



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

“DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN DE CONSERVAS DE
DURAZNOS EN MERCADO AUSTRALIANO PARA EMPRESA CHILENA”

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION PARA LA
GLOBALIZACION

JOSÉ MIGUEL SILVA FUENTE-ALBA

PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA
ALAN WILSON GROTHE

SANTIAGO DE CHILE
Julio, 2011

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta tesis es evaluar la entrada de una empresa chilena al mercado australiano de duraznos en conservas, el cual se estima en un valor anual cercano a los \$70 millones de dólares australianos.

La motivación de la empresa es diversificar los mercados a los cuales hoy está exportando ya que mayoritariamente son americanos y cuentan con aranceles preferenciales para Chile con continuidad incierta. La oportunidad de globalización viene tras la gran pérdida de competitividad que ha sufrido la industria australiana, debilitada por aumentos en costos de mano de obra y producción, disminución de zonas de cultivo, salida de productores del mercado y apreciación de la divisa local.

El año 2010 la empresa hizo su primera incursión en Australia al ganar un contrato por una temporada produciendo dos SKUs de la marca propia de un importante retailer local. Para afianzar la presencia de la empresa en dicho mercado se definieron cuatro alternativas de entrada:

1. Seguir produciendo marcas propias de retailers locales.
2. Exportar directamente una marca de producción nacional al retail.
3. Proveer a la industria de servicio de comida.
4. Proveer a un procesador local australiano de productos etiquetados con sus marcas.

En base al análisis cualitativo, se descartó la opción de penetrar con una marca chilena debido a la alta competitividad del mercado australiano, la presencia de marcas fuertes y los altos costos de desarrollar y promocionar una marca desconocida. La otra opción descartada fue la de proveer a la industria de servicio de comida por tener un mercado de tamaño considerablemente menor que el del retail y tener clientes y distribuidores altamente atomizados.

Para las rutas restantes se identificaron los productos presentes en el mercado, se hizo un levantamiento de precios a público y se estimaron los márgenes esperados por los actores involucrados. Se modelaron los costos de la empresa y se estudiaron los márgenes para las distintas alternativas.

Bajo un escenario que no contempla los precios de la competencia, se logran rentabilidades muy altas en todas las alternativas. Al apuntar a una rentabilidad de un 15%, mínimo esperado por la empresa, se llega a precios estrechamente competitivos en relación a los precios promedios de las importaciones de otras naciones, medidos en precio CIF por tonelada. Esto implica la existencia de márgenes muy grandes para el retailer y bajos para los exportadores.

Se recomienda a la empresa continuar su incursión en el corto plazo buscando estrechar una alianza más duradera con su cliente actual y apuntar a marcas de mayor valor. Adicionalmente, debe negociar con otras empresas, como potenciales clientes. En el mediano y largo plazo se recomienda buscar una alianza estratégica con el procesador local SPCA. Finalmente, es fundamental que la empresa, entre otros, invierta en modernizar sus procesos productivos sumando líneas de productos que lo conviertan en un socio más atractivo para mercados más desarrollados.

