



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ACEITE DE
PALTAS: EXPORTADORA FASTFRUT LTDA.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACIÓN**

ÁLVARO JUAN ANDRÉS VALDEBENITO FERRADA

**PROFESOR GUIA:
PATRICIO MELLER BOCK**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
JORGE LARA BACCIGALUPPI
ARTURO LETELIER LEÓN**

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2009**

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo diseñar un plan de negocios que permita la comercialización y exportación de Aceite de Palta, con el fin de diversificar la cartera de productos y a la vez ampliar el mercado de la empresa FastFrut Ltda.

FastFrut Ltda es una empresa que posee un fundo propio ubicado en la Comuna de Cabildo, produce actualmente más de 2.500 toneladas de palta. En 2007 exportó cerca de USD 340.000 FOB. El destino de sus exportaciones fueron: el mercado de la costa oeste de los Estados Unidos, Francia y Holanda.

La empresa, debido a los constantes cambios en la economía mundial y las fluctuaciones de sus actuales mercados, se propuso evaluar el atractivo económico que resultaría de ampliar su gama de productos a través de la producción y exportación de un producto derivado de la palta, como lo es el aceite que se obtiene de ella, naciendo así el presente estudio. Éste sigue una metodología tradicional de un Plan de Negocios. Comienza por una descripción de la empresa y los productos que comercializa. Luego contempla una completa investigación de mercado la cual determina la región y el país al cual debe orientar los esfuerzos la empresa. Sigue con un análisis externo de la industria y un análisis interno que determina las fortalezas y debilidades. Por último, contempla un plan de marketing, un plan de producción y un plan de recursos humanos, para finalizar con una evaluación económica.

Dentro de los resultados obtenidos se determinó que el país con mayor potencial para la exportación de aceite de palta es Australia, debido principalmente a su alto poder adquisitivo, a que posee una demanda creciente de consumo de aceites saludables y acuerdos comerciales firmados recientemente con Chile que generan beneficios para el ingreso a esa plaza.

Dadas las características del mercado australiano y la posición de FastFrut, se sugirió adoptar como estrategia una posición competitiva de seguidor e imitador del líder, pero siempre manteniendo una diferenciación perceptible para los consumidores finales de modo que le permitan a la empresa ofrecer un producto atractivo y competitivo.

Los resultados del análisis económico del plan de negocios, considerando una tasa de descuento del 18%, con un tipo de cambio de \$630, evaluado a 5 años arrojaron un VAN cercano a los US\$ 50.000 y una TIR igual al 52%, siendo el período de retorno de la inversión 3 años.

Dado el resultado económico obtenido, el alto potencial de Australia como posible mercado de exportación, y, dado el crecimiento sostenido de la demanda por aceites saludables, se recomendó a FastFrut entrar al mercado de la producción de aceite de palta, poniendo especial énfasis en la selección del canal de distribución, uno de los factores claves para el éxito del plan de comercialización.

A mis Padres por el apoyo permanente, a mi Hermana por estar ahí siempre, a los incondicionales, Francisco, Manuel, Ignacio y Felipe por su amistad y a Guillermo por el apoyo recibido en tierras lejanas.

Índice de Contenidos

1. Introducción	7
1.1 Introducción y descripción del proyecto	7
1.2 Antecedentes Generales del Mercado de la Palta	9
1.3 Justificación del Tema	13
1.4 Características Generales Aceite de Palta	14
2. Objetivos y Metodología	16
2.1 Objetivos	16
Objetivo Principal	16
Objetivos Secundarios	16
2.2 Alcances y limitaciones	16
2.3 Metodología	17
3. Descripción de la Empresa	19
3.1 Descripción Empresa	19
3.2 Misión	19
3.3 Visión	20
3.4 Productos	20
3.5 Mercados	21
3.6 Producción	22
3.7 Próximos Pasos y Desafíos	23
4. Análisis y Elección de Mercado Potencial	25
4.1 Introducción Elección Mercado Potencial	25
4.2 Mercados Potenciales del Asia Pacífico	26
4.3 Comparación Países Según Indicadores	27
4.4 Análisis de Indicadores.	29
4.5 Mercado Elegido	32
5. Análisis Externo Mercado Australiano	34
5.1 Análisis PEST	34
Factores Políticos	34
Factores Económicos	35
Factores Sociales	36
Factores Tecnológicos	38
5.2 Análisis Porter	39
Amenaza de entrada de nuevos competidores	39
Poder Negociador de los Clientes	40
Poder Negociador de los Proveedores	41
Amenaza de Productos Sustitutos	41
Rivalidad entre Competidores	42
Resumen y Conclusión Fuerzas Porter	43
5.3 Oportunidades y Amenazas.	44
6. Análisis Interno	46
6.1 Análisis Cadena de Valor	46
Actividades Primarias de Negocio	46
Actividades de Apoyo del Negocio	48
6.2 Fortalezas y Debilidades	49
7. Estrategia y Plan de Marketing	51

7.1 Definición de Estrategia	51
7.2 Propuesta Plan de Marketing	52
Producto	52
Precio	54
Plaza	56
Promoción	59
8. Plan de Producción	61
8.1 Logística de Entrada	61
8.2 Producción de Aceite	63
8.3 Logística de Almacenamiento, Distribución y Transporte	65
9. Plan de Recursos Humanos	66
9.1 Personal a contratar	66
10. Evaluación Económica	68
10.1 Plan Financiero	68
10.2 Ingresos	68
10.3 Costos	69
10.4 Flujos de Caja Integrado	74
10.5 Análisis de Sensibilidad	76
11. Resumen y Recomendaciones	82
12. Bibliografía	86
13. Anexos	88

Índice de Figuras

Figura 1: Principales Productores Mundiales de Palta del Año 2005	9
Figura 2: Principales Países Exportadores de Paltas	10
Figura 3: Evolución Mundial Palta	10
Figura 4: Evolución Superficie de las Plantaciones de Paltas en Chile (Ha)	11
Figura 5: Evolución del Precio de Palta Exportadas Chilenas	11
Figura 6: Volumen Exportado de Paltas de Chile	12
Figura 7: Mercados de Exportación de FastFrut	21
Figura 8: Principales Mercados de Exportación de Aceite de Palta Chileno	25
Figura 9: Cadena de Valor de Porter	46
Figura 10: Variación VAN respecto a la Producción y al Precio de Venta	81

Índice de Tablas

Tabla 1: Descripción Técnica Tipo Palta Producida por FastFrut	20
Tabla 2: Descripción Técnica Tipo Limones Producidos por FastFrut	20
Tabla 3: Montos en US\$ exportados por FastFrut	22
Tabla 4: Montos en US\$ según Mercados Exportados por FastFrut.	22
Tabla 5: Productos FastFrut	23

Tabla 6: Indicadores Mercados Potenciales _____	28
Tabla 7: Influencia por Fuerzas al Atractivo del Sector. _____	43
Tabla 8: Márgenes Promedio por Tipo de Canal de Distribución _____	56
Tabla 9: Márgenes Estimados a través del Canal de Distribución _____	59
Tabla 10: Estimación Paltas a Procesar _____	62
Tabla 11: Producción Estimada Litros de Aceite de Palta FastFrut _____	64
Tabla 12: Producción Estimada por Tipo Envase Aceite de Palta FastFrut _____	64
Tabla 13: Precio Estimado por Tipo Envase a Través de la Cadena de Distribución _____	69
Tabla 14: Ingreso por Ventas Estimado _____	69
Tabla 15: Costo Estimado por Kg. de Palta a Procesar _____	70
Tabla 16: Costo Estimado Extracción Aceite de Palta _____	71
Tabla 17: Costo Estimado Botellas, Tapas y Etiquetas _____	71
Tabla 18: Costo Estimado Cajas _____	72
Tabla 19: Unidades de Cajas, Pallets y Litros por Container Estimado _____	73
Tabla 19: Sueldo Estimado Personal _____	74
Tabla 20: Flujo de Caja Plan de Negocios _____	75
Tabla 21: Variación Valor Producción Aceite de Palta _____	76
Tabla 22: Sensibilización Producción Aceite de Paltas _____	77
Tabla 23: Sensibilización Precio CIF Aceite de Palta _____	77
Tabla 24: Sensibilización Costo Proceso Extracción y Embotellado _____	78
Tabla 25: Sensibilización Tipo de Cambio _____	78
Tabla 26: Sensibilización Costo Kg. Palta _____	78
Tabla 27: Variación VAN, Análisis Bidimensional _____	79
Tabla 28: Variación TIR, Análisis Bidimensional _____	80

Índice de Anexos

Anexo A: Información Nutricional Aceite de Palta	88
Anexo B: Aceite de palta y la salud	89
Anexo C: Destino Exportaciones Aceite de Palta Chile.....	90
Anexo D: Productores de Aceite de Palta Chile	93
Anexo E: Definición de Estrategias.....	95
Anexo F: Parámetros de Control de Calidad para El Aceite de Paltas	96
Anexo G: Precio Aceite Retail Australia	99
Anexo H: Tiendas Gourmet de Sydney, Australia donde se Comercializa Aceite de Palta.....	102
Anexo I: Descripción Proceso de Extracción Aceite de Palta	105
Anexo J: Precio Palta a Mayorista en Chile (2000-2008).....	108
Anexo K: Costo Insumos.....	109
Anexo L: Especificaciones Cajas de Cartón.....	110
Anexo M: Cotización Envío Marítimo	111

1. Introducción

1.1 Introducción y descripción del proyecto

La palta es una planta milenaria cuyo origen se reconoce en América Central y México. Es un cultivo en expansión debido principalmente a sus propiedades alimenticias, destacándose su alta concentración de proteínas, aceites insaturados y la ausencia de colesterol. Geográficamente su cultivo abarca numerosos países del mundo, dónde se destacan diferentes variedades de frutos.

Los mayores productores de palta en el mundo son México y Estados Unidos, sin embargo, los países que más exportaciones realizan son México y Chile que en conjunto suman más del 50% de la exportación mundial (ODEPA, 2007) .

Los volúmenes crecientes de palta y la continua expansión en las plantaciones del fruto en nuestro país, han llevado a los productores chilenos a buscar alternativas a la comercialización sólo del fruto que permitan dar un mejor uso tanto a los excedentes, así como también a la palta que no cumple con los estándares de exportación. La respuesta parece haber estado en sus derivados, como la como el aceite de palta gourmet, producto que desde su entrada al mercado en 2003 viene en franca expansión.

Dentro de este contexto, el presente trabajo buscará desarrollar un plan de negocios para la empresa FastFrut Ltda., que tendrá por objetivo diversificar el producto y a la vez ampliar el mercado de la empresa a través de la comercialización y exportación de aceite de paltas.

FastFrut Ltda es una empresa que en 2007 exportó USD 338.400 FOB. Su principal producto es la palta, aunque también exporta limones en menor cuantía. El destino de sus exportaciones son: el mercado de la costa oeste de los Estados Unidos, Francia y Holanda. La Empresa, debido a los constantes cambios en la economía mundial y las fluctuaciones de sus actuales mercados, se propuso ampliar su gama de productos a través de la producción y exportación de un producto derivado de la palta como lo es el aceite de palta, hacia el mercado del Asia-Pacífico, agregando un nuevo país hacia su cartera de mercados, disminuyendo el riesgo y dependencia

que posee hacia los actuales mercados. Todo ello además influenciado por la árdua competencia que se ha experimentado en los últimos años tanto interna como externa en la producción de paltas, lo cual ha llevado a disminuir mucho el precio en los mercados destino.

La empresa tiene experiencia en la producción de aceite de paltas, ya que uno de sus actuales socios produjo aceite de paltas hace 3 años, a través de una externalización del proceso de obtención y embotellado. Sin embargo, en ese momento se desechó la continuidad de la producción debido a los altos costos involucrados en la obtención de aceite. Los altos costos eran explicados por la poca experiencia a nivel local en la producción de aceite, alto precio de la tecnología y procesos de obtención complicados y casi artesanales. Esta pequeña incursión en la producción de aceite será fundamental en el éxito de este trabajo, y será utilizada como base para analizar la factibilidad de exportar aceite hacia el exterior.

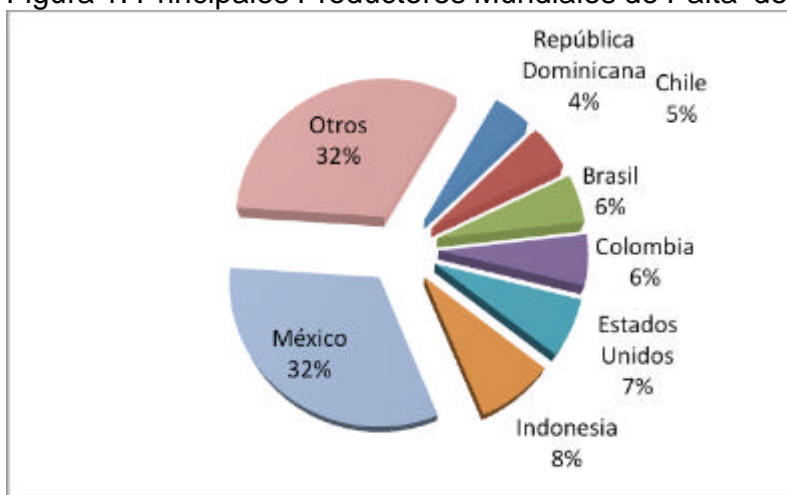
Desde el punto de vista de negocio, para la exportadora resulta muy atractivo dar un mejor uso a la palta de categoría 3 considerada no exportable. La palta de descarte, como se llama a la palta que no alcanza los estándares de exportación, está en un rango entre un 7%-10% del total de la producción anual. Además al agregar valor al proceso, la palta deja de ser un commodity transformándose en un producto con valor agregado.

Este trabajo cuenta con el apoyo de los socios de la empresa, con lo cual se asegura contar con datos de primer orden y fidedignos en cuanto a los costos de elaboración de aceite. Por otro lado, para el sondeo de mercado se cuenta con variados informes elaborados por ProChile.

1.2 Antecedentes Generales del Mercado de la Palta

De acuerdo a estimaciones realizadas por la FAO, en el año 2005, la producción mundial de paltas ascendió a 3.352.191 toneladas métricas. Es de destacar que aunque existen más de 60 países que cultivan paltas comercialmente, el 75% de la producción se concentra en sólo 10 países. Como se puede observar en el siguiente gráfico, en el año 2005, México destaca como el principal productor, representando un 32,3% del total mundial, seguido por Indonesia con el 8,2% y Estados Unidos con 6,6% del total. Chile se encuentra en el puesto número seis, representando aproximadamente el 5% de la producción mundial.

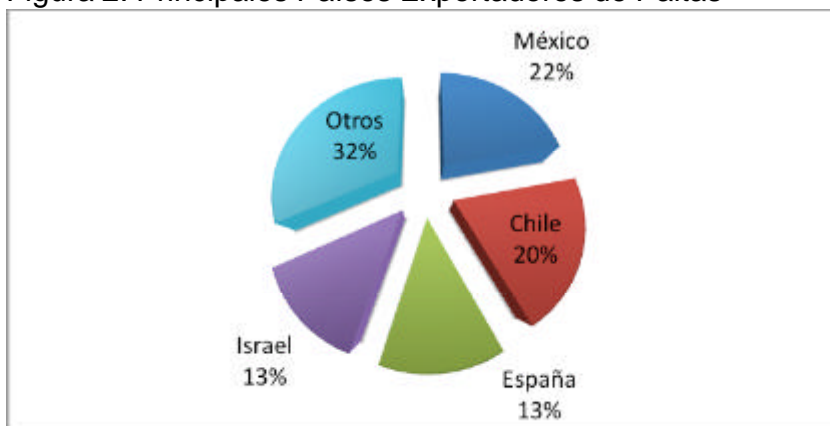
Figura 1: Principales Productores Mundiales de Palta del Año 2005



Fuente: ODEPA

Ahora si se considera los países que más exportan paltas a nivel mundial, Chile se encuentra en la segunda posición, con una exportación de más del 70% del fruto. En el siguiente gráfico se observan los principales países exportadores de paltas:

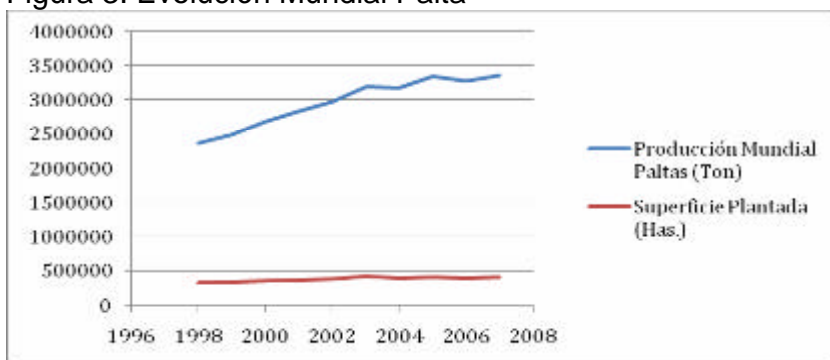
Figura 2: Principales Países Exportadores de Paltas



Fuente: ODEPA

El mercado mundial de la palta ha mostrado en el último tiempo un continuo crecimiento, tanto en la producción mundial del fruto, así como también en la superficie plantada.

Figura 3: Evolución Mundial Palta

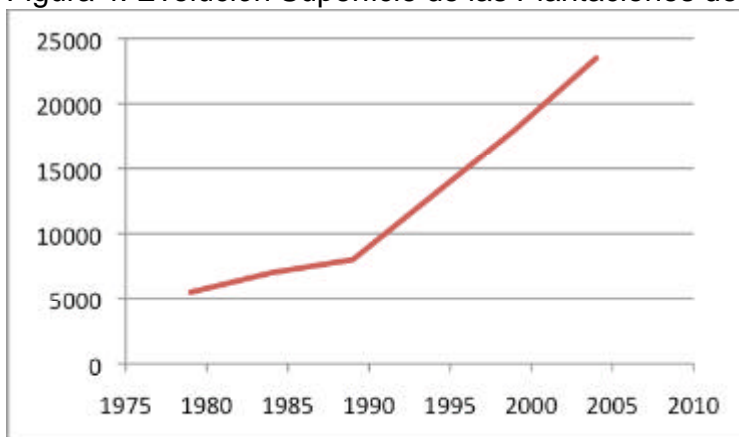


Fuente: Elaboración Propia en base a Estadísticas FAO.

Como se puede ver en el Figura 3, durante el período 1998-2007 tanto la producción mundial de palta como la superficie plantada mostró un crecimiento sostenido. La producción con un valor cercano al 42% y la superficie plantada en un 25% aproximadamente.

En Chile la superficie plantada también ha venido mostrando tendencias creciente, como se aprecia en la Figura 4.

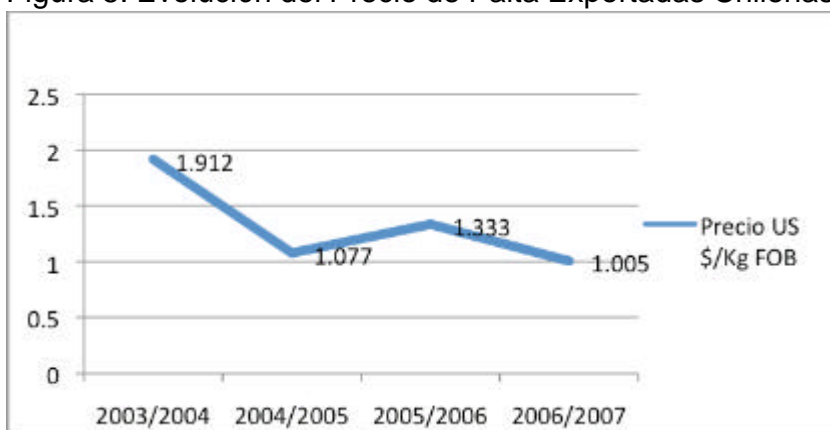
Figura 4: Evolución Superficie de las Plantaciones de Paltas en Chile (Ha)



Fuente: ODEPA

Este continuo crecimiento ha vuelto a la industria de la palta muy competitiva. Como es de suponerse el precio de exportación va directamente ligado a la producción nacional, por lo que cuando existe una gran cantidad de oferta del fruto el precio de exportación disminuye, lo cual hace que los exportadores busquen nuevas formas de comercializar el producto. En la Figura 5 se puede apreciar como el precio de la palta de las exportaciones chilenas ha venido disminuyendo desde el año 2003 en donde alcanzó su peak, debido principalmente al aumento de la oferta.

Figura 5: Evolución del Precio de Palta Exportadas Chilenas

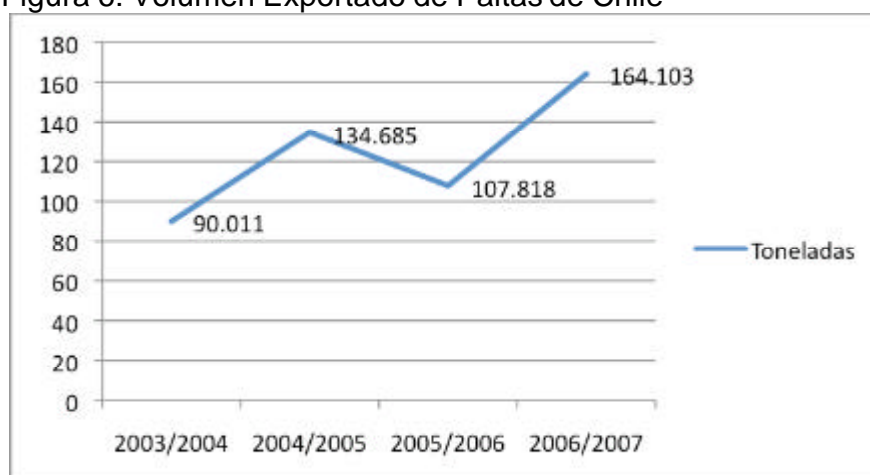


Fuente: ODEPA

En Chile la variedad Hass es la de mejores condiciones de exportación, por su gruesa cáscara, que le otorga gran resistencia de poscosecha, y el grato sabor y

consistencia de la pulpa cuando la fruta ha sido cosechada en el momento en que ha logrado el porcentaje de aceite adecuado. Se cultiva desde la Región de Coquimbo hasta parte de O'Higgins. De un total de alrededor de 26.000 ha plantadas que calcula el Comité de Paltas, sobre 20.000 son de la variedad Hass. Entre las restantes se encuentran Fuerte, Edranol, Gwen, Ester, Negra de la Cruz, por citar las más relevantes, que tienen gran aceptación en el mercado interno. La producción total ha bordeado las 230.000 ton, con expectativas de aumento en el mediano plazo, alcanzando en la reciente temporada 2006/2007 un volumen de 164.000 ton exportadas.

