



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS Y PECUARIAS
ESCUELA DE POSTGRADOS Y POSTÍTULOS

**EVALUACIÓN DEL “COMERCIO ELECTRÓNICO” COMO CANAL
DE COMERCIALIZACIÓN PARA PRODUCTOS DE LA
AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA**

Felipe Esteban Bravo Peña

AFET para optar al grado de
Máster en Ciencias Animales y
Veterinarias Departamento de
Producción Animal

PROFESOR GUÍA: CLAUS KÖBRICH GRÜEBLER
Universidad de Chile

Financiamiento: Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)

SANTIAGO, CHILE
2018

BIOGRAFÍA

Médico Veterinario de la Universidad de Chile, Diplomado en Gestión Ganadera y en Epidemiología Aplicada de la misma casa de estudios, y en Políticas Públicas para la Agricultura por el IICA. Se desempeña desde el 2014 como Investigador en Foco Rural de la Universidad de Chile, en temas vinculados al Desarrollo Rural, agregación de valor y comercialización de productos de la Agricultura Familiar. Participa desde el 2015 como Punto Focal de Chile en el Grupo de Investigación en Políticas Públicas para la Agricultura Familiar de la REAF-Mercosur (GIPPAF).

A nivel gremial, actualmente se desempeña como Presidente del Consejo Metropolitano y Presidente Nacional del Colegio Médico Veterinario de Chile (COLMEVET). A su vez actúa como delegado de la Asociación Panamericana de Ciencias Veterinarias (PANVET).

Durante los últimos cuatro años, ha participado en la elaboración y publicación de 12 documentos técnicos, editado 2 libros, y ha participado como expositor invitado en una decena de congresos y foros en Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil, Nicaragua, y el Salvador

<https://www.linkedin.com/in/felipebrav0/>



DEDICATORIA

A mis padres, Doris Peña Landaeta e Isaías Bravo Martínez, quienes siempre se esforzaron para que dentro de nuestros medios, yo tuviese el privilegio de acceder a la mejor educación. Esto sin duda, es el resultado del trabajo de ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A los amigos de INDAP, por confiar en mi trabajo y permitirme aportar en este y en otros proyectos relevantes para la institución. Sin duda estas experiencias me permitieron crecer enormemente (a nivel profesional y un poco a lo ancho también), y contagiarme con el entusiasmo y compromiso que demuestran a diario con la Agricultura Familiar. Gracias por tanto, Mina, Juan J., Juan Guido, Alejandro, Jimena, Rodrigo, y todo el equipo de fomento con quien tuve el gusto de trabajar.

A mis correctores, Dra. Rojas y Dr. Maino, por apoyarme e impulsarme a avanzar y cerrar esta etapa, por sus sugerencias y el tiempo dedicado a mejorar esta investigación.

A mi compañero de trabajo, formador, “jefe” y profesor guía, Dr. Claus Köbrich. Gracias por tanta confianza, por creer en mí, por tantas enseñanzas, y por darme el espacio para crear y asumir desafíos. Sólo le falta colegiarse.

A mi familia. A Natalia mi compañera, mi amor y mi pilar. A mis mascotas, Lucho, Malta, Ámbar, IPA, Porter y Golden. Sin ustedes, habría terminado esta investigación hace dos años atrás, pero ningún cartón puede estar por sobre la felicidad, alegrías y cariño que día a día me dan.

Y por último a ti. Que lees estas páginas o te interesaste por este estudio. La investigación no tiene sentido si no se aplica, si no es pertinente o si sólo junta polvo en las bibliotecas. Espero esto sea un humilde aporte a otros interesados en el desarrollo de la Agricultura Familiar.

INDICE DE CONTENIDOS

BIOGRAFÍA	1
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	6
SUMMARY	8
1. INTRODUCCIÓN	10
2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	12
2.1. <i>El e-commerce: Definiciones y conceptos</i>	12
2.2. <i>Números del e-commerce en América Latina</i>	14
2.3. <i>Antecedentes del uso de tecnologías de la información en la pequeña agricultura</i>	15
2.4. <i>Generación de modelos de negocio digitales</i>	17
2.5. <i>Los consumidores y el comercio electrónico de alimentos</i>	18
3. OBJETIVOS	20
3.1. <i>Objetivo General</i>	20
3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	20
4. MATERIALES Y MÉTODOS	21
4.1. <i>Objetivo específico 1: "Determinar los principales modelos de negocio basados en Comercio Electrónico, que pueden ser utilizados para comercializar productos de la AFC"</i>	21
4.1.1. <i>Recopilación y Análisis de información secundaria</i>	21
4.1.2. <i>Entrevistas a informantes calificados</i>	21
4.2. <i>Objetivo específico 2: "Evaluar el comportamiento declarado de consumidores y productores ante la compraventa de productos campesinos vía Internet"</i>	23
4.2.1. <i>Diseño de Instrumentos de Medición</i>	23
4.2.2. <i>Validación del Instrumento</i>	24
4.2.3. <i>Determinación de las muestras</i>	24
4.2.4. <i>Análisis de Resultados</i>	29
4.3. <i>Objetivo Específico 3: "Definir y desarrollar un modelo de negocios para comercializar productos de la AFC"</i>	30
4.3.1. <i>Diseño del modelo de e-commerce</i>	30
4.3.2. <i>Análisis estratégico del modelo de negocio</i>	30
5. RESULTADOS	31
5.1. Resultados patrones de Modelos de Negocios Digitales	31
5.1.1. <i>Comerciante Clásico</i>	31
5.1.2. <i>Mercado Virtual o de Intermediación</i>	32
5.1.3. <i>Cupón de Ofertas</i>	33
5.1.4. <i>Suscripción y Prepago</i>	34
5.2. Resultados y discusión estudio de los Consumidores	36

5.2.1.	<i>Uso de Internet</i>	36
5.2.2.	<i>Comportamiento de Compra</i>	36
5.2.3.	<i>Actitudes frente a la compra de alimentos</i>	40
5.2.4.	<i>Perfil de consumidores digitales</i>	43
5.3.	Resultados y discusión estudio de los Productores	45
5.3.1.	<i>Uso de equipos de domésticos de telecomunicación e internet</i>	45
5.3.2.	<i>Comportamiento de venta de los productores</i>	48
5.3.3.	<i>Actitudes frente a la venta de alimentos</i>	50
5.4.	Diseño de una propuesta de modelo de Negocio	52
5.4.1.	<i>Propuesta de valor</i>	52
5.4.2.	<i>Segmentos de clientes</i>	53
5.4.3.	<i>Canales comunicación, distribución y venta</i>	54
5.4.4.	<i>Relación con el cliente</i>	54
5.4.5.	<i>Flujo de ingresos</i>	55
5.4.6.	<i>Recursos claves</i>	55
5.4.7.	<i>Actividades claves</i>	55
5.4.8.	<i>Socios claves</i>	56
5.4.9.	<i>Estructura de costos</i>	56
5.5.	Análisis estratégico del modelo de Negocio	58
5.5.1.	<i>Propuesta de Valor y Segmentos de Clientes</i>	58
5.5.2.	<i>Fuentes de Ingresos y Estructura de Costos</i>	59
5.5.4.	<i>Canales de Distribución y Relación con los Clientes</i>	60
5.5.5.	<i>Socios Clave</i>	61
6.	CONCLUSIONES	62
7.	BIBLIOGRAFÍA	67
8.	ANEXOS	72
8.1.	<i>Encuesta a Consumidores (Tablet)</i>	72
8.2.	<i>Encuesta Productores (Telefónica)</i>	77

RESUMEN

La presente investigación buscó diseñar y evaluar un modelo de negocios basado en Comercio Electrónico, como nuevo canal de comercialización de productos de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) Chilena. Para alcanzar el objetivo, se recopilaron antecedentes generales de comercio electrónico, patrones, modelos de negocios, y antecedentes específicos sobre comportamiento y actitudes de los consumidores y campesinos frente a él. Se realizaron actividades para obtener información primaria, incluyendo 3 entrevistas a expertos, 611 encuestas presenciales a consumidores, y 137 entrevistas telefónicas a pequeños productores de INDAP. Mediante la revisión inicial y utilización del método Canvas, se identificó y caracterizó 4 patrones de negocios electrónicos que sirvieron de base para el diseño del modelo, correspondientes al “*Comerciante Clásico*”, “*Mercado de Intermediación*”, “*Cupones de ofertas*”, y “*Suscripción y prepago*”.

Las encuestas a consumidores permitieron analizar el uso de internet, el comportamiento y su actitud ante el *E-commerce*. Las encuestas mostraron que las principales razones para comprar online son precio y comodidad, y que muchas veces necesitan tocar el producto antes de adquirirlo. Los que han comprado en línea en general han tenido buenas experiencias, pero no están muy incentivados a comprar alimentos por esta vía. Los *E-commerce* favoritos resultaron ser los que siguen el patrón “Comerciante Clásico”. Los datos de la encuesta fueron usados para construir 4 perfiles de consumidores digitales, mediante el método estadístico K-medias, que corresponden a “Los desconfiados”, “Los aprovecha ofertas”, “Los acostumbrados” y “La nueva escuela”.

En el caso de los productores, se observó que poco más de un tercio tiene acceso a Internet (no necesariamente en su hogar), y que la principal razón para no utilizarlo es que lo perciben como dificultoso. Quienes lo ocupan tienen una visión muy positiva del sistema y sus beneficios, mas eso no se ha traducido en su aprovechamiento comercial. La escolaridad y la edad se posicionan como variables de peso ante el uso y la visión del comercio electrónico como herramienta. La investigación mostró que los productores con mayor desarrollo comercial, son más proclives a entregar sus productos a intermediarios, y en general están conformes

con su actual canal de venta. Muy pocos tienen claridad o interés por acceder a otros canales. Existe mucha resistencia a recibir pagos electrónicos, y siguen prefiriendo comerciar contra efectivo o cheques.

Considerando los antecedentes, se desarrolló un modelo Canvas basado en el patrón “Comerciante Clásico”, que en su estructura buscó mitigar algunas de las brechas identificadas en el levantamiento de información. Posteriormente se realizó un análisis estratégico de dicho modelo.

Pese a las brechas de los productores y el bajo interés en general de los consumidores por el Comercio electrónico de alimentos, existen segmentos caracterizados y muy dispuestos e integrarse a un modelo de este tipo. Esto permite establecer estrategias específicas para estos nichos de mercado, que se prevé aumente progresivamente en los próximos años.

En conclusión, la investigación ha generado antecedentes que permiten reconocer al comercio electrónico como una alternativa complementaria y plausible para los actuales circuitos de comercialización, además de entregar antecedentes y consideraciones valiosas para desarrollar un comercio electrónico de alimentos con una menor incertidumbre.

SUMMARY

This research sought to design and evaluate a business model based on e-commerce, as a new marketing channel for Chilean Family Farming products. To achieve the objective, general e-commerce background, patterns, business models, and specific antecedents on behavior and attitudes of consumers and peasants were collected. Activities were carried out to obtain primary information, including 3 interviews with experts, 611 face-to-face consumer surveys, and 137 telephone interviews with small INDAP producers. Through the initial review and use of the Canvas method, we identified and characterized 4 electronic business patterns that served as the basis for the model design, corresponding to the "Classic Merchant", "Intermediary Market", "Sale Coupons", and "Subscription and prepayment".

Consumer surveys allowed us analyzing the use of the Internet, behavior and attitude towards E-commerce. The surveys showed that the main reasons to buy online are price and convenience, and that many times they need to touch the product before acquiring it. Those who have purchased online in general have had good experiences, but that does not encourage them to buy food products online. The favorite E-commerce turned out to be the ones that follow the "Classic Merchant" pattern. The survey data were used to build 4 profiles of digital consumers, using the statistical method K-means, which include "The distrustful", "Offer finder" "The usual" and "The new school."

In the case of producers, it was observed that just over a third of them have access to the Internet (not necessarily at home), and that the main reason for not using it is that they perceive it as difficult. Those who use the internet have a very positive view of the system and its benefits, but they don't use it with a commercial purpose. Level of schooling and age are positioned as stronger variables in front of the use and the vision of electronic commerce as a tool. The research showed that producers with further commercial development tend to deliver their products to intermediaries, and in general are satisfied with their current sales channel. Very few have clarity or interest in other channels. There is a great resistance to receiving electronic payments, and they still prefer cash or checks.

Considering the background, a Canvas model was developed based on the "Classic Merchant" pattern, which in its structure sought to mitigate some of the gaps identified in the survey. Subsequently, a strategic analysis was made of the model. Despite the producers' gaps and the general low consumers interest in the electronic commerce of food products, there are well-characterized and highly-organized segments that can be integrated into a model of this type. This allows the establishment of specific strategies for these market niches, which are expected to increase progressively in the coming years.

In conclusion, the research has generated antecedents that allows recognizing electronic commerce as a complementary and plausible alternative to current marketing circuits, in addition to providing background and valuable considerations to develop a food products e-commerce with less uncertainty.

1. INTRODUCCIÓN

La comercialización de la producción es uno de los principales problemas que afectan a los pequeños agricultores, y pese a las múltiples estrategias y programas de apoyo a estos temas, el aspecto comercial aparece como uno de los “cuellos de botella” más difíciles de superar (Cattaneo, 2008). Como una de las formas de abordar esta problemática, se ha fomentado la apertura de espacios para la creación de lo que se denomina “circuitos cortos”, como nuevas opciones de comercialización. Los circuitos cortos son definidos como una forma de comercialización de los productos agrícolas basada en la venta directa del productor al consumidor, o bien en la venta indirecta, a condición que no involucre más de un intermediario (INDAP, 2014).

La expansión de Internet en las últimas décadas ha propiciado su utilización para innovar en la creación de modelos de negocio, dando origen a múltiples aplicaciones como portales, buscadores de información, generadores de contenido, redes sociales y por supuesto, las tiendas de comercio electrónico (*e-commerce*). En los últimos años, los *e-commerce* se han consolidado como un canal de transacciones seguro, rápido y económico, tanto para vendedores como para compradores. Si bien este desarrollo ha debido lidiar con barreras culturales y tecnológicas de diversa índole, la relevancia que ha tomado en nuestro país es indudable. En Chile, según datos de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS, 2017), las ventas por comercio electrónico durante el 2016 superaron los 3.000 millones de dólares, proyectando tasas anuales de crecimiento en torno al 20% para los siguientes años. Respecto a la cantidad de tiendas, sólo entre el año 2011 y 2013 el número de *e-commerce* se duplicó, llegando casi a los 3.000. Esta información se contextualiza en un mercado en que los usuarios de Internet superan los 13 millones de personas, y de ellos, cinco millones son compradores habituales en Internet. Este importante auge de compradores digitales, podría evaluarse como una oportunidad para el desarrollo de un nuevo circuito corto de comercialización para la pequeña agricultura, que permita acceder a un número relevante de compradores con una plataforma web como único intermediario.

Pese a estas altas tasas de crecimiento del *e-commerce*, es claro que existe una importante brecha tecnológica a nivel rural que se ha mantenido en el tiempo. Si consideramos que algunos de los principales factores que determinan el uso del Internet corresponden a la edad, área geográfica, niveles de ingreso y nivel educacional (Sánchez, 2010; Agostini y Willington, 2012), es fácil inferir que, debido a las características sociodemográficas de los pequeños productores de nuestro país, encontraremos una baja implantación y adopción de este tipo de tecnologías.

Teniendo en consideración lo anterior, se hace necesario conocer y levantar información primaria del estado actual y las posibles demandas de productos por esta vía. Esto requiere entender que un modelo de estas características posee brechas importantes, y que necesita de la participación simultánea de productores que posiblemente tendrán un bajo acceso y adopción de la tecnología, y consumidores, cuya demanda de productos campesinos por ésta vía es desconocida. Este estudio evalúa las perspectivas del *e-commerce* como un canal de venta de productos generados por la Agricultura Familiar, que contribuya a mejorar la comercialización de este tipo de productos, de visibilidad a la producción campesina y los inserte en un sistema que día a día gana más adeptos y relevancia para todo tipo de comercios.

2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1. *El e-commerce: Definiciones y conceptos*

El comercio electrónico, *Electronic Commerce*, o *e-commerce* (EC), corresponde al uso de Internet e intranet, para comprar, vender, transportar o comerciar datos, bienes o servicios. El E-Business, corresponde a una forma más amplia del EC, pues no solo se enfoca a compraventa, si no que contempla la realización de todo tipo acciones de negocios en línea, como servicio al cliente, colaboración con socio de negocios, aprendizaje electrónico (*e-learning*), transacciones electrónicas dentro de una organización, etc. (Turban *et al.*, 2015). Los EC pueden clasificarse según la naturaleza de la transacción, por lo que usando dicho criterio podemos identificar EC del tipo empresa a empresa (B2B) empresa a consumidor (B2C) empresas a gobierno (B2G) (Tarazona *et al.*, 2014), empresa a empresa a consumidor (B2B2C), consumidor a empresa (C2B), consumidor a consumidor (C2C), Empresa a empleado (B2E), y más (Figura 1) (Turban *et al.*, 2015; Valencia y Olivares, 2014). De acuerdo a la naturaleza de estas relaciones, algunas poseen mayor o menor complejidad en su establecimiento, por lo que a continuación se describen los de mayor relevancia y aplicabilidad considerando el interés de implementar un EC de productos campesinos.

- a) **Business to Business (B2B):** Corresponde a transacciones entre y dentro de organizaciones o personas jurídicas. Al año 2015, cerca del 85% del volumen de EC era B2B (Turban *et al.*, 2015). Es en palabras simples el comercio mayorista online, se asocia y basa principalmente en la intermediación. Se ponen en contacto compradores y vendedores, de tal forma que se facilita la realización de transacciones entre ellos. Como norma general, los intermediarios obtienen sus ingresos de la comisión que reciben en las transacciones que se generan entre ellos (Valencia y Olivares, 2014; Turban *et al.*, 2015)
- b) **Business to Consumer (B2C):** Las relaciones de comercio electrónico B2C son las transacciones entre empresas y consumidores finales para la compra-

venta de bienes, servicios o contenidos. Es el comercio minorista online. Se caracteriza por ser interactivo, espontáneo, público y global. Destacan las plataformas bancarias, la compra minorista de bienes tangibles (CDs, libros, ropa, hardware, etc.) y la venta minorista de bienes intangibles que pueden ser distribuidos directamente a través de la red (entretenimiento, viajes y boletos, software, etc.). (Valencia y Olivares, 2014)

- c) **Business to Business to Consumer (B2B2C):** Se conoce también como “mercados diagonales”, es una mezcla entre el modelo B2B y B2C de manera que abarca toda la cadena de valor de un producto o servicio. En estos modelos una empresa vende un producto o servicio a otra que a su vez lo revende al consumidor final, habiendo antes incorporado al producto o servicio un valor añadido (Aznar Ros, 2014). Utiliza la misma plataforma online y la misma plataforma de distribución para crear la cadena de valor completa.
- d) **Business to Government (B2G):** Se emplea para fomentar el contacto entre empresas y la administración pública, mediante por ejemplo la agrupación de una oferta de servicios (Aznar Ros, 2014).