INDICE

1.	Introducción.....	8
2.	Objetivos	10
2.1	Objetivos Generales	10
2.2	Objetivos Específicos.....	10
2.3	Resultados Esperados.....	10
3.	Descripción de la Empresa	11
3.1	Descripción de los Productos	11
3.2	Descripción del Mercado Nacional.....	12
4.	Descripción y Análisis de la Industria.....	15
4.1	Análisis de Mercado Mundial	15
4.2	Estudio de Mercado Australiano	20
4.2.1	Características del Mercado.....	20
4.2.2	Cadena de Valor	23
4.2.3	Clientes Objetivos	23
4.2.4	Competencia Interna.....	25
4.2.5	Muestra Productos Competidores en Australia	26
4.3	Consideraciones para importación y comercialización	27
4.4	Análisis de Fuerzas de Porter (Industria Australiana).....	28
4.4.1	Entrada de Nuevos Competidores	28
4.4.2	Intensidad de Rivalidad Competitiva	28
4.4.3	Productos Sustitutos	29
4.4.4	Poder de Clientes.....	30
4.4.5	Poder de Proveedores	31
4.5	Análisis FODA Industria Australiana.....	32
4.6	Análisis FODA Empresa Nacional	33
4.7	Justificación de la Oportunidad de Globalización	35
5.	Propuestas de Internacionalización	38
5.1	Productos a Exportar, Propuesta de Valor y Rutas de Ingreso.....	38
5.2	Evaluación Distintas Rutas	38
5.2.1	Utilizando Marca de la Empresa	39
5.2.2	Producir Marcas Propias Retailers	40
5.2.3	Producir para SPC Ardmona.....	43
5.2.4	Venta Industria Food Service	44
6.	Análisis Opciones de Comercialización.....	46
6.1.-	Metodología y Supuestos	46
6.2.-	Análisis Rentabilidad	52
6.3.-	Análisis de Escenarios.....	56
6.3.1	Apreciación Dólar Americano 20 por Ciento.	56
6.3.2	Depreciación Dólar Americano 20%.....	57

6.3.3 Fijación de Precios en Dólares Australianos	57
6.4 Estimación Volúmenes de Venta	58
6.5 Definición y Recomendación de Estrategia	59
7. Conclusiones.....	63
7.1 Inclusión Producto Nacional en Mercado Australiano.....	63
7.2 Recomendaciones Fuera de Alcance de Tesis.....	64
7.2.1 Alianzas Estratégicas con Horizonte Global.....	64
7.2.2 Temas Ambientales.....	65
7.2.3 Productos Saludables	65
7.2.4 Asegurar Abastecimiento de Duraznos	66
7.2.5 Inversión en Tecnología Productiva	66
8. Referencia Bibliográfica	68
9. Anexos	70
Anexo A: Principales productores a nivel mundial de duraznos 2008	70
Anexo B: Mapa 2008 con Concentración Países Exportadores a Australia	71
Anexo C: Proceso de Producción Durazno en Conserva	72
Anexo D: Datos Principales Actores Retail Australiano	73
Anexo E: Muestra levantamiento Mix de Producto Duraznos en Conservas en Australia.....	74
Anexo F: Requerimientos Etiquetados Según Food Standards Code	77
Anexo G: Actuales Alianzas Estratégicas con Procesadores Internacionales de SPC Ardmona	78
Anexo H: Resultado Análisis Escenarios Variación Valor dólar USD	79
Anexo I: Tratados de Libre Comercio de Chile Vigentes 2009	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 3-1: Exportación Duraznos Preparados o Conservados al Natural o en Almíbar, Acumulado Septiembre 2009 por Empresa. Fuente: Webcomex.....	14
Tabla 4-1: Levantamiento Duraznos Enlatados en Retail Australiano Woolworths, Coles y Aldi – Noviembre 2010. Fuente: Elaboración Propia.....	26
Tabla 4-2: Análisis FODA Industria Australiana de Producción de Duraznos en Conservas. Fuente: Elaboración Propia.....	33
Tabla 4-3: Análisis FODA Empresa Nacional. Fuente: Elaboración Propia.	34
Tabla 6-1: Levantamiento Precios Promedio por Marca Duraznos Enlatados en Retail Australiano Woolworths, Coles y Aldi – Noviembre 2010. Fuente: Elaboración Propia.	48
Tabla 6-2: Resumen Márgenes Esperados por Marca para Retailers y Procesador. Fuente: Elaboración Propia.....	49
Tabla 6-3: Estimación Costo Adicional por Producción según Especificaciones Esperadas. Fuente: Experto Industria.....	52
Tabla 6-4: Resumen Desglose Rentabilidades Actores y Costos en la Cadena de Suministros. Fuente: Elaboración Propia.	52
Tabla 6-5: Costo CIF incluyendo Arancel por Tonelada Importada a Australia por País Exportador. Fuente: Elaboración Propia.	53
Tabla 6-6: Redistribución de Márgenes y Precio CIF Tonelada con Margen Empresa Ajustado a 15%. Fuente: Elaboración Propia.....	55
Tabla 9-1: Principales productores a nivel mundial de duraznos 2008. Fuente: FAO ...	70
Tabla 9-2: Resultado Análisis Escenarios Variación Valor dólar USD. Fuente: Elaboración Propia.....	79
Tabla 9-3: Programación Anual Plazos de Desgravación Porcentual Tratados EEUU, UE, China, Corea del Sur. Fuente: Manual del Exportador.....	80

