



**UNIVERSIDAD DE TALCA**  
**MAGISTER EN GESTIÓN**  
**TECNOLÓGICA**

**ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA**  
**LA CAPTURA DE VALOR DEL**  
**RECURSO AVELLANA EUROPEA**  
*Coryllus avellana*

**PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE**  
**MAGÍSTER EN GESTIÓN TECNOLÓGICA**

**ALUMNA: CAROLINA URZÚA URETA**

**PROFESORA GUÍA: ALEJANDRA SEPÚLVEDA VARAS**

**TALCA -CHILE**

**2018**

## CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2019

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	3
RESUMEN.....	5
ABSTRACT .....	6
1.-INTRODUCCIÓN .....	1
2.-JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	3
2.1.- Situación Mundial .....	3
2.2.- Situación Actual del Avellano Europeo en Chile .....	4
2.3.- Características Generales del Aceite de Avellana.....	6
2.4.-Mercado Actual y Potencial de la Industria Cosmética Natural .....	8
3.-OBJETIVOS .....	10
3.1.-Objetivo General .....	10
3.2.-Objetivos Específicos.....	10
4.- METODOLOGÍA.....	11
4.1.-Etapa I: ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN (Objetivo específico 1) .....	11
4.1.1.-Investigación de Mercado .....	11
4.1.2.-Dimensión de Mercado .....	11
4.1.3.-Marketing Mix .....	12
4.1.4.-Marco Regulatorio .....	12
4.2.-Etapa II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO (Objetivo específico 2) .....	13
5.- RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	14
5.1.-Etapa I: ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN .....	14
5.1.1.-Investigación de Mercado .....	14
5.1.2.-Dimensión de Mercado .....	17
5.1.3.-Descripción de la Política de Comercialización .....	19
5.1.4.- Marco Regulatorio Actual.....	21
5.2.-Etapa II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	22
5.2.1.-Análisis del ambiente externo: PESTA.....	22
5.2.2.- Análisis del Ambiente Interno: Las 5 Fuerzas de Porter .....	26
5.2.3.-Análisis FODA.....	29
5.2.4.-Análisis de Apropiabilidad.....	30
5.2.5.- Canvas del Modelo de Negocio .....	34
5.2.6.-Estrategia de Captura de Valor .....	37

6.-CONCLUSIONES .....	42
7.-BIBLIOGRAFÍA CITADA .....	44
ANEXOS .....	53
ANEXO 1: ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	53
ANEXO 2: REQUISITOS ISP .....	54
ANEXO 3: ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD: LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	57
ANEXO 4: CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	63
ANEXO 5: FINANCIAMIENTO COOPERATIVAS .....	64
ANEXO 6: CADENA DE VALOR.....	71

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Superficie mundial y producción mundial .....	3
Tabla 2: Superficie Nacional.....	5
Tabla 3: Evolución de las exportaciones de avellana (ton).....	6
Tabla 4: Contenido de ácidos grasos.....	6
Tabla 5: Porcentaje de Ácidos Grasos del Aceite de Avellana.....	7
Tabla 6: Exportaciones de avellana temporada 2017/18 .....	14
Tabla 7: Análisis FODA .....	30
Tabla 8: Análisis de Apropiabilidad de Propiedad Intelectual.....	31
Tabla 9 : Análisis de Replicabilidad de la Tecnología.....	32
Tabla 10: Régimen de Apropiabilidad .....	33

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Producción y superficie mundial de avellana europea.....	4
Gráfico 2: Representación del tamaño de mercado.....	18
Gráfico 3: Fuerzas Competitivas.....	29

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de valor modelo estratégico tipo cluster .....	38
Figura 2: Cadena de valor estrategia tipo cooperativa .....	40

## RESUMEN

El cultivo de la avellana en Chile tiene una data reciente. Su introducción está ligada a la llegada a la empresa italiana Ferrero.

Esta nuez presenta importantes propiedades, especialmente su fracción lipídica, las que pueden ser de utilidad en la industria cosmética, en la elaboración de productos de mayor valor agregado.

En el presente proyecto se desarrolla una estrategia de innovación para la captura de valor de la avellana europea *Coryllus avellana* destinada a la industria cosmética, utilizando para ello la oferta que no accede a la industria alimentaria establecida. La estrategia propuesta contempla innovación en el modelo de negocios dimensionando los mercados potenciales y competidores en conjunto con una política de comercialización a través del Marketing Mix. Se recurrió a las herramientas de análisis de gestión PEST, Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas, Análisis FODA, Análisis de Apropiabilidad y Modelo de Negocios Canvas. Conjuntamente, se modeló la cadena de valor para dos estrategias asociativas (cluster y cooperativa), analizando las actividades primarias y de apoyo comunes entre ellas.

Se concluye que los modelos asociativos aportan mayor competitividad a las PYMES, donde el apropiamiento de los eslabones de la cadena propicia la reducción de costos, una mayor eficiencia en la gestión de recursos humanos, financieros e infraestructura y un mayor poder de negociación y captura de valor.

## ABSTRACT

The hazelnut cultivation in Chile has a recent date. Its introduction is related to the arrival of the Italian company Ferrero.

This nut has important properties, specially its lipidic fraction, which can be useful to the cosmetic industry on the elaboration of products with higher added value.

The following project develops an innovation strategy for the value capture of the European hazelnut *Coryllus avellana* destined to the cosmetic industry, using the product that does not access to the established food industry.

The proposed strategy contemplates an innovation on the business model, dimensioning the potential markets and competitors along with a commercialization policy through the Marketing Mix. PEST, Porter's Five Forces Model, SWOT Analysis, Appropriability analysis and Business Model Canvas were used. Along with that, the value chain was modeled for two association strategies (cluster and cooperative), analyzing the primary and common support activities among them.

It is concluded that the associative models add more competitiveness to the SMEs, where the appropriation of the chain links propitiates costs reductions, better efficiency on the management of human, financial and infrastructure resources, and a bigger negotiation power and value capture.

## 1.-INTRODUCCIÓN

La avellana europea es una nuez cuyo principal destino es el procesamiento para la industria chocolatera y en un menor porcentaje se consume como snack fresco, salado, confitado y tostado.

El principal país productor es Turquía, seguido de Italia, siendo este último además el consumidor más importante, con una demanda en constante aumento pero con un alto valor de la tierra, lo que limita el aumento de la superficie productiva, expandiéndose el cultivo hacia otras latitudes.

En Chile, la introducción del avellano europeo de manera comercial tiene una data reciente (década del 80), encontrándose muchas de las explotaciones frutícolas en etapa de formación.

Los inicios del cultivo se remontan al año 1985 en Linares donde Agrícola La Campana, establece el primer huerto comercial desde donde proviene gran parte del material genético existente en la actualidad. La Agrícola, tras realizar alianzas estratégicas con una filial del Grupo Ferrero, la principal procesadora italiana de avellanas, promovió una fuerte expansión en la zona, debido a la instalación de la empresa en la región con huertos propios (Vicencio, 2014<sup>1</sup>). Es en ésta instancia y con el apoyo de instrumentos de entidades como FIA, INIA y universidades regionales, se abre un polo productivo con fines exportables del fruto.

A lo anterior, se agrega la incorporación de la cooperativa estadounidense Hazelnut Growers of Oregon HGO, quien también realiza una expansión a través del desarrollo de plantaciones en Chile.

---

<sup>1</sup> Cristian Vicencio: Asesor agrícola La Campana, conversación personal

Sin embargo, la comercialización de la producción nacional es altamente dependiente de estos poderes compradores, impidiendo a los agricultores disponer de alternativas de negociación.

Lo expuesto devela la necesidad de diversificación del uso de la avellana, siendo una alternativa atractiva la extracción de aceite, con destino a nichos de mercados cosmetológico, gourmet y nutracéutico. Ello implica el desarrollo de una cadena de valor en el mercado local, desde su procesamiento, transformación, distribución y consumo que resulta interesante para un rubro que aumenta su producción de manera considerable.

Este trabajo tiene el propósito de establecer lineamientos para el desarrollo de una estrategia de innovación para la producción oleica de avellana europea, con fines cosméticos, teniendo como supuesto para ello la existencia de oferta sin destino de procesamiento.

## 2.-JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

### 2.1.- Situación Mundial

La tendencia por una alimentación saludable, ha favorecido el consumo de la avellana europea tanto su consumo fresco como elaborado, siendo el mercado europeo y asiático un referente en este sentido.

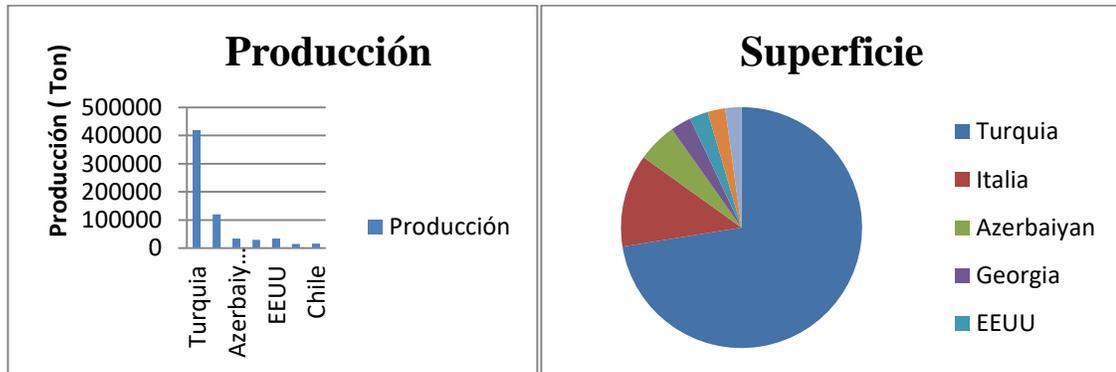
El principal productor de avellanas es Turquía, con una superficie que bordea las 400.000 ha, representando casi el 70% de la producción mundial con 342.000 ton, exportando a más de 90 países. No obstante, la diversidad de la calidad relacionada con la condición de cultivo en seco, con escasa mecanización por el tamaño de las explotaciones, además de la inestabilidad política, genera una amplia variabilidad en la producción. Le siguen Italia con una superficie 11,4%, Azerbaiyán e Irán con 3,4% y 2,2% respectivamente; por último, España, Estados Unidos y Chile con un 2% cada uno (tabla 1, gráfico 1).

Tabla 1: Superficie mundial y producción mundial

<b>PAÍS</b>	<b>ha</b>	<b>Ton</b>
Turquía	436869	420000
Italia	75050	120572
Azerbaiyán	31821	33941
Georgia	16833	29500
EEUU	14973	34473
España	14197	15306
Chile	13109	16833

Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT, 2016

Gráfico 1: Producción y superficie mundial de avellana europea



Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT, 2016

## 2.2.- Situación Actual del Avellano Europeo en Chile

El cultivo comercial de avellano europeo (*Corylus avellana*) se expande en la década del 90 en la región del Maule. La especie se encuentra distribuida desde la Región Metropolitana hasta la X región, presentando un mejor desempeño a medida que el cultivo se desplazan hacia la zona centro-sur. Lo anterior, presenta un especial interés, ya que debido a las condiciones edafoclimáticas del país, lo posiciona como el principal proveedor de contra estación del hemisferio norte.

Según cifras de CIREN la superficie plantada en la temporada 2016 llegó a las 13.108 ha, la que se concentra en un 50% en la VII región (Tabla 2). La producción nacional marcó un record durante la temporada 2016-2017 con 20.000 ton (CIREN, 2017). Existe una tasa de plantación de 30 ha anuales, por lo que para los próximos años, se espera un aumento considerable de la producción, dado que el avellano comienza su producción al cuarto año y su máximo potencial se obtiene en el octavo.

Tabla 2: Superficie Nacional

<b>Región</b>	<b>ha</b>
Metropolitana	25
O'Higgins	25
Maule	6586
Biobío	1218
Araucanía	4433
Los Ríos	509
Los Lagos	311
<b>Total</b>	<b>13107</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Ciren-Odepa 2016

Una de las principales limitantes para la comercialización es la inexistencia de un sistema de descascarado accesible para los agricultores, lo que los obliga a transar su producción con cáscara, limitando el acceso a los mercados internacionales que prefieren la nuez sin cáscara.

Actualmente, la industria tiene características de oligopsonio, siendo los poderes compradores más relevantes en orden de importancia: 1. **Agrichile**, empresa de capitales italianos filial de Ferrero, que consume un tercio de la producción mundial (Romero y Torres, 2010) y el 75% de la producción local; 2. **Hazelnut Growers of Oregon HGO**, cooperativa norteamericana, que cuenta con socios chilenos y que además funciona como exportadora, lo que ha generado mayor confiabilidad en los agricultores de la zona, que ven mayor estabilidad y seguridad en sus cultivos (Perry, 2010); 3. **Sociedad Avellanos del Sur**, originada a partir de la alianza estratégica entre **Avellanos Europeos del Sur** y la comercializadora de frutos secos **Pacific Nut**; 4. **Agrícola La Campana**, de la VII región quien procesa producción propia y brasileña.