Las ventas del *e-commerce* en Chile están explicadas en un 97,4% por el segmento B2B y B2G, representados principalmente por los *Marketplace*¹ y ChileCompra respectivamente (Lever *et al.*, 2009).

¹ Corresponde a un tipo de *e-commerce* multicanal, donde la información del producto o servicio es proporcionado por múltiples terceros, mientras que las transacciones son procesadas por el operador de la plataforma (ej.: eBay).

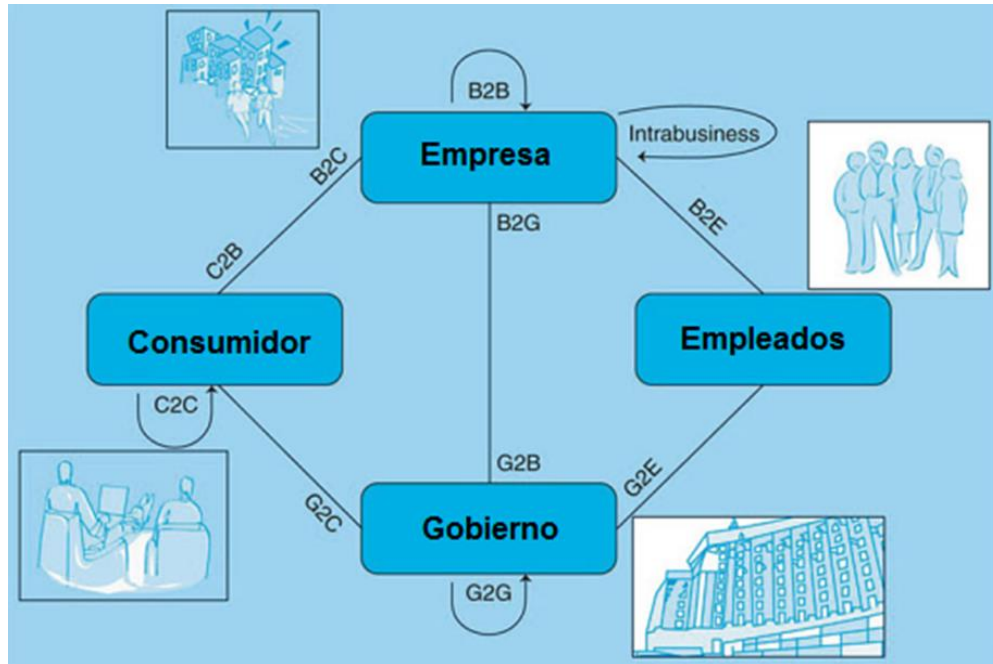


FIGURA 1: Tipos de e-commerce según la naturaleza de las transacciones.

Adaptado de Turban *et al.*, 2015

2.2. Números del e-commerce en América Latina

En América Latina, el crecimiento en ventas de comercio electrónico en el *retail* fue de un 26,1% el 2014, un 22,9% en el 2015, y un 23% en el 2016, proyectando para el 2019, un crecimiento sostenido y promedio en torno al 21%. El tamaño de estas ventas, correspondieron a 40.980 millones de dólares en el 2015, y cercano a los 50.000 millones de dólares en el 2016. Esto, sin considerar las transacciones hechas por conceptos de tickets de viajes o para eventos (E-Marketer, 2015a), y proyectando para el 2019, ventas en torno a los 79.740 millones de dólares (E-Marketer, 2015b). Al igual que otros mercados jóvenes en el comercio electrónico, América Latina ha experimentado cambios dramáticos en la infraestructura para la comercialización, con mejoras en los sistemas de pago, envíos y logística, así como un gran crecimiento del número de minoristas de comercio electrónico en la región. (E-Marketer, 2015c). Brasil, México y Argentina, son las principales potencias de e-commerce de la región (E-marketer, 2015b), donde Brasil con una facturación del

55,9% de todo el *e-commerce* B2C de Latinoamérica, es el líder indiscutible del continente. En relación al porcentaje de la población que son compradores electrónicos, Brasil posee un 26%, Argentina un 29% y Chile un 28%, siendo el promedio de Latinoamérica un 17%. Sin embargo, Chile posee el mayor gasto en línea entre estos países, alcanzando el 2013 un gasto de \$662 dólares, versus \$513 USD de Brasil y \$314 USD de Argentina. (Ecommerce Foundation, 2014).

2.3. Antecedentes del uso de tecnologías de la información en la pequeña agricultura

Durante los últimos 30 años, se ha discutido mucho acerca del importante rol que las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) pueden jugar para una aplicación más efectiva de nuevas políticas y prácticas en agricultura y actividades conexas (Sideridis *et al.*, 2010). La generalización de la Sociedad de la Información y el uso de las TIC obligan a los productores rurales a incluirse en los nuevos circuitos tecnológicos. Sin embargo, el acceso a las nuevas tecnologías es limitado en el medio rural, y existe por tanto, una brecha digital con respecto a los medios urbanos (Abad, 2014). Eficiencia, ahorro, e inmediatez son algunos de los calificativos que caracterizan a las nuevas tecnologías, pero aún con esta reputación podemos observar resistencia a su aceptación por parte de los pequeños y medianos productores. Sin desmedro de lo anterior, la percepción de los pequeños productores respecto a las tecnologías como tal, no siempre es negativa. Un estudio realizado por Gómez *et al.* (2014), con pequeños empresarios rurales en España, mostró que la mayoría de ellos mantienen un discurso positivo hacia las TIC, destacando como principal ventaja la rapidez para sus tareas diarias, ahorro de costo, así como la inmediatez para determinadas funciones que antes requerían de un tiempo para su tramitación.

Hoy en el caso de la agricultura, las TIC más usadas se relacionan principalmente con equipos de comunicación básica, tales como radios, televisores y en el último tiempo, teléfonos celulares (Rodrigues y Rodríguez, 2013). Estudios en Chile,

indican que más de un 85% de los agricultores cuenta con celular², y que 1 de cada 4 pequeños productores cuenta con PC, pese a que sólo un 25% de ellos sabe usarlo (Brossard, 2012).

La generalización y aumento de uso de TIC, junto a la presión que ejercen las dinámicas urbanas sobre los medios rurales, han empujado a estos espacios a incorporar y desarrollar innovaciones que les permitan situarse e integrarse en la economía mundial. Es así como el hoy se reconoce que el uso de nuevas tecnologías permite mejorar la calidad de vida y trabajo de los ciudadanos de las zonas rurales. En la sociedad de la información y comunicación actual, la apuesta por la tecnología crea, a priori, mayores oportunidades de servicio, mejora la competitividad de las empresas y su inserción en un mundo globalizado (Abad, 2014). Los científicos del área TIC de todo el mundo creen que estos sistemas pueden mejorar la vida en las zonas rurales y remotas, aumentar la producción agrícola, mejorar los ingresos de los agricultores y contribuir mucho a su calidad de vida y la voluntad de vivir en áreas rurales (Sideridis *et al.*, 2010).

Sin embargo, la globalización no genera de manera automática el acceso global a las TIC, lo que implica poner a las zonas rurales en una situación bastante desfavorable. Si tradicionalmente éstas ya se encontraban en situación de desventaja respecto a los espacios urbanos, con las nuevas lógicas del proceso globalizador el riesgo de ser excluidas es todavía mayor. Esto implica que se requiere de un impulso compensatorio por parte de las instituciones públicas y empresas tecnológicas (Abad, 2014), que entiendan la existencia de numerosas limitaciones en la difusión de estas tecnologías hacia las zonas rurales y que, comprendan que la adopción tecnológica por sí sola no conduce a la superación de las asimetrías del sector agropecuario (Rodrigues, 2012).

Por las razones expuestas y debido a las oportunidades que representa, hoy en día comienza a considerarse que el acceso a las TIC es un derecho más de los

² Se refiere a agricultores de cualquier tamaño, no sólo pequeños productores.

ciudadanos. Para que esto sea posible, no es suficiente con la dotación de infraestructura, como se ha hecho en muchos casos, sino que es necesaria la igualdad en el acceso a la formación de la población en el uso de la tecnología (Abad, 2014). La ausencia de este foco, se refleja en resultados obtenidos en un número considerable de países donde las innovaciones tecnológicas no han sido adoptadas por los agricultores. Particularmente en el uso de Internet, la brecha digital sigue siendo un problema para la agricultura y las comunidades agrícolas, a pesar de ser a menudo objeto de largos debates en muchos foros mundiales organizados por Naciones Unidas, FMI, Banco Mundial, OCDE, FAO, universidades agrícolas, asociaciones nacionales e internacionales de agricultura (Sideridis *et al.*, 2010).

2.4. Generación de modelos de negocio digitales

Si bien existen múltiples definiciones e interpretaciones para el concepto de Modelo de Negocio y no hay una definición universalmente aceptada, con frecuencia se usa el concepto para referir al esquema de funcionamiento y relaciones por el cual cualquier empresa se guía para llegar a sus consumidores con su propuesta de valor. Los modelos de negocios tratan de explicar tanto la creación como la captura de valor (Zott *et al.*, 2011), así como también, la forma en que éste es proporcionado a los clientes (Osterwalder y Pigneur, 2010). Palacios y Duque (2011) lo definen y caracterizan como la forma en la que un negocio hace dinero y llega a los clientes; caracterizándose por mantener la lógica de la compañía, ser estático, no reflexivo, y centrarse en la oportunidad. Hoy en día, el modelo de negocio ha pasado a transformarse en una nueva unidad de análisis, distinta de la del producto, la empresa, la industria, o de la red empresarial (Zott *et al.*, 2011), existiendo diversas metodologías para generar, definir o diseñar estos modelos de negocio.

Internet ha supuesto una revolución del comercio, y los modelos de negocio basados en Internet nacen y se reinventan permanentemente, siendo a su vez un reflejo del avance tecnológico y del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación. Dicho escenario obliga a utilizar metodologías rápidas de diseño, iteración y análisis de estos modelos de negocio, las cuales deben ser capaces de

adaptarse al ambiente dinámico y cambiante. Uno de los métodos de diseño más extendidos a nivel mundial, tiene como base el trabajo desarrollado por el consultor suizo Alexander Osterwalder el año 2004, el cual fue rediseñado con el apoyo y participación de 470 expertos de 45 países, dando origen a lo que hoy conocemos como *Business Model Canvas* (BMC) o “Modelo de Negocios Canvas”. Esta herramienta, divide de forma sencilla el negocio en nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2010), permitiendo tener una fotografía completa del negocio, sus conexiones e interacciones a través de un lienzo con el que es fácil experimentar.

2.5. Los consumidores y el comercio electrónico de alimentos

Según un estudio del comercio B2C realizado en España (ONTSI, 2014) la comercialización de productos alimenticios no superaría el 9% de las compras totales realizadas vía *online*. Un estudio reciente realizado por el *Food Marketing Institute* en Estados Unidos sobre tendencias en Tiendas de alimentos, mostró que el 2017 la compra de alimentos por internet en dicho país, aumentó en los segmentos más jóvenes, y disminuyó los mayores de 53 años. De esta forma, el 43% de los jóvenes encuestados compraron en tiendas de alimentación online al menos ocasionalmente, una tasa casi un 80% superior a la de 2015. Sin embargo, este crecimiento está marcado principalmente por productos especializados, entre los que se encuentran comida para bebés, comida para mascotas, dulces y snacks salados. Los jóvenes encuestados tendieron a evitar la compra online de alimentos frescos como carne, mariscos y productos lácteos (Food Marketing Institute, 2017). Por otra parte, un estudio realizado en Chile por Ipsos MediaCT (2013), arrojó que a pesar de que el rubro alimentos (pastas, lácteos, carnes, verduras, frutas, helados, golosinas, condimentos) tiene una participación de sólo un 7%, se observa que existe propensión a buscar información sobre estos productos de forma *online*, pero finalmente realizar la compra de forma tradicional. Este efecto, denominado ROPO (*Research online, purchase offline*) podría ser de relevancia en la creación de

nuevos modelos de negocio enfocados a la comercialización de productos campesinos alimenticios.

Respecto a los consumidores de productos originados por la pequeña agricultura, Köbrich *et al.* (2014), determinaron que los chilenos tienen una percepción muy positiva respecto a la calidad de los productos campesinos. En dicha investigación 97% de los encuestados declaró que los estos productos son “sabrosos”, 95% declaró que son “saludables” y 90% declaró que son “confiables”. La opinión positiva de los potenciales consumidores es de gran ayuda para trazar líneas de proyectos a futuro que permitan potenciar la agricultura familiar campesina (AFC) en canales como el comercio electrónico, pues supone que los esfuerzos por posicionar el concepto “calidad” en los productos campesinos serán menores, pudiendo centrar los esfuerzos en la visibilización y acceso a estos. Sin embargo, debe considerarse que existe una predisposición de la gente a contestar a favor de lo que se considera socialmente correcto, mostrándose una brecha entre la intención de compra y el comportamiento real (Vermeir y Verbeke, 2006). Otro factor al que se debe prestar atención, es cómo diseñar estrategias que puedan adaptarse e incluso aprovechar el efecto ROPO, al tratarse de una tendencia que podría seguir tomando relevancia en el rubro de alimentos, donde la compra presencial sigue siendo altamente predominante.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Evaluar *ex ante* un modelo de negocios basado en Comercio Electrónico (*e-commerce*), como nuevo canal de comercialización de productos de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) chilena.

3.2. Objetivos Específicos

1. Determinar los principales patrones de modelos de negocio basados en Comercio Electrónico, que pueden ser utilizados para comercializar productos de la AFC.
2. Evaluar el comportamiento declarado de consumidores y productores ante la compraventa de productos campesinos vía Internet.
3. Definir y evaluar *ex ante* un modelo de negocios para comercializar productos de la AFC

4. MATERIALES Y MÉTODOS

A continuación, se detalla la metodología utilizada, presentada según objetivo específico a alcanzar.

4.1. Objetivo específico 1: *“Determinar los principales modelos de negocio basados en Comercio Electrónico, que pueden ser utilizados para comercializar productos de la AFC”.*

4.1.1. Recopilación y Análisis de información secundaria

Se realizó una búsqueda, recopilación, análisis y sistematización de un conjunto de información secundaria relevante referida a *e-commerce*, *e-business*, y sus modelos de negocios, tanto en Chile como en el extranjero. La recopilación fue de tipo exploratoria y cualitativa, con foco a información que permita generar constructos y determinar variables relevantes en torno al comercio electrónico y los objetivos de la presente AFET. La sistematización se focalizó en detectar las características comunes y diferencias entre comercios electrónicos, con foco a aquellos del tipo B2C o B2B. Se profundizó en información referente a modelos o estudios que consideren pequeñas empresas o productos no industriales, como también experiencias publicadas y lecciones aprendidas de iniciativas similares u homologables. Las fuentes de información correspondieron a bases de datos de publicaciones periódicas, artículos indexados a Google Académico, información accesible mediante la Red Universitaria Nacional (REUNA), en plataformas web institucionales e informes internos facilitados por el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP).

4.1.2. Entrevistas a informantes calificados

Se identificaron expertos en TICs vinculados a la Agricultura y a *e-commerce*, con el fin de levantar información y orientar el diseño de la encuesta. Se buscó obtener una visión técnica y opiniones sobre experiencias o proyectos previos equivalentes. Las entrevistas se realizaron de forma presencial, y tuvieron una duración de entre 60 y 120 minutos. Se utilizó una pauta abierta que permitió explorar y recopilar información según la experticia del entrevistado. Se contó con la visión de:

- **Francine Brossard:** Ingeniera Agrónoma, Economista Agrícola, división de desarrollo agrícola y empresarial de la CEPAL de la Naciones Unidas. Ha trabajado en el MINAGRI, desarrollando proyectos como la creación de la Comisión Nacional de Igualdad de Oportunidades; la Mesa de Tecnologías de Información y Comunicación Rural (Mesa TIC rural); la Red de Información Silvoagropecuaria de Chile (REDAGROCHILE) y la creación de las primeras comunidades virtuales agrícolas de Chile (proyecto YOAGRICULTOR). Actualmente se desempeña como consultora internacional en TIC Rural para el Banco Mundial, FAO, IICA y CEPAL, asesorando a diversos países en América Latina y en el continente africano. Esta entrevista buscó profundizar en las brechas digitales de la Agricultura Familiar y en los factores de éxito y fracaso de proyectos de esta índole

- **Pedro Calandra:** Bibliotecario Documentalista, Magister (c) en Educación a Distancia. Académico, Director de Extensión de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de Chile. Fue Director del Proyecto “Sistema de información para agentes productivos del mercado agropecuario basado en uso de tecnologías inalámbricas (2005-2007)”; Director del Convenio de Servicio de información de mercados en beneficio de la agricultura familiar campesina, INDAP (2007-2008); Director Alterno Nodo Patagonia Digital Innova CORFO (2009-2010); Director del Convenio Implementación de un programa de habilitación de competencia en el uso de las TICS para Mype de la Región de Aysén (2008-2009). Esta entrevista buscó explorar consideraciones a tomar a la hora de diseñar herramientas transferibles a los pequeños productores y cómo mejorar la apropiabilidad de estas.

- **Juan Zumaran:** Ingeniero Informático, Consultor de TI. Experto en construcción de sistemas tecnológicos, diseño y asesoría en *User Experience* para sitios web y aplicaciones móviles. Fundador de Comercios Electrónicos focalizados a intermediación de pequeñas empresas y personas, del tipo B2C y C2C. Director de Gitz, empresa de servicios informáticos con la cual ha desarrollado de más de una decena de

plataformas web, softwares y negocios digitales de empresas de diversos rubros. Esta entrevista exploró la factibilidad técnica de algunos modelos y los requerimientos logísticos para el correcto funcionamiento de un comercio electrónico de estas características.

4.2. Objetivo específico 2: *“Evaluar el comportamiento declarado de consumidores y productores ante la compraventa de productos campesinos vía Internet”.*

4.2.1. Diseño de Instrumentos de Medición

Se diseñaron dos encuestas, con el fin de obtener datos cuantitativos primarios e información relacionada a tecnologías de la información y comercio electrónico tanto en consumidores como en productores. La encuesta de consumidores se enfocó a levantar información relacionada con hábitos y preferencias de los consumidores en cuanto al uso de Internet y a su utilización como canal de compra, además de profundizar en percepciones respecto a la compra de alimentos vía Internet³. En el caso de la encuesta de productores, el instrumento buscó levantar información respecto al uso y acceso a Tecnologías de la Información, como el uso y acceso a Internet. Posteriormente se ahondó en percepciones respecto al Comercio Electrónico como canal de venta y posibles motivaciones para su utilización. Se realizaron preguntas diferenciadas para quienes utilizan Internet y para quienes no, buscando conocer las causas declaradas para dicho comportamiento. En ambos casos, se levantaron los datos sociodemográficos necesarios para la generación de tipologías y construcción de perfiles.