INDICE DE FIGURAS

Figura 3-1: Proporción Destino Producción Duraznos para Consevas (Pulpa y Enlatado). Fuente: ChileAlimentos	13
Figura 3-2: Evolución Exportaciones Chilenas de Duraznos en Consevas 1981-2009. Fuente: Chilealimentos.....	14
Figura 4-1: Producción de Principales Países Productores de Duraznos y Nectarines 2008. Fuente: FAO Stat	15
Figura 4-2: Mapa Planisferio con Zonas de Latitudes Óptimas de Producción Duraznos Conserveros. Fuente Elaboración Propia.....	16
Figura 4-3: Exportación Duraznos Preparados o Conservados (200870) 2005-2009. Fuente: UN Comtrade	17
Figura 4-4: Importaciones Duraznos Preparados o Conservado (200870) Acumulado 2007-2009 por países. Fuente: UN Comtrade.....	17
Figura 4-5: Exportaciones Duraznos Preparados o Conservado (200870) Acumulado 2007-2009 por países. Fuente: UN Comtrade.....	18
Figura 4-6: Regiones de Producción para Duraznos y Nectarines en Australia. Fuente: ABS 2008	20
Figura 4-7: Producción en Toneladas y Porcentual de Duraznos por Región. Fuente: ABS 2008	20
Figura 4-8: Importación Duraznos en Consevas a Australia 2005-2009. Fuente: UN Comtrade.....	22
Figura 4-9: Participación Importaciones Duraznos en Consevas a Australia 2006-2009. Fuente: UN Comtrade.	22
Figura 4-10: Diagrama Cadena de Valor Industria Consevas de Duraznos en Australia. Fuente: Elaboración Propia.....	23
Figura 4-11: Participaciones de Retailers en Ventas Australianas de Abarrotes Empacados 2004 - 2008 Fuente: AC Nielsen	24
Figura 4-12: Evolución Variación Valor Dólar Australiano y Peso Chileno versus Dolár Americano desde Julio 2007. Fuente: Elaboración Propia.....	36
Figura 5-1: Diagrama Rutas de Ingreso Preliminares. Fuente: Elaboración Propia.	39
Figura 5-2: Participación de Mercado de Marcas Privadas en Supermercado Coles para Año 2002 y 2007. Fuente: IbisWorld	41

Figura 6-1: Evolución Variación Porcentual Valor Peso Chileno versus Dólar Australiano desde Julio 2007. Fuente: Elaboración Propia	50
Figura 6-2: Descomposición Márgenes y Costos para Dos Productos sobre Precio a Público. Fuente: Elaboración Propia.	53
Figura 6-3: Evolución CIF incluyendo Arancel por Tonelada Importada a Australia por País Exportador 2005 – 2009. Fuente: Elaboración Propia.	54
Figura 6-4: Evolución Variaciones % Divisas versus Dólar Americano desde Julio 2007. Fuente: Elaboración Propia.....	58
Figura 9-1: Mapa 2008 con Concentración Países Exportadores a Australia. Fuente: FAO.....	71
Figura 9-2: Mapa Acuerdos Comerciales Vigentes Chile 2009. Fuente: Manual del Exportador.....	80

1. Introducción

El proyecto que se presenta a continuación consiste en un plan estratégico que busca definir distintas rutas de comercialización de duraznos enlatados de una empresa chilena en el mercado australiano. La identidad de la empresa no será revelada por temas estratégicos y de confidencialidad de información. Se busca unir la necesidad de esta empresa por diversificar los mercados en que está presente con las oportunidades que se aprecian en este mercado.

