



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“MODELO DE NEGOCIO PARA ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS DEL  
OASIS DE PICA A LAS MINERAS DE LA PRIMERA REGIÓN”**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION  
DE EMPRESAS**

**GIANNI PAOLO NÁPOLI CORVALÁN**

**PROFESOR GUIA:  
LUIS ZAVIESO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
IVAN BRAGA CALDERON  
WALTER CAZENAVE GUIER**

**SANTIAGO DE CHILE  
AGOSTO 2013**

## **1. Resumen Ejecutivo.**

La distribución de los beneficios que generan las grandes compañías mineras no se refleja de manera equitativa en todas las zonas del país, y en especial en zonas aledañas a grandes Compañías Mineras, como es el caso del Oasis de Pica, el cual está rodeado por tres grandes Mineras de la primera región.

Pica es un Oasis conocido a nivel nacional, el cual tiene una población que bordea los 6,000 habitantes, siendo su principal rubro de desarrollo el sector agrícola, avícola, y turismo, y no actividades enfocadas en minería.

Este proyecto de tesis busca como propósito poder generar un modelo de negocio basado en la metodología Canvas, que nace de una propuesta de valor, como eje central del estudio, que permita acercar a los agricultores y avicultores de la comuna de Pica a la Minería, alcanzando estándares que le permitan dar un servicio de proveedor al sector alimenticio de la Minería, y de esta forma generar mejores retornos asociados a Contratos de largo plazo con mejores precios, lo que permitirá generar un mayor nivel de inversiones en el Oasis.

Finalmente, se desarrolla una breve capítulo enfocado a Marketing Social y Político, que tiene como objetivo principal detectar la real necesidad y sentir de las personas del pueblo hacia las mineras y viceversa, a modo de generar un programa de implementación en base a aquellas necesidades, y de esta forma generar la estrategia de implementación liderada por un candidato, con características especiales, que tenga cercanía con una mayoría del pueblo.

## TABLA DE CONTENIDO.

1.	Resumen Ejecutivo. ....	2
2.	Introducción. ....	5
3.	Objetivos. ....	6
4.	Alcance ....	7
5.	Resultados Esperados ....	8
	5.1. Resultados Esperados del Proyecto.....	8
	5.2. Resultados Esperados de la Tesis. ....	9
6.	Propuesta de Valor ....	9
7.	Marketing Social y Político ....	10
	7.1. Actividad Esencial del Marketing Social.....	10
	7.2. Concepto Básico del Marketing Político.....	10
	7.3. Objetivo Fundamental del Marketing Político.....	11
	7.4. Desarrollo del Marketing Social y Político para el Proyecto.....	11
8.	Antecedentes técnicos.....	14
	8.1. Características de los productos ....	14
	8.2. Aplicaciones y usos. ....	14
	8.3. Capacidad Productiva.....	15
	8.4. Estándares Requeridos ....	16
9.	Descripción general del Mercado ....	18
	9.1. Mercado objetivo: Industria minera.....	19
	9.1.1. Tamaño. ....	19
	9.1.2. Exigencias y Estándares requeridos ....	22
10.	Desarrollo de la estrategia de Negocios.....	26
	10.1. Estrategia de abastecimiento mediante Modelo Canvas Bussines ....	26

10.1.1. Propuesta de Valor.....	27
10.1.2. Alianzas Claves.....	28
10.1.3. Actividades Claves.....	29
10.1.4. Recursos Claves.....	30
10.1.5. Canales de Comunicación.....	32
10.1.6. Relación con los clientes.....	34
10.1.7. Segmentos clientes.....	35
10.1.8. Estructura de Costos.....	36
10.1.9. Fuentes de Ingresos.....	37
10.2. Matriz Resultante Modelo de Negocio.....	39
10.3. Evaluación de la estrategia.....	41
11. Conclusiones.....	43
12. Bibliografía.....	45
13. Anexos.....	46

## **2. Introducción.**

La industria Minera se sitúa en gran parte de la zona Norte, especialmente entre la Primera y Tercera Región.

El Oasis de Pica, situado en la primera Región, probablemente unos años atrás era casi ilógico pensar en relacionarse con la industria minera, sin embargo, hoy existen muchas grandes mineras que rodean a este poblado, y en especial una de ellas, Minera Collahuasi, que pertenece geográficamente a esta comuna.

Sin embargo, a pesar del desarrollo económico que han tenido todas estas mineras, el sector agrícola y avícola de Pica no ha podido progresar mayormente, en especial por no haber podido ingresar al rubro minero, y obtener mejores beneficios producto de esta bonanza económica.

Por lo anterior, este trabajo de post grado, busca generar un modelo de negocio para abastecer con productos del Oasis las principales mineras de la región, generando un mejor beneficio económico y social a los empresarios como pobladores de este pueblo.

### **3. Objetivos.**

Desarrollar un modelo de negocio que permita generar alianza y acercamiento entre los productores del Oasis de Pica con el sector minero de la región, en especial con Minera Collahuasi, quien tiene su patente minera en la comuna de Pica, abasteciendo productos de la zona a este sector. Sin duda este modelo se puede traducir en mayores inversiones en los sectores agrícolas y avícolas del poblado de Pica, como así también en un alto grado de Responsabilidad Social Empresarial de Collahuasi con su entorno cercano.

#### **4. Alcance.**

El principal alcance del proyecto, es desarrollar una propuesta de valor definida, enfocada en acercar a las mineras de la primera región como parte importante de la palanca de desarrollo del poblado de Pica.

Para lo anterior, se desarrollará un modelo de negocio, mediante una metodología específica, que permitirá integrar la mayor cantidad de variables, bajo un modelo colaborativo, partiendo del eje central la propuesta de valor.

Si bien este proyecto de tesis no involucra el plan de implementación, si se desarrollará un capítulo de Marketing Social y Político, a modo de abordar la puesta en marcha del proyecto

En resumen, el proyecto tiene como principal alcance generar mayor desarrollo en la Comuna de Pica, permitiendo mayores inversiones y empleos producto de las ventas generadas a las Mineras de la Zona, en especial con Collahuasi, ya que es una de las mineras más grandes y cercanas al poblado. Así también, el objetivo es que esta minera tenga mejor cercanía con sus comunidades aledañas e imagen regional.