En Chile la comercialización de la avellana se realiza con características de commodities, exportándose ya sea con cáscara y en los últimos años mayoritariamente sin cáscara (Tabla 3); debido a la mayor disponibilidad de tecnologías para ello. Un porcentaje inferior al 1% se destina a mercado interno para su consumo como snack (Catastro Frutícola, 2016)

**Tabla 3: Evolución de las exportaciones de avellana (ton)**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Con cáscara	10677	5006	206	101
Sin cáscara	83	1481	6128	7846

Fuente: Fedefruta, 2018

En países asiáticos y europeos, existe una industria más compleja, con mayor grado de diferenciación del fruto. Es así como en el caso de Turquía, anualmente se destinan entre 100.000 a 150.000 ton para el procesamiento oleico (Tasan et al., s.f)

### **2.3.- Características Generales del Aceite de Avellana**

El porcentaje de aceite presente en la avellana, dependiendo de la variedad y condiciones edafoclimáticas donde se cultive así como del método de extracción utilizado, puede fluctuar entre un 54,6 a 63,2%. Presenta una fracción importante de ácidos grasos mono y poliinsaturados en un rango de 73,3 a 80,1% del total de ácidos grasos (Tabla 3), los que actúan como barrera protectora contra la pérdida de humedad de la piel. Contiene además Tocoferol (vitamina E) en una rango entre 225,8 a 552,0 mg/g de aceite virgen (Savage et al., 1999), conocido por su actividad antioxidante contra los radicales libres y contribuir a aumentar la vida útil del producto. Se encuentran presentes también ácido gálico y catequinas, pertenecientes al grupo de los taninos, considerados como los principales compuestos fenólicos con actividad antioxidante (Solar y Satmpar, 2010).

Tabla 4: Contenido de ácidos grasos

<b>Contenido de ácidos</b>	<b>g</b>
Saturados	7.4
Monoinsaturados	78
Poliinsaturados	10.4

Fuente: [www.chilenut.cl](http://www.chilenut.cl)

Dentro de los ácidos grasos contenidos en el aceite de avellana se encuentra el oleico (en mayor proporción), el linolénico, palmítico y esteárico (Tabla 5). También contiene vitaminas del complejo B, así como minerales que le confieren mejores propiedades nutritivas (Tasan et al., 2016), convirtiéndolo en un producto interesante para la industria de nutracéuticos<sup>2</sup>.

Tabla 5: Porcentaje de Ácidos Grasos del Aceite de Avellana

Ácido graso	%
Oléico	77.8
Palmitoléico	0.2
Mirísticos	0.1
Palmítico	5.7
Esteárico	2.0
Linoleico	10.0
Linolénico	0.2

Fuente: [www.chilenut.cl](http://www.chilenut.cl)

- a) Hidratante: debido a la presencia de ácidos grasos y vitamina E (Ross-Hazel, 2018)
- b) Emolientes: otorga propiedades suavizantes y antiinflamatorias, debido a los fitoesteroles, inmovilizando los leucocitos, disminuyendo la respuesta inflamatoria cutánea (Valls,V., s.f.)
- c) Antirradicales libres: el contenido de fitoesteroles y tocoferoles tales como vitaminas A, D y E, contribuyen a la neutralización de radicales libres, responsables de la oxidación celular, previniendo así las líneas de expresión.
- d) Astringente, fotoprotección: el contenido de taninos le confiere propiedades astringentes, propicio para el tratamiento de dermatitis de distinta índole, como también fotoprotectora, al absorber ondas ultravioletas (Peña, et al., 2001)
- e) Antimicrobianas: debid al contenido de minerales como Mg, Ca, K
- f) Regenerador celular: debido a contenido de proteínas ayuda a la regeneración celular de tejidos

<sup>2</sup> Nutracéuticos: suplemento dietario de una sustancia natural presente en los alimentos y que tomados en dosis superiores a las existentes es esas especies, tienen un efecto favorable sobre la salud mayor que el que podría tener un alimento normal.

## **2.4.-Mercado Actual y Potencial de la Industria Cosmética Natural**

La preocupación por el bienestar y un estilo de vida saludable, el cuidado de la salud capilar y de la piel son cada vez más importantes, manifestándose a través del uso de productos naturales con menor intervención de sustancias sintéticas (Franco et al, 2008).

Se ha acuñado el término cosmeceútico a aquellos cosméticos que presentan funciones terapéuticas además de las funciones cosméticas propias. Un especial interés, son aquellos que ayudan a revertir los efectos del envejecimiento, como despigmentadores, atenuantes de las líneas de expresión, filtros solares y antioxidantes (Manson, 2012).

El mayor acceso a información, ha generado un perfil de cliente con mayores exigencias y preocupación por la procedencia de los ingredientes que componen los productos para el cuidado e higiene personal. Esta condición se ve favorecida por la vuelta hacia un estilo de vida saludable, la búsqueda de productos con atributos de calidad orientados a satisfacer necesidades emocionales como el menor impacto medioambiental, libres de sustancias sintéticas o de componentes de origen animal.

El mercado mundial de la cosmética natural en los últimos 10 años ha duplicado su valor desde los US\$ 7000 mill en el año 2007 hasta llegar a un valor cercano a los US\$ 15000 mill el 2017 (Satista, 2018). Datos revelan la preferencia por cosmética natural por parte de la mujeres europeas es de un 35%, mientras que en EE.UU la preferencia por cosmética natural vegetal es del orden del 44%, privilegiado además los productos que tengan un compromiso con el medioambiente y sin aditivos sintéticos (Prochile, 2012).

Según las proyecciones de la agencia Persitance Market Research (,respecto de la demanda avellanas por parte de la industria cosmética y farmacéutica hacia el 2026, los ingresos obtenidos corresponderán al 80% del total, proyectándose un valor de mercado de US\$1000 millones. El estudio detalla además, que los productos para el cuidado de la piel y del cabello, como los aceites vegetales, crecerán en torno al 10%, siendo los que proporcionen brillo, controlen la caída del cabello y efecto anticaspa, los que más aporten a ese aumento.

Se estima además, que la demanda de avellanas por la industria farmacéutica a nivel global crecerá a una tasa CAGR (Compound Annual Growth Rate) 5.5 %, similar al de la industria cosmética, ubicándose en segundo lugar de relevancia después de la industria de alimentos y por sobre el de bebidas, aumentando en un 5.2 %, durante el período 2018-2026 (PMR, 2016).

Dentro de la región, Chile es el país que más gasta en cosméticos con una cifra per cápita de US\$ 168 anuales, lo que corresponde a un 30% más de lo que gastan los países vecinos, siendo superado sólo por Brasil (Emol.2014). La tendencia de optar por productos de origen natural, no es distinta que al resto del mundo. En los últimos años, se ha observado un gran desarrollo en torno a este mercado. Un gran número de emprendimientos de diverso tamaño, dedicados a la factura de productos de cuidado y tratamiento de afecciones de la piel y cabello y, por otro lado, un número considerable de tiendas especializadas (herbolarios) en productos alternativos como la natural, orgánica, vegana, etc. han ido ganando espacio en torno a la cosmética convencional.

Es importante destacar que el país, es un proveedor de materias primas, en especial de aceites naturales para la industria cosmética internacional. Se caracteriza por la calidad de sus productos terminados, por su producción limpia, precios competitivos y una amplia diversidad en la oferta de materias primas (ProChile, 2016).

## **3.-OBJETIVOS**

### **3.1.-Objetivo General**

Diseñar una estrategia de innovación para la captura de valor de aceite de avellana europea orientada a la industria cosmética

### **3.2.-Objetivos Específicos**

3.2.1.-Identificar la oportunidad e impacto económico de la producción oleica de avellano europeo en la industria cosmética.

3.2.2.- Elaborar una estrategia para la captura de valor asociada al aceite de avellana europea orientada a la industria cosmética.

## 4.- METODOLOGÍA

El presente estudio contempla la revisión de fuentes secundarias de información nacionales e internacionales, tales como base de datos, publicaciones, documentos, etc., para el desarrollo de las siguientes etapas asociadas a los objetivos específicos del proyecto.

### 4.1.-Etapa I: ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN (Objetivo específico 1)

#### 4.1.1.-Investigación de Mercado

- a) **Factores externos:** Se identificaron oportunidades y amenazas del entorno; análisis de la competencia actual y potencial, describiendo las posibles ventajas y desventajas, así como los sustitutos existentes y disponibilidad de materia prima.
- b) **Factores internos:** se identificaron oportunidades de la industria, disponibilidad de recursos financieros y factores de calidad de la propuesta de valor.
- c) **Segmentación:** Para la segmentación de mercado se consideraron dos estrategias de modelamiento. La primera corresponde al modelo de negocios Business to Business B2B, referido a la interacción entre dos empresas, donde se produce transformación, distribución o fraccionamiento de insumos. La segunda estrategia de segmentación corresponde a Business to Consumer, referida a la relación entre la empresa y el consumidor final.

#### 4.1.2.-Dimensión de Mercado

Levantamiento de información referente a la estrategia de comercialización, identificando y dimensionando el mercado objetivo y/o mercado potencial. Para la cuantificación del tamaño de mercado, se utilizó la herramienta TAM SAM SOM, útil en ejercicios de factibilidad (Huapaya et al., 2016), plan de negocio (Morera y Celis, 2017), estrategias de competitividad (Soler, 2016), entre otros.

Para establecer los tamaños de mercados (TAM y SAM) se utilizaron los siguientes reportes de inteligencia competitiva:

- Persistence Market Research (Global Market Study on Hazelnut: Increasing Demand to be Observed in the Pharmaceuticals Sector During 2018 – 2026)
- Statista (Distribution of the global natural and organic beauty products market as of 2017, by product)
- Grand View Research (Skin Care Products Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product)

Para la determinación del tamaño del mercado objetivo (SOM), se utilizó como fuente secundaria de información el Catastro Frutícola Región del Maule (Ciren, 2016).

#### **4.1.3.-Marketing Mix**

Para definir la política de comercialización se utilizó la herramienta de gestión Marketing Mix o 4P (por sus siglas en inglés), que representa el conjunto de tácticas que la empresa puede controlar para poder influir en la demanda del consumidor. Éstas variables son Precio, Producto, Distribución y Plaza. (Peralta, 2009; Campoverde y Ruales, 2010)

Respecto del *Producto*, se consideró: tipo de producto o bien que se está comercializando (duradero, no duradero, de consumo), atributos (marca, precio, diseño servicio) y etapa del ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez, declinación).

#### **4.1.4.-Marco Regulatorio**

A partir de fuentes secundarias de información se determinaron aspectos relevantes respecto del marco regulatorio vigente para la producción oleica de avellana europea con fines cosméticos y las potenciales barreras de comercialización.

#### **4.2.-Etapa II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO (Objetivo específico 2)**

El análisis estratégico requerido para la creación de valor consistió de distintas herramientas de gestión, las que son utilizadas con regularidad en el desarrollo de estrategias y planeamientos empresariales (Cárcamo, 2010; Neira, 2014; Ponce, 2014), utilizándose: PESTA, Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, Análisis FODA, Análisis de apropiabilidad mediante metodología DIMNET (Vera, 2015, Teece 1986), Modelo de negocios mediante metodología CANVAS (Osterwalder& Pineur, 2010) Cadena de valor de Porter (Quintero y Sánchez, 2006). Basado en esta última, se seleccionaron dos estrategias de asociatividad para la captura de valor: la primera se basa en el modelo asociativo tipo cluster o distritos industriales, que son una forma eficiente de mejorar la competitividad integrando un sector de manera vertical, encadenando los sectores productivos complementarios, recibiendo los beneficios en la producción e implementación de tecnologías, enfrentando de mejor manera las economías globalizadas (Cepeda, 2009).

La segunda estrategia de asociatividad se basó en el modelo cooperativo, donde los integrantes comparten de manera horizontal, hacia delante y hacia atrás, parte o la totalidad de las actividades de la cadena de valor. Dicha forma asociativas son fuente de competitividad para las organizaciones, en especial para las pequeñas y medianas empresas, PYMEs (Orozco, 2005).

Desde la arista de introducción al mercado, existen diferentes estrategias. Entre ellas se cuenta la estrategia Ofensiva (Líder tecnológico), la Defensiva (Imitación creativa), Imitativa, Dependiente y Tradicional (Canós et al., 2010)

## 5.- RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 5.1.-Etapa I: ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

#### 5.1.1.-Investigación de Mercado

##### a) Factores Externos:

El entorno de la industria de la avellana europea, está conformado por una oferta atomizada que en la actualidad supera las 20.000 ton, distribuidas desde la Región Metropolitana hasta la Región de Los Lagos. Esta oferta es absorbida en su mayoría por la industria confitera, existiendo una alta dependencia de ciertos poderes compradores del fruto, que tienen capacidad de influir en los precios de mercado por los volúmenes que transan.

Los volúmenes exportados muestran un crecimiento sostenido en los últimos 10 años pasando de US\$ 2,3 millones el 2007 a US\$ 76 millones el 2017. Sin embargo, más de la mitad de la producción es exportada como un commodity, ya sea con o sin cáscara (Tabla 6), mientras que la diferencia se comercializa como harinas y pastas para la industria alimentaria.

Tabla 6: Exportaciones de avellana temporada 2017/18

Avellanas con cáscara	100.000 kg
Avellanas sin cáscara	9.460.051 kg

Fuente: [www.odepa.cl](http://www.odepa.cl)

Respecto de los competidores del aceite de avellana, no habría en el corto plazo, al no existir empresas que procesen a nivel local la semilla, por lo que se transformaría en una ventaja competitiva ser los primeros en disponer del producto para una captación temprana de las empresas cosméticas más importantes.

En tanto que los sustitutos se cuentan el de almendra dulce, nuez y avellana chilena con propiedades oléicas similares, pero con diferencias en su valor económico. También existe procesamiento de otras oleaginosas con destino cosmético como el de jojoba, linaza, sésamo y cáñamo. Todos los aceites referidos pueden ser considerados sustitutos directos del aceite de avellana, por lo que la diferenciación es fundamental para lograr un buen posicionamiento del producto. Esta diferenciación se asienta en las propiedades intrínsecas del aceite.

Sobre la producción con destino cosmético, el Instituto de Salud Pública es el organismo encargado de otorgar los permisos respectivos para la elaboración y comercialización. Los requisitos mínimos para el producto terminado según su finalidad, dicen relación con características organolépticas (aspecto, color, olor) y control microbiológico. No se registran barreras de tipo legal en la elaboración de aceite a partir de avellana europea. La normativa para la extracción de aceite con fines cosméticos se detalla en el Anexo N°1.

