura N° 4.2 Organigrama actual del comité.	34

Figura N° 4.3 Actividades del proceso de operación.....	35
Figura N° 6.1. Logo para difusión y etiquetas	52
Figura N° 6.1 Organigrama cargos administrativos.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 4.1 Productos que se venden en el mercado esfuerzo campesino.....	36
Gráfico N° 5.1 Edad de los encuestados.....	43
Gráfico N° 5.2 Género al que pertenecen los encuestados	44
Gráfico N° 5.3 Ocupación de los encuestados.....	44
Gráfico N° 5.4 Lugar de preferencia para comprar productos de origen campesino..	45
Gráfico N° 5.5 Frecuencia de compra	46
Gráfico N° 5.6 Motivaciones de compra	46
Gráfico N° 5.7 Cualidades, atributos y características que influyen en la compra	47
Gráfico N° 5.8 Tipo de productos campesinos que consume o compra frecuentemente	48
Gráfico N° 5.9 ¿Estaría dispuesto a realizar un pedido de estos productos con fecha y precios determinados anteriormente?	48

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A : Encuesta de diagnóstico aplicada a los integrantes del comité mercado esfuerzo campesino.	77
ANEXO B : Acta de constitución	79
ANEXO C : Personalidad jurídica.....	80

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación N° 3.1 Tamaño de muestra para población finita.....	27
Ecuación N° 5.2 Cálculo de muestra para población finita.....	42

1. Capítulo 1: GENERALIDADES

1.1. Introducción

Los alimentos y su consumo expresan de buen modo cómo las sociedades viven, pues son parte del estilo de vida que se van desarrollando a lo largo de la historia. Vivimos una nueva revolución alimentaria que se caracteriza por: nuevas formas de producir en el campo, de procesar la agroindustria, de distribuir en los mercados y de demandar por parte de unos consumidores cada vez más exigentes.

Son las ferias y los mercados donde se reúne el campo con la ciudad de manera íntima. Ahí radica su importancia y no solo en la economía, también en la construcción cultural de los espacios públicos de encuentro y consumo. Su importancia alimenticia trasciende las actividades y relaciones que se producen en dichos espacios, son admirados y criticados, pero nunca invisibilizados, y se consolidan como referencia e iconos permanentes de nuestra imagen de barrio. Una actividad habitual, un paseo a través de apabullantes puestecillos, la decisión y la compra, para finalmente poner en contacto al consumidor con su producto.

El valle del Bio-Bio y sus alrededores, presenta una ferviente actividad agrícola en torno a los alimentos y los sabores de la tierra, cuenta además con una amplia red de distribución y sus ciudades poseen una estrecha relación con los pequeños y medianos productores en la periferia rural.

Este potencial productivo debe ser conducido a sistemas de comercialización más justos y cercanos a la realidad actual de consumo.

El comercio de productos locales por medio de campesinos y productores tiene lugar en el espacio público de la ciudad y cumple un rol fundamental para la alimentación y la diversificación de la oferta existente en el mercado masivo. El fruto campesino, toma valor como producto fresco y accesible para los nuevos consumidores. Es posible identificar nuevas formas de consumir, que van más allá de la compra de ingredientes e integra sabores, olores y degustaciones al paladar que finalmente consolidan un buen recuerdo y una grata experiencia.

1.2. Origen del tema

1.2.1 Antecedentes Históricos

La comuna de San Rosendo fue fundada el 30 de diciembre de 1927 a través del decreto Ley N°8.583. Se caracteriza por estar emplazada en el cerro Centinela, entre los ríos Laja y Biobío. Los orígenes de San Rosendo como ciudad se remontan a la época en donde los españoles construían una serie de fuertes como estrategia para la guerra con los indígenas locales. Así, entre los años 1613 y 1615 y bajo el gobierno de Alonso de Rivera, se construye el fuerte de San Rosendo, el cual contaba como principales habitantes a una misión Jesuita y pobladores dedicados a la agricultura y ganadería.

Ya a finales del siglo XIX, San Rosendo pasa a formar parte importante del territorio nacional, ya no como un punto estratégico de guerra, sino que más bien como un sector de conexión fundamental para la economía, esto debido a la extensión de la línea ferroviaria hacia el sur, para conectar al puerto de Talcahuano con los valles productores del interior. Para ello se ocuparon los terrenos del fundo San Rosendo, propiedad de la familia penquista Larenas Ibieta, por estar en situación privilegiada para las comunicaciones.

Debido a la **influencia del ferrocarril**, la comuna en cuestión vive un aumento explosivo de la población, por lo cual en 1927 y bajo el gobierno de Carlos Ibáñez del Campo se crea formalmente la ciudad de San Rosendo. Así, para el año 1930 la comuna contaba con un policlínico particular, dos escuelas públicas fiscales, además de una escuela nocturna municipal. A esto se suma la instalación de alumbrado público en conjunto con la construcción del mercado central. Actualmente la comuna cuenta con poblados a orillas del río Biobío y la línea férrea, como es el caso de Turquía y Buenuraqui, localidades que representan un atractivo natural y patrimonial dignos de destacar y rescatar del abandono en el cual se encuentran. (PLADECO SAN ROSENDO, 2016-2019)

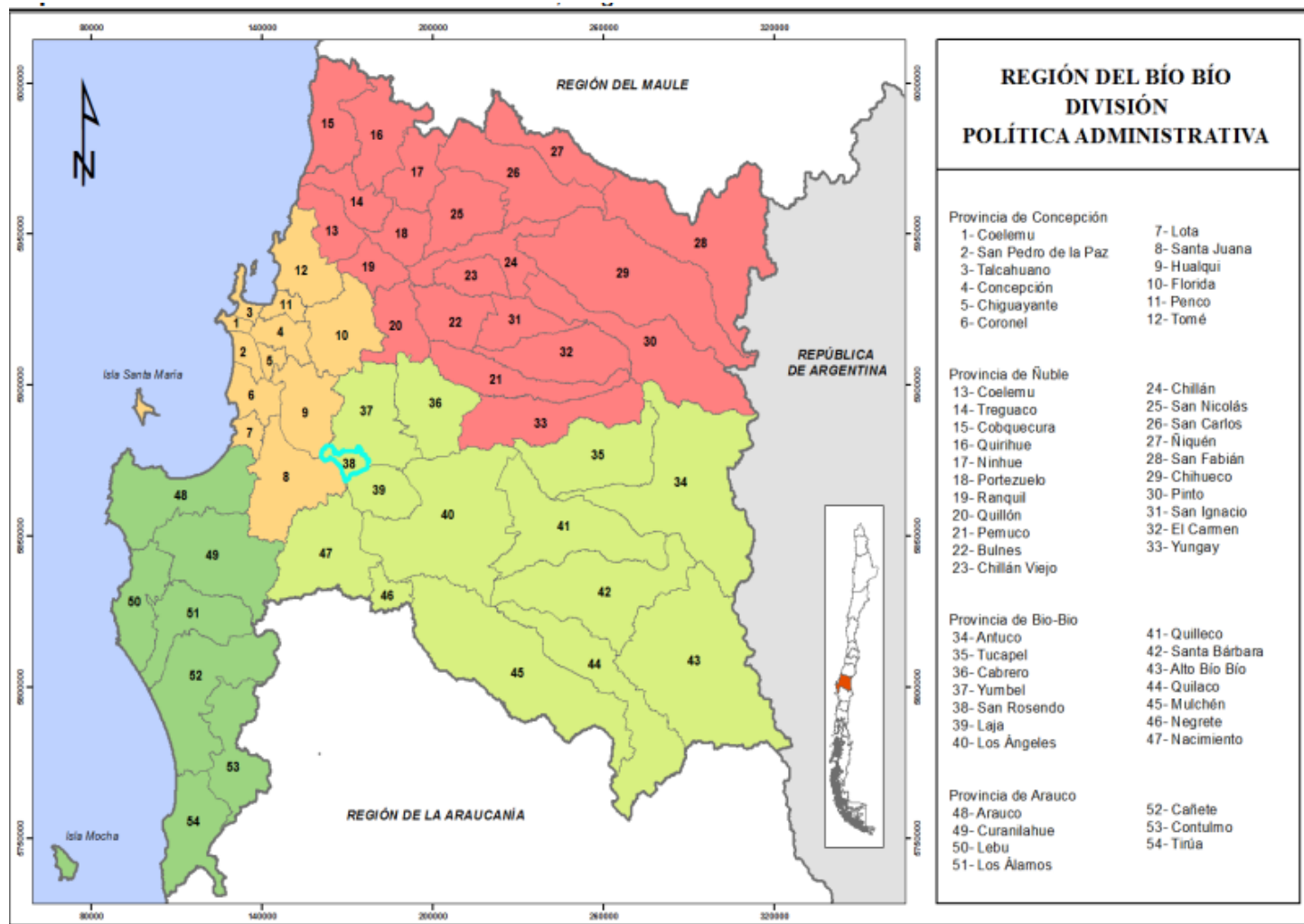
1.2.2. Antecedentes Geográficos

En primer lugar, se debe declarar cuales son los argumentos que hacen necesario este proyecto, así como la elección del lugar y emplazamiento. Pero antes es pertinente crear una imagen clara del contexto donde se plantea el proyecto.

Se estudia la comuna de San Rosendo, se ubica en el centro geográfico de la VIII Región, distante 128,46 km al suroeste de la capital regional, Concepción y 513,28 km al sur de Santiago, capital de Chile. Administrativamente forma parte, junto a otras trece comunas, de la Provincia de Biobío, una de las cuatro provincias que constituyen la Región del Biobío.

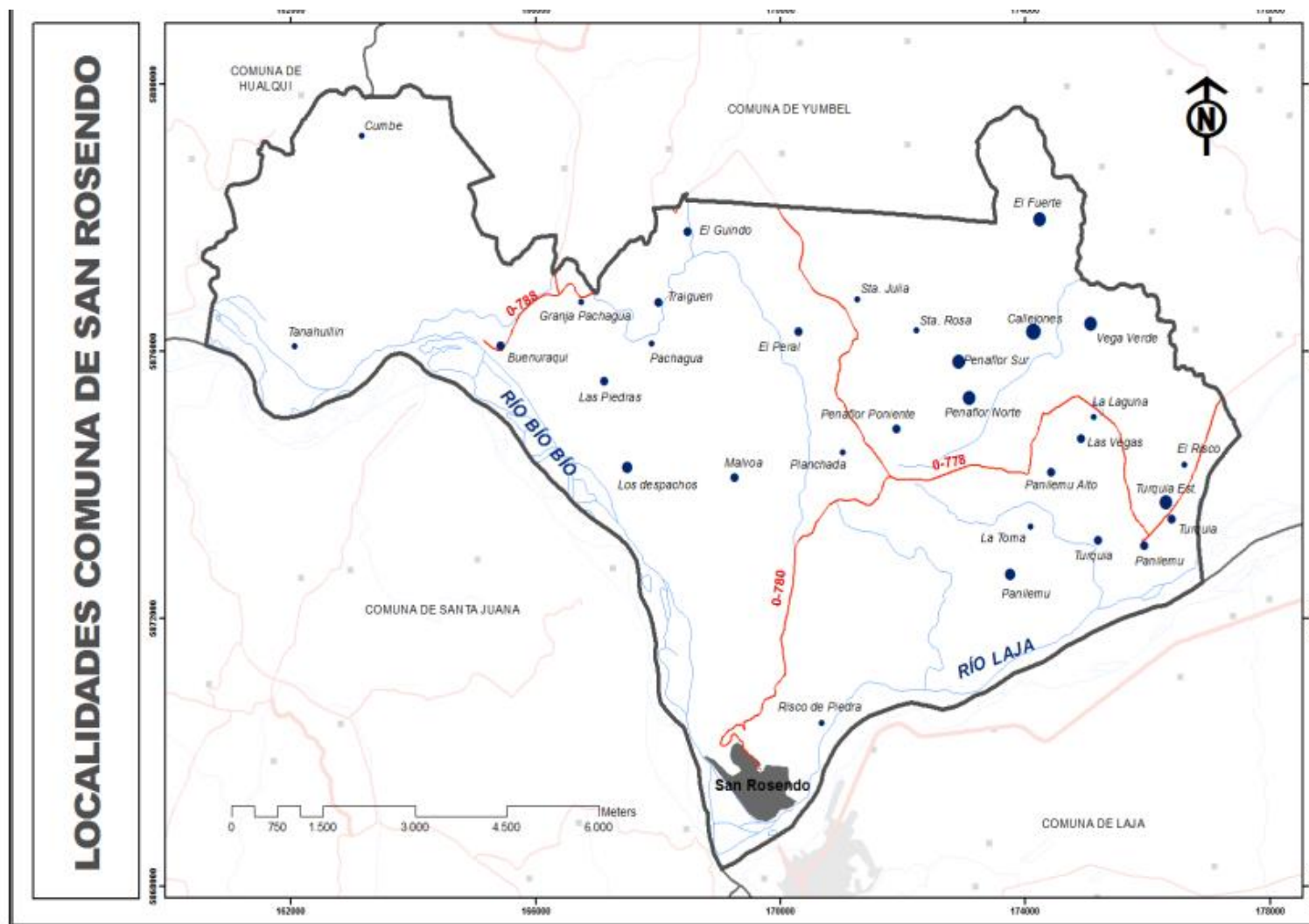
Desde el punto de vista geográfico, limita al sur con el río Biobío, al sureste con el río de La Laja, al norte con la comuna de Yumbel, al suroeste con la comuna de Santa Juana y al oeste con la comuna de Hualqui, estas dos últimas pertenecientes a la Provincia de Concepción. (Subsecretaría del Desarrollo Regional y Administrativo, 2019). Con una superficie total de 92.4 km². (Reporte Comunal San Rosendo Biblioteca del Congreso Nacional de Chile , 2021)

Figura N° 1.1 Localización comuna de San Rosendo, Región del Bío-Bío



Fuente: (PLADECO San roseno 2016, en base a datos del gobierno regional del bio bio , 2015)

Figura N° 1.2 Distribución geográfica localidades San Rosendo



Fuente: (PLADECO San Rosendo 2016, en base a datos del gobierno regional del bio bio , 2015)

A nivel comunal San Rosendo se divide en tres distritos censales; uno **urbano**, del mismo nombre, donde se emplaza la capital comunal y se concentra la mayor cantidad de población (85,7%); y dos rurales, el distrito de **Turquía**, el segundo de mayor extensión y poblamiento de la comuna emplazado en la parte oriente de la comuna, y el distrito **Buenuraqui**, el de menor extensión y con una bajísima cantidad de población (apenas el 0,15% comunal) en el extremo poniente de la comuna.

El **sector rural** de la comuna está conformado por **catorce localidades** correspondientes a villorrios o pequeños caseríos rurales, cuya principal característica es la **producción agrícola** de subsistencia destinada al autoabastecimiento familiar, sin contar con excedentes productivos a comercializar para así generar ingresos extras que les ayude a elevar el nivel de vida actual. Destacan dentro de las localidades rurales de la comuna los caseríos de **Callejones, Peñaflore Norte y Sur, Turquía y Vega Verde**, los que sin embargo no albergan más de 150 habitantes, lo que refleja el importante desequilibrio que existe entre el centro urbano comunal y los demás poblados comunales. (PLADECO SAN ROSENDO, 2016-2019).

1.2.3 Antecedentes de desarrollo económico

San Rosendo tiene un solo centro urbano, en que se concentra el 83% de la población, es dependiente de la comuna vecina Laja, sede de la Planta de Celulosa de CMPC, y de una importante concentración de empresas y servicios que se relacionan con dicha actividad industrial; y en menor medida de Yumbel por el norte, y Santa Juana por el oeste. Esta dependencia ocurre por la existencia, en estas comunas aledañas, de varios de los servicios más comúnmente requeridos por la población, ausentes en San Rosendo, como son: bancos, farmacia, supermercado, instituciones judiciales, terminal de buses interurbanos; y por concentrar parte de la escasa oferta laboral de toda la zona.

San Rosendo cuenta con un vasto territorio rural con conectividad deficiente en cuanto a conservación de caminos secundarios y vecinales (La mayoría sin pavimentar) dado el alto tráfico de camiones de las forestales, y no cuenta con servicio de transporte

público. El traslado de los habitantes de los sectores rurales como Callejones, Los Despachos, Turquía depende de servicios particulares, irregulares y de alto costo.

La región del Bío-Bío se ubica en tercer lugar con el PIB mayor dentro de nuestro país, con un valor de 574,9 del PIB correspondiente a PIB regional sector Agropecuario-Silvícola, volumen a precios del año anterior encadenado, series empalmadas, referencia 2013.

Las instituciones públicas implicadas directamente en el proyecto Comercio Campesino son:

- INDAP
- PRODESAL
- Instituto de Desarrollo Agropecuario y Programa de Desarrollo de Acción local

INDAP, es un servicio dependiente del **Ministerio de Agricultura**, este organismo es un servicio descentralizado que tiene por objeto: *“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”*.

INDAP ha apoyado desde varios años la instalación de Mercados Campesinos en distintos territorios del país, iniciativas que son impulsadas localmente en distintas situaciones y por distintos actores (según un catastro reciente y aún parcial, se registran más de 260 ferias locales en las regiones de Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins, Maule, Biobío, Los Lagos, Los Ríos, y Aysén). En este contexto, se debe reconocer que no siempre se evalúa previamente las condiciones de sustentabilidad de estos mercados locales, y que no cuentan con una imagen ni modo de operación común. Es por esta razón que desde 2014, INDAP ha generado conocimientos y experiencias para apoyar la concreción de una Red de Mercados Campesinos, la cual se ha implementado a plenitud partir del mes de noviembre de 2016 hasta la actualidad.

Bajo este mandato, se faculta a la institución para desarrollar una amplia gama de acciones relacionadas con el desarrollo productivo y rural y se define la condición de sus beneficiarios/as que pueden ser:

- Pequeño/a productor/a: Pequeño(a) Productor(a) Agrícola
- Campesino/a: Campesino(a)

Diversos emprendedores campesinos son apoyados en el crecimiento de sus actividades por el Programa de Desarrollo Local (PRODESAL), el cual es convenio entre la Municipalidad e INDAP. A partir de este organismo se presta asesoría técnica a la agricultura familiar campesina de más escasos recursos. A su vez, PRODESAL, es un programa que forma parte de la Secretaría de Planificación Comunal del Municipio. (SECPLAN).