## **5. Resultados Esperados**

Este proyecto en general resulta ser ambicioso, sobre todo en sus etapas de implementación, sin embargo, se han definido puntos que se tomarán dentro del proyecto de tesis, y otros que propiamente tal se ejecutarán en paralelo a la tesis, y posterior a ésta, que tomará más tiempo en su implementación

### **5.1. Resultados Esperados del Proyecto**

- a) determinar el nivel de inversión, y retorno (VAN), a desarrollar en el pueblo de Pica, en base a la demanda requerida, por las empresas prestadoras de servicios de alimentación a la Minerías, en especial las mineras de la primera Región.
- b) Determinar la demanda futura de Frutos y Huevos producidos en el Oasis de Pica, en base al crecimiento proyectado los próximos 5 años en la industria minera.
- c) Con lo anterior, además, se deben determinar y analizar la problemática de mayor crecimiento en el sector agrícola, producto de la carencia de derechos de aguas.
- d) Aumentar el retorno económico en agricultores y avicultores de la comuna de Pica por concepto de obtención de mejores precios de venta (5%)
- e) Aumentar la inversión, mano de obra, y mejoramiento tecnológico, especialmente en el sector avícola y agrícola de Pica (5%)
- f) Mejorar la imagen de Collahuasi en la comuna de Pica y Región, por concepto de creación de valor para las comunidades (No está cuantificable)



## **5.2. Resultados Esperados de la Tesis.**

- a) Implementar un modelo básico de negocio que determine la demanda proyectada de productos, enfocado en 5 productos claves (Mango, Naranja, Limones, Tangelo, y Huevos).
- b) Aplicar el modelo de Negocio Canvas Bussines para cumplir con la propuesta de valor definida <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>, y de esta forma generar la estrategia de abastecimiento y distribución de productos.
- c) Implementar de manera conceptual el Marketing Social y Político para que se pueda ejecutar este proyecto.

## **6. Propuesta de Valor**

Incrementar el Valor Económico de los agricultores y avicultores de Pica al generar una alianza estratégica de suministros a la Minería, y además generar un incremento de valor social para las Compañías mineras de la Primera Región de Tarapacá con sus comunidades cercanas, en especial con la comuna de Pica, para este caso de estudio

## **7. Marketing Social y Político:**

Uno de los principales objetivos de esta tesis es poder integrar a los agricultores y avicultores de Pica con el desarrollo de las grandes mineras que actualmente ejercen sus actividades en la región, especialmente en la comuna de Pica, y sobre todo, sentir que la mayoría de las personas de este pueblo vibran y se sientan participes con las actividades mineras que se ejercen en las periferias de dicha comuna.

### **7.1. Actividad Esencial del Marketing Social.**

La finalidad concreta de este tipo de marketing es generar una disciplina y una conciencia que beneficie a toda la sociedad. “Intercambio de servicio o ideas: supuesto básico del marketing no lucrativo”

### **7.2. Concepto Básico del Marketing Político.**

En general, debe entenderse como el conjunto de técnicas empleadas para influir en las actitudes y en las conductas ciudadanas a favor de ideas, programas y actuaciones de organismos o personas determinadas que detentan el poder, intentan mantenerlo y consolidarlo, o aspiran a conseguirlo. Con todo ello, el marketing político debemos entender, por una parte, como un conjunto de técnicas que permiten captar las necesidades del mercado electoral para construir, con base en esas necesidades, un programa ideológico que las solucione y ofreciendo un candidato que personalice dicho programa y al que apoya mediante la publicidad política:

Captar necesidades.

Construir un programa de acuerdo a estas necesidades.  
Conseguir un candidato.

### **7.3. Objetivo Fundamental del Marketing Político.**

El marketing político trata de vender una imagen de un candidato o partido político mediante la elaboración de *mensajes estratégicos*, para las campañas políticas, que persuadan a grupos sociales numerosos ayudando de esta manera a escoger a la gente la mejor alternativa, entre varias con ciertos beneficios.

### **7.4. Desarrollo del Marketing Social y Político para el Proyecto.**

Con los conceptos mencionados en los puntos anteriores de este capítulo, se busca plasmar de manera práctica en este trabajo de título una forma de poder orientar los resultados involucrando a la comunidad, y no solo a los principales agricultores y avicultores.

Como hemos mencionado en el desarrollo de este estudio, las mineras son vistas como empresas lejanas a la comunidad, y solamente con entidades que usufructúan de los recursos naturales, reservas minerales y aguas, de la tierra que pertenece en cierto modo al poblado.

Por ello, durante el desarrollo de esta Tesis, se ha reunido con entidades de la Cooperativa Agrícola de Pica, con la finalidad de unir a un grupo de agricultores que esté interesado en trabajar en abastecer a empresa Aramark, quien es uno de los Holding que posee la alimentación de las grandes mineras de la Primera Región.

Una vez puesto en operación el punto anterior, se procederá con una etapa de integrar a gran parte de los agricultores, incluso aquellos no pertenecientes a la Cooperativa Agrícola de Pica. Esto será clave para generar masa crítica dentro de la comunidad de Pica, a modo que parte de estos agricultores, no contemplados inicialmente, puedan sentir una cercanía con el proyecto, y especialmente obtener parte del beneficio económico y social que se pretende obtener.

Sin embargo, al conversar con distintos socios de la cooperativa agrícola, no se visualiza a esta entidad como el motor que impulse la unión con los demás agricultores, sino que esto debe implementarse mediante otra entidad, que para este caso debería ser directamente la municipalidad de Pica.

A la fecha no han existido conversaciones concretas y formales con la municipalidad, más aún en diciembre 2012 existió cambio de alcalde, con el cual se debe entablar una reunión a modo de presentarle el proyecto, especialmente sus objetivos y propuesta de valor, a modo de involucrarlo fuertemente en este proyecto, y además poder conocer la percepción que él tiene de las mineras que circundan la comuna de Pica.

Creemos que la forma de poder conseguir el apoyo social de manera efectiva, viene dado por un impulso político, el cual debe estar alineado y apoyado por este nuevo alcalde, y en base a ello generar un plan de mediano plazo, en donde las personas del pueblo empiecen a ser parte del proyecto, y por cierto, sientan que son parte del beneficio.

Este estudio propone, para las próximas etapas del proyecto, no incluidas en el estudio de tesis, generar un plan de marketing social, con apoyo de especialistas, enfocado en poder *captar las necesidades de la mayoría de la gente* a modo de generar un grado de enganche que permita ir

generando masa crítica, tanto con las personas que no dependen de las actividades agrícolas como también aquellos agricultores no pertenecientes a la Cooperativa Agrícola, definido como grupo de interés.

Paso posterior, será *construir un programa basado en las necesidades capturadas del grupo de interés*, en donde será clave el rol de la municipalidad, especialistas en materia de marketing social y político, y además un sponsor clave, que para este caso debería ser una de las grandes mineras que tributan en la comuna, mediante su área de Asuntos Externos, ya que ellos deben velar por el buen desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Finalmente, una vez ya capturada las necesidades del grupo de interés, además de elaborado el programa basado en estas necesidades, se debe escoger de manera estratégica un *candidato o representante* que tenga la cercanía una mayoría de personas del pueblo, pero por sobre todo debe validado como un ente intermediario, con dotes de liderazgo, para poder transmitir e influenciar de manera clara el sentimiento de la población a las personas del proyecto y viceversa.