## **b) Factores Internos**

Considerando el prestigio a nivel país que posee Chile como productor de insumos cosméticos (ProChile, 2016), la presente propuesta es una oportunidad para crear valor, aprovechando la disponibilidad de materia prima que no esté siendo considerada por la industria establecida, abriendo canales para futuras ofertas de mayor calidad. De esta manera, es posible llegar a un mercado que está en constante dinamismo, en búsqueda de insumos que aporten nuevas y mejores características a sus productos, con ventajas sobre sus sustitutos, haciendo uso además las capacidades instaladas en cuanto a ecosistema emprendedor, nivel de inversión, tecnologías y los instrumentos de financiamiento disponibles.

Para el logro de la estrategia de comercialización se cuenta con capacidad de gestionar recursos humanos, tecnológicos y financieros.

### c) Segmentación

Para la estrategia de comercialización es necesario segmentar en dos focos de potenciales clientes.

Un primer foco considera la comercialización con entidades intermediarias, de transformación, es decir, modelo de negocios tipo B2B (Business to Business), mediante un canal directo de ventas<sup>3</sup>, donde la estrategia debe responder a argumentos de tipo racional. En este segmento se encuentran laboratorios tales como Weleda, Natura, Golden Green, Spacio Natural, Katmandú, entre otras que usan el aceite como materia prima en otros preparados cosméticos y también lo comercializan de forma directa en grandes volúmenes o fraccionado para el uso directo.

El segundo, corresponde a un modelo B2C, Business to Customer, a través de un canal corto de venta<sup>4</sup>. Este segmento objetivo del aceite de avellana, está pensado en un nicho con requerimientos diferenciados. Hace referencia a consumidores finales que tienen mayor preocupación por el bienestar, la salud, conciencia medioambiental y socialmente responsables. Se considera la segmentación de consumidores, principalmente mujeres desde los 18 años, con preocupación por el cuidado de la salud de la piel y cabello; personas de ambos sexos sin límites de edad con afecciones en la piel como psoriasis, acné, rosácea, dermatitis atópica, etc.; un segmento muy importante, que se ha hecho referencia, es el consumidor de cosmética natural y vegana, con hábitos de vida saludable (alimentación saludable, actividad física regular). Éste último posee conocimientos de productos de uso restringidos en comunidades desarrolladas y que goza de un nivel de ingreso medio-alto con disposición a pagar más por la diferenciación y nuevos productos.

---

<sup>3</sup> Canal directo: incluye dos niveles o entidades (Productor- consumidor)

<sup>4</sup> Canal corto de ventas: incluye tres niveles de transacción (productor- intermediario-consumidor)

## **5.1.2.-Dimensión de Mercado**

### **a) TAM Total Addressable Market (Mercado Total o Direccional)**

Corresponde al tamaño global del mercado, en este caso, el tamaño de la industria cosmética natural.

La industria de la cosmética natural ha venido experimentando un crecimiento sostenido en la última década, pasando de US\$ 6.800 mill el año 2007, a US\$ 14.800 mill el 2017 de acuerdo a los índices del portal estadístico Statista (2018)

Según la agencia de inteligencia competitiva Grand View Research (2018), el consumo de productos para el cuidado de la piel y el cabello de origen natural y orgánico, tendrá un valor hacia el 2020 de US \$15.980 mill. Similar es la observación que hace la agencia Persistence Market Research (2018), la cual señala que la cuota actual para el mercado natural es de US \$11.057 mill., con una tasa de crecimiento en torno al 8-10% anual, esperando que este valor se sitúe cercano a los US \$22.000 mill el 2024.

Lo anterior, se ve favorecido por la expansión en los canales de distribución, así como el aumento de los consumidores *on-line*. En este mismo sentido, el retail también está contribuyendo, ofreciendo con mayor frecuencia, productos de sesgo naturales *Premium* para el cuidado personal, lo que se suma al aumento de la disposición de gasto en productos cosméticos tanto en mujeres como hombres.

### **b) SAM Serviceable Available Market (Mercado Disponible)**

Corresponde al tamaño que se podría alcanzar con el modelo de negocios definido y recursos en un mediano plazo. El tamaño del mercado total de la industria cosmética a nivel nacional de acuerdo a información de la agencia Kline &Co (2018) es de US \$414 mill, mientras que la participación de la cosmética natural se estima en un 2,3 %, lo que

representaría un mercado de US \$9,5 mill. Según el Estudio de Mercado de la Cosmética en Chile (Gómez, 2016), el consumo per cápita se sitúa en torno a los US\$81,52 anuales.

**c) SOM Serviceable Obtainable Market (Mercado Objetivo)**

Corresponde al tamaño alcanzable con los recursos disponibles en el momento presente. El tamaño del mercado que se puede obtener con el modelo de negocios, considera la producción que se obtenga del mercado interno, sin destino de procesamiento. Para ello se considera un factor promedio de extracción del 40% de aceite y un porcentaje de cáscara de 35%.

Según el Catastro Frutícola de la región del Maule (2016), existen actualmente 5.554,8 ha, con una producción estimada de 10.360,6 ton/año de avellana europea. De ella el 53,5% tiene destino de exportación, el 46,2 % se destina al procesamiento y un 0,4% corresponde al mercado interno.

De acuerdo a las cifras anteriores, el mercado interno en la región del Maule es de 41,4 ton/año, equivalente a 26,9 ton de fruta y a una producción oleica del orden de los 10.800 lt, el que se transa a nivel interno en valores de \$25.000 a \$40.000, por lo que se está frente a una oferta de US \$486.561,6.

Gráfico 2: Representación del tamaño de mercado



Fuente: Elaboración propia

### **5.1.3.-Descripción de la Política de Comercialización**

A través de la política de comercialización o marketing, es posible definir las acciones que se requieren para lograr la Estrategia de Comercialización.

#### **a) Product (Producto)**

Para el logro de un buen posicionamiento de mercado, entre algunos aspectos, es prioritario considerar la etapa del ciclo de vida, el cual correspondería a la fase de introducción; fase más riesgosa, pero a la vez promisoría al no existir competidores del mismo producto. Dado lo anterior, la producción debe ser restringida para abordar un mercado de prueba.

Otros aspectos que debe considerar el análisis son variables tales como diseño del envase y marca, las cuales deben alinearse con los atributos de sustentabilidad, utilizando empaques prácticos, fáciles de utilizar, reciclables o retornables para el caso de que se transe como producto industrial; una imagen atractiva que ponga énfasis en lo natural y mantención de las propiedades cosmeceúticas del aceite, gracias al proceso extractivo utilizado. Para el mercado B2B se considera formatos de 5, 10 y 20 litros.

La satisfacción de las necesidades “emocionales” que se debe responder, en relación al segmento objetivo de consumidor final, dice relación con la ausencia de preservantes sintéticos, cruelty free (no testado en animales), menor manipulación del proceso, entre otros. La presentación para este mercado, considera formatos de volumen que van desde los 50 ml a los 250 ml.

#### **b) Price (Precio)**

La política de precio se realizará mediante el análisis externo de los competidores y sustitutos del aceite de avellana, hasta llegar a un nivel interno basado en la estructura de costos, diferenciando además de acuerdo al perfil del consumidor segmentado. En el

mercado B2B los precios se fijarán y reajustarán, manteniendo un referente con el mercado externo, pues compiten con aceite importado.

Para el mercado B2C se fijarán precios de manera competitiva con los demás productos ofertados por laboratorios nacionales, cuidando de no competir por precio, por cuanto ello podría canibalizar el mercado.

### **c) Place (Distribución)**

Los canales de distribución se deben integrar horizontalmente, para no perder el poder de negociación de los proveedores. Para tal propósito, se contempla la venta directa para aquellas empresas que requieran utilizar el aceite como insumo en matrices cosméticas (mercado B2B). Para el mercado B2C, la distribución se ajusta a través un canal corto indirecto para usuarios/consumidores finales (un intermediario entre el productor y el consumidor final) considerando para ello tiendas especializadas en cosmética natural tales como herbolarios o farmacias naturistas, incluyendo además la venta on-line (Anexo 1).

### **d) Promotion (Promoción y Comunicación)**

La estrategia de promoción busca estimular la demanda en los clientes y los no clientes, para lo cual se hace necesario gestionar un equipo de ventas capaz de transmitir la propuesta de valor del producto de manera íntegra, haciendo referencia no sólo a los atributos de valor del aceite, sino también a externalidades positivas conseguidas del procesamiento de la avellana, como son los beneficios medioambientales, contribución con el desarrollo y empleo local. Las promociones digitales (redes sociales), son una herramienta fundamental, donde a través de éstas se logra una penetración atomizada, además de la fidelización de clientes. Tienen la característica de ser de fácil acceso y de bajo costo.

Las ferias o muestras relacionadas con el rubro, donde convergen diversos productores, procesadores, consumidores, son un lugar de propicio donde se logra el

contacto de manera directa con los potenciales clientes y se consigue un relacionamiento efectivo.

#### **5.1.4.- Marco Regulatorio Actual**

Para el establecimiento de una planta extractiva existen dos entidades que tienen competencia en cuanto a la regulación y normativas.

En primera instancia y para la implementación de la planta de producción de materias primas, es el SEREMI de Salud la autoridad competente. Para tal propósito se debe solicitar el certificado de Calificación Industrial, el que regulariza el emplazamiento dónde se establecerá la actividad.

Respecto del uso de materias primas, indistintamente se usen con fines cosméticos o farmacéuticos, corresponde a competencias del Instituto de Salud Pública ISP. El reglamento refiere la solicitud del Registro Sanitario de Producto para la comercialización dentro del territorio nacional.

El requerimiento indica la tramitación de la autorización sanitaria de establecimientos productores o importadores de productos cosméticos de higiene, bajo riesgo y odorizantes (HBO). Dicho requerimiento verifica la denominación del producto, finalidad cosmética, fórmula y personería de los solicitantes (Anexo 2).

## **5.2.-Etapa II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Uno de los desafíos más importantes que se genera al implementar una innovación, es cómo la organización crea, desarrolla y captura valor, haciendo converger al cliente con el producto/servicio que se quiera entregar, sea éste B2B o B2C.

### **5.2.1.-Análisis del ambiente externo: PESTA**

#### **a) Entorno Político**

A través del Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo CNID (2017), en el marco de la agenda para 2030 se establecieron lineamientos de fomento, de manera tal que a través de la Ciencia, Tecnología e Innovación CTI, se superen los desafíos y contribuyan a generar oportunidades para poner al país de frente a lo que demanda a nivel global, siendo pilares fundamentales potenciar el desarrollo en regiones, poniendo el énfasis en la investigación e innovación, en conjunto al fortalecimiento de las capacidades científico-tecnológicas en instituciones públicas, a fin de potenciar exportaciones con alto valor agregado.

Chile destaca por su clima de negocios transparente y bien regulado, reconocido por las facilidades para emprender. Según el Doing Business del Banco Mundial (, el país se ubica en el 55° lugar en la tasa de creación de empresas. Además ocupa el 1<sup>er</sup> lugar de Latinoamérica en el índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (Banco Mundial, 2018).

El crecimiento económico de Chile, no se demuestra sólo a nivel de emprendimientos, sino también a nivel de grandes inversiones, donde el apoyo financiero de instituciones estatales es fundamental (Corfo, Conicyt, FIA, etc).

En el marco legal, con la promulgación de la Ley 20.659 (Tu Empresa en un Día), ha facilitado la creación de nuevas empresas, ahorrando tiempo y dinero. También la

gestión se ha facilitado por el régimen de tributación en línea (factura electrónica), lo que supone también ahorros significativos en costos administrativos.

Lo anterior, sumado a un entorno político transparente, crea un ambiente favorable para la gestión eficiente de capacidades organizacionales.

## **b) Entorno Económico**

El crecimiento económico de Chile, en torno al 5% entre los años 2010 - 2014, se vio restringido por la caída internacional del precio del cobre, situándose en torno al 1,5% durante el año recién pasado (2017); sin embargo, se espera un crecimiento del 2,5% durante el 2018 según el Fondo Monetario Internacional (Banco Mundial, 2018).

Otro indicador a considerar, es el PIB per cápita, el cual durante los últimos tres años han situado al país en el primer lugar dentro de Latinoamérica, con US\$ 24.796,89, seguidos por Argentina y México. No obstante, presenta el índice de desigualdad más elevado, dentro de los países de la OCDE (Quid, 2017).

Los tratados de libre comercio (TLC) con potencias económicas como Estados Unidos y China, permite un acceso a tecnologías sin carga arancelaria, lo que genera una ventaja hacia inversionistas.

Desde el 2010, Chile es miembro de la OCDE, debido a la estabilidad de régimen democrático y políticas económicas, condición que ha permitido la construcción de una economía más robusta, transparente y justa (OECD, 2018).

Un factor desfavorable ha sido el fuerte incremento del valor de energía, que se reflejan en el aumento de los costos de producción (Emol, 2014)

### **c) Entorno Socio-cultural**

Según el World Economic Forum WEF, Chile ocupa el lugar 33° de Competitividad durante el 2017, siendo el país más competitivo de la región. Este índice dice relación de cómo el país utiliza sus recursos para proporcionar un mejor nivel de prosperidad a sus habitantes (DatosMacro.com, 2017)

Asimismo, Chile ocupa un lugar privilegiado en América Latina en cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH), que conjuga factores como nivel de ingreso per cápita escolaridad, esperanza de vida y alfabetización (Infobae, 2018).

Respecto de la composición demográfica, esta se reparte en entre un 50,47 % para la población femenina y un 49,53 % para la masculina.

En los últimos 5 años la tasa de desocupación se ha mantenido entorno al 6-7%, lo que está por debajo del promedio latinoamericano de 8,4%. (INE, 2018)

Existe en tanto una percepción de seguridad mayor según la Encuesta de Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana 2017, donde la percepción “aumento de delincuencia” disminuyó, rompiéndose así la tendencia al alza que se venía presentando (INE, 2017).