Las encuestas y sus preguntas fueron diseñadas considerando su público objetivo y la forma en que esta será aplicada. En el caso de los consumidores, la encuesta se aplicó de forma presencial mediante una aplicación para dispositivos móviles (*QuickTapSurvey*®) y en el caso de los productores, se realizó vía telefónica,

³ Considerando que el mercado de productos campesinos vía Internet en Chile tiene un escaso desarrollo, y que el concepto de “Producto Campesino” tiene una interpretación abierta, la encuesta se enfocó en levantar información de la compra de alimentos frescos y procesados en general (se excluyen platos preparados).

registrando las respuestas en un formulario en línea, desarrollado mediante *Google Forms®*.

4.2.2. Validación del Instrumento

Luego de desarrollar el contenido y preguntas a aplicar, se realizó la validación de la encuesta a través de su aplicación a 15 consumidores y 10 productores, en donde se detectaron errores menores de formulación, y se analizó la organización de las preguntas, fluidez, entendimiento absoluto de los contenidos, y lenguaje utilizado. Las anomalías detectadas durante la validación, fueron corregidas previo a la aplicación del instrumento.

4.2.3. Determinación de las muestras

4.2.3.1. Consumidores:

Esta encuesta tuvo como población objetivo a potenciales consumidores residentes de zonas urbanas de nuestro país. Considerando que los productos campesinos a comercializar tienen atributos diferenciadores y un costo que puede superar al de productos tradicionales, se buscó encuestar a quienes poseen el poder adquisitivo para obtenerlos. Como previo a la aplicación una encuesta no es posible determinar el ingreso del encuestado, se aplicó la encuesta en radios urbanos o comunas definidas con una alta población de habitantes pertenecientes a los segmentos ABC1 y C2, donde se esperó que la gran mayoría de los encuestados se encontrasen en los segmentos C1, C2 y C3. Se consideraron dos ciudades principales para la aplicación de la encuesta, una la Región Metropolitana como capital nacional, y Osorno como una de las principales urbes del sur de Chile y por poseer una mayor vinculación al mundo agrícola. Se estableció como mínimo obtener 600 encuestados. Para la toma de muestra, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia (Bernard, 1995), con cuotas establecidas a priori por ciudad, edad y sexo.

Se lograron aplicar 611 encuestas válidas, 309 en la ciudad de Santiago y 302 en la ciudad de Osorno, de las cuales un 60% correspondió a mujeres y el 40% a hombres. Previo a la realización de la encuesta y a modo de introducción, se informó a los encuestados que se estaba recopilando información sobre el uso de internet. Las personas que desistieron de responder, no fueron consideradas en los resultados. De los encuestados, 26% (161) tenía entre 20 y 29 años, 40% (256) tenía entre 30 y 49 años y 34% (204) tenía 50 años o más. Para estimar el grupo socioeconómico al cual pertenecen, se calculó el ingreso mensual per cápita, utilizando los datos de rangos de ingreso mensual y número de integrantes del núcleo familiar y esta cifra se comparó con los ingresos mínimos por grupos socioeconómico (Adimark, 2013). En función de los resultados, 29% de los encuestados fueron del grupo C1, 25% del C2, 34% del C3 y 13% del grupo D. No se registraron encuestados del grupo E.

Las variables lugar de realización de la encuesta, sexo, edad y GSE se utilizaron para caracterizar al consumidor a través de la construcción de tablas de contingencia. Luego se realizaron pruebas de asociación para ver si existe alguna relación entre las variables, sin poder establecer si existe causalidad entre ellas.

4.2.3.2. **Productores:**

La encuesta de productores, tuvo como población objetivo a pequeños agricultores pertenecientes a INDAP, de todo el país. Para definir el marco muestral, se consideró a usuarios de programas de INDAP, usando como criterios de inclusión de los programas su masividad, su representatividad (numérica, comercial, cultural y territorial) y la probabilidad de que sean excluyentes entre ellos. Ante lo anterior, se consideraron elegibles los siguientes programas:

1. Servicio de Asesoría Técnica (SAT)
2. Programa de Alianzas Productivas (PAP)
3. Programa de Desarrollo Local (PRODESAL)
4. Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI)
5. Programa INDAP y Promoción y Desarrollo de la Mujer (INDAP-PRODEMU)

6. Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Productores Campesinos del Secano de la Región de Coquimbo (PADIS)

Los programas previamente señalados, fueron agrupados en función del grado de desarrollo comercial y la probabilidad sus usuarios tengan acceso o utilicen Internet, en dos grupos.

- a) **Grupo Avanzado:** Consideró usuarios de SAT y PAP, los cuales poseen un perfil más empresarial. Se previó que en general dichos productores tendrían mayor desarrollo comercial, vinculación con los mercados, y mejor predisposición al comercio electrónico.
- b) **Grupo Intermedio:** Consideró usuarios de PRODESAL, PDTI, PRODEMU y PADIS que comercializan productos (no se consideró productores de autoconsumo). Se previó que tendrían un menor uso de Internet, y mayores barreras ante la posibilidad de un comercio electrónico.

Se realizó un muestreo aleatorio estratificado desproporcional al tamaño del estrato (Law, 2009). Esto implica que pese a que el Grupo Avanzado es numéricamente menos representativo que el Grupo Intermedio (se estima que corresponde a cerca de un 15% de los usuarios⁴), se consideró que sus respuestas son de mayor relevancia para el diseño de un Comercio Electrónico, al ser usuarios que manejan mayor información comercial, estar más conectados y contar probablemente con un mayor número de innovadores y visionarios (adoptantes tempranos o *Early adopters*), los cuales poseen una mayor facilidad de adopción de nuevas tecnologías. A razón de lo anterior, se estableció aplicar un 40% de los cuestionarios al Grupo Avanzado y 60% al Grupo Intermedio, distribuidas en las siguientes macroregiones:

- a) *Macroregión Norte:* Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo.

⁴ Comunicación personal con Juan Guido Vidal, Jefe Departamento Organizaciones de la División Estratégica del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP).

- b) *Macroregión Centro:* Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins y Maule
- c) *Macroregión Sur:* Biobío, Araucanía, Los Ríos, y Los Lagos
- d) *Macroregión Austral:* Aysén y Magallanes.

Finalmente, considerando todos los aspectos previos, y que algunos programas no tienen presencia en todas las regiones (ej.: PADIS sólo está disponible en la Región de Coquimbo), la toma de muestra se focalizó en alcanzar lo indicado en la tabla 1:

TABLA 1: Distribución porcentual de muestra de productores según Macroregión y programa.

MACROREGIÓN	PROGRAMA						TOTAL MACROREGIÓN
	SAT	PAP	PRODESAL	PDTI	PADIS	PRODEMU	
NORTE	2,5%	1,5%	3,0%		3,0%		10,0%
CENTRO	7,3%	4,3%	16,0%			1,5%	29,0%
SUR	14,0%	8,4%	19,6%	11,2%		2,8%	56,0%
AUSTRAL	2,0%		3,0%				5,0%
TOTAL PROGRAMA	25,8%	14,2%	41,6%	11,2%	3,0%	4,3%	

Para definir de qué agencia provendrían los productores a encuestar, se realizó un sorteo aleatorio entre agencias de área de INDAP de cada macroregión. Se definió como meta realización de 200 encuestas, y considerando una tasa de respuesta efectiva de un 25%, se solicitó una base de datos a INDAP de 800 productores, respetando la distribución proporcional antes descrita.

De la institución, se recibieron 809 contactos, mas sólo 569 contaban con un número telefónico para llamar. Durante la realización de los llamados, 134 teléfonos de contacto arrojaron el mensaje “Número no disponible” o “Número no existe”. Adicionalmente, se clasificaron 186 contactos como “No contesta”, luego de dos intentos sin respuesta, realizados en días diferentes (Tabla 2).

TABLA 2: Clasificación de los contactos recibidos para la realización de la encuesta.

Clasificación	Nº	%
Contactos sin teléfono	240	29,6 %
Teléfonos que no existen o no disponibles	134	16,6 %
Teléfonos disponibles para llamar	435	53,8 %
Nº Total de Contactos recibidos	809	100%

Se concretaron 137 llamados efectivos, mientras que 112 contactos con teléfonos disponibles no fueron utilizados, por pertenecer a programas o agencias de área que ya habían aportado el total de la cuota establecida para ellos (tabla 3), y para evitar sobrestimar más al Grupo Avanzado (que alcanzó el 53% de los encuestados). La dificultad para contactar productores del Grupo Intermedio, generó un posible sesgo al aumentar la representación de los productores con mayor desarrollo comercial.

TABLA 3: Resultado de los llamados realizados entre los números telefónicos disponibles

Resultado llamados	Nº	%
Llamadas efectivas	137	31,5 %
Teléfonos no contestados	186	42,8%
Teléfonos utilizados (cuota completa)	112	25,7 %
Teléfonos disponibles para llamar	435	100%

La tasa final de respuesta fue de un 42%, para la cual no se consideraron los llamados telefónicos realizados que fueron clasificados como “no existen” y “no disponibles”. Tres encuestas fueron eliminadas del análisis de la muestra por tratarse de productores que no comercializan sus productos, y destinan el 100% de ellos a consumo propio. Finalmente, el análisis de la encuesta fue realizado con una muestra total de 134 productores.

La selección de los encuestados no consideró la variable género como factor, por lo que la distribución de estos se debió principalmente a la aleatoriedad del muestreo. Un 62,7% de los encuestados correspondieron al sexo masculino, mientras que un 37,3% de los encuestados correspondieron al sexo femenino. Los valores anteriores se acercan a la distribución global de beneficiarios de INDAP, donde el 40% de los usuarios atendidos corresponden a mujeres y el 60% restante a hombres (INDAP, 2014). En el caso de la escolaridad, se establecieron grupos según la cantidad de años de educación cursados, que tiene su equivalencia en grados según lo indicado en la tabla 4.

TABLA 4: Equivalencia en grados según años de escolaridad (Elaboración propia).

Grupo	Años escolaridad	Equivalente en Grados	% Encuestados
Básica A	0 a 4	Sin escolaridad a 4to Básico	9%
Básica B	5 a 6	5to y 6to Básico	13%
Básica C	7 a 8	7mo y 8vo Básico	28%
Media A	9 a 10	1ro y 2do Medio	11%
Media B	11 a 12	3ro y 4to Medio	32%
Superior A	13 o +	Superior completa o incompleta	7%

4.2.4. Análisis de Resultados

Considerando que los datos obtenidos corresponden a opiniones y preferencias y que estos son de carácter cualitativo, se realizaron tablas de contingencia y tablas de frecuencia según las respuestas de los encuestados. Los resultados se analizaron de forma descriptiva.

Posteriormente se construyeron y caracterizaron perfiles de consumidores. Para ello se seleccionaron las variables de comportamiento y actitud más importantes (en función de las frecuencias observadas), las que se utilizaron para crear cuatro grupos de consumidores, utilizando la técnica multivariada de agrupación de K-medias.

4.3. Objetivo Específico 3: “Definir y desarrollar un modelo de negocios para comercializar productos de la AFC”

4.3.1. Diseño del modelo de e-commerce

En función de los resultados y preferencias obtenidas para productores y consumidores se procedió a definir y desarrollar el modelo de negocios, considerando también su factibilidad técnica en el contexto de la Agricultura Familiar Campesina. Para ello se utilizó la metodología del Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010), que divide el negocio en nueve dimensiones que permiten describir sus aspectos fundamentales:

- Segmentos de clientes
- Propuestas de valor
- Canales
- Relaciones con los clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costos

4.3.2. Análisis estratégico del modelo de negocio.

Por último, se cuestionó constructivamente el modelo establecido, analizando de forma estratégica el entorno de actuación del modelo. Para esto, se realizó una evaluación del modelo de negocios usando como referencia el análisis FODA, y utilizando la lista de verificación descrita en la metodología diseñada por Osterwalder y Pigneur (2010).

5. RESULTADOS

5.1. Resultados patrones de Modelos de Negocios Digitales

La plataforma web y su modelo de venta, condicionan la experiencia digital de compra, por lo que las definiciones que se hagan respecto a su construcción y funcionamiento son fundamentales para un negocio digital. Son ellas las que generan percepciones positivas o negativas en el cliente y por consecuencia afectan su decisión de compra. Esto justifica la importancia de explorar y analizar patrones o estructuras típicas de *E-commerce* existentes, cuyos modelos funcionen y sean compatibles para ser utilizados como base en la construcción de un negocio digital que comercialice productos de origen campesino.

Se revisaron múltiples plataformas de comercio electrónico, nacionales e internacionales, que tuviesen entre su oferta productos de origen agroalimentario, y desde la mirada del método *Canvas*, se identificó cuatro patrones de modelo de negocio potencialmente aplicables en la AFC. Cada patrón se resume en un lienzo que muestra las principales diferencias entre ellos, por lo que no se busca describir el modelo en su totalidad. A excepción del patrón "*Comerciante Clásico*", los patrones tienen dos Segmentos de Clientes, los consumidores y los proveedores, y ofrecen a cada uno de ellos una propuesta de valor distinta. Los patrones son los siguientes:

5.1.1. Comerciante Clásico

Corresponde a las tiendas electrónicas clásicas y consiste en la venta online de bienes o servicios mediante un catálogo digital. Puede tratarse de una tienda exclusivamente digital o tener respaldo físico. Un ejemplo corresponde a los comercios electrónicos de las Grandes Tiendas (Figura 2).

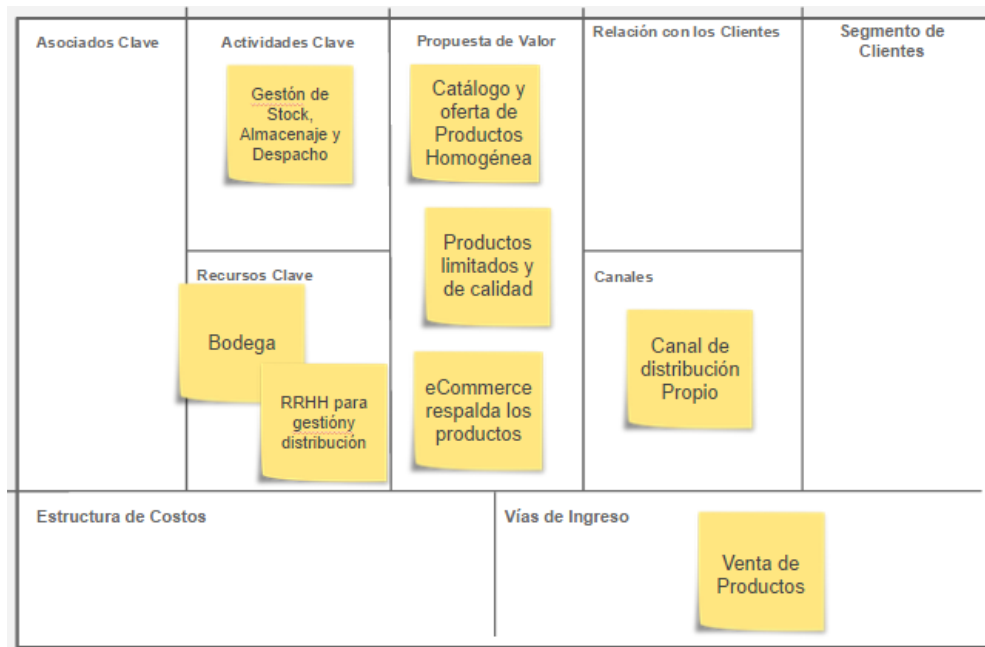


FIGURA 2: Patrón Canvas del modelo de negocio *Comerciante Clásico* (Elaboración propia).

5.1.2. Mercado Virtual o de Intermediación

Ofrecen un amplio espectro de servicios que cubren los procesos de transacción, negociación y distribución. En este tipo de mercados convergen uno o muchos vendedores y uno o muchos compradores en una plataforma digital. Un ejemplo típico de este modelo son plataformas como “MercadoLibre” o *Ebay* (Figura 3).

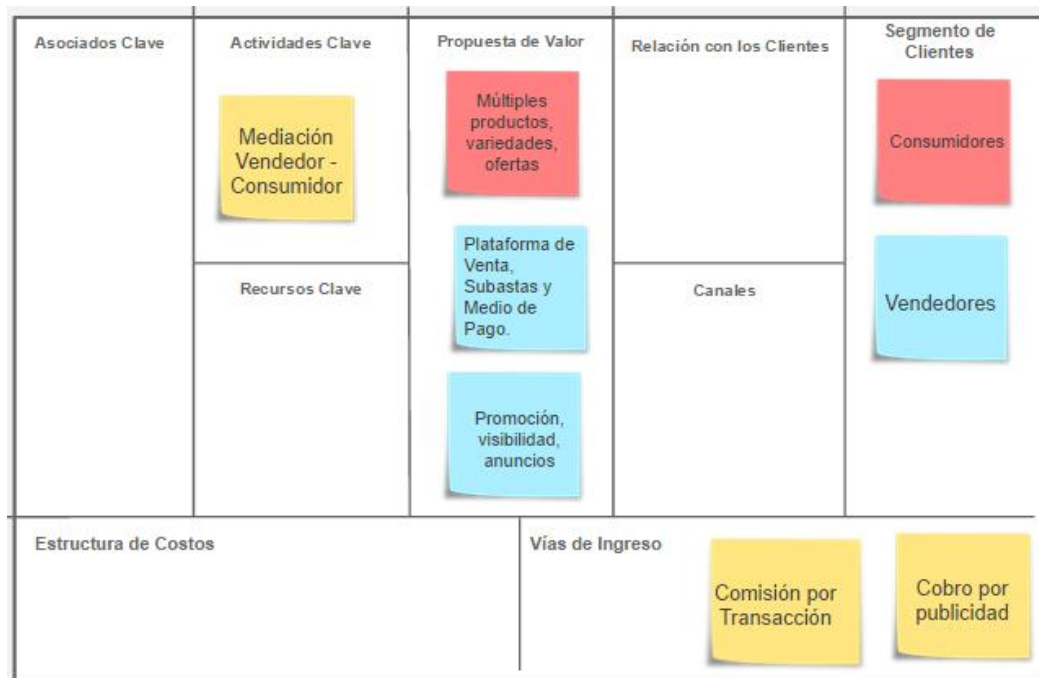


FIGURA 3: Patrón Canvas de modelo de negocio *Mercado de intermediación* (Elaboración propia).

5.1.3. Cupón de Ofertas

Busca articular la demanda de un producto o servicio con el fin de obtener mejores precios de parte del vendedor, al asegurarle un volumen de venta mínimo. Un ejemplo de este modelo corresponde a lo realizado por *Groupon* (Figura 4).