En el capítulo 2 de este trabajo se definen los objetivos de la tesis y se destacan los resultados esperados.

En el capítulo 3 se describe brevemente la empresa nacional, entregando datos generales de su manera de operar. Adicionalmente, se entrega información relevante del mercado nacional de duraznos procesados, detallando datos de producción, crecimiento y concentración de procesadores, entre otros.

Posteriormente, en el capítulo 4, se describe el mercado mundial tanto de duraznos frescos como en conservas. Tras generar un contexto en términos de producción, importación y exportación mundial, se ilustra en detalle el mercado australiano. Se describe la composición de la industria, los actores relevantes, los tipos de productos que se encuentran presentes y las consideraciones que hay que tener para exportar a este país. Aquí mismo se incluye un análisis de 5 fuerzas de Porter y análisis FODA tanto de la industria australiana como de la empresa nacional, para finalmente identificar las oportunidades de globalización.

En el capítulo 5 se identifican cuatro rutas tentativas consideradas alternativas de internación para los productos de la empresa. Se describen y se analizan las ventajas y desventajas de cada una. Tras un análisis cualitativo se acotan las opciones a dos.

En el capítulo 6 se hace un análisis más profundo de las alternativas restantes. Se explica la metodología y los supuestos usados. Se realiza un análisis de rentabilidad y posteriormente una simulación de escenarios considerando variaciones en el valor de las divisas. Finalmente, se define una estrategia considerando factores de corto, mediano y largo plazo.

Por último, en el capítulo 7 se resumen las conclusiones de la investigación y análisis en el marco de la tesis y se incluyen recomendaciones de temas, que si bien salen del alcance de ésta, se consideran relevantes para los intereses de la empresa.

2. Objetivos

2.1 Objetivos Generales

- Definir una estrategia de inserción de duraznos en conservas de la empresa chilena para entrar definitivamente en el mercado australiano.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar distintas rutas para llegar con el producto al consumidor Australiano, analizando ventajas y desventajas.
- Identificar potenciales de expansión de las estrategias filtradas

2.3 Resultados Esperados

Se espera con el desarrollo de este trabajo identificar el atractivo de las rutas propuestas y obtener una visión de cuál es la mejor manera de ingresar al mercado australiano. Más allá de un exhaustivo análisis cuantitativo, se quiere obtener una mejor noción de la industria y que combinaciones de estrategias hace más sentido en el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se espera poder generar recomendaciones de factores que, aún fuera del alcance de la tesis, la empresa debe considerar.

3. Descripción de la Empresa

Dado que la empresa ha preferido mantener anonimato para efectos del reporte no se darán mayores detalles de ésta. Sí cabe destacar que es uno de los principales exportadores de duraznos en conservas de Chile y que produce otros productos de alimentos procesados.

La empresa tiene una amplia trayectoria en el rubro de procesamiento de alimentos y cuenta con un enfoque de cumplir con altos standards de producción y utilizar exigentes sistemas de control de calidad de manera de ofrecer alimentos de alta calidad. De manera de asegurar esta calidad y parte de su abastecimiento, la empresa cuenta con plantaciones propias que proveen alrededor de un 30% de los requerimientos de su producción.

La empresa además de producir su propia marca, produce marcas privadas de retailers tanto nacionales como internacionales. Además, tiene una división de abastecimiento de alimentos para restaurantes y escuelas a lo largo de todo el país.