### **d) Entorno Tecnológico**

Actualmente está vigente un Acuerdo suscrito el año 2011 de Cooperación Científica y Tecnológica entre el Consejo Nacional de Investigación de Italia -principal referente proveedor de tecnologías en relación al fruto avellana europea- y el Consejo Nacional de Investigación Científica Chilena (Conicyt, 2011).

Sin embargo, los índices no son favorables para el país, ya que según la OCDE, el gasto que se destina a I+D es el más bajo dentro de los países miembros, menos del 1% del

PIB, siendo este realizado por instituciones públicas como universidades y centros de investigación, mientras que un mínimo porcentaje es realizado por la empresa privada.

Así mismo, según cifras del año 2015 del Banco Mundial en relación al número de Investigadores dedicados a I+D por cada millón de habitantes, éste es de 455 muy por debajo si se compara con países desarrollados como Suecia, Corea o Dinamarca, cuyos valores superan los 7.000 por cada millón de habitantes (Banco Mundial, 2015b).

No obstante, como se hizo mención, considerando los TLC con los países proveedores de tecnología, es factible la adquisición y adopción de aquellas que sean deficitarias en el país.

#### **e) Entorno Ambiental**

La institucionalidad ambiental se ha visto fortalecida en la década comprendida entre los años 2005 al 2015, según reporta la Evaluación de Desempeño Ambiental realizada por OCDE (2016), creándose un Ministerio de Medioambiente, Superintendencia, Tribunales Ambientales y Servicio de Evaluación Ambiental además de un Consejo de Ministros para la Sustentabilidad.

Existe un gran avance en la percepción de la población y de los entes económicos por la sustentabilidad en todos sus ámbitos (social-económico-ambiental). La conciencia ambiental por parte de los consumidores hace que exista mayor interés por productos amigables con el medio ambiente, por lo que se abre una oportunidad interesante en éste ámbito (OECD, 2016)

### **5.2.2.- Análisis del Ambiente Interno: Las 5 Fuerzas de Porter**

A continuación se desarrollan los principales hallazgos del análisis. El detalle se encuentra en el Anexo 3.

#### **a) Poder de Negociación de los Proveedores**

Este factor está débilmente resguardado, debido a que el número de proveedores estaría limitado por la supeditación de poderes compradores de mayor envergadura en términos volumétricos. No obstante, se pretende concertar producciones que no cumplan estándares de calidad demandados por la industria chocolatera (calibre, humedad, forma, etc.).

Una forma de soslayar el poder de negociación de los proveedores, es integrarlos verticalmente en la cadena de valor, para lo cual se procurará el establecimiento de estrategias de asociatividad, considerando para aquello, los productores de menor tamaño.

Una vez que se produzca la entrada en vigor de un mayor porcentaje de huertos locales y los países vecinos, se proyecta contar con una oferta mayor de proveedores, con lo que se dispondrá de una cartera más extensa, permitiendo bajar los costos de la organización al promover competencia entre proveedores.

Al integrarse los agricultores en la cadena de valor, poder de negociación de los proveedores se vuelve irrelevante, por lo que el atractivo de la fuerza es alto.

Por otra parte, de acuerdo a la información disponible referente a la superficie cultivada y la que entrará en producción en las próximas temporadas, se prevé un mayor número de productores, lo que hará más atractiva la propuesta de soluciones cooperativas.

## **b) Poder de Negociación de los compradores**

El poder que asumirían los clientes o compradores tendría una relevancia menor, esto es, poca capacidad de influir en el precio o condiciones de venta, por tratarse de un producto sin proveedores alternativos, en el caso de que se trate del usuario final.

En el caso de que el producto sea materia prima para la elaboración de otros productos y estos a su vez signifiquen parte importante de los ingresos, se estaría en presencia de un comprador influyente, por lo que se hace necesario poder diversificar los clientes y diferenciar con atributos de valor significativos para los clientes como certificación por Buenas Prácticas Agrícolas, Sistemas de Gestión de Calidad, certificados y sellos de cosmética natural y todos aquellos que permitan la diferenciación del aceite de avellana.

El poder de negociación de los compradores es medio-alto, por lo tanto la industria es atractiva desde ésta dimensión.

## **c) Amenaza de nuevos competidores**

La posibilidad que ingresen nuevos competidores al mercado es baja, en relación a la barrera de entrada de economías de escala e inversión inicial requerida, específicamente en la etapa del descascarado. Ésta es, sin duda, una limitante para la diversificación en el uso de ésta nuez.

Los canales de comercialización son accesibles a cualquier nuevo competidor, al no existir una marca establecida, cualquier competidor podría llegar a participar de la industria.

Una forma de evitar la entrada de nuevos competidores es a través de la protección de la propiedad intelectual, mediante un registro de marca con buen posicionamiento dentro de los clientes.

En general, la entrada de nuevos competidores no reviste gran presión, por lo que el atractivo de la industria es medio.

#### **d) Presión Proveniente de Productos Sustitutos**

Al existir productos con similares características es de suma importancia poder diferenciarlo ante los compradores. Esta amenaza es de mayor relevancia al existir sustitutos de menor valor en el caso de la industria cosmética. Se hace necesario contar con una estrategia de marketing bien direccionada, de manera que el cliente capte los atributos de valor del producto y pueda ser fidelizado en una etapa temprana.

La existencia de diversos sustitutos, hace que la amenaza sea alta, por lo que esta dimensión tiene un bajo atractivo.

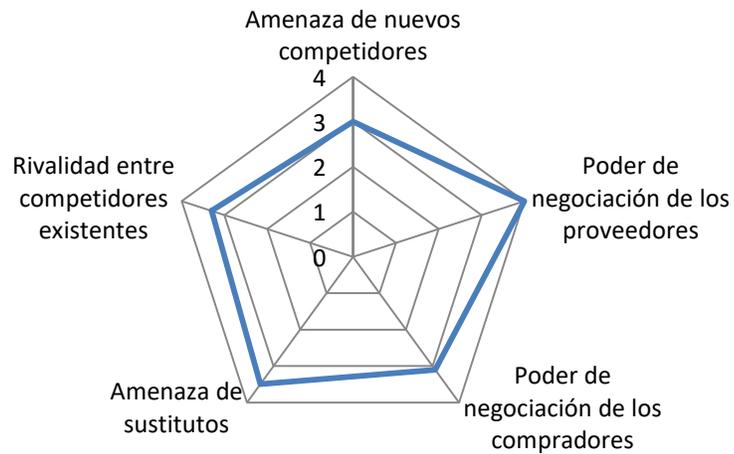
#### **e) Rivalidad entre Competidores**

Dado que esta fuerza es el resultado de la existencia de competidores en la industria, no afectaría sino hasta la potencial entrada de nuevos competidores. Por ende, será importante lograr un buen posicionamiento de marca, antes de la entrada de estos. Respecto de las barreras de salida, a los competidores que ingresen les será difícil salir del mercado, debido a la especialización de la tecnología.

La estructura competitiva entre rivales es baja, por lo que la industria se torna atractiva.

La industria es atractiva principalmente por la inexistencia de competidores en el mercado, por lo que no existe limitante en la fijación de precios y fidelización de clientes.

Gráfico 3: Fuerzas Competitivas



Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3.-Análisis FODA

Una de las principales fortalezas que puede anticiparse, es el aumento de la oferta de avellanas, lo que sumado al prestigio del país como productor de materias primas para la industria cosmética, se presenta como una interesante oportunidad de innovar en el uso actual, además de absorber producciones que se comercializan sin aporte de valor.

En cuanto a las debilidades, el carácter asociativo de la propuesta, podría generar algún grado de reserva por parte de los agricultores, ya que tal modalidad, exige un nivel de compromiso y confianza entre los asociados.

La existencia de un comprador influyente, como es el caso de Agrichile, genera un mercado en donde el precio está fuertemente influenciado, tornándose en una amenaza relevante a considerar (Tabla 7).

**Tabla 7: Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ser primer oferente (ventaja competitiva) Oferta de materia prima en aumento Prestigio como productor de materias primas (aceite de jojoba, rosa mosqueta, emú, etc.) Características diferenciadoras del producto Existencia de un ente regulador entre los agricultores (SNA) Derivar la producción primaria a productos de mayor valor agregado	Posibilidad de entrada de nuevos competidores Precio de insumo “regulado” por poder comprador” Existencia de sustitutos establecidos Requisitos del ISP rigurosos Reticencia a comprar nuevos productos
<b>DEBIIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Reticencia de agricultores a la asociatividad Desconocimiento por parte de los consumidores de los beneficios del aceite Desconocimiento por parte de los agricultores de la oportunidad de mercado	Posibilidad de alianzas estratégicas con centros de investigación Posibilidad de acceder a financiamiento Ecosistema de innovación en crecimiento Disposición a pagar más por productos naturales Acceso a nichos de mercado por medios digitales a bajo costo TLC con países consumidores Posibilidad de generar vínculos con entidades procesadoras

Fuente: Elaboración propia

#### **5.2.4.-Análisis de Apropiabilidad**

Uno de los grandes problemas que genera las nuevas tecnologías es la Apropiabilidad, es decir, qué valor se captura a lo largo de la cadena. En relación a esto, es posible considerar cuatro factores que dicen relación con la inherente apropiabilidad de la tecnología. Estos son: mecanismos de *Protección Legal*, el carácter de *Replicabilidad* que presente la tecnología, los *Activos Complementarios* que se requieran y la relación con el *Diseño Dominante* de la industria (Teece, 1986).

### a) Protección Legal

Respecto de la apropiabilidad y los mecanismos de protección legal, se conocen distintas formas de resguardar (secreto industrial, patentes, marcas registradas, indicaciones geográficas).

En relación a la Protección Intelectual el mecanismo que se ajusta a la propuesta de valor es a través de Registro de Marca. En ese sentido, el uso de plataformas digitales como redes sociales, sitios web 2.0, son fundamentales para tener un mejor posicionamiento y lograr el reconocimiento y preferencia de los consumidores, por sobre otras marcas o productos sustitutos. También es posible la protección a través de Diseño Industrial para una diferenciación del envase, dirigido a segmentos de clientes de nicho y el Registro de Dominio a fin de tener fácil y atractivo reconocimiento en plataformas digitales (Tabla 8).

Tabla 8: Análisis de Apropiabilidad de Propiedad Intelectual

<b>Tipo de creación</b>	<b>Tipo de tecnología u Objeto de protección</b>	<b>Mecanismos de protección</b>	<b>Eficacia de la protección</b>
Producto(Aceite avellana)	Conocimiento explícito	No aplica	Débil
Proceso(Prensado en frío)	Conocimiento Explícito	No aplica	Débil
Marca	Conoc. codificado	Registro de marca	Estricto
Diseño de envase	Conoc. Codificado	Diseño industrial	Débil
Dominio	Conoc. Codificado	Registro de Dominio	Estricto

Fuente: Elab. propia, en base a apunte docente, Profesor E. Santibáñez Valorización de Resultados

I+D+i, MGT, 2014

## b) Replicabilidad

Respecto de la Replicabilidad de la tecnología, en la medida que ésta sea más replicable menor será la capacidad de apropiación a través de la captura de valor. Como se trata de una innovación de producto, cuyo proceso está estandarizado, existe mayor propensión a la replicabilidad, por ende, menor apropiabilidad (Tabla 9).

Tabla 9 : Análisis de Replicabilidad de la Tecnología

<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Proceso/producto</b>	<b>Condición</b>
<b>Conocimiento</b>		(Favorable/Desfavorable)
<b>Tácito/ explícito</b>	Explícito	Desfavorable
<b>Observable/ no observable en el uso</b>	Observable	Desfavorable
<b>Autónomo/ sistémico</b>	Autónomo	Desfavorable
<b>Replicabilidad</b>		Fácil

Fuente: Elab. propia, en base a apunte docente Profesor E. Santibáñez ,Valorización de Resultados I+D+i, MGT 2014

## c) Activos Complementarios

Los Activos Complementarios tienen un importante rol en la determinación de la captura de valor en la innovación. Los activos complementarios para el desarrollo de la propuesta son de tipo general, por lo que su transacción con el propietario de la tecnología no involucraría una captura importante de valor. Sin embargo, éstos activos requeridos son intensivos en capital, lo que genera un escenario menos favorable, respecto de la apropiabilidad.

En la tabla 10 se resume los principales componentes de la apropiabilidad de la propiedad intelectual según el mecanismo de protección y la replicabilidad que presentan:

Tabla 10: Régimen de Apropiabilidad

<b>Propiedad intelectual</b>	<b>Eficacia de mecanismos legales de protección</b>	<b>Replicabilidad inherente</b>	<b>Clasificación régimen</b>
<b>Producto</b>	Débil	Fácil	Débil
<b>Proceso</b>	Débil	Fácil	Débil
<b>Registro de marca</b>	Estricto	Difícil	Fuerte
<b>Registro de dominio</b>	Estricto	Difícil	Fuerte
<b>Diseño industrial</b>	Débil	Fácil	Moderado

Fuente: elaboración propia, en base a apuntes de clases Valorización de Resultados I+D+i profesor E. Santibáñez, 2014

La tabla anterior, evidencia que el mecanismo de protección respecto al desarrollo del nuevo producto, corresponde a Registro de Marca. Tal procedimiento es posible de realizar a través de la plataforma digital de INAPI, con un costo asociado, para una protección de 10 años.

Respecto del Registro de Dominio, se realiza en la plataforma NIC Chile, dependiente de la Facultad de Matemáticas y Físicas de la Universidad de Chile. Este registro posibilita a los usuarios acceder con mayor facilidad a través de un nombre exclusivo, al contenido de la plataforma web de la organización, tales como ubicación, canales de distribución, pedidos, etc.

El cuarto elemento a considerar en la apropiabilidad se refiere al Diseño Dominante, no obstante, este análisis es referido al uso de tecnologías, cuestión que está fuera del alcance de este proyecto.