Figura 6: Volumen Exportado de Paltas de Chile



Fuente: ODEPA

La temporada 2007/2008 estuvo afectada por la helada de la primera quincena de julio, que impactó a toda la zona productora, y los daños provocados hasta la fecha se calculan en pérdidas desde 25% a 35%, debido a la gran variedad de situaciones. El volumen de exportaciones, que será menor que el proyectado, dependerá de las condiciones meteorológicas de la primavera.

1.3 Justificación del Tema

Como fue analizado en el apartado anterior, los cambios en los mercados han sido un tema que ha comenzado a preocupar al productor nacional y en especial a Exportadora FastFrut Ltda. De ser la palta Hass de Chile casi la exclusiva abastecedora de EE.UU., a precios en torno a US\$ 2 por kilo FOB (año 2003), se hace real la esperada y expansiva competencia de la palta mexicana, que en la actualidad ingresa ya a la totalidad de los estados de EE.UU. Por otra parte, han aumentado las plantaciones y la producción local, en particular en la zona de California, por la alta presencia de latinoamericanos, en su mayoría mexicanos, habituados al consumo de la palta. El mercado norteamericano cuenta con un abastecimiento creciente, con la consecuente baja de los precios, que varían entre US\$ 0,80 - 1,00 por kilo FOB, lo que deja un margen de US\$ 60 - 80 al productor. De allí la necesidad de diversificar mercados, en particular el envío a países de Europa, que ha permitido afrontar los mayores fletes y, con la venta en euros, compensar los precios del mercado norteamericano y lograr un valor promedio de US\$ 1 por kilo FOB .

Otros aspectos importantes en la producción y venta de paltas son la necesidad de regular la carga del árbol y las fechas de cosecha y envío a mercado, dada la importancia de los calibres y el contenido de aceite, en especial para consumidores que no tienen aún la cultura culinaria de este producto, por lo que es fundamental una excelente condición de calidad para lograr la incorporación de la palta en su dieta.

Esto hace necesario buscar alternativas de transformación industrial de la palta, a la cual tenga acceso el producto anteponiéndose a una situación futura más crítica que la descrita actualmente.

Dentro de varias alternativas industriales, la que despierta mayor interés por productores de palta en Chile y en el Mundo, es la producción de Aceite de Palta Extra Virgen destinada al consumo humano. Si bien el producto no es muy conocido aun en Chile y el Mundo, ya cuenta con una industria local incipiente y exponentes a nivel mundial, destacando productores de palta como Nueva Zelanda, con una

producción de palta y un alto consumo per cápita, lo cual fomentó la transformación industrial, y es hoy el mayor productor y exportador mundial, a la vanguardia tecnológica y de penetración de mercados.

1.4 Características Generales Aceite de Palta

El aceite de palta es un producto que se obtiene tras un proceso de prensado de la fruta *Persea-Americana*, más conocida como palta o aguacate. El aceite de palta chileno se obtiene de una variedad de palta de calidad premium: la variedad Hass. El aceite se extrae de la pulpa de paltas cuidadosamente seleccionadas - sin cáscaras ni semillas - por un proceso mecánico denominado “Extracción en Frío”, muy similar al que se utiliza para extraer aceite de oliva.

El aceite de palta tiene un color verde esmeralda, posee un sabor particular y suave aroma a palta fresca, lo cual lo convierte en ideal para ser utilizado en la preparación de elaboradas recetas, ya que resalta los sabores de los alimentos sin enmascararlos ni disfrazarlos. Se utiliza como aderezo para ensaladas y preparación de cremas y salsas. También se emplea para cocinar y freír, destacándose en el salteado de verduras y mariscos y en el sellado de pescados y carnes, debido a su alto punto de humo, o temperatura a la que se puede calentar un aceites antes que pierda sus propiedades, (520°F/271°C) lo cual le permite conservar su calidad aún siendo sometido a altas temperaturas.

Por otro lado tiene características inherentes que lo hacen un alimento saludable para la salud, pues es libre de colesterol y ácidos grasos trans. Posee altos contenidos de ácidos grasos monoinsaturados, principalmente ácido oleico, que ayuda a disminuir los niveles de colesterol-LDL (colesterol malo) y a aumentar los niveles de colesterol-HDL (colesterol bueno), y promueve la asimilación de los ácidos grasos omega-3 provenientes de otros alimentos, lo que ayuda a prevenir las enfermedades cardiovasculares, cáncer, Alzheimer, obesidad y diabetes. El detalle de la información nutricional del aceite de palta se encuentra en el Anexo A.

También, contiene altos niveles de vitamina E, antioxidante natural que protege al cuerpo de los radicales libres y retarda el envejecimiento, y fitosteroles (beta-

sitosterol), los cuales reducen los niveles de colesterol en la sangre, inhibiendo la absorción del colesterol a nivel intestinal. Todas estas características lo convierten en el ingrediente ideal para una dieta saludable. Para un mayor detalle de los beneficios que posee el aceite de palta refiérase al Anexo B.

La producción de aceite de palta en Chile se inicia el año 2004, existiendo en la actualidad más de 10 empresas, las que se orientan a la elaboración de aceite de palta extra virgen 100% natural, libre de preservantes y aditivos químicos.

No existe regulación internacional respecto a la clasificación del aceite de palta, es decir no existe norma que regule niveles de acidez y pureza, como los presentes en la industria del aceite de oliva. Sin embargo, se observa que los productores se rigen bajo la misma clasificación de este último, por lo tanto si se utiliza esta clasificación se el aceite de palta podría clasificarse en cuatro categorías las cuales son: Aceite de Palta, Aceite de Palta Virgen, Extra Virgen y Refinado.

2. Objetivos y Metodología

2.1 Objetivos

Objetivo Principal

El objetivo del presente trabajo es:

- Diversificar el producto y el mercado de Exportadora FastFrut Ltda. a través de un plan de negocios de un producto derivado como lo es el Aceite de Paltas.

Objetivos Secundarios

Dentro de los objetivos secundarios que pretende lograr este trabajo se encuentran los siguientes:

- Aumentar la riqueza de FastFrut Ltda.
- Homogeneizar los flujos de dinero durante todo el año, en especial en aquellos períodos en que no hay cosecha de palta.
- Agregar valor al principal producto que es la palta.
- Abrir nuevos mercados y explorar nuevas oportunidades de negocio.

2.2 Alcances y limitaciones

La presente tesis pretende entregar a Exportadora FastFrut Ltda. un plan de negocios que le permita producir y comercializar Aceite de Paltas en el mercado chileno y eventualmente poder comercializarlo en el exterior.

Se espera que una vez realizado el trabajo, la empresa cuente con una alternativa real y económicamente viable para agregar valor a su producto, ampliando y diversificando no solo la gama de productos sino que también los mercados de destino.

Se espera recabar la mayor información posible con el fin de realizar un estudio económico acabado, con varios escenarios posibles, que determine si producir y comercializar aceite de palta resulta rentable para Exportadora FastFrut Ltda.

Dentro de las limitaciones de este proyecto es que sólo considera el modelamiento del plan de comercialización y no su etapa de implementación.

2.3 Metodología

La metodología que utilizará esta tesis será la correspondiente a la elaboración de un Plan de Negocios. Un Plan de Negocios es cualquier plan que trabaja en ver hacia adelante al negocio, con asignación de recursos, foco en los puntos clave y prepara para las oportunidades y problemas potenciales. Los formatos y las líneas generales pueden variar, sin embargo, es usual que se incluyan una serie de componentes tales como: Descripción de la empresa, producto o servicio, mercados, pronósticos, plan de marketing y análisis financiero.

Los componentes más importantes de un Plan de Negocios que se incluirán en la presente tesis son:

- a) Resumen Ejecutivo. Es un resumen que describe brevemente en una página los elementos clave del plan. En el Resumen Ejecutivo se incluirán los objetivos, la metodología, las recomendaciones y conclusiones para el éxito del plan de comercialización.
- b) Descripción de la Empresa. Historia de la empresa, misión, visión, exportaciones, mercados, quiénes son los accionistas de la empresa y cuál ha sido su evolución; Sus instalaciones y localidades donde tiene operaciones.
- c) Productos o Servicios. Describe que es lo que están vendiendo. Se requiere un enfoque en los beneficios al consumidor. La descripción del producto o servicio, sus competidores y un comparativo funcional, literatura de ventas, fuentes, tecnología y diseños futuros deben ser presentados en esta sección.
- d) Análisis del Mercado. ¿Cuál es el mercado?, ¿cuáles son las necesidades de los Clientes?, ¿dónde están?, ¿cómo pueden llegar a ellos?. Segmentos de mercado, sus requerimientos, las tendencias y crecimiento que este presenta. Análisis de la industria, patrones de comportamiento, factores para competir y los principales competidores en el mercado.

e) Estrategia y Plan de Marketing. Se describe la proposición de valor, ventaja competitiva, estrategia de marketing donde se debe presentar las bases de precios y posicionamiento.

f) Plan de Operaciones El contenido de todo Plan de Operaciones gira en torno del ¿cómo? y ¿con qué?. En él se describen los procesos de producción, logísticos y de servicios más adecuados para fabricar los productos a comercializar.

g) Plan de Recursos Humanos: En el se incluye el número de personas necesarias para desarrollar el plan de negocio, sus funciones y la forma en que se conecta con la estructura de la empresa.

h) Evaluación Económica. Incluye el flujo de efectivo proyectado, el retorno sobre la inversión y el valor actual neto del plan de comercialización. Para ello es necesario presentar los supuestos bajo los cuales se diseña el mismo, análisis de punto de equilibrio, estado de pérdidas y ganancias proyectadas y el flujo de efectivo proyectado.

Además, a modo de complemento y ayuda a la elaboración del plan de negocios se utilizará la guía desarrollada por ProChile llamada “Como exportar Paso a Paso”, la cual se encuentra disponible en línea en la página Web institucional. Se dará mayor énfasis en el siguiente capítulo: **Prospección, Penetración de los mercados de exportación**. En este capítulo se da respuesta a 20 preguntas claves para realizar un buen plan de negocios, entre estas preguntas destacan: ¿Qué mercados externos son los más apropiados para iniciar un proyecto de desarrollo exportador?, ¿Qué análisis se deben considerar para la selección de los mercados de exportación?, ¿Tiene real utilidad práctica la investigación de mercados?, ¿Qué aspectos debo analizar en mi empresa para lograr exportar con éxito?, ¿Qué aspectos relacionados con los gustos y preferencias del consumidor podrían hacer que mi producto varíe?, ¿Es importante tomar en cuenta el envase del producto que voy a exportar?, ¿Qué aspectos son necesarios tomar en cuenta respecto al transporte y aspectos promocionales?, entre otros.

3. Descripción de la Empresa

3.1 Descripción Empresa

Exportadora FastFrut ubicada en Avenida Nueva Libertad 1640 Of. 1803, Viña del Mar, Región de Valparaíso, Chile. Nace el año 2007 de la iniciativa de dos profesionales, un empresario agrícola y un ejecutivo de la industria agroalimentaria, que se unen para implementar su visión de un modelo de negocio que de respuesta a las inquietudes de los productores y satisfaga las necesidades de los clientes y consumidores del dinámico y evolutivo mercado mundial de los alimentos.

La empresa posee un predio propio ubicado a 20 Km. al interior de la ciudad de Cabildo, en el sector denominado "La Viña". La plantación de paltos alcanza alrededor de 220 ha con una producción en torno a los 2.750.000 kilos de palta por temporada.

La empresa está conformada por 2 Ingenieros Agrónomos, que son los principales socios y que ocupan los cargos de Gerente Comercial y Exportaciones, y el segundo Gerente de Operaciones. El resto de los trabajadores está conformado por técnicos especializados y temporeros. En total, el personal de FastFrut no supera las 10 personas, esto sin considerar a los temporeros.

En su relación con los productores, Exportadora FastFrut contribuye a optimizar su gestión comercial y financiera, ofreciendo una gestión directa y una relación transparente en cada una de las etapas del proceso de exportación, desde el procesamiento de la fruta en planta hasta la liquidación de los retornos.

Respecto a sus clientes en el mercado externo, recibidores y consumidores, Exportadora FastFrut plantea una relación comercial de asociación y estrecha cooperación que permite proveer productos de óptima calidad dando una rápida y eficiente respuesta a la evolución de los gustos y exigencias de los mercados.

3.2 Misión

Alcanzar excelencia en la satisfacción de clientes en la comercialización internacional de paltas y limones chilenos, a través de un compromiso constante con la calidad de la fruta a lo largo de toda la cadena del negocio, desde el predio

hasta el consumidor final, respetando el medio ambiente, manteniendo buenas relaciones con todos los stakeholders y procurando tener la mejor gestión comercial, de modo de construir en el corto, mediano y largo plazo, un negocio rentable.

3.3 Visión

Ser, y ser reconocidos por los clientes y los mercados en lo que se participa como una compañía confiable, de excelencia que busca constantemente la innovación y la agregación de valor en sus productos.

3.4 Productos

Exportadora FastFrut comercializa actualmente dos productos los cuales son: paltas y limones.

La variedad de palta producida por FastFrut es la Hass. A continuación se presenta un cuadro con las descripciones técnicas del producto:

Tabla 1: Descripción Técnica Tipo Palta Producida por FastFrut

Variedad	Caja	Peso neto	Embalaje	Calibres	Cajas por Contenedor	Kilos por Contenedor	Temporada
Hass	Cartón	4 kilos	Granel	12,14,16,18 20,22,24,26	5280	21.120	Julio a Febrero
		11,2 kilos	Bandeja	32,36,40,50 60,70,84	1920	21.504	

Fuente: Exportadora FastFrut

En cuanto a los limones existen tres variedades que se comercializan: Eureka, Genova y Fino 49. A continuación se presenta un cuadro con las descripciones técnicas del producto:

Tabla 2: Descripción Técnica Tipo Limones Producidos por FastFrut

Variedad	Caja	Peso	Embalaje	Calibres	Cajas	Kilos	Temporada
----------	------	------	----------	----------	-------	-------	-----------

neto			Contenedor		Contenedor		
Eureka, Genova y fino 49	Cartón	17,2 kilos	Granel	75,95,115, 140,165 ,200	1140	24.768	Mayo a Septiembre

Fuente: Exportadora FastFrut

3.5 Mercados

Los productos tienen como destino tanto el mercado de la Costa Oeste de los Estados Unidos como el creciente mercado Europeo.

En Estados Unidos cuenta con un distribuidor exclusivo de FastFrut para dicho mercado, con quien ha establecido una asociación estratégica para el desarrollo en el largo plazo del negocio.

En Europa cuenta con recibidores en Francia y Bélgica, quienes abastecen sus respectivos mercados locales así como terceros países.

A continuación se presenta una imagen que resume los países a los cuales exporta FastFrut.

Figura 7: Mercados de Exportación de FastFrut



Fuente: www.fastfrut.cl

3.6 Producción

En el año 2007 la producción de Exportadora FastFrut bordeó los USD 340.000 FOB. En lo que va corrido de la temporada 2008/2009 la producción ha alcanzado los USD 215.000 FOB. El desglose mensual se presenta a continuación:

Tabla 3: Montos en US\$ exportados por FastFrut

Meses	2007 (US\$)	2008 (US\$)
Enero	0	42.240
Febrero	0	46.080
Marzo	0	23.040
Abril	0	0
Mayo	0	0
Junio	4.320	0
Julio	4.320	0
Agosto	20.160	20.160
Septiembre	110.880	84.000
Octubre	86.880	0
Noviembre	58.080	0
Diciembre	53.760	0
Total	338.400	215.520

Fuente: ProChile

Tabla 4: Montos en US\$ según Mercados Exportados por FastFrut.

País	US\$ FOB 2007	US\$ FOB 2008
Estados Unidos (USA)	132.480	141.600
Holanda	105.600	73.920
Francia	100.320	-

Fuente: ProChile

Como ya se mencionó con anterioridad los únicos productos que comercializa Exportadora FastFrut son limones y paltas. El detalle de envíos según producto se presenta a continuación:

Tabla 5: Productos FastFrut

Código	Descripción	US\$ FOB	US\$ FOB
		2007	2008
0804401000	Palta, Variedad Hass, Fresca o Seca	309.600	185.280
0805501000	Limonos (Citrus Limón, Citrus Limonum), Frescos o Secos	28.800	30.240

Fuente: ProChile

3.7 Próximos Pasos y Desafíos

La empresa debido a los continuos cambios en el mercado de la palta pretende consolidar sus exportaciones y presencia en los mercados Estados Unidos, Francia y Holanda, así como también ampliar su gama de productos a través de la producción y exportación de un producto derivado de la palta como lo es el aceite de palta, hacia el mercado del Asia-Pacífico, con el fin de agregar un nuevo país hacia su cartera de mercados, disminuyendo el riesgo y dependencia que posee hacia los actuales mercados.

Esta iniciativa nace debido a la ardua competencia que se ha experimentado en los últimos años, tanto interna como externa, en la producción de paltas, lo cual ha llevado a disminuir mucho el precio en los mercados destino. Además desde el punto de vista de negocio, para la exportadora resulta muy atractivo dar un mejor uso a la palta de categoría 3 considerada no exportable. La palta de descarte, como se llama a la palta que no alcanza los estándares de exportación, está en un rango entre un 7%-10% del total de la producción anual. Así no tan sólo se agrega valor a la palta obteniendo un producto derivado como es el aceite, sino que además se obtienen ingresos en los meses que no hay producción de paltas (marzo-julio), permitiendo una homogeneización de los flujos de entrada de dinero de la empresa.

La empresa tiene experiencia en la producción de aceite de paltas, ya que uno de sus actuales socios produjo aceite de paltas hace 3 años atrás, a través de una externalización del proceso de obtención y embotellado. Sin embargo, en ese

momento se desechó la continuidad de la producción debido a los altos costos involucrados en la obtención de aceite. Los altos costos eran explicados por la poca experiencia a nivel local en la producción de aceite, alto precio de la tecnología y procesos de obtención complicados y casi artesanales. Sin embargo, con el correr de los años el know how y la tecnología para producir aceite de paltas ha evolucionado de manera positiva disminuyendo el costo y elevando la eficiencia de extracción y embotellado.

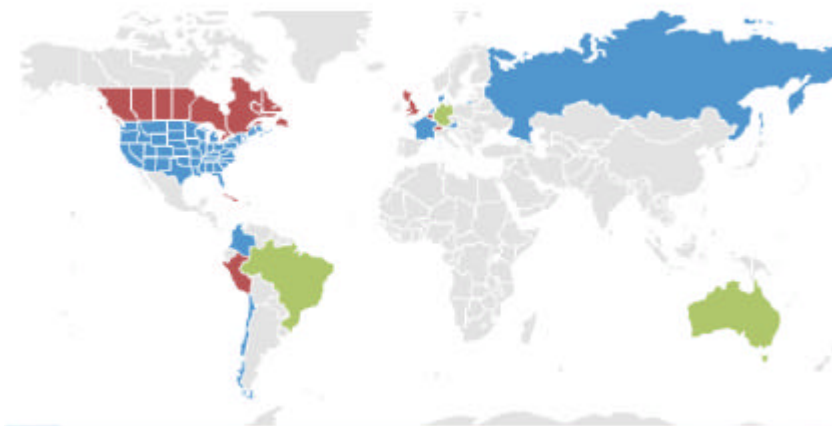
4. Análisis y Elección de Mercado Potencial

4.1 Introducción Elección Mercado Potencial

Según ProChile la mayoría de las empresas chilenas suelen iniciar sus proyectos de expansión internacional por los países vecinos, ya sea por la cercanía física, el ahorro en fletes, los costos logísticos, menores barreras de idiomas y tradiciones similares. Sin embargo, no siempre en estos mercados se encuentra la oportunidad para los exportadores. Es por ello que se debe realizar un análisis sistemático de los mercados internacionales en el que sería más rentable introducir sus productos o servicios. En otras palabras, en vez de sentarse a esperar que se presenten oportunidades en el exterior, las empresas exportadoras debieran ser capaces de ir en busca de ellas, sobre todo con aquellos mercados con que Chile ha firmado acuerdos comerciales y Tratados de Libre Comercio.

Actualmente las principales empresas exportadoras de aceite de palta chilenas están exportando sus productos a 16 países. Los países son: Alemania, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, Colombia, Cuba, Dinamarca, Estados Unidos, Francia, Holanda, Panamá, Perú, Reino Unido, Rusia y Suiza. Para ver detalle de cada una de las empresas ver Anexo C.

Figura 8: Principales Mercados de Exportación de Aceite de Palta Chileno



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de ProChile

Tanto el mercado europeo, como el mercado norteamericano presentan los mayores volúmenes de exportación. Países como Alemania, Francia y Estados Unidos lideran los envíos de productores nacionales. Por otro lado la región del Asia Pacífico esta ausente de los envíos de aceite de palta a excepción de Australia, sin embargo, los US\$12.000 FOB exportados de aceite de palta durante el año 2008 indican que es un mercado incipiente para los productores nacionales.

Por ello, se ve como una oportunidad de negocio realizar envíos hacia algún país de la región Asia-Pacífico, debido principalmente a que existe poca o nula presencia de empresas nacionales en esos mercados lo cual puede generar ventajas al ser una empresa pionera.

El presente análisis pretende dilucidar cual es el País/Mercado objetivo que resulta más atractivo para las pretensiones de FastFrut Ltda.