Dado que la empresa tiene muy concentrada su exportación de duraznos en conservas en países americanos, el principal objetivo de la empresa en este momento es lograr diversificarse explorando nuevos mercados donde expandir sus ventas.

3.1 Descripción de los Productos

En la actualidad, la empresa produce para la industria de duraznos en conservas solamente en formato enlatado. Como se mencionó, la empresa produce su propia marca, que tiene presencia nacional e internacional, y también produce enlatados sujetos a especificaciones de clientes que externalizan con ésta la producción de sus marcas.

Los productos nacen dentro de una gama de combinaciones en cuanto a tipo de corte, tamaño de envase y almíbares para satisfacer las condiciones requeridas por los distintos clientes. El corte puede ser en cubos, rodajas y mitades. Los formatos varían en peso generalmente entre 410, 825 y 3000 gramos. Los almíbares que se ofrecen se clasifican como:

- Heavy syrup 18-20 °BRIX
- Light syrup 14-17°BRIX
- Extra Light syrup 10-14°BRIX
- In Juice (jugo concentrado de fruta diluido)

Los tres primeros consisten en una mezcla de agua con azúcar, donde BRIX es la unidad que representa la concentración de azúcar.

Aproximadamente un quinto de la producción total de conservas de duraznos es consumida localmente y el resto es exportado. Actualmente un 65% de la producción para exportación de la empresa se realiza en formato 820gr, un 27% en 3kg y el restante en 425gr. El formato de 3kg en general es usado por mayoristas para la distribución a la industria de servicio alimenticio (casinos, hoteles, restaurantes, colegios, etc.). Cabe destacar que estos pesos son netos y que en la industria es muy importante especificar previo a la producción, los pesos drenados que sólo incluyen el peso de la fruta y no el del almíbar.

La empresa actualmente además de producir productos de marca desarrollada internamente también produce “marcas propias” o marcas de retailers. Para producir éstas, requiere que el cliente entregue sus especificaciones de producto, de artes para el diseño de la etiqueta y de la caja.

Otro factor importante en cuanto al producto es el calendario de producción. La empresa procesa los duraznos entre enero y marzo de cada año siguiendo las especificaciones propias o de cada cliente en caso de corresponder a marcas de retailers. La empresa no produce inventarios para luego vender, sino que pre vende y luego produce para las ventas comprometidas. Por esto es fundamental tener los contratos en mano antes del inicio de la producción.

3.2 Descripción del Mercado Nacional

Chile es uno de los principales productores de duraznos en el mundo (No. 11) y uno de los principales exportadores de duraznos en conservas (No. 3). El país cuenta con 10.100 hectáreas destinadas al cultivo de duraznos conserveros, en específico

duraznos “Cling”. Comparativamente con el año 2004, esto implica un crecimiento de un 35% de la zona productiva.¹ De éstas hectáreas 97.000 (47%) se destinaron a producción de fruta fresca enlatada. El restante 53% fue usado para pulpa de durazno. En el período 2009 el país produjo 215.000 toneladas métricas. Comparativamente también contra el año 2004 el crecimiento en toneladas métricas representó un 9,9%.