### **5.2.5.- Canvas del Modelo de Negocio**

Como se trata del desarrollo de un nuevo producto, el epicentro de innovación corresponde a la Propuesta de Valor, por tanto la estrategia modifica el resto de los bloques, al generar nuevas infraestructuras, nuevos canales y formas de relacionarse con los clientes así como nuevas fuentes de ingresos a la industria.

A continuación se describen los 9 bloques del Canvas del Modelo de Negocios (Anexo 4).

#### **a) Propuesta de Valor**

- Aceite cosmético con propiedades dermatológicas y capilares, con presencia de antioxidantes de reconocida actividad anti radicales libres tales como tocoferol, ácido gálico y catequinas que le aportan valor cosmeceútico, además de la presencia de vitaminas del complejo B y minerales que contribuyen a la nutrición de la piel y el cabello.
- Producto *eco-friendly*, *cruelty free*

#### **b) Segmentos de Clientes:**

- Laboratorios de cosmética natural
- Consumidor final, con tres subsegmentos
  - Consumidores de productos naturales, con preocupación por el medioambiente
  - Mujeres mayores de 18 años preocupadas por el cuidado de la piel y cabello
  - Personas de ambos sexos, sin límites de edad con afecciones dérmicas (psoriasis, acné, rosácea, etc)

### **c) Relaciones**

Para entregar e informar la propuesta de valor, el modelo de negocio contempla relación a través de información directa con los clientes mayoristas (laboratorios de manufactura, distribuidores) que requieren de un tipo de marketing racional, orientando a entregar los atributos técnicos del aceite en cuanto a propiedades cosmeceúticas se refiere.

Para la relación con los clientes/usuarios finales, se considera marketing electrónico, e-mailing, banner en páginas asociadas al producto, asistencia on-line, complementada con información científica que valide resultados y, promociones por difusión en redes sociales.

### **d) Canales**

Dependiendo del segmento a atender, se requerirá de canales diferentes para llegar al consumidor. De ésta manera, los consumidores mayoristas como laboratorios y distribuidores se ajustan a un canal propio directo de ventas, ya sea electrónico (e-commerce) o físico (fuerzas de venta).

Los usuarios finales por ser parte de mercado de nicho, se caracterizan por tener una demanda atomizada. Los potenciales consumidores no están concentrados geográficamente, por lo que los canales de venta directa digital son propicios, así como canales asociados indirectos de venta, como tiendas relacionadas al rubro cosmético.

### **e) Actividades Claves**

La propuesta de valor, requiere como actividad fundamental el proceso de extracción de aceite, el que no será posible sin asegurarse el suministro de la avellana europea. Para ello es clave establecer una relación directa con el agricultor, a modo de contrato o a través de una integración vertical apuntando a explotaciones de tamaño pequeño, que presentan mayores dificultades de acceder al mercado formal, así como con aquellos agricultores que dispongan de fruta con calidad que no sea aceptada para el procesamiento alimentario.

**f) Recursos Claves**

Se requiere de avellanas europeas y un modelo de gestión para la articulación de recursos (capital humano, infraestructura, financiamiento, etc.).

**g) Socios Claves**

Para una mejor eficacia del modelo de negocios, los agricultores se deben sentir parte de la propuesta de valor, por lo que su integración juega un rol preponderante y debe ser parte de la propuesta. La industria de transformación y distribución (laboratorios cosméticos, herbolarios) son también socios claves de la propuesta.

**h) Fuente de Ingresos**

Al no existir activos de propiedad intelectual que explotar, los ingresos provendrán exclusivamente de la venta del aceite de avellana europea.

**i) Fuente de Costos**

La estructura de costos estará dada por la materia prima (avellana europea), infraestructura, insumos de procesamiento (reactivos, envases, etiquetas, etc.), recursos humanos, propiedad intelectual, logística de salida y marketing.

### **5.2.6.-Estrategia de Captura de Valor**

La estrategia de innovación a adoptar es del tipo Defensivo (Canos et al., 2010), entendiéndose que no se es líder tecnológico, por lo que los esfuerzos deben centrarse en optimizar las actividades de marketing, estructuras de costos e ingresos, para poder ingresar al mercado de una manera competitiva.

Dentro de las ventajas para propiciar la participación asociativa inter-empresarial se cuenta la reducción de costos, incremento de la capacidad de producción, establecimientos de canales propios de comercialización y marketing, mayor capacidad de negociación, complementación de recursos, mejor acceso a financiamiento y tecnología.

Para desarrollar la estrategia de captura de valor se proponen las siguientes formas asociativas, representadas a través de la Cadena de Valor de Michael Porter (Anexo 6).

#### **a) Estrategia de Asociación Tipo Cluster**

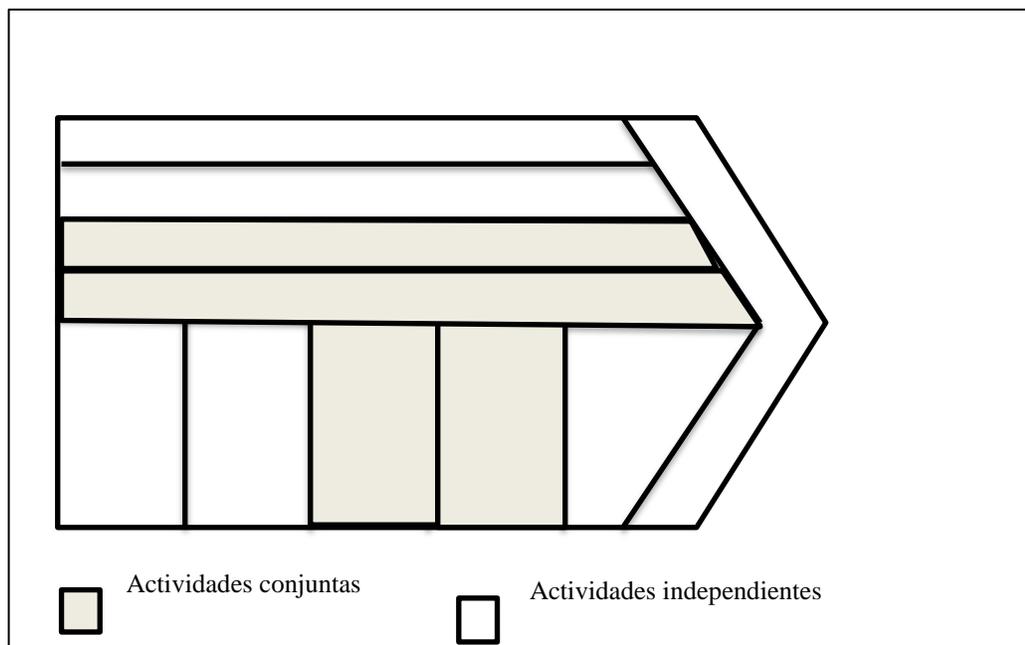
Los pequeños y medianos productores de avellana europea, aprovechando su cercanía geográfica, se agrupan compartiendo parte de la cadena de valor, estableciendo relaciones además con instituciones de apoyo como financieras, de investigación y capacitación. Las relaciones que se generan al interior del cluster pueden ser de cooperación y/o de competencia, siendo posible que se desarrolle la totalidad de los eslabones de la cadena de valor.

No obstante, esta estrategia propone se establezcan unidades independientes productoras de aceite de avellana europea, siendo factible la formación de alianzas estratégicas entre sí y con instituciones que aporten valor en la cadena, integrándolas de manera vertical u horizontal. De esta manera, no sólo se incluyen los productores de aceite, por lo que las actividades de apoyo que pueden integrar en la cadena son los proveedores de tecnologías directamente relacionadas al proceso, como descascaradoras, prensas, centrífugas, etc., así como entidades proveedoras de conocimiento, las que pueden

contribuir en el mejoramiento del proceso, estandarizando controles de calidad, poniendo en valor los subproductos del proceso extractivo, etc.

Las actividades de la cadena que se pueden compartir en el cluster, representadas por las zonas sombreadas que se grafican a continuación:

Figura 1: Cadena de valor modelo estratégico tipo cluster



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, las actividades primarias que son comunes a la estrategia, dicen relación con la logística externa, acopiando de manera unificada las producciones independientes, participando de la distribución física del producto así como labores de marketing y ventas.

Las actividades de apoyo que se pueden realizar de manera conjunta corresponden a la adquisición de insumos y maquinaria especializada para aprovechar mejores precios, en tanto, en la actividad de desarrollo tecnológico, implementar procesos más eficientes y limpios y alianzas con entidades de investigación y certificación.

## **b) Estrategia de Asociación Tipo Cooperativa**

La asociatividad cooperativa se caracteriza por la integración y ayuda mutua en un plano horizontal, en donde los actores que la integran pertenecen generalmente al mismo ámbito económico (Cepeda, 2009).

En Chile, las cooperativas se rigen por la Ley General de Cooperativas, a través del Decreto N° 101 del Ministerio de Economía, Fomento y Construcción. Las cooperativas agrícolas y campesinas son una clase de ellas, en donde los socios se asocian para compartir actividades, con el propósito de generar un mayor rendimiento de los recursos utilizados, propendiendo además al desarrollo social, cultural y económico de la asociación.

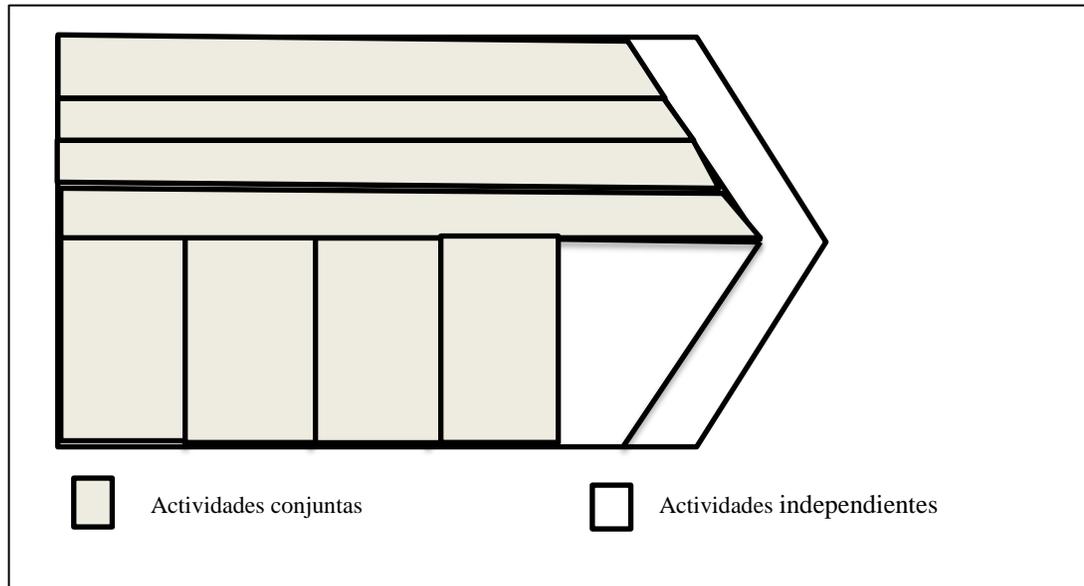
Esta estrategia plantea la integración de pequeños agricultores, constituyéndose una relación jurídica diferente a la individual original, pudiendo conformarse por personas naturales o jurídicas. Los cooperados interactúan horizontalmente, es decir, tienen igualdad para participar en la toma de decisiones. La característica diferenciadora del modelo asociativo cooperativo, descansa en los principios de la economía social<sup>5</sup>.

El modelo cooperativo considera la asociación para compartir de manera cooperativa las actividades de la cadena, pudiendo ser desarrolladas en su totalidad por la organización. Se entiende de esta forma las actividades primarias como la logística interna, externa y de soporte, tal como se muestra a continuación (Figura 4).

---

<sup>5</sup> Principios de la Economía Social: La Solidaridad, La Cooperación y la Democracia; La Supremacía del Trabajo sobre el Capital; el trabajo asociado: la propiedad social; la autogestión; la supremacía del servicio; la integración

Figura 2: Cadena de valor estrategia tipo cooperativa



Fuente: Elaboración propia

Las actividades de Logística Interna que se pueden compartir (zonas sombreadas), son las de recepción y almacenamiento de materias primas e insumos, manejo y control de inventarios; para el caso de las Operaciones, es posible realizar la utilización de infraestructura conjuntamente para la transformación a producto final (planta procesadora, maquinaria, bodegas, etc.), embalaje, controles de calidad; para Logística Externa o de salida, es factible compartir actividades de almacenamiento, programación y operación de transporte de vehículos de despacho.

Las actividades de Marketing y Ventas en que colaboran los asociados van desde la fijación de precios, venta conjunta, análisis de nuevas posibilidades de mercado, recepción de pedidos y desarrollo de una marca colectiva. Esto último, podría derivar en el principal activo para la asociación, por tratarse de un producto con determinadas características y cualidades del entorno etnogeográfico en donde se elabora.

Dentro de las Actividades de Apoyo (zonas sombreadas), dada las directrices que exige el sistema de cooperativas, se requiere que éstas actividades sean compartidas en su totalidad. Así, se puede llevar a cabo el abastecimiento de la materia prima y compra de

insumos, desarrollo de tecnología más eficiente para un proceso, desarrollo de nuevos productos, actividades de capacitación, gestión de recursos financieros, asesoramiento legal y contable, entre otros.

Las ventajas que aporta la conformación del cooperativismo, es un acceso a fuentes de financiamiento específicas de parte del Estado para fortalecer y potenciar el desarrollo del modelo cooperativo (Anexo 5).

Respecto de esta estrategia, es posible comparar la experiencia del sector de aceite olivícola en sus inicios. Dicha industria, calificada como oligopsonio, mejoró su competitividad al integrar la producción primaria y el procesamiento, obteniéndose mejores indicadores de desempeño (Schwartz et al., 2002). El estudio referido, presenta como alternativas viables, la producción industrial independiente, a través de contratos con proveedores de materia prima, estableciendo volúmenes y precios estables, integrando verticalmente hacia atrás. La integración hacia delante, fue propuesta en la mejora de la competitividad del sector para la obtención de mayor poder de negociación con los clientes.