4.2 Mercados Potenciales del Asia Pacífico

El auge que ha tenido la región Asia-Pacífico en el último tiempo es abismante. De la inmensa lista de países que pertenecen a esta región se seleccionaron tres: Australia , China e India. La justificación radica en que los dos últimos (India y China), son mercados atractivos debido al estrepitoso crecimiento que han tenido durante los últimos años, cuyas tasas de dos dígitos y su inmensa población los han insertado en el escenario económico mundial. Además en estos mercados no existe presencia de aceite de palta chileno. Australia por otra parte, resulta potencialmente atractivo pues es un país desarrollado, con un estándar de vida y poder adquisitivo altos, además de contar con una economía fuerte cuya divisa incluso durante el 2008 llegó a estar a la par con el dólar americano. Además se generaron oportunidades en ese país debido al reciente TLC firmado entre Chile y Australia en el mes de agosto de 2008.

Para comparar estos mercados y definir cual sería el mejor mercado potencial para exportar aceite de paltas se utilizarán los indicadores recomendados por ProChile, los cuales se pueden separar en cuatro grandes grupos los cuales son:

4.3 Comparación Países Según Indicadores

Indicadores Tamaño de Mercado

- Población
- Población Urbana. Cantidad de personas que vive en zonas urbanas. (United Nations, Urban population, development, and the environment 2007)
- Mercado Consumidor Bienes de Lujo (Morgan Stanley Company, China and India Luxury) (Australian Bureau of Statistics en su estudio Census of Population and Housing: Socio-Economic Indexes for Areas (SEIFA), Australia, 2006)
- Importación Aceite Oliva 2007 (Ton). Cantidad de aceite de oliva importado. (Australian Olive Association, 2008, 5th China International Exhibition of Olive & Edible Oil, 2008, India Oilseeds & Products Annual 2007)

Indicadores País

- Índice Corrupción. Valor entre 0 y 10, con 0 como muy corrupto y 10 como ausencia de corrupción (Transparencia Internacional, Reporte Anual 2008)
- PIB Per Cápita. Ingreso per cápita anual. (United Nations, Urban population, development, and the environment 2007)
- Inflación. Inflación anual año 2007 por país. (The 2008 Worldfactbook , CIA Central Intelligence Agency)

Indicadores Doing Business

- Cumplimiento Contrato. Valor entre 1 y 181, con 1 como expeditos juicios comerciales y 181 como alta burocracia legal (Doing Business, Reporte Anual 2008)
- Tiempo Demanda. Promedio de días que demora una demanda por no cumplimiento de contrato en ser resuelta. (Doing Business, Reporte Anual 2008)
- Comercio Transfronterizo. valor entre 1 y 181, con 1 como mínima obstrucción y 181 como máximas trabas (Doing Business, Reporte Anual 2008)

- Costo de Importación por Contenedor. Costo promedio de internación en dólares americanos (Doing Business, Reporte Anual 2008)

Otros Indicadores

- Distancias con Chile
- Idioma y dominio de Inglés
- Acuerdos de Complementación

Tabla 6: Indicadores Mercados Potenciales

	Índices	China	India	Australia
Indicadores Tamaño de Mercado	Población (hab.)	1.313.973.713	1.095.351.995	20.266.899
	Población Urbana	592.602.145	331.891.654	17.834.871
	Mercado Consumidor Bienes de Lujo	5.926.021	3.331.891	10.000.000
	Importación Aceite Oliva 2007 (Ton)	12.990	2.300	35.000
Índice País	Índice Corrupción	3,6	3,4	8,7
	PIB per cáp. PPA(USD)	6.716	3.331	34.024
	Inflación (2007) (%)	4,80%	6.4%	2.3%
Indicadores Doing Business	Cumplimiento Contrato (Índice)	20	177	11
	Tpo Demanda (días)	406	1.420	262
	Comercio Transfronterizo	42	79	34
	Costo Importación por Contenedor (USD)	430	910	1.120

	Días Trámite Importación	24	21	12
Otros Indicadores	Distancias con Chile (Km.)	19.000	16.500	11.000
	Idioma	Mandarin, Cantones	Hindi, Inglés	Inglés
	Acuerdos de complementación	TLC	Acuerdo Alcance Parcial	TLC

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las referencias señaladas en el párrafo anterior.

4.4 Análisis de Indicadores.

Análisis Indicadores de Tamaño de Mercado

Si bien es cierto China e India poseen una población de más de mil millones de habitantes, la población urbana es de un 29% en India y un 44% en China lo que reduce notablemente el potencial mercado objetivo. Sumado a ello, el porcentaje de chinos e indios que desembolsan dinero en adquirir productos de lujo (aceite de palta por sus condiciones es considerado un producto de lujo¹) se estima en tan solo un 1% del total de población urbana (Estimaciones de Morgan Stanley Company) lo cual da un mercado potencial de no más 6.000.000 de personas en el caso de China y de tan solo 3.500.000 de posibles clientes en el caso de India. Australia en cambio al ser un país desarrollado, con un porcentaje de población urbana del 88% y un porcentaje notablemente mayor de personas que consumen uno o varios bienes de lujo. 10.000.000 sería el mercado potencial según el Australian Bureau of Statistics en su estudio Census of Population and Housing: Socio-Economic Indexes for Areas (SEIFA), Australia, 2006. Cercano al doble y al

¹ Según informa una guía de comercialización de alimentos gourmet elaborada por la cámara Chileno Norteamericano de Comercio, la " National Association for the Speciality Food Trade (NASFT), Estados Unidos, precisa que las características y atributos de esta categoría de productos tiene relación con: "Un nivel, estilo o calidad mayor en sus respectivas categorías; son especiales, pues sobresalen en aspectos tales como exclusividad, origen exótico, elaboración especial como Halal, Kisher o artesanal, ingredientes naturales u orgánicos, diseño abastecimiento limitado y distinción de canal de distribución.

triple respectivamente del posible tamaño de mercado de China e India respectivamente.

Si bien es cierto existen estimaciones de crecimiento de la demanda por artículos de lujo tanto en China como en India estos estarán ligados al desempeño económico de ambas naciones, y ante cualquier caso no serían menos de 5 años e incluso más considerando las eventuales crisis económicas mundiales.

En cuanto a la importación de aceite de oliva, Australia es por lejos el país que más importa de los tres, triplicando la importación de China que es el segundo país más atractivo. Debido a que no existen datos de importación de aceite de palta como tal, se tomó como referencia la importación de aceite de oliva por las características similares de ambos productos.

En resumen, se puede señalar que el mercado australiano bajo el punto de vista de tamaño de mercado resulta ser el más atractivo para exportadora FastFrut Ltda.

Análisis Indicadores País

Los indicadores país fueron seleccionados con el fin de la situación económica y política podría afectar el realizar negocios con tal o cual país. Al analizar el primer indicador, el indicador de corrupción, por lejos Australia es el país menos corrupto con 8.5 puntos. China e India presentan calificaciones similares cercanas a los 3.5 puntos. Por otro lado, el poder adquisitivo de Australia es casi 6 veces superior al de China y casi 10 veces superior al de India, importante punto a tomar en cuenta si se considera que el aceite de palta es un producto caro que se clasifica como artículo de lujo, por lo que es importante que el país seleccionado posea un alto poder adquisitivo. En términos de inflación, podemos inferir la situación económica del país si es estable o no y el manejo en general de la economía. En este indicador nuevamente resulta Australia como el mercado más atractivo al tener una inflación cercana al 2%.

En resumen y de acuerdo a los Indicadores País, Exportadora FastFrut debiese elegir Australia como mercado a exportar.

Indicadores Doing Business.

Los indicadores de Doing Business son una conocida herramienta que se utiliza para comparar los entornos normativos de los países, conforme a 10 indicadores de la reglamentación de las actividades comerciales que registran el tiempo y el costo que supone cumplir los requisitos para iniciar y administrar un negocio, participar en el comercio transfronterizo, pagar impuestos y liquidar una empresa por ejemplo. Los indicadores seleccionados son los más relevantes para esta tesis. En cuanto al cumplimiento de contratos Australia y China se ubican por debajo del lugar 20 b cual indica que se respetan los acuerdos comerciales en un alto porcentaje, en cambio el lugar 177 que ocupa India señala que se debe manejar este tema con cautela. En caso de ocurrir un no cumplimiento de contrato, es importante conocer el tiempo que se demora en solucionar el tema en los tribunales. Australia nuevamente es el mejor país con un promedio de solución de 262 días, casi la mitad del tiempo que se toma en China, y notablemente menor de los 1420 días que se demora India. En cuanto al costo de importación promedio por contenedor el país más conveniente resulta ser China, luego India y en último lugar Australia. Por último se tiene los días de trámite de importación, que son importantes de considerar cuando se exportan productos perecibles como en este caso. Australia se toma 12 días en internar un producto, que es exactamente la mitad de lo que demora China y menor también de los 21 días que demora India.

En resumen y considerando todos estos indicadores se puede concluir que nuevamente Australia es el mercado con más oportunidades para ser elegido acorde al tipo de producto que se quiere exportar. El único indicador en los que Australia resultó ser el último es el costo de importación, sin embargo se considera menos importante debido a que el precio de venta del producto en Australia sería superior al precio de venta tanto en India como en China, por lo que el extra costo invertido acá es fácilmente recuperable ex -post.

Otros Indicadores.

En este tipo de indicadores se consideraron indicadores tanto cualitativos como cuantitativos. En términos de distancia y acceso a puertos, los tres países se encuentran lejos de Chile. Australia es el que está más cerca, pero en términos de días que se demora el transporte tanto Australia como China están en condiciones similares, siendo India el país más alejado. En términos de dominio del inglés y facilidad de romper la barrera idiomática Australia e India se encuentran en el primer lugar, ya que los dos países tienen el idioma inglés como oficial (India es el idioma común ya que el país posee más de 21 dialectos), China estaría por detrás de ambos países pero invirtiendo fuerte en educación de inglés a sus ciudadanos, por lo que en unos 5 años más esta barrera idiomática ya no sería tal. Por último en cuanto a acuerdos comerciales, los tres países presentan acuerdos comerciales con Chile, dos Tratados de Libre Comercio (China y Australia) y un Acuerdo de Alcance Parcial con India, por lo que los países con TLC correrían con ventaja por sobre India.

Debido a lo anterior, China y Australia resultarían mercados atractivos bajo el punto de vista de otros indicadores.

4.5 Mercado Elegido

De acuerdo al análisis realizado anteriormente el mercado al cual debiese apuntar sus esfuerzos Exportadora FastFrut es el mercado de Australia, debido principalmente a la demanda potencial, al alto poder adquisitivo y su superioridad en cuanto a los indicadores Doing Business.

Por otro lado, existe una demanda creciente de consumo de alimentos saludables en Australia, con precios atractivos y acuerdos comerciales que generan beneficios. El consumidor australiano es conocedor del aceite de oliva, y en menor medida del aceite de palta, lo cual representa una ventaja con respecto a los otros países debido a que la inversión en publicidad y “educación” del consumidor ante estos nuevos productos es menor que los que se destinaría por este concepto en India y China.

A pesar de la alta competencia y monopolio existente por aceites provenientes de Nueva Zelanda, la imagen de Chile como país es sólida, y los productos provenientes de nuestro país poseen una buena percepción en el consumidor australiano (ProChile, Estudio Mercado Aceite de Oliva y Palta, Sydney, 2008). Se desprende además del análisis que el mercado australiano es mucho más grande en comparación a los mercados chino e indio, y ha sido poco explorado por productores de aceite de palta chilenos, lo cual representa una oportunidad.

5. Análisis Externo Mercado Australiano

5.1 Análisis PEST

Factores Políticos

a) Política Regulatoria, Impositiva y Arancelaria

En cuanto a barreras arancelarias, no existe ningún tipo de impuesto de este tipo (0%). Por otro lado no existe un arancel preferencial para productos chilenos, pero ello no significa una desventaja pues no existe otro país con ventajas arancelarias ya que todos pagan 0% de arancel.

Con respecto a otro tipo de impuestos, existe un impuesto que fue introducido en el año 2000 por el gobierno federal, reemplazando el impuesto de las ventas al por mayor entre otros impuestos. El Good and Service Tax (GST) es el impuesto sobre los productos y servicios vendidos en Australia incluyendo los productos importados. El impuesto se incluye en el precio de venta al retail y es pagado por los importadores (impuesto indirecto). Equivale al 10% del valor total de la mercancía (CIF). Cabe señalar que los productos alimenticios frescos y procesados están exentos de este impuesto.

Existen ciertos requisitos y barreras de ingreso que son impuestas por el Departamento de Cuarentena e Inspección de Australia (AQIS por sus siglas en inglés):

- Permiso de importación no es requerido.
- Se debe presentar un certificado de cuarentena por cada envío, en caso de ser requerido.
- Todos los envíos están sujetos a inspección y tratamiento si es necesario.
- Los embarques deben estar libres de tierra, insectos vivos, contaminación de semillas restringidas y prohibidas u otro material de cuarentena.

Las inspecciones sobre el etiquetado de los productos son llevadas a cabo con el fin de asegurarse de que cumplen con ciertos requisitos. La etiqueta debe indicar /incluir:

- El país de origen escrito en inglés.
- El nombre correcto del producto o su descripción comercial (código sistema armonizado).
- El nombre de la empresa importadora o distribuidora en Australia.
- El código del lote (código de barras, detalles del productor).
- El peso, medidas y fecha de vencimiento del producto
- La composición de los ingredientes y aditivos (dependiendo del producto).

b) Estabilidad Política

Australia es un país democrático que tiene una buena estabilidad política. Es un importante actor a nivel internacional para mantener tanto la paz como la estabilidad política del mundo. Por ejemplo, después de la Segunda Guerra Mundial Australia jugó un papel importante en la Comisión del Lejano Este en Japón, brindó apoyo a la independencia de Indonesia durante la revolución en contra de los holandeses (1945-49), y ayudó a mantener la paz en países como Singapur y Malasia, entre otros. Además Australia fue el fundador de las Naciones Unidas y de la Comisión Pacífico Sur.

No se han presentado revueltas sociales internas en el último tiempo, quizás por la tolerancia a la diversidad de opinión que sus abiertas pero reguladas políticas de inmigración han causado en los australianos, además del respeto y la ayuda prestada hacia el 2% de población aborigen que aun posee Australia en estos días.

Factores Económicos

a) Crecimiento

Australia posee una próspera economía mixta occidental, con una renta per cápita ligeramente superior a la del Reino Unido, Alemania y Francia, en términos de paridad de poder adquisitivo. La nación se encuentra en tercer lugar en el Índice de Desarrollo Humano llevado a cabo en 2005 por las Naciones Unidas, siendo superada sólo por Noruega e Islandia; ocupa el sexto puesto en el índice de calidad de vida de la revista The Economist (2005). En los años recientes, la economía australiana ha resistido el bajón económico mundial, lo cual se hace visible en el

crecimiento de su economía doméstica y en el mantenimiento de los negocios y el consumo.

En la década de 1980, Australia comenzó un proceso de reforma económica al dejar flotar el dólar australiano en 1983 y desregularizar el sistema financiero. Desde 1996, el gobierno ha continuado el proceso de reformas microeconómicas, incluyendo la desregularización parcial del mercado laboral y la privatización de negocios del estado, notablemente la industria de las telecomunicaciones.

La economía australiana no ha sufrido una recesión desde comienzos de la década de 1990. Para abril de 2008, el desempleo era del 4,1%. El sector terciario de la economía, incluyendo turismo, educación y servicios financieros, comprende el 69% del PIB. La agricultura y la explotación de los recursos naturales comprenden el 3% y el 5% del PIB respectivamente, pero contribuyen sustancialmente en las exportaciones nacionales. Los mercados de exportación más importantes para Australia incluyen Japón, China, los Estados Unidos, Corea del Sur y Nueva Zelanda.

En términos de crecimiento Australia ha crecido en promedio un 3,6% anual durante los últimos 15 años, porcentaje muy superior a los índices de crecimiento anual de los países de la OECD

b) Comercio Internacional

En la segunda mitad del siglo veinte el comercio internacional de Australia cambió desde Europa y Norte América hacia Japón y otros mercados asiáticos. A pesar de la alta demanda global de los commodities del sector minero, las exportaciones han permanecidos planas en comparación con el fuerte crecimiento de las importaciones.

La economía australiana posee fuerte dependencia en las economías de Estados Unidos y China, debido a su relación comercial.

Factores Sociales

a) Población

La mayor parte de los aproximadamente 21 millones de australianos son descendientes de inmigrantes que llegaron al país durante los siglos XIX y XX, mayoritariamente desde Gran Bretaña e Irlanda. La población de Australia se ha cuadruplicado desde el final de la Primera Guerra Mundial, incentivada por un ambicioso programa de inmigración. En 2001, los cinco grupos más importantes que componían el 23,1% de los australianos nacidos en el extranjero eran originarios del Reino Unido, Nueva Zelanda, Italia, Vietnam y China. Después de la abolición de la política de la Australia Blanca en 1973, numerosas iniciativas del Gobierno promovieron la armonía étnica basada en una política multicultural.

Australia es uno de las sociedades más cosmopolitas y dinámicas del mundo. Se hablan más de 200 idiomas, con el Inglés como idioma común. Australia es reconocida como una de las naciones más exitosas en construir una sociedad tolerante y diversa. Las políticas multiculturales se basan en tres principios: el derecho a la identidad cultural, el valor de la justicia social y el interés en una economía eficiente.

b) Hábitos de Consumo

Existe un amplio conocimiento de la vasta variedad de aceites para cocinar existentes en el mercado. Sin embargo, los que tienen una mayor mención son el aceite de canola y el aceite de oliva.

Existe asimismo un amplio conocimiento de los distintos tipos de aceites de oliva, pero en lo referente a las diferencias entre virgen, virgen extra y puro aceite de oliva el conocimiento es escaso.

Se puede decir que el uso de aceites vegetales tales como aceite de oliva o el aceite de palta en Australia ha estado determinado por cuatro factores fundamentales:

- La inmigración europea en Australia después de la Segunda Guerra Mundial, especialmente la italiana y la griega;
- Las distintas recetas que se publican en revistas;

- El éxito de los principales chef mostrados en programas de televisión, que utilizan solo aceite de oliva en la preparación de sus comidas,
- El conocimiento, relativamente reciente, de los beneficios que tienen este tipo de aceite para la salud.

Muchas personas utilizan este tipo de aceite para ensaladas, mayonesas o salsas , fundamentalmente por su sabor y aceite “normal” para uso cotidiano, como por ejemplo para freír alimentos, mientras que otras utilizan exclusivamente aceite de oliva o de palta virgen o extra virgen pensando que el aceite “normal” es de calidad bastante inferior.

Considerando este desconocimiento, los consumidores mantienen su fidelidad a una marca y utilizan el aceite para “comidas especiales”. Es decir, no lo utilizan como un producto de uso cotidiano.

Se han identificado en Australia cuatro grupos o segmentos de mercado, como potenciales usuarios de productos derivados de la palta: consumidores, el sector de servicios alimenticios: importadores/exportadores y las industrias relacionadas con la manufactura de alimentos.

Los aceites extra virgen son los más comprados, pues se considera de calidad superior. Los aceites puros a menudo son poco considerados y se sustituyen con otros aceites para cocinar.

Factores Tecnológicos

a) Productividad

La productividad está creciendo a medida que la mano de obra se mueve a sectores más productivos. Se ha incorporado nueva tecnología, sobre todo en los bienes de consumo masivo, tanto en la producción como en la distribución. Se prevé que la estructura del retail, el mayor participante en las ventas off trade de los aceites vegetales extra virgen, será más eficiente para poder competir con actores multinacionales. Así también se espera que diferentes actores se consoliden en algunos actores principales, tal como ha ocurrido en el resto del mundo.

5.2 Análisis Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar el entorno competitivo de la industria del aceite de palta. El modelo de Porter postula que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. El análisis de las cinco fuerzas se presenta a continuación

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Existen economías de escala tanto a nivel productivo como a nivel de distribución del producto, pues por un lado se prorratan los costos de producción y también se puede acceder a mejores precios de extracción y embotellamiento si se decide externalizar este proceso. Por otro lado también se generan economías de escala en cuanto al transporte del producto.

En términos de diferenciación de producto, no existe una diferenciación marcada en cuanto a calidad del aceite. Más allá de la diferenciación de aceite según el grado de pureza (virgen, o extra virgen por ejemplo), no existen grandes diferenciaciones entre las marcas. Podría darse el caso que se diferencien según denominación de origen, por ejemplo los aceites de palta neocelandeses tienen una mayor presencia en Australia que los aceites chilenos y por ende una mayor asociación de calidad, pero en general la diferenciación es escasa.

En cuanto a inversiones de capital, existen diferencias en cuanto al camino que se tome. Actualmente las empresas pueden optar por dos modelos: Producción In-House, o externalización del proceso de extracción y embotellamiento. Sin duda, que la primera opción requiere de una inversión de capital mayor que en el segundo caso, según estimaciones cercana a los \$300.000.000. Si la opción es la última, la inversión es notablemente menor y solo se debe hacer énfasis en obtener un buen precio y mantener una relación a largo plazo con el proveedor.

El acceso a canales de distribución es complicado, tanto a nivel nacional como internacional en el caso de los exportadores. Generalmente, los canales de distribución discriminan por precio, calidad, cantidad y nivel de servicio de los nuevos entrantes. Además en el extranjero se deben buscar ya sea brokers,

distribuidores intermedios especializados o bien clientes finales, lo cual no es tan fácil.

En cuanto a los requerimientos de tecnología y know how, diríamos que tiene un nivel medio de complejidad. Hace 5 años atrás principalmente el know how resultaba costoso de adquirirlo debido a lo incipiente de la industria en aquella época, sin embargo hoy en día con la experiencia de Nueva Zelanda y también de los productores nacionales es relativamente fácil obtener tanto el know how como la tecnología necesaria para fabricar aceite.

Como conclusión podría decirse que la amenaza de nuevos competidores es Media Baja.

Poder Negociador de los Clientes

Dada las características de distribución los principales clientes del aceite de palta son los negocios relacionados al retail como supermercados, mayoristas y tiendas especializadas. En Chile el 90% de las ventas se realiza a través de supermercados (D&S y Cencosud) y el 8% a través de mayoristas.