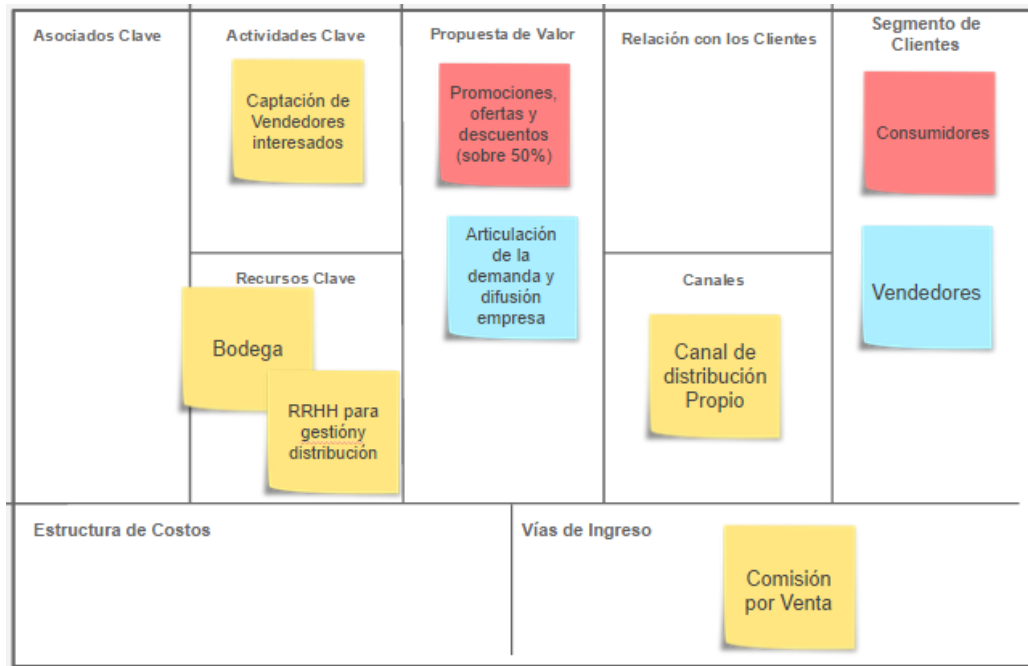


FIGURA 4: Patrón Canvas de modelo de negocio *Cupón de ofertas* (Elaboración propia).

5.1.4. Suscripción y Pre pago

Corresponde a un modelo de “Pre pago”, donde se comercializa un producto o un paquete de productos que se despacha o entrega con una periodicidad previamente establecida. En el caso de productos comercializados en línea, se puede asociar a bienes no durables, desde ejemplos clásicos como suscripción a diarios o revistas, hasta suscripción semanal a cosméticos o canastas de alimentos (Figura 5).

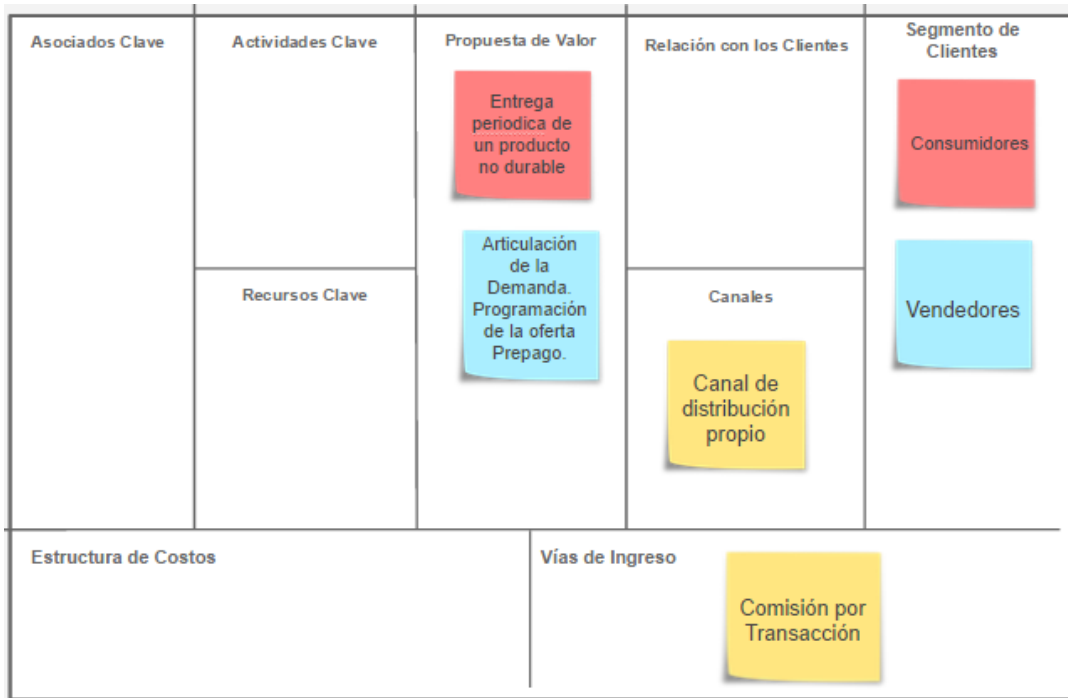


FIGURA 5: Patrón Canvas de modelo de negocio *Suscripción y prepago* (Elaboración propia).

5.2. Resultados y discusión estudio de los Consumidores

El conocimiento de la conducta y actitud del consumidor es de gran importancia en el diseño del modelo de negocios, ya que las características del servicio deben ajustarse a lo que los consumidores buscan y satisfacer sus necesidades. Se define la palabra “actitud” como una predisposición aprendida y consistente para responder positivamente o negativamente ante un producto, una marca, un servicio o aspectos de ellos. En cambio, la conducta es el conjunto de acciones llevadas a cabo para la adquisición de productos. La importancia de las actitudes se debe a que se asume que son buenos predictores de la intención de compra y, en determinadas circunstancias, de la conducta de compra. Una de las principales razones de llevar a cabo una investigación de mercado es comprender las actitudes del consumidor y como estas a estas afectan el comportamiento (Molla, 2006).

5.2.1. Uso de Internet

En relación al uso de Internet y en particular la frecuencia de conexión, el 91% lo realiza al menos una vez al día (53% señaló estar permanentemente conectado, 38% aseguró conectarse varias veces al día), mientras que un 5% lo hace semanalmente y sólo 4% se conecta muy rara vez. Estos resultados están por sobre lo encontrado por la encuesta nacional de acceso, uso y usuarios de Internet que realiza la Subtel (Pinto y Gonzalez, 2016), donde el 84,9% indicó conectarse al menos una vez al día, un 10,5% semanalmente, y un 4,6 una vez al mes o menos. Se observó que los hombres, los jóvenes y las personas de con mayores ingresos se conectaban con una mayor frecuencia.

5.2.2. Comportamiento de Compra

La proporción de compradores digitales fue más alta en Santiago, entre los jóvenes y los de mayores ingresos (Tabla 5). Un 67% de los encuestados declaró haber realizado al menos una compra vía internet a la fecha, número muy superior a lo encontrado en otros estudios, que han establecido que entre 15% y 28% de la población ha comprado mediante internet, (Hootsuite y We Are Social, 2018; GfK

Adimark 2016; Ecommerce Foundation, 2014). Para entender esta diferencia se debe considerar que la muestra de este estudio captó principalmente a usuarios de internet que viven en capitales regionales, por lo que no es representativa de la realidad poblacional.

TABLA 5: Distribución de los encuestados por ciudad, edad, GSE y compra de productos por internet (Elaboración propia).

Ciudad	Osorno	37%	63%
	Santiago	28%	72%
Edad	20 a 29	22%	78%
	30 a 49	28%	72%
	50 o más	48%	52%
GSE	C1	22%	78%
	C2	30%	70%
	C3	37%	63%
	D	52%	48%
TOTAL		33%	67%

Los principales motivos para no comprar por internet son que necesitan ver o tocar el producto previo a su compra (45%) y que desconfían de los medios de pago (40%) o sistemas de envío (39%). La complejidad del sistema y la falta de tarjetas también son motivos menos importantes. Aunque los resultados son similares a los de GfK Adimark (2016), dicha investigación arrojó como principal causa la desconfianza en los medios de pago electrónicos (36%), la falta de interés (33%) la necesidad de ver el producto (15%) o no poseer tarjeta o medios de pago (14%). Esto determina que la desconfianza en los medios de pago electrónicos y la necesidad de tocar el producto sean las principales brechas a abordar y a considerar a la hora de idear un comercio electrónico de cualquier tipo.

Los resultados de este estudio mostraron que en Osorno la desconfianza en el sistema de envío es la principal razón para no comprar; en cambio en Santiago es más importante la necesidad de tener contacto con el producto. El efecto edad

muestra que los más jóvenes aducen mayormente la ausencia de medio de pago como limitante, mientras que, a mayor edad, toma relevancia la complejidad del sistema de compra. En el caso de las personas que no han comprado vía internet, la encuesta se dio por terminada luego de explorar las posibles causas por las que no utilizan el sistema.

En relación a quienes han comprado al menos una vez vía Internet, el 79% señaló continuar comprando posterior a esa primera experiencia, y un 29% se declara como compradores electrónicos regulares. Se observa que en Santiago hay un mayor porcentaje de personas que compran regularmente por Internet, en cambio en Osorno hay un porcentaje mayor de personas que no han seguido comprando luego de su primera experiencia.

Con respecto a los productos comprados (Gráfico 1), los más demandados vía electrónica son tecnología y electrodomésticos (57% de compradores) y ropa, calzado y accesorios (51%). Los productos que son menos adquiridos son alimentos (7%). Estos resultados son similares a los encontrados por otros estudios, que posicionan al vestuario y la tecnología como los principales productos adquiridos online y que coinciden en que los alimentos o las mercaderías bordean el 7% (GfK Adimark, 2016; Ipsos MediaCT, 2013). Este porcentaje es bajo, pero si miramos mercados de comercio electrónico más avanzados, como Estados Unidos o Reino Unido, veremos que su venta por Internet no supera el 4% de las ventas totales (Carpio y Lange, 2015).

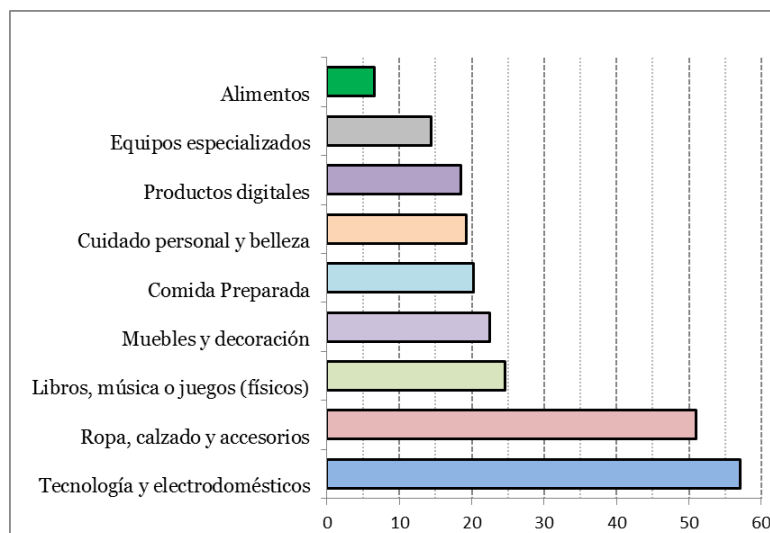


GRÁFICO 1: Tipos de productos comprados por internet (% de los encuestados) (Elaboración propia).

Cuando se exploraron las razones por las cuales compran en línea, 82% afirmó hacerlo por mejores precios y ofertas, 63% por ser más cómodo y 28% porque así que pueden acceder a productos que no encuentran en las tiendas físicas, debido a ausencia de stock, inexistencia en el país, o bien a un alto grado de exclusividad. Un estudio realizado en Chile sobre compradores digitales (Ventura, 2016), coincide en que precio y comodidad son las principales razones de compra, seguido por acceder a productos que no se encuentran en tiendas físicas. Además, identifica como motivo importante la posibilidad de ver comentarios de otros compradores. Estas compras se realizan sobre todo en sitios de supermercados o grandes tiendas (73%), seguido de sitios de intermediación (49%) y sitios de cupones (31%). Sólo un 25% ha comprado en tiendas minoristas y 4% en sitios de suscripción. El modo de entrega más usado es el envío a domicilio (90%), sólo 10% prefieren retirar en la tienda.

5.2.3. Actitudes frente a la compra de alimentos

Para contextualizar las preguntas sobre compra de alimentos se presentó a los encuestados una imagen con alimentos frescos y procesados, para evitar que consideraran en sus respuestas platos preparados o comida para llevar (Imagen 1).



IMAGEN 1: Alimentos y tipos de productos en los cuales se focalizó la encuesta

El 57% de los encuestados indicó que le gusta “salir a comprar” los alimentos de este tipo, situación más marcada en Osorno y en los segmentos etarios mayores. En relación a la programación para la compra de este tipo de productos, el 98% de estos encuestados indicó que “*compra alimentos en la medida de que se necesiten*”. El 63% indicó que no compraría alimentos por Internet. Esta resistencia a la compra de alimentos también puede verse reflejada en el estudio de Ventura (2016), donde un 49% declaró que nunca compraría mercadería por Internet.

A quienes manifestaron disposición a comprar alimentos vía Internet, se les consultó por sus expectativas respecto a comprarlos en línea y se les pidió indicar que esperarían en relación a algunos posibles atributos. En general consideraron que los productos no serían caros y que serían de buena calidad. En el Gráfico 2, puede observarse cómo las expectativas de Osorno son menores en tres de las cuatro variables exploradas.

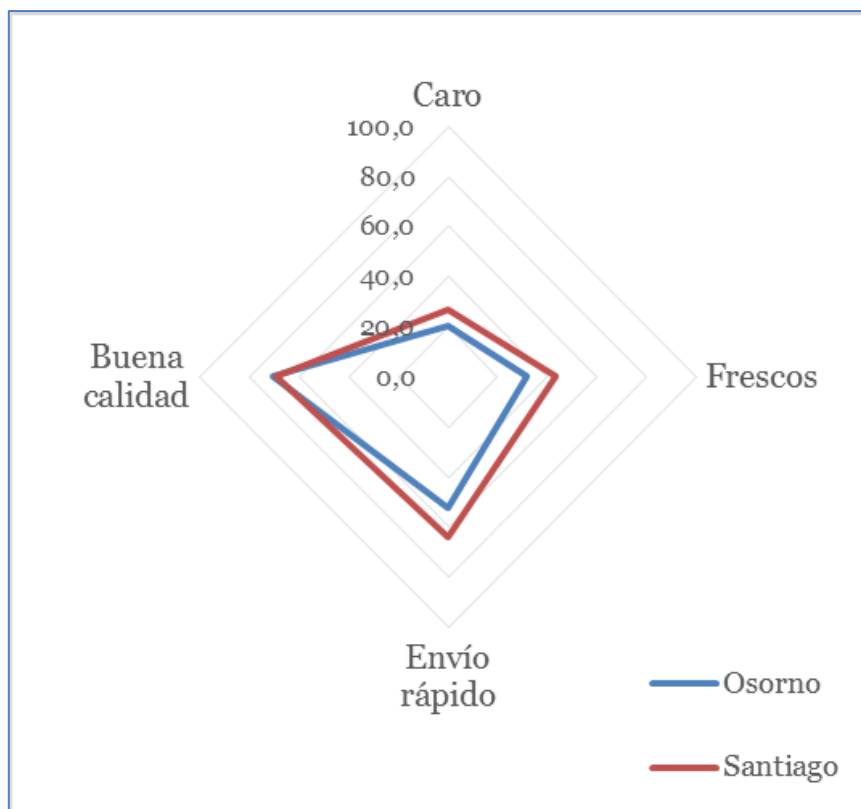


GRÁFICO 2: Evaluación promedio de algunos atributos esperados para una compra en línea de alimentos (Elaboración Propia).

Un 16% de los encuestados declaró haber comprado estos productos por internet alguna vez. Respecto a los productos adquiridos, el rubro más frecuente corresponde a la compra de productos procesados como conservas y mermeladas (55% de los que compran) y vinos y licores (48%), seguidos por quesos (33%), huevos (25%), frutas y hortalizas frescas (21%) y carnes y pescados (19%). Si estos resultados se expresan en términos del total de la muestra (compradores y no compradores), las frecuencias de compras son muy bajas, ya que sólo el 6% compra procesados y conservas, 5% vinos y licores, 4% quesos, 3% huevos, y apenas 2% frutas y hortalizas y 2% carnes y pescados.

La disposición a comprar en el futuro tampoco resultó ser muy marcada, ya que menos de la mitad de los encuestados creían probable que lo harían (GRÁFICO 3).

Esta disposición depende mucho del formato del producto; hay un gran reticencia a comprar productos frescos y congelados (70 a 80% no lo haría), la que disminuye para productos deshidratados (50%) y aún más para alimentos al vacío, enlatados y frascos (40%). En todas estas respuestas se observó una menor disposición a comprar por parte de los entrevistados de Osorno.

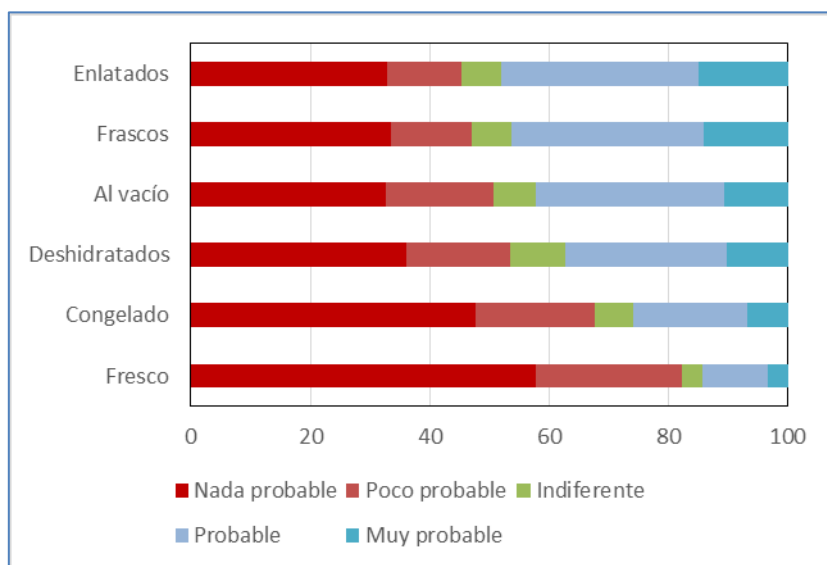


GRÁFICO 3: Disposición a comprar productos por Internet según tipo de producto (% de los encuestados) (Elaboración Propia)

Se preguntó qué tan de acuerdo están con la afirmación “*Me da lata salir a comprar alimentos*”, para explorar la importancia del factor comodidad en la compra encontrando un 43% de acuerdo y un 57% en desacuerdo, con algunas diferencias relacionadas a la edad y ciudad del entrevistado, encontrando mayores porcentajes de desacuerdo en la ciudad de Osorno y en el segmento de edad mayor.