Actualmente PRODESAL cuenta con distintos proyectos dentro de ellos, Tren Turístico “La Carmela” y el “Mercadito Esfuerzo Campesino”, el cual es conformado por 18 familias miembros de este comité, las cuales desarrollan actividades agrícolas, ganaderas, vitivinícolas, artesanales, entre otras, con el fin de producir sus propios alimentos y abastecer al comercio local cercano a la localidad y la visión de “Mejorar la calidad de vida del sector rural, mejorando la productividad de los miembros del Comité y los productos para la comunidad.” (Estatutos Comité Mercado Esfuerzo Campesino)

➤ **Programa de Desarrollo de Acción local (PRODESAL)**

El PRODESAL tiene por función entregar apoyo a pequeños productores agrícolas y a sus familias en un espacio territorial delimitado administrativamente en una unidad comunal, donde los productores desarrollan actividades silvoagropecuarias.

Este programa se dedica a fortalecer los sistemas productivos y sus actividades relacionadas, procurando aumentar sus ingresos y mejorar la calidad de vida de los usuarios. A través del Convenio Municipalidad de San Rosendo con INDAP, la comuna cuenta dos unidades operativas, PRODESAL San Rosendo 1, con dos profesionales

a cargo de apoyar a 125 usuarios, y PRODESAL San Rosendo 2, con sólo 1 profesional, que atiende a 74 usuarios.

El programa funciona en una oficina perteneciente a la Municipalidad de San Rosendo, donde desarrolla todas sus funciones administrativas, entre otras la atención a usuarios. Para su funcionamiento recibe una subvención cuyo aporte es un 90% recursos de INDAP y 10% aporte municipal, el cual es destinado para actividades de capacitación, el equipamiento y apoyo administrativo.

Para participar del Programa los agricultores deben calificar como beneficiario de INDAP, y cumplir los requisitos según la Ley Orgánica de INDAP N°18.910, modificada por la Ley N°19.213.

Los destinatarios de esta ayuda son pequeños productores agrícolas campesinos, con escaso grado de desarrollo productivo, los cuáles se dividen en tres segmentos:

- Usuarios que producen para el autoconsumo familiar y subsistencia, generando ahorro de egresos, con excedentes marginales.
- Usuarios que se encuentran en proceso de superar la etapa de autoconsumo y subsistencia, produciendo mayor proporción de excedentes destinados a la venta.
- Usuarios que destinan la producción a realizar pequeños emprendimientos de negocios orientados a los mercados formales. Entre las principales líneas de acción que se desarrollan se encuentran asistencia técnica en manejo de suelo y agua, construcción de invernaderos y gallineros, registros productivos, asesorías en manejo de envases (especialista), fenología de la vid y vinificación (especialista), y capacitaciones y charlas.

Las Unidades PRODESAL que operan en San Rosendo, para cumplir sus objetivos, gestionan el acceso de los pequeños productores a fondos concursables de proyectos y programas de INDAP. En esta línea destacan las siguientes fuentes de financiamiento que han beneficiado a familias de la comuna:

- Proyectos FONDO DE APOYO INICIAL. Los Proyectos FAI consisten en la entrega de capital de trabajo por un monto máximo de aporte de INDAP de \$100.000 más un mínimo del 5% por parte del usuario.
- **Proyectos INCENTIVO DE FOMENTO PRODUCTIVO**
- Proyectos PROGRAMA DE DESARROLLO DE INVERSIONES. Es un instrumento que permite, a los beneficiarios de INDAP, el acceso a incentivos económicos no reembolsables destinados a cofinanciar proyectos de inversión en ámbitos tales como desarrollo agrícola, agroindustrial y pecuario.
- Programa PRADERAS SUPLEMENTARIAS. En un instrumento que permite, a los beneficiarios de INDAP, el acceso a incentivos económicos no reembolsables destinados a cofinanciar proyectos de inversión en ámbitos tales como desarrollo agrícola, agroindustrial y pecuario.
- Proyectos PROGRAMA DE RIEGO. Es un instrumento de la CNR focalizado especialmente a pequeños agricultores que poseen sus aguas inscritas que permite, a los beneficiarios de INDAP, el acceso a incentivos económicos no reembolsables destinados a cofinanciar proyectos de inversión en riego.
- Proyectos SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LA SUSTENTABILIDAD AGROAMBIENTAL DE LOS SUELOS AGROPECUARIOS SIRSD-S. Consiste en una ayuda económica, no reembolsable, destinada a cofinanciar aquellas actividades y prácticas destinadas a recuperar los suelos agropecuarios degradados y/o a mantener los suelos agropecuarios ya recuperados, entendiéndose por esto último la aplicación de prácticas que eviten que los suelos se retrotraigan por debajo de los niveles mínimos técnicos ya alcanzados

1.3 Planteamiento del problema y justificación

1.3.1. Descripción del problema

Según la encuesta de diagnóstico aplicada a los integrantes del comité Mercado Esfuerzo Campesino (anexo A) y la información recopilada al inicio de este capítulo, las cuales se obtuvieron a través de una jornada realizada en conjunto a PRODESAL,

miembros del comité y la organización Servicio País, se concluyeron que las principales problemáticas que han afectado a la organización fueron las siguientes:

- I. Poca difusión en redes sociales
- II. La lejanía del mercado del centro y de las zonas agrícolas
- III. La falta de difusión del mercado y sus servicios
- IV. Falta o deterioro de la Infraestructura
- V. Crisis sanitaria
- VI. Pocos clientes
- VII. Poca ganancia en los productos al vender a precios muy bajos
- VIII. Productos que se pierden ya que no llegan clientes a comprar
- IX. Falta de transporte para el traslado de los productos
- X. Poca producción en relación con la demanda de clientes

La característica vital para un negocio no es solamente está en los productos, aunque es una parte fundamental, pero tampoco se debe dejar a un lado una pieza clave para que haya un vínculo de confianza con los clientes, la cual es la higiene. Esta característica debe ser esencial en una empresa, no importa si es grande o pequeña y todos los casos debe estar siempre implementado. Cuando se descuida esta característica en la que por hoy día es básica para cualquier establecimiento, puede llegar a sufrir una ruptura total entre el negocio y los clientes.

Por tal razón los productos deberán estar en lugares frescos, y más en el caso de las verduras y frutas cuya limpieza deben ser fundamental y en condiciones óptimas, porque si los productos están en un aspecto que no son propios de tal producto, esto puede ocasionar una desconfianza por parte del cliente, lo cual no es ético brindarle un producto que este de mala calidad, ya sea por sabor o color.

Lo que el cliente busca en la mayoría de las veces es tener un producto de un aspecto armonioso y con un plus adicional, la higiene.

De igual manera se presenta dificultad en el transporte por la ubicación de la Urbanización, creando costos mayores en la economía de las familias e incomodando

su diario vivir en que estos costos adicionales quitan la oportunidad de adquirir otros elementos para su canasta familiar.

Tomando lo anterior se afirma la necesidad de satisfacer los problemas anteriores con el plan de negocios de la creación de empresa que comercialice frutas y verduras y cereales, en la urbanización de la comuna de San Rosendo.

1.3.2. Justificación

Actualmente la comuna de San Rosendo, referente nacional de vinos, enfrenta una carencia de infraestructuras que acojan al campesino para vender sus productos. El mercado tradicional empuja al pequeño agricultor a la estandarización de los frutos y la consecuente pérdida de la calidad y variedad, lo que merma sus ganancias brutas. El productor que intenta de llegar al consumidor encuentra limitaciones por el espacio que les ha sido asignado. Este espacio no responde a los requerimientos que presentan las nuevas modalidades de desplazamiento y consumo en la ciudad.

Es posible ver con más claridad cómo el consumidor se aleja del centro para encontrar los alimentos en un entorno cotidiano y de fácil acceso. Por otro lado, existe una dispersión entre los productores, lo que invisibiliza el real potencial que tiene el conjunto artesanal local.

El panorama actual se asemeja a ver trozos de un relato que hablan de lo mismo, pero dispersos por la ciudad y en el tiempo. Muy distinto a ver el relato completo, que habla del alma y la identidad que caracterizan a esta zona del Bío Bío.

Hoy en día, existe un grupo de productores agrícolas, aquellos asociados al programa Prodesal de Indap, que busca ampliar las habilidades y oportunidades de los pequeños productores agrícolas, campesinos y sus familias a través de ferias de productos artesanales.

Por lo tanto, el problema logístico se cuestiona de qué manera se puede organizar la actividad comercial para sacar el mayor provecho a la producción local de productos agrícolas artesanales. Es por esto por lo que el mercado campesino toma importancia como modelo de economía local, siendo un lugar que garantiza el acceso de productores y consumidores, y la calidad del producto artesanal. A través de la

arquitectura, se puede manifestar como un espacio establecido que se adapte a las condiciones expuestas y que potencie la asociación de las distintas partes. Fomentar la producción y el consumo de comidas locales son el desafío a corto plazo de una política sustentable integral, que abarque diferentes escalas tanto dentro como fuera del núcleo urbano.

A continuación, se presentan los argumentos que fundamentan el estudio, así como la etapa de diagnóstico relacionada con el comercio campesino local.

1.4 Objetivos del estudio

1.4.1 Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocio para la organización “Comité mercado esfuerzo campesino”. A fin de prospectar el potencial de comercialización de productos agrícolas de la zona, a nivel local.

1.4.2 Objetivos específicos

- Recopilar y analizar tanto información primaria como secundaria acerca del mercado potencial, a fin de obtener fundamentos claros acerca de los clientes, el producto, el precio, la distribución, los competidores y los proveedores.
- Caracterizar los potenciales clientes y sus hábitos de consumo, mediante un estudio realizado a los habitantes de la comuna de San Rosendo, tanto del sector urbano como en el sector rural de esta comuna.
- Definir un modelo de negocios sólido para la organización, que permita fijar las estrategias, procesos y actividades idóneas para comercializar sus productos.

1.5 Alcance del estudio

El trabajo se realizará de forma semipresencial, asistiendo en primer lugar a las instalaciones del Mercado como tal, el cual se ubica en avenida Pedro Montt, para conocer a quienes integran esta agrupación y presentarse oportunamente para dar a conocer el objetivo del estudio. También se realizará un reconocimiento a terreno de algunos predios en el sector rural, para conocer las zonas de producción.

El tiempo estimado corresponde a ocho meses, abarcando desde octubre 2021 a marzo del junio del año 2022. Cabe destacar que se llegará a la etapa de diseño, mas no de implementación, sin embargo, se espera trabajar en terreno con los miembros del Comité e instituciones alineadas a los objetivos del INDAP, para así poder conocer de la forma más cercana posible esta organización de agricultores y campesinos locales y así poder idear este plan de negocio en base a un diagnóstico adecuado al contexto actual.

En segundo lugar, asistir a las dependencias de PRODESAL, las cuales se encuentran en el Municipio de la Comuna, para poder realizar el levantamiento de datos, y generar una comunicación efectiva entre las distintas instituciones involucradas (INDAP, MUNICIPALIDAD, PRODESAL). Dichas instituciones son las principales encargadas de apoyar, capacitar y trabajar en conjunto a esta organización.

Esto permitirá desarrollar el estudio con una mayor certeza y obtener mejores resultados.

Como última instancia, se espera diseñar un plan de negocio, enfocado en este grupo de Micro emprendedores, abarcando el sistema productivo de manera transversal.

El presente trabajo se acotará solo hasta la entrega de una propuesta de diseño de plan de negocio, basado en la información empírica y recopiladas de otros estudios similares, puesto que esta organización se encuentra en etapa crecimiento y es imperante un trabajo activo y detallado de las acciones a realizar para la puesta en marcha y mejora de este servicio.

1.6 Metodología

1.6.1. Diseño de la investigación

Primero se planeará la planificación de los plazos y etapas que se fijarán para el estudio propuesto, considerando los plazos desde el estado del arte hasta la presentación de conclusiones.

Para el planteamiento de la metodología es necesario abordar los objetivos específicos, puesto que estos son los que darán cumplimiento al objetivo general. A continuación, el detalle de lo que se realizará.

En una primera etapa, se trabajará un diagnóstico para identificar las problemáticas que presentan como organización, esto mediante la herramienta de mejora continua, desarrollando un trabajo presencial con los integrantes de la organización, encargados de PRODESAL y coordinadores.

Luego se recopilará información requerida para revisar la situación actual de la organización a través de la utilización de información secundaria que permita caracterizar la Industria agrícola y sus distintos sectores, específicamente el sector agropecuario de la comuna de San Rosendo, para esto se recurrirá a información disponible en diversos archivos entregados por entidades como: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), Instituto Nacional Agropecuario (INDAP), entre otros. Con esto se pretenderá obtener una visión globalizada de la industria agrícola en la que se proyecta insertarse.

En una segunda etapa, para identificar el estado actual de la empresa, antes de penetrar el mercado, se aplicará el instrumento FODA, el que permitirá conocer las debilidades y amenazas de la organización a fortalecer. Con el fin de generar un modelo de negocio óptimo, se aplicará la metodología Canvas (Alexander Osterwalder, 2004), a fin de obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable este servicio. A lo anterior, para analizar al mercado competidor se recurrirá a información disponible en el INE, Cámara de la Producción y del Comercio y a estudios especializados en el tema, además la herramienta que se utilizará será una encuesta aplicada a los habitantes de la comuna, tanto como consumidores y otros comercios que vendan productos similares o sustitutos.

Todo lo anterior a fin de proponer una estrategia comercial para el Comité Mercado Esfuerzo Campesino, la cual pretende prospectar a nivel local la entrega de

su servicio mejorado y abarcando los aspectos fundamentales para el funcionamiento de su negocio, mejorando así la calidad de vida de las familias agricultores campesinos y campesinas de la comuna de San Rosendo y aportar al desarrollo económico de la zona.

1.6.2. Técnicas e instrumentos para recolección de datos.

a) Técnicas.

Se emplearon en la investigación las siguientes técnicas.

Observación.

Este método permitirá conseguir datos relativos a los procesos internos de la organización, a fin de ir detectando los conflictos y determinar posibles soluciones. Las visitas realizadas tanto al punto de encuentro en el sector donde viven y en el centro de la comuna donde trabajan, permitieron contar con información fundamental para la toma efectiva de decisiones referentes a la aplicabilidad del plan de negocios, que ayuden al fortalecimiento de la imagen corporativa.

Entrevistas.

A través de este método se obtendrá información del personal de trabajo que será de gran apoyo en la investigación, ellos pudieron con su experiencia dar las pautas adecuadas para el aporte significativo de la investigación, así como el aporte significativo del Coordinador de PRODESAL quién facilitó la información necesaria y apertura para que se pueda aplicar de forma efectiva la investigación.

Encuestas.

A través de este método se obtiene información de la población urbana de San Rosendo activa aplicando el muestreo siendo ellos los clientes potenciales, así como a los clientes frecuentes y personal de trabajo, en relación con el conocimiento o no del servicio y sus productos.

2. Capítulo 2: ESTADO DEL ARTE

Este capítulo pretende contextualizar en torno a los productos agrícolas, mercados campesinos en Chile y e introducir el concepto de agricultura familiar campesina.

2.1 Conceptos relevantes sobre el comercio de productos agrícolas

2.1.1. Comercio campesino: el producto fresco.

Una de las características más visibles de las ciudades del centro sur de Chile es su rica tradición campesina. Los frutos del país se han ajustado al escenario competitivo mundial y los consumidores locales han debido adaptarse a esta oferta. La industria alimentaria empuja a la homogenización de la oferta y el monopolio productivo, sin embargo, aún existe una oferta local que rescata la pericia y tradición campesina.

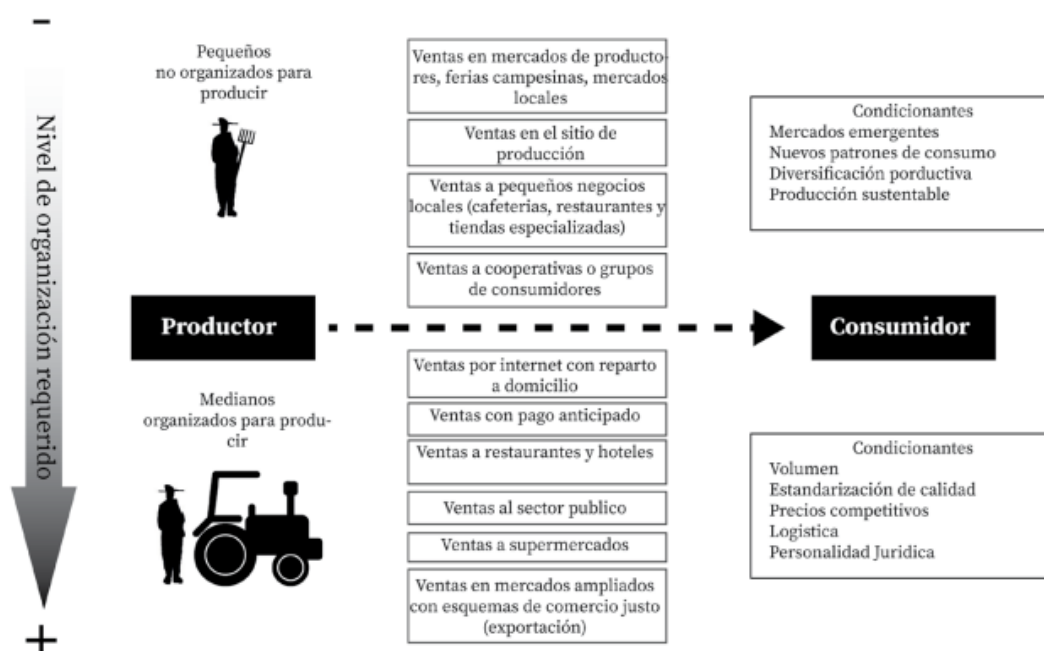
Desde una perspectiva global, la industria alimentaria es de gran importancia porque pone en valor a los productos agrícolas y pesqueros, fortaleciendo el medio rural. Es una gran generadora de empleos y diversifica la actividad económica.

Chile apuesta hoy por ser una potencia alimentaria, y uno de los desafíos es generar una agricultura sostenible, basada en la calidad y en la diferenciación de mercados competitivos, aprovechando las condiciones geográficas y sociales del entorno urbano. La población campesina alrededor de la provincia alcanza el 15.8% (Casen 2015), la subsistencia de la familia depende en gran medida de la productividad y trabajo de sus chacras (1/2 a 8 hectáreas), corresponden en gran parte a la población flotante de mercados y ferias dentro de la ciudad, desarrollando diversas actividades en torno a sus productos.