En Australia también son los minoristas los importadores más importantes en el canal de distribución y comercialización, ya que son en estos lugares donde las personas frecuentan y consumen más. La cadena de minoristas más grande es Coles Myers Limited, y las compañías que manejan productos alimenticios en este corporativo son lo supermercados Coles y Bi-Lo. Otros minoristas importantes están Woolworths, David Jones y la cadena de supermercados Foodland Associated Limited. En cuanto a la distribución local, la compañía Metcash es la más utilizada por los minoristas más importantes. Es la principal empresa en marketing y distribución de productos alimenticios y otros productos de distribución rápida. Distribuyen alrededor de 14 mil productos secos, frescos y congelados, y entregan a cerca de 4.500 tiendas y supermercados independientes.

Existe por otro lado una amenaza de integración hacia atrás de los supermercados a través de las marcas propias, que si bien es cierto no es muy alta en cuanto a

productos de lujo como lo es el aceite de palta, pero si evidente como en el caso de aceites de oliva y canola.

Como conclusión el poder de negociación de los clientes es Alto.

[Poder Negociador de los Proveedores](#)

El poder negociador de los proveedores es bajo. En cuanto a los suministros necesarios para fabricar aceite de palta se encuentra los servicios básicos, botellas, imprentas, mano de obra y servicios de transporte, entre otros. Ninguno de estos factores es crítico y escaso en la actual situación del país y además la demanda aun no supera a la oferta lo que sería beneficioso para los entrantes.

Por otro lado si se decide externalizar el proceso de extracción y etiquetado, el poder negociador de los proveedores de este servicio podría ser un poco mayor, pero sigue siendo bajo debido principalmente a que existen más de 5 empresas que brindan este tipo de servicios, con capacidades instaladas que superan por el momento la demanda de extracción. Sin embargo, debido a la posible incorporación de más actores a la industria, que en el futuro esta condición pudiese cambiar, por lo cual se debe estar atento ante eventuales cambios en el poder negociador de este tipo de proveedores.

En general podría decirse que el Poder de negociación de los proveedores es Bajo.

[Amenaza de Productos Sustitutos](#)

Los posibles productos sustitutos del aceite de palta son todos aquellos aceites vegetales como por ejemplo:

- Aceite de maravilla
- Aceite soya
- Aceite de maíz
- Aceite de pepita de uva
- Aceite de oliva

Sin embargo los productos sustitutos cercanos serían sólo aquellos aceites vegetales de altos precios y alta calidad destinados a la cocina gourmet como el aceite de oliva y en menor medida el aceite de pepita de uva.

Dado esto podría considerarse que la amenaza de productos sustitutos es media.

Rivalidad entre Competidores

Existen 22 empresas relacionadas con la producción de aceite de palta en Chile. Sin embargo, las que solamente producen aceite de palta son aproximadamente 10. Ambos listados de empresas fueron obtenidos en base a datos de ProChile, en el Anexo D puede verse el detalle de empresas.

Los productos de la industria están poco diferenciados, sólo en el último tiempo los productores nacionales están comenzando a generar variedades de aceite de palta agregando especias como ajo, limón y orégano por ejemplo.

La mayoría de los oferentes de la industria son productores de la materia prima que es la palta, por lo cual los costos que manejan son muy similares y se diferencian principalmente en los gastos asociados al marketing de sus productos, al canal de distribución y al mercado internacional al cual se orientan.

El costo de almacenamiento del producto final no es alto, ya que no se requiere un tratamiento especial para su conservación. Además el tiempo dentro del cual el producto puede ser comercializado es amplio.

En Chile existe una asociación que agrupa a los comercializadores de aceite de palta. La Asociación Gremial de Productores y Comercializadores de Aceite de Palta de Chile, Avocado Oil Chile, es una asociación fundada a finales del 2006 por 7 empresas productoras y comercializadoras de aceite de palta extra virgen, que se creó con el propósito de cooperar en el desarrollo de la industria y establecer una estrategia común de promoción y comercialización del aceite de palta extra virgen chileno en los mercados internacionales.

Dado principalmente a este último punto, se concluye que la rivalidad entre empresas es baja, ya que los participantes de la industria prefieren trabajar en conjunto en un ambiente colaborativo para dar a conocer el producto tanto a nivel nacional como internacional.

Resumen y Conclusión Fuerzas Porter

En conclusión, la industria presenta un atractivo medio, respaldado fundamentalmente por el bajo poder de negociación de los proveedores y la baja rivalidad entre los competidores del sector. A continuación se presenta un cuadro resumen del Análisis Externo, el cual permitirá observar la influencia de cada una de las 5 fuerzas en el sector industrial, así como también una proyección hacia el futuro de cada una de ellas:

Tabla 7: Influencia por Fuerzas al Atractivo del Sector.

	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Barreras de Entrada		P F			
Poder Negociador de los Clientes				F	P
Poder Negociador de los Proveedores	P F				
Amenaza de Productos Sustitutos		F	P		
Rivalidad entre Competidores	P		F		

P : Situación Presente

F : Situación Futura

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Oportunidades y Amenazas.

A) Oportunidades:

- Existe una demanda y un crecimiento sostenido en el mercado de alimentos saludables. El crecimiento del aceite de oliva en el último tiempo es un ejemplo claro de ello, por lo que se espera que con el aceite de palta ocurra lo mismo debido principalmente a que son productos de características similares.
- La baja rivalidad entre competidores beneficia a que el margen de ganancia sea mayor debido a que no existen guerras de precios. Por el contrario, existe un ambiente colaborativo que busca el beneficio de todos los participantes de la industria, debido a que como se trata de un producto relativamente nuevo se necesita fomentar el consumo a través de un trabajo de promoción y publicidad en conjunto.
- Existe un nuevo TLC con Australia que reduce los impuestos y tarifas a cero en el sector de aceites. Por ello, se abre una oportunidad para los productores nacionales de poder competir en un mercado potencialmente rentable como lo es el mercado australiano.
- Debido a la baja diferenciación de los productos, no existe una marca que esté fuertemente posicionada en el mercado, lo que beneficia a los posibles entrantes a la industria.

B) Amenazas:

- Alta susceptibilidad del producto al factor climático y al precio del dólar. Al ser la palta, principal materia prima, un fruto cuyo precio depende por completo del clima de la temporada, esto se traspa directamente a la producción de aceite. Un precio alto de la palta, en temporadas de baja producción como la ocurrida en la temporada 2008/2009 pueden impactar negativamente en el

costo de fabricar aceite. Por otro lado el dólar cobra relevancia también en la estructura de costos si el tipo de cambio disminuye demasiado.

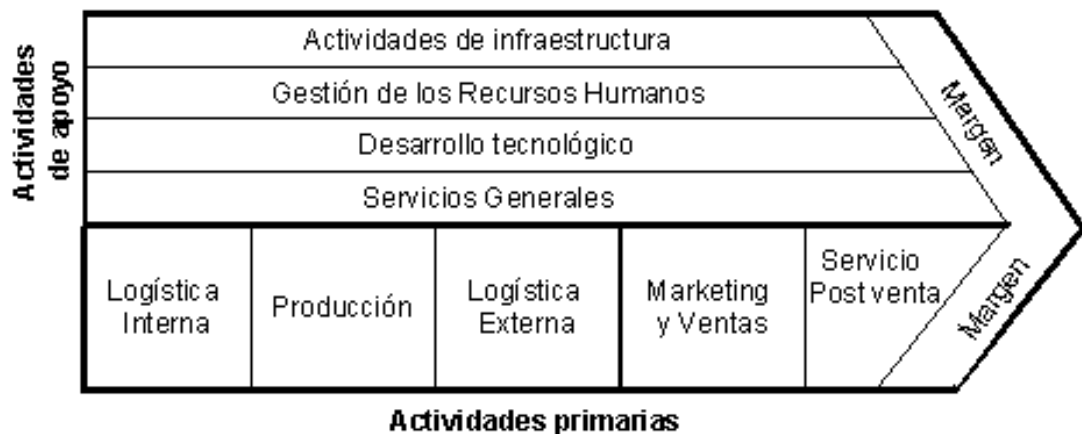
- El alto poder de negociación que poseen los canales de distribución hacen difícil la competencia y la obtención de altos márgenes en la industria. Se cree que a medida que el producto sea conocido por los clientes este poder tenderá a disminuir, sin embargo en este momento es una clara amenaza a la industria.
- Potencial integración hacia delante de los productores de palta podría saturar el mercado y por ende reducir márgenes de los participantes. Por ello cobra relevancia generar un imagen de marca con prontitud para adquirir una ventaja de “first-mover”
- Así como existe integración hacia delante por parte de los proveedores, existe una integración hacia atrás por parte de los clientes, en especial las grandes cadenas de retail que podrían generar su propio aceite de palta bajo una marca propia, lo cual también impactaría negativamente en la rentabilidad de los competidores.

6. Análisis Interno

6.1 Análisis Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor se empleará para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa a partir de la desagregación de sus actividades.

Figura 9: Cadena de Valor de Porter



Actividades Primarias de Negocio

- **Logística Interna:** El insumo principal para elaborar aceite de paltas es la propia palta. Para ello se debe destinar una bodega de acopio en donde se almacene la palta de descarte y toda aquella palta que se desee destinar a la producción del aceite. Esta bodega puede estar ubicada en la propia empresa o en la empresa prestadora del servicio de extracción y embotellado (si se elige la opción de externalización del proceso). Existe por otro lado otros insumos tales como las botellas, las etiquetas y las cajas, entre otros productos necesarios para la elaboración de aceite. Durante todo este proceso deberá existir un control de calidad previo a la entrada de materias primas, en donde se verifique que los insumos cuentan con la calidad necesaria acorde con los parámetros de FastFrut. Como medida de control, todos los insumos de entrada y salida a esta bodega deberán ser ingresados a una base de datos de inventario.
- **Producción:** La planificación de la producción dependerá del área comercial de FastFrut y dependerá básicamente de la producción de paltas del período,

el precio de la palta y los compromisos comerciales adquiridos con anterioridad. Las actividades comprendidas en la producción son básicamente cuatro: Extracción de Aceite, Embotellado, Etiquetado y Empaque.

- Extracción de Aceite: La extracción de aceite de palta se realiza en forma mecánica en un sistema continuo en frío. Las paltas son limpiadas en seco a través de un proceso de rotación, luego se descaroza y pelan. Luego viene un proceso de molienda en el que la palta es transformada en pulpa. Finalmente el aceite es extraído en forma centrífuga. Luego de la extracción del aceite viene la fase decantación y conservación. El aceite se almacena en cubas de acero inoxidable totalmente cerradas y preservadas con un sello de nitrógeno que aísla el aceite del oxígeno.
- Embotellado: Antes de embotellar el aceite se debe filtrar. Cabe mencionar que tanto el embotellado como el etiquetado se ejecutan solamente al momento de tener un pedido para mantener intactas sus propiedades. El tipo de botellas utilizadas en la industria son verdes oscuras, y generalmente vienen en dos tamaños: 250 cc. y 500 cc.
- Etiquetado: Las etiquetas deben cumplir con las normas tanto nacionales como internacionales.
- Empaque: Finalmente las botellas deberán ser empacadas en cajas de 6 o 12 unidades según se requiera.
- **Logística Externa:** Comprende el proceso de almacenamiento del producto terminado y transporte al destino final. Si se externaliza el proceso de extracción de aceite, este proceso también considera el transporte desde la empresa externa hacia FastFrut. Este proceso es de suma importancia debido a que los costos y tiempos comprendidos en la aduana tanto nacional como internacional pueden ser relevantes. Actualmente FastFrut cuenta con una empresa de prestigio que maneja los containers de palta y los transporta hacia los distintos mercados.

- **Marketing y Ventas:** Este proceso cobra relevancia en un mercado donde la diferenciación es escasa. Comprende las actividades de promoción y posicionamiento de marca, además se encarga de todo el marketing mix del producto.
- **Servicio Post Venta Importadores:** En cuanto al servicio post venta, es un proceso que debe existir para garantizar la calidad del producto y la imagen de la empresa ante posibles fallas o errores. Para disminuir los riesgos y problemas relacionados con la calidad del producto, se debe poner énfasis a los controles durante toda la cadena, así como también se debe certificar el producto por el servicio de salud del ambiente y un laboratorio externo de calidad de alimentos, que realice pruebas de calidad periódicas y exhaustivas.

Actividades de Apoyo del Negocio

- **Infraestructura:** La infraestructura es relevante solamente en el caso que se decida extraer y embotellar el aceite en forma interna. Si se externaliza este proceso se deberá contar con una bodega de almacenaje y a la vez se debe hacer énfasis en el transporte a destino del producto.
- **Gestión RRHH:** Si se decide externalizar la obtención del aceite no se necesita realizar una gran inversión en RRHH. Si por otro lado se decide realizar el proceso en forma interna, se deberá contratar personal que se encargue de todo este proceso. Se estima que mínimo se deben contratar 7 operarios, dos jefes de personal y un gerente de ventas y operaciones del área de aceites.
- **Servicios Generales:** Dentro de los servicios generales, se pueden identificar procesos como compra de materiales y manejo relación a largo plazo con proveedor de extracción de aceite. Como la principal materia prima es la palta, este proceso de compra debe considerar no sólo el abastecimiento propio de la propia empresa sino que a la vez puede considerar la compra a otros productores de palta.

6.2 Fortalezas y Debilidades

Una vez analizada la empresa a través de su cadena de valor, es posible identificar sus fortalezas y debilidades.

A) Fortalezas

- Producción y cultivo propio del principal insumo para hacer este tipo de aceites que son las paltas. Fundo con más de 220 ha dedicadas al cultivo de palta le da cierta independencia al no depender de un proveedor externo para este fin.
- Planta ejecutiva preparada y con experiencia en el cultivo y manejo de la palta desde hace varios años, lo cual puede generar una ventaja competitiva en costos. FastFrut conoce muy bien el clima de la zona, cuenta con tecnología de punta para producir las paltas, lo cual puede conducir a la obtención de un fruto con menores costos y con mejor porcentaje de aceite.
- Amplias redes de contacto del mercado de la palta, tanto a nivel nacional como internacional, lo cual podría beneficiar a la empresa al utilizar el mismo proveedor del transporte marítimo o contactar a sus distribuidores en los mercados internacionales para ver si pueden ser de ayuda para contactar a un distribuidor específico en el mercado destino.
- La empresa posee una ubicación cercana al puerto de Valparaíso y a la vez está relativamente cerca de dos empresas que brindan el servicio de extracción y embotellado de aceite de palta, lo que podría generar ahorros en cuanto al transporte de los productos.

B) Debilidades

- La empresa no cuenta con know-how del negocio de la producción de aceite, lo que podría generar efectos negativos en momentos claves del plan de comercialización, como la puesta en marcha por ejemplo.
- Bajo poder de negociación con los distribuidores debido a que es una empresa nueva en el rubro con bajos volúmenes de producción, lo cual puede verse impactado fuertemente en el precio de venta y las condiciones de pago.

- Poco conocimiento del funcionamiento del mercado australiano que con la estrategia incorrecta podrían hacer fracasar el desarrollo del plan de comercialización en términos de crecimiento.
- Si se selecciona la opción de externalización, se crearía una alta dependencia con la empresa brindadora del servicio, lo que podría causar impactos en los costos, así como también en los tiempos de procesamiento del producto, ya que podrían preferir la atención de clientes con mayor prioridad para esa empresa.
- Poco conocimiento de la marca por parte del consumidor, ya que se es una empresa nueva, a diferencia del buen posicionamiento que tiene la marca neocelandesa Olivado en el mercado australiano.

7. Estrategia y Plan de Marketing

7.1 Definición de Estrategia

Luego de analizar el entorno competitivo y determinar las fortalezas de la empresa se debe seleccionar una estrategia a seguir.

Según se adopte una postura u otra frente a la competencia, se pueden diferenciar cuatro tipos distintos de estrategia: Estrategia de líder, de retador, de seguidor y de nicho. (Ver Anexo E con la definición de las estrategias)

Dadas las características del mercado australiano, en el cual existe una empresa líder, y además si se considera la escasa experiencia en la industria del aceite de palta que posee FastFrut, se sugiere adoptar una posición competitiva de empresa no dominante. Con ello, las alternativas se reducen a tres, se debe optar por ser retadora, seguidora o una empresa de nicho. De estas tres alternativas se sugiere optar por una estrategia de empresa seguidora por los siguientes motivos:

- No se cuenta con los recursos necesarios como para atacar en forma frontal o lateral al líder. Además se corre el riesgo de una reacción del líder, como por ejemplo una baja en los precios que impida a FastFrut la entrada al mercado elegido.
- En sí el aceite de palta es un mercado de nicho, además si se considera el hecho de que cuesta mucho diferenciarse del resto de los competidores, la estrategia de nicho no sería la más acorde para la compañía.
- El líder corre con los gastos de desarrollar el producto, informar y educar al mercado. Aunque es poco probable que se alcance al líder, se pueden obtener buenas utilidades porque el dinero destinado a este tipo de gastos es mucho menor.
- Al alinear la estrategia en torno al líder, y no atacarlo, permitiría una coexistencia en el mercado, y así un ingreso efectivo al mercado australiano.

Por último una vez definida la estrategia de seguidor, se tienen 3 alternativas a seguir dentro de esta estrategia: falsificador, clonador o imitador. Por términos

éticos se desecha la estrategia de falsificador, ya que esta estrategia copia el producto y la presentación del líder vendiendo los productos en el mercado negro o a través de distribuidores alternativos no establecidos. Como es un producto de calidad, ser clonador no sería bien percibido por los clientes. Emular los productos del líder, su nombre y presentación con pequeñas variaciones no sería una estrategia adecuada para entrar a un mercado de lujo como lo es el aceite de palta. La estrategia de imitador en cambio es la más efectiva de las tres, copiar las mejores prácticas del líder pero manteniendo la diferenciación y políticas independientes de precio, publicidad y canales de distribución entre otras podría dar resultado. Mantener la identidad, la marca país y la asociación con calidad propia, características importantes del mercado según ProChile y bajo esta estrategia se estaría manteniendo esto.

En resumen, dado lo anterior se sugiere que la mejor estrategia a seguir por parte de FastFrut sea una estrategia no dominante, de seguidor e imitador del líder, pero siempre manteniendo una diferenciación perceptible para los consumidores finales y además controlando los costos, de modo que la empresa pueda ofrecer un producto atractivo en cuanto a relación precio/calidad.

7.2 Propuesta Plan de Marketing

A continuación se recomendarán algunas consideraciones que FastFrut debe tener presente a la hora de desarrollar su plan de marketing para ingresar al mercado australiano del aceite de palta. Los aspectos a tener en cuenta están basados en su mayor parte en un estudio realizado por ProChile del mercado de los aceites vegetales en Australia. Se sugerirán aspectos a considerar en la definición del producto, definición política de precios, distribución y promoción.

Es importante mencionar que las consideraciones a sugerir, serán presentadas como una guía y no el desarrollo del plan de marketing en detalle, el cual es fundamental desarrollar con la prolijidad requerida en cada uno de los cuatro aspectos señalados.

Producto

Características del Producto

Las características del producto y servicios asociados a seguir por parte de la empresa, deben ir directamente relacionados con la estrategia propuesta. Así se sugiere que el aceite de palta a ofrecer cuente con una calidad similar y presentación acorde a los productos del líder.

En términos de calidad, se deben revisar todas las certificaciones sanitarias y de calidad necesarias para ingresar al mercado australiano. Por ejemplo, se debe cumplir con la norma HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), cumplir los requerimientos de cuarentena, y todos los descritos en las Barreras de Entrada al Mercado Australiano (Capítulo 4). Además en el Anexo F se muestran varias consideraciones respecto a la calidad del producto.

En cuanto al tipo de aceite a producir en una primera etapa se podría comenzar a comercializar Aceite de Palta Extra Virgen sin infusiones extras. Sin embargo, y a medida como evolucionen las ventas se podría considerar agregar especias al aceite como: ajo, merquén, orégano, ají verde entre otros sabores típicamente chilenos.

No debe descuidarse la definición de: tiempos en cumplimiento de contratos, formas de pago, rapidez en la forma de responder ante posibles problemas previos o después de realizada la venta, aseguramiento de oferta, entre otros, pues también son parte del producto a ofrecer. Todos estos puntos deben seguir con la política actual de la empresa, y se recomienda estudiar, rediseñar o personalizar si es que un cliente así lo desea.

Elección de Marca

Se debe realizar un estudio de marcas presentes tanto a nivel nacional como internacional, de modo de no ocupar una marca ya existente.

La elección de la marca es fundamental para la diferenciación y el posicionamiento. A menudo los consumidores pueden describir las etiquetas del aceite, pero les es muy difícil recordar el nombre de la marca. Por ello, la marca debe tener significado

tanto en inglés como en español, debe ser fácil de pronunciar y debe permitir una rápida asociación con el aceite de palta. Por ello no es recomendable utilizar nombres de marca como los apellidos de los socios por ejemplo, ya que en el mercado australiano los nombres en español son muy complicados de pronunciar.

Presentación del Producto

En cuanto al envase y etiquetado según ProChile (aceite 2008) la presentación del producto, la forma, el tamaño, color, etiquetado y envase, resulta a veces más importante que las características de sabor del producto. Esto se explica debido a que los aceites de palta, sin considerar los condimentados con otras infusiones, no son fáciles de diferenciar entre los distintos oferentes por parte de los clientes. En cuanto al envase, según ProChile las botellas de cristal tienen una mayor aceptación que otro tipo de envases como latas por ejemplo. Las botellas pueden ser de dos tipos: Una para el uso diario, con tapa metálica y dosificador de plástico. Otra para envases de mayor tamaño con un envase clásico de diseño elegante, con etiqueta moderna y con tapón de corcho. En cuanto al color, el verde oscuro es muy utilizado en la industria, debería realizarse un estudio más acabado para determinar la factibilidad de cambiar el color del envase a negro, o azul oscuro por ejemplo. De modo que la botella sea fácilmente diferenciable del resto de los productos.

Es importante mencionar que las botellas generalmente son de un color oscuro para evitar el paso de la luz solar, con el fin de preservar el aceite en buenas condiciones por a lo menos 2 años, por eso no se debe considerar la utilización de una botella con colores claros.