## **8. Antecedentes Técnicos:**

Pica, Oasis sin igual, como es reconocido por su gente y alrededores, tiene varias características que lo distinguen, especialmente por ser una oasis en medio de uno de los desiertos más árido del mundo, el cual presenta un microclima, calidades de aguas, y suelos, que lo distinguen de cualquier otro oasis, sobre todo por ser una fuente de productos frutícolas exclusivos, junto a las características particulares que entrega como pueblo y alrededores al turismo nacional e internacional.

### **8.1. Características de los Productos**

Los productos de Pica tienen características únicas y exclusivas, especialmente en los productos que a continuación se enuncian:

- ✓ Limón de Pica. (Ver anexo)
- ✓ Naranja de Pica. (Ver anexo)
- ✓ Mango (Ver anexo)
- ✓ Tangelo. (Ver anexo)
- ✓ Huevos de color. (Ver anexo)

### **8.2. Aplicaciones y usos**

Pica, Oasis sin igual, como es reconocido por su gente y alrededores, tiene varias características que lo distinguen, especialmente por ser una oasis en medio de uno de los desiertos más árido del mundo, el cual

presenta un microclima, calidades de aguas, y suelos que lo hacen ser una fuente de productos frutícolas exclusivos, junto a las características particulares que entrega al turismo.

Lo anterior, hace que los productos de este oasis sean muy apetecidos a nivel nacional, reconocido especialmente por su limón, el cual es muy solicitado en el entorno nacional.

Sin embargo, dado que es un oasis con un microclima muy específico y acotado, como así también los derechos de aguas autorizados por organismos públicos, podemos indicar que la oferta de productos de este pueblo son muy limitados.

Dado lo anterior, y además dada la alta calidad y sabores de los productos de este pueblo, existen muchas aplicaciones, especialmente gastronómicas que se le han dado a estos productos.

Entre los principales usos, podemos mencionar:

- ✓ Aplicaciones en distintos tipos de aperitivos y bebidas alcohólicas.
- ✓ Aplicaciones en distintos tipos de gastronomías, especialmente en comidas agridulces.
- ✓ Aplicaciones en dulces, postres, etc.

### 8.3. Capacidad productiva.

Como se indicó anteriormente, Pica es un Oasis con un microclima muy definido, pero además con un espacio físico acotado, lo que significa que su capacidad productiva está limitada.

Lo anterior se traduce en tener una oferta bien limitada de productos que solo llega a mercados específicos, y que están dispuestos a pagar más, si lo comparamos con sus productos que le compiten en el mercado nacional.

De acuerdo a los registros que obtuvimos de la Cooperativa Agrícola, Pica tiene alrededor de 500 hectáreas cultivadas con árboles frutales, de los cuales se subdividen de la siguiente forma, según categorías, incluyendo los análisis de producción por cada uno de ellos:

Tipo de Arbol	Participación en suelo (%)	Hectareas (Ha)	Producción promedio (Kg/ha-Año)	(kg/año)
Limonas	50%	250	11.000	2.750.000
Naranjas	23%	115	12.000	1.380.000
Mangos	20%	100	9.500	950.000
Tangelos y Pomelos	7%	35	12.000	420.000
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>500</b>	<b>44.500</b>	<b>22.250.000</b>

### 8.4. Estándares Requeridos.

Para poder ingresar a mercados de altos rendimientos, se requiere contar con algunos estándares y certificaciones, especialmente si hablamos de grandes cadenas de supermercados y empresas de servicios a la Minería.



Entre ellos podemos mencionar:

- ✓ Certificaciones de prados.
- ✓ Normas e instructivos de calidad.
- ✓ Certificaciones nacionales, de preferencia Nch2909.
- ✓ Certificación de Packing

Además, en si cada producto tiene una exigencia y estándar requerido, como se mostrará en el capítulo 9.

## **9. Descripción General del mercado:**

El mercado alimenticio de la Minería es bastante exigente, tanto en calidad como estándares de higiene y seguridad alimenticia. Es por ello que las empresas a cargo de la alimentación de las mineras exigen altos estándares a los proveedores, quienes deben cumplir ciertos requisitos para poder llegar a ser un aliado de estas empresas alimenticias.

El control de calidad de las materias primas, es una operación de suma importancia, ya que de ello dependerá en gran medida la calidad final del alimento que se vaya a preparar.

Al trabajar con materias primas contaminadas o alteradas se obtendrán preparaciones de mala calidad o en mal estado, debido a que ningún proceso permite mejorar la calidad de los alimentos si ésta es muy deficiente.

De lo anterior se desprende que en la elaboración de una comida, la inspección de las materias primas durante la recepción constituye un papel importante; es en esta etapa donde se debe decidir si lo que estamos recibiendo está apto para su consumo, o debe ser rechazado. Para ello se debe conocer el concepto de control de calidad y además que existen normas o patrones de referencia que deben ser seguidos.

De lo anterior, claramente se desprende que los estándares a implementar en la localidad de Pica deben ir más allá con lo que actualmente se trabaja. Así también, los requerimientos para el traslado de los diversos tipos de frutas y huevos, debe ser tal, que no se vean afectados en su cadena al llegar a la faena de destino.

Lo anterior, de no ser bien evaluado, puede generar gran impacto económico a los pequeños y medianos agricultores de la localidad de Pica, como así también al sector avícola de la zona, corriendo el riesgo de perder este nicho de mercado, el cual se caracteriza por generar mayor retorno al resto del mercado.

Este modelo de negocio, contempla algunas definiciones de cómo abastecer el mercado de la minería, cumpliendo los mínimos requerimientos establecidos por las empresas alimenticias del sector.

## 9.1. Mercado objetivo: Industria minera

### 9.1.1. Tamaño de Mercado Actual:

El proyecto tiene como alcance abastecer las tres mineras más importantes de la primera región, éstas son:

*Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi (CMDIC)*

*Compañía Minera Cerro Colorado (CMCC)*

*Compañía Minera Quebrada Blanca (CMQB)*

De acuerdo a un estudio preliminar realizado, de las cantidades mensuales que consumen estas tres mineras son las siguientes:

	Naranjas (kg)	Limones (kg)	Tangelo (kg)	Huevos (cu)	Mangos (kg)
CMDIC	7,200	2,100	2,800	150,000	1,300
CMCC	1,400	420	560	30,000	400

CMQB	1,200	380	490	23,000	320
<b>Totales</b>	<b>9800</b>	<b>2900</b>	<b>3850</b>	<b>203000</b>	<b>2,020</b>

Respecto al análisis anual, podemos indicar lo siguiente:

<b>Consumo promedio por empresas Mineras de la Primera Región</b>					
Cía Minera	Naranja (kg/año)	Limón de Pica (kg/año)	Tangelo(kg/año)	Mangos (kg/año)	Huevos (cu/año)
CMDIC	86.400	25.200	33.600	15.600	1.800.000
CMCC	16.800	5.040	6.720	4.800	360.000
CMQB	14.400	4.560	5.880	3.840	276.000
<b>Totales</b>	<b>117.600</b>	<b>34.800</b>	<b>46.200</b>	<b>24.240</b>	<b>2.436.000</b>