## 6.-CONCLUSIONES

El cultivo del avellano europeo se ubica en una condición de oligopsonio, donde se produce una competencia imperfecta, en la que los pocos compradores tienen capacidad de influir fuertemente en los precios. En este contexto, los agricultores quedan en una posición desventajosa.

El establecimiento de una alternativa al procesamiento alimentario, lo puede conformar el uso orientado a la industria cosmética natural. Este sector industrial está en crecimiento y el desarrollo de un insumo que satisfaga los requerimientos del rubro cosmético se presenta como una oportunidad para la diversificación del uso de la avellana europea, aprovechando coyunturas como aumento del poder adquisitivo, mayor selectividad y preferencia de productos naturales por parte de segmentos nicho.

La limitante observada es la provisión de materia prima, no obstante, se proyecta mayor disponibilidad en futuro cercano. Por otro lado, a través de relaciones contractuales y modelos asociativos es posible evitar esta dificultad, estableciendo para ello, ejes estratégicos de desarrollo en capacitación, financiamiento, I+D y desarrollo de tecnología

Un aspecto importante en el establecimiento de la industria oleica de avellana, es alcanzar certificaciones internacionales de producción que otorgan organismos como EcoCert, CosmeBio (Francia), BHDI (Alemania), Soil Association (UK), ICEA (Italia) y Bioforum (Bélgica) para aportar diferenciación y por lo tanto una mayor percepción de calidad por parte de los consumidores, logrando una mayor captura de valor.

Las estrategias asociativas son una herramienta útil para pequeños y medianos agricultores que están fuera del mercado actual de la avellana europea. Segmento productivo que al integrarse horizontalmente en la cadena productiva, se vuelven más competitivos al compartir actividades, obteniendo beneficios tales como reducción de costos, mayor eficiencia en la gestión de recursos financieros, relacionamiento efectivo con

entidades de investigación y un mayor poder de negociación clientes y proveedores en actividades de soporte como abastecimiento y adquisición de tecnología

Según los denominados “Epicentros de Innovación”, la estrategia de innovación en el modelo de negocios, puede provenir de cualquier bloque del Canvas. Se distinguen, sin embargo, cuatro epicentros desde donde la innovación puede ser impulsada: recursos, propuesta de valor, clientes y finanzas. En la medida que se innove en alguno de ellos, se produce la innovación en los demás bloques del Canvas del Modelo de Negocio. En este proyecto, se innovó desde la Propuesta de Valor, proponiendo dos estrategias para la gestión del modelo de negocios, las cuales difieren en las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor.

Por último, es importante consignar que la industria podría converger hacia extracción de principios activos, que son más valorados por la industria cosmética y por lo tanto, mayor beneficio para el agricultor.

## 7.-BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Banco Mundial, 2018, Chile Panorama General, Disponible en <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview> Consultado 20 de Abril, 2018
- Banco Mundial b, 2015, Investigadores dedicados a investigación y desarrollo (por cada millón de habitantes). Disponible en <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.SCIE.RD.P6> Consultado el 13 de Mayo, 2018
- Canos, L., Pons, C., Santadreau, C., 2010, Estrategias de Innovación, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia, Disponible en <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53255/Estrategias%20de%20innovacion.pdf>. Consultado el 2 de Septiembre 2018
- CONYCYT. Acuerdo de cooperación científica entre consejo nacional de investigación de Italia y la comisión nacional de investigación científica de Chile [convenio cnr-italia 2011] Disponible en <http://www.conicyt.cl/sobre-conicyt/convenios/convenios-internacionales/acuerdo-de-cooperacion-cientifica-entre-consejo-nacional-de-investigacion-de-italia-y-la-comision-nacional-de-investigacion-cientifica-de-chile-convenio-cnr-italia-2011/> Consultado el 15 de Junio, 2018.
- Cárcamo, C., 2010, Plan de exportación de un conglomerado de cooperativas apícolas en la zona centro-sur del país , tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Globalización, UCH, 90 p. Disponible en [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cf-carcamo\\_cm/pdfAmont/cf-carcamo\\_cm.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cf-carcamo_cm/pdfAmont/cf-carcamo_cm.pdf) Consultado el 25 de Julio, 2018.
- Campoverde G., Ruales, E., 2010, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos a base de limón tahití y pectina en la ciudad de Quito. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. UDLA. Quito. 197 p. Disponible en <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1743/1/UDLA-EC-TINI-2010-13.pdf>

Consultado el 29 de Julio, 2018

- Cepeda, S., 2009, Entre modelos de producción cooperativos y clusters, El Cuaderno; Escuela de Ciencias Estratégicas, Vol 3, N°5, p. 59-76, Medellín, Colombia. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3035210.pdf> Consultado el 20 de Mayo, 2018
- Chapman, A., 2004, Análisis DOFA y Análisis PEST, Disponible en <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf> Consultado el 20 de Mayo, 2018.
- Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo, 2017, Lanzamiento de la Nueva Estrategia Nacional de Innovación, Orientaciones Estratégicas de cara a 2030. Disponible en <http://www.cnid.cl/2017/05/18/lanzamiento-de-la-nueva-estrategia-nacional-de-innovacion-orientaciones-estrategicas-de-cara-a-2030/> Consultado Junio, 2018
- Datosmacro.com, 2018, Chile Mantiene su competitividad. Disponible en <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/chile> Consultado el 18 de Junio, 2018
- Economía y Negocios, 2014, Chile, el 2° país que más gasta en cosméticos. Disponible en <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=120340> Consultado el 20 de Mayo 2016
- Emol, 2014, Asimet asegura que el costo de la energía en Chile aumentó en un 193% en los últimos 10 años. Disponible en <https://www.emol.com/noticias/economia/2014/07/18/670526/asimet-asegura-que-el-costo-de-la-energia-en-chile-aumento-193-en-diez-anos.html> Consultado el 10 de Mayo, 2018.
- Ewing, H., 2016, Market Size estimation -- What does it all mean?, New Enterprise Forum. Disponible en [https://newenterpriseforum.org/sites/default/files/resources/NEF\\_Market\\_Size\\_Estimation.pdf](https://newenterpriseforum.org/sites/default/files/resources/NEF_Market_Size_Estimation.pdf) Consultado el 25 Mayo, 2018

- FAO <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC>. Consultado el 16 de Mayo, 2018
- Fedefruta, 2018, Exportaciones Chilenas siguen en alza. Disponible en <https://fedefruta.cl/exportaciones-de-avellanas-chilenas-siguen-al-alza/> Consultado el 10 de Noviembre, 2018
- Franco, D., Sineiro, J., And Núñez. M, 2007, Analysis Of Variables And Modeling of *Gevuina avellana* oil extraction with Ethanol Near Azeotrope conditions. Disponible en <http://200.38.75.91:2116/doi/10.1111/j.1745-4530.2007.00237.x/full> Consultado el 15 de Abril, 2016
- Grand View Research, 2018, Skin Care Products Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product [Face Cream (Skin Brightening, Anti-Ageing, Sun Protection), Body Lotion (Mass Body Care, Premium Body Care)], And Segment Forecasts, 2018 – 2024. Disponible en <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/skin-care-products-market>. Consultado el 26 de Mayo, 2018
- Gómez, P., 2016, Estudio de Mercado, El mercado de la cosmética en Chile. Disponible en <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016669611.html?idPais=CL> Consultado el 16 de Abril, 2017
- González, Y., Peña, M., Sánchez, R., Santana, L., 2001, Taninos de diferentes especies vegetales en la prevención del fotoenvejecimiento, Revista Cubana Investigación Biomédica, v.20 n.1 Ciudad de la Habana ene.-mar. 2001, Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-&script=sci_arttext&tlng=en) Consultado el 10 de noviembre, 2018.
- Huapaya, E., Golernant, J., Massa, F., Pinillos, J., 2016; Estudio de factibilidad para la implementación de un marketplace de atención de incidentes domésticos, Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración, Universidad del Pacífico, Perú. Disponible en

[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1709/Eduardo\\_Tesis\\_maestria\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1709/Eduardo_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Consultado el 29 de Julio, 2018

- INE, 2018, Tasa de Desocupación. Disponible en <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2018/03/29/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-del-trimestre-diciembre-2017---febrero-2018-fue-6-7> Consultado Abril, 2018
- Infobae, 2017, Índice de Desarrollo Humano, Disponible en <https://www.infobae.com/america/america-latina/2017/03/21/nuevo-indice-de-desarrollo-humano-de-la-onu-cuales-son-los-mejores-paises> Consultado Abril, 2018
- Informe Doing Business, 2016, Comisión de Productividad. Disponible en <http://www.productividadchile.cl/wp-content/uploads/2017/01/Minuta-Doing-Business-2016-2017.pdf> Consultado el 16 de abril, 2018
- İlhami, A., Artik, N., Şimşek, A., Güneş, N., Nutrient composition of hazelnut (*Corylus avellana* L.) varieties cultivated in Turkey. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/223661957\\_Nutrient\\_composition\\_of\\_hazelnut\\_Corylus\\_avellana\\_L\\_varieties\\_cultivated\\_in\\_Turkey](https://www.researchgate.net/publication/223661957_Nutrient_composition_of_hazelnut_Corylus_avellana_L_varieties_cultivated_in_Turkey) Consultado el 25 de Mayo, 2016.
- Jeffries, N., 2005 Actives activates skin care market, Global Cosmetic Industry, Vol 173. p 44-46. Disponible en [https://searchproquestcom.pucdechile.idm.oclc.org/docview/196442751?rfr\\_id=info%3Axi%2Fsid%3Aprimo](https://searchproquestcom.pucdechile.idm.oclc.org/docview/196442751?rfr_id=info%3Axi%2Fsid%3Aprimo) Consultado el 25 de Marzo, 2018

- Manson, S. (2012). Defining Cosmeceuticals. Global Cosmetic Industry, Vol180(4) p 52. Disponible en <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:oRRGPp8M2TMJ:https://www.mdedge.com/dermatologynews/article/57439/cosmeceuticals-current-trends-and-market-analysis/pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=cl> Consultado el 26 de Marzo,2018
- Manzur, F., Suárez, A., Moneriz, C., 2006, Omega-3 fatty acids: effects and controversies. Rev. Col. Cardiología. vol.13 no.3 Disponible en <http://www.revcolcard.org/assets/revista/VOL13-NO3-2006.pdf> Consultado el 15 de Junio, 2016
- Morera, D., Celis, A., 2017, Plan de negocios para la producción y comercialización de bisutería artesanal de la empresa Divina Envidia, Tesis de grado, Universidad de la Salle, Programa de Finanzas y Comercio Internacional, Bogotá. Disponible en [http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/24815/63121007\\_2017.pdf?sequence=1](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/24815/63121007_2017.pdf?sequence=1) Consultado el 29 de Julio, 2018
- Mordor Itelligence, 2018 Cosmeceuticals Market - Segmented by Product Type (Skin Care, Hair Care, Injectable, Oral Care), Active Ingredients(Antioxidants, Botanicals, Exfoliants, Peptides, Retinoids), and Regions - Growth, Trends, and Forecast (2018 - 2023): Disponible en <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-cosmeceuticals-market-industry>. Consultado el 20 de Junio, 2018
- Neira, V., 2014, Plan de Negocio para la creación de una microempresa productora y comercializadora de Jabón artesanal, de Aceite de cocina reciclado, en la ciudad de Puerto Montt, Trabajo para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, UACH, Puerto Montt, Chile, 164 p. Disponible en <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2014/bpmfcin415p/doc/bpmfcin415p.pdf> Consultado el 25 de Julio, 2018
- OECD, 2018, Estudios Económicos de la OECD Chile. Disponible en [www.oecd.org/eco/surveys/Chile-2018-OECD-economic-survey-Spanish.pdf](http://www.oecd.org/eco/surveys/Chile-2018-OECD-economic-survey-Spanish.pdf) Consultado Junio, 2018

- OCDE, 2018, Estudios Económicos de la OECD. Disponible en <https://www.oecd.org/eco/surveys/Chile-2018-OECD-economic-survey-Spanish.pdf>  
Consultado Abril, 2018
- OECD, 2016, Evaluación de Desempeño Ambiental, Disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40308/S1600413\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40308/S1600413_es.pdf)  
Consultado el 16 de Abril, 2018
- ODEPA <http://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2016/08/Catastro-Fruticola-VII-Maule-2016.pdf>. Consultado el 16 de Mayo, 2018
- Orozco, C, 2005, La Configuración de las empresas integradoras, Revista Mercadotecnia Global ITESO. Disponible en <https://blogs.iteso.mx/mktglobal/2009/10/19/la-configuracion-de-empresas-integradoras/>.  
Consultado el 28 de Junio, 2018
- Osterwalder, A., & Pineur, Y., 2010, Business Model Generation, ISBN:978-0-470-87641, 288p
- Peralta, R., 2009, Producción y comercialización de una línea de cosméticos a base de aceite de açaí, Tesis de Grado Ingeniería Industrial, Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Argentina. Disponible en <https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/779/P426%20-%20Producción%20y%20comercialización%20de%20una%20línea%20de%20>  
Consultado el 29 de Julio, 2018
- Persistence Market Research, 2018, Global Market Study on Hazelnut: Increasing Demand to be Observed in the Pharmaceuticals Sector During 2018 – 2026. Disponible en <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-market-study-on-hazelnut-increasing-demand-to-be-observed-in-the-pharmaceuticals-sector-during-2018---2026-300660935.html> Consultado el 18 de Mayo, 2018