Precio

El precio es una variable diferenciadora muy potente. Sin embargo, en un mercado en vías de expansión donde la marca que FastFrut comercializará no es conocida, la empresa será un tomador de precios más que un fijador de los mismos. Sin embargo, no sería bueno utilizar una estrategia en donde se sugiera utilizar un precio extremo, o dicho de otro modo no es bueno utilizar un precio muy alto o muy bajo respecto a los otros competidores. Un precio muy alto puede instar al

consumidor a desistir de la compra, sobretodo considerando que el producto es relativamente nuevo en donde los clientes están recién conociendo las distintas marcas y diferenciando los distintos gustos y características de los aceites. Por otro lado, un precio bajo también podría hacer desistir al consumidor de comprar el producto, debido a que podría asociarse a un aceite de baja calidad, lo cual es contraproducente si se considera que la industria del aceite de palta apunta a consumidores de gusto refinado, que están dispuestos a gastar un poco más de dinero por un producto saludable.

Por otro lado se debe considerar no solo el precio de los competidores directos, que serían el resto de los aceites de palta presentes en el mercado objetivo, sino que también se debe considerar el precio de los aceites de oliva, que como ya se mencionó en el análisis de Porter son un sustituto cercano al producto.

Además se debe tener en cuenta que los importadores prefieren precios CIF y en lo posible obtener el mejor precio inmediatamente. Según recomendación de ProChile, se debe negociar con los importadores en base a precio y volumen de venta, ya que como se mencionó anteriormente generalmente las empresas son tomadoras de precios.

A modo de referencia, el precio por litro de aceite de oliva es en promedio igual a USD\$ 13,5. En el caso del aceite de palta, el precio promedio por litro es casi el doble del aceite de oliva igual a USD \$33,2. Para mayor detalle en el Anexo G se muestran los precios en el mercado australiano para los aceites de oliva y palta más comercializados.

Considerando todo lo anterior más los precios de referencia del mercado australiano, se observa que el precio para el cliente final en el mercado australiano debiera bordear los USD\$ 32 por litro. Si bien es cierto, el precio que interesa definir es el precio al que se venderá al distribuidor, se sugiere no dejar que el precio a consumidor final sea determinado totalmente por los participantes aguas abajo en la cadena de valor, debido a que éstos podrían no ir acorde con la estrategia de la empresa.

Plaza

Sin duda que la elección de los agentes que componen el canal de distribución es importante para las pretensiones de comercialización de FastFrut Ltda. Los aspectos a considerar acá radican básicamente en: El largo del canal y tipos de agentes a seleccionar, la cobertura y los hábitos de compra del consumidor final.

Largo del Canal y tipos de agentes

Los canales de distribución en Australia son similares al de los países con mercado desarrollado. En términos generales los importadores en Australia se dividen en las siguientes categorías:

- Importadores/mayoristas: son los que están especializados en una gran variedad de productos y operan como importadores generales. Venden la mercancía en mayoreo a los minoristas (supermercados) o al consumidor final.
- Agentes comisionados: buscan los productos para los importadores o consumidores finales, pero no importan directamente ellos (normalmente reciben comisión por parte del exportador).
- Productores/usuario final: un número de productores y usuarios finales importan su materia prima o las entradas para la elaboración de un producto final.
- Minorista: los grandes minoristas importan un 20% de productos requeridos, por medio de sus agentes en el extranjero.

Los costos de operación en Australia, particularmente la mano de obra, son relativamente altos y el margen de utilidad es reflejado en los canales de distribución por este factor. Los márgenes que maneja cada canal de distribución son :

Tabla 8: Márgenes Promedio por Tipo de Canal de Distribución

Tipo de Canal	Margen Promedio
---------------	-----------------

Agentes compradores en el extranjero/ agentes comisionados	3-6% sobre el precio FOB.
Importadores/ mayoristas de ventas de productos en volumen	30-60% sobre el precio de los costos de embarque
Tiendas departamentales de descuentos	35-40% en el precio de venta
Tiendas departamentales	40-75% sobre el precio de venta
Minoristas (pequeños)	50-100% sobre precio de venta
Cadenas de supermercados	15-35% sobre el precio de venta

Fuente: ProChile, Sydney Aceites 2008

El mercado australiano al igual que el resto de los mercados extranjeros es un mercado complejo, con múltiples estructuras de proveedores que atienden a otros proveedores, hasta llegar al consumidor final. Para FastFrut la contraparte podría ser un broker o Importador mayorista debido a que es prácticamente imposible llegar directamente a una cadena de tiendas gourmet o una tienda especializada en productos alimenticios. De entre las razones destacan que estas tiendas están incorporadas en la cadena de abastecimiento y compran una gran diversidad de productos a los mayoristas, por los cuales nos les conviene en términos de costos logísticos tratar con cada uno de sus proveedores.

Es recomendable que el importador con el cual se decida trabajar esté orientado a tiendas especializadas, debido a que el tamaño de FastFrut y los volúmenes de exportación en un principio no podrían satisfacer la demanda de grandes cadenas de supermercados, así además se estaría diferenciando el canal de venta utilizado por el líder.

Sólo a modo de referencia y con el objetivo de iniciar un estudio más acabado de los distribuidores, por ejemplo en la distribución local la compañía Metcash es la más utilizada por los minoristas más importantes. Es la principal empresa en

marketing y distribución de productos alimenticios y otros productos de distribución rápida. Distribuyen alrededor de 14 mil productos secos, frescos y congelados, y entregan a cerca de 4.500 tiendas y supermercados independientes. Podría ser una buena alternativa trabajar con ellos, pero se deben buscar y analizar otras alternativas de distribución.

Cobertura

Al momento de penetrar un mercado nuevo se sugiere no maximizar la cobertura, sino que por el contrario, es recomendable seleccionar solo un canal de distribución de modo de generar economías de escala en términos logísticos.

En cuanto a la cobertura geográfica, ésta dependerá de los límites y las zonas que satisface el distribuidor. Pese a ello se recomienda focalizarse en una primera instancia en un par de ciudades importantes de Australia como Melbourne o Sydney, en donde la demanda por artículos de lujo es mucho mayor que en otras localidades.

Hábitos de consumo

Los minoristas son los importadores más importantes en el canal de distribución y comercialización, ya que son en estos lugares donde las personas frecuentan y consumen más. La cadena de minoristas más grande es Coles Myers Limited, y las compañías que manejan productos alimenticios en este corporativo son los supermercados Coles y Bi-Lo. Otros minoristas importantes son: Woolworths, David Jones y la cadena de supermercados Foodland Associated Limited.

Sin embargo, en el último tiempo las tiendas especializadas en productos Gourmet han tenido un importante crecimiento, representando un canal alternativo de venta real. Dado ello y por los motivos de volúmenes de exportación y satisfacción de la demanda, se recomienda en un comienzo tratar de vender a través de este tipo de canal. En el Anexo H se puede ver una lista con lugares donde se comercializa aceite de palta en Sydney de este tipo de tiendas.

Estimación Precio a Importador

Tomando como referencia los márgenes promedio calculados por ProChile y mostrados en la Tabla 8, y considerando un margen del 50% para el Distribuidor y un 50% para el retail (considerando un escenario probable) el precio del aceite de palta a través de toda la cadena variaría según lo indica la Tabla 9.

Tabla 9: Márgenes Estimados a través del Canal de Distribución

Ítem	Valor por Litro USD
Valor CIF	13
Margen Broker o Mayorista	50%
Precio con Mark Up	19,4
Margen Distribuidor	50%
Precio con Mark Up	29,1
Precio Consumidor Final con Tax	32

Fuente: Elaboración Propia con base en Estudio ProChile Aceites Sydney 2008.

Es de mencionar que los valores mostrados en la tabla anterior son sólo un escenario probable, sin embargo, es recomendable realizar un estudio con varios distribuidores para conocer los distintos márgenes que ellos manejan y así estimar una mejor variación del precio a través de la cadena, que permitan negociar de mejor manera el precio de venta.

Promoción

Existen varias estrategias de promoción que se utilizan para dar a conocer un producto, una de estas estrategias es la conocida como “Pull/Push”. Se entiende básicamente como actuaciones “Push” aquellas que van orientadas al canal, es decir que “empujan” el producto hacia el mercado a través del canal y todas las herramientas que éste le preste. Por otro lado, las actuaciones pull, son las encaminadas a “tirar” del mercado hacia el producto. La correcta estrategia es la que maneja un mix de las dos, sin embargo dada la posición de entrada que tiene FastFrut y acorde con la estrategia propuesta se recomienda que la estrategia de promoción esté más orientada a aquellas actividades del tipo “Push”.

Estrategia “Push”

Se sugiere realizar promociones a través de visitas a los potenciales clientes que dominan la cadena de distribución, participación en ferias, utilizar el sistema de prueba/tasting o demostraciones a cargo de algún representante de la empresa o a través de agencias de representación o de terceros (este es considerado uno de los métodos primarios y un componente dominante de la estrategia del lanzamiento para promover un producto gourmet de alta calidad en el mercado australiano).

A la vez se debe ofrecer continuas promociones de venta a los distribuidores tales como “bundling” o paquetes de promoción, envío de muestras de una pequeña cantidad de un producto para que los consumidores lo prueben, y estar atento para evaluar cualquier tipo de solicitud que realice el importador para aumentar las ventas a través de promociones en el lugar de venta.

Participación en Ferias

La principal feria del sector alimentos gourmet y bebidas es la “Fine Food Australia” que se realizan anualmente entre las ciudades de Sydney, Melbourne, Brisbane y Perth, alternativamente. Este es el evento anual más importante en el sector agroindustrial. La participación en este evento es primordial para las empresas chilenas que buscan dar a conocer e introducir sus productos en el mercado australiano. Para mayor información sobre este evento, favor ver página Web de <http://www.foodaustralia.com.au/>

Existen otros eventos en el rubro alimentos como:

- “The Good Food & Wine”, el cual ha logrado atraer a los interesados en comida, bebida y entretención, convirtiéndose en una plataforma de marketing de alto nivel. Este evento se realiza en Sydney, Melbourne, Perth y Brisbane. Más información en : <http://www.goodfoodshow.com.au>
- “Festival of Food: A celebration & exploration of food science & technology”. Referido a la 42 Convención Anual del AIFST (El Instituto Australiano de Alimentos, Ciencia y Tecnología). Este evento se realizará durante el mes de

Julio en el Brisbane Convention Centre, Brisbane. Más información: <http://www.aifst.asn.au/templates/aifst.aspx?edit=false&pageID=351>

- “Australian Olive Expo 2008” - Es un evento comercial de una duración de tres días focalizado en la Producción, procesamiento y marketing de las aceitunas australianas y aceite de oliva. Las fechas y el lugar en el cual se lleva a cabo son: Canberra: 27-28 de Octubre, 2009 (Lugar: Exhibition Park, en Canberra). Para mayor información sobre este evento, por favor consultar el siguiente sitio Web: <http://www.australianoliveexpo.com/>

Asociación de Productores de Aceite de Palta

Se recomienda de todas maneras unirse a la asociación gremial de productores y comercializadores de aceite de palta de Chile (Avocado Oil Chile), con el fin de aprovechar esfuerzos comunes de promoción y comercialización del aceite chileno en mercados extranjeros.

Por último es de mencionar que la estrategia de penetración es un proceso que toma a lo menos 2 años por lo que se recomienda ser paciente.

8. Plan de Producción

8.1 Logística de Entrada

El principal insumo como se explicó en el análisis interno de cadena de valor es la palta. En un principio se podría sólo considerar la palta de descarte de la producción anual de Exportadora FastFrut, la cual varía entre un 7% y un 10% de la producción (Fuente: Ejecutivos de la empresa), como base para la producción de aceite desestimando la compra a otros productores. Así, la producción anual de paltas proyectada para cinco años es muy difícil de estimar, pues depende de innumerables factores de entre los que destacan el clima y las heladas presentes en invierno que afectan notablemente la producción, como lo ocurrido en la temporada 2008/2009. Por lo mismo se realizará una estimación conservadora tomando como base la producción de este año que alcanzó los 2.500.000 kilos (considerado un año malo) y la proyectada para el próximo año 3.000.000 de kilos. La estimación

conservadora considera una producción constante de 2.700.000 kilos de paltas por los próximos 4 años. Ahora con respecto a la cantidad de paltas a procesar se sugiere destinar inicialmente un 4% de la producción total y luego ir aumentando en tasas de 1% hasta llegar a la cota inferior de 7% de la palta de descarte.

Tabla 10: Estimación Paltas a Procesar

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción Kg. Palta	2.500.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Porcentaje de la Producción a procesar	4%	5%	6%	7%	7%
Producción a Procesar Kg. (mínimo 10%)	100.000	135.000	162.000	189.000	189.000

Fuente: Elaboración propia en base a estimaciones de producción de la empresa.

8.2 Producción de Aceite

Alternativas de Producción

Existen dos alternativas para producir aceite de palta. La primera es comprar las máquinas y realizar las adaptaciones necesarias en las instalaciones de la empresa para realizar el procesos de extracción, y la segunda es externalizar el proceso de extracción, embotellado y etiquetado.

Para realizar el proceso de extracción en forma interna se debe realizar una inversión inicial que contemple la adquisición de la línea de producción, modificaciones a las instalaciones, construcción laboratorio de calidad, tramitación de permisos en el Sesma encargados a una empresa, entre otros. De acuerdo a estimaciones la inversión inicial total sería cercana a los \$70.000.000². En el Anexo I se describe el proceso de extracción de aceite de palta.

Por otro lado existen varias empresas que ofrecen el servicio de extracción, embotellado y etiquetado. Entre ellas destacan: Aconcagua Oil & Extract, Huaquén y Valle Naltagua.

Debido principalmente al poco know-how que tienen por parte del negocio de extracción de aceite y a la no despreciable cantidad de \$70.000.000 de inversión inicial que requiere la alternativa de producir internamente, los socios de la empresa han preferido optar en un comienzo por la alternativa de externalización del proceso de extracción por al menos dos años para luego tomar una decisión en cuanto a invertir o no en una planta propia.

Producción

El rendimiento promedio de una máquina de extracción es de 250 Kg. de palta la hora, y se debe considerar que se extrae un litro de aceite por cada 10-13 kilos de palta, este rango se explica pues la cantidad de aceite presente en las paltas puede variar. Para hacer una estimación conservadora de la producción se considerarán 12 kilos de palta por litro de aceite, más un factor de pérdida asociado a la

² "Producción de Aceite de Palta en Chile, una Alternativa de Negocio", Romero, 2006

adquisición de know how de un 15% para el primer año, 10% el segundo año y un 5% para los años venideros. Con ello la producción estimada anual de aceite de palta sería igual a:

Tabla 11: Producción Estimada Litros de Aceite de Palta FastFrut

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paltas a Procesar (Kg.)	100.000	135.000	162.000	189.000	189.000
Aceite de Palta (Lt)	7.083	10.125	12.825	14.963	14.963

Fuente: Elaboración Propia

Envasado

Existen distintos tipos de botella que se utilizan en el mercado, se pueden encontrar de 250, 375, 500 y 750 ml. Para evitar problemas logísticos asociados al manejo de muchos tipos de producto, se sugiere seleccionar sólo dos formatos. De 250 y 375 ml. Esta elección se basa en estudio de ProChile Aceites Vegetales Australia 2008, que indica que los envases de mayor volumen se asocian generalmente a una calidad inferior y por otro lado el envase de 250 ml es el más aceptado por los consumidores. Por ello se sugiere destinar un 70% de la producción a este tipo de formato, y el resto destinarlo a las botellas de 375ml.

Con ello se tiene la siguiente distribución de productos.

Tabla 12: Producción Estimada por Tipo Envase Aceite de Palta FastFrut

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite de Palta (Lt)	7.083	10.125	12.825	14.963	14.963
Botellas 250 ml (#)	19.833	28.350	35.910	41.895	41.895
Botellas 375 ml (#)	5.667	8.100	10.260	11.970	11.970

Fuente: Elaboración Propia

Control de Calidad

El control de calidad es un proceso que debe realizarse periódicamente. Cada cierto tiempo, a definir por parte de la empresa, se deberá tomar muestras del aceite producido para realizar ensayos químicos de certificación, para aseverar que el producto cumple con los parámetros establecidos por los distintos organismos de salud, tanto nacional como internacional.

Los principales indicadores de calidad del aceite de palta son: Acidez libre y Nivel de peróxidos (nivel de oxidación), los cuales deben estar en un rango de 0,1% y 0,9% para el primer indicador, y entre 2 y 5 para el segundo.

Generalmente las empresas que brindan el servicio de extracción están certificadas bajo estrictas normas de calidad, sin embargo es recomendable generar un control anexo periódicamente.

8.3 Logística de Almacenamiento, Distribución y Transporte

Luego de etiquetado los productos, estos son empaquetados y embalados en cajas de cartón en forma manual. Este proceso puede ser externalizado o realizado en dependencias de FastFrut, dependerá del costo y de la negociación que se tenga con el proveedor.

Luego deberá transportarse los pallets de producto terminado hacia las bodegas de FastFrut, o bien deberán ser enviados directamente al destino final. Se estima que el transporte hacia el extranjero se realizará vía marítima y el traslado de los pallets al puerto a través de camiones o camionetas.

En el mercado internacional se deberá contratar un distribuidor que deberá realizar todo el proceso de aduana, importación y distribución del producto a destino final.

9. Plan de Recursos Humanos

9.1 Personal a contratar

Las personas son el recurso más valioso en las empresas. Su administración y cuidado es una actividad compleja y extremadamente delicada ya que se ve influenciado por factores tanto internos como externos de la empresa. Dado esto se sugiere no recargar la actividades al personal actual de la empresa, por lo que se recomienda la creación de una nueva área dentro de la organización que se dedique exclusivamente a la producción y venta de aceite de palta.

Para ello se sugiere contratar a un Jefe de Exportación y Ventas de Aceite de Palta como único personal ejecutivo a cargo del producto aceite. El cargo, dependerá del Gerente Comercial y Exportaciones, y tendrá una estrecha comunicación con el área de producción de FastFrut.

Dentro de las responsabilidades que se recomienda tenga la persona que asuma el cargo, se encuentran:

- Implementar el plan y hacer el correspondiente seguimiento.
- Planificar la producción anual de aceite de palta.
- Gestionar la cartera de clientes con el fin de fidelizarles así como detectar nuevas oportunidades de negocio
- Mantener relación con proveedores y asegurar el abastecimiento normal de los insumos necesarios para la producción.
- Realizar planificación de marketing y ventas del producto.
- Realizar control de calidad.
- Representar a la empresa a nivel internacional, participando en ferias y encuentros de carácter comercial.

Se recomienda contratar a una persona pro-activa y dinámica, generadora de negocio con total orientación al cliente y al resultado, con tolerancia a situaciones cambiantes y habituada a trabajar por objetivos. Ingeniero Comercial o un Ingeniero Civil Industrial con experiencia de dos años en el ámbito de Comercio Internacional.

Que tenga un perfecto dominio del Idioma Inglés y ojalá un segundo idioma. Debe poseer un correcto dominio de las herramientas informáticas y por sobretodo tener completa disponibilidad para viajar.

En cuanto a la forma de compensación, tendrá un sueldo base que se ajustará cada año de acuerdo al IPC. Por otro lado, se sugiere tener una parte de la remuneración variable, que dependa del crecimiento en las ventas que bajo su gestión logre el producto.

10. Evaluación Económica

10.1 Plan Financiero

La evaluación económica es sin duda importante a la hora de analizar las distintas alternativas disponibles y también para determinar cuan rentable es el plan de comercialización propuesto.

Se considerará un horizonte de evaluación de 5 años y se confeccionarán los flujos de caja para distintos escenarios posibles, utilizando distintos precios para la palta (principal insumo) y el tipo de cambio.

Se utilizará una tasa de descuento igual a un 18%, que fue obtenida de acuerdo a la tasa de descuento que utiliza la empresa al iniciar un nuevo proyecto, más una prima por riesgo adicional debido a que es un proyecto que explora áreas en donde la empresa no tiene experiencia.

Es de mencionar que para el análisis no se considerará el impacto de la inflación ni el IPC en el tiempo, es decir los precios y los costos se mantendrán fijos durante el período de evaluación.

10.2 Ingresos

Los ingresos vienen determinados por la venta de los aceites de palta. El ingreso vendrá determinado por el precio de venta por la cantidad, pero descontando los márgenes de los distribuidores y el vendedor final. En el plan de marketing en el apartado precio, si se considera un precio cercano a los US\$ 13 CIF por litro de aceite, el precio a distribuidor por botella de 250 ml debiese oscilar entre los US\$ 2,6 y US\$ 3,9 CIF y el precio a distribuidor por botella de 375 ml en torno a los US\$ 3,9 y US\$ 5,9 CIF

En la siguiente tabla se muestra el desglose del precio dependiendo del tamaño del envase.

Tabla 13: Precio Estimado por Tipo Envase a Través de la Cadena de Distribución

	250 ml (USD\$)	375ml (USD\$)
Valor CIF	3,3	4,9
Precio Mayorista (Mark Up 50%)	5,0	7,4
Precio Retail sin Tax (Mark Up 50%)	7,4	11,0
Precio Consumidor Final con Tax	8,2	12,1

Fuente: Elaboración Propia

Si se considera como precio probable de venta US\$ 3,3 y US\$ 4,9 CIF para las botellas de 250 ml y 375 ml respectivamente, y suponiendo una venta total de la producción de aceite se tiene el siguiente flujo de ingresos:

Tabla 14: Ingreso por Ventas Estimado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio (US\$) 250 ml CIF	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Precio (US\$) 375 ml CIF	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
Ingreso por Venta 250 ml (US\$)	65.450	93.555	118.503	138.254	138.254
Ingreso por Venta 375 ml (US\$)	27.767	39.690	50.274	58.653	58.653
Total Ingreso por Venta (US\$)	93.217	133.245	168.777	196.907	196.907

Fuente: Elaboración Propia

10.3 Costos

Costo Materia Prima

La palta es la principal materia prima para la producción de aceite. Con el propósito de no sub-evaluar el proyecto, se considerará el precio del mercado de la palta y no el precio al cual FastFrut produce tal fruto. El precio promedio en períodos de cosecha de la palta (ago-feb) de los últimos 8 años es de 0,85 dólares el kilo (Anexo J, Serie de Tiempo, Fuente ODEPA). Considerando esto y tomando en cuenta que el precio de la palta categoría 4 y 5 bordea el 35% del precio de exportación (dato

dato por los socios de la empresa), se considerará como fijo para los períodos en estudio un precio de la palta igual USD 0,3 por kilo.