Ahora, si consideramos la capacidad productiva que actualmente tiene el poblado de Pica, indicada en capítulo 8.3. en cada uno de los 5 ítems, y los comparamos con la demanda que tendría de las tres mineras consideradas, podemos obtener el siguiente porcentaje a demandar de la producción total por año:

<b>Porcentaje de Demanda de Productos por Mineras.</b>		
<b><i>Cía Minera</i></b>	<b><i>Productos</i></b>	<b><i>Demanda vs Producción anual (%)</i></b>
CMDIC	Limones	0,92%
	Naranjas	6,26%
	Mangos	1,64%
	Tangelos	8,00%
	Huevos	19,73%
CMCC	Limones	0,18%
	Naranjas	1,22%
	Mangos	0,51%
	Tangelos	1,60%
	Huevos	3,95%
CMQB	Limones	0,17%
	Naranjas	1,04%
	Mangos	0,40%
	Tangelos	1,40%
	Huevos	3,02%
<b><i>Totales</i></b>	<b><i>Limones</i></b>	<b><i>1,27%</i></b>
	<b><i>Naranjas</i></b>	<b><i>8,52%</i></b>
	<b><i>Mangos</i></b>	<b><i>2,55%</i></b>
	<b><i>Tangelos</i></b>	<b><i>11,00%</i></b>
	<b><i>Huevos</i></b>	<b><i>26,70%</i></b>

De lo anterior podemos concluir que si bien en términos porcentuales existen algunas frutas que tienen una mayor incidencia, esto se debe en cierto modo a la poca producción que existe de estos productos, especialmente en Tangelo.

Sin embargo, la demanda de limones y naranjas es relevante, de igual forma con los huevos, ya que el consumo que tendrían estas mineras de estos ítems es incidente.

### 9.1.2. Exigencias y Estándares requeridos

Los estándares exigidos en el rubro alimenticio de la minería son básicamente los siguientes, de acuerdo a trabajo realizado con Empresa Aramark

#### **Frutas:**

##### **Definición general**

Botánicamente hablando las frutas son aquellas partes de la planta que almacenan las semillas, vale decir, que son los ovarios maduros de las plantas con sus semillas. La porción comestible de la mayoría de las frutas es la parte carnosa del pericarpio o los conductos que cubren y envuelven la semilla. Generalmente son ácidas y azucaradas.

Se pueden agrupar de la siguiente forma:

Frutas Frescas (referidas especialmente a las cítricas)

##### **Frutas Frescas**

Corresponden a aquellas frutas que son destinadas al consumo directo, sin la aplicación de ningún proceso industrial o semindustrial previo para su conservación. En general son productos perecibles.

Requisitos Generales

**Factores de aceptación**

**Factores de Rechazo**

Sanas, exentas de hongos, pudrición, indicios de descomposición, daños por insectos o enfermedades.

De color uniforme, propio de la especie, brillantes y lustrosas.

Firmes, frescas, turgentes, de piel suave, tersa, pesadas en relación a su volumen.

Limpias, secas, sin tierra ni materias extrañas.

De madurez uniforme, acorde a lo solicitado o al uso que se le vaya a dar.

De buen sabor y aroma, propio de la especie.

Libres de daños mecánicos (heridas, machucones, cicatrices, etc.)

De tamaño y peso uniforme, sin presentar marcadas diferencias entre sí.

Hongos, pudrición, indicios de descomposición, daños por insectos, enfermedades o presencia de insectos vivos.

Grandes manchas de color marrón o pardo, grises, verdes, amarillas y cáscara blanda (indicio de infestación por hongos)

Deshidratación caracterizada por frutos blandos con arrugamiento de la piel. Daños severos por heladas.

Tierra o materias extrañas.

Sobre madurez con ablandamiento generalizado, color opaco. Humedad superficial (proveniente de otras frutas).

Sabores y olores extraños. Diferencias varietales.

Daños mecánicos (desgarro pedicelar<sup>4</sup>, heridas, roturas, machucones, etc.).

Diferencias de calidad, peso y tamaño con lo estipulado o solicitado.

## **Envases y Embalajes**

1. Dependiendo del tipo de producto que se trate, algunas veces será necesario envasarlos en algún tipo de envase plástico; bolsa o film, con el fin de protegerlos tanto de la deshidratación como de factores ambientales adversos, siendo posteriormente embalados en las bandejas plásticas. Esto también se aplicará cuando en una misma bandeja sea necesario embalar distintos productos (deben ir protegidos por un envase).

2. También para el embalaje de frutas se podrán utilizar cajas de cartón ecológicas **de un solo uso** son cajas de cartón con revestimiento acrílico, en las cuales el producto puede ir envasado:
3. Las bolsas plásticas deben presentarse enteras, en buen estado y limpias.
4. Los envases y embalajes deben cumplir con las especificaciones de rotulación del art. 107 y 115 del DS 977/96 actualizado.

### **Desestiba**

La Desestiba de productos recepcionados debe realizarse

1. Ordenada y Rápida pero cuidadosa, evitando el daño de los productos.
2. En los productos refrigerados se deberá mantener permanentemente la cadena del frío en la descarga de los vehículos, deberá ser tan rápido como sea posible para reducir al mínimo el aumento de la temperatura del producto.
3. Los productos contenidos ya sea en cajas o bandejas plásticas, deberán ser transportados desde el medio de transporte hasta el lugar en donde van a ser recepcionados (inclusive interior de los casinos) mediante carros que faciliten su transporte e impidan el contacto directo de los productos con el piso.
4. No se permitirá que las bandejas plásticas (wencos) con el producto en su interior sea colocada directamente sobre el piso, siendo posteriormente arrastrada con un gancho metálico, pues con ello solamente contaminan el producto y ensucian el piso sobre el cual se desliza la bandeja.



## **Especificaciones para frutas cítricas: (limón de Pica, Naranjas, Tangelo, y Pomelo)**

### Requisitos Generales

#### **Factores de aceptación**

De una misma variedad, bien formadas.

Jugosas, pesadas en relación a su volumen.

De tamaño y peso uniforme, sin presentar marcadas diferencias entre sí.

De madurez uniforme, de acuerdo con lo solicitado.

#### **Factores de Rechazo**

Diferencias varietales o deformaciones evidentes.

Inmadurez, frutos muy duros, pobres en color y con poca cantidad de jugo, muy ácidos.

Daños por heladas, fruto de apariencia rugosa, pulpa seca.

Más del 30% de su pulpa seca.