La provincia del Bío-Bío apuesta por posicionarse como referente agrícola nacional, a través de un fortalecimiento integral de la agricultura a pequeña y mediana escala. La Agricultura Familiar Campesina (AFC) responde por el 70% de los alimentos consumidos en Chile e Indap atiende a más del 50% de los productores agrícolas de la AFC. En la Región del Bío Bío hay 54 mil pequeños productores, de esos más de 28 mil son atendidos por el gobierno a través de INDAP.

La provincia debe aprovechar la posición estratégica de los campos productivos alrededor del núcleo urbano, con el fin de optimizar el transporte de mercadería. Y, por último, para apoyar el emprendimiento agrícola es necesario fomentar la autonomía de los pequeños productores, a través de redes de venta dentro y fuera de la provincia. Esto viene de la mano con un mayor nivel de organización que se logra creando las condiciones para el encuentro, competencia y la proyección.

Figura N° 2.1 Cadena productor-consumidor



Fuente: Guía para el desarrollo de mercados productores (FAO).

2.1.2. Agregación de valor, inocuidad, calidad y nuevos tipos de alimentos

La complejización normativa en las relaciones comerciales ha traído como consecuencia una baja en la tolerancia a sustancias químicas, pestes o enfermedades, elevando las exigencias para todo país que pretende llegar a los grandes mercados. Las exigencias se han vuelto dinámicas hacia un incremento de los estándares, como lo están haciendo hoy en día la Unión Europea, Rusia y China, que están estableciendo estándares más altos que el resto del mundo.

Sin embargo, Chile se encuentra bien preparado frente a esta realidad, ya que, producto de las obligaciones impuestas en los distintos tratados de libre comercio (TLC), la institucionalidad se ha tenido que adecuar progresivamente al cumplimiento de exigencias más altas. Esta situación, a su vez, también ha servido como un elemento diferenciador positivo.

Por otra parte, las decisiones basadas en las condiciones de producción son cada vez más habituales, lo que lleva a los gobiernos o privados a exigir distintos tipos de certificaciones, con consideraciones ambientales y sociales.

Si bien es posible regular las exigencias en frontera a nivel de países a través de criterios objetivos, no es el caso de las preferencias de los consumidores, las que son determinadas únicamente por su nivel de decisión. Por lo antes expuesto, si se pretende mantener una presencia en los mercados internacionales, se hace recomendable producir con los más altos estándares.

Ahora, esta percepción respecto a lo que se está adquiriendo tiene su mayor expresión en la opción por alimentos que no hayan tenido ningún elemento químico durante su producción, como es el caso de los productos orgánicos, los que a su vez son premiados en términos de preferencias y de valor. En este sentido, Chile se ha adelantado a promover el comercio de estos productos y a firmar acuerdos de equivalencia normativa con la Unión Europea y en un futuro con Brasil y probablemente también con Estados Unidos.

La consciencia respecto a lo que se consume llega, incluso, a priorizar el consumo de productos que no contengan elementos “potencialmente” dañinos, como el azúcar, y, por el contrario, a preferir productos con cualidades potenciadas, como los que presentan altos niveles de antioxidantes o de vitamina C o son bajos en grasas saturadas.

Los alimentos antes descritos reciben distintas denominaciones según sus características. Pueden ser alimentos funcionales, por sus particularidades nutricionales y por cumplir una función específica, como mejorar la salud y reducir el riesgo de contraer enfermedades. Por otra parte, están los productos nutracéuticos,

que proporcionan beneficios a la salud, incluyendo la prevención y el tratamiento de enfermedades. La diferencia entre los productos funcionales y nutracéuticos es que un compuesto nutracéutico puede calificarse como un suplemento dietético, por lo que no es un alimento propiamente tal. Finalmente, los alimentos enriquecidos son aquellos a los que se han añadido nutrientes perdidos durante su proceso industrial.

Se puede concluir, entonces, que se está ante una sofisticación en la forma en que las personas están decidiendo lo que consumen y esto trae como consecuencia que también valorizan mejor los productos que mejor cumplen con sus expectativas. Por tanto, además de agregar valor a los productos agrícolas a través de un mayor procesamiento, está la opción de producir productos bajo condiciones y con características particulares, lo que contribuirá al objetivo de la agregación de valor a la producción nacional, de acuerdo con las preferencias antes descritas.

La opción de abordar estos mercados de nicho tiene la particularidad de que se adecúa bien a la forma de producir de los pequeños productores, a quienes, por el contrario, les es muy difícil entrar en un esquema de producción a gran escala.

2.1.3. Mercadeo Agropecuario

Considerado como un proceso que comienza con la decisión de los agricultores de lograr productos agropecuarios vendibles. Esta envuelve todos los aspectos del mercadeo, desde el punto de vista funcional e institucional como lo que se refiere a consideraciones de carácter físico o técnico, incluyendo el acopio de productos, su transformación, su distribución y el uso que hace el consumidor final. (GUERRA, Aguilar. Guía de mercadeo para el administrador de Agronegocios. México. 1995.)

2.2. Aporte público al sector agropecuario

Chile se encuentra entre los 10 países con menores subsidios totales al sector agrícola y la suma de los componentes de este apoyo (TSE, Total Subsidy Estimate) representa el equivalente al 5,6% de la producción agropecuaria. Este es un valor muy bajo en comparación con el 24% de protección en Estados Unidos, el 26% en Unión Europea y más del 50% en Japón, Corea y otros países europeos como Suiza y Noruega. Este nivel de protección es algo superior al de Nueva Zelandia y Australia.

El apoyo a los agricultores es uno de los más bajos entre los países de la OCDE, alcanzando un 2,5% del ingreso bruto de los productores (Producer Subsidy Estimate, PSE) como promedio entre 2016 y 2018. Los aportes a servicios generales (General Support Estimate, GSE), en tanto, representan aproximadamente el 50% del apoyo total al sector. Los precios domésticos de los productos agropecuarios están alineados con los precios internacionales. El apoyo gubernamental a la agricultura chilena crea limitadas distorsiones a los mercados agrícolas, con casi ningún subsidio a los precios para los agricultores.

El apoyo a los agricultores está mayormente orientado a los pequeños productores y los aportes directos tienen por objetivo mejorar la productividad, competitividad, recuperación de suelos degradados y el mejoramiento de los sistemas de riego. La mayor proporción del gasto en servicios generales está colocada en inspección y control de infraestructura de riego y en sistemas de apoyo al desarrollo de nuevos conocimientos y de sistemas de innovación.

2.3. Mercados Campesinos En Chile

La Red de “Mercados Campesinos” es una iniciativa del Programa de Comercialización de INDAP, que busca consolidar bajo principios comunes y visibilizar bajo identidad gráfica común las iniciativas existentes y futuras de Mercados Campesinos.

Son administrados por los propios productores que comercializan sus productos, en el marco de acuerdos establecidos entre ellos y que se formalizarán en un Reglamento (idealmente previamente a la instalación, o bien en los primeros meses de funcionamiento).

Los Mercados Campesinos pueden tener distintos tipos de instalación y operación, en función del espacio donde se ubican, de los productores que lo integran, y de los consumidores que convocan. En este contexto, pueden:

- Instalarse al aire libre, en un espacio techado, o en una construcción sólida
- Tener puestos permanentes o móviles

- Operar durante todo el año, durante una parte del año (verano, vacaciones de invierno, etc.), o en fechas específicas (Fiestas Patrias, Navidad, fechas costumbristas, etc.)
- Tener una frecuencia de postura bisemanal, semanal, bimensual, mensual, etc.

3. Capítulo 3: MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es presentar en profundidad los conceptos teóricos involucrados a lo largo del estudio, incluyendo principalmente la teoría relevante con respecto a la formulación de un plan de negocio.

3.1 Plan de negocio.

3.1.1. Definición.

Fleitman (2000) define un plan de negocio como una serie de actividades relacionadas entre sí, para el comienzo o desarrollo de una empresa. Por otro lado, De la Vega García-Pastor (1991) hace referencia al plan de negocios como la instancia donde se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examinando su viabilidad, tanto técnica como económica y financiera.

3.1.2. Etapas

En Brito (2012) se mencionan detalladamente las etapas de un plan de negocio, las cuales se resumen en la Figura 3.1.

Figura N° 3.1 Etapas de un plan de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de Brito (2012).

3.1.3. Definición del producto

Explicación detallada del concepto básico y de las características del producto/proceso/servicio a ofrecer, resultante de la investigación y desarrollo realizado en el campo, marcando claramente su diferenciación y novedad.

En Incubacen (2012) se proponen las características del producto o servicio deseables para incluir en esta etapa:

- Funcionalidades básicas, características principales y campo de aplicación.
- Origen de la idea.
- Público objetivo al que va dirigido y necesidades que satisface.
- Especificación del valor único y distintivo del nuevo producto o servicio a lanzar desde la óptica del cliente, explicando la diferenciación con la oferta actual de productos del resto de competidores del mercado.
- Mencionar los atractivos tecnológicos y económicos, es decir, en qué se diferencia de los productos/procesos/ servicios existentes actualmente

Dichas características del producto a comercializar serán enunciadas en capítulos posteriores de este estudio.

3.1.4. Plan de marketing

Esta etapa tiene como objetivo la fijación de estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el análisis económico-financiero. Por lo tanto, debe detallar la estrategia global de marketing que permitirá explotar la oportunidad de negocio y las ventajas competitivas inherentes a ella (De la Vega García-Pastor, 1991).

De la Vega García-Pastor (1991) propone siete pasos que ayudan a elaborar un plan de marketing de calidad, se detallan a continuación:

1. Definir la filosofía específica con la que el área comercial anima al proyecto, este punto debe incluir las características esenciales del producto o servicio y cuál es la motivación del público objetivo para su adquisición.

2. Definir la estrategia de ventas, cuantificando los objetivos y determinando el alcance de la comercialización del producto o servicio (nacional, regional, etc.)
3. Establecer estrategia de precios
4. Establecer una política de ventas.
5. Determinar las fórmulas que se utilizarán para llegar al cliente.
6. Determinar servicio de posventa y garantías del producto o servicio.
7. Establecer la política de distribución del producto o servicio ofrecido.

3.1.5. Plan de recursos humanos

Este apartado debe incluir descripción detallada sobre las funciones directivas de los puestos, así como una descripción del personal necesario y sus funciones. A su vez, se debe establecer la forma de contratación de los empleados, así como la dotación necesaria para cada uno de los puestos (De la Vega García-Pastor, 1991).

3.1.6. Plan económico

Esta etapa busca, por un lado, establecer si el proyecto es rentable económicamente, es decir, si genera por sí mismo los recursos necesarios que le permitan desarrollar su actividad en el futuro; y por otro lado analiza si el negocio es rentable financieramente, que indica si la plusvalía que genera la inversión se compensa con el esfuerzo realizado.

3.2. Investigación de mercado

Según Kinneer y Taylor (1998), la investigación de mercados se define como el enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo. El propósito inicial de la investigación de mercados es de proporcionar información y no datos para el proceso de la toma de decisiones a nivel gerencial.

De otra parte, como lo señala Puentes, en su libro **Formulación Y Evaluación De Proyectos Agropecuarios**, lo que se busca con el estudio de mercado es entender la importancia del mercado y la comercialización del bien o servicio.

Se debe analizar la oferta y la demanda que son componentes muy importantes en el mercado además de analizar la competencia y los proveedores que se debe tener en

cuenta en la transformación que se le presente al producto, los índices de madurez en los que se ofrece el mismo, y de esta manera escoger el transporte más indicado.

Todo esto hará que el estudio se realice de una mejor manera obteniendo los resultados necesarios para poner en marcha el plan de mercados y así obtener los beneficios esperados.

De igual manera sirve para detectar canales a través de los cuales se va a llevar el producto a los consumidores y así poder cumplir a cabalidad el proceso de comercialización, pero para realizarlo se debe tener en cuenta algo muy importante; los hábitos de consumo, los cuales dicen cómo se debe presentar el producto al cliente, en qué presentaciones y en qué forma para que estos tengan una mayor aceptación en los consumidores y además se deben buscar los canales de comercialización que dirán cuál es la mejor manera de llegar a los clientes, dar a conocer cómo se está llegando en este momento a ellos y si se necesita mejorar esto para así ampliar la comercialización ya sea de bienes o servicios. Pero para llegar a los consumidores se debe utilizar algo muy importante para la comercialización que es tener **estrategias de mercado**.

3.2.1. El proceso de investigación de mercados

A continuación, se presentan los nueve pasos que forman parte del proceso de investigación de mercados.

➤ **Paso 1: Necesidad de información.**

Este paso establece la necesidad de información en una investigación de mercados, en donde el investigador debe decidir sobre lo que realmente es necesario apoyándose en que sí estos datos entregarán información útil para la futura toma de decisiones.

➤ **Paso 2: Especificar los objetivos de la investigación y necesidad de información.**

Los objetivos de la investigación deben expresar la finalidad de esta, respondiendo a la pregunta: ¿cuál es el propósito de la investigación? Dichos objetivos 19 deben

presentarse por escrito y comunicarse a la persona que toma las decisiones en la empresa.

➤ **Paso 3: Determinar el diseño de la investigación y fuentes de datos.**

La investigación de mercados se puede clasificar en tres grupos:

A). Investigación exploratoria: su diseño permite obtener un análisis preliminar de la situación con gasto mínimo de dinero y tiempo. En ella se emplean enfoques amplios y versátiles, los cuales incluyen fuentes secundarias de datos, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupo con personas bien informadas e historias de casos.

B). Investigación descriptiva: permite determinar el grado hasta el cual se asocian las variables. Su propósito es formular una relación entre el problema y/u oportunidades potenciales presentes en la situación de decisión. En relación con las fuentes, las básicas son encuestados, situaciones análogas, experimentos y datos secundarios. Teniendo en consideración aquello, en este paso se deben determinar si los datos provienen de fuentes internas o externas a la organización. En este sentido, si los datos recopilados reúnen las necesidades de información, el investigador debe examinar el diseño de investigación para determinar su exactitud.

➤ **Paso 4: Desarrollar el procedimiento de recolección de datos.**

La recopilación de datos se puede realizar a través de dos principales métodos: comunicación y observación. En muchas ocasiones, ambos métodos se pueden combinar. Junto con ello, es importante contar con un equipo de trabajo altamente capacitado, supervisado y evaluado, permitiendo así minimizar los errores en esta parte del proceso de investigación de mercados. (Kinneer Thomas, Taylor James, 1998)

➤ **Paso 5: Diseñar la muestra.**

Los pasos en el proceso de muestreo son: definir la población, identificar el marco muestral, decidir sobre el tamaño de la muestra, seleccionar un procedimiento específico mediante el cual se determinará la muestra y seleccionar físicamente la

muestra. En el muestreo aleatorio simple, cada elemento tiene una oportunidad igual de ser seleccionado. (Kinnear Thomas, Taylor James, 1998)

En relación con la muestra, ésta debe ser representativa, lo cual implica que debe presentar las mismas cualidades y características del universo, así como la suficiencia en el número de elementos seleccionados. En este sentido, el cálculo del tamaño de la muestra se realiza a través de dos fórmulas distintas, dependiendo si es que se trata de una población finita o infinita. Para fines de esta investigación, como se trata de una población finita, el tamaño de la muestra se calcula como se muestra en la ecuación N°3.2.

Ecuación N° 3.1 Tamaño de muestra para población finita

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(d^2 * (N - 1)) + Z^2 * p * q}$$

Fuente: (Montesano, 2001)

➤ Donde:

N: Tamaño de la población (Número de personas que componen la población a la que se desea inferir los resultados)

d: Error de estimación (precisión de los resultados)

K: Nivel de confianza.

p=q: Nivel de heterogeneidad.

➤ **Paso 6: Recopilar los datos.**

El proceso de recopilación de datos es vital para la investigación, puesto que esta fase se invierte una amplia proporción del presupuesto de investigación, además de constatar los posibles errores en los resultados de la investigación. De esta forma, la selección, capacitación y control de los entrevistadores son esenciales para el correcto desarrollo de la investigación.

➤ **Procesar los datos.**

Este paso incluye la edición y codificación de los datos. La edición corresponde a la revisión de los formatos de los datos en cuanto a legibilidad, consistencia e integridad, mientras que la compilación implica establecer categorías para respuestas o conjuntos de respuestas, de tal manera que a través del uso de números puedan utilizarse para representar dichas categorías.

➤ **Analizar los datos.**

El análisis de datos es muy importante dentro de la investigación. Éste debe ser consistente con los requerimientos de la información identificada durante el proceso investigativo.

➤ **Presentar los resultados de la investigación.**

Es común que los resultados de la investigación se presenten y comuniquen a los directivos, a través de un informe escrito y/o una presentación oral, en un formato simple y dirigido a las necesidades de información de la situación de decisión. (Kinneer Thomas, Taylor James, 1998)

3.3. Análisis FODA

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización o servicio, a partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos. Esto es de lo más importante si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bienes o servicios con valor añadido que le permita conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores (Thompson y Strikland, 1998).

3.4. Mezcla de Marketing

Kotler y Armstron (2013) definen la mezcla de marketing como “el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta”. Lo que consiste en la descripción de Precio, Plaza, Promoción, Producto.

Precio: Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Se establece mediante tres criterios.

- Costo de producción, que representa límite inferior del precio a establecer
- Precio competidor: como variable de comparación
- Precio que los consumidores están dispuestos a pagar, como límite superior del cálculo de precio, ya que después de este precio no existiría demanda.

Plaza: Incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.

Promoción: Implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.

Producto: Es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.

3.5. Imagen Corporativa.

La imagen corporativa es la forma en que se percibe una compañía, es la imagen de lo que la compañía significa, es un ejercicio en la dirección de percepción del espectador, la imagen corporativa es la carta de presentación, la primera impresión que el público tendrá de la empresa, para que esta funcione y ayude a obtener confianza del público, en consecuencia, debe cumplir requisitos básicos como la de reflejar los valores de la empresa, la personalidad debe estar comunicada en la imagen. (Duarte Catalina, 2012).