Al explorar preferencias de funcionamiento de una plataforma de comercio electrónico de alimentos, el modelo favorito de los encuestados es el que permite buscar y comprar directamente en el sitio (53%). Opciones menos atractivas son un sitio les sirva para contactar vendedores (20%), uno que entregue ofertas (cupones)

que lleguen a su correo (18%), y solo 8% un sitio con modelos de suscripción para recibir periódicamente productos.

Ante al caso hipotético de que se les enviara regularmente una canasta con alimentos, 41% preferiría armar el contenido cada semana, 22% esperaría que el contenido varíe según la estación del año y 8% querría recibir cada semana una canasta que él escogió. El 29% manifestó que prefiere elegir personalmente los alimentos y que no compraría una canasta en este modelo.

5.2.4. Perfil de consumidores digitales

En la construcción de los perfiles se consideró sólo a quienes han realizado al menos una compra por internet (67,1% de los encuestados) y las variables vinculadas con **actitud, percepción y comportamiento** en lo referido al uso de comercio electrónico y disposición a comprar productos. Las características de los cuatro perfiles son⁵:

- **Los Desconfiados:** Corresponden al 50% de los consumidores digitales y 33,5% de los encuestados. Se caracterizan por comprar muy poco por internet, o sólo haber comprado una vez, motivados por el precio. No compran alimentos y no están dispuestos a comprarlos en ningún formato. Les agrada la idea de salir a comprar alimentos y marcadamente prefieren elegirlos ellos mismos. Socio-demográficamente tienden a ser mujeres, mayormente de la ciudad de Osorno y a encontrarse en los estratos socioeconómicos de menores ingresos.
- **Los Aprovecha Ofertas:** Son el 19,5% de los consumidores digitales y 13% de los encuestados. Compran por internet ocasionalmente solo uno o dos tipos de productos (pero no alimentos). Su motivación para comprar suele

⁵ Para describir toda la población encuestada, se le debe agregar a los cuatro perfiles un quinto que corresponde a los que no compran por Internet, y que por motivos metodológicos no fueron incluidos en el análisis estadístico.

ser principalmente el precio y usan mayormente sitios de las grandes tiendas. Muestran cierta reticencia a la idea de adquirir alimentos vía online, ya que les agrada salir a comprar y poder elegirlos. Demográficamente se diferencian por ser principalmente hombres, de Santiago y de los rangos de edad superiores.

- **Los Acostumbrados:** Son el 24,6% de los consumidores digitales y 16,5% del total. Son compradores regulares de productos por internet y adquieren una gran variedad de productos. Los motiva a comprar la comodidad y el precio, utilizando variados sitios, principalmente grandes tiendas y sitios de intermediación y, en menor grado, sitios de cupones. La gran mayoría no compra alimentos por internet, pero se muestran abiertos a hacerlo, especialmente para productos procesados. Le gusta salir a comprar alimentos, le gusta elegir sus productos y también usar internet para vender. Aunque demográficamente es un grupo relativamente heterogéneo, tiende a ser más importante en Santiago y con una menor participación en el estrato de menor ingreso.
- **La Nueva Escuela:** Aunque sólo corresponden al 6% de los consumidores digitales y apenas 4% de los encuestados, son sin duda el grupo que se expandirá con mayor fuerza en los próximos años. Están permanentemente conectados, compran regularmente por internet. Son similares al grupo anterior, pero adquieren una mayor variedad de productos, incluyendo alimentos en distintos formatos y prefieren marcadamente no salir a comprar. Aunque les interesa elegir los alimentos que comprarán, están abiertos a la opción de que otros lo hagan por ellos. Compran online por comodidad y en segunda medida por precio, confían en el internet y pueden usar distintos tipos de plataformas para adquirir productos, independiente de su modelo de funcionamiento. Además, en general han utilizado Internet para vender. Demográficamente se encuentran con mayor frecuencia en Santiago, tienden a ser más jóvenes y a pertenecer a estratos de mayores ingresos.

5.3. Resultados y discusión estudio de los Productores

5.3.1. Uso de equipos de domésticos de telecomunicación e internet

Adicional al teléfono celular, que debido al método de aplicación del instrumento todos los encuestados tenían, la TV es el aparato de mayor penetración (98%), seguido por la radio (86,6%) el computador (41,0%) y el teléfono fijo (10,4%). A pesar del sesgo de muestreo, es importante destacar la marcada diferencia del teléfono móvil sobre la telefonía fija.

Sólo 38% tiene acceso a Internet y de estos 88,2% tiene conexión en el hogar, sobre todo del tipo inalámbrico (60,8%), y el resto se conecta en lugares públicos, en el trabajo o en casa de conocidos. De los que tienen acceso, dos tercios usa internet de forma autónoma y el otro tercio requiere de ayuda. Respecto a los que no usan Internet (62%), explican que ello se debe a que es muy difícil de ocupar (60,2%), no lo necesitan (19,3%), no está disponible en dónde viven (7,2%) o desconfían de esta tecnología (1,2%) (Gráfico 4)

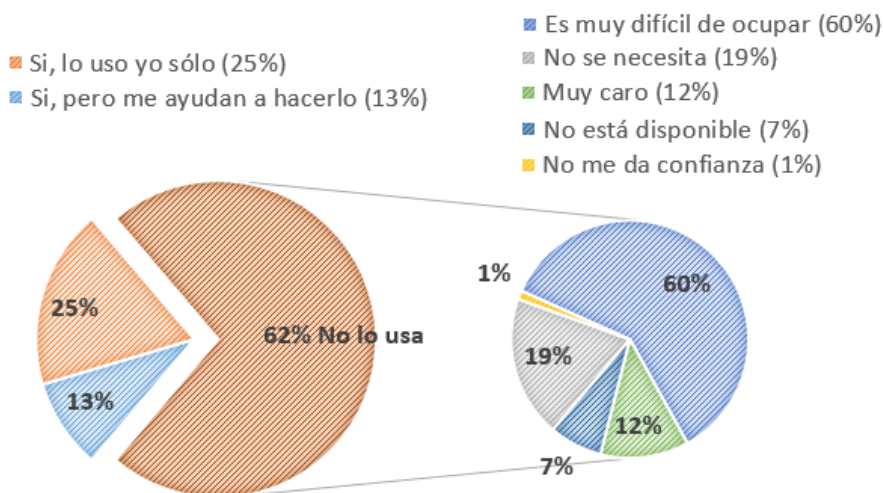


GRÁFICO 4: Porcentaje de uso de internet en pequeños productores (Elaboración propia)

Respecto al uso que estos productores le dan a Internet, el 98% indicó que lo utilizaba para actividades de ocio (leer, ver películas, jugar videojuegos, escuchar música o comunicarse con conocidos), 90% para buscar información sobre su producción, 57% para actividades comerciales (pago de cuentas, consultas o transferencias bancarias, compras, u ofrecer y vender productos vía internet) y 45% lo usaba para trámites (ante SII o INDAP).

La mayoría de los que tienen acceso a Internet creen que es una herramienta cómoda (90%) y fácil de usar (78%). También consideran que en temas comerciales sería útil para promocionar productos (98%) y para generar contactos (96%) y que podrían vender sus productos a través de internet (92%), incluso asociativamente (90%), y que con ello ahorrarían tiempo (88%), que sería más barato (78%) y fácil (75%). Esto se alinea con lo encontrado por Gómez *et al.* (2014), quién mediante grupos focales concluyó que los productores mantienen un discurso positivo hacia estas tecnologías, destacando como principal ventaja la rapidez para sus tareas diarias, así como la inmediatez para determinadas funciones que antes requerían de un tiempo para su tramitación. Abad (2014), determinó que los usuarios de empresas agroindustriales ponen de relieve el valor de Internet en cuanto a que esta herramienta les permite expandir sus mercados, así como establecer negocios y alianzas a nivel nacional e internacional que de otra manera hubieran sido inaccesibles para ellos. En contraste a esta prometedora percepción del Internet y comercio electrónico, encontrada tanto de esta investigación como de dichos estudios, los resultados mostraron que casi el 60% de los productores desconfía de los pagos en línea, y el 51% definitivamente no le gustaría recibir pagos por medios electrónicos. Es decir, pese al contexto y lo promisorio que parece ser el sistema, existen resistencias difíciles de explicar, y que no son necesariamente propias de la idiosincrasia chilena. Por ejemplo en Estados Unidos, país líder en comercio electrónico a nivel mundial, a pesar de que el 67% de las granjas agrícolas tuvieron acceso a Internet el 2013, solo el 14% informó haber realizado actividades de comercialización a través de este medio (Carpio y Lange, 2015).

Los resultados de esta investigación también mostraron que el uso de internet tiene una relación directa con escolaridad e inversa con edad (Gráfico 5). Mientras la totalidad de los productores con menos de 6 años de escolaridad no utilizan internet, el 89% de los productores con más de 13 años de escolaridad si lo utilizan.

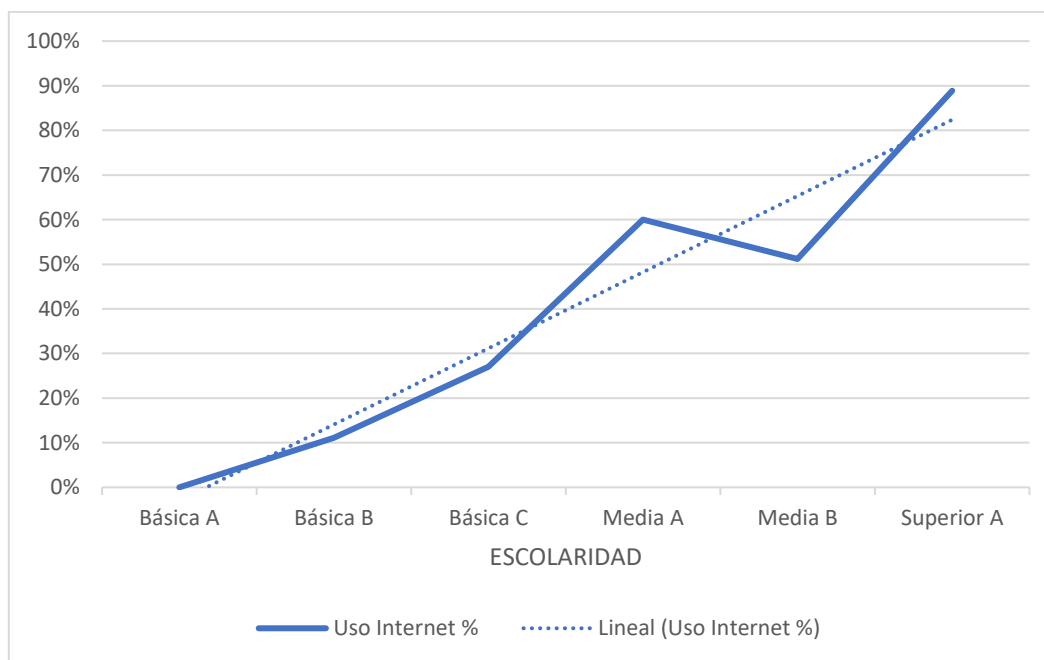


GRÁFICO 5: Porcentaje de uso de Internet según escolaridad (Elaboración propia).

En lo que respecta a la edad, mientras que el 100% de los menores de 30 años lo utiliza, dos tercios de los mayores de 50 años no lo usan (tabla 6).

TABLA 6: Porcentaje de uso de Internet en pequeños productores, según edad (Elaboración propia).

	Rango de Edad	% de uso
EDAD	18 a 29	100%
	30 a 39	67%
	40 a 49	50%
	50 a 59	33%
	60 a 69	17%
	70 o +	18%

5.3.2. Comportamiento de venta de los productores

Un aspecto importante de explorar fue el modelo de comercialización utilizado por los productores, con el fin de captar información sobre forma de venta, principales compradores, modalidades de pago y su potencial adecuación a modelos de comercio electrónico. La modalidad de venta predominante es en el lugar de producción (60,4%), ya sea a lo largo de todo el año (25%), en dos o tres estaciones (23%) o marcadamente estacional (43%). La distribución de las ventas a lo largo del año es un aspecto muy vinculado a la estacionalidad de la producción y la perecibilidad del producto, cuestiones relevantes de considerar a la hora de diseñar el modelo de negocios que quiera integrar estos productos en un comercio en línea. Así, será muy difícil insertar en un modelo de Comercio Electrónico B2C al segmento de venta al por mayor en una época del año, pues comercializan grandes volúmenes a una cartera de clientes pequeña y no están acostumbrados a la venta al detalle. Sobre la modalidad de venta, la mayoría vende al por mayor (63,4%). El resto vende al por menor, ya sea a clientes habituales (20,9%), intermediarios (9,0%) o clientes ocasionales (6,7%) (Gráfico 6).

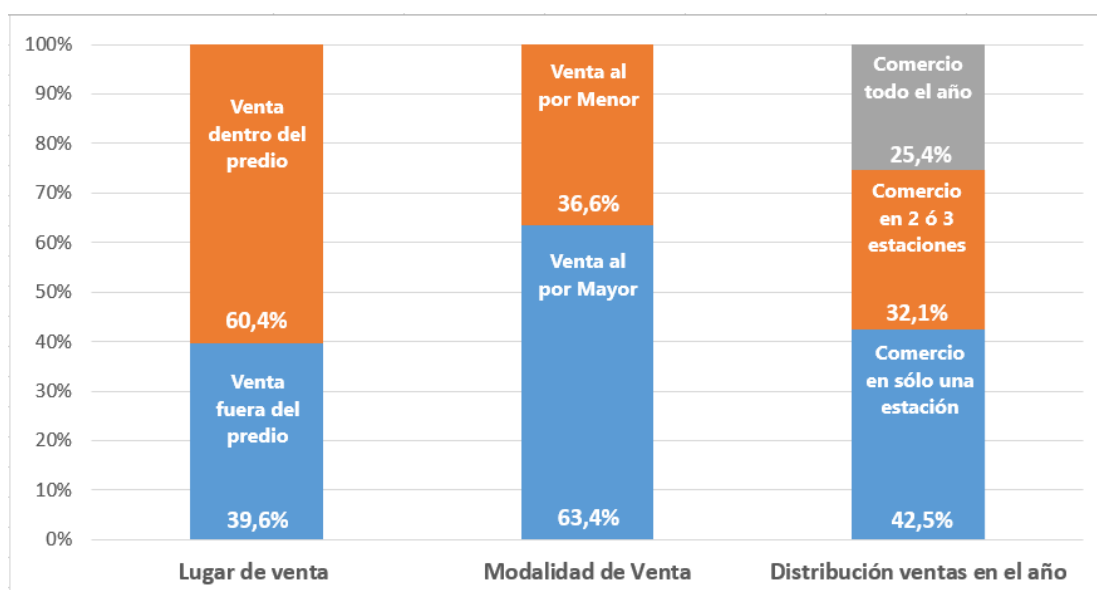


GRÁFICO 6: Caracterización de la forma de venta de pequeños productores (Elaboración propia).

De los encuestados, sólo 7% señala que comercializa la mayoría de sus productos a clientes finales que no conoce, el 21% a clientes habituales, y el 72% a intermediarios. En esta variable se evidenciaron diferencias entre el grupo Avanzado y el grupo Intermedio, donde los primeros tienen un fuerte foco hacia intermediarios (85% del grupo) y los segundos tienen un peso mayor en los clientes minoristas (33% para el grupo Intermedio versus 10% para el grupo Avanzado). Lo interesante de estos datos, es que sugieren que a medida que aumenta el desarrollo comercial, la aceptación y articulación con intermediarios también aumenta. Respecto a la clientela, a nivel global el 71% de los productores considera que posee una clientela estable para los productos que genera, pero si observamos los grupos, mientras el 16% del grupo Avanzado señala no tener clientes estables, dicho porcentaje aumenta al 43% para el grupo Intermedio. Respecto a la frecuencia de venta se identifican dos grupos relevantes (Gráfico 7). El primero es el que realiza transacciones una o más veces por semana (55,9% de los productores) e incluye a quienes venden productos primarios perecibles, leche, turismo rural (aunque sólo son 2 entrevistados) y la mitad de los que venden procesados. El segundo comercializa altos volúmenes, pero en forma esporádica (31,3%) e incluye los que venden animales vivos, algunos de los que producen perecibles y la otra mitad de los que producen procesados.

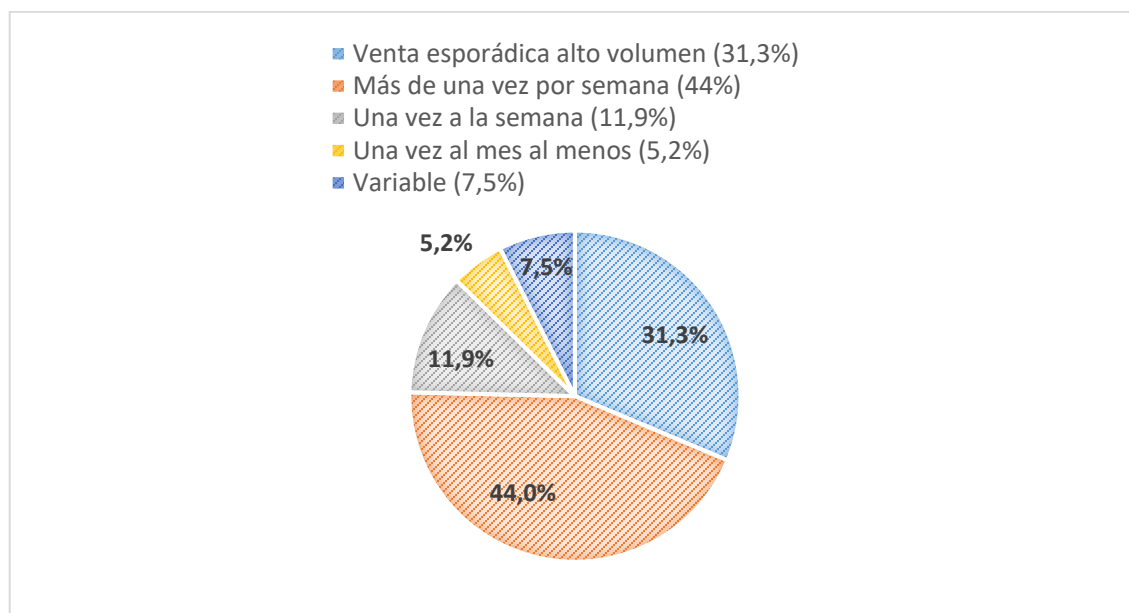


GRÁFICO 7: Frecuencia de venta de los productos de los agricultores encuestados (Elaboración propia).