## **10. Desarrollo de la Estrategia de Negocios**

La Estrategia será llevada a cabo mediante un modelo más colaborativo que competitivo, es por ello que para este estudio hemos considerado el modelo de análisis de “Canvas Bussines”

### **10.1. Estrategia de abastecimiento mediante Modelo Canvas Bussines**

Actualmente Pica tiene en operación una Cooperativa Agrícola, la cual tiene por objetivo, reunir a los agricultores de la comuna, y con ello generar alianzas y lineamientos agrícolas que conlleven a tener resultados más beneficiosos para cada uno de sus agricultores y con ello poder obtener un mejor retorno.

Sin embargo, en el tiempo no se ha podido lograr conseguir buenos negocios, sobre todo si pensamos en el abastecimientos de productos típicos de este poblado, la gran sector minero de la región.

Dado lo anterior, se consideró para este desarrollo de proyecto, considerar un modelo de negocio más colaborativo que competitivo entre las partes, pensando que los resultados que se pudiesen obtener serán más beneficiosos, pensando que las Mineras que circundan el poblado de Pica, pagan patentes mineras en la misma comuna y ya existe un acercamiento social debido a este tema.

Dado lo anterior, a continuación mostraremos el análisis del Modelo Canvas para este caso de abastecimiento:

### **10.1.1. Propuesta de Valor:**

En el Capítulo 6 mencionamos la propuesta de valor que movilizará este estudio, sin embargo, es bueno hacerse algunas preguntas previas para poder determinar y entender con más exactitud esta propuesta, y como nace:

¿Quién es(son) el(los) Cliente(s)?

Para este caso hemos definido que los clientes son las grandes mineras de la primera región, especialmente, Minera Collahuasi, Cerro Colorado, y Quebrada Blanca.

¿Qué valor reconoce el cliente?

Especialmente trabajar socialmente con las comunidades aledañas, sobre todo con aquellos poblados en donde se encuentran insertas estas Compañías.

En especial de Pica, el o los clientes, reconocen la calidad de algunos productos que se producen en el Oasis de Pica, tales como el limón, naranja, mango, y huevos.

¿Qué problemas o quiebres estamos ayudando a resolver al cliente?

El principal problema que estamos ayudando a resolver al cliente, es poder generar un mejor lazo y cercanía con las comunidades, mediante el consumo de productos de la comuna de Pica, y con ello, obtener mejor cercanía dado que la percepción de éstas en la actualidad es considerada como grandes empresas que no aportan al desarrollo de las comunidades.

¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?

Bajo un modelo colaborativo, no solo la satisfacción será en el sentido de entregar un producto de alta calidad del Oasis de Pica a estas compañías mineras, sino que además, el poder llevar lo anterior por buen paso, permitirá a las mineras poder acercar mejores lazos de confianzas con las comunidades, y acercamientos claves que requieren éstas, y así mantener validada la famosa licencia para operar, lo cual cada vez se hace más frecuente.

### **10.1.2. Alianzas Claves**

¿Quiénes son nuestros aliados claves?

La alianza clave está pensada en contar con un ente que actualmente opera de manera regular en la comuna de Pica, y para este caso de estudio se consideró la Cooperativa Agrícola de Pica, quien será la responsable de unificar todos los criterios transaccionales, para lo cual se ha definido que aquellos proveedores que deseen participar en esta modelo de negocio de abastecimiento, sean socios de la Cooperativa Agrícola.

El objetivo, es generar una alianza formalizada entre los productores con esta Cooperativa, con estatutos que regulen cualquier tipo de comercialización y transacción.

¿Quiénes son nuestros proveedores claves?

Nuestros proveedores claves serán aquellos agricultores, de preferencia que ya sean socios de la Cooperativa Agrícola, y además, invitar aquellos que aún no sean socios y que tienen interés por participar de esta alianza.

¿Qué alianzas claves estamos generando de nuestros socios?

Especialmente buscamos que exista un compromiso por mantener niveles de producción destinadas a las Minerías, en otras palabras, se busca que los productores puedan asegurar un volumen de producción a la Cooperativa Agrícola, ente que finalmente comercializará con las Minerías de la Región.

¿Qué actividades claves están realizando nuestros socios?

En la actualidad un grupo de agricultores participa activamente de la Cooperativa Agrícola, sin embargo, la gran mayoría comercializa en forma independiente sus productos. Muchos de ellos podrían ser buenos socios de la Cooperativa Agrícola, para lo cual se deberán realizar algunas actividades y reuniones claves que permitan incorporar a este segmento.

### **10.1.3. Actividades Claves**

¿Qué actividades y procesos clave requieren nuestras propuestas de valor?

Existen varias actividades y procesos claves para esta etapa, sin embargo, para poder dar inicio se mencionarán las trascendentales, y de esta forma poder acercarse al rubro de la minería, entre ellas podemos mencionar:

- Iniciar proceso de certificación de calidad de la Cooperativa Agrícola ó una de las empresas que pueda tomar el rol de apalancar
- Reunir e identificar a los agricultores y avicultores que están dispuestos a participar de este modelo de negocio, y por ende ser socios activos de la Cooperativa Agrícola.
- Definir el proceso de financiamiento para poder acceder a algunos créditos que permitan generar parte de la infraestructura requerida.

-Mejorar condición del Packing de fruta.

-Definir la Logística de abastecimiento a las distintas mineras de la primera región.

¿Cuáles son los factores críticos de éxito?

Para este caso se definió como factor crítico de éxito el poder contar con los estándares apropiados para poder abastecer a este rubro en los volúmenes requeridos, además, se vio como crítico, tener los canales de comunicación adecuados con la empresa que presta el servicio de alimentación en gran parte de las Mineras.

¿Tenemos las personas competentes y los procesos alineados?

En la actualidad no se cuenta 100% con el personal competente, sin embargo, se ha trabajado con algunas empresas de la comuna en estandarizar algunos procesos, lo cuales están alineados solo con una empresa hasta el momento, la cual ha logrado tener estándares y procesos apropiados para proveer a las mineras

#### **10.1.4. Recursos Claves**

¿Nuestros Recursos Clave son físicos, de conocimiento o son las personas?

Nuestros recursos específicamente corresponden a todos los activos físicos que permiten la correcta implementación del modelo de negocio. Entre ellos podemos

mencionar la infraestructura para almacenar la fruta, packing de procesamiento, frigoríficos, máquinas seleccionadoras de huevos, bodegas de almacenamientos, etc.

Además, podemos indicar que también es parte del recurso clave, todos los activos asociados a la logística requerida para llegar al punto de entrega, que corresponde a las mismas instalaciones de faena.

Sin embargo, también se requiere como recurso clave, un activo intangible, que corresponde a poseer certificación por un ente calificado para poder abastecer de alimentos la minería.

¿Qué recursos clave requiere nuestras propuestas de valor?