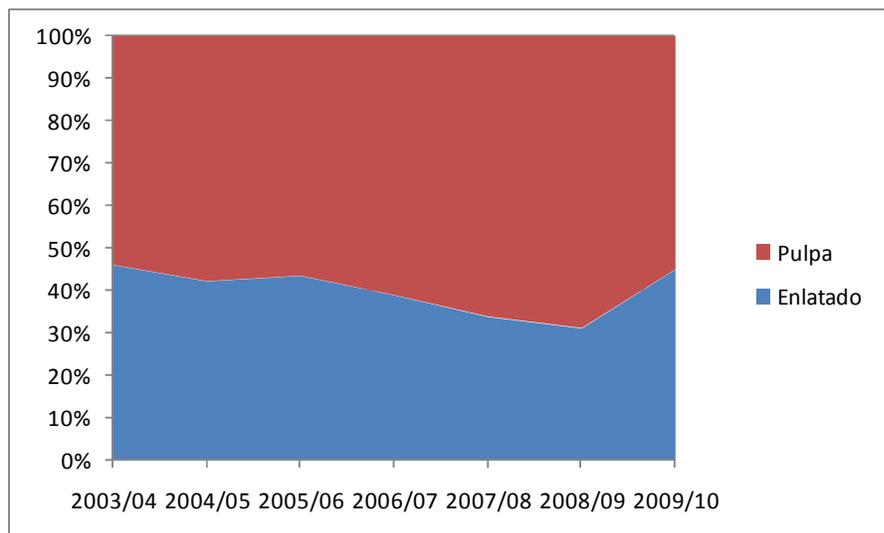


Figura 3-1: Proporción Destino Producción Duraznos para Conservas (Pulpa y Enlatado). Fuente: ChileAlimentos

En los últimos años ha aumentado la venta y producción de pulpa, principalmente detrás de la industria de los jugos naturales. Esto representa una amenaza para los procesadores de fruta ya que dificulta el proceso de conseguir duraznos de calidad. La dificultad se debe al hecho que para los productores de duraznos es mucho más fácil producir con menos restricciones y especificaciones que exigen los conserveros y aún recibir un buen precio por su producto. De similar manera los mismos conserveros destinan parte de su materia prima descartada o que no cumple sus estándares de calidad a la producción de pulpa para luego venderla. Esto por un lado es una buena medida para minimizar sus pérdidas.

En el mercado nacional existe una gran concentración en el procesamiento de duraznos en conservas. En términos de exportaciones, la tasa de crecimiento compuesto anual

¹ Fuente: ChileAlimentos

de las exportaciones nacionales en valor FOB (US\$) fue de 8,7% en el período 1981 y 2009, mostrando un sólido crecimiento. Siguiendo la tendencia mundial el 2009 se ve un decrecimiento en el comercio, que en el caso de Chile significó una reducción de un 20%, llegando a 68 millones de dólares.

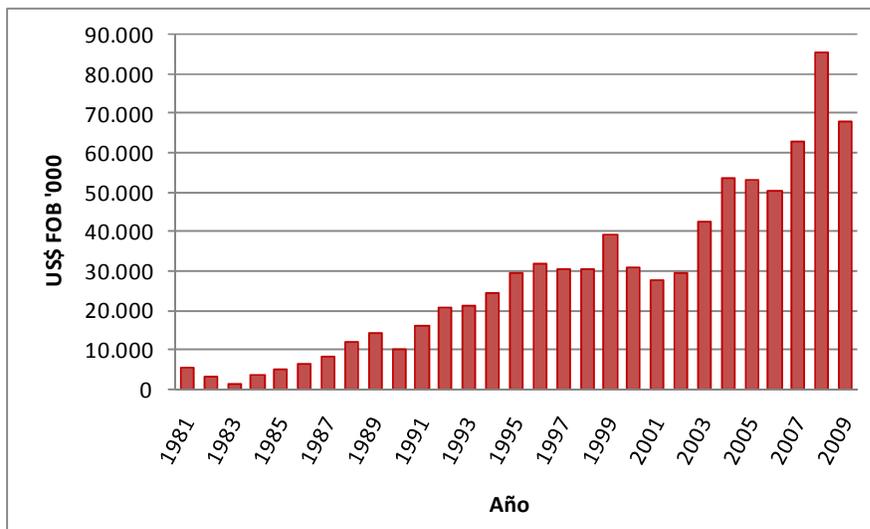


Figura 3-2: Evolución Exportaciones Chilenas de Duraznos en Conservas 1981-2009. Fuente: Chilealimentos.