La modalidad de pago más utilizada por los productores es en efectivo contra entrega del producto (63,4%), seguida por cheque o vale vista a una fecha posterior a la entrega (23,9%). Otras opciones que no sobrepasan el 5% son cheque o vale vista al día y efectivo o transferencias electrónicas post-entrega. Esto demuestra la gran relevancia que tienen los sistemas más tradicionales de pago a nivel rural, que, sumados a una baja bancarización y a la desconfianza en nuevos sistemas, podrían ser causales de una lenta adopción de tecnologías en línea y de la baja aceptación de transacciones virtuales.

5.3.3. Actitudes frente a la venta de alimentos

Un interesante resultado de esta investigación fue detectar que la gran mayoría de los productores entrevistados (78,4%), declara estar satisfecho con la forma de comercializar sus productos. Independiente de su satisfacción, y ante la consulta de considerar otras opciones o medios de venta para mejorar su comercialización, las preferidas fueron tener un canal de venta propio (13,4%), vender todo junto a un mismo comprador (14,5%) o insertarse en un mercado local o una feria (9,0%) (Gráfico 8). Sorprende el hecho que en este caso, la mayoría de los encuestados no saben, no conocen o no han pensado en otras formas o canales para mejorar sus ventas. Ninguno mencionó por iniciativa propia la venta por Internet como opción. Esto puede ser una señal de conformidad o resignación hacia su actual canal, o bien una señal de la baja tendencia a la innovación y a la exploración de nuevas alternativas comerciales.

**¿EXISTE ALGUNA FORMA O MEDIO DE VENTA DIFERENTE
A LA ACTUAL, QUE LE GUSTARÍA UTILIZAR?**

■ Vender todo a un mismo comprador ■ Canal Propio ■ Mercado local o feria ■ NS/NR

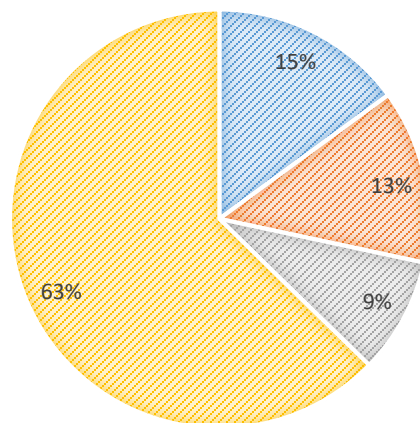


GRÁFICO 8: Nuevos canales en que los productores esperarían vender.

5.4. Diseño de una propuesta de modelo de Negocio

De acuerdo a los patrones revisados, y los resultados de consumidores y de productores, se diseñó un Modelo de Negocio que considera que las mejores perspectivas de éxito tienen relación con un sistema del tipo B2B2C que conecta productores, distribuidores y consumidores. La primera B es un fabricante que es proveedor de materias primas, la segunda B es el vendedor de la red que maneja la plataforma de vendedor y el comprador, C es un cliente, es decir, los consumidores habituales. En este caso conectará con productores campesinos (mayoristas), que le entregan a un minorista que centraliza la oferta (intermediario administrador del *E-commerce*), que a su vez vende a los consumidores de productos campesinos. El *E-commerce* se basará en un modelo de negocio de “cola larga”, donde el foco estratégico es vender bajos volúmenes de una amplia gama de productos a un número importante de consumidores. Este modelo es adecuado para productos enfocados a nichos específicos de consumidores (demandantes de productos campesinos) y donde los proveedores poseen volúmenes limitados de venta.

El modelo de negocio integra tres actores, siguiendo el patrón de “*Comerciante Clásico*” en lo que respecta al B2C, pero con un mayor desarrollo del intermediario administrador de la plataforma, quién no sólo tiene un rol virtual, si no también presencia con infraestructura física (Bodegaje). Cuenta con dos segmentos de clientes principales, y una propuesta de valor para cada uno de esos segmentos. Los componentes del modelo de negocio se describen a continuación (Figura 6).

5.4.1. Propuesta de valor

- **Productos campesinos diferenciados:** Se ofertará productos campesinos de calidad, que cumplen con la normativa para comercializar en mercados formales, y que en general tienen altos niveles de diferenciación o procesamiento. Se contará con un abanico de productos tradicionales de la agricultura familiar campesina, así como productos con identidad territorial, cultural o histórica. Esto busca entregar a los consumidores un espacio donde encontrar productos únicos, con atributos especiales, y donde la

compra además tiene un componente ético, al apoyar el trabajo de pequeños productores que reciben un pago justo.

- **Plataforma de venta, difusión, logística y distribución:** Se ofrecerá a los productores de la AFC una vitrina digital para la promoción y venta de sus productos. La plataforma aceptará pagos en línea por parte de los consumidores, los que posteriormente se entregarán a los productores mediante el medio de pago que ellos hayan definido (cheque o transferencia bancaria). La plataforma se hace cargo de los aspectos comerciales y logísticos de la venta al detalle, así como de la atención al cliente, liberando a los productores de tareas altamente demandantes y que requieren de ciertas competencias.

5.4.2. Segmentos de clientes

- **Segmento de consumidores:** La oferta irá enfocada a los consumidores digitales del perfil de la *Nueva Escuela*, que tienen experiencia comprando vía internet, se encuentran principalmente en Santiago, tienden a ser jóvenes y de mayores ingresos. También se buscará captar a los consumidores con el perfil de *Acostumbrados*, grupo demográficamente más heterogéneo, que compran regularmente por internet, no tienen mayor resistencia hacia la compra de alimentos por esta vía, y tienen una representación importante en Santiago también.
- **Segmento de productores de la AFC:** Se captará agricultores que generen productos de calidad y que estén interesados en abrir nuevos canales comerciales. En general serán productores con un nivel educativo medio-alto (enseñanza media o superior), principalmente jóvenes y alfabetizados digitales.

5.4.3. Canales comunicación, distribución y venta⁶

- **Plataforma Web:** Como base de cualquier modelo de negocio de *E-commerce*, la plataforma web cumple múltiples funciones, entre ellas desempeñarse como una potente herramienta de marketing y difusión. El posicionamiento Web y SEO (Search Engine Optimization) serán claves para alcanzar un mayor número de potenciales clientes, y un correcto *Look & Feel* fundamental para la conversión de las visitas a ventas.
- **Whatsapp:** Enfocada únicamente al segmento de Productores, para captación de proveedores, solución de dudas, y atención de requerimientos.

5.4.4. Relación con el cliente⁷

- **Asistencia web:** Busca ser el principal sustento de la atención a clientes, tanto del segmento de clientes productores como de consumidores. Busca dar apoyo durante el proceso de compra de productos a los proveedores, venta a consumidores, postventa, pago a productores, etc. La atención será vía correo electrónico.
- **Asistencia personalizada:** Busca enfocarse a los productores y la gestión de proveedores, que requieren de acuerdos y de generación de confianza.
- **Comunidad de consumidores responsables:** Busca cautivar y fidelizar al segmento de clientes de compradores digitales, con el fin de promover la valorización y compra de productos campesinos, levantar requerimientos e intereses, intercambiar conocimientos entre los miembros de la comunidad, datos, recetas, etc.
- **Política de devolución y reclamos:** Reclamos y solicitudes se habilitará un sistema de tickets de consulta, con número de atención / rastreo, y con un plazo máximo de respuesta de 3 días. Se realizará una devolución gratuita

⁶ Es la forma en que la empresa establece contacto con sus clientes y como se llega a ellos con la propuesta de valor.

⁷ Corresponde a los diferentes tipos de relaciones que estable una empresa con determinados segmentos de clientes.

para el caso de los productos en mal estado, y devolución con cargo de los costes de envío al comprador, para aquellos casos donde la tienda no tenga responsabilidad atribuible.

5.4.5. Flujo de ingresos

- **Comisión por venta de productos:** Se establecerá un margen de comercialización por cada unidad vendida, el cual variará dependiendo del tipo de producto.
- **Cobro por publicidad:** Los productores interesados podrán cancelar un monto extra para figurar en la página de inicio del *E-commerce* o en lugares destacados.

5.4.6. Recursos claves

- **Plataforma Web:** Contempla la infraestructura de la plataforma de conexión con productores, así como el portal de ventas, software de “*Back Office*”, sistema de inventario, sistema de gestión de stock, seguimiento y distribución.
- **Bodega /Almacenamiento:** Espacio destinado a acopiar un stock mínimo de productos, que permitan un despacho rápido y oportuno.
- **Recursos humanos:** Personal a cargo de la ejecución de las labores descritas.

5.4.7. Actividades claves

- **Gestión de existencias y almacenaje:** Corresponde a la administración de bodega y al oportuno abastecimiento de productos para la tienda.
- **Gestión de despacho y distribución:** Corresponde al envío de los productos a los consumidores finales. Se considera tercerizar el traslado mediante una empresa de envío de paquetería.
- **Gestión de proveedores:** Corresponde al permanente proceso de generar y mantener los acuerdos comerciales con los pequeños productores, así como la evaluación del desempeño de estos.

5.4.8. Socios claves

- **Tiendas:** Se considera la generación de asociaciones con tiendas que compartan la propuesta de valor, y que puedan representar la extensión física de la tienda virtual, así como un punto de difusión de la plataforma.
- **Empresa de envíos:** Corresponde a la empresa que estará encargada de la logística de distribución.
- **Programas de fomento de INDAP:** Más allá del rol de INDAP como promotor e impulsador de la iniciativa, sus programas juegan un importante rol en la habilitación de los productores como proveedores de la tienda. Especial atención debería dar al desarrollo de producto (para lograr estándares homogéneos de calidad) y a la alfabetización digital y bancarización de potenciales proveedores.

5.4.9. Estructura de costos

- **Recursos humanos:** Corresponde a los costos por concepto de remuneraciones y bonificaciones por cumplimiento de metas
- **Bodegaje:** Costo de arriendo de espacio para almacenaje de productos
- **Distribución:** Costo asociado al envío de productos desde los proveedores y hacia los compradores
- **Desarrollo de la plataforma:** Costo asociado a mantención, modificación y mejora de la plataforma, en relación a la experiencia o comentarios de los usuarios.
- **Marketing:** Costos asociados a marketing digital, anuncios, y a la promoción de la tienda y sus productos.

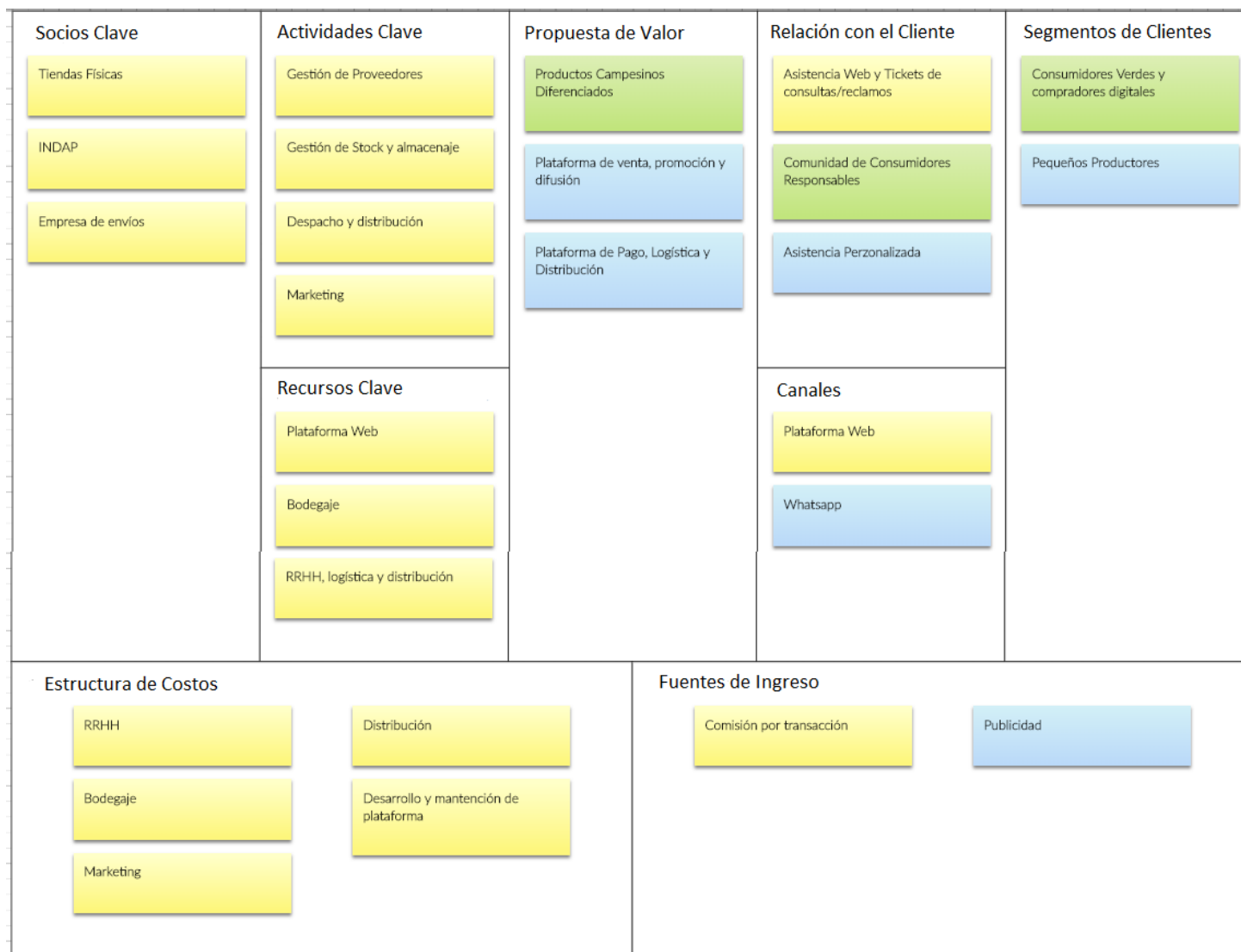


FIGURA 6: Propuesta de modelo Canvas⁸ para un E-commerce de productos campesinos

⁸ En el esquema, el color verde representa puntos específicos para del Segmento de clientes “Consumidores”, el color celeste es para segmento “Productores” y el color amarillo cuando lo indicado es compartido por ambos.

5.5. Análisis estratégico del modelo de Negocio

Una de las principales ventajas del Canvas, es que permite la evaluación, visualización y entendimiento del modelo de negocio como un conjunto de dimensiones estrechamente relacionadas entre sí. No obstante, el estudio aislado de sus componentes también puede mostrar espacios de innovación y mejora interesantes. Esta evaluación se puede realizar desde el foco del tradicional análisis FODA, sobre los bloques del modelo de negocio. El análisis FODA proporciona una mirada a la situación interna, compuesta por las fortalezas y debilidades (factores controlables), y de la situación externa compuesta por oportunidades y amenazas (factores no controlables) (Ballesteros *et al.*, 2015). El lienzo de modelo de negocio a su vez, proporciona el formato necesario para un debate estructurado (Osterwalder y Pigneur, 2010). A continuación, se evaluará desde esa mirada los distintos bloques, algunos agrupados por su fuerte relación y para facilitar el desarrollo de las ideas.

5.5.1. Propuesta de Valor y Segmentos de Clientes

La Propuesta de Valor está en consonancia con las necesidades detectadas en los potenciales clientes. A nivel interno, puede señalarse que la propuesta tiene un potencial efecto de red, existiendo además sinergia entre el servicio prestado a los proveedores, y el servicio prestado a los consumidores. Se debe procurar que ambos segmentos tengan un crecimiento relativamente simultáneo, que no genere un exceso de proveedores sin demanda de productos, ni tampoco un exceso de compradores que superen el *Stock* disponible. El desarrollo de estas sinergias, también abre espacio a oportunidades para mejorar la propuesta de valor y aumentar las fuentes de ingreso, como la de transformar productos en servicios recurrentes, por ejemplo, mediante la venta de “Canastas semanales” con productos de la estación. Hay espacio también para desarrollar otros servicios para el segmento de cliente de los productores (por ej. apoyo de marketing, negociación

con compradores mayoristas, distribución). Otra oportunidad es personalizar el trato con los clientes e implementar estrategias de fidelización, como lo podrían ser la creación comunidades o la entrega de tarjetas de cliente frecuente.

Como amenaza, se vislumbra que al ser el mercado aún pequeño y de nicho, podría saturarse fácilmente o bien la competencia podría captar una cuota relevante de este mercado.

5.5.2. Fuentes de Ingresos y Estructura de Costos

Las tendencias de consumo y del comercio electrónico sugieren que las fuentes de ingreso son sostenibles, y que estas seguirán en crecimiento durante los próximos años. Como fortaleza particular del modelo, podemos ver que los principales gastos se realizan luego de recibir los ingresos (el valor de los productos y sus costos de envío se reciben antes de su despacho).

Algunas de las problemáticas identificadas a radica en que, por las características del modelo y los socios participantes, existe cierta presión a que los márgenes de venta sean reducidos en comparación a una tienda tradicional. La fijación y negociación de precio de compra, así como el precio de venta, están sujetas a variables emocionales y no a una lógica de optimización comercial. Si la causa de los bajos márgenes se debe a altos precios de compra al productor, nos veremos ante la amenaza de que una eventual competencia, pueda ofrecer mejores precios al consumidor final. Se debe considerar que los ingresos son poco predecibles, por tratarse de un mercado de nicho en un canal poco tradicional.

Como debilidad del modelo, vemos que existe una baja diversificación de ingresos, que se reduce a comisión por transacción y a eventuales ingresos por publicidad. Esto puede ser afrontado con la apertura de nuevos servicios como los indicados previamente. Otra amenaza identificada, es que en el mediano plazo podrían

aparecer nuevas y más sencillas tecnologías de *E-commerce* y publicidad, donde el productor y comprador puedan prescindir de los servicios ofrecidos.

5.5.3. Actividades y Recursos Claves

Por el contexto, la complejidad del trabajo, logística y acceso a información y generación de acuerdos con proveedores de Agricultura Familiar, la actividad clave de gestión de proveedores será difícil de copiar por otras empresas, siendo una fortaleza del modelo. Pero en la otra vereda, veremos que Recursos Clave de la empresa como la plataforma web, son fácilmente replicables y no constituyen barreras de entrada.

Dentro de las amenazas identificadas, se encuentran eventuales interrupciones al abastecimiento por parte de los proveedores, por motivos externos que afecten a la producción (por ej.: Climáticos) o a la relación con ellos (por ej.: desconfianza con el canal).