Requiere de activos físicos e intangibles

Físicos:

- ✓ Packing.
- ✓ Lugar de almacenamiento de frutas.
- ✓ Frigorífico para conservar Frutas en stock
- ✓ Envases y etiquetado
- ✓ Camiones frigoríficos para el transporte
- ✓ Seleccionadoras de Huevos

Intangibles:

- ✓ Certificaciones para ingresar como proveedor de alimentos a la minería
- ✓ Contar con un ente regulador y único de abastecimiento, en este caso Cooperativa Agrícola.
- ✓ Normas, procedimientos e instructivos.

¿Son nuestros recursos clave una fuente de ventajas competitivas?

Podríamos mencionar que el contar con una Cooperativa Agrícola, e instalaciones certificadas son una ventaja competitiva, sumado la corta distancia que nos encontramos respecto a nuestros clientes si nos comparamos con la competencia.

#### **10.1.5. Canales de Comunicación**

¿A través de que canales quieren nuestros segmentos de clientes que nos comuniquemos con ellos?

La comunicación será mediante el intermediario que abastece de alimentos los centros mineros de la primera región, en este caso se está en comunicación directa con empresa Aramark, dado que ellos tienen adjudicados los principales contratos de alimentación

¿Cómo estamos llegando hacia ellos en este momento?

En este momento tenemos comunicaciones con sus jefes de suministros, y en lo que respecta el abastecimiento de huevos, podemos indicar que existe una fuerte cercanía. De hecho, la avícola ya está certificada bajo los estándares requeridos por ellos.

Respecto al abastecimiento de frutas, existe de manera puntual un grupo de pequeños agricultores que abastece con fruta a Aramark, pero bajo un escenario distinto al busca este trabajo, el cual pretende ser canalizado por un ente que lo regule en Pica, en este caso la Cooperativa Agrícola.



¿De qué manera estamos integrando los canales con las rutinas de los clientes?

La comunicación de manera formal recién se está llevando a cabo. Como se menciona más atrás, el área avícola va más avanzada en esta comunicación, lo cual servirá para extrapolarlo al sector de abastecimiento de frutas

¿Cuales son mejores?

Los mejores canales han sido aquellos en donde hemos presentado directamente los productos con ellos y se ha generado una conversa más personalizada, y de esta forma han podido dimensionar la infraestructura y estándar que se posee actualmente. Así también hemos podido recibir los feedback necesarios para mejorar algunas condiciones.

¿Cuales son más rentables?

La rentabilidad asociado a este tema aún no lo podemos cuantificar, sin embargo, se puede mencionar que el poder ya haber generado buenas comunicaciones con Aramark en lo que va avanzado de este trabajo, ya ha sido un buen logro, y se espera ver la rentabilidad dentro de los próximos seis meses.

### **10.1.6. Relaciones con los Clientes**

¿Qué clase de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos?

Especialmente nuestro clientes esperan relaciones de confianza, y abiertas, que puedan perdurar en el largo plazo.

Así también, esperan un grado de seriedad en la entrega de los productos, de acuerdo a tiempos definidos, y calidad de los mismos.

¿Cuáles hemos establecido?

Hasta el momento se ha logrado establecer conversaciones bien concretas, lo que ha llevado que ellos hayan visitado las instalaciones de una empresa avícola, en donde fue auditada por personas externas, obteniendo buenos resultados en la evaluación, y quedando calificados con el estándar para suministrar a Aramark

Está pendiente una reunión entre los ejecutivos de Aramark y los socios de la Cooperativa Agrícola, para poder definir los alcances de abastecimientos, y las condiciones comerciales.

¿Cuán costosas son las relaciones que tenemos?

No ha sido fácil generar los lazos comunicacionales. En un principio se conversó directamente con ejecutivos de la Cía. Minera Doña Inés de Collahuasi, con la finalidad de poder generar una alianza más cercana desde la Minera a las comunidades y viceversa, sin embargo, el apoyo no estuvo presente por parte de los ejecutivos, quienes nos pidieron que conversáramos directamente con Aramark para este tipo de abastecimiento

Posteriormente, todas las comunicaciones han estado centradas con Aramark, quienes han presentado un interés por nuestros productos y logística de abastecimiento.

¿Cómo están integradas estas relaciones con el resto de nuestro modelo de negocio?

Se ha logrado integrar las alianzas comunicacionales en el negocio, y podríamos decir que es uno de los elementos claves para que funcione el modelo de abastecimiento.

#### **10.1.7. Segmentos de Clientes:**

¿Para quiénes estamos creando valor?

Es una de las definiciones que se ha trabajado desde el principio, lo cual en su inicio no fue fácil definirlo, ya que la primera alianza que se pensó en trabajar directamente fue entre la Cía Minera Collahuasi y los agricultores y avicultores de Pica, asociados a una Cooperativa, sin embargo, esto no resultó en su totalidad, por definiciones de esta Cía.

A pesar de lo anterior, podemos mencionar que el valor se generará en tres direcciones, uno para los agricultores y avicultores de Pica, quienes podrán tener un abastecimiento de mejor retorno a la minería, probablemente con contratos de abastecimiento, lo que permitirá poder planificar retornos e inversiones futuras.

Otra dirección de crear valor, estará enfocado en nuestro cliente directo, Aramark, quien podrá contar con productos de la zona a la mano, y con una cadena de logística que le favorecerá sus costos y calidad de productos

Una última dirección de crear valor, será al mismo poblado de Pica y Minera Collahuasi, propiamente tal, dado que en sí, la gente del poblado, podrán sentir un cambio en la percepción actual que tienen de estas grandes mineras que obtienen grandes lucros sin dejar mayor retorno en las comunidades.

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Aramark, empresa a cargo de los servicios de alimentación de las principales mineras de la primera Región.

¿Qué tipo de clientes es cada uno de ellos?

Son clientes de alto nivel, que al igual que las exigencias que ellos tienen, requieren proveedores de alto estándar.

#### **10.1.8. Estructura de Costos**

¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

Los principales costos están enfocados en la implementación de infraestructura, para poder lograr estándar adecuado para abastecer a la minería. De igual forma, la implementar la logística tendrá otro costo.

¿Qué recursos claves son los más costosos?

Podríamos mencionar que los activos físicos junto con los intangibles mostrados anteriormente, forman parte de los recursos más costosos para este modelo de negocios.

¿Qué actividades claves son más caras?

La implementación de una Cooperativa Agrícola, que funciones de manera autónoma, con estándares y normas para poder acceder a un mercado exigente, podríamos indicar que corresponde al recurso clave más costoso.

En sí, formar y alinear procesos, que estandaricen las formas de realizar las cosas tienen un costo relevante en su implementación.

¿Qué costos están asociados a los productos y cuáles a las relaciones con los clientes y la entrega de valor?

#### **10.1.9. Fuente de Ingresos:**

¿Por cuál valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

Principalmente por los productos que son específicos de la zona del poblado de Pica, entre ellos, limón de Pica, mango, naranjas, y huevos de Pica.

¿Actualmente, por cuál valor están pagando?