“La imagen de una compañía es gobernada por seis factores: la realidad de la compañía misma, la medida en que las actividades de la compañía hagan noticia, su

diversidad, su esfuerzo de comunicaciones, el tiempo y el desvanecimiento de la memoria". (Garbett Thomas, 2014).

La imagen corporativa está formada por diversos componentes que al trabajar conjuntamente permiten posicionar a la empresa en la mente del cliente. Algunos de estos son:

- a) **El nombre de la empresa:** esta la primera impresión que los clientes se llevan de una empresa. Por ello, la importancia de escogerlo correctamente. Se recomienda que el nombre tenga relación con la esencia de su negocio, pero también que sea breve, fácil de recordar y lo suficientemente creativo como para distinguirse de la competencia.
- b) **El logo:** puede ser logotipo (compuesto de palabras), isotipo (de imágenes) y el isologotipo (combina tipografía e imagen). El logo debe ser comprensible por el público y atractivo para los potenciales clientes. Por ello, en el momento del diseño, deberá considerar tanto a su clientela como a la competencia, y el mensaje o idea que desea transmitir.
- c) **El eslogan:** Para que tenga efecto, es necesario que sea una promesa sobre los beneficios del producto o servicio que la empresa ofrece y que la diferencie de la competencia. Debe ser una impresión de prestigio y credibilidad al negocio. Es de gran efectividad que sea original.
- d) **El sitio web:** Es fundamental contar con un dominio propio, que puede ser el nombre de su empresa o bien alguna palabra relacionada al negocio. El diseño debe ser amigable y fácil de manejar para el cliente, quien es el ente que debe informarse fácilmente sobre la empresa, sus productos y como poder adquirirlos.
- e) **Brochure:** No solo se trata de los folletos y manuales del negocio, sino de las tarjetas de presentación, sobres y etiquetas, carpetas, facturas y hasta la vestimenta de los vendedores. Lo importante es que todos los elementos detallados sean parte del quehacer diario y de la cultura corporativa de la empresa, con el fin de generar reconocimiento e identificación no sólo por parte

de sus clientes, sino también de sus propios trabajadores”. (Emprende Pyme.net, 2015).

Es necesario que una empresa para captar la atención del cliente debe establecer estrategias publicitarias que permita posicionarse en la mente del cliente y así generar una demanda sostenible por sus productos y/o servicios, esto contribuirá al desarrollo de una fuerte imagen corporativa, que le permita diferenciarse de su competencia.

4. Capítulo 4: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL COMITÉ “MERCADO ESFUERZO CAMPESINO”.

4.1. Descripción de la organización.

La organización como tal, Comité “Mercado Esfuerzo Campesino” nace a principios del año 2019, bajo la figura jurídica de “Comité”, organización sin fines de lucro, como una asociación de los agricultores, habitantes de las localidades rurales de San Rosendo, siendo excluyentemente usuarios de INDAP. El comité se encuentra domiciliado en sede Vecinal Turquía Norte, Comuna de San Rosendo, Región del Bío-Bío.

Es así como este grupo de agricultores y comerciantes, comenzaron a organizarse alrededor del año 2015, pero es solo en el año 2019 cuando se conforman legalmente y comienzan a trabajar en comunidad, con un fin en común por el cual trabajar y ampliar su negocio, que si bien, cada cual produce alimentos y productos diferentes, algunos similares, cada uno, poseen en común la característica de habitar en un mismo sector y vivir de la agricultura familiar campesina.

En los últimos años (2019-2020) deciden formalizar su agrupación alineados a los objetivos de INDAP, pero permaneciendo autónomos en cuanto a su forma de trabajo, recibiendo distintos financiamientos estatales para la superación de la pobreza y enfrentándose al cambio de emprender.

El comité Mercado esfuerzo campesino, está conformado por 18 integrantes, cada uno representante de una familia agricultora, en su mayoría mujeres, de edad por sobre

los 50 años. (Encuesta de diagnóstico aplicada a los integrantes del Comité, 2021) Ver Anexo A: Encuesta de diagnóstico aplicada a los integrantes del comité mercado esfuerzo campesino.

En cuanto a su forma de organizarse y trabajar, actualmente, asisten de forma presencial una vez a la semana, a las instalaciones de un pequeño espacio para el Mercado campesino, el cual es una instalación que fue financiada en dos etapas: Primero, gracias a un proyecto adjudicado por PRODESAL el año 2019 y durante el año 2020 presentaron el segundo proyecto para mejorar las instalaciones, gracias a fondos de Proyectos INCENTIVO DE FOMENTO PRODUCTIVO de INDAP en conjunto al Municipio de San Rosendo. La construcción del mercado se levantó en un terreno entregado por la Municipalidad de San Rosendo; consideró una inversión total por parte de Indap de \$22.650.000 y por parte de los usuarios del “Comité Esfuerzo Campesino”, un total de \$4.533.789, el cual fue financiado por la empresa CMPC.

Con la venta de repollos, acelgas, tortillas, miel, nueces, legumbres, conservas y mermeladas, abrió sus puertas el mercado del “Comité Esfuerzo Campesino” de San Rosendo, integrado por pequeños agricultores del Prodesal, quienes comercializan sus productos los miércoles por la mañana en una infraestructura ubicada en Pedro Montt s/n frente a “la carbonera” en el sector ferroviario de la comuna. Sin embargo, este espacio carece de lo mínimo necesario para poder llevar a cabo sus actividades principales, por lo que es poco concurrido por sus clientes.

A continuación, se describirá en detalle la organización con el fin de poder dar a conocer su estructura, funcionamiento y procesos clave. Según la información obtenida a través del diagnóstico realizado y del levantamiento de información.

Según los estatutos del comité, la persona que quiera ser miembro del Comité Mercado Esfuerzo Campesino tendrá que cumplir los siguientes requisitos:

- Deberá ser Productor y también podrá complementar su producción con vecinos de los sectores de la comuna de San Rosendo.

- Deberá ser agricultor de la comuna de San Rosendo.
- Deberá ser agricultor perteneciente al programa PRODESAL de San Rosendo.
- Si el agricultor no es de la comuna de San Rosendo no tendrá ninguna opción de incorporarse al Mercado Esfuerzo Campesino.

Figura N° 4.1 Fotografías Sra. Olga González y Sra. Juana Barra, Agricultoras y productoras de hortalizas, mermeladas, vinagres, entre otros productos.



Fuente: Autora, 2022.

4.1.2. Misión y Visión

- **Misión:** Generar mercado con productos del sector rural de San Rosendo hacia la comunidad.
- **Visión:** Mejorar la calidad de vida del sector rural, mejorando la productividad de los miembros y los productos para la comunidad.

4.1.3. Fines del Comité

- Promover la producción y venta de productos agrícolas del sector rural en el Mercado Esfuerzo Campesino.

- Promover la oferta de diversos productos agrícolas del sector rural de buena calidad
- Mantener la coordinación con el Municipio, el PRODESAL y otras instituciones que favorezcan el desarrollo de la producción agrícola rural.
- Capacitar a los integrantes del grupo en atención al cliente, higiene y manipulación de alimentos, manejo de basuras y artesanía.
- Participar en concursos de proyectos de inversión públicos y privados para postular a subsidios y créditos.
- Promover la integración, la participación y el desarrollo de sus asociados.
- Representar a los socios ante cualquier autoridad, institución o persona para celebrar o realizar actos, contratos, convenios o gestiones conducentes al desarrollo integral de la organización.
- Gestionar la solución de los asuntos o problemas que afecten a la organización, representando las inquietudes e intereses de sus miembros en estas materias, a través de los mecanismos que la ley establezca.

4.1.4. Organigrama

Figura N° 4.2 Organigrama actual del comité.



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados durante la investigación.

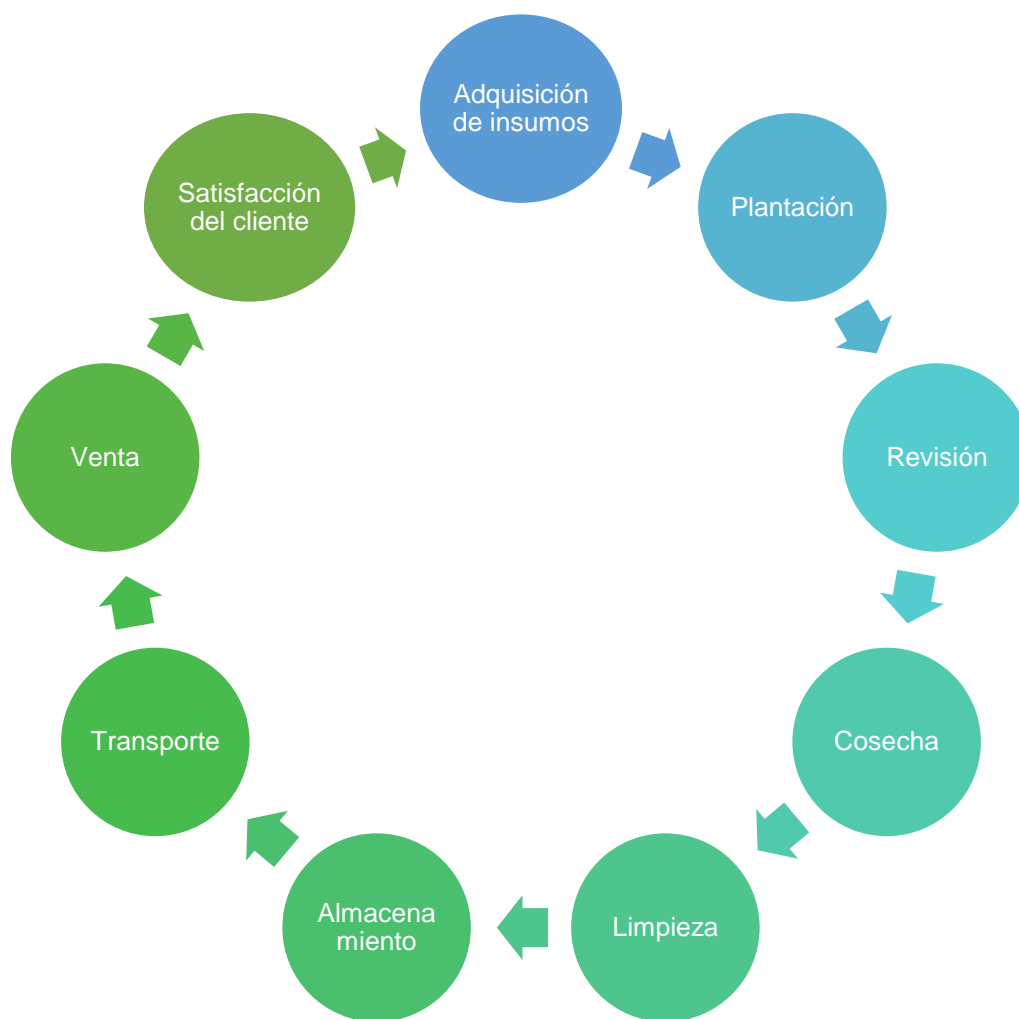
4.2. Descripción del proceso

El principal proceso de la empresa corresponde a la venta de alimentos y productos agrícolas frescos y de temporada, cultivados por ellos mismos en sus terrenos.

Esto se llevará a cabo mediante la siguiente secuencia de actividades: adquisición insumos y abonos, plantación y cultivo, revisión, cosecha, limpieza, almacenamiento, distribución a clientes, venta, evaluación de la satisfacción del cliente.

En la Figura N° 4.3. se esquematizan las principales actividades del proceso de operación.

Figura N° 4.3 Actividades del proceso de operación



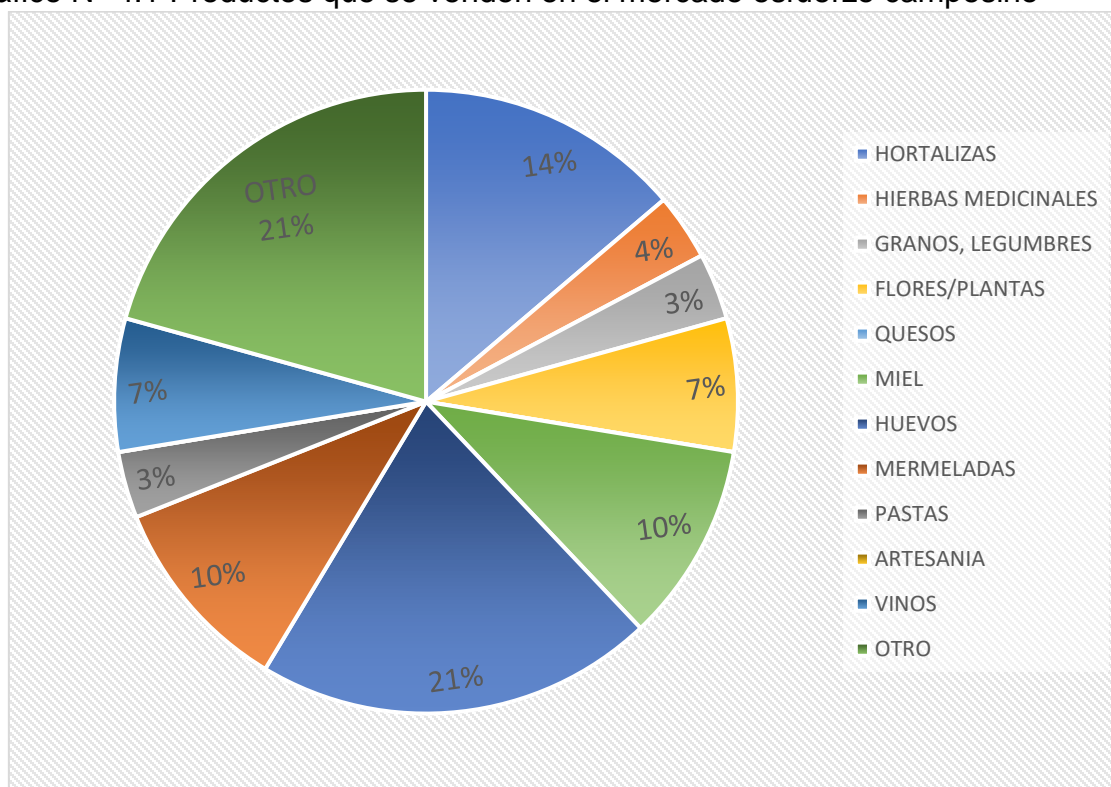
Fuente: Autora, 2022.

4.3. Productos

Corresponden generalmente a productos frescos (hortalizas, frutas, granos, hierbas aromáticas o medicinales, flores, plantas, entre otros); productos procesados (quesos, miel, mermeladas, pastas, entre otros) y artesanías.

Según la encuesta de diagnóstico aplicada a los integrantes del comité, los productos que se ofrecen y la cantidad que predomina respecto a cada vendedor, se muestran en el gráfico N°4.1. Donde se muestra que los productos más ofertados por mayor cantidad de integrantes corresponden a huevos, hortalizas y otros (productos que son estacionales o producidos en fechas puntuales) tales como cerezas, semillas, dulces caseros, aceitunas, vinagre de manzana, chuchoca, harina tostada, mote.

Gráfico N° 4.1 Productos que se venden en el mercado esfuerzo campesino



Fuente: Elaboración propia en base a datos recolectados en Encuesta aplicada a los Agricultores del Comité Mercado Esfuerzo Campesino.

Este abanico de productos entrega una oferta distinta al estándar que exige el mercado tradicional (por ejemplo, el calibre y color de tomates o la perfección de una manzana de autor), existe una mayor diversidad de frutos que son cultivados por pequeños productores campesinos, siendo una de las economías que más se han visto afectadas con la competencia globalizada.

Como se ha mencionado anteriormente el Mercado Esfuerzo Campesino se dedica a la comercialización de productos agropecuarios que poseen la particularidad de ser producidos y elaborados por ellos mismos. En la tabla N°4.1. se muestra el tipo de producto, la variedad, el volumen mensual vendido en total y la variación de precios por unidad de comercialización, datos obtenidos durante los últimos meses del 2022.

Tabla N° 4.1 Volúmenes de venta por tipo de producto

Producto	Variedad	Volumen mensual*	Precio máximo	Precio mínimo	Precio promedio	Unidad de comercialización
HORTALIZAS, HIERBAS Y LEGUMBRES						
LECHUGA	Sierra	96	1000	800	900	\$/unidad
LECHUGA	Esmeralda	96	1000	800	900	\$/unidad
LECHUGA	Escarola	90	1000	800	900	\$/unidad
LECHUGA	Achicoria	60	1000	800	900	\$/unidad
LECHUGA	Costina larga	70	1000	800	900	\$/unidad
LECHUGA	Gallega	80	1000	800	900	\$/unidad
AJO PUERRO	Sin especificar	20	600	500	550	\$/atado
CIBOULETTE	Sin especificar	20	600	500	550	\$/atado
TOMATES	Sin especificar	20	1800	1500	1650	\$/kilos
HIERBAS MEDICINALES	mix de hierbas	20	1200	1000	1100	\$/paquete
ESPINACA	Sin especificar	30	1000	800	900	\$/paquete
ACELGA	Sin especificar	70	1000	800	900	\$/atado
PEREJIL	Sin especificar	40	1000	800	900	\$/atado
CILANTRO	Sin especificar	48	1000	700	850	\$/atado
CEBOLLÍN	Sin especificar	45	600	500	550	\$/atado
TOMILLO	Sin especificar	20	600	500	550	\$/atado
ALBAHACA	Sin especificar	40	1000	500	750	\$/atado

APIO	Sin especificar	12	800	500	650	\$/atado
TOMATE CHERRY	Sin especificar	40	3000	2000	2500	\$/kilo
HABAS	Sin especificar	50	1000	700	850	\$/kilo
ARVEJAS	ARVEJAS NUEVAS	30	1500	1000	1250	\$/kilo
VINOS						
VINO	TINTO CHILENO	20	1000	800	900	\$/litro
VINO	BLANCO PIPEÑO	8	2500	2000	2250	\$/litro
VINO	MALBEC	12	3000	2500	2750	\$/litro
VINO	BURDEO	10	3000	2500	2750	\$/litro
MERMELADAS Y MIEL						
MERMELADA	Económica	24	7000	6.000	6500	\$/kilo
MERMELADA	Premium	24	10000	9.000	9500	\$/kilo
MIEL	ORGANICA	20	4000	3500	3750	\$/kilo
FRUTAS						
FRUTILLAS	Sin especificar	30	2000	1700	1850	S/kilo
ARANDANOS	Sin especificar	20	2500	2000	2250	S/kilo
FRAMBUESAS	Sin especificar	15	3500	3000	3250	S/kilo
UVAS	Sin especificar	15	1000	800	900	S/kilo
CEREZAS	Sin especificar	30	3000	2700	2850	S/kilo
VINAGRES						
VINAGRE DE MANZANA	Manzana	12	2500	2000	2250	\$/botella 500cc
VINAGRE DE VINO	Uva/Vino	20	1000	700	850	\$/botella 500cc
OTROS						
HARINA TOSTADA	Sin especificar	10	2500	2000	2250	\$/kilo
CHUCHOCA	Sin especificar	10	3000	2500	2750	\$/kilo
TRIGO PARTIDO	Sin especificar	8	2400	2000	2200	\$/kilo
ACEITUNAS	Sin especificar	20	4000	3500	3750	\$/kilo
MOTE	Sin especificar	30	2500	2000	2250	\$/kilo
HUEVOS	Sin especificar	40	3500	3000	3250	\$/docena

Fuente: Autora, 2022. En base a datos recolectados a través de entrevistas con los vendedores.