5.5.4. Canales de Distribución y Relación con los Clientes

Una fortaleza de los canales online, es que son muy eficaces como modelo de venta. Sus costos fijos son bajos, y su alcance geográfico (al menos en difusión) es ilimitado. Este canal se adecua bien al segmento de cliente de consumidores digitales y a algunos de los perfiles de compradores identificados en el presente estudio (“Nueva Escuela” y “Acostumbrados”). Su debilidad radica en que no establece un contacto personal con los consumidores, ni contacto directo con los productos ofrecidos, y que no es cercano al segmento de los pequeños productores, lo que para un negocio que requiere de la consolidación de confianza entre las partes, podría transformarse en un problema de relevancia. Esto también condiciona a que la relación con los clientes (proveedores y consumidores) sea difícil de construir y de mantener. Los consumidores son difíciles de fidelizar ante tanta oferta en línea y el costo de cambio (a la competencia) es bajo.

Hay amenazas en estos sistemas propias de modelos online. La plataforma web siempre estará expuesta a los riesgos de la red (por ej.: *Hackeos*). Adicionalmente, el manejo y relación con la comunidad podría deteriorarse por problemas en la calidad de los productos, o desconfianzas generadas por servicios tercerizados (por ej.: despacho).

5.5.5. Socios Clave

Una de las fortalezas del modelo de negocio propuesto, es que sus socios clave son específicos y especializados (INDAP, Tiendas físicas), lo que se transforma en una barrera de entrada para potenciales competidores. Se considera como socios clave a las tiendas físicas, mas, se debe considerar que estas pueden ofrecer una propuesta de valor similar y compartir proveedores, cuestión que eventualmente podría generar conflictos. Pese a esto, dichos socios son relevantes para complementar la propuesta de valor y facilitar el acceso a los productos, además de ser pilares de apoyo en la difusión de la tienda en línea.

6. CONCLUSIONES

Las encuestas a consumidores y las entrevistas a los productores buscaron establecer una línea de base sobre la cual poder construir un sistema de comercialización de productos campesinos en línea. La visión de los consumidores permite focalizar los esfuerzos, entender las motivaciones, establecer una mejor estrategia, dimensionar al mercado potencial, y conocer las expectativas para un sistema de estas características. Las principales lecciones y consideraciones tomadas a partir de las opiniones de este grupo son las siguientes:

- Las categorías de productos más compradas por internet son “Tecnología, electrodomésticos y otros”, junto a “ropa, calzado y accesorios”. Esto puede explicarse debido a que se trata principalmente de productos muy estandarizados, predecibles o previamente conocidos por el consumidor, donde la diferencia entre productos de una misma línea no es perceptible, y donde la evaluación presencial de producto al momento de compra tiene poca relevancia. Esto es una importante limitación para productos como frutas y hortalizas, donde la calidad de los productos tiende a evaluarse al momento de la compra. Bajo esta misma visión, se perfilan como buenas opciones los productos procesados, deshidratados, vinos y licores entre otros. Productos no evaluados en el presente estudio, como las artesanías y cosméticos, también podrían tener ventajas y mejor recepción por este canal.
- La principal razón para comprar por canales de venta en línea son el precio, la mayoría considera que los productos vendidos por internet son más baratos y, en segundo lugar, la comodidad. Esta última es la razón más relevante en los perfiles de consumidores más involucrados con el internet, como “Los Acostumbrados” y “La Nueva Escuela”, y que son precisamente los segmentos que van en crecimiento. Esto permite suponer que en el mediano plazo la comodidad podría posicionarse como el principal motivo de preferencia de este tipo de comercio.

- La ciudad tiene un importante efecto sobre la actitud de compra, en particular de alimentos. Los habitantes de Osorno, posiblemente debido a su mayor cercanía y conexión a zonas rurales y agrícolas, tienen bajo interés en la compra de alimentos por Internet, que decae aún más en el caso particular de los alimentos frescos.
- La gran mayoría de los encuestados (92%), señala comprar alimentos “en la medida de que los necesita”, lo que puede indicar que en general, hay poca programación a la hora de adquirir alimentos, y que estos al comprarse por necesidad, muchas veces requieren de un nivel inmediatez en la entrega que los sistemas de *E-commerce* difícilmente pueden ofrecer. Este punto hoy está avanzando a gran velocidad gracias al gigante del comercio electrónico y logística *Amazon*, quien a la fecha ha logrado ofrecer entrega de compras de supermercado a domicilio en tiempos inferiores a dos horas, situación impensada hace un par de años⁹.
- Los perfiles de consumidores muestran que mientras menos familiarizado con el internet es el usuario, menos abierto es a comprar alimentos. Esto permite suponer que en la medida de que aumente el uso de estas tecnologías y aumenten los nativos digitales, la penetración del *E-commerce* y las compras de alimento crecerán también.
- Aunque una fracción de los encuestados compra alimentos vía internet (4,3%), las expectativas que tienen los que están dispuestos a hacerlo son altas, esperando una buena calidad del producto y del servicio asociado a la compra y despacho (logística). Esto releva la necesidad de desarrollar un sistema donde la experiencia del usuario con el *E-commerce* sea óptima.

⁹ El caso es de interés, considerando que Amazon adquirió la cadena de supermercados *Whole Foods Market* a mediados del 2017 (enfocado a productos locales, naturales y orgánicos), y desde febrero del 2018 ha integrado la comercialización de estos productos a su modelo Prime Now (entregas ultrarápidas). Si bien estos avances son muy positivos y están aún en desarrollo como para emitir juicios, se debe mirar con atención el potencial impacto negativo que podría tener precisamente con los pequeños proveedores locales de *Whole Foods*, ante la presión de estandarizar la oferta de las más de 460 tiendas físicas, en un único espacio virtual.

- Una plataforma que permita a los consumidores conectarse directamente con los productores puede parecer atractiva, mas no se perfila con muchas posibilidades de éxito. La comodidad a la hora de comprar por internet no es sólo una declaración por parte de los consumidores, también se refleja en que la mayoría de ellos usan y prefieren sitios donde buscan y compran directamente en el mismo lugar, por lo tanto, las características de un *E-commerce* que vende alimentos debe alinearse con esto.
- Los resultados recomiendan que el foco comercial de un *E-commerce* de productos campesinos, y en especial de alimentos, esté en los centros urbanos cuyos habitantes tengan una menor vinculación con lo rural o “el campo”. En estos centros la estrategia debe captar consumidores de la Nueva Escuela y Acostumbrados, priorizando productos con mayor grado de estandarización en su calidad, de manera que la calidad obtenida sea igual o superior a la calidad esperada.

En el caso de los productores, un desafío es interesarlos en adoptar la tecnología y ser parte de un modelo de este tipo. Para esto, el modelo no debería alejarse mucho de las vías de comercialización a los que los productores se encuentran acostumbrados, en lo que respecta a frecuencia de venta, formas de pago, forma de venta, esfuerzo, expectativas, creencias, y posibilidades. Algunas conclusiones desde la realidad de los productores y que sustentan este desafío son:

- No existen diferencias significativas entre los usuarios encuestados del grupo avanzado (SAT y PAP) y los del grupo intermedio (PRODESAL, PDTI, PADIS y PRODEMU) en lo que respecta al uso de internet. Esto implica que usuarios de todos los programas podrían ser potenciales clientes de un sistema de comercio electrónico.
- El rubro de productos condiciona el modelo de comercialización al cual el productor se encuentra acostumbrado. En función de lo mismo, existen ciertos rubros que por sus características son menos adecuados para un comercio electrónico del tipo B2C, ya sea por los volúmenes que acostumbran a transar, el tiempo que destina el productor a vender, así como

por la presencia de intermediarios muy posicionados en la cadena de comercialización. Este es el caso de la venta de animales vivos, leche, leña, fardos y lanas, entre otros.

- La venta de productos al por mayor a intermediarios tiene una alta presencia y aceptación por un número importante de productores. Si a esto sumamos el hecho de que los productores con más desarrollo comercial se encadenan con mayor frecuencia a estos intermediarios, podemos deducir entonces que muchos productores tienden a evitar involucrarse en la comercialización de los productos o en logísticas de distribución más complejas, pese a que ello les podría dar mayores márgenes de comercialización.
- El uso de internet a nivel rural va en aumento, y existe una buena percepción sobre las oportunidades que genera el internet en materia de marketing y captación de nuevos clientes. Su uso seguirá tomando relevancia con el aumento de generaciones de nativos digitales, y como consecuencia de algunas legislaciones que favorecen la utilización de internet, como son la enseñanza media obligatoria y el acceso y disponibilidad de computadores e internet en los colegios, o campañas gubernamentales tales como *“Me conecto para aprender”*.
- Entre los principales problemas para implementar un modelo de comercio electrónico están la baja bancarización y la reticencia recibir o usar pagos electrónicos por parte de los productores. Este punto puede ser corregido si el Comercio Electrónico es capaz de asumir un rol de bodegaje, distribuidor, y además responsable del pago a los productores en el formato que a ellos les genere mayor confianza. Es un rol estratégico y facilitador.
- Hay una muy buena percepción respecto a las potencialidades del comercio electrónico entre los productores que usan internet, percibiéndolo como un sistema fácil de usar, que optimiza y ahorra costos y tiempo de comercialización. Pese a lo anterior, esto no se ha traducido en aumentos en su uso con fines comerciales, por motivos que podría ser pertinente explorar en una futura investigación.

Respecto al Modelo de Negocio, el diseño propuesto se ajusta de buena forma a los requerimientos de los productores y consumidores, considerando los aprendizajes obtenidos a lo largo de la presente investigación, y buscando compensar muchas de las brechas identificadas. Sin desmedro de lo anterior, los antecedentes generados pueden ser útiles y valiosos para que otros investigadores, emprendedores, o interesados, puedan considerarlos para diseñar e iterar distintos modelos de negocio de este tipo.

La caracterización tanto de productores como consumidores, permite tener antecedentes para diseñar estrategias de penetración para los nichos de mercado más dispuestos, otorgando insumos interesantes para implementar una solución de este tipo.

La evaluación realizada, sugiere que pese a las actuales resistencias de los consumidores con el Comercio Electrónico de alimentos y las brechas digitales existentes en los productores, esta es una opción interesante y viable a fomentar como canal de comercialización alternativo para la agricultura familiar, el cual acompañado del crecimiento poblacional de los nativos digitales (productores y consumidores), seguirá tomando preponderancia y consolidándose en el mediano y largo plazo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- **ABAD, R.** 2014. Globarruralización: cómo el medio rural se ve afectado por la globalización y las TIC. [En línea] <https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/rosa-jimenez.pdf> [Consulta 03-01-2018].
- **AGOSTINI, C.; WILLINGTON, M.** 2012. Acceso y uso de Internet en Chile: evolución y factores determinantes. *Persona y sociedad*, 26(1), 11-42.
- **AZNAR ROS, J.** 2014. Modelos de Negocio en Internet: metodologías de generación de Modelos de Negocio. Algunos ejemplos de éxito. Tesis Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas (MBA). Cartagena, España. Universidad Politécnica de Cartagena. 94 p.
- **BALLESTEROS, H.; VERDE, J.; COSTABEL, M.; SANGIOVANNI, R.; DUTRA, I.; RUNDIE, D.; BAZÁN, L.** 2015. Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 5(2).
- **BERNARD, R.** 1995. *Research methods in anthropology; Qualitative and quantitative approaches*. 2ª ed. Rowman Altamira. London, UK. 451 p.
- **BROSSARD, F.** 2012. Las TIC en las zonas Rurales: Experiencias Internacionales. In: Seminario Internacional Uso de las TIC en las Agricultura. La Paz, Bolivia. 11-12 diciembre 2012. CEPAL; Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras; Red TicBolivia; Instituto Nacional de innovación Agropecuaria y Forestal.
- **CARPIO, C.; LANGE, K.** 2015. Trends in e-commerce for the food marketing system. *CAB Reviews: Perspectives in Agriculture, Veterinary Science, Nutrition and Natural Resources*, 10(23). <https://doi.org/10.1079/PAVSNNR201510023>
- **CATTANEO C.,** 2008. Criterios para solucionar problemas de comercialización de productos agropecuarios en pequeña escala. Ministerio

de Economía y producción, dirección de desarrollo Agropecuario. PROINDER. Buenos Aires, Argentina. 41 p.

- **CCS (CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO)**. 2017. eCommerce Day: Comercio Electrónico registró ventas por US\$864 millones durante el primer trimestre. [en línea] <https://www.ccs.cl/prensa/2017/04/Comunicado%20e-commerce%20CCS%20vf%20%20mayo.pdf> [Consulta: 03-01-2018].
- **ECOMMERCE FOUNDATION**. 2014. Latin America B2C E-commerce Report 2014. Facts, Figures, Infographics & Trends of 2013 and the 2014, 2015 Forecasts of the Latin American B2C E-commerce Market of Goods and Services.
- **E-MARKETER**, 2015a. Ecommerce Growth in Latin America Slow. [En línea] <http://www.emarketer.com/Article/Ecommerce-Growth-Latin-America-Slows/1013350> [Consulta: 15-06-2016]
- **E-MARKETER**, 2015b. Worldwide retail Ecommerce. Emarketer's updated estimates and forecast through 2019 [En línea] http://www.emarketer.com/public_media/docs/eMarketer_eTailWest2016_Worldwide_ECommerce_Report.pdf [Consulta: 04-01-2018]
- **E-MARKETER**, 2015c. Worldwide retail Ecommerce. The eMarketer Forecast for 2015. July 2015.
- **FOOD MARKETING INSTITUTE**, 2017. *U.S. Grocery Shopper Trends 2017* [en línea]. <https://www.fmi.org/forms/store/ProductFormPublic/u-s-grocery-shopper-trends-2017>. S.l.: FMI. [Consulta 11-01-2018]
- **GFK ADIMARK**, 2016. ¿Quiénes y cómo son los compradores Online Chilenos?, 1–15. [En línea] http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/microestudio_chile3d_comprador_digital.pdf [Consulta 25-02-2018]

- **GÓMEZ, M.; VICARIO, B.; GARCÍA, C.; GARCÍA, A.** 2014. Percepciones de los empresarios de Pymes rurales sobre la integración de las TIC. RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, (SPE2), 71-84.
- **HOOTSUITE; WE ARE SOCIAL.** 2018. Digital in 2018: Essential Insights into Internet, Social Media, and Ecommerce use around the world. [En línea] <https://hootsuite.com/uploads/images/stock/Digital-in-2018-001-Global-Overview-Report-v1.02-L.pdf> [Consulta: 23-02-2018].
- **INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario).** 2014. Lineamientos estratégicos 2014 – 2018. Santiago, Chile. 94 p.
- **IPSOS MEDIATECT,** 2013. De la búsqueda online a la compra offline en Chile [en línea] <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/research-studies/ropo-chile.html> [Consulta: 20-07-2015]
- **KÖBRICH, C; BRAVO, F; SÁEZ, L; BOZA, S.** 2014. Estudio para un Sello de Productos y Servicios de la Agricultura Familiar Campesina. Biblioteca INDAP. [en línea] http://indap.gob.cl/sites/default/files/3_0.pdf [Consulta: 23-10-2015]
- **LAW, J.** 2009. Dictionary of Business and Management. Oxford University Press. (5 ed). [En línea] < <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095722568>> [Consulta: 13-01-2016]
- **LEVER, G.; MYRICK, A.; SOTO, J.; RODRÍGUEZ, A.** 2009. La Economía Digital en Chile. *Centro de Estudios de la Economía Digital, Santiago.*
- **MOLLA, A.; BERENQUER, G.; GÓMEZ, M.; QUINTANILLA, I.** 2006. Comportamiento del consumidor. Editorial UOC. Barcelona. España. pp. 99-104.
- **ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información),** 2014. Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2013. 62 pp. [En línea]

http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/estudio_sobre_comercio_electronico_b2c_2013_edicion_2014.pdf [Consulta: 15-11-2015].


- **OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.** 2010. Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers.
- **PALACIOS, M; DUQUE J.** 2011. Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 23-34.
- **PINTO, M.; GONZÁLEZ, B.** 2016. Séptima Encuesta de Acceso, Usos y Usuarios de Internet. Subsecretaría de Telecomunicaciones del gobierno de Chile. [En línea] http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/Informe-VII-Encuesta-de-Acceso-Usos-y-Usuarios-de-Internet_VF.pdf [Consulta: 23-02-2018].
- **RODRIGUES, M.** 2012. Las TIC como herramienta para la superación de las asimetrías. Repositorio Digital CEPAL. Newsletter eLAC, (18): 3
- **RODRIGUES, M; RODRIGUEZ A.** 2013. Information and communication technologies for agricultural development in Latin America. Trends, barriers and policies. CEPAL. Santiago, Chile. 290 pp.
- **SÁNCHEZ, M.** 2010. Implicaciones de Género en la Sociedad de la Información: Un Análisis desde los Determinantes de Uso de Internet en Chile y México. *Journal of technology management & innovation*, 5(1), 108-126.
- **SIDERIDIS, A.; KOUKOULI, M.; ANTONOPOULOU, E.** 2010. ICT and farmers: lessons learned and future developments. *Agrárinformatika/ Journal of agricultural informatics*, 1(2), 35-41.
- **TURBAN, E.; KING, D.; LEE, J.; LIANG, T.; TURBAN, D.** 2015. Electronic commerce: A managerial and social networks perspective. 8va ed. Springer. Cham, Switzerland. 791 p.