Tabla 15: Costo Estimado por Kg. de Palta a Procesar

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paltas a procesar (Kg.)	100.000	135.000	162.000	189.000	189.000
Total Costo en US\$ Palta(US\$ 0,3 X kilo)	30.000	40.500	48.600	56.700	56.700

Fuente: Elaboración Propia

Costo Proceso Extracción, Envasado y Etiquetado

Se sugiere realizar un estudio acabado de las plantas extractoras del país existentes en el país. A modo de referencia se cotizó el proceso en tres empresas que realizan este proceso. Aconcagua Oil & Extract, Huaquén y Valle Naltagua, de las cuales la más conveniente resultó ser Aconcagua Oil & Extract. Es una planta relativamente pequeña, con una capacidad de proceso 250 kg/hora de palta aproximadamente. El costo de procesar la palta es de \$80 neto/kg de palta, desde recepción hasta la entrega del aceite. También ofrecen el servicio de almacenaje pero se sugiere ocupar las dependencias de FastFrut para este propósito.

Por lo tanto el costo de procesar los kilos de palta se muestran a continuación:

Tabla 16: Costo Estimado Extracción Aceite de Palta

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paltas a procesar (kg)	100.000	135.000	162.000	189.000	189.000
Costo Procesamiento (\$)	8.000.000	10.800.000	12.960.000	15.120.000	15.120.000
Costo Procesamiento US\$ (Tipo de cambio \$630)	12.698	17.143	20.571	24.000	24.000

Fuente: Elaboración Propia

Costo Insumos

Dentro de los insumos se encuentran las botellas, las etiquetas, las tapas y las cajas entre otros. El costo unitario para las botellas de 250 ml es de \$213 y el de las botellas de 375ml de \$ 241. El detalle por cada envase se presenta en el Anexo K. La cotización para los envases y las etiquetas se realizó en Cristalerías Toro (www.cristoro.cl) , y para las tapas y cápsulas en Derossetti (www.derossetti.cl). El desglose por año y el total de costo se presenta en la tabla 17:

Tabla 17: Costo Estimado Botellas, Tapas y Etiquetas

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Botellas 250 ml	4.224.500	6.038.550	7.648.830	8.923.635	8.923.635
Costo Botellas 375 ml	1.377.000	1.968.300	2.493.180	2.908.710	2.908.710
Total Costo Botellas \$	5.601.500	8.006.850	10.142.010	11.832.345	11.832.345
US\$ (Tipo de cambio \$630)	8.891	12.709	16.098	18.782	18.782

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado las cajas se cotizaron en Corrupac (www.corrupac.cl). El costo por caja de cartón corrugado, cuyas especificaciones se encuentran en el Anexo L, bordea los \$330 para las botellas de 250ml y de \$350 para las botellas de 375ml.

En cada caja caben 12 botellas por lo que el costo por temporada se resume en la siguiente tabla:

Tabla 18: Costo Estimado Cajas

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Costo Cajas Botellas 250 ml	545.417	779.625	987.525	1.152.113	1.152.113
Total Costo Cajas Botellas 375 ml	165.278	222.750	282.150	329.175	329.175
Costo Total Cajas \$	710.694	1.002.375	1.269.675	1.481.288	1.481.288
Costo Total Cajas US\$ Tipo cambio \$630	1.128	1.591	2.015	2.351	2.351

Fuente: Elaboración Propia

Costo Transporte

Existen diversas formas de enviar un contenedor desde Chile a Australia. De ellas, la forma más conveniente y usada es la vía marítima.

En Chile hay varias compañías que realizan traslados por barco desde Chile a Australia vía Hong-Kong. A modo de referencia se cotizó con la empresa Tradewings el envío de un container. Según la empresa antes mencionada enviar un contenedor de 20' a Sydney desde Valparaíso vía Hong Kong tiene un costo de: USD 2940. En el Anexo M se muestra el detalle de la cotización.

La cantidad de cajas que caben en un pallet es de 245 para las botellas de 250 ml y de 195 para las botellas de 375. En la siguiente tabla se presenta el detalle de cantidades por caja, por pallet y por container, además de los litros por container.

Tabla 19: Unidades de Cajas, Pallets y Litros por Container Estimado

	Botella s 250 ml	Botellas 375 ml
Unidades por Caja	12	12
Cajas por Pallet	245	195
Pallet por Container	10	10
Total Litros por Container	7350	8200

Fuente: Datos de referencia de acuerdo a envíos de San Pietro Foods

De acuerdo a la producción de litros estimada se debieran enviar 1 container el primer año, y a partir del segundo año dos containers.

Además se debe sumar el costo de transporte desde la planta productiva al puerto de Valparaíso. Se estima que cada camioneta puede transportar unos 1000 lts de aceite de palta. Esto hace un total de 16 viajes por temporada. El fundo está ubicado a 170 Km. de la ciudad de Valparaíso. Arrendar una camioneta 3/4 por día, con chofer y petróleo incluido, en promedio cuesta \$100.000. Por lo que en promedio cada temporada se estima un costo cercano a los \$2.000.000.

Gastos en Promoción y Publicidad

Como fue definido en el plan de marketing se debe considerar gastos en promoción y publicidad. En este presupuesto debe estar considerado por un lado, los costos de los viajes para participar en ferias así como también la inscripción en las mismas e inscripción en la asociación de exportadores de aceite de palta de Chile. Por otro lado existen gastos asociados a las promociones de venta, envío de muestras, paquetes promocionales.

Este presupuesto se sugiere dejarlo como un porcentaje de las ventas proyectadas. Así el primer y segundo año se recomienda destinar un 20% del ingreso por ventas, debido a que se debe hacer un trabajo mayor en promocionar y dar a conocer el producto. El tercer y cuarto año fijar un 15% de los ingresos por ventas para estos efectos, dejando el 10% desde el quinto año en adelante.

Inversión Inicial

Si bien es cierto el plan de comercialización no considera una inversión en activos fijos, se requiere de un capital de trabajo inicial para comenzar a producir. La inversión en capital de trabajo es una inversión en activos corrientes o efectivo inicial que permita operar durante un ciclo productivo, dicha inversión debe garantizar la disponibilidad de recursos para la compra de materia prima y para cubrir costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación del efectivo (Ciclo de efectivo: Producir-vender-recuperar cartera), de modo que se puedan invertir nuevamente.

Para efectos de este plan de comercialización, se utilizará una estimación del capital de trabajo igual a la mitad de los costos totales de producción para el primer año. Se sugiere de todas formas realizar un estudio acabado de mercado que identifique como pagan los clientes, como cobran los proveedores y el plan anual de producción y envíos de modo de ajustar este cálculo.

RR.HH

De acuerdo a los requerimientos propuestos de personal sugeridos en el plan de recursos humanos, se requiere contratar a un Ingeniero Civil Industrial, o Comercial con al menos 2 años de experiencia. El sueldo de mercado base para un profesional con esas características es de \$1.500.000 brutos.

Respecto a la parte variable se propone un 0,5% del total de ventas que genere en el año. Así el ítem sueldos considerando la parte base más el variable viene determinado por la tabla 19.

Tabla 19: Sueldo Estimado Personal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos US\$ (Tipo de cambio \$630)	2.847	3.047	3.225	3.365	3.365

Fuente: Elaboración Propia

10.4 Flujos de Caja Integrado

Luego de analizado los costos y los ingresos, se presenta el flujo de caja para el plan de comercialización:

Tabla 20: Flujo de Caja Plan de Negocios

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas						
Botellas 250 ml		65.450	93.555	118.503	138.254	138.254
Botellas 375 ml		27.767	39.690	50.274	58.653	58.653
Total Ingresos		93.217	133.245	168.777	196.907	196.907
Costos Operacionales						
Paltas		30.000	40.500	48.600	56.700	56.700
Insumos (Botellas, Etiquetas, Tapas y Capsulas)		8.891	12.709	16.098	18.782	18.782
RR.HH		2.847	3.047	3.225	3.365	3.365
Cajas		1.128	1.591	2.015	2.351	2.351
Proceso Extracción y Embotellado		12.698	17.143	20.571	24.000	24.000
Costo Transporte a Puerto		3.175	3.175	3.175	3.175	3.175
Costo Envío Marítimo Australia		2.940	5.880	5.880	5.880	5.880
Total Costos Operacionales		61.679	84.045	99.565	114.253	114.253
Otros Gastos						
Gastos Promoción y Publicidad		18.643	26.649	25.317	29.536	19.691
Total Costos		80.323	110.694	124.881	143.789	133.943
Inversión						
Capital de Trabajo	40.000					
RAI		12.894	22.551	43.896	53.118	62.963
Impuesto (17%)		2.192	3.834	7.462	9.030	10.704
Resultado después de Impuesto		10.702	18.717	36.434	44.088	52.259
Flujo de Caja	-40.000	10.702	18.717	36.434	44.088	52.259

Los resultados del análisis económico del plan de negocios, considerando una tasa de descuento del 18%, con un tipo de cambio de \$630, evaluado a 5 años son:

- VAN = US\$ 50.269.
- TIR = 52%
- Período de retorno de la inversión: 3 años

10.5 Análisis de Sensibilidad

Al realizar cualquier análisis económico proyectado al futuro, siempre hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil.

Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, se realizará un análisis de sensibilidad respecto a las variables que más afectan el resultado económico del plan de negocios.

También se realizará un Análisis Bidimensional del Volumen de Producción versus el Precio del Aceite.

Análisis Unidimensional

El análisis unidimensional determina la variación máxima que puede resistir el valor de una variable relevante del proyecto para que siga siendo rentable. Se analizará el impacto que tendrían sobre el VAN y la TIR el cambio de las siguientes variables: Producción Aceite de Palta, Precio de Venta, Costo del Proceso de Extracción y Embotellado, Costo de la Palta, y Tipo de Cambio.

a) Sensibilización Respecto a la Producción Aceite de Palta

Se sensibilizó la producción de aceite haciendo variar la producción total entre un rango de -45% y 30% sobre su valor como lo muestra la tabla 21.

Tabla 21: Variación Valor Producción Aceite de Palta

Producción Lts	-45%	-40%	-30%	-10%	10%	20%	30%
Año 1 = 7.083	3.896	4.250	4.958	6.375	7.792	8.500	9.208
Año 2 = 10.125	5.569	6.075	7.088	9.113	11.138	12.150	13.163

Año 3 = 12.825	7.054	7.695	8.978	11.543	14.108	15.390	16.673
Año 4 = 14.963	8.229	8.978	10.474	13.466	16.459	17.955	19.451
Año 5 = 14.963	8.229	8.978	10.474	13.466	16.459	17.955	19.451

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto deja de ser rentable cuando se destina aproximadamente un 44% menos del valor fijado con anterioridad, es decir si se produjeran alrededor de 3.850 litros el primer año, 5.550 litros el segundo, 7.000 litros el tercero y 8.200 litros el cuarto y el quinto. En la tabla 22 se indica como varía el VAN y la TIR modificando esta variable y dejando todas las demás variables constantes.

Tabla 22: Sensibilización Producción Aceite de Paltas

?	-45%	-40%	-30%	-10%	10%	20%	30%
Producción							
VAN US\$	-2.778	3.116	14.905	38.481	62.058	73.846	85.634
TIR %	16%	21%	29%	45%	59%	66%	72%

Fuente: Elaboración Propia

b) Sensibilización Precio de Venta

Si bien es cierto dada las características del proyecto FastFrut será un tomador de precios, es bueno saber el precio mínimo para el cual el proyecto deja de ser rentable.

Tabla 23: Sensibilización Precio CIF Aceite de Palta

? Precio US\$3,3 y US\$4,9	-30%	-20%	-15%	-10%	10%	15%
Precio US\$ 250ml	2,3	2,6	2,8	3,0	3,6	3,8
Precio US\$ 375ml	3,4	3,9	4,1	4,4	5,4	5,6
VAN US\$	-48.947	-14.505	1.897	18.021	66.394	82.518
TIR %	-	6%	19%	31%	62%	71%

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto deja de ser rentable si el precio inicialmente estimado disminuye aproximadamente un 16%, a un valor de US\$ 2,7 y US\$ 4,0 por botellas de 250 ml y 375 ml respectivamente. Esto nos indica que el plan de negocios es sumamente vulnerable al precio.

c) Sensibilización Costo del Proceso de Extracción

Respecto al costo de extracción se observa que el proyecto no es tan sensible a este factor ya que soporta una variación mayor al 100%. Con un precio de \$162 por concepto de extracción y embotellado el proyecto deja de ser rentable. En la tabla 24 se presenta el detalle:

Tabla 24: Sensibilización Costo Proceso Extracción y Embotellado

? Costo = \$80	20%	40%	60%	80%	100%
Costo (\$)	96	112	128	144	160
VAN US\$	40.565	30.860	21.155	11.450	1.745
TIR %	46%	40%	33%	26%	19%

Fuente: Elaboración Propia

d) Sensibilización Tipo de Cambio

Respecto al tipo de cambio el proyecto deja de ser rentable cuando éste varía un 33% aproximadamente, es decir bajo el tipo de cambio considerado para el proyecto, cuando alcance los 425 \$/US\$. Podría decirse que el proyecto tiene una sensibilidad moderada respecto al tipo de cambio ya que este puede disminuir casi en un tercio de su valor y el proyecto sigue siendo rentable.

Tabla 25: Sensibilización Tipo de Cambio

? Tipo Cambio = 630 \$/US\$	-50%	-30%	-10%	-5%	10%	30%
Tipo Cambio \$/US\$	315	441	567	598	693	819
VAN US\$	-58.126	5535	38.672	44.776	59.759	74.357
TIR %	-	22%	45%	49%	58%	67%

Fuente: Elaboración Propia

e) Sensibilización Costo de la Palta

El costo del kilo de palta considerado para realizar el análisis económico era de US\$ 0,3. El análisis de sensibilidad varió este costo entre los rangos -20% y 120%. El costo del Kg. de palta para el cual el proyecto deja de ser rentable es igual a los US\$ 0,92, casi un 300% de variación.

Tabla 26: Sensibilización Costo Kg. Palta

? Costo = US\$ 0,3	-20%	-10%	30%	60%	90%	120%
Costo Kg. Palta US\$	0,24	0,27	0,39	0,48	0,57	0,66
VAN US\$	54.490	52.380	43.939	36.873	29.246	21.619
TIR %	57%	54%	46%	40%	35%	30%

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Bidimensional

El análisis bidimensional determina la variación máxima que puede resistir la rentabilidad del proyecto al variar el valor de dos variables simultáneamente. Se analizará el impacto que tendrían sobre el VAN y la TIR el cambio de las siguientes variables: Producción de Aceite de Paltas y Precio de Venta.

En la tabla 27 y 28 se muestra como varía el VAN y la TIR respectivamente modificando las variables anteriormente mencionadas:

Tabla 27: Variación VAN, Análisis Bidimensional

? Producción	? Precio	VAN	-45%	-30%	-10%	10%	20%	30%
	-30%		-59.292	-55.712	-51.091	-46.819	-44.690	-42.561
	-20%		-39.491	-31.107	-19.938	-9.071	-3.638	1.789
	-15%		-29.974	-19.144	-5.054	8.848	15.799	22.750
	-10%		-20.631	-7.669	9.458	26.585	35.148	43.712
	-5%		-11.646	3.618	23.969	44.321	54.497	64.673
	5%		6.090	26.191	52.993	79.794	93.195	106.596
	10%		14.959	37.478	67.505	97.531	112.544	127.557
	15%		23.827	48.765	82.016	115.267	131.893	148.518
	30%		50.432	82.626	125.551	168.477	189.940	211.403

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28: Variación TIR, Análisis Bidimensional

? Producción		-45%	-30%	-10%	10%	20%	30%
? Precio	TIR						
-30%		-	-	-	-	-	-20%
-20%		-	-	-	11%	15%	19%
-15%		-	1%	14%	25%	29%	34%
-10%		-	12%	25%	37%	42%	47%
-5%		8%	21%	35%	48%	54%	60%
5%		23%	37%	54%	69%	77%	84%
10%		30%	45%	63%	79%	87%	95%
15%		36%	52%	72%	89%	98%	106%
30%		54%	73%	96%	117%	128%	138%

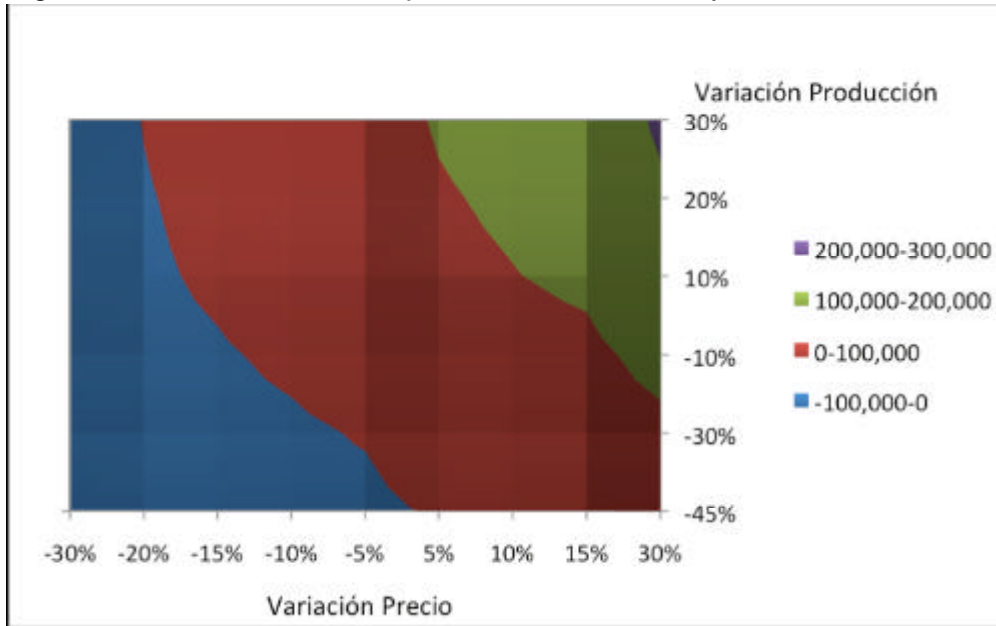
Fuente: Elaboración Propia

Del análisis unidimensional se concluyó que si el importador fija un precio un 16% menor al precio considerado como precio probable, el plan de negocios no resulta rentable. Sin embargo, se podría aceptar un precio hasta incluso un 20% menor del precio estimado, pero para mantener el plan de negocios rentable se debería producir un 30% más de aceite cada año, para obtener un VAN de US\$ 1.789 y una TIR de 19%.

En las tablas anteriores se muestran diferentes combinaciones de posibles precios y producción de aceite, para los cuales el plan de negocios sigue siendo rentable. Por ejemplo, si se consigue obtener un precio mayor en un 5%, se podría incluso producir cerca de la mitad de los litros estimados, y aun el proyecto sería rentable.

Para una mejor comprensión y dependiendo del precio que fije el distribuidor se recomienda ubicarse en una de las tres zonas de más a la derecha de la figura 10.

Figura 10: Variación VAN respecto a la Producción y al Precio de Venta



Fuente: Elaboración Propia

11. Resumen y Recomendaciones

La producción y comercialización de la palta en Chile se ha tornado día a día más competitiva, lo cual ha reducido los márgenes a los que los productores estuvieron acostumbrados durante la última década.

FastFrut Ltda. ante este escenario, se vio enfrentada a la necesidad de diversificar tanto los mercados de destino del fruto y a la vez agregar mayor valor a la palta buscando alternativas de transformación industrial, de modo de anticiparse a una posible situación futura más crítica. Así el trabajo tuvo como objetivo diversificar el producto y el mercado de Exportadora FastFrut Ltda. a través de un plan de negocios de un producto derivado como lo es el Aceite de Paltas.

Después de realizar una investigación de mercado, se determinó que es recomendable realizar envíos hacia algún país de la región Asia-Pacífico, debido principalmente a que existe poca o nula presencia de empresas nacionales en esos mercados lo cual podría generar ventajas a FastFrut al ser una empresa chilena pionera en esa región.

Australia, China e India fueron analizados como potenciales mercados objetivos bajo ciertos indicadores. El resultado de este análisis sugirió que Australia es el mercado más indicado para exportar aceite de paltas debido principalmente a su demanda potencial, su alto poder adquisitivo y su superioridad por sobre los otros países en cuanto a los indicadores Doing Business.

Del análisis de la industria de aceite de paltas, se concluye que la industria presenta un atractivo medio, respaldado fundamentalmente por el bajo poder de negociación de los proveedores y la baja rivalidad entre los competidores del sector. Dentro de las oportunidades que hacen atractivo la incorporación a la industria destacan: Una demanda y un crecimiento sostenido en el mercado de alimentos saludables, baja rivalidad entre competidores lo que beneficia a que el margen de ganancia sea mayor debido a que no existen guerras de precios, la existencia de un TLC con Australia que reduce los impuestos y tarifas a cero en el sector de aceites y por último debido a la baja diferenciación de los productos, no existe una marca que

esté fuertemente posicionada en el mercado local, lo que beneficia a los posibles entrantes a la industria. Por otro lado, dentro de las amenazas de la industria destacan: Una alta susceptibilidad del producto al factor climático y al precio del dólar, un alto poder de negociación que poseen los canales de distribución lo que hacen difícil la competencia y la obtención de altos márgenes, y por último una potencial integración hacia delante de los productores de palta y hacia atrás de los clientes tales como supermercados.

En cuanto al análisis interno de la empresa, se concluye que la producción y cultivo propio del principal insumo que son las paltas, es una fortaleza que posee FastFrut. Además posee otras fortalezas, entre las que destacan: Tener una planta ejecutiva preparada y con experiencia en el cultivo y manejo de la palta desde hace varios años, amplias redes de contacto del mercado de la palta a nivel nacional e internacional, ubicación cercana al puerto de Valparaíso y a la vez está relativamente cerca de dos empresas que brindan el servicio de extracción y embotellado de aceite de palta. Por otro lado, se debe poner especial cuidado en las debilidades de la empresa entre las que sobresalen: el no contar con know-how del negocio de la producción de aceite, un bajo poder de negociación con los distribuidores debido a que es una empresa nueva en el rubro y por último un escaso conocimiento del funcionamiento del mercado australiano que con la estrategia incorrecta podrían hacer fracasar el desarrollo del plan de comercialización en términos de crecimiento.