El siguiente cuadro lista los principales actores nacionales en términos de exportación de conservas de duraznos nacionales. Se ve como los primeros tres procesadores tienen una gran concentración, significando más del 85% de las exportaciones. La siguiente tabla muestra las exportaciones valorizadas en dólar americano y su peso porcentual acumulado a septiembre del 2009 de los principales actores en el mercado nacional.

Descripción	Monto (USD)	%
Conservera Pentzke S.A.	10.195.000,65	34,2%
Aconcagua Foods S.A.	10.122.395,90	34,0%
Agrofoods Central Valley Chile S.A.	4.816.289,63	16,2%
Alimentos Indal S.A.	2.130.523,00	7,2%
Comercializadora Chimex S.A.	1.173.060,00	3,9%
Bozzolo Hnos. & Cía. Ltda.	622.919,80	2,1%
Exportadora Frucol Ltda.	339.176,00	1,1%
Distribuidora Comercial Beni Limitada	226.984,00	0,8%
Sociedad Importadora y Exportadora Halcón Ltda.	60.651,90	0,2%
Sociedad Comercial Flores y Vivar Ltda.	15.685,00	0,1%
Otras	88.197,83	0,3%

Tabla 3-1: Exportación Duraznos Preparados o Conservados al Natural o en Almíbar, Acumulado Septiembre 2009 por Empresa. Fuente: Webcomex.

4. Descripción y Análisis de la Industria

En esta sección se busca describir el contexto tanto global como local de la industria del durazno procesado y analizar su atractivo. Para esto, primero se describe el mercado mundial a nivel macro, describiendo la producción de duraznos a nivel global e identificando las principales naciones involucradas. Posteriormente, se describe la situación de la producción de duraznos procesados a nivel global y del mercado australiano. Finalmente, se analizan las fuerzas que actúan sobre la industria y se identifican las oportunidades de globalización.

4.1 Análisis de Mercado Mundial

Al año 2008, el principal productor de duraznos a nivel mundial era China casi cuadruplicando la producción de Italia, el segundo productor. Sin embargo, la producción en China es muy atomizada e incluye muchas variedades que no califican para ser usados como conservas. La mayor parte de la producción China es usada para consumo interno. La siguiente figura muestra las producciones tanto valorizadas como en toneladas métricas. Chile en esta escala se encuentra en el lugar número 11 (Tabla con ranking en anexo A).