*Volumen mensual en base a total vendido por comité.

4.1.7 Financiamiento

Cuenta con financiamiento de INDAP y a veces de otras instituciones públicas o privadas como Sercotec, Fosis, Programa de Zonas Rezagadas, ONGs, etc.

Frecuentemente cuentan con el apoyo municipal, por ejemplo, para la entrega del espacio para instalarse, patente, etc.

Cabe destacar que esta organización se caracteriza por trabajar en conjunto, por ende, también se financian gracias al dinero recaudado en distintas actividades que han realizado, como ferias costumbristas, exposiciones, actividades culturales, entre otras.

4.2 Descripción de la problemática

Según la encuesta de diagnóstico aplicada a los integrantes del comité Mercado Esfuerzo Campesino (anexo A) y la información recopilada al inicio de este capítulo, las cuales se obtuvieron a través de una jornada realizada en conjunto a PRODESAL, miembros del comité y la organización Servicio País, se concluyeron que las principales problemáticas dentro de la organización fueron las siguientes:

1. Poca difusión en redes sociales
2. La lejanía del mercado del centro y de las zonas agrícolas
3. La falta de difusión del mercado y sus servicios
4. Falta o deterioro de la Infraestructura
5. Crisis sanitaria (Pandemia).
6. Pocos clientes
7. Poca ganancia en los productos al vender a precios muy bajos
8. Productos que se pierden ya que no llegan clientes a comprar
9. Falta de transporte para el traslado de los productos
10. Poca producción

Entonces podemos identificar que algunas de las dificultades descritas anteriormente se pueden señalar como causas de una causa principal, la cual se definirá como el problema principal, para el cual se identificarán las causas raíz y así trabajar en base a presentar una propuesta de solución a este problema.

4.2. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Con respecto a la estrategia de negocios, se entiende que es el conjunto de compromisos y actos coordinados, que la empresa utiliza para alcanzar una ventaja competitiva, explorando las competencias centrales en el mercado.

En esta oportunidad el estudio se realizó a través de la herramienta FODA, un análisis de la situación actual de la organización, identificando sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con respecto al nuevo negocio que enfrenta, destacando lo bueno, mitigando las amenazas y sobreponiéndose a las debilidades.

Para esto, se realizó una reunión en conjunto a los integrantes del comité, coordinadores y encargados de PRODESAL, donde se recopiló la opinión y reflexión de todo el equipo en conjunto a la investigadora.

La síntesis de los resultados se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 4.2 Análisis de fortalezas y oportunidades

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en la elaboración del producto. • Excelente atención hacia los clientes • Lugar de producción ubicado cercano a su vivienda • Apoyo y capacitación de instituciones públicas dedicadas al asesoramiento • Cultivo de hortaliza orgánica. • Disponibilidad de mano de obra. • Bajos costos de producción. • Bajo porcentaje de pérdidas postcosecha. • Ubicación geográfica con óptimas condiciones climáticas • Asociatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de modelo de negocios • Tiempo limitado para realizar todas las tareas que implica el negocio. • Falta de aplicación de herramientas administrativas (registros). • No existen estrategias de comercialización. • Baja capacidad de inversión. • Dispersión de las unidades productivas. • Producción de pequeña escala. • No hay buena publicidad.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor valoración de productos no nocivos para el medio ambiente. • Capacidad de generar productos derivados de las 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos similares importados que llegan a las tiendas y supermercados. • Alta competencia.

	<p>materias primas a fin de abarcar nuevos nichos de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La creciente preferencia por los productos de origen campesino y naturales. • Captar nuevos clientes de tipo mayoristas. • Gran porcentaje de demanda insatisfecha. • Apoyo del gobierno para pequeños productores. • Programa de agricultura familiar. • Capacidad de ampliar el área cultivada. • Comercialización en mercados institucionales y regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos por cambios climático: sequias o inundaciones. • Tendencia al bajo consumo de hortalizas. fluctuación de la demanda y el precio. • Estacionalidad de la producción.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia en base a focus group realizado en abril de 2022.

4.2.1. Formulación de estrategias

Tras realizar el análisis FODA se proponen las siguientes estrategias para llevar a cabo el plan de negocio:

➤ **Estrategias FA:**

Diseñar estrategias de promoción y publicidad en la cual se dé a conocer la información nutricional y beneficios a la salud que tiene consumir hortaliza orgánica con el fin de mejorar la compra en los mercados verdes.

Capacitar a los productores del programa de agricultura familiar para que mejoren sus técnicas de producción.

➤ **Estrategias DA:**

Capacitar a los productores en el área técnica, contable y administrativa, para que mediante registros puedan llevar la información de los cultivos organizadamente.

Dar a conocer a los productores las ventajas que tiene asociarse y motivarlos a que lo hagan para que puedan ampliar sus mercados y recibir apoyos del gobierno.

➤ **Estrategias FO:**

Motivar a los productores a que amplíen el área sembrada para que puedan aumentar la producción y así satisfacer la demanda.

Establecer convenios con mercados institucionales ofreciendo calidad y buen precio en los productos hortícolas.

Capacitar a los productores en aspectos de postcosecha resaltando la importancia que este proceso tiene en el valor que se le da al producto.

➤ **Estrategias DO:**

Mejorar la presentación del producto en fresco para hacerlo más atractivo al consumidor.

Dar a conocer la importancia que tiene apoyar a los productores del programa de agricultura familiar comprándoles la hortaliza con el fin de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

5. Capítulo 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1. Objetivo

Recopilar y analizar tanto información primaria como secundaria acerca del mercado potencial, a fin de obtener fundamentos claros acerca de los clientes, el producto, el precio, la distribución, los competidores y los proveedores.

5.2. Metodología de la encuesta

Se aplicó una encuesta acerca de la "Percepción y actitudes de consumo respecto a los productos campesinos, de las personas de la Localidad de San Rosendo y alrededores" con el objetivo de Caracterizar los potenciales clientes y sus hábitos de consumo en torno al Mercado Campesino en la Zona de San Rosendo y alrededores.

- **Objetivo Específico:** Conocer la percepción y actitudes de los consumidores en torno a los productos campesinos de la zona.

Reemplazando en la ecuación N°1, se obtuvo los siguientes datos:

Ecuación N° 5.1 Cálculo de muestra para población finita

$$n = \frac{1,65^2 * 0,5 * 0,5 * 3.412}{(0,1^2 * (3412 - 1)) + 1,65^2 * 0,5 * 0,5} = 66.75$$

Fuente: Elaboración propia a partir de (Montesano, 2001)

Donde: d = Margen de error: 10%.

Z = Constante para este nivel de confianza: 1,65 (para Nivel de Confianza: 90%).

N = Tamaño de la población: 3.412 habitantes de las comunas de San Rosendo (sector urbano y rural)

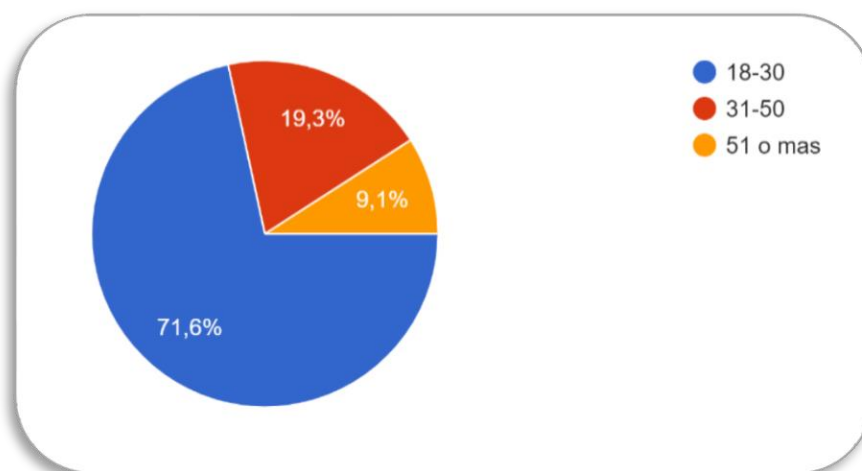
p = q = Nivel de heterogeneidad: 50%.

- Con una población de 3.412 personas de la zona y considerando un 90% de confianza, el tamaño de la muestra corresponde a 67 personas, las cuales son consideradas como el número mínimo para la aplicación de la encuesta a los habitantes de la comuna de San Rosendo. Finalmente se logró recaudar un total de 88 respuestas válidas.

5.3. Análisis y resultados de la encuesta.

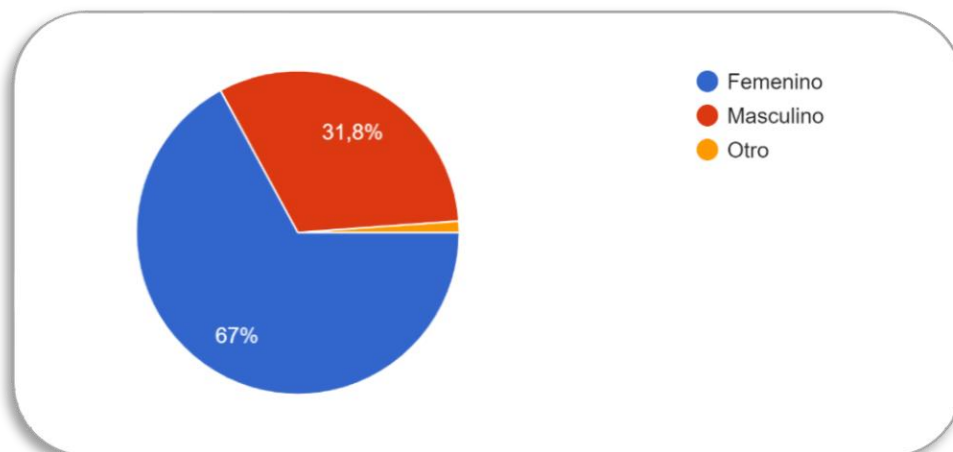
5.3.1. Sección I. Caracterización de los encuestados por edad, género y ocupación.

Gráfico N° 5.1 Edad de los encuestados



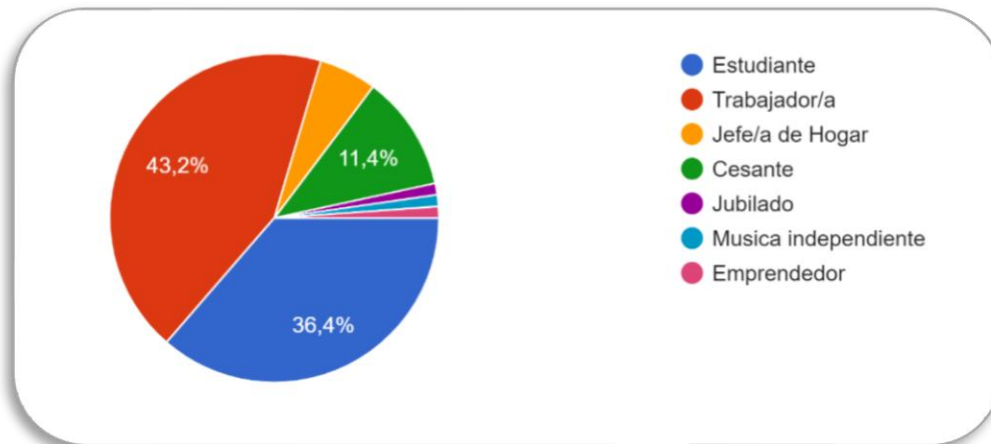
Resultado: En el gráfico n°2 se observa que un 71,6 por ciento de los encuestados tiene entre 18 y 30 años, un 19 por ciento, entre 31 y 50 años y un 9 por ciento, dice tener 51 años o más.

Gráfico N° 5.2 Género al que pertenecen los encuestados



Resultado: Según lo observado en el gráfico n°3, la mayoría de los encuestados representa el género femenino, con un 67 por ciento del total de encuestados y un 32 por ciento el género masculino, mientras que el porcentaje restante se representa por otro que no se menciona.

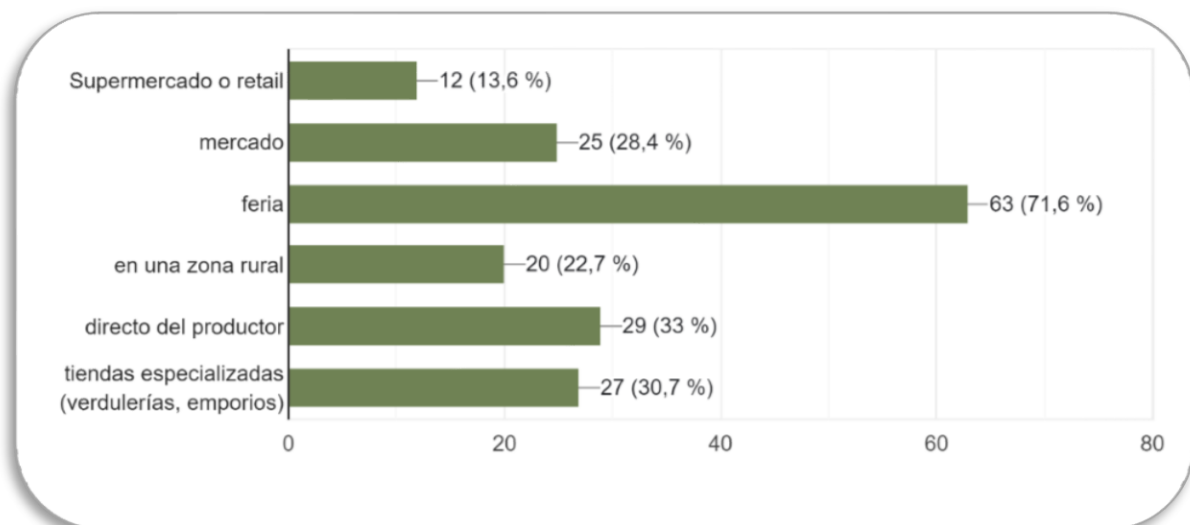
Gráfico N° 5.3 Ocupación de los encuestados.



Resultado: En cuanto a la ocupación de los encuestados, el gráfico n°4 muestra que la mayoría corresponde a trabajadores/as con un 43 por ciento, luego le estudiantes, con un 36 por ciento aprox., luego en situación de cesantía con un 11 por ciento y en últimos lugares con pequeños porcentajes, jefes de hogar personas que están jubiladas, o son trabajadores independientes o emprendedores.

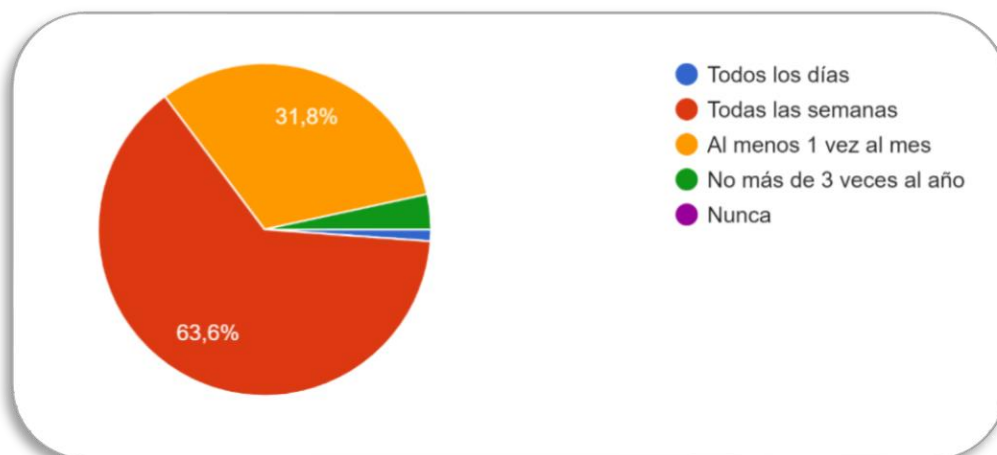
5.3.2. Sección II. Comportamiento del consumidor o comprador

Gráfico N° 5.4 Lugar de preferencia para comprar productos de origen campesino



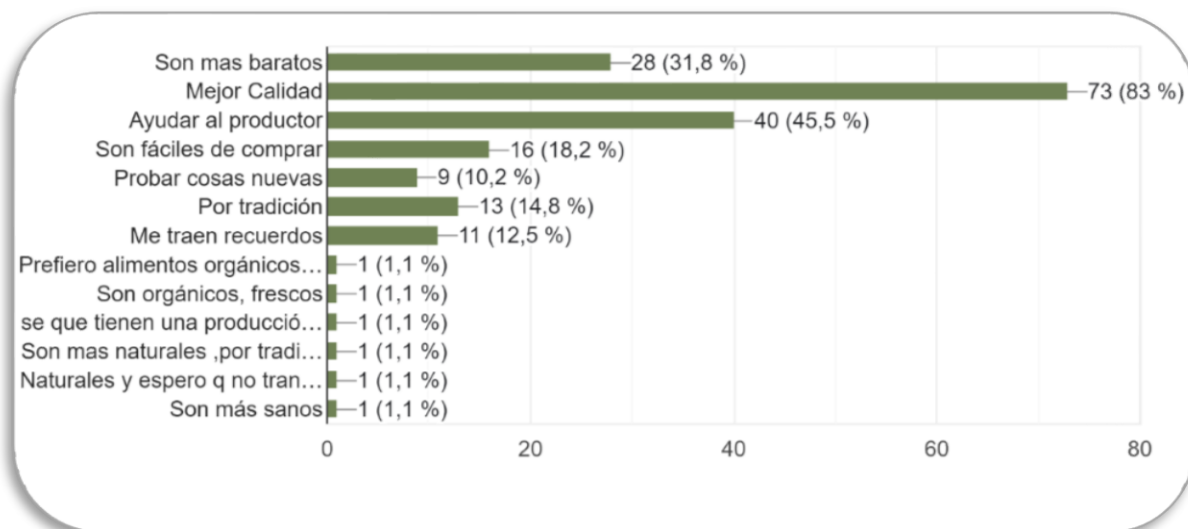
Resultado: Al consultar sobre el lugar donde prefiere comprar productos campesinos, la mayoría de los encuestados señaló que en las ferias cercanas al lugar donde viven (71,6 por ciento), un 33 por ciento señaló que prefiere comprar directo desde el productor y un 30,7 por ciento señaló que prefiere comprar en tiendas especializadas tales como, emporios, verdulerías.