Dadas las características del mercado australiano, en el cual existe una empresa líder, y además si se considera la escasa experiencia en la industria del aceite de palta que posee FastFrut, se sugiere adoptar como estrategia una posición competitiva de empresa no dominante, de seguidor e imitador del líder, pero siempre manteniendo una diferenciación perceptible para los consumidores finales y además controlando los costos, de modo que la empresa pueda ofrecer un producto atractivo en cuanto a relación precio/calidad.

Del plan de marketing sugerido se desprende que el producto a ofrecer por parte de FastFrut vaya directamente relacionados con la estrategia propuesta. Así se recomienda que el aceite de palta a ofrecer cuente con una calidad similar y presentación acorde a los productos del líder. El precio por otro lado, es una variable diferenciadora muy potente. Sin embargo, en un mercado en vías de expansión donde la marca que FastFrut comercializará no es conocida, la empresa será un tomador de precios más que un fijador de los mismos. Por lo que se recomienda negociar con los importadores de acuerdo al precio y volumen de venta. Se recomienda en la elección del distribuidor trabajar con un solo importador que esté orientado a la venta a través de tiendas especializadas y en cuanto a la promoción se sugiere utilizar una estrategia Push, a través de promociones a través de visitas a los potenciales clientes, participación en ferias, utilizar el sistema de prueba/tasting o demostraciones a cargo de algún representante de la empresa, entre otras.

Se recomienda no realizar una inversión en activos fijos durante el inicio del plan de comercialización dado los riesgos involucrados, por el contrario se sugiere externalizar el proceso de extracción y embotellado del aceite para los primeros 2 años de producción. Luego se sugiere hacer un estudio de la conveniencia de poseer maquinaria propia para realizar la extracción del aceite.

Los resultados del análisis económico del plan de negocios, considerando una tasa de descuento del 18%, con un tipo de cambio de \$630, evaluado a 5 años arrojaron un VAN igual a US\$ 50.269. Una TIR = 52% siendo el período de retorno de la inversión: 3 años. En términos económicos estos resultados muestran una gran rentabilidad sobre el retorno exigido a este proyecto igual al 18% dado el riesgo involucrado. Por otro lado debido a que los supuestos considerados para hacer la evaluación económica fueron sumamente conservadores, podría esperarse un resultado mejor. Por ejemplo esta evaluación económica consideró la intervención de dos agentes en la cadena de distribución antes de llegar al cliente final: Un importador distribuidor (50% de margen) y el retail (50 de margen). Por tanto en la medida que la empresa logre seleccionar un canal efectivo de distribución, negociar

márgenes menores, o relacionarse con un retail que importe directamente sus productos y que le asegure volúmenes mínimos de venta a FastFrut Ltda. los resultados mejorarían considerablemente.

El análisis de sensibilidad realizado indicó que la variable más sensible para el resultado económico es el precio de venta a importador de los productos, ya que tan sólo una disminución del 16% del valor estimado probable, afectaría la rentabilidad del plan. Del análisis bidimensional de variables, se concluyó que para mantener la rentabilidad del proyecto ante una disminución en el precio de venta de un 20% por ejemplo, se debe aumentar la producción un 30% mínimo para mantener a rentabilidad.

Como conclusión final se puede decir que FastFrut se vería beneficiado si se decidiera a entrar al mercado de producción de aceite de palta, y exportar sus productos hacia Australia.

12. Bibliografía

- ADUANA Servicio Nacional de Aduanas de Chile, < www.aduana.cl > [consulta: 15 de Octubre 2008]
- AQIS. Departamento de Cuarentena Australia. <<http://www.daffa.gov.au/aqis>> [consulta: 13 de Octubre 2008]
- ASTUDILLO G., Jorge. 1995. Variación estacional en el porcentaje de aceite, humedad, aceptabilidad y calidad en frutos de palto (*Persea americana* Mill.) cvs. Fuerte y Zutano Cabildo, Quillota, Melipilla. Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Agronómicas. 68h
- AVOCADO OIL CHILE. Asociación de Productores y Distribuidores de Aceite de Palta Chilena, <www.avocadooilchile.cl> [consulta: 15 de Diciembre 2008]
- AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS. Census of Population and Housing Socio-Economic Indexes for Areas (SEIFA), Australia, <www.gwrdc.com.au/downloads/LatestNews/Income_23.pdf> [consulta: 10 de Diciembre 2008]
- Australian Olive Association, 2008. 5th China International Exhibition of Olive & Edible Oil, 2008,
- COSTA R., Verónica. 2001. Extracción enzimática y caracterización del aceite de palta (*Persea americana* Mill). Tesis de Ingeniero Agrónomo. Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Agronómicas. 23h.
- DOING BUSINESS. Reporte anual 2008 <espanol.doingbusiness.org/documents/fullreport/2008/DB_08_Full_Report_Spanish.pdf > [consulta: 2 de Diciembre 2008]
- FACTBOOK, The Worldfactbook, Central Intelligence Agency, <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>> [consulta: 2 de Diciembre 2008]
- FASTFRUT LTDA. Exportadora de Paltas y Limones FastFrut Ltda, <www.fastfrut.cl> [consulta: 2 de Noviembre 2008]
- FAO Food and Agriculture Organization of the United Nations <www.fao.org> [consulta: 2 de Noviembre 2008]

- FEDEFRUTA Asociación de Fruticultores www.fedefruta.cl [consulta: 5 de Noviembre 2008]
- MORGAN STANLEY COMPANY, China and India Luxury Items Demand. <<http://www.morganstanley.com/>> [consulta: 17 de Noviembre 2008]
- PROCHILE, Estadísticas de comercio exterior de Chile. <<http://www.prochile.cl/servicios/estadisticas/index.php> > [consulta: 15 de Octubre 2008]
- PROCHILE, Guía para exportar paso a paso. http://www.prochile.cl/exportar_paso_paso/indice.php [consulta: 15 de Octubre 2008]
- PROCHILE; “Mercado de los Aceites de Oliva y Palta en Australia”, <http://www.prochile.cl/servicios/red_internacional/ofi_sydney.php> [consulta: 15 de Octubre 2008]
- PROCHILE; “Perfil de Mercado Aceite de Palta Nueva Zelanda”, <http://www.prochile.cl/servicios/red_internacional/ofi_n_zelandia.php> [consulta: 15 de Octubre 2008]
- ROMERO B., Miguel. 2006. Producción de Aceite de Palta en Chile, Una Alternativa de Negocio. Tesis de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 215h.
- ODEPA. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias en Chile <www.odepa.gob.cl> [consulta: 10 de Noviembre 2008]
- OLIVADO Empresa productora aceite de palta Nueva Zelanda <www.olivado.com> [consulta: 17 de Noviembre 2008]
- Transparencia Internacional, Reporte Anual 2008 <<http://www.transparency.org/>> [consulta: 19 de Noviembre 2008]
- UNITED NATIONS. Urban population, development & the environment 2007 <www.un.org/esa/population/publications/2007_PopDevt/Urban_2007.pdf> [consulta: 19 de Noviembre 2008]

13. Anexos

Anexo A: Información Nutricional Aceite de Palta

INFORMACION NUTRICIONAL	
Porción: 1 cucharada (15ml)	Porciones por Envase: 17
	1 Porción
Energía (kcal)	126
Grasa Total	14g
- Grasa Saturada	2g
- Grasa Monoinsaturada	10g
- Grasa Poliinsaturada	2g
- Grasa Trans	0g
Colesterol	0mg
Sodio	0mg
Carbohidratos Totales	0g
Proteínas	0g
Vitamina E	4mg
Beta-Sitosterol	73mg

No es una fuente significativa de fibra, azúcar, vitamina A, vitamina C, calcio y hierro.

Fue
Fuente: Elaboración propia en base a benchmarking Productores Nacionales (Avoandes, Terramater, Paltita)

Anexo B: Aceite de palta y la salud

Enfermedades cardiovasculares

El colesterol es un lípido que circula en la sangre necesario para la formación de las células. Lamentablemente, por una dieta desbalanceada, en especial en países occidentales, se produce una ingesta desmedida de grasa animal rica en colesterol. Este aumento de colesterol en la sangre, está correlacionado al aumento de enfermedades cardiovasculares, como infarto al miocardio, angina de pecho, trombosis cerebral, etc. Dada las propiedades del aceite de palta por su alto contenido de ácidos grasos monoinsaturados, entre otros, ayuda a que no se produzca la asimilación del colesterol negativo, favoreciendo el positivo, como lo demostraron estudios llevados a cabo en Estados Unidos.

Presión arterial

Aunque es poco conocido el efecto sobre la presión arterial de la grasa en la dieta, diversos estudios han confirmado, que una dieta abundante en aceite extravirgen de oliva, o en mejor medida, el aceite de palta, disminuye la presión arterial.

Grasas comestibles y diabetes

Los efectos metabólicos beneficiosos del aceite de palta pueden reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares en el paciente diabético. Estudios recientes han demostrado que los ácidos grasos monoinsaturados derivados de aceite de palta disminuyen la agregación plaquetaria y mejora otros factores de la coagulación, reduciendo el riesgo de trombosis.

Cáncer

Aunque no se establece una relación directa entre el contenido de grasa total de la dieta y el riesgo de aparición de cáncer de mama, se ha determinado el efecto protector de una dieta rica en ácidos grasos monoinsaturados frente a otros tipos de dieta rica en grasas animales o en aceites saturados.

Anexo C: Destino Exportaciones Aceite de Palta Chile.

a) Empresa Razeto Productos y Países a Exportación

Productos exportados por la empresa el 2008

Código SACH	Nombre Producto	Monto Exportado (US\$)
1515909000	Las demás grasas y aceites vegetales fijos (incluido el aceite de jojoba) y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente	39.291,95
1509100000	Aceite de oliva virgen	4.693,33
TOTAL EXPORTADO		43.985,28

Países a los cuales la empresa exporta

Nombre País	Monto Exportado (US\$)
PERU	20.000,00
PANAMA	7.564,08
ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA (USA)	5.594,88
CUBA	5.002,00
BELGICA	3.240,39
REINO UNIDO	2.583,93
TOTAL EXPORTADO	43.985,28

Fuente: ProChile

b) San Pietro Foods: Productos y Países a Exportación

Productos exportados por la empresa el 2008

Código SACH	Nombre Producto	Monto Exportado (US\$)
1509100000	Aceite de oliva virgen	263.883,23
1515909000	Las demás grasas y aceites vegetales fijos (incluido el aceite de jojoba) y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente	72.954,58
4819201000	Cajas plegables de cartón sin corrugar	172,18
4901919000	Diccionarios, incluso en fascículos	85,12
TOTAL EXPORTADO		337.095,11

Países a los cuales la empresa exporta

Nombre País	Monto Exportado (US\$)
ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA (USA)	255.899,52
BRASIL	44.914,80
FRANCIA	25.709,46
JAPON	10.045,44
SUIZA	525,88
TOTAL EXPORTADO	337.095,11

Fuente: ProChile. (Las exportaciones a Japón por parte de San Pietro son solo de aceite de oliva)

c) Neo Oils S.A.: Productos y Países a Exportación

Productos exportados por la empresa el 2008

Código SACH	Nombre Producto	Monto Exportado (US\$)
1515909000	Las demás grasas y aceites vegetales fijos (incluido el aceite de jojoba) y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente	299.778,77
1509100000	Aceite de oliva virgen	30.966,12
2501003000	Sal de mesa	708,00
0904202000	Ají seco, triturado o pulverizado	420,00
TOTAL EXPORTADO		331.872,89

Países a los cuales la empresa exporta

Nombre País	Monto Exportado (US\$)
REINO UNIDO	124.536,59
ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA (USA)	74.753,00
RUSIA	71.872,12
AUSTRIA	26.762,40
CANADA	18.557,40
FRANCIA	9.415,38
COLOMBIA	5.976,00
TOTAL EXPORTADO	331.872,89

Fuente: ProChile

d) Aconcagua Oil and Extract: Productos y Países a Exportación**Productos exportados por la empresa el 2008**

Código SACH	Nombre Producto	Monto Exportado (US\$)
1515909000	Las demás grasas y aceites vegetales fijos (incluido el aceite de jojoba) y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente	292.745,31
TOTAL EXPORTADO		292.745,31

Países a los cuales la empresa exporta

Nombre País	Monto Exportado (US\$)
ALEMANIA	159.096,77
HOLANDA	40.655,15
COLOMBIA	38.966,52
CANADA	30.586,12
AUSTRALIA	12.316,75
ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA (USA)	11.124,00
TOTAL EXPORTADO	292.745,31

Fuente: ProChile

e) Manqueley: Productos y Países a Exportación

Productos exportados por la empresa el 2008		
Código SACH	Nombre Producto	Monto Exportado (US\$)
1515909000	Las demás grasas y aceites vegetales fijos (incluido el aceite de jojoba) y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente	50.816,64
TOTAL EXPORTADO		50.816,64
Países a los cuales la empresa exporta		
Nombre País	Monto Exportado (US\$)	
DINAMARCA	46.448,64	
ALEMANIA	4.368,00	
TOTAL EXPORTADO	50.816,64	

Fuente: ProChile

f) San Alberto: Productos y Países a Exportación

Productos exportados por la empresa el 2008		
Código SACH	Nombre Producto	Monto Exportado (US\$)
1515909000	Las demás grasas y aceites vegetales fijos (incluido el aceite de jojoba) y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente	23.520,33
TOTAL EXPORTADO		23.520,33
Países a los cuales la empresa exporta		
Nombre País	Monto Exportado (US\$)	
FRANCIA	22.967,37	
ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA (USA)	552,96	
TOTAL EXPORTADO	23.520,33	

Fuente: ProChile

Anexo D: Productores de Aceite de Palta Chile

Empresa	Productos
Agrícola Y Comercial Corr S.A.	Aceite De Oliva Y Palta
Agroindustria Orgánica Molina Hermanos Limitada	Productos Orgánicos, Aceite De Oliva Y Palta, Gourmet
Alimentos Manqueley Invs. Ltda	Aceite De Oliva Y Palta, Congelados (frambuesas Y Frutillas)
Alimentos Puerto Varas S.a.	Leche En Polvo, Productos Orgánicos, Queso, Aceite De Oliva Y Palta, Gourmet
Alimentos San Alberto Limitada	Aceite De Oliva Y Palta, Gourmet
Alimentos San Ernesto Ltda	Aceite De Oliva Y Palta
Angel Ponce Aguirre	Aceite De Oliva Y Palta
Comercial Sur Limitada (etnia)	Aceite De Oliva Y Palta, Gourmet
Continental Fruit Ltda.	Cosméticos, Aceite De Oliva Y Palta, Conservas (aceitunas Y Alcachofas Formato Industrial), Gourmet
Empresas Tucapel S.a.	Aceite De Oliva Y Palta, Gourmet
Frutaexport Ltda.	Aceite De Oliva Y Palta, Deshidratados (ciruelas Y Pasas), Vinos (embot C/ Denom Origen)
Ifoodschile Ltda	Productos Orgánicos, Aceite De Oliva Y Palta, Conservas (aceitunas Y Alcachofas Formato Industrial), Deshidratados (ciruelas Y Pasas), Gourmet
Importadora&exportadora Carta-caribe	Ajo, Textil Y Confección, Aceite De Oliva Y Palta, Conservas (aceitunas Y Alcachofas Formato Industrial), Deshidratados (ciruelas Y Pasas), Gourmet
La Casona El Monte	Aceite De Oliva Y Palta, Conservas (aceitunas Y Alcachofas Formato Industrial), Gourmet
Las Doscintas	Aceite De Oliva Y Palta
Mdm Comex S.a	Cecinas Y Embutidos, Fruta Fresca (berries), Leche En Polvo, Aceite De Oliva Y Palta, Congelados (frambuesas Y Frutillas), Deshidratados (ciruelas Y Pasas), Productos Del Mar, Vinos (embot C/ Denom Origen)
Olivares De Quepu S.a	Aceite De Oliva Y Palta

Olivos Del Sur S.a	Aceite De Oliva Y Palta
Sociedad Comercial Omegna Y Rodríguez Limitada	Cosméticos, Aceite De Oliva Y Palta
Terramater S.a.	Aceite De Oliva Y Palta, Vinos (embot C/ Denom Origen), Turismo Especialidad
Valle Naltagua S.a.	Aceite De Oliva Y Palta, Gourmet
Watt's S.a.	Leche En Polvo, Queso, Aceite De Oliva Y Palta

Fuente: ProChile

Empresas Productoras sólo de Aceite de Paltas

Empresa	Monto Dólares	Monto Dólares
	FOB 2007	FOB 2008
Neo Oils S.A.	213.797	299.779
Agroindustrial Huaquén S.A.	131.910	72.955
Aconcagua Oil & Extract S.A.	79.419	292.745
Alimentos San Alberto	53.814	23.520
Terramater S.A.	47.698	4.633
Alimentos San Ernesto Ltda.	18.781	23.520
Agrícola Cerrillos de Tamaya S.A.	5.353	Sin Información
Alimentos Manqueley Inversiones S.A.	1.874	50.817
Agroindustrial Razeto Ltda.	1.004	39.292
Viña San Esteban S.A.	24	8.153
Total	553.674	815.414

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de ProChile.

Anexo E: Definición de Estrategias

1. Estrategia de líder. El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios...; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.
2. Estrategia de retador. Consistente en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Éstas pueden consistir:
 - a. Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
 - b. Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.
3. Estrategia de seguidor. El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.
4. Estrategia de especialista. El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

Anexo F: Parámetros de Control de Calidad para El Aceite de Paltas

Es importante considerar los parámetros de calidad a nivel mundial, ya que esta es la calidad que debemos fijar a nuestros productos. Estos parámetros miden la pureza y calidad del aceite de palta, detallándose a continuación:

Densidad

La densidad suele no ser de mucha importancia para el fabricante, sin embargo, para el transporte, permite calcular el peso y valor de la mercadería. La conversión de volumen a peso es directamente dependiente de la densidad del aceite y de la temperatura a la que se mide.

Indicador de refracción.

El índice de refracción de un aceite se define como la razón de la velocidad de la luz al vacío con respecto a la velocidad de la luz en el aceite evaluado. Por razones prácticas, normalmente los instrumentos comparan con la velocidad de la luz en el aire en lugar del vacío. El índice de refracción es característico dentro de ciertos límites para cada aceite por lo que es un indicador de pureza para el aceite.

Indicador de Acidez.

Este indicador, expresa el contenido de ácidos grasos libres y es una medida que expresa el grado en que la hidrólisis ha liberado a los ácidos grasos de su enlace éster (producto de la reacción entre ácidos grasos y alcoholes – Enciclopedia Wikipedia 2004)) con la molécula de glicérido original. Cuando hay mezclas de aceites involucrados se prefiere usar el valor ácido (VA) que se define como el número de miligramos de hidróxido de potasio requeridos para neutralizar ácidos libres en un gramo de muestra. Idealmente es debe ser < 0.5% para ser un buen aceite.

Valor Peróxido

La causa más común de deterioro de un aceite es la rancidez, siendo la causa más común la oxidación. Generalmente se acepta que el primer producto formado por la oxidación de un aceite es un hidroperóxido. Por ello el método más usual para evaluar el grado de oxidación es determinar el valor peróxido, el cual se reporta en

unidades mili-equivalentes de oxígeno por kilogramo de aceite.

Este es un buen indicador de calidad, un aceite fresco debe tener valores menores a 1, en cambio los aceites almacenados tienen valores de peróxido aceptables de hasta 5, mayor a este valor puede presentar problemas de olor y sabor. Aunque la bibliografía habla de un buen aceite con una lectura menor a 2%.

Contenido de Humedad.

La Humedad y otras sustancias volátiles son sin duda las impurezas menores más comunes. Existen varios métodos para determinar la humedad y la mayoría lo hacen por evaporación de la misma, por ello se incluyen las otras materias volátiles. Existe otro método que utiliza medición química de la cantidad de agua en la muestra como el método Karl Fisher.

Los aceites refinados tienen niveles de humedad de menos de 0.1% y los aceites crudos, como es el caso de la palta, tienen entre 0,1 y 0,3%, como medida óptima.

Valor Yodo

Este indicador se refiere al contenido de dobles enlaces capaces de reaccionar con el halógeno, siendo esto la medida de insaturación. Expresa concentraciones de ácidos grasos insaturados junto con el grado de insaturación en un solo número, siendo un útil y sencillo parámetro de calidad.

Valor saponificable

El valor de saponificación de un aceite se define como el peso molecular promedio de los glicéridos o ácidos grasos que lo componen, expresado en el número de miligramos de hidróxido de potasio requeridos para saponificar 1 gr. de aceite. El equivalente de saponificación (ES) es el número de gramos de aceite saponificados por 56,1 gr. (es decir 1 equivalente) de hidróxido de potasio.

ES = 56,108/SV

Como la mayoría de los aceites están compuestos principalmente por triglicéridos, es un estimado de moléculas promedio de los ácidos constituyentes, por lo que el peso molecular promedio de los triglicéridos de un aceite es aproximadamente igual a 3xES.

Materia Insaponificable

Corresponde, a diferencia del indicador anterior, a la cantidad de sustancias disueltas en el aceite que, después de la saponificación, no son solubles en soluciones acuosas, pero sí en solventes orgánicos. Es decir, la proporción del contenido de material orgánico disuelto por los glicéridos y ácidos grasos que en un 95% conforman todos los aceites. Estos materiales deben ser considerados como impurezas como aceites minerales, o de origen natural como esteroides, tocoferoles, carotenoides o pigmentos.

Características y composición físico químicas

Se debe asegurar, a modo de resumen que el aceite posea condiciones mínimas para competir, como las que se muestran a continuación: (Obtenido de acuerdo a benchmarking productos competencia australiana Olivado Avocado Oil).