- Ponce, J., 2014, Plan de negocios Boutique de Cosméticos Naturales La Mar, Colegio de Estudios Superiores de Bogotá, 36p. Disponible en <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1204/TG00782.pdf;jsessionid=212C58A32625A62877E9BBE25E2CB219?sequence=1>. Consultado el 25 de Julio, 2018
- Porter, M., 2008, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review, América Latina. Vol. 86, Nº. 1, págs. 58-77. Disponible en [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas- michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas- michael_porter-libre.pdf) Consultado el 25 de Julio, 2018
- ProChile 2016, PMP, Cosméticos Naturales en Bélgica, Disponible en <https://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/estudio-de-mercado-cosmeticos-belgica> Consultado el 16 de Mayo, 2017.
- Quid, 2017, Chile es el país más desigual de la OECD. Disponible en <https://quid.cl/2017/08/12/chile-ranking-desigualdad-ocde/> Consultado el 18 de Julio, 2018
- Quintero, J., Sánchez, J., 2006, La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico, Telos, vol. 8, núm. 3, pp. 377-389. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf> . Consultado el 26 de Mayo, 2018.
- Romero, P. Torres,H., 2010, Estudio de Mercado del Avellano Europeo. Stgo,43 p.
- Ross-Hazel, L., Nine reasons to use oil for your skin: Disponible en <https://www.healthline.com/health/beauty-skin-care/hazelnut-oil-for-skin> Consultado el 10 de noviembre, 2018
- Santibañez, E., 2014, Análisis de apropiabilidad, Valorización de resultados I+D+i, Apuntes docente, MGT, Santiago

- Statista, 2018, Global Market value for natural cosmetic from 2007 to 2017 (in billion US dollars). Disponible en <https://www.statista.com/statistics/673641/global-market-value-for-natural-cosmetics>. Consultado el 18 de Mayo, 2018
- Savage, G., Duta,P., McNiel,D.,. 1999, Fatty acid and tocopherol contents and oxidative stability of walnuts oils. Journal of the American Oil Chemist Society, 1059-1063. Disponible en <https://link.springer.com/article/10.1007/s11746-999-0204-2> Consultado el 23 de Marzo, 2017.
- Schwartz, M. Werther, K., Marchant, R., Callejas, R., Sepúlveda, M., 2002, Actualización del diagnóstico del sector olivícola nacional y formulación de estrategias de desarrollo. Tomo I Aceite de Oliva, Universidad de Chile.
- Serpa, N., 2017, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de un aceite cosmético orgánico a base del fruto chontaduro, en la ciudad de Quito. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. UDLA. Quito. 87 p. Disponible en <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7768/1/UDLA-EC-TIC-2017-52.pdf> Consultado el 25 de Junio, 2018
- Solar, A., and Stampar, F., 2011, Characterization of selected hazelnut cultivars: phenology, growing and yielding capacity market quality and nutraceutical value. J Sci Food Agric ; 91: 1205–1212 Disponible en [http://www.academia.edu/14251182/Characterisation\\_of\\_selected\\_hazelnut\\_cultivars\\_phenology\\_growing\\_and\\_yielding\\_capacity\\_market\\_quality\\_and\\_nutraceutical\\_value](http://www.academia.edu/14251182/Characterisation_of_selected_hazelnut_cultivars_phenology_growing_and_yielding_capacity_market_quality_and_nutraceutical_value) Consultado el 15 de Abril 2016

- Soler, J., 2016, Estudio de la estrategia competitiva y propuesta de acciones para Creaciones a la Carta SL, Proyecto final de carrera, Universidad Politécnica de Catalunya. Disponible en <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/88237/memoriaJSoler.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Consultado el 29 de Julio, 2018.
- Tasan, M., Gecgel,U., Daglioglu, O.,. (s.f.). Hazelnut Oil Production in Turkey. [http://www.eurofedlipid.org/meetings/archive/athens/5871/5871\\_0214.pdf](http://www.eurofedlipid.org/meetings/archive/athens/5871/5871_0214.pdf) Consultado el 15 de Abril de 2016.
- Valls, V., s.f., El papel antioxidante de los alimentos de origen vegetal, vitaminas y polifenoles, Facultad de Medicina, Universidad de Valencia, Disponible en [http://revista.nutricion.org/hemeroteca/revista\\_agosto\\_03/Funcionales/vegetales,vitaminas,polifenoles.pdf](http://revista.nutricion.org/hemeroteca/revista_agosto_03/Funcionales/vegetales,vitaminas,polifenoles.pdf). Consultado el 10 de Noviembre, 2018.
- Vera, V., 2015, Apropiabilidad, Diseño Integrado de Modelos de Negocios Tecnológicos, Santiago, Disponible en <http://dimnet.5aera.com/documentos/> Consultado el 14 de Marzo, 2016
- World Economic Forum, 2017 Índice de Competitividad. Disponible en <https://www.weforum.org/> Consultado 15 de Abril, 2018

## ANEXOS

### ANEXO 1: ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

#### CANAL DIRECTO:



#### CANAL INDIRECTO CORTO



#### CANAL INDIRECTO LARGO



## ANEXO 2: REQUISITOS ISP

Declarar y acompañar los antecedentes señalados en los artículos 25 y 26 del D.S. N° 239/2002.

Los formularios deberán consignar las siguientes declaraciones:

- a) Identificación de la persona natural o jurídica que solicita el registro. En el caso de los mandatarios, éstos deberán identificar a la persona natural o jurídica en cuya representación actúan, quien será la titular del registro para todos los efectos legales.
- b) Identificación del director técnico asesor del solicitante que asuma la responsabilidad de los requisitos técnicos del producto;
- c) Denominación del producto y especificación de su finalidad cosmética;
- d) Objetivo de la solicitud, a saber:
  - d.1. producto de fabricación propia;
  - d.2. producto fabricado en Chile por un tercero;
  - d.3. producto importado terminado;
  - d.4. producto importado a granel o semielaborado y terminado en Chile por el titular o por un tercero
- e) Nombre completo del mandante extranjero, si se invoca el uso de una licencia o poder.
- f) El número de inscripción en el Instituto del solicitante que actúe directamente o contrate a un tercero como importador o elaborador de cosméticos, seguido del que corresponda a su propio orden secuencial de productos.
- g) Descripción e interpretación de la clave o código, si el producto es importado o el solicitante por cualquier causa no la hubiere acreditado

- h) Nombres completos y direcciones de las empresas nacionales o extranjeras fabricantes del cosmético.
- i) Fórmula cualitativa completa y expresión cuantitativa de sus ingredientes con actividad cosmética y que estén sujetos a restricciones de concentración. La fórmula cuantitativa deberá ser expresada en unidades de peso o volumen del sistema métrico decimal o en unidades convencionales internacionalmente reconocidas, según el caso. Para estos efectos, todos los ingredientes del producto se identificarán por la nomenclatura INCI
- j) Señalar periodo de vigencia y su método de estudio de estabilidad
- k) Completar envase, en cuanto a tipo de material, rotulo impreso o etiquetado, si dispone de tapa o válvula

Las declaraciones anteriores señaladas en el artículo anterior deberán ser acompañadas, a lo menos, de los antecedentes electrónicos (anexos):

- a) Fórmula del fabricante extranjero si su tipo de acreditación es por Certificado de Libre
- b) Declaración técnica, en idioma castellano. Deberá consignar, a lo menos, la siguiente relación:
  - b.1. Especificaciones del producto terminado, especialmente incluidas su descripción física, características físico químicas y microbiológicas con sus respectivos límites de aceptación, cuando corresponda;
  - b.2. Indicar la metodología que utilizará para la identificación y valoración de los ingredientes cuantitativamente expresados en la fórmula;
  - b.3. estudio de estabilidad que respalde el periodo de vigencia declarado
- c) Certificación de seguridad de uso, expedida y suscrita por profesional habilitado aquí en Chile
- d) Documentos legales, constituidos según el caso por Acreditación de las características y circunstancias del producto a que se refieren las letras a) y b) de la letra gg) del artículo

5º, mediante certificado de libre venta, certificado oficial de producto cosmético u otro de la respectiva autoridad sanitaria o bien, cuando así lo autorice la legislación del país exportador, la certificación de la entidad industrial o comercial de cosméticos. Cuando en el país de origen no se emitan certificaciones por alguna entidad oficial o agrupación comercial, podrá presentarse el certificado legalizado del fabricante extranjero que acredite la información del producto;

- e) Estudios de hipoalergenicidad o factor de protección solar o cualquier otro atributo que se le quiera dar al producto

### ANEXO 3: ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

#### 1° Fuerza Competitiva Amenaza de nuevos competidores

<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>		<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	
Economías de escala	Bajas					x	Altas
Diferenciación del producto	Baja			x			Alta
*Identificación de la marca	Baja	x					Alta
Costo de cambio	Bajo		x				Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio		x				Restringido
Requerimientos de capital	Bajos					x	Altos
Política gubernamental	Baja			x			Alta
Efecto de la experiencia	Bajo			x			Alto
<b>ATRACTIVIDAD PROMEDIO</b>	Actual	3					

<b>ACCIONES GUBERNAMENTALES</b>		<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	
Protección a la industria	Desfavorable	x					Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable					x	Favorable
Coherencia de las políticas	Baja			x			Alta
Asistencia proporcionada a los competidores	Sustancial		x				Ninguna
<b>ATRACTIVIDAD PROMEDIO</b>	Actual	2.8					

## 2° Fuerza Competitiva Rivalidad entre los competidores actuales

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>		<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	
Número de competidores	Alto					x	Bajo
Concentración y equilibrio	Bajo					x	Alto
Crecimiento de la industria	Lento				x		Rápido
Costo fijo o de almacenamiento	Alto				x		Bajo
Diferenciación de producto	Baja		x				Alta
Costo de cambio	Bajo			x			Alto
Diversidad de competidores	Alta					x	Baja
Barreras de salida	Altas			x			Bajas
<b>ATRACTIVIDAD PROMEDIO</b>	Actual	3.9					

<b>BARRERAS DE SALIDA</b>		<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	
Especialización de activos	Alta		x				Baja
Costo fijo de salida	Alto			x			Bajo
Interrelación estratégica con otros negocios	Alta				x		Baja
Barreras emocionales	Altas		x				Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas					x	Bajas
<b>ATRACTIVIDAD PROMEDIO</b>	Actual	3.2					

### 3° Fuerza Competitiva: Presión proveniente de los productos sustitutos

<b>DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS</b>		<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Mucho		x				Escasa
Costos de cambio del usuario	Baja	x					Altos
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Alto			x			Bajas
Precio/Valor del sustituto	Bajo		x				Alto
<b>ATRACTIVIDAD PROMEDIO</b>	Actual	1.6					

#### 4° Fuerza Competitiva: Poder de negociación de los Compradores

PODER DE LOS COMPRADORES		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Número de compradores importantes	Escasos					x	Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta	x					Baja
Costo de cambio del comprador	Bajo		x				Alto
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta			x			Baja
Contribución al servicio de los productos de los compradores	Pequeña					x	Grande
Costo total de los compradores contribuido por la industria	Gran fracción				x		Pequeña fracción
El grupo tiene toda la información	Alta	x					Baja
<b>ATRACTIVIDAD PROMEDIO</b>	Actual	3.0					

**5° Fuerza Competitiva: Poder de negociación de los Proveedores**

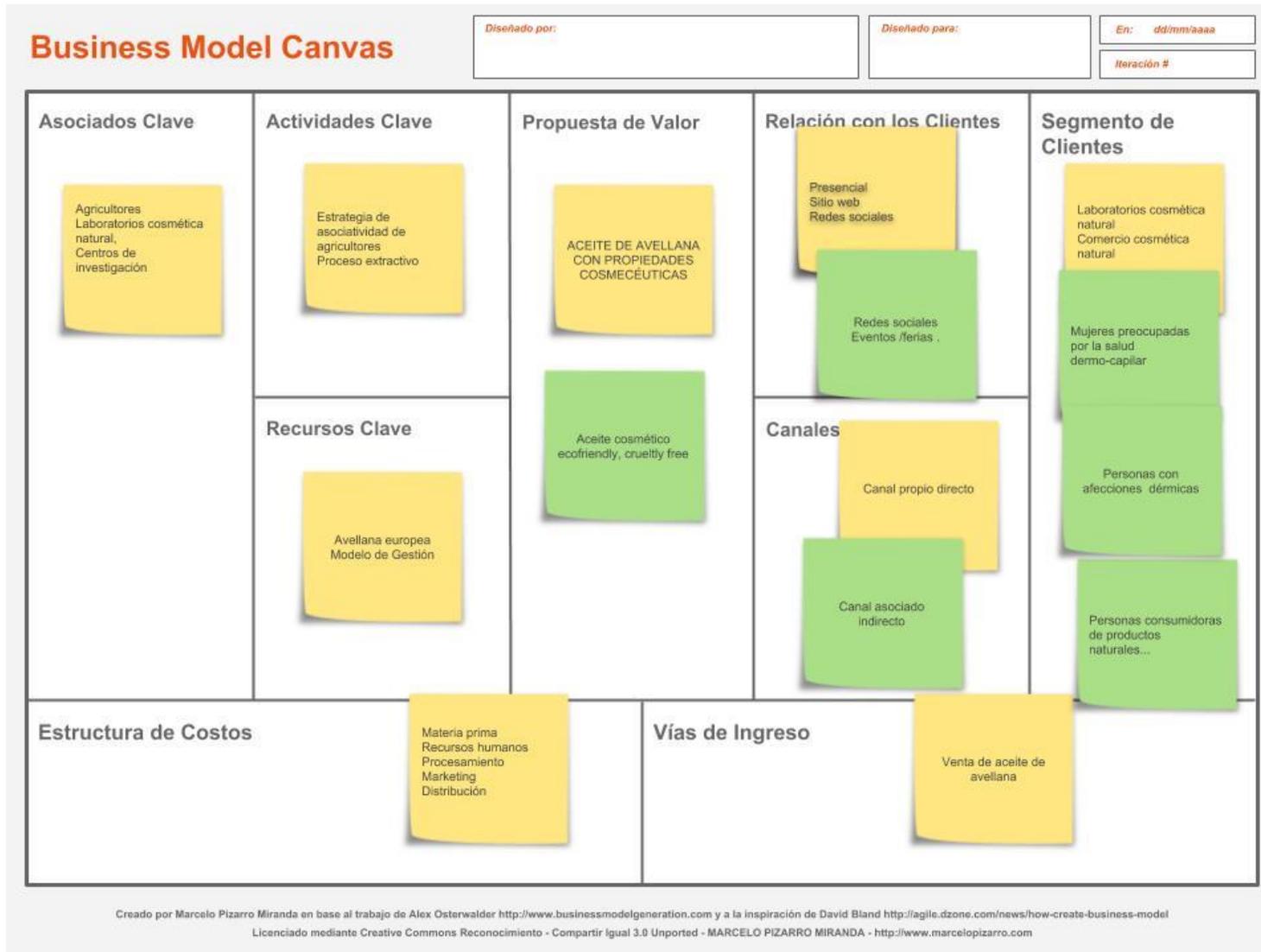
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>		<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	
Número de proveedores importantes	Escasos					x	Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja	x					Alta
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto					x	Bajo
Amenazas de integración hacia adelante	Altas					x	Bajas
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta		x				Baja
<b>ATRACTIVIDAD PROMEDIO</b>	Actual	3.6					