- **TARAZONA, G.; PELAYO, B.; SANJUÁN, O.; RODRÍGUEZ, L.** 2014. e-Commerce Metamodel Based on MDA. *Latin America Transactions, IEEE (Revista IEEE America Latina)*, 12(4), 699-705.
- **VALENCIA, S.; OLIVAREZ, F.** 2014. Clasificación de los modelos de negocio en el comercio electrónico. *inceptum Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 8(14), 333-348.
- **VENTURA J.** 2016. El comprador Online. [En línea] http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/cove_2016_final_.pdf [Consulta 24-02-2018].
- **VERMEIR, I; VERBEKE, W.** 2006. Sustainable food consumption: Exploring the consumer “attitude–behavioral intention” gap. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 19(2), 169-194.
- **ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L.** 2011. The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

8. ANEXOS

8.1. Encuesta a Consumidores (Tablet)

Id de pregunta	Tipo de pregunta	texto de pregunta
1	Género (masculino o femenino)	Ingrese Género del encuestado Respuesta 1: Masculino Respuesta 2: Femenino
2	Opción múltiple - Respuesta única	¿En cuál de los siguientes rangos de edad se ubica? Respuesta 1: 20 a 29 Respuesta 2: 30 a 39 Respuesta 3: 40 a 49 Respuesta 4: 50 a 59 Respuesta 5: 60 a 69 Respuesta 6: 70 ó más
3	Opción múltiple - Respuesta única	¿Cuál es su situación laboral? Respuesta 1: Trabajador Dependiente Respuesta 2: Trabajador Independiente Respuesta 3: Estudiante Respuesta 4: Dueño/a de casa Respuesta 5: Jubilado Respuesta 6: Cesante o desocupado Respuesta 7: Otro*
4	Número	¿Cuántas personas viven en su hogar? Máximo de caracteres: 2
5	Pantalla de texto	USO DE INTERNET Mostrar texto: A continuación le realizaré preguntas asociadas al Uso de Internet y la compra de productos. Botón de texto: Continuar
6	Opción múltiple - Respuesta única	¿Podría decir con cuánta frecuencia accede o utiliza internet? Respuesta 1: Estoy constantemente en línea Respuesta 2: Varias veces al día Respuesta 3: Una o dos veces al día Respuesta 4: Algunas veces a la semana Respuesta 5: Semanalmente Respuesta 6: Casi nunca
7	Sí o No	¿Ha comprado alguna vez un producto o artículo mediante Internet? Respuesta 1: Sí → Salta a pregunta 9 Respuesta 2: No → Salta a pregunta 8
8	Opción múltiple - Varias respuestas	¿Cuál es el principal motivo por el cual no compra por internet? → Salta a pregunta 39 Mínimo de respuestas: N/A Máximo de respuestas: N/A Respuesta 1: El sistema de compra es complejo Respuesta 2: No tengo tarjetas para pagar Respuesta 3: No me parecen seguras las formas de pago Respuesta 4: Necesito ver/ tocar el producto para elegir Respuesta 5: No me parece seguro el envío Respuesta 6: No me gusta esperar la llegada del producto Respuesta 7: Al final sale más caro.
9	Opción múltiple - Respuesta única	¿Ha continuado comprando por internet de forma regular posterior a esa experiencia? Respuesta 1: No, porque tuve una mala experiencia Respuesta 2: No, porque no se ha dado la oportunidad Respuesta 3: Sí, un par de veces más Respuesta 4: Sí, compro regularmente por internet Respuesta 5: Otro*

Id de pregunta	Tipo de pregunta	texto de pregunta
10	Opción múltiple - Varias respuestas	<p>Respecto a los productos que compra vía internet, ¿A cuáles de las siguientes categorías corresponden? (Seleccione todos los que correspondan)</p> <p>Mínimo de respuestas: N/A Máximo de respuestas: N/A</p> <p>Respuesta 1: Comida Preparada (Ej. Sushi, Pizza) Respuesta 2: Alimentos (Ej. hortalizas, Mercadería) Respuesta 3: Tecnología, Electrodomésticos y otros Respuesta 4: Software, E-books, y otros productos digitales Respuesta 5: Ropa, calzado y accesorios Respuesta 6: Herramientas, instrumentos, u otros especializados Respuesta 7: Libros, música, juegos, etc. (producto en físico) Respuesta 8: Artículos de cuidado personal, belleza y perfumes Respuesta 9: Muebles y decoración</p>
11	Opción múltiple - Varias respuestas	<p>¿Por que motivo/s compra productos en línea? (Marque todas las que correspondan)</p> <p>Mínimo de respuestas: N/A Máximo de respuestas: N/A</p> <p>Respuesta 1: Es más cómodo o fácil Respuesta 2: Hay mejores ofertas o precios Respuesta 3: Es la única forma de comprar lo que busco Respuesta 4: Encuentro productos o marcas exclusivas Respuesta 5: Otro</p>
12	Opción múltiple - Varias respuestas	<p>¿Dónde ha comprado? (Marque todas las que correspondan)</p> <p>Mínimo de respuestas: N/A Máximo de respuestas: N/A</p> <p>Respuesta 1: Sitios de Grandes tiendas o supermercados Respuesta 2: Sitios de Tiendas minoristas Respuesta 3: Sitios de cupones (Ej. Groupon) Respuesta 4: Sitios de Suscripción (Ej. Mundo del Vino) Respuesta 5: Sitios de intermediación (Ej. MercadoLibre, Ebay)</p>
13	Opción múltiple - Respuesta única	<p>Para realizar compras o pagos en línea, ¿Qué dispositivo ocupa para acceder a internet?</p> <p>Respuesta 1: PC / Notebook Respuesta 2: Teléfono Móvil (Smartphone) Respuesta 3: Tablet o Ipad Respuesta 4: Otro*</p>
14	Opción múltiple - Respuesta única	<p>Cuando realiza compras por internet, ¿qué modo de entrega ha usado mayoritariamente?</p> <p>Respuesta 1: Despacho a domicilio o entrega directa Respuesta 2: Retiro en una tienda o punto de entrega</p>
15	Cursor	<p>¿Ocupa internet para vender productos?</p> <p>Respuesta 1: Nunca Respuesta 2: Alguna vez lo utilicé Respuesta 3: A veces Respuesta 4: Frecuentemente Respuesta 5: Constantemente</p>
16	Pantalla de texto	<p>PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR</p> <p>Mostrar texto: En esta última sección le realizaré preguntas sobre la compra de alimentos vía internet. Con el fin de clarificar, en adelante entenderemos por alimentos aquellos como frutas, hortalizas, huevos, abarrotes, conservas, mermeladas, etc. No entran en este grupo alimentos preparados como pizza, sushi, u otros.</p> <p>Botón de texto: Continuar</p>
17	Vista de imagen (pantalla de bienvenida)	<p>Vista de imagen (pantalla de bienvenida)</p> 

Id de pregunta	Tipo de pregunta	texto de pregunta
18	Sí o No	<p>Respuesta 1: Sí → Salta a pregunta 19</p> <p>Respuesta 2: No → Salta a pregunta 21</p>
19	Opción múltiple - Varias respuestas	<p>¿Cual/es de los productos de esta lista, ha comprado vía Internet? (Marque todos los que correspondan)</p> <p>Mínimo de respuestas: N/A Máximo de respuestas: N/A</p> <p>Respuesta 1: Frutas y Hortalizas Frescas Respuesta 2: Procesados (conservas, mermeladas, etc.) Respuesta 3: Quesos Respuesta 4: Vinos o licores Respuesta 5: Huevos Respuesta 6: Carnes, pescados o mariscos Respuesta 7: Ninguno de los anteriores</p>
20	Texto - Línea única	<p>¿En que página o sitio web realiza esas compras?</p> <p>Máximo de caracteres: N/A</p> <p>Atajo 1: www Atajo 2: com Atajo 3: cl</p>
21 - 27	Matriz - escala Likert	<p>¿Qué tan probable es que compre alguno de los siguientes tipos productos por internet?</p> <p>Opción de escala 1: Nada probable Opción de escala 2: Poco probable Opción de escala 3: Indiferente Opción de escala 4: Probable Opción de escala 5: Muy Probable</p> <p>Ítem 1: Frescos Ítem 2: Congelados Ítem 3: Al vacío Ítem 4: Deshidratados Ítem 5: Enlatados Ítem 6: En frascos</p>
28	Pantalla de texto	<p>¿Que tan de acuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones asociadas a la compra de alimentos?</p> <p>Mostrar texto: Mueva el cursor según el grado de acuerdo o desacuerdo que posea Botón de texto: Continuar</p>
29	Cursor	<p>"Me da lata salir a comprar alimentos"</p> <p>Respuesta 1: Muy desacuerdo Respuesta 2: Desacuerdo Respuesta 3: Acuerdo Respuesta 4: Muy de acuerdo</p>
30	Cursor	<p>"Compro alimentos en la medida que los necesito"</p> <p>Respuesta 1: Muy desacuerdo Respuesta 2: Desacuerdo Respuesta 3: Acuerdo Respuesta 4: Muy de acuerdo</p>
31	Cursor	<p>"Me gusta elegir las frutas o verduras que voy comprar"</p> <p>Respuesta 1: Muy desacuerdo Respuesta 2: Desacuerdo Respuesta 3: Acuerdo Respuesta 4: Muy de acuerdo</p>
32	Sí o No	<p>¿Compraría alimentos por internet?</p> <p>Respuesta 1: Sí → Salta a pregunta 33</p> <p>Respuesta 2: No → Salta a pregunta 41</p>
33	Número de estrellas	<p>Si comprara alimentos por internet, ¿cómo cree que sería su calidad?</p> <p>Número de Estrellas: 5</p>

Id de pregunta	Tipo de pregunta	texto de pregunta
----------------	------------------	-------------------

34 - 37	Matriz - escala Likert	<p>¿Que tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, con respecto a la compra de alimentos mediante Internet???</p> <p>Opción de escala 1: Muy desacuerdo Opción de escala 2: Desacuerdo Opción de escala 3: Indiferente Opción de escala 4: Acuerdo Opción de escala 5: Muy acuerdo</p> <p>Ítem 1: Es más caro Ítem 2: Los alimentos son frescos Ítem 3: El envío es rápido</p>
38	Opción múltiple - Respuesta única	<p>En caso de comprar alimentos en una tienda en línea, ¿cómo le gustaría que funcionara dicha tienda?</p> <p>Respuesta 1: Que el sitio sirviera para contactarme con distintos vendedores Respuesta 2: Me gustaría poder buscar y comprar directamente en el sitio Respuesta 3: Mediante ofertas a mi correo con cupones de productos. Respuesta 4: Mediante suscripción y recibir en forma periódica productos Respuesta 5: Otro*</p>
39	Vista de imagen (pantalla de bienvenida)	<p>Vista de imagen (pantalla de bienvenida)</p> 
40	Opción múltiple - Respuesta única	<p>Si se le enviara una vez a la semana a su domicilio una canasta así... ¿Cómo le gustaría que fuera su contenido?</p> <p>Respuesta 1: Elegir yo el contenido, y recibir todas las semanas la misma canasta. Respuesta 2: Que el contenido varíe según las frutas u hortalizas de la estación. Respuesta 3: Armar el contenido de la canasta cada semana. Respuesta 4: Prefiero elegir las presencionalmente, no que me las envíen.</p>
41	Pantalla de texto	<p>Preguntas de cierre</p> <p>Mostrar texto: Agradeciendo su colaboración me gustaría realizar las últimas 2 consultas, que tienen el objetivo de poder clasificar y analizar la información de mejor manera. Recuerde que esta encuesta es totalmente anónima. Botón de texto: Continuar</p>
42	Opción múltiple - Respuesta única	<p>¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra el ingreso mensual de su hogar?</p> <p>Respuesta 1: Menos de 450.000.- Respuesta 2: Entre 450.000.- y 670.000.- Respuesta 3: Entre 670.000.- y 1.800.000.- Respuesta 4: Entre 1.800.000 a 8.000.000.- Respuesta 5: Más de 8.000.000 mensuales</p>
43	Texto - Línea única	<p>Sortearemos una canasta de productos entre los participantes de la encuesta. ¿Podría dejarme algún teléfono o correo de contacto?</p> <p>Máximo de caracteres: N/A Atajo 1: hotmail Atajo 2: gmail Atajo 3: yahoo</p>

8.2. Encuesta Productores (Telefónica)

Información disponible previo a la llamada:

- **Nombre del Usuario**
- **Programa:** SAT/PAP/PRODESAL/PDTI/PRODEMU/PADIS
- **Región:** XV a XII
- **Sexo:** Masculino o femenino

1. Para comenzar, ¿Podría mencionarme cuál de los siguientes medios utiliza o tiene disponible para comunicarse o informarse? Yo le iré mencionando y la idea es que Usted me responda SI o NO

- a. Radio o equipo de música
- b. Televisor
- c. Computador o notebook
- d. Teléfono fijo
- e. Teléfono celular

2. Ahora le haré algunas preguntas que tienen que ver con la venta de sus productos. Entonces podría mencionarme ¿cuál es el principal producto que vende? (En función de la respuesta, el encuestador clasifica)

- a. Frutas y hortalizas
- b. Alimentos procesados y miel
- c. Artesanía (incluye tejidos y vestimenta)
- d. Cosméticos
- e. Huevos
- f. Vino y licores
- g. Animales vivos
- h. Otros:_____

3. ¿Y cómo vende la mayor parte de esos productos? (En función de la respuesta, el encuestador clasifica y explora para dar respuesta a las siguientes 4 preguntas)

- a. Dentro del predio
- b. Afuera del predio
- c. Acopio local
- d. Otro:_____

4. ¿Al por mayor o menor?

- a. Al por mayor
- b. Al por menor

- 5. ¿A quién le vende la mayor parte de sus productos?**
- a. Al que venga/sea o cualquiera
 - b. Intermediario
 - c. A compradores habituales(finales)
 - d. A un hotel/restaurant/colegio
 - e. A un supermercado
 - f. A una tienda o pequeño negocio
 - g. Otro: _____
- 6. ¿Vende durante todo el año o en alguna(s) estación(es) en particular?**
- a. Todo el año
 - b. Verano
 - c. Otoño
 - d. Invierno
 - e. Primavera
- 7. ¿Cada cuánto realiza entrega o ventas de productos? (selección múltiple)**
- a. Variable, depende de los consumidores que vengan
 - b. Más de una vez a la semana
 - c. Una vez a la semana
 - d. Una vez al mes por lo menos
 - e. Lo hago una sola vez
 - f. Otro: _____
- 8. Y ahora respecto al pago ¿de qué forma le pagan los productos que vende? (selección múltiple)**
- a. Con dinero en efectivo
 - b. Mediante transferencia a mi cuenta
 - c. Con cheque o vale vista
 - d. Con tarjetas bancarias
 - e. Otro: _____
- 9. Y ese pago ¿en qué momento se lo realizan? (selección múltiple)**
- a. Días antes de la entrega
 - b. El mismo día de la entrega
 - c. Días después de la entrega
 - d. Variable
- 10. En general, ¿usted tiene cliente o clientes estables durante sus periodos de venta?**
- a. Si
 - b. No

11. ¿Considera que destina mucho tiempo vendiendo?

- a. Si
- b. No

12. ¿Y le gusta/agrada/conforma la forma en que vende?

- a. Si
- b. No

13. ¿Existe alguna forma o medio de venta diferente a la actual que le gustaría utilizar? No decir nada y esperar respuesta (lista de chequeo)

- a. En mercados locales
- b. En mi predio
- c. Directo a través de internet
- d. Reparto a domicilio
- e. En ferias o eventos temáticos
- f. Que una persona los retire para vender en otro lado
- g. Tener una página web y que me contacten por ahí
- h. A tiendas especializadas
- i. No/no sé
- j. Otro: _____

14. Ahora, respecto al internet ¿usted lo utiliza? (selección múltiple)

- a. Sí, lo puedo usar solo
- b. Sí, pero me ayudan a hacerlo
- c. Yo no lo uso, pero alguien lo hace por mí (no se usarlo)
- d. No lo uso
- e. ¿Qué es eso?

→Para respuestas “no lo uso” o “¿qué es eso?” **¿Cuál es el principal motivo del por**

qué no usa internet? (selección múltiple)

- a. No se necesita
- b. No me da confianza
- c. Es difícil de ocupar
- d. Servicio muy caro
- e. No está disponible en el área
- f. Otro: _____

(Saltar a Datos Generales)

USA INTERNET (en caso que respuesta de la pregunta n°14 hayan sido a, b o c)

15. Y ¿con qué frecuencia utiliza internet? ¿cada cuánto se conecta? (*selección múltiple*)

- a. Varias veces al día
- b. Algunas veces a la semana
- c. Una vez a la semana
- d. Casi nunca
- e. Frecuentemente cuando comercializo

16. ¿En qué lugar se conecta a internet habitualmente? *En caso de hogar/trabajo, averiguar el cómo se conecta ¿tiene un plan con alguna empresa, banda ancha móvil, otro?*(*selección múltiple*)

- a. En mi hogar (inalámbrico, banda ancha móvil, 3g)
- b. En mi hogar (alámbrico, plan)
- c. En el hogar de un familiar o conocido
- d. En mi lugar de trabajo (fuera del hogar) inalámbrico
- e. En mi lugar de trabajo (fuera del hogar) alámbrico
- f. Lugar público abierto
- g. Lugar público cerrado
- h. Liceo/colegio
- i. Ciber o similar
- j. Otro: _____

17. Ahora le voy a mencionar algunas cosas, y usted me dice si usa el internet para eso o no. Entonces, ¿usa internet para... (*lista de chequeo*)

- a. Leer noticias?
- b. Ver películas, jugar juegos, o escuchar música?
- c. Buscar información sobre su producción?
- d. Comunicarse con conocidos (a través de Facebook, Skype, etc)
- e. Realizar trámites bancarios (transferencias, consulta de saldo, etc.)
- f. Realizar otros tramites como postulaciones INDAP por ejemplo)
- g. Pagar las cuentas
- h. Comprar insumos para la producción o cosas para el hogar
- i. Meterse al Servicio de impuestos internos
- j. Vender sus productos a través de internet
- k.

18. ¿Cómo considera que es buscar información a través de internet? (*selección múltiple*)

- a. Fácil
- b. Difícil
- c. No lo sé/ nunca lo he hecho

19. ¿A qué información relevante le gustaría acceder a través de internet? (pregunta abierta)

COMERCIO ELECTRONICO

20. ¿Cree Ud. Que internet sirve o podría servir para promocionar sus productos? (lista de chequeo)

- a. No
- b. Sí, para promocionar mis productos
- c. Sí, para vender mis productos
- d. Sí, para generar contactos con compradores
- e. Sí, para vender junto a otros productores

21. Ahora le voy a leer unas preguntas y usted me da su opinión relacionadas al uso de internet. ¿se siente cómodo utilizando internet?

- a. Si
- b. No

22. Si vendiera sus productos a través de internet ¿sería un proceso caro o barato?

- a. Caro
- b. Barato

23. ¿Y le sería fácil o difícil?

- a. Si
- b. No

24. ¿Le gustaría que le pagaran sus productos a través de internet?

- a. Si
- b. No

25. ¿Cree que ahorraría tiempo vendiendo a través de internet?

- a. Si
- b. No

26. ¿Usted cree que es seguro recibir pagos por internet?

- a. Si
- b. No

27. ¿Cómo se imagina que realizaría esta venta y entrega de los productos? dirigida a los que se ven entusiasmados (pregunta abierta)

DATOS GENERALES

28. ¿Qué edad tiene usted?

- a. 18 a 29 años
- b. 30 a 39 años
- c. 40 a 49 años
- d. 50 a 59 años
- e. 60 a 69 años
- f. 70 o más años

29. ¿Hasta qué curso estudio? (pregunta abierta)

30. ¿Usted participa en alguna organización o asociación junto a otros productores campesinos

- a. Política
- b. Gremial
- c. Territorial
- d. Productiva
- e. No
- f. Otra:_____

31. ¿Convive gente? ¿y qué edad o edades tienen?

- a. Vivo solo
- b. Menos de 10 años
- c. Entre 10 y 19
- d. Entre 20 y 29
- e. Entre 30 y 39
- f. Entre 40 y 49
- g. 50 o más

32. ¿Cuándo usted se contacta con el técnico del (indicar programa) ¿cuál es el principal medio que utiliza para contactarlo?

- a. Vía correo convencional
- b. Presencial
- c. Vía telefónica (celular o fijo)
- d. Vía correo electrónico
- e. Vía red social
- f. No recibo asesoría