Características Físico-Químicas

- Ácidos Grasos Libres 0.7 % máx.
- Índice de Peróxido 10 meq O₂/Kg. máx.
- Perfil de Ácidos Grasos
- Acido Palmítico C16:0 12.0 %
- Acido Palmitoléico C16:1 3.9 %
- Acido Esteárico C18:0 0.6 %
- Acido Oleico C18:1 69.0 %
- **Acido Linoléico C18:2 10.5 %**
- **Acido Linolénico C18:3 0.7 %**

Anexo G: Precio Aceite Retail Australia

MARCA – TIPO – CANTIDAD	Precio Retail US\$
Always Fresh Australian Olive Oil Extra Virgin 375ml	5.90
Always Fresh Oil Olive Ex/virgin 1l	10.78
Always Fresh Oil Olive Pure Spansh 1l	10.24
Always Fresh Oil Olive Xtra Light 1l	10.24
Aurora Extra Light Olive Oil 500ml	4.25
Aurora Extra Virgin Olive Oil 500ml	4.95
Aurora Medaglia Doro Extra Virgin Olive Oil 4lt	36.10
Bertolli Oil Olive Classico 500ml	5.98
Bertolli Oil Olive Extra Virgin 2l	19.97
Bertolli Oil Olive Xrta Vrgn Organic 250ml	6.46
Bertolli Oil Olive Xtra Lght 1l	12.40
Bertolli Oil Olive Xtra Lght 500ml	5.98
Bertolli Oil Olive Xtra Vrg 1l	13.48
Bertolli Oil Olive Xtra Vrg 500ml	7.54
Bertolli Olive Oil Spray Extra Light 150g	4.63
Borges Olive Oil Organic Extra Virgin 500ml	8.08
Carbonell Oil Olive Extra Virgin 4l	43.18
Carbonell Oil Olive Spanish 4l	43.18
Carbonell Olive Oil Extra Light 4l	43.18
Cobram Estate Murray Valley Oil Olive Extra Virgin 3l	32.38
Cobram Estate Murray Valley Olive Oil Extra Virgin 750ml	9.95
Cobram Estate Olive Oil Extra Virgin 375ml	5.99
Colavita Oil Olive Xtra Vrgn 500ml	9.70
Crisco Oil Olive Extra Light 500ml	5.92
Crisco Oil Olive Extra Virgin 500ml	5.99
Crisco Oil Olive Pure 500ml	7.00
Homebrand Oil Olive Extra Light 1l	8.62

Homebrand Oil Olive Extra Light 500ml	4.84
Homebrand Oil Olive Extra Virgin 1l	9.06
Homebrand Oil Olive Extra Virgin 500ml	5.38
Homebrand Oil Olive Pure 500ml	4.84
Homebrand Olive Oil Pure 1l	8.62
Homebrand Olive Oil Spray 400g	5.67
Jingilli Devine Olive Oil X/vrgrn 500ml	9.66
Lupi Oil Olive Extra Virgin Cold Pressed 3l	38.98
Lupi Oil Olive Extra Virgin 1l	12.36
Lupi Oil Olive Extra Virgin 500ml	7.11
Lupi Oil Olive Italian 500ml	7.00
Lupi Oil Olive Light 500ml	7.00
Lupi Olive Oil Pure 3l	36.63
Minerva Oil Olive Extra Virgin 3l	39.94
Minerva Oil Olive Extra Virgin 500ml	7.76
Moro Oil Olive Ex/light Spray 150g	4.29
Moro Oil Olive Ex/virgin Spray 150g	4.29
Moro Oil Olive 4l	29.99
Moro Oil Olive Extra Light 500ml	6.55
Moro Oil Olive Pure 500ml	6.55
Moro Oil Olive X/virg 4l	29.99
Moro Oil Olive Xtra Lght 4l	54.74
Olive Grove Oil Olive Extra Virgin 2l	21.99

Fuente: Estudio ProChile Aceite de Oliva y Aceite de Palta 2008. (El tipo de cambio de referencia es de AUD\$ 1= US\$ 0,90)

Aceite de Palta Australia

MARCA – TIPO – CANTIDAD	Precio Retail US\$
The Grove Avocado Oil Gourmet Extra Virgin Cold Pressed 250ml Bottom of Form	\$8.30
The Grove Grove Avocado Oil Caribbean Lime 250ml	\$8.30

Fuente: Estudio ProChile Aceite de Oliva y Aceite de Palta 2008. (El tipo de cambio de referencia es de AUD\$ 1= US\$ 0,90)

Anexo H: Tiendas Gourmet de Sydney, Australia donde se Comercializa Aceite de Palta

- Annangrove - Annangrove Fruit Bowl, 169 Annangrove Rd
- Ashfield - Harris Farm, 270 Liverpool Road
- Balmain - TJ's Award Butchery, 319 Darling Street
- Bateau Bay - Quick Serve Fruit Market, Shop 55 Bayvillage
- Baulkham Hills - Bushs Meats, Shop 29, Norwest Marketown
- Beecroft - Beecroft Village Fruit Market, Shop 19 Beecroft Arcade
- Bondi Junction - Harris Farm, Level 2, Eastgate Shopping Centre;
- Joe's Meat Market, Shop 11-14, Eastgate Shopping Centre
- Bossley Park - Bossley Park General Store & Deli, Mimosa Rd
- Broadway - Harris Farm, Broadway Shopping Centre
- Brookvale - Dee Why Fruit World, 12 Green St
- Burwood - Fruiticious, Shop 145, Westfield Shopping Centre
- Cammeray - Cammeray Fruit Market, 447 Miller St
- Carlingford - The Square Meal, Shop 140 Carlingford Court
- Castle Hill - Bush's Meat, Castle Towers Shopping Centre;
- Fresh World Fruit Market, Castle Towers Shopping Centre;
- Harris Farm, Shop 126 Castle Mall, McDougal Lane
- Chatswood - Capers Deli, Shop 201, Westfield Shoppingtown;
- Fruit Ezy, Shop LG7, Chatswood Chase;
- Peter's Deli, Shop LG9, Chatswood Chase
- Cherrybrook - Martelli's Fruit Market, Cherrybrook Shopping Village
- Concord - Pilica, 90 Majors Bay Road
- Cremorne - I.G.A. Supermarket, Military Road
- Cronulla - New Age Fruit World, 42 Cronulla Street;
- Cronulla Fresh, 20 Cronulla St
- Crows Nest - Paradise Markets, 84-90 Atchinson Street;
- 5 Star Gourmet Foods, 13 Willoughby Rd
- Denistone East - Midway Fruit & Deli, 119D North Rd
- Double Bay - The Gourmet Basket, Suite 6, 17-19 Manning Road
- Dural - Hills Fruit Bowl, Shop 16 Dural Mall
- Earlwood - Earlwood Growers Market, Shop 1, 12-16 Clarke Street;
- Mick's Fine Foods, 339 Horner Street
- Eastwood - Eastwood Fresh, Cnr Progress Ave & Hillview Lane
- Edgecliff - Harris Farm, Shop 5, Eastpoint Food Fair
- Enfield - The Fresh Fruit Palace, 27 Mitchell Street
- Five Dock - Five Dock Fruit World, 125 Great North Road;
- Five Dock Superbarn, 193 Great North Road
- Frenchs Forest - Frenchs Forest Fruit World, Shop 11 Forest Way Shopping Centre
- Galston - Galston Greengrocer, 4/350 Galston Rd
- Gladesville - Bushs Meats, Shop 191 Gladesville Shopping Village
- Gordon - Gordon Village Fruit Market, 767 Pacific Highway

- Grenfell - Grenfell Fruit Market, Grenfell
- Gymea - The Tuckerbag Supermarket, 76 Gymea Bay Rd
- Harbord - Harbord Growers Market, 22 Albert Street
- Homebush - Homebush Fruit Bowl, 17 Rochester Street
- Hornsby - Hornsby Market, 2 William St
- Hurstville - Blue Ribbon Fruit Market, Shop 1, 8 Greenacre Rd, South Hurstville;
- St George Fruit Market, 916 - 918 King Georges Road
- Kenthurst - Kenthurst Fruit & Veg Market, Kenthurst
- Kogarah - President Ave Fruit World, 60 President Ave
- Lane Cove - Giving & Living, 148 Longueville Rd;
- Lane Cove Village Fruit Market, 56 Burnsby Road
- Leichhardt - A C Butchery, 174 Marion St;
- Mirage Fruit Barn, 194 Marion St;
- Norton Street Grocer, Shop B1, 51 Norton Street
- Lindfield - Cooleys Quality Fruit & Veg, Shop 7, East Lindfield Shopping Village;
- Lindfield Market Garden, Shop 1, 27-31 Lindfield Ave
- Manly - 4 Olives Deli, 4-8 Darley Rd
- Marrickville - Banana Joe's Fruit Market, 258 Illawarra Road;
- Metro Grocer, Marrickville Metro
- Maroubra - Bae Fruit Market, Eastgardens Shopping Centre, Bunnerong Road;
- Eastgardens Fruit Centre, Kiosk 111, Eastgardens Shopping Centre;
- Freshpoint, 932 Anzac Pde;
- Piccadilly Arcade Fruit Market, 68a Piccadilly Arcade
- Merrylands - Harris Farm, Shop 2, 234 Merrylands Road
- Milsons Point - Lombardo Brothers, 29 Broughton Street
- Miranda - Fruitees Fruit Market, Westfields
- Mona Vale - Ripe Grocer, 8 Bungan Street
- Mosman - Arena's Quality Fruit, 906 Military Road;
- Harris Farm, Shop 12 Bridgepoint Shopping Centre
- Mount Colah - Mt Colah Fruit World, 533 Pacific Highway
- Narrabeen - Narrabeen Fruit Market, 7254 Pittwater Rd
- Neutral Bay - Neutral Bay Fruitland, Shop 5, 9-17 Young Street
- Newtown - Vinnies Gourmet Greengrocer, 262 King St
- North Ryde - Bush's Meats, Macquarie Centre;
- Waterwheel Fruit Market, Shop 156 Macquarie Centre
- North Sydney - North Sydney Fresh, Greenwood Plaza, 36 Blue Street
- Oatlands - Martelli's of Oatlands, 43 Belmore Street East
- Parramatta - Harris Farm Markets, Church St
- Pennant Hills - Harris Farm, Shop 15, 4 Hillcrest Road
- Penrith - Penrith Growers Market, Shop 22, Penrith Plaza, Riley St;
- Smith St Fruit Shop, South Penrith
- Pymble - Pymble Garden Fresh, 89 Grandview Street
- Pyrmont - Blackwattle Deli, Shop 8A Sydney Fish Markets

- **Randwick - Totem Fruit Market, Totem Shopping Centre**
- **Richmond - Richmond Fruit Market, Shop 10 Park Mall, 209 Windsor Street**
- **Roselands - Delicasella, Shop 40, Roselands Shopping Centre**
- **Rozelle - Rozelle Fruit Shop, 642 Darling St**
- **Seaforth - Arington's Fresh Foods, 537 Sydney Rd**
- **Silverdale - Fresh Fruit Palace, 2250 Silverdale Rd**
- **St Ives - Harris Farm, Shop 35, St Ives Shopping Village, Mona Vale Road**
- **Sydney Central - The Avocado Group, Level 1, Customs House, 31 Alfred Street;**
- **IGA X-Press Supermarket, AMP Plaza, Circular Quay**
- **Sylvania Water - Sylvania Waters Fruit Centre, Shop 7, Murrumbidgee Ave**
- **Turrumurra - D J's Fruit, 99B Eastern Valley Road**
- **Vaucluse - Vaucluse Fruit Shop, 64 New South Head Rd**
- **Warriewood - Bushs Meats, Shop 7, Warriewood Shopping Square**
- **Waverley - Fruitgasm, 54 Macpherson St**
- **West Epping - Martelli's Fruit Market, 101 Carlingford Road**
- **Wetherill Park - Joes Fruit World, Greenfield Plaza, The Horsley Drive;**
- **Trim's Fresh Fruit & Veg, Stocklands Mall**
- **Willoughby - Harris Farm, Shop 10, High Street Market Place, 201 High Street**
- **Winston Hills - Bushs Meats, Shop 38, Winston Hills Shopping Village**
- **Woollahra - Queen Street Fruit Shop, Queen Street**

Anexo I: Descripción Proceso de Extracción Aceite de Palta

Acopio de Fruta.

En esta primera etapa se selecciona la fruta y se lleva al proceso de extracción de la materia prima útil (la carne o pulpa).

La Materia Prima se deposita en envases plásticos o bins, para ir a la línea de mondado. Donde previamente se lavan los frutos enteros.

Mondado: Pelado y deshuesado.

En esta etapa, se le quita la semilla o hueso en forma manual y se prepara para el descascamiento, lo cual puede ser manual (operarias) o mecanizada por "máquina peladora", ya incorporada en líneas de producción disponibles en el mercado.

Molienda

En esta etapa se ingresa la pulpa de la palta sin piel ni semilla para ser hipermolida antes de ingresar a los malaxadores. En esta etapa se usan máquinas distintas, la máquina moledora, posee cuchillos con acción rotatoria y en espiral; otra máquina es manipulada por un operario que ingresa la palta semiprocesada y por un rodillo interno, va extrayendo la Pulpa o Pasta de Palta. Ambas cumplen el propósito.

Mezclado o Malaxado.

En esta se produce la elaboración de la pasta. Eventualmente se podría producir demora en este proceso y hay productores nacionales que han invertido en dos o tres de estos estanques u ollas malaxadoras. Lo relevante es que en esta etapa se bate la pulpa que ya ha sido molida y se agrega temperatura, entre 25 C y 45 C, para que empiece a separarse el aceite y esté lista para ingresar a la centrifuga.

En algunos procesos, en esta etapa, es recomendable agregar entre un 20% y un 50% de agua a la pulpa, con el objetivo de aligerar la mezcla de forma que sea menos densa. No está claro si esta práctica es perjudicial, sin embargo, no debería serlo ya que la fruta ya trae agua la cual será igual separada del aceite. Existen empresas que no agregan agua, por recomendación de los fabricantes de las

máquinas.

Centrifugado.

En esta etapa finalmente se separa el aceite de la pulpa. Este proceso se realiza mucho más rápido que la anterior, 30 min. Contra 1 hora y para ellos se usa una centrífuga que comúnmente es la misma usada para extraer el aceite de oliva, con algunas modificaciones, ya que ambos procesos son similares, la diferencia principal es el tiempo y las revoluciones necesarias en la máquina.

Filtrado

En esta etapa, se ingresa el aceite ya separado del resto de la pulpa a unos estanques de filtrado. Este filtrado consta de 2 o más etapas en algunos casos; ya que se va llenando un estanque, se filtra el aceite y luego se pasa a otro estanque que también filtra.

Decantado

Es esta etapa, se puede ralentizar por procesar mucha producción de palta, para lo cual hay que evaluar la incorporación de otro “decanter” para acelerar el proceso y no crear cuellos de botella.

El aceite filtrado se deja reposar durante siete días aproximadamente para que separe las partículas sólidas que aun pueden estar presentes antes de ser envasado.

Laboratorio.

Esta es la etapa de control de calidad, el que se hace cada 300 litros, obteniendo una muestra que pasa por la línea de proceso, controlándose dos indicadores que son los principales indicadores de calidad: Acidez libre y Nivel de peróxidos (nivel de oxidación).

El aceite en condición de aceptado debe tener una acidez dentro de un rango de

0.1% y 0.9% y el indicador de peróxido debe encontrarse entre 2 y 5.

Envasado

Para el envasado, comúnmente se usan dos máquinas, la dosificadora que trabaja al vacío, encargándose de llenar las botellas a la medida correcta según formato de 250 ml o 375 ml y la otra máquina es la tapadora.

Eliminación del desecho.

Los desechos del proceso se componen básicamente de cáscara, pulpa sin aceite y huescos. Es importante un manejo adecuado de estos desecho ya que si mantienen calidad de desecho, estos son biodegradables, y podrían servir por ejemplo como complemento de la tierra, usados en huertos orgánicos como fertilizantes naturales, entre otras aplicaciones.

Anexo J: Precio Palta a Mayorista en Chile (2000-2008)

Serie de Precios Palta

Precios Mayoristas de palta \$/kilo (Precios nominales sin IVA)

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prom. (Ago- Feb)
2000	1.685	1.674	1.722	1.174	947	753	727	634	684	670	659	588	1.040
2001	612	689	800	651	640	575	366	527	486	494	522	571	588
2002	800	905	894	688	663	582	330	394	402	393	390	429	576
2003	530	637	813	574	636	573	525	412	430	539	702	767	604
2004	898	1.090	866	642	468	424	379	371	308	318	335	304	561
2005	293	359	522	532	561	587	538	426	420	457	430	535	430
2006	668	774	923	886	681	420	373	356	305	332	255	279	487
2007	227	206	354	322	339	504	533	496	438	481	462	487	394
2008	613	617	793	763	869	1.191	908	832	748	790	778		739

Fuente: ODEPA

Precios Mayoristas de palta USD/kilo (Precios nominales sin IVA)

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio (Ago- Feb)
2000	2,3	2,3	2,4	1,7	1,3	1	1	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8	1,40
2001	0,8	0,9	1	0,8	0,8	0,7	0,4	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,69
2002	0,9	1	1	0,8	0,8	0,7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,63
2003	0,6	0,7	0,9	0,6	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,7	0,9	1	0,73
2004	1,2	1,5	1,1	0,8	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,74
2005	0,4	0,5	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,6	0,6	0,7	0,7	0,9	0,64
2006	1,1	1,2	1,5	1,4	1,1	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,4	0,4	0,78
2007	0,4	0,3	0,6	0,5	0,6	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,8	0,9	0,69
2008	1,2	1,2	1,7	1,6	1,8	2,3	1,8	1,6	1,4	1,3	1,2		1,37

Fuente: ODEPA

Anexo K: Costo Insumos

a) Costo envase Unitario 250 ml

Item	Costo (\$)
Botella vidrio cuadrada verde (250 ml)	110
Tapa Pilfer con Dosificador corta gota sin hilo	36
Cápsula	17
Etiquetas (Frontal y Reverso)	50
Total	213

Fuente: Elaboración Propia

b) Costo envase Unitario 375 ml

Item	Costo (\$)
Botella vidrio cuadrada verde (375 ml)	125
Tapa Pilfer con Dosificador corta gota sin hilo	36
Cápsula	17
Etiquetas (Frontal y Reverso)	65
Total	243

Fuente: Elaboración Propia.

Cotizaciones realizadas en:

- Tapa Pilfer y capsula. <http://www.derossetti.com>
- Botella y etiquetas: www.cristoro.cl

Anexo L: Especificaciones Cajas de Cartón

Cotizado en Corrupac (www.corrupac.cl) a modo de referencia. El costo por caja para las botellas de 250 ml es de \$330 y para las botellas de 375 ml es de \$350.

Especificaciones Caja Botellas de 250ml

Características	Unidades
Largo en mm.	376
Ancho en mm.	282
Alto en mm.	252
Espesor en mm.	5
Tipo de material	Onda Simple (C)
Resistencia Libraje	110 lb.
Unidades por Caja	12
Tipo chapetón	Pegado
Tipo de Aleta	Simple

Fuente: Corrupac

Anexo M: Cotización Envío Marítimo

SANTIAGO DE CHILE, Lunes, 29 de Diciembre de 2008

Cotización Número: 81406

Señores EXPORT FASTFRUT S.A.

ATT: ALVARO VALDEBENITO

Presente

Estimados señores:

Nos es muy grato poder cotizar nuestros servicios de transporte internacional para sus cargas de Exportación.

Detalle de cotización marítima

Origen	Destino	
VALPARAISO	SYDNEY	LCL/LCL USD 175.00 x TON/M3
		LCL/LCL USD 245.00 x MIN

Gastos generales

Detalle de gastos	Precio	Detalle
B/L FEE (EM)-E	USD 35.00	
STUFFING CHARGES (EM)-A	USD 15.00 +IVA	X T/M3 MIN US\$50
HANDLING FEE (EM)-A	USD 75.00 +IVA	

Servicio quincenal, tiempo de tránsito 45-48 días, vía Hong Kong.

Excluye; aduana, impuestos y gastos locales en destino. Todas las operaciones con tipo de pago en origen (PREPAID) deben ser canceladas en nuestras oficinas al momento de retirar los documentos de embarque respectivos.

Requerimientos:

- Instrucción de Embarque
- Copia de la Factura Comercial
- Copia de la Lista de Empaque

Validez de la presente cotización:30 días

Los términos indicados precedentemente, están sujetos a las condiciones vigentes al momento del embarque. Sin otro particular, quedamos a la espera de contar con sus gratas noticias,

TRADEWINGS (CHILE) LTD. JOSE LUIS LARA MARCHANT

jlara@tradewings.cl Departamento Comercial

Teléfono 56.2.4122000

Fax 56.2.3817414

Cotización Transporte Modalidad 2

SANTIAGO DE CHILE, Lunes, 29 de Diciembre de 2008

Cotización Número : 81407

Señores EXPORT. FASTFRUT S.A.

Att: ALVARO VALDEBENITO

Presente

Estimados señores:

Nos es muy grato poder cotizar nuestros servicios de transporte internacional para sus cargas de Exportación.

Detalle de cotización marítima

Origen	Destino	
VALPARAISO	SYDNEY	FCL/FCL USD 2830.00 x 20' Dry

Gastos generales

Detalle de gastos	Precio	Detalle
B/L FEE (EM)-E	USD 35.00	
HANDLING FEE (EM)-A	USD 75.00 +IVA	X CONTENEDOR

Servicio Semanal, tiempo de tránsito 45-48 días, Vía Hong Kong.

Excluye; aduana, impuestos y gastos locales en destino.

Todas las operaciones con tipo de pago en origen (PREPAID) deben ser canceladas en nuestras oficinas al momento de retirar los documentos de embarque respectivos.

Requerimientos:

- Instrucción de Embarque
- Copia de la Factura Comercial
- Copia de la Lista de Empaque

Validez de la presente cotización:30 días. Los términos indicados precedentemente, están sujetos a las condiciones vigentes al momento del embarque.

Sin otro particular, quedamos a la espera de contar con sus gratas noticias,

TRADEWINGS (CHILE) LTD. JOSE LUIS LARA MARCHANT

jlara@tradewings.cl Departamento Comercial

Teléfono 56.2.4122000

Fax 56.2.3817414