Actualmente existe una pequeña cantidad de compra por parte de minera Collahuasi, mediante empresa Aramark, a un grupo específico de agricultores de Pica, a los cuales se les compra principalmente naranja.

Esta compra corresponde básicamente a un acuerdo comunitario impuesto por el mismo Collahuasi a Aramark, quien tiene el contrato de alimentación dentro de la misma Minera.

¿Actualmente, cómo están pagando?

El pago es a un valor por sobre lo que paga el mercado por el producto entregado desde Pica. Específicamente naranjas, lo cual está definido en precio unitarios.

Adicional, se carga un costo por concepto de logística por entregar en faena

Los pagos se realizan un mes desfasado de la entrega, pero la empresa Aramark permite realizar pagos bancarios adelantados mediante *factoring*.

¿Cómo preferirían pagar? ¿Cómo preferimos que nos pagaran?

El cliente, para este caso Aramark, de acuerdo a las conversaciones ya sostenidas con ellos, prefieren pagar en base a precios unitarios, y el costo de logística incluido dentro del unitario.

El proveedor está de acuerdo con este alcance, y se estima que sería la mejor forma de poder generar precios estables, pero se está considerando incluir el factor IPC como parte del contrato.

¿Cuánto contribuye cada fuente de ingreso al total de las entradas?

Se ha definido una sola fuente la que contribuye al ingreso total. Como se mencionó anteriormente, para este caso empresa Aramark, prestadora de servicios de alimentación a la gran minería, quienes actualmente llevan todos los contratos de alimentación de las principales mineras de la primera región, será el mercado objetivo definido, y con ya existen conversaciones bien avanzadas de compra-venta.

## **10.2. Matriz resultante del modelo de Negocio**

Al realizarse todo un set de preguntas adecuadas, según los visto en el capítulo 10.1. pudimos obtener un resumen de la matriz que nos consolida el modelo de negocio de abastecimiento de productos de Pica a la gran minería de la primera región, mediante metodología Canvas.

A continuación se muestra el resumen resultante.

<b>MODELO DE NEGOCIO PARA ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS DE PICA A MINERAS DE LA 1° REGIÓN</b>				
<p><b>ALIANZAS CLAVES</b> Cooperativa Agrícola de Pica, mediante socios agricultores y avicultores activos Dentro de este ítem se considera como requisito compromiso por cada socio en mantener los volúmenes de entrega de productos ofertados y demandado por el cliente, que finalmente serán entregados por la Cooperativa Como actividad relevante para fortalecer la alianza, se está dando un mayor profesionalismo a la Cooperativa, incorporando profesionales y normas que la regulen</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b> 1. Iniciar proceso de Certificación de Calidad de la Cooperativa Agrícola ó una de las Empresas de la zona. 2. Reunir e identificar a Agricultores y Avicultores interesados en participar de este negocio. 3. Financiamientos para implementación de infraestructura y logística. 4. Mejoramiento del Packing actual. 5. Estructurar Logística de abastecimiento. 6. Factor crítico de éxito contar con estándares y certificaciones para acceder a este mercado. 7. Generar masa crítica con personas competentes para participar en este mercado, con procesos alineados</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> Incrementar el Valor Económico de los agricultores y avicultores de Pica al generar una alianza estratégica de suministros a la Minería, y además generar un incremento de valor social para las Compañías mineras de la Primera Región de Tarapaca con sus comunidades cercanas, en especial con la comuna de Pica, para este caso de estudio</p>	<p><b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b> 1. Relaciones abiertas y de confianza. 2. Seriedad en la entrega de productos, y los tiempos definidos. 3. Calidad de los productos entregados, de acuerdo a los estándares definidos. 4. Existe buena relación entre Aramark y algunos agricultores y avicultores de la zona, sin embargo, falta iniciar las conversaciones con la Cooperativa Agrícola y ejecutivos de Aramark</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b> 1. Nuestro cliente importante es Aramark. 2. El cliente es de alto nivel de exigencia y estándares de alta calidad. 3. Se generará valor en tres direcciones : directamente para Aramark, al tener productos exclusivos, calidad, y entregados en faena, a un costo de mercado. En segundo punto, se genera valor para los agricultores, y avicultores del poblado de Pica, y por ende para la Comunidad. Finalmente, se genera valor entre la relación de la comunidad de Pica y las Cías Mineras al ver un mejor nivel de ingresos por este concepto de ventas.</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVES</b> 1. Activos físicos tales como Packing, frigoríficos, bodegas de almacenamientos, etc. 2. Activos intangibles: certificación de una de las empresas de la zona para acceder al mercado minero en ámbito alimenticio. 3. Normas, procedimientos, y estatutos internos por parte de la cooperativa agrícola que regulen el proceso comercial.</p>		<p><b>CANALES DE COMUNICACIÓN</b> 1. Comunicación directa con empresa concesionada de alimentación en mineras de la primera Región, para este caso es Aramark. 2. Visitas directas a terreno, en donde han verificado las condiciones de infraestructura de Agrícolas y Avícolas. Han asistido ejecutivos de la misma empresa.</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> 1. Principales costos enfocados en: Estandarización y normas, Infraestructura, e implementación del sistema de Logística de abastecimiento. 2. Dentro de las actividades y procesos más costosos está poder implementar la Cooperativa agrícola como un ente autónomo, en donde existan procesos alineados y acorde a los altos estándares exigidos por los clientes.</p>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b> 1. Actualmente nuestro cliente paga por algunos productos muy específicos de Pica, de manera individual con algunos agricultores y en periodicidad irregular, por ello la ambición es distinta para este estudio. 2. El pago es puntual con algunos agricultores 3. Existe la opción de recibir los ingresos acelerados mediante Factoring. 4. El acuerdo de pagos con Aramark por productos será en base a precios unitarios con ajuste de IPC.</p>		



### **10.3. Evaluación de la Estrategia:**

Después del análisis de resultados, arrojado por la metodologías Canvas, podemos mencionar que sin duda este modelo es colaborativo, y está acorde a los tiempos de las economías globales que vivimos, en donde el nivel de competitividad es alto, y por ende para poder surgir, se requiere de buenas alianzas entre proveedor-cliente y terceros, lo cual debe estar fuertemente amarrado a relaciones de confianzas francas y abiertas.

Además, no solo se deben considerar las relaciones transaccionales entre proveedor-cliente y terceros, sino además, los impactos que existen con las comunidades, y como éstas reflejan su sentir con este modelo de negociaciones.

El modelo busca no solo generar valor a un segmento, sino poder direccionar el valor en distintas direcciones, en este caso estudio se determinaron tres direcciones, en donde más personas y entidades puedan sentir que están ganando y obteniendo algún beneficio.

El modelo también nos facilita el entendimiento respecto aquellas cosas que falta por mejorar e implementar, y de esta forma el modelo de abastecimiento pueda ser óptimo, y por ende perdurable en el tiempo.