Gráfico N° 5.5 Frecuencia de compra



Resultado: La mayoría de los encuestados (64 por ciento) indica que realiza la compra de estos productos todas las semanas, un 32 por ciento menciona que realiza su compra al menos una vez al mes.

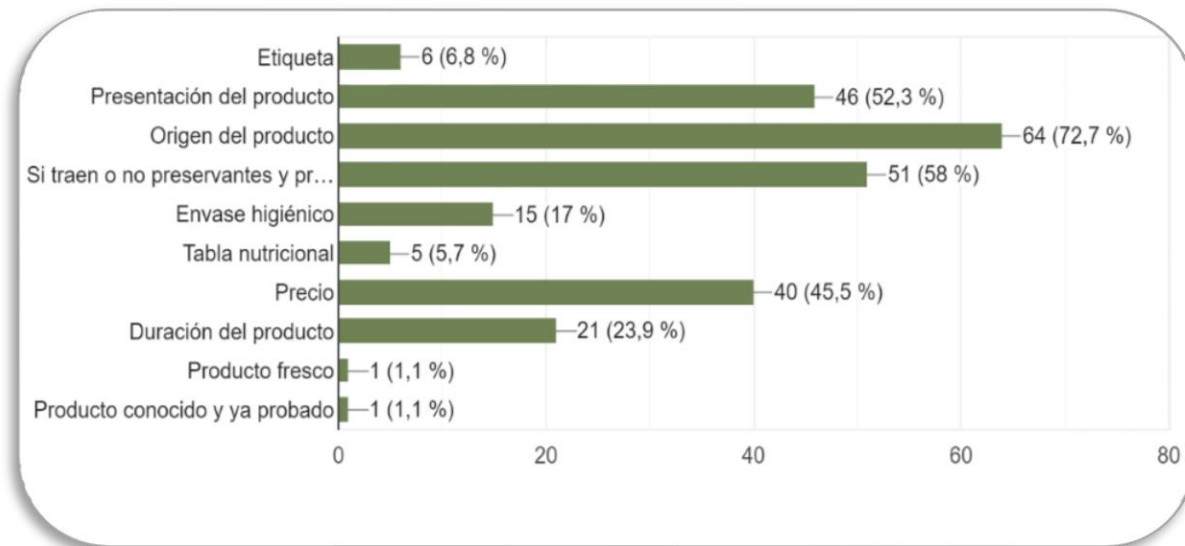
Gráfico N° 5.6 Motivaciones de compra



Resultado: Según lo observado en el gráfico n°7, cuando se les consultó acerca de cuáles son las principales motivaciones que lo llevan a comprar productos campesinos, se encontraron las siguientes respuestas: Mejor calidad (83%); Ayudar al productor (45,5%); son más baratos (31,8%); son fáciles de comprar (18,2%); por tradición (14,8%); “me traen recuerdos” (12,5%); “probar cosas nuevas” (10,2%); y

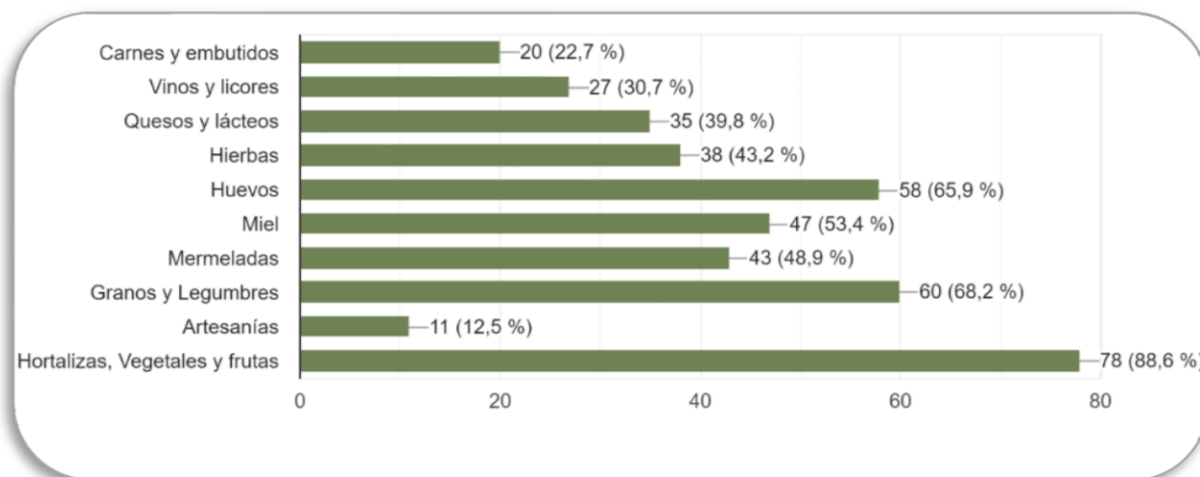
un 1% señaló que “esperan que no sean transgénicos, que sean orgánicos o naturales”.

Gráfico N° 5.7 Cualidades, atributos y características que influyen en la compra



Resultado: Según lo indicado en el gráfico n°8, dentro de las cualidades, atributos y características influyen para los encuestados al momento de comprar y distinguir estos productos como campesinos, señalaron las siguientes: Origen del producto, si contienen preservantes, presentación del producto, precio, duración del producto. En menor cantidad están aquellos que señalan no influir mayormente en su decisión tales como: Envase higiénico, tabla nutricional, etiqueta y que sea un producto que ya conocen o ya han probado anteriormente.

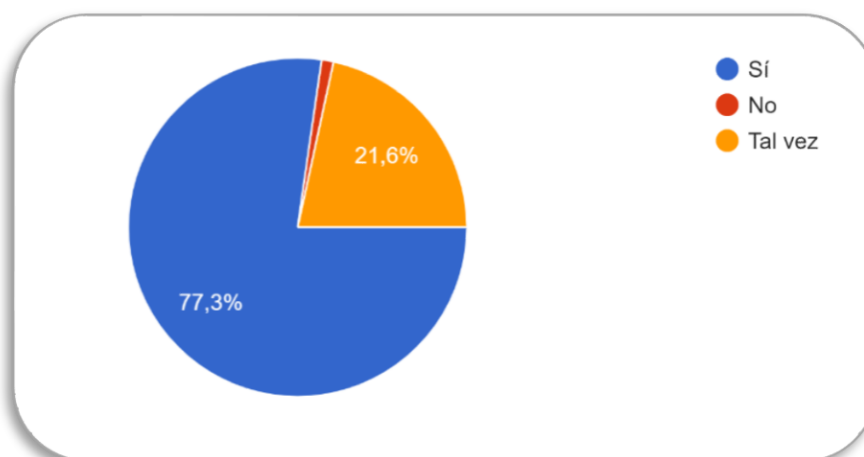
Gráfico N° 5.8 Tipo de productos campesinos que consume o compra frecuentemente



Resultado: De los productos ofrecidos en el mercado esfuerzo campesino según el gráfico n°9, los que se indicaron como de mayor consumo fueron hortalizas y frutas, granos y legumbres (89%), huevos (66%), miel (54%), mermeladas (49%), hierbas medicinales (43%) y quesos (40%).

En último lugar se ubicaron las carnes y embutidos (23%), vinos y licores (31%) y artesanías (13%).

Gráfico N° 5.9 ¿Estaría dispuesto a realizar un pedido de estos productos con fecha y precios determinados anteriormente?



Resultado: Finalmente, según lo indicado en el gráfico n°10, la mayoría de los encuestados respondió que estaría dispuesto (77%) o que, tal vez (22 %) a realizar un pedido de estos productos cada cierto tiempo, con una fecha y precio determinados.

5.3.3. Conclusiones

El valor único y distintivo del servicio será entregar productos a precios bajos según el mercado, entregando facilidades de entrega al momento de comprar, tales como: acceder a retirarlos directamente desde la vivienda del productor, o realizar pedidos mayoristas anticipados que se entreguen una vez a la semana en el centro de la comuna.

➤ Clientes

El mercado al cual está dirigido Mercado Esfuerzo campesino son personas que viven en la comuna de San Rosendo, Laja y turistas.

El público objetivo al que va dirigido este servicio puede fluctuar desde los 25 años hasta los 60 o más. El rango es tan amplio porque al tratarse del rubro de alimentos y estar enfocados en individuos que trabajan, este puede ser de todas las edades.

Principalmente trabajadores y mujeres.

La necesidad que satisface este servicio es la de alimentarse de forma más natural y saludable, adquiriendo productos con un precio accesible y de origen artesanal, campesino.

➤ Competidores

En general, se va a tener competencia de locales como verdulerías, feriantes y otros vendedores que cultiven en sus hogares y vivan en los alrededores de la comuna.

En términos de los competidores directos, la feria del mercado de Laja será competencia directa, pues ofrece una alternativa saludable y productos similares. Por ejemplo, puestos de verduras, mermeladas, frutos secos etc. Los cuales tienen locales fijos instalados en el mercado de Laja.

Además, se estará en competencia indirecta con los supermercados de la comuna, minimarket y carritos de comida rápida.

6. **Capítulo 6: PLAN DE NEGOCIO PARA EL COMITÉ DE AGRICULTORES “MERCADO ESFUERZO CAMPESINO”**

6.1. **Plan de marketing**

En el siguiente apartado se realizará un análisis de las estrategias que deberá adoptar la empresa, las que serán utilizadas como piedra angular para fijar las ventajas que permitan su diferencia con respecto a la competencia, a fin de cumplir con los objetivos de la organización.

El marketing además de ser vital para los empresarios, cumple un rol fundamental dentro de los consumidores, debido que a través de éste se pretende llegar a satisfacer de mejor forma las necesidades de los clientes a cambio del ingreso económico que se genera para la empresa; esto se respalda en los tres ejes fundamentales del marketing, que hacen referencia a que toda la planeación y las operaciones deben orientarse hacia el cliente, así como también la coordinación que debe existir entre todas las actividades realizadas, aspectos que son esenciales para alcanzar los objetivos de la organización.

6.1.1. **Estrategia funcional**

Estos se basarán en el mix de marketing, que contempla cuatro variables claves como lo es el producto, precio, promoción y plaza, el que se construye sobre un conocimiento exhaustivo de las necesidades del cliente.

- **Producto:** diferenciar los productos implementado marca y slogan en el empaque de las hortalizas que se van a comercializar. El consumidor de hortaliza orgánica producida por los productores manifiesta su preferencia por consumir la hortaliza libre de químicos porque no es perjudicial para la salud. También reconocen que es muy importante contribuir con el apoyo en la compra de las hortalizas producidas por manos campesinas, esto nos permite concluir que los consumidores están dispuestos a seguir adquiriendo la hortaliza orgánica.

- **Precios:** Se fija de acuerdo con la oferta y demanda, se utilizarán elementos adicionales como la publicidad y la calidad que el producto es orgánico y así, poder ampliar la cobertura del mercado.
- **Plaza:** las hortalizas serán comercializadas directamente por los productores del programa de agricultura familiar, principalmente en el mercado verde que se realiza una vez por mes en la plaza de San Rosendo. También se ofrecerá el producto a las instituciones objeto de estudio con el fin de establecer un contrato de compra y venta de hortaliza.
- **Promoción y publicidad:** este componente estratégico contribuye significativamente a la sensibilización y motivación del consumo a fin de entrar a participar en el mercado que logre posicionar el producto. Los medios publicitarios que se utilizara para dar a conocer los productos hortícolas del programa de agricultura familiar son: afiches, volantes y radio.

El merchandising es el conjunto de actividades basadas en la exhibición y ayudas visuales adecuadas para estimular e influir directamente sobre la decisión de compra del consumidor final por lo tanto es una herramienta fundamental que se aplicara en cada mercado verde que se realice en la plaza. La promoción será ofreciendo nuevas formas de preparación y consumo de los productos hortícolas y ofertas en el volumen del producto.

➤ **Imagen Corporativa**

La imagen corporativa es la forma en que se percibe una compañía, es la imagen de lo que la compañía significa, es un ejercicio en la dirección de percepción del espectador, la imagen corporativa es la carta de presentación, la primera impresión que el público tendrá de la empresa, para que esta funcione y ayude a obtener confianza del público, en consecuencia, debe cumplir requisitos básicos como la de reflejar los valores de la empresa, la personalidad debe estar comunicada en la imagen. (Duarte Catalina, 2012).

- a) **Servicio al cliente:** para el empresario lo primordial debe ser el cliente, pues la vida de la organización depende de este. La atención amable y efectiva asegura una nueva compra; por lo cual se requiere capacitar a los productores del programa de agricultura familiar y motivarlos para que realicen la venta de los productos de la mejor manera. El abastecimiento del producto se realizará oportunamente, aceptando sugerencias y tratando en lo posible de suplir las necesidades de los clientes.
- b) **Marca y logotipo:** es un símbolo que le da al producto o servicio un nombre que permite identificarlo y distinguirlo de sus competidores. En la figura N°6.1. se puede ver el diseño propuesto.

Mercado Esfuerzo Campesino

- c) **Slogan:** El sabor del campo a tu cocina
- d) **Empaque:** se utilizará bolsas plásticas transparentes de polietileno con baja densidad y micro perforaciones y sacos o “mallas” de yute o polipropileno con tejido simple.
- e) **Etiqueta:** la etiqueta general que se utilizara en los productos hortícolas del programa de agricultura familiar se puede observar en la figura n°8 junto al logo de la organización.

Figura N° 6.1. Logo para difusión y etiquetas



Fuente: Etiqueta realizada en conjunto con la organización y PRODESAL.

6.1.2. Estrategia de comercialización

Tabla N° 6.1 Costos asociados a la estrategia de comercialización

ÍTEM		COSTO ANUAL
Marketing Inicial	Publicidad (Radio) [1]	\$ 2.600.000
	Participación en ferias [2]	\$ 900.000
	Otros	\$ 200.000
TOTAL		\$ 3.700.000

Fuente: [1]. Cotización realizada en radio de San Rosendo.

[2] Datos entregados por el director del proyecto tras asistir con anterioridad a ferias de campo.

6.2. Plan organizacional

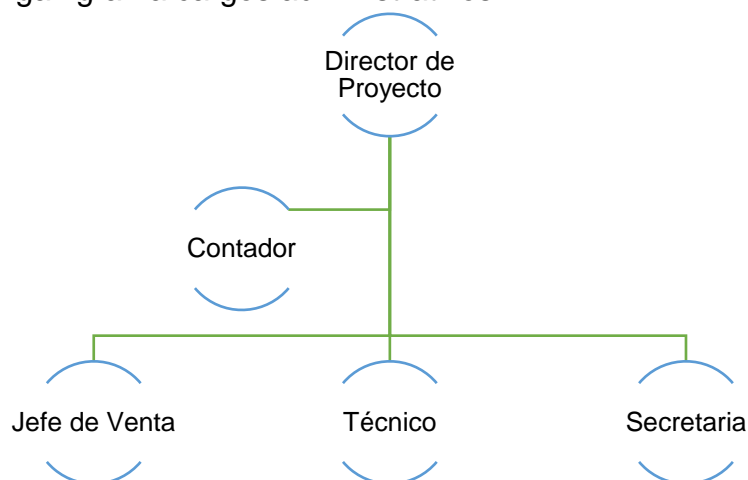
El funcionamiento de la empresa debido al tamaño y la cantidad de actividades que tiene que enfrentar, es una estructura simple, puesto que no existe la necesidad de establecer puestos jerárquicos que ocupar; a medida que pase el tiempo y se vea el desarrollo que tiene la empresa se decidirá si se necesita la colaboración de algún otro empleado. Para elaborar en óptimas condiciones el servicio, el primer año de operaciones se necesitará 5 personas.

- ✓ Director del proyecto: 1 persona.
- ✓ Equipo técnico: 2 personas.
- ✓ Contador: 1 persona (externo).
- ✓ Jefe de ventas y Comercialización: 1 persona.

6.2.1. Departamentalización y responsabilidades

En este apartado se presentará la estructura organizacional bajo la cual trabajará la empresa, teniendo en cuenta que, dentro del comité, existe una directiva, pero se consideró necesario incluir un equipo de trabajo profesional calificado para el área administrativa, comercial y técnica.

Figura N° 6.1 Organigrama cargos administrativos.



Fuente: Autora, 2022.

6.2.2. Perfiles de cargos

En el apartado anterior se presentó el organigrama de la empresa, en el que se muestra la estructura jerárquica que tendrá la empresa, a continuación, considerando las competencias que debe poseer cada uno de estos, se definirán los perfiles adecuados. Según Hay Group (2010) & SHT (2016), existen competencias exclusivas para altos cargo y subordinados, así también como un inventario de competencias para definir los requerimientos del personal.

➤ **Cargo: director del Proyecto.**

Requerimientos: Una persona.

Área: Administración.

Objetivo: Gestionar los recursos económicos y humanos de la empresa, planificar, coordinar y crear estrategias, planes y actividades, para el cumplir los objetivos de la empresa.

Principales responsabilidades:

- Entregar el apoyo necesario al personal para producir de manera eficiente el producto.
- Gestión administrativa y prospección comercial del negocio.
- Crear y controlar indicadores de gestión.
- Crear y fomentar relaciones con potenciales clientes.

- Motivar e incentivar al equipo de trabajo.