## EVALUACIÓN GENERAL DE COMPETITIVIDAD

<b>EVALUACIÓN GENERAL</b>	<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>
Poder de negociación de proveedores				x	
Poder de negociación de compradores			x		
Amenaza de nuevos competidores			x		
Poder de los productos sustitutos		x			
Rivalidad de competidores existentes				x	

<b>EVALUACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA</b>	<b>Atractivo escaso</b>	<b>Atractivo medio</b>	<b>Atractivo elevado</b>
Evaluación general		x	

## ANEXO 4: CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIOS



## ANEXO 5: FINANCIAMIENTO COOPERATIVAS<sup>6</sup>

### 1. FOGAIN

Fondo de Garantía a la Inversión, consiste en una cobertura complementaria de riesgo para operaciones de crédito de dinero u otras equivalentes como leasing y lease back . Éste fondo tiene como finalidad la compensación parcial de las pérdidas que sufran los intermediarios ante el incumplimiento de pago de las obligaciones acogidas a la cobertura por parte del deudor o deudora, los bancos y otros intermediarios financieros. Los beneficiarios finales del programa son empresas privadas (personas jurídicas o naturales sujetos de crédito) productoras de bienes y servicios que tengan ventas hasta por 100.000 U.F al año excluyendo el IVA, y empresas emergentes. Además, los intermediarios financieros elegibles para participar de este programa son bancos, empresas de factoring, cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por la SBIF, cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por el ex Departamento de Cooperativas, actual División de Asociatividad y Economía Social, entre otras.

Finalmente, los intermedios financieros que deseen operar el programa deben asegurar contar con políticas y procesos de organización y cobranza de créditos que incluyan una clara definición de los criterios aplicados a los segmentos de micro, pequeña y mediana empresa, y poseer políticas de provisiones, de acuerdo a los criterios y normas establecidos para los bancos e instituciones de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) aun cuando no se encuentren fiscalizados por dicha superintendencia .

### 2. Programa de Microcrédito

Está destinado a refinanciar operaciones de crédito, o leasing financiero. El crédito financia inversiones y capital de trabajo de micro y pequeños empresarios y se otorga a través de instituciones financieras no bancarias con recursos de CORFO entre las que se

---

<sup>6</sup> Fuente: Estudio: Identificación y Caracterización del Acceso a Financiamiento y a Servicios Financieros para Organizaciones de la Economía Social ; División de Asociatividad y Economía Social; Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño

pueden encontrar sociedades anónimas, sociedades por acciones, cooperativas de ahorro y crédito, entre otras. Uno de los requisitos de postulación del programa establece que podrán participar exclusivamente las cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por el ex Departamento de Cooperativas, actual División de Economía Social del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y dentro de los antecedentes que los intermediarios financieros no bancarios deben cumplir para la postulación la institución debe contar con política de crédito y cobranza, política de provisiones, plan de negocios, política de prevención de lavado de activos y detalle de la cartera bruta de créditos, entre otros. En resumen, las cooperativas de ahorro y crédito pueden acceder a financiamiento de CORFO en su calidad de intermediarios financieros no bancarios, es decir, como intermediadores entre el CORFO y los beneficiarios finales.

### **3. Servicio de Cooperación Técnica – SERCOTEC**

El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) se dedica a ofrecer a los pequeños empresarios y emprendedores del país un apoyo para fortalecer su gestión y desarrollo de sus negocios. En función de lo anterior, SERCOTEC posee diversos programas que van en apoyo de distintas áreas como emprendimiento, fortalecimiento de capacidades, solución a problemas de negocios, aprendizaje y formación empresarial, y colaboración a redes de oportunidades de negocios. Si bien SERCOTEC no cuenta con programas focalizados de manera exclusiva en organizaciones de la economía social, cuenta con dos que considera a cooperativas y asociaciones gremiales. A continuación, se presentan sus descripciones:

#### **3.1.-Programa “Crece” – Fondo de Desarrollo de Negocios**

Este programa consiste en un subsidio no reembolsable destinado a potenciar el crecimiento de las micro y pequeñas empresas o su acceso a nuevas oportunidades de negocio. Apoya la implementación de un plan de trabajo, que incluye acciones de gestión empresarial (asistencias técnicas, capacitación u otros) para el fortalecimiento de competencias de los empresarios y empresarias, así como el financiamiento de inversiones. Está dirigido a Micro y Pequeñas empresas, personas naturales y jurídicas,

con iniciación de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos, con ventas anuales entre 100 UF y 25.000 UF. Además, podrán participar empresas que tengan ventas demostrables inferiores a 100 UF siempre y cuando tengan menos de un año de existencia. También está dirigido a Cooperativas con ventas promedio por asociado, menores a 25.000 UF al año.

Finalmente, el programa entrega apoyo en asesorías para optimizar el plan de trabajo presentado, y entrega un apoyo económico para desarrollar dicho plan el cual tiene como duración máxima 8 meses.

### **3.2.-Programa “Juntos” – Fondo para Negocios Asociativos**

Lo ofrecido por Juntos tiene características de subsidio no reembolsable, el cual va destinado al desarrollo de nuevos negocios asociativos o a la mejora de los ya existentes, impulsados por grupos de empresas para las cuales sería más difícil concretar estas iniciativas de manera individual. Este programa financia principalmente proyectos orientados a generar integración comercial o productiva de las empresas integrantes, así como la creación de productos o servicios, fortaleciendo capacidades técnicas productivas, financieras, asociativas y de gestión del nuevo negocio, potenciando su rentabilidad, competitividad y sostenibilidad en el tiempo. Sus beneficiarios son grupos de al menos de cinco micro y pequeñas empresas con iniciación de actividades en primera categoría ante el Servicio de Impuestos Internos, con ventas individuales entre 200 UF y 25.000 UF durante los últimos 12 meses. Al igual que el caso de “Crece”, el programa “Juntos” permite participar a cooperativas con ventas promedio por asociado inferiores a 25.000 UF anuales. El programa entrega asesoría para la definición de un plan de trabajo con duración máxima de 6 meses con un tope de hasta \$4.000.000, plan que tiene relación con el potencial asociativo y la viabilidad técnico económica del proyecto. En una etapa posterior de desarrollo, se destina como máximo 3 años con un tope de \$31.000.000 anuales por grupo de empresas para capacitación, asistencia técnica y hasta \$25.000.000 del monto total del proyecto para inversiones grupales e individuales



### **3.3.-Fondo de Fortalecimiento Gremial y Cooperativo**

Permite acceder a un subsidio para micro o pequeños empresarios, dividido en dos líneas:

#### **3.3.1.-Cooperativas: cuenta con dos modalidades de postulación:**

**a) Creación y desarrollo** de una cooperativa agrícola, campesina, pesquera, de trabajo o de servicio. Financiamiento: hasta \$8 millones.

**b) Fortalecimiento** de una cooperativa (salvo las excepciones descritas en las bases de cada región). Financiamiento: hasta \$10 millones.

#### **3.3.2.-Asociaciones: cuenta con tres modalidades de postulación:**

**a) Creación** de asociaciones gremiales. Financiamiento: hasta \$3 millones.

### **4.-Instituto de Desarrollo Agropecuario – INDAP**

El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) es otra institución que se levanta como una alternativa posible de financiamiento para cooperativas y asociaciones gremiales. INDAP cuenta con diversos programas enfocados principalmente al fomento productivo y la asistencia financiera entre los que se encuentran programas de contratación de seguro ganadero, seguro de desgravamen y seguro agrícola frente a condiciones climáticas externas. Asimismo, la institución cuenta con créditos de largo plazo complementario para inversiones, créditos de corto plazo de enlace y créditos pre-aprobados de corto plazo individual. Los requisitos para ser usuario de INDAP son

explotar una superficie menor o igual a las 12 hectáreas de riego básico, cualquiera sea su régimen de tenencia. Además, es requisito que los activos que posea el beneficiario no sean mayores a 3.500 U.F y que sus ingresos deben provenir principalmente de la explotación agrícola comprobable mediante el Servicio de Impuestos Internos. En consecuencia, si bien INDAP logra apoyar a productores agrícolas y algunas organizaciones, no posee criterios exclusivos que vayan en ayuda de las cooperativas y asociaciones gremiales. Es cierto que INDAP ha facilitado créditos a organizaciones cooperativas agrícolas, no obstante, estas deben cumplir con los estrictos requisitos anteriormente mencionados que establece la institución para acceder a los beneficios.

### **5.-Fundación para la Innovación Agraria - FIA : Proyectos d de Gestión para la Innovación en Empresas Cooperativas<sup>7</sup>**

a) **Línea 1:** corresponde a la elaboración de un programa de fortalecimiento (diagnóstico y formulación de plan de acción de corto y mediano plazo), mientras que la línea 2, implica la implementación de dicho programa en áreas priorizadas que fortalezcan la innovación en la gestión de la cooperativa.

b) **Línea 2:** solo podrán postular empresas cooperativas que tengan ejecutada la línea 1, por medio del apoyo de FIA, y el plan de acción debe estar visado o aprobado por FIA.

Los proyectos deberán tener una duración máxima de 12 meses, independientemente de la línea de financiamiento que se esté presentando. FIA aportará un financiamiento máximo equivalente al 70% del costo total de la propuesta (18 millones para la línea 1, y 20 millones para la línea 2). En consecuencia, la contraparte deberá hacer un aporte mínimo del 30%

---

<sup>7</sup> FIA: <http://www.fia.cl/convocatoria/proyectos-de-gestion-para-la-innovacion-en-empresas-cooperativas/>

## 6. Oferta privada de financiamiento<sup>8</sup>

La oferta privada de financiamiento se centra principalmente en lo que ofrece el sector bancario, las instituciones de crowdfunding, programas de microcrédito, y cooperativas de ahorro y crédito.

La oferta del sector bancario se configura a partir de una amplia gama de productos y servicios financieros ofrecidos tanto a personas naturales como jurídicas. En esta línea, el sector bancario ofrece servicios financieros como el acceso a la transacción de acciones, préstamos de dinero y todo lo que esté relacionado con el flujo de capital que impulsa el intercambio comercial. Asimismo, el préstamo de dinero se puede entregar bajo diversas modalidades, es decir, como créditos hipotecarios, créditos de consumos, créditos a largo plazo, a corto plazo, etcétera. A su vez, lo que establecen estas modalidades de préstamo de dinero son distintas combinaciones referentes a las tasas de retorno esperado de ese capital, las cuales están relacionadas en términos generales con el riesgo asociado al préstamo de dinero como tal. Los criterios de la banca tradicional para entregar un préstamo de capital a una persona jurídica o natural se encuentran universalmente difundidos y se configuran como una estructura bastante rígida, es decir, son excluyentes. En virtud de lo anterior, existen muchas personas (tanto jurídicas como naturales) que no pueden acceder a los créditos de la banca tradicional por no ser considerados como sujetos de crédito. Generalmente, los criterios que definen el acceso a los servicios financieros del banco tienen relación con los antecedentes comerciales de los sujetos y otras consideraciones técnicas relevantes. Finalmente, ser sujeto de crédito es poder demostrar que efectivamente se va a devolver a la institución financiera la cantidad de dinero solicitada en el espacio de tiempo pactado. En consecuencia, producto de los criterios exigidos por la banca tradicional muchas personas se quedan fuera del acceso al financiamiento, incluyendo a las cooperativas y asociaciones gremiales, que tienen dificultades como organizaciones de la economía social para demostrar actividad económica y flujos de capital cuando por definición muchas de

---

<sup>8</sup> ¿Cómo financiar un emprendimiento? <http://www.innovacion.cl/reportaje/como-financiar-un-emprendimiento/>

estas organizaciones no poseen si quiera fines lucrativos. Debido a que muchas personas se ven excluidas del acceso al financiamiento mediante la banca tradicional, existen opciones que de igual manera permiten acceder a financiamiento, pero mediante condiciones distintas. Por un lado, existe la opción del crowdfunding, el cual es un sistema alternativo de financiación colectiva que se conforma por una red de personas que buscan conseguir dinero u otros recursos para un proyecto o un propósito en particular. Generalmente es utilizado para diversas actividades ya sean estas con fines industriales, creativas, políticas, creación de empresas y proyectos sociales y culturales.

Por otro lado, existen los organismos de microfinanzas que funcionan como intermediarios financieros que buscan fortalecer sectores excluidos del sistema financiero. Se componen principalmente por organizaciones de seguridad social, algunas cooperativas, sociedades financieras, fundaciones y algunas divisiones menores de ciertos bancos

## ANEXO 6: CADENA DE VALOR DE PORTER