Se espera, que mediante una entidad, como es el caso de la Cooperativa Agrícola, se pueda centralizar de buena forma la propuesta de valor definida para este estudio, ya que permitirá generar una unión entre los diversos agricultores y avicultores, con estatutos y normativas claras, y por ende, tal vez, la única forma

que muchos pequeños agricultores de Pica puedan sentir ser participes como futuros proveedores de alto nivel a la industria de la minería, con retornos por sobre el valor de mercado.

## **11. Conclusiones:**

Del estudio realizado, se pudieron concluir varios puntos, sin embargo, muchos de ellos están aún sujetos a un estudio y evaluación más profunda, que pudiera ser objeto de otros estudios de factibilidad detallados.

Sin embargo, el estudio realizado durante estos últimos 12 meses, nos ha permitido ver y trabajar diversos temas:

Entre ello podemos mencionar reuniones y acercamientos concretos con el cliente objetivo, quien ya está trabajando con una de las empresas que se encuentra certificada en Pica, y además ya está comprando algunos productos en menor cantidad.

Por otra parte, la Cooperativa Agrícola ha logrado entender el concepto de acercamiento, y generar alianzas, tanto a nivel interno con sus socios, como externo con su potencial cliente, Aramark.

Del modelo de negocio estudiado y analizado, bajo la metodología Canvas, bajo una propuesta de valor bien definida, fue fundamental para el desarrollo de este estudio, en donde se apunta a un trabajo de tipo colaborativo entre las partes, ya que es la única forma de poder crecer bajo el concepto de economías globales que vivimos, y poder ende los lazos de confianza y relaciones abiertas son fundamentales en todas las direcciones.

El modelo de Negocio apunta fuertemente a lograr establecer estándares, normas, de manera que la Cooperativa Agrícola de Pica pueda entrar a competir en un mercado exigente, ya que a pesar de tener productos de elite, los mercados hoy en día son muy demandantes en calidad y precios.

De igual forma, el modelo determina que de no existir una infraestructura apropiada y una logística de abastecimiento, difícilmente se podrá generar el lazo de acercamiento, ya que el cliente, fue bien enfático en decir que los productos deben ser entregados en sus instalaciones de faena minera, con lo cual, ello significará incorporar socios en la Cooperativa Agrícola, dispuestos a invertir, trabajar en proyectos de financiamientos, y sobre todo, apostar a una seriedad y compromiso en un camino de mediano y largo plazo, en donde el retorno no es inmediato.

Lo anterior es no menor, dado que muchos agricultores, especialmente la mayoría de ellos pequeños, apuesta a obtener el retorno de la venta de manera inmediata, sin embargo, ello ha llevado que por años, y parte de la historia comercial del pueblo, que siempre sean transacciones de bajo nivel, en donde la calidad de los productos es baja y no privilegiada, y por ende el retorno de los precios es menor al que se podría obtener en un mercado colaborativo.

El modelo Canvas es enfático en poder generar alianzas, para obtener un modelo colaborativo, pero ello solo se puede lograr si está el espíritu y compromiso por parte de los integrantes y socios de la Cooperativa Agrícola en poder llevar el negocio de abastecimiento a un nivel de alto estándar, profesionalismo, y cumplimiento de calidad.

## 12. Bibliografía:

- a) Página Web de la Comuna de Pica: <http://www.pica.cl/index.php>
- b) Manual de Recepción de materias Primas Alimenticias, para el sector minero (Empresa Aramark)
- c) Modelo Canvas Bussines <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>
- d) Empresa Central de Restaurantes, del grupo Aramark:  
<http://www.cdr.cl/nuestra-empresa/historia>

### **13. Anexo:**

#### ***Características de los Productos:***

##### ***a) Limón de Pica***

El fruto del limonero, cuya pulpa ácida y jugosa protegida por una corteza amarilla y perfumada, es originaria de la India o de Malasia, luego fue introducido a Grecia y Roma, en donde se usaba como condimento y medicamento y fue llevado por los caballeros de las cruzadas hasta que se fue desarrollando en España. Fue traído a Pica por los españoles por el año 1536, donde gracias a las bondades del clima local fue adquiriendo notables características de aroma, color y sabor, caracterizándose además por ser especialmente jugoso y porque se puede consumir durante todo el año. Los usos del limón de Pica son tanto en la medicina como en la cocina en gastronomía, pastelería, confitería y en la elaboración de bebida.

##### ***Propiedades Medicinales:***

Con su jugo se preparan excelentes bebidas refrescantes y depurativos, eficaz contra las fiebres, combate los gases y fortalece el estómago, alivia dolores de cabeza, vértigos y mareos. Fluidifica la sangre haciendo bajar la presión arterial, dando excelentes resultados en el tratamiento de la hipertensión arterial y de la arteriosclerosis. En su fruto se encuentra ácido cítrico, esencias y un glucósido la hisperidina. También contiene vitamina B1, B2 y C, sales minerales de potasio, fósforo, calcio y sodio. El jugo de limón se bebe sólo o con cantidad igual de agua, para estimular, descongestionar el hígado y desintoxicarlo, además combate y expulsa los cálculos, piedrecillas y arenillas de este órgano y también de la vejiga. Estimula la alcalinidad sanguínea, neutraliza los ácidos y elimina las toxinas, alivia y cura el reumatismo y las afecciones artríticas. Su jugo posee excelentes propiedades antiescorbúticas, como también es astringente y antiséptico, combate

las afecciones nerviosas, las palpitaciones del corazón, la tuberculosis, el cáncer, la gonorrea y la sífilis. El limón de Pica es beneficioso para darnos vitalidad, defensas orgánicas y para combatir enfermedades. Es eficaz contra la tos convulsiva y unas gotas aplicadas en los ojos constituye un colirio antiséptico y astringente. En enjuagatorios bucales es excelente contra inflamaciones de encías, boca, garganta y es muy útil para prevenir resfriados. Como dentífrico, desinfecta la boca, purifica el aliento y destruye el sarro de los dientes. El jugo del limón aspirado por la nariz detiene las hemorragias y descongestiona la cabeza de resfrío localizado en ella. Además el zumo de limón es microbicida y cicatrizante poderoso, su uso es muy eficaz en heridas, erupciones de la piel, úlceras, llagas, gangrena, etc.

#### *Usos gastronómicos:*

Las limonadas refrescan el estómago y sirven como aperitivo. Si antes de condimentar un pollo u otra ave se le frota por dentro y por fuera con un pedazo de limón, se conseguirá que luego la carne quede más blanca, jugosa y sabrosa. En Pica se elaboran deliciosos platillos típicos aprovechando el delicioso sabor y aroma del limón. Se pueden mencionar por ejemplo: el cebiche de pollo en limón de pica, la tartaleta de limón, helado de limón, y el tradicional mango y pisco sour.