Tabla N° 6.2 director de proyecto-Relaciones Interpersonales

CONTACTO	PROPÓSITO
Jefe Ventas.	Solicitar nivel de ventas mensuales.
	Solicitar control de inventario.
Proveedores.	Coordinar pedidos y entrega de productos
Asesores externos.	Solicitar elaboración de contratos, informes de contabilidad, remuneraciones y pago de cotizaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2022

Tabla N° 6.3 director de proyecto-Autoridad

DECISIONES/ ACCIONES	RECOMENDACIONES
Determinar nivel de inventario.	Realizar pedidos de acuerdo con nivel de inventario mínimo.
Crear indicadores de control de gestión.	Poner en marcha planes de acción para el cumplimiento de objetivos y metas de cada indicador.
Administrar cartera proveedores.	Comparar precios de insumos entre diferentes proveedores, procurando la eficiencia en los recursos monetarios.

Fuente: Elaboración propia, 2022

Requisitos formales:

Formación Educacional: Ingeniero/a Civil Industrial.

Experiencia: 2 años en cargo similar.

Competencias requeridas:

Tabla N° 6.4 director de proyecto-Conocimiento técnicos

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	IMPORTANCIA		NIVEL REQUERIDO			
	CLAVE	IMPORTANTE	ÚTIL	BÁSICO	MEDIO	AVANZADO
Computación		X				X
Planificación estratégica	X					X
Gestión inventarios		X			X	

Administración financiera	X	X
Conocimiento área comercial	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2022

Tabla N° 6.5 director de proyecto - Competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN (ES CAPAZ DE:...)
Dar instrucciones	Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan las metas establecidas, teniendo en mente el bien de la organización.
Pensamiento analítico	Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.
Autocontrol	Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
Iniciativa	Predisposición para emprender acciones y mejorar resultados o crear oportunidades.
Liderazgo	Ser capaz de dirigir un grupo de personas en la consecución de objetivos organizacionales, motivándolos y compartiendo con ellos su visión de lo que se espera, permitiendo avanzar conjuntamente.
Preocupación por el orden y calidad	Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de sistemas claros y ordenados.
Integridad	Mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades organizacionales.
Facilidad de Expresión y Comunicación	Expresar las ideas en forma eficaz en situaciones individuales y grupales (incluyendo comunicación no verbal); ajustar el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades del público. Capacidad necesaria para lograr una comunicación fluida entre jefe y subordinado.
Espíritu de decisión	Actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión. Responder de forma oportuna a las necesidades de la organización.
Actuar con flexibilidad	Capacidad para adoptar actitudes, ejercer liderazgo y dejarse liderar, opinar y aceptar opiniones de los demás. Capacidad de adaptarse y liderar ante situaciones adversas.

Fuente: Elaboración propia, 2022

- **Cargo: jefe de ventas.**

Requerimientos: Una persona.

Área: Comercial.

Objetivo: Asegurar el cumplimiento de objetivos y metas comerciales asignadas para la sucursal.

Principales responsabilidades:

- Realizar informes de ventas, manipulación y cuadraturas de caja.
- Mantener orden y control tanto de la bodega como de la sucursal.
- Asegurar y promover las relaciones con los clientes.
- Apoyar y colaborar en la administración del personal de la sucursal.

Tabla N° 6.6 jefe de ventas - Relaciones interpersonales

CONTACTO	PROPÓSITO
Director del Proyecto	Entregar informes de ventas, inventarios y progreso del cumplimiento de las metas establecidas.
Clientes	Mantener relación de confianza e informar sobre el producto.
Asesores externos.	Informar de las metas propuestas por la gerencia.

Fuente: Elaboración propia, 2022

Tabla N° 6.7 jefe de ventas - autoridad

DECISIONES/ ACCIONES	RECOMENDACIONES
Realizar informes de ventas e inventarios	Llevar un control del stock de inventario y mantener al día los niveles de ventas, además del cumplimiento de las metas.
Manipulación de caja	Controlar los ingresos y egresos de la caja, además de cuadratura de esta.
Delimitar el territorio	Establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.

Fuente: Elaboración propia, 2022

Requisitos formales:

Formación Educacional: técnico en administración, Ingeniería en Administración, ingeniería comercial.

Experiencia: 2 años en cargo similar.

Competencias requeridas:

Tabla N° 6.8 jefe de ventas - conocimientos técnicos

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	IMPORTANCIA			NIVEL REQUERIDO		
	CLAVE	IMPORTANTE	ÚTIL	BÁSICO	MEDIO	AVANZADO
Computación		X				X
Gestión inventarios	X				X	
Administración financiera		X			X	
Conocimiento área ventas	X				X	

Fuente: Elaboración propia, 2022

Tabla N° 6.9 jefe de ventas - competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN (ES CAPAZ DE:...)
DAR INSTRUCCIONES	Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan las metas establecidas, teniendo en mente el bien de la organización.
SENSIBILIDAD	Demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
AUTOCONTROL	Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
INICIATIVA	Predisposición para emprender acciones y mejorar resultados o crear oportunidades.
LIDERAZGO	Ser capaz de dirigir un grupo de personas en la consecución de objetivos organizacionales, motivándolos y compartiendo con ellos su visión de lo que se espera, permitiendo avanzar conjuntamente.
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización

INTEGRIDAD	Mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades organizacionales.
IMPACTO E INFLUENCIA	Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.
ACTUAR CON FLEXIBILIDAD	Capacidad para adoptar actitudes, ejercer liderazgo y dejarse liderar, opinar y aceptar opiniones de los demás. Capacidad de adaptarse y liderar ante situaciones adversas.

Fuente: Elaboración propia, 2022

➤ **Cargo: Técnico**

Requerimientos: Una persona.

Área: Técnica.

Objetivo: encargado de la asesoría técnica y ejecución de pruebas en terreno la que permita la certificación del producto, además es de vital importancia la existencia de un trabajador que se encargue de tener los implementos necesarios para llevar a cabo la elaboración del biofertilizante

Principales responsabilidades:

- Velar por la mejora de los procesos de cosecha y cultivo.
- Mantención del orden del área de trabajo.
- Ejecución de pruebas en terreno.

Tabla N° 6.10 técnico - relaciones interpersonales

CONTACTO	PROPÓSITO
Jefe Ventas.	Mantener relación de confianza y compañerismo.
Director del Proyecto.	Recibir tareas y metas a cumplir.

Fuente: Elaboración propia, 2022

Tabla N° 6.11 técnico - autoridad

DECISIONES/ ACCIONES:	RECOMENDACIONES:
-----------------------	------------------

Manipulación de equipos de laboratorio.	Llevar a cabo la elaboración y envasado del biofertilizante.
---	--

Fuente: Elaboración propia, 2022

Requisitos formales:

Formación Educacional: Ingeniera agrícola

Experiencia: 2 años en cargo similar.

Competencias requeridas:

Tabla N° 6.12 técnico - conocimientos

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	IMPORTANCIA			NIVEL REQUERIDO		
	CLAVE	IMPORTANTE	ÚTIL	BÁSICO	MEDIO	AVANZADO
Computación			X			X
Conocimiento de patologías relacionadas y tratamientos		X				X
Conocimiento área técnica	X					X

Fuente: Elaboración propia, 2022

Tabla N° 6.13 técnico - competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN (ES CAPAZ DE:...)
Autocontrol	Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
Pensamiento analítico	Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.
Compromiso Organizacional	Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.
Iniciativa	Mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de diversas actividades.
Preocupación por el orden y calidad	Preocupación por disminuir la incertidumbre, mediante controles y comprobaciones.
Actuar con flexibilidad	Capacidad para adoptar actitudes opuestas, ejercer liderazgo y dejarse liderar, opinar y aceptar opiniones de los

	demás. Capacidad de adaptarse y liderar ante situaciones adversas.
--	--

Fuente: Elaboración propia, 2022

➤ **Cargo: Recursos humanos**

Requerimientos: Una persona.

Área: Administración.

Objetivo: Gestionar los recursos humanos de la empresa, planificar, coordinar y crear estrategias, planes y actividades, para el cumplir los objetivos de la empresa.

Principales responsabilidades:

- Coordinar y supervisar las actividades del personal.
- Vigilar el adecuado cumplimiento de los criterios emitidos por el director que permitan la coordinación con el resto de la organización.
- Mantener relación directa con las dependencias normativas, a fin de evitar demora en el trámite de la documentación.
- Coordinar las actividades inherentes a la recepción, control y entrega de la materia prima.

Tabla N° 6.14 Recursos humanos - relaciones interpersonales

	CONTACTO	PROPÓSITO
Fuente:	Director del Proyecto.	Entregar nivel de ventas mensuales.
	Jefe de Ventas.	Entregar control de inventario.
	Técnico.	Coordinar pedidos y entrega de productos.
	Clientes	Solicitar elaboración del producto, dependiendo del nivel solicitado por el jefe de ventas.
		Agente activo en el servicio de postventa.

Elaboración propia, 2022

Tabla N° 6.15 Recursos humanos - autoridad

DECISIONES/ ACCIONES:	RECOMENDACIONES:
Nexo con el director del Proyecto.	Agente activo en el traspaso de información.

Confeccionar cartas, certificados y otros documentos.	Proporcionar los documentos solicitados.
---	--

Fuente: Autora, 2022

Requisitos formales:

Formación Educacional: secretaria, psicólogo/a.

Experiencia: 2 años en cargo similar.

Competencias requeridas:

Tabla N° 6.16 Recursos humanos - conocimientos técnicos

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	IMPORTANCIA		NIVEL REQUERIDO			
	CLAVE	IMPORTANTE	ÚTIL	BÁSICO	MEDIO	AVANZADO
Computación		X				X
Planificación estratégica			X			X
Administración financiera			X	X		
Conocimiento área comercial			X	X		

Fuente: Autora, 2022

Tabla N° 6.17 Recursos humanos - competencias

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN (ES CAPAZ DE:...)
Dar instrucciones	Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan las metas establecidas, teniendo en mente el bien de la organización.
Autocontrol	Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
Iniciativa	Predisposición para emprender acciones y mejorar resultados o crear oportunidades.
Preocupación por el orden y calidad	Preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de sistemas claros y ordenados.
Integridad	Mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades organizacionales.

Facilidad de Expresión y Comunicación	Expresar las ideas en forma eficaz en situaciones individuales y grupales (incluyendo comunicación no verbal); ajustar el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades del público. Capacidad necesaria para lograr una comunicación fluida entre jefe y subordinado.
Actuar con flexibilidad	Capacidad para adoptar actitudes, ejercer liderazgo y dejarse liderar, opinar y aceptar opiniones de los demás. Capacidad de adaptarse y liderar ante situaciones adversas.

Fuente: Autora, 2022

6.2.3. Gastos de la organización

Uno de los aspectos relevantes a abordar dentro del estudio organizacional tiene relación con los gastos en remuneraciones del personal. También se incluyó en este apartado los gastos que dicen relación con los insumos necesarios que necesita la empresa para iniciar sus actividades; considerando además un costo asociado al marketing que se hará del producto una vez se comience su comercialización.

Tabla N° 6.18 Gastos organizacionales

ÍTEM		COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Remuneraciones fijas	Jefe de ventas [1]	\$ 550.000	\$ 6.600.000
	Técnico [2]	\$ 650.000	\$ 7.800.000
	Secretaria [3]	\$ 450.000	\$ 5.400.000
	Contador (externo) [4]	\$ 100.000	\$ 1.200.000
TOTAL			\$ 19.800.000
Otros Gastos	Gastos de movilización [5]	\$ 70.000	\$ 840.000
	Gastos de alojamiento [6]	\$ 100.000	\$ 1.200.000
	Gasto Marketing [7]	\$ 100.000	\$ 1.200.000
	Gastos de alimentación [8]	\$ 60.000	\$ 720.000
	Gastos Comunicación [9]	\$ 54.000	\$ 648.000
TOTAL			\$ 4.608.000
TOTAL, ANUAL			\$ 24.408.000

Fuente: Autora, 2022

6.3. Plan operacional

A fin de llevar a cabo cada una de las actividades necesarias para la ejecución del proyecto se consideró una serie de aspectos críticos que influyen en el desarrollo de éste, entre los cuales se destacan:

- I. **Costos:** es de gran importancia para la empresa la reducción de costos tanto, en la adquisición de insumos, como la mantención rigurosa de la maquinaria a utilizar, es por ello por lo que la organización fijará todos sus esfuerzos en la mantención periódica de éstas, a fin de retrasar la depreciación acelerada o falla en los equipos. Consiguiendo con esto un nivel de producción constante.
- II. **Calidad:** Actualmente se encuentra gestionando las certificación de la Norma Chilena Oficial de Producción Orgánica es la NCh 2439, Of 2004, que tiene por objeto establecer los requisitos para la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de los productos orgánicos, ecológicos o biológicos; proyectándose como una empresa líder en la elaboración de productos agrícolas orgánicos y naturales, los que son insertos en el mercado como productos competitivos en desempeño, que cumplan con los estándares nacionales de calidad, seguridad y cuidado con el medio ambiente, que cuenten con alta durabilidad.
- III. **Entrega:** con respecto a sus despachos, la empresa se compromete a entregar cada uno de sus pedidos de forma directa dependiendo de la necesidad del solicitante, esto asegurando entregas sin errores, demoras adicionales, asegurando de este la integridad del producto al ser recepcionado. La empresa se plantea como meta en un plazo cercano a 18 meses, externalizar sus servicios de despacho a fin de dedicar todos sus esfuerzos en la elaboración de productos agrícolas. De igual forma, la empresa considera dentro de su trato

con los clientes un servicio de post venta que oriente al cliente en el uso sustentable de los alimentos.

- IV. **Producto:** como fue mencionado en apartados anteriores posee competidores ya posicionados en el mercado, motivo por el cual la empresa junto a sus productos debió establecer una serie de factores diferenciadores como lo son; la originalidad del producto, proveniente de una zona en específico, al ser un producto fresco y de calidad, además de estar libres de pesticidas y contaminantes.
- V. **Flexibilidad:** la empresa fijará gran parte de sus esfuerzos en el área de investigación y desarrollo, a fin de mantenerse siempre a la vanguardia del mercado, satisfaciendo las futuras necesidades que pueden tener los clientes. A nivel gerencial, la empresa debe analizar constantemente el mercado de insumos agrícolas, para prever escenarios complejos.

6.3.1. Infraestructura

Respecto a la infraestructura necesaria para llevar a cabo el proyecto, El comité mercado esfuerzo campesino, cuenta con un local de ventas pequeño, donde actualmente exponen y venden sus productos, sin embargo, este local es un proyecto pequeño, que solo cuenta con la infraestructura mínima para instalarse a vender algunos días a la semana, pero no permite almacenamiento o actividades logísticas o de ventas.

Es por esto por lo que se propone la instalación de la planta de distribución de alimentos agrícolas, conformada por dos containeres, uno adaptado para temas administrativos y de gestión, y otro disponible para logística y operaciones.

6.3.2. Inversión Inicial

Se identificaron diversas áreas en las que se debe invertir para la elaboración, dentro los que se puede identificar los costos en instalaciones y equipamiento.

➤ **Instalaciones.**

Dentro de los costos considerados para el desarrollo óptimo del proyecto, se contempla la construcción de la planta productora, junto a cada uno de los costos asociados al funcionamiento de ésta.

Tabla N° 6.19 Inversión en infraestructura

ITEM	COSTO
Container Adaptado Oficina	\$ 3.390.000
Infraestructura Container operaciones y bodega	\$ 2.189.000
TOTAL	\$ 5.579.000

Fuente: Elaboración propia, 2022

También se hace necesario considerar los costos que hacen referencia a las obras civiles involucradas en la implementación de la planta productora, para las cuales se considera contratar servicios externos.

Se solicitó presupuesto a Cerco Constructora, que incluyó: movimientos de tierra, cimentación de áreas, red de agua, red eléctrica y otros imprevistos por un total de **\$6.000.000.**

➤ **Equipos de Oficina y equipo técnico**

Correspondiente a los insumos necesarios para montar una oficina, que cumplan con las necesidades y requerimientos de un establecimiento cómodo, tanto para sus funcionarios, como para el público; además de los materiales, equipos e inmobiliario para realizar reuniones, actividades, atención al cliente y eventos calendarizados.

Tabla N° 6.20 Inversión en muebles, computadores, insumos de Oficina y equipamiento de bodega

ITEM		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Equipos	Computador [1]	1	\$229.990	\$229.990
	Multifuncional [2]	1	\$64.990	\$64.990

	Router inalámbrico [3]	1	\$28.900	\$28.900
Equipamiento bodega y cocina	Marmita [4]	1	\$2.629.990	\$2.629.990
	Refrigerador [5]	1	\$1.499.990	\$1.499.990
	Cocinilla [6]	2	\$199.990	\$399.980
	Toldo [7]	15	\$2.355.980	\$2.355.980
	Congelador [8]	2	\$648.990	\$1.297.980
	Otros [9]		\$500.000	\$500.000
Artículos de Oficina	Corchetera [10]	2	\$1.900	\$3.800
	Perforadora [11]	2	\$2.500	\$5.000
	Archivador [12]	5	\$1.490	\$7.450
	Saca corchete [13]	1	\$840	\$840
	Resma Carta [14]	2	\$4.150	\$8.300
Muebles	Mesa de reuniones [15]	1	\$80.000	\$80.000
	Sillas reuniones [16]	10	\$25.000	\$250.000
	Sillas escritorio [17]	2	\$24.900	\$49.800
	Sillas público [18]	5	\$19.800	\$99.000
	Teléfono [19]	1	\$12.000	\$12.000
	Estantes [20]	4	\$40.000	\$400.000
TOTAL				\$9.923.990

Fuente: Elaboración propia, 2022

6.3.3. Capital de trabajo

Capital necesario para cubrir el desfase de efectivo, es decir, aquel que no es inversión y servirá para operar los primeros meses. Para este proyecto, el capital de trabajo se descompone como se muestra en la tabla N°6.21

Tabla N° 6.21 Capital de trabajo

ÍTEM	MONTO
Materias Primas	\$91.423
Insumos de Oficina	\$25.390
Envases	\$244.800
Etiquetas	\$576.000
Instalación de equipo informático	\$200.000
Uniforme del personal	\$150.000
TOTAL	\$ 1.287.613

Fuente: Elaboración propia, 2022

7. Capítulo 7: Modelo de negocio

Considerando el modelo de negocio como una parte fundamental del plan de negocio, el que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

A fin de hacer menos tedioso este proceso es que se adopta, la metodología propuesta por el suizo Alexander Osterwalder conocida como modelo Canvas (Lienzo), la cual determina desde la oferta de valor para los clientes, hasta las alianzas y costos necesarios para operar de buena forma el proyecto (Osterwalder, 2004). Este se compone de nueve módulos que se detallan a continuación.

7.1. Segmentos de clientes: Los clientes se caracterizan por ser personas mayores de edad, principalmente jefes/as de hogar, adultos, jóvenes y personas mayores. Habitantes de la comuna de San Rosendo, Laja, y alrededores. De todos los estratos sociales, puesto que los precios son accesibles.

7.2. Propuesta de valor: La propuesta de valor del mercado esfuerzo campesino se centra en entregar un producto alimenticio como hortalizas, frutas y semillas directo desde el campo, por lo tanto, son productos frescos, sabroso y auténticos, cultivados

y cosechados por sus propios agricultores. Respondiendo a la necesidad de las personas que buscan una buena alimentación, ya que no encuentran estos productos en cualquier negocio a un precio accesible.

7.3. Canales: El principal canal de venta es la feria que se realiza todas las semanas en el centro de la comuna de San Rosendo, en donde se ofrecen los productos directamente por sus agricultores. Pero también cobra importancia la venta a través de canales online, redes sociales y una página web donde se pueda dar a conocer el detalle de los productos. La publicidad en radios y foros informativos de la comuna siempre son necesarios, a que, al ser una comuna pequeña, estos tienen gran alcance.

7.4. Relación con clientes: La relación con los clientes es de forma cercana, manteniendo la calidez que caracteriza a las familias campesinas.

7.5. Fuentes de ingreso: La principal línea de ingresos será de las transacciones de pago de los clientes. Financiamiento de inversionistas y fondos concursables estatales. Medios de pago, efectivo, débito, transferencias.

7.6. Recursos clave: El principal recurso clave a destacar es el transporte, se necesitarán vehículos para transportar los alimentos desde el campo a la ciudad. Otro recurso clave son las maquinarias, herramientas y materiales que se necesiten para aumentar la producción. Finalmente, también será un recurso clave contar con un equipo capacitado para el área de ventas y logística.

7.7. Actividades Clave: atender a los clientes, planificar reuniones de trabajo. Actividades de Producción: estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. entre sus actividades clave se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

7.8. Socios Clave: Proveedores. Alianzas estratégicas con empresas de logística. Asociación con pequeños negocios que se puedan abastecer de productos agrícolas, tales como verdulerías y restaurantes de la comuna.

7.9. Estructura de costos: salarios, alquileres de espacios, material de oficina, logística y almacén, hosting y dominio, marketing, empaques, aseo y limpieza.

8. Capítulo 8: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

8.1. Conclusiones

El estudio propone un desarrollar un plan de negocio para la organización “Comité mercado esfuerzo campesino” con el fin de prospectar el potencial de comercialización de productos agrícolas de la comuna de san Rosendo, la cual incluye tanto el sector rural, como el sector urbano.

Para llevar a cabo el estudio, fue necesario realizar, en primera instancia, un levantamiento de información en la relación con el comportamiento de los agricultores y horticultores de San Rosendo, su entorno a través de la percepción de los tres entes que participan de este proceso: agricultores, habitantes y entidades gubernamentales de apoyo a la agricultura nacional y la superación de la pobreza de las comunidades de escasos recursos. Dicho levantamiento de información se desarrolló en tres etapas.

En la primera etapa se realiza un levantamiento de la información referido a los procesos internos de la organización, de tal manera de identificar factores relevantes que afecten en el crecimiento de su negocio. Para ello se utilizaron instrumentos como encuestas, entrevistas, focus group y salidas a terreno. Entre los datos más relevantes se puede mencionar que el 21% de los productos vendidos corresponde a huevos, posicionándose como el producto más vendido por los agricultores, junto a hortalizas con un 14% y otros productos manufacturados como chuchoca, tortillas, postres, entre

otros, con un 14% igualmente. Lo que se debe a que la mayor parte de las familias poseen animales como aves, para el sustento propio y para su venta. Respecto a las hortalizas, es el otro grupo de productos que se vende bastante, ya que los terrenos son aptos para siembra y cultivo, en distintas épocas del año, ya sea en huertas al aire libre o en invernaderos.

En relación con los productos que se venden en menor cantidad, se encuentran los vinos y las flores o plantas de viveros con un 7%, las pastas de ají y los granos y semillas con un 3%, siendo más difícil y escasa la producción vitivinícola, por sus altos estándares de exigencia en los cultivos y la competencia ya existente, por lo que actualmente los agricultores elaboran vino en pequeñas cantidades y de forma artesanal.

Finalmente, entre los principales factores que reconocen los agricultores como incidentes en el crecimiento de su negocio, son la falta de herramientas y conocimientos técnicos, la incidencia de infraestructura y la necesidad de transporte, causado por la mala conectividad que existe entre el sector rural y el centro urbano comercial.

En la segunda etapa, se realiza una consulta a 88 personas que viven en San Rosendo, de tal manera de identificar factores que incidan en decisión de compra, desde el punto de vista de los clientes. Para ello se diseñó una encuesta de nueve preguntas, en donde se le consultó vía online o presencial (según fuese el caso) acerca de sus preferencias y comportamiento de compra respecto a los productos campesinos más conocidos. Entre los datos más relevantes se puede mencionar que el público objetivo al cual está dirigido este plan de negocio, son personas que viven en la comuna de San Rosendo, comuna vecina de Laja y turistas, fluctuando desde los 25 años hasta los 60 o más. El rango es tan amplio porque al tratarse del rubro de alimentos, este puede ser de todas las edades, según la encuesta corresponden principalmente a personas que trabajan y mujeres, lo que explica el por qué dejar fuera a los menores de edad o jóvenes, ya que no son quienes acuden al mercado con

mayor frecuencia a realizar estas compras, debido a falta de presupuesto o por otros intereses, siendo las mujeres o jefes de hogar quienes asumen este rol.

La necesidad que satisface este servicio es la de alimentarse de forma más natural y saludable, donde el cliente muestra un gran interés y valoración por productos frescos y cultivados a pequeña escala. Un 31% de los encuestados afirma que asiste a comprar estos productos a verdulerías y emporios de la comuna, por lo que se hace presente que un cliente potencial del mercado esfuerzo campesino, podrían ser estos negocios, los cuales aún no son abarcados por la organización.

Dentro de las motivaciones de compra, un 83% de los encuestados considera que estos productos son de mejor calidad, un 46% cree que ayuda al productor con su compra y un 32% considera que estos productos son más baratos con relación al precio del mercado. Cifras que nos indican hacia donde se debe enfocar el marketing y la promoción de los productos y cómo aumentar el valor de ellos.

Finalmente, la tercera etapa se realiza un análisis FODA en conjunto a los agricultores, PRODESAL y Servicio País, entes que participan dentro del ecosistema local. Con este análisis se permitió identificar las principales problemáticas que enfrentan.

El análisis arrojó como resultado la identificación de tres brechas que inciden en el crecimiento de este negocio: ubicación geográfica, escaso personal profesional administrativo y técnico y baja digitalización presente en el negocio.

Se destaca además la vinculación concreta con el municipio y con instituciones como Fosis, Sercotec e Indap, sin embargo, aún queda por trabajar en conseguir una vinculación completa y directa dentro del territorio.

Entre los entrevistados se destacan el coordinador de PRODESAL, asesora técnica PRODESAL, tesorera (representante) del mercado esfuerzo campesino y profesional de Fomento productivo San Rosendo. Dentro de las observaciones más importantes se destaca la preocupación sobre la economía de las familias y el fomento al turismo de la comuna. No existe un interés mayor por la implementación de nuevas tecnologías en el negocio.

Se destaca la labor articuladora que posee PRODESAL con Fosis y Sercotec, para el avance de los agricultores en materia de financiamiento y mejoras en su producción. Sin embargo, se reconoce que dichos nexos se orientan de acuerdo con el plan de desarrollo de la comuna. Otro aspecto para destacar es la capacidad de asociatividad que ha tenido la agrupación, la cual ha permitido trabajar en base a objetivos comunes, cumpliendo sobre todo con el objetivo de la superación de la pobreza de las familias campesinas, permitiéndoles mejorar su calidad de vida y abastecerse a sí mismos y a los demás habitantes.

Finalmente, luego de crear el plan de negocio presentado a lo largo del capítulo seis, para corregir estas brechas y dar pie al inicio de una nueva etapa en la organización, dicho plan se implementará en tres etapas. La primera, será una fase de reorganización, que pretende que la organización avance en materias legales y se conforme como una organización con fines de lucro, con enfoque en capacitar a los agricultores y generar un modelo de negocios comprendido por sus integrantes, la segunda etapa, dará inicio al plan de marketing y al plan organizacional, enfocándose en la estrategia de comercialización y en el valor de los productos, para terminar con la última etapa, donde se enfocará en el plan operacional, generando un proyecto que permita el financiamiento de una mejor infraestructura para bodega de almacenamiento y desarrollo de actividades, compra de insumos y habilitación del espacio.

Cada uno de estos planes y proyectos, tiene como finalidad fijar las estrategias, procesos y actividades idóneas para comercializar sus productos. Además de potenciar y enriquecer el desarrollo de la comuna a través de la entrega de un espacio característico y representativo de nuestra cultura regional como es la feria campesina.

El presupuesto total aproximado del plan de negocio es de \$45.910.990, el cual considera tanto el apoyo de empresas como el cofinanciamiento de Indap y Sercotec. El capital de trabajo estimado es de \$ 1.287.613. El plazo de ejecución del plan es de 24 meses, a desarrollarse en un tiempo estimado de 2 años y medio, considerando el año 2023 como inicio del plan. Es importante señalar que, para el éxito de esta

iniciativa, se cuenta actualmente con la voluntad de participación por parte de cada ente vinculado al desarrollo del Mercado esfuerzo Campesino (Municipio, PRODESAL, Servicio país), así como el Centro de Negocios Sercotec de Los Ángeles y, por supuesto, de empresa CMPC en financiar esta iniciativa.

8.2. Comentarios

A partir de la investigación en terreno, se puede establecer algunas recomendaciones a trabajar en futuros estudios para así potenciar y enriquecer el comercio agrícola local de nuestra región y del territorio nacional.

Se hace necesario vincular estas problemáticas al contexto económico y social que se vive en nuestro país, el fomento y apoyo a la inversión en infraestructura y transporte en las zonas rurales o más aledañas a los centros urbanos, tiene una estrecha relación con la calidad de vida de sus habitantes. Por lo que el apoyo por parte del Estado en la mejora de infraestructura de caminos, energía y puntos de venta (mercados, ferias), es fundamental para que estos proyectos sean viables. Posteriormente, las inversiones del sector privado pueden mejorar las instalaciones de almacenamiento (bodegas, atmósfera controlada, control de plagas, envases), de la cadena en seco y frío (vehículos, bodega) y el transporte (vehículos cerrados o refrigerados, embalajes).

Las organizaciones de productores permiten, particularmente en el caso de los pequeños agricultores, reducir sus pérdidas al coordinar la planificación de la producción, escalonar la producción y desarrollar calendarios de cosecha en función de las necesidades del mercado, lo que permite abordar las fluctuaciones de precios del mercado derivadas de las variaciones estacionales de la oferta y la demanda, con lo que se reducen las pérdidas de alimentos, una correcta y anticipada planificación permitirá llevar a cabo de manera eficiente los distintos proyectos y objetivos que se proponga la organización.

Otra área relevante es la sustentabilidad en el negocio, pues cada día se hace más necesario la implementación de nuevas tecnologías que vayan en dirección de la preservación y cuidado del medio ambiente, a través de la sustentabilidad y economía

circular, aspecto que no solo afecta en la mirada del cliente y los inversionistas, también en la calidad de vida de los habitantes, ya que es imprescindible considerar el lugar geográfico donde se ubican las actividades productivas y su convivencia con el entorno natural, cultural y social, en este caso, se vuelve fundamental considerar el uso responsable y eficiente del agua y los suelos, además de gestionar los residuos, y controlar el impacto de los procesos que se llevan a cabo en toda la cadena productiva.

REFERENCIAS

Ministerio de Agricultura, Instituto de desarrollo Agropecuario (2021) obtenido de (indap.gob.cl)

Roldán Paula N. (2020) obtenido de (<https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>)

RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de (<https://dle.rae.es/producir>)

Olaya Marta I. (2017) *Logística Integral*

Chopra S. & Meindl P. (2013) *Administración de la Cadena de Suministro. Quinta edición.*

Ministerio de Agricultura, Instituto de desarrollo Agropecuario (2021) obtenido de (indap.gob.cl)

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN) (2021) *Reporte Comunal San Rosendo* .

SUBDERE (2021) obtenido de
(http://www.subdere.gov.cl/programas/division_municipales)

Fundación para la superación de la pobreza (SERVICIO PAÍS) (2021) *Figuras legales para formalizar una organización con fines de lucro*.

Ministerio de Economía, fomento y turismo. (2014) *El Cooperativismo en Chile*.

Byron Geovanny Hidalgo-Cajo, Víctor Hugo Medina-Pérez, Johnny Alberto Jara-Arturo, Hilda Leonor Pancho-Cruz y Erika Patricia Medina-Gavidia (2020): "Evaluación y aplicación de un plan de negocios para la empresa Seguridad Total - 2018", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (diciembre 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/plan-negocios-empresa.html>


(S/f). Gob.cl. Recuperado de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/09/panorama2019Final.pdf>

5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven. (s/f). [Becas-santander.com](https://www.becas-santander.com).

Recuperado de <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>

ANEXOS

ANEXO A : Encuesta de diagnóstico aplicada a los integrantes del comité mercado esfuerzo campesino.



ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO

OBJETIVO: ESTA ENCUESTA TIENE COMO FIN PODER CONOCER A LOS INTEGRANTES DEL PROYECTO "COMITÉ MERCADITO CAMPESINO" Y SUS ACTIVIDADES QUE REALIZA, ASI COMO SU PARTICIPACIÓN EN ESTE COMITÉ.

CON EL FIN DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN PARA EL PROYECTO DE TÍTULO DE LA ALUMNA CAMILA BURGOS GONZALEZ, ESTUDIANTE TESISISTA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL, UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO, CONCEPCIÓN.

1. Indique su nombre y numero de contacto

2. Rango de edad

20-30

31-40

41-50

50 o más

3. Género

MASCULINO

FEMENINO

4. Dirección/ Sector al que pertenece

5. ¿Integra algún cargo directivo dentro de la organización?

SI NO

Si su respuesta anterior es si, indique el cargo.



6. ¿Qué productos ofrece para su venta y/o distribución? Marque una o más casillas

HORTALIZAS	<input type="checkbox"/>	HUEVOS	<input type="checkbox"/>
HIERBAS MEDICINALES	<input type="checkbox"/>	MERMELADAS	<input type="checkbox"/>
GRANOS, LEGUMBRES	<input type="checkbox"/>	PASTAS	<input type="checkbox"/>
FLORES PLANTAS	<input type="checkbox"/>	ARTESANIAS	<input type="checkbox"/>
QUESOS	<input type="checkbox"/>	VINOS	<input type="checkbox"/>
MIEL	<input type="checkbox"/>		
OTRO	<input type="text"/>		

7. ¿En qué lugares vende sus productos? Marque con una X todos los que apliquen.

MERCADITO CAMPESINO SAN ROSENDO	<input type="checkbox"/>
EN MI VIVIENDA	<input type="checkbox"/>
REDES SOCIALES (FACEBOOK, WHATSAPP, ETC.)	<input type="checkbox"/>
OTRO (indique cual)	<input type="text"/>

8. ¿Cuál o cuales han sido las dificultades que ha tenido para poder vender sus productos?

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

ANEXO B : Acta de constitución

ACTA DE CONSTITUCIÓN

COMUNA DE SAN ROSENDO

En San Rosendo, a 06 de Junio de 2012, a las 11:30 hrs. se reúnen para constituir legalmente la Organización Funcional/Territorial denominada Comité Asesora Español Campesino

Para dar cumplimiento al Título 7 y 8 de la Ley N° 19.418, sobre Organizaciones Territoriales y Funcionales, en esta asamblea se da lectura en forma íntegra a los Estatutos que regirán a la Organización; los que son aprobados por los asistentes.

Se procede a elegir al Directorio Provisional quedando integrado por:

- PRESIDENTE : Carolina Martínez Castro
- SECRETARIO : Anelís Lectura González
- TESORERO : Rebeca Herrera Espinoza
- DIRECTORES : Gerardo Valdovinos Rodríguez
Olga González Espinoza

La Asamblea se celebra con la presencia del Ministro de Fomento y con la asistencia de los siguientes integrantes que en nómina se adjuntan.

Se cierra la sesión a las 12:30 hrs., encargándose al directorio el depositar una copia de esta acta con el texto de los Estatutos aprobados, en la Secretaría Municipal a través de la Oficina de Partes, dentro de un plazo de 30 días a contar de esta fecha.

[Signature]
SECRETARIO

[Signature]
PRESIDENTE

[Signature]
TESORERO

[Signature]
MINISTRO DE FE

ANEXO C : Personalidad jurídica



REPUBLICA DE CHILE
 I. MUNICIPALIDAD SAN ROSENDO
SECRETARIA MUNICIPAL

San Rosendo, 04 de Junio de 2019.

C E R T I F I C A D O N° 108

El Secretario Municipal de San Rosendo, que suscribe certifica que:

El "COMITÉ MERCADO ESFUERZO CAMPESINO", tiene su Personalidad Jurídica Vigente por Decreto Alcaldicio N° 2534 de fecha 29 de Mayo de 2019 y su Directorio actual rige desde el 065 de Mayo de 2019 hasta el 06 de Mayo de 2022 y la componen las siguientes personas:

PRESIDENTE	: CAROLINA NUÑEZ ASTETE	13.310.802-5
SECRETARIO	: ANDRES MATURANA GONZALEZ	12.918.045-5
TESORERO	: MONICA HERRERA SEGURA	10.296.575-2
DIRECTOR	: BENITO ORDENES RODRIGUEZ	10.076.323-0
	OLGA GONZALEZ ESPARZA	11.901.977-k

Se extiende el presente certificado para los fines que estime conveniente.

CARLOS VENEGAS LAVADOS
 SECRETARIO MUNICIPAL

CVL/pca.