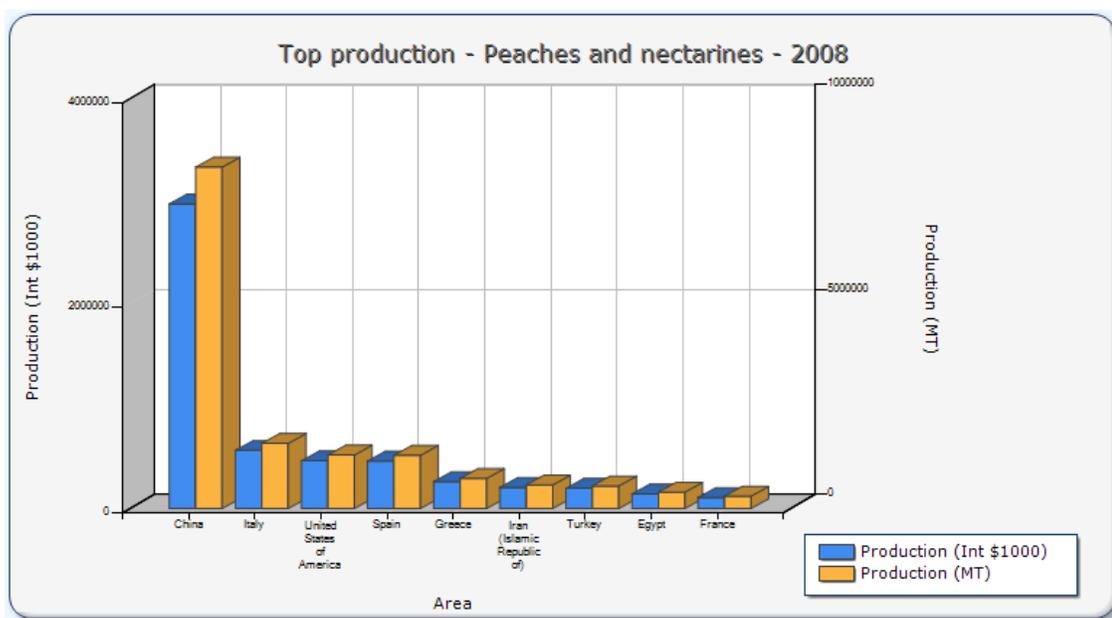


Figura 4-1: Producción de Principales Países Productores de Duraznos y Nectarines 2008. Fuente: FAO Stat

En cuanto a exportaciones de duraznos frescos, España es el principal exportador seguido por Italia, Estados Unidos y Chile.

Duraznos Procesados:

Los duraznos conserveros requieren ciertas condiciones ambientales que se encuentran en acotadas zonas geográficas que se comprenden entre las latitudes 38° - 40° norte y entre las latitudes 30° - 32° sur. De aquí se desprende que los principales productores en el hemisferio norte son Estados Unidos, España, Grecia y China. En el hemisferio sur son Chile, Argentina, Sudáfrica y Australia. En la siguiente figura se puede apreciar el trazado de estas zonas destacado en amarillo.

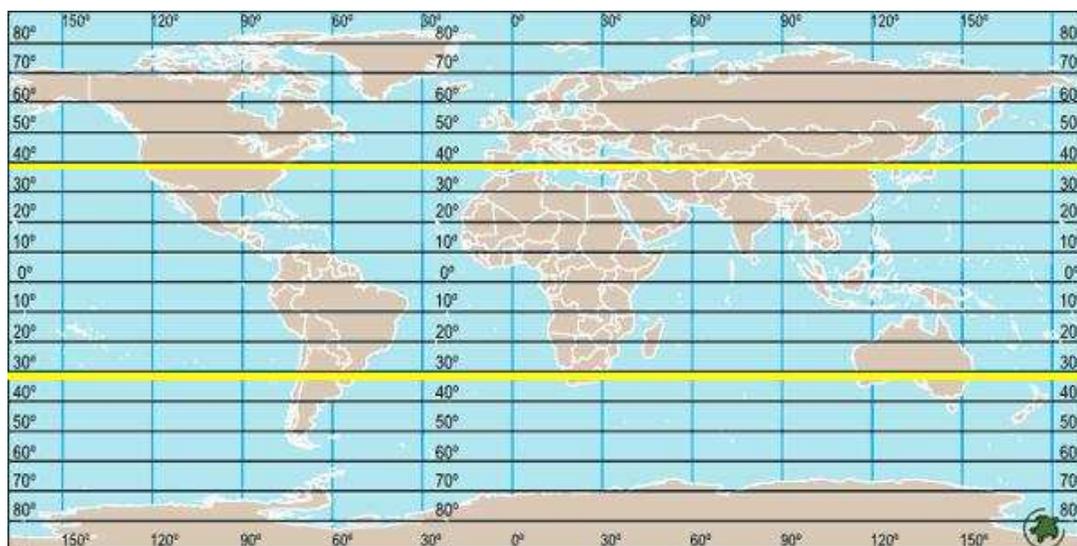


Figura 4-2: Mapa Planisferio con Zonas de Latitudes Óptimas de Producción Duraznos Conserveros. Fuente Elaboración Propia.

La industria mundial de exportación de duraznos en conservas se vio ciertamente afectada por la crisis financiera mundial y como se puede apreciar en el siguiente gráfico, el valor total sufrió una baja tras el peak del año 2008. El promedio de los tres últimos años del mercado global valorizado equivale a \$US 860 millones. En la siguiente figura se pueden ver los montos por años y su evolución desde el año 2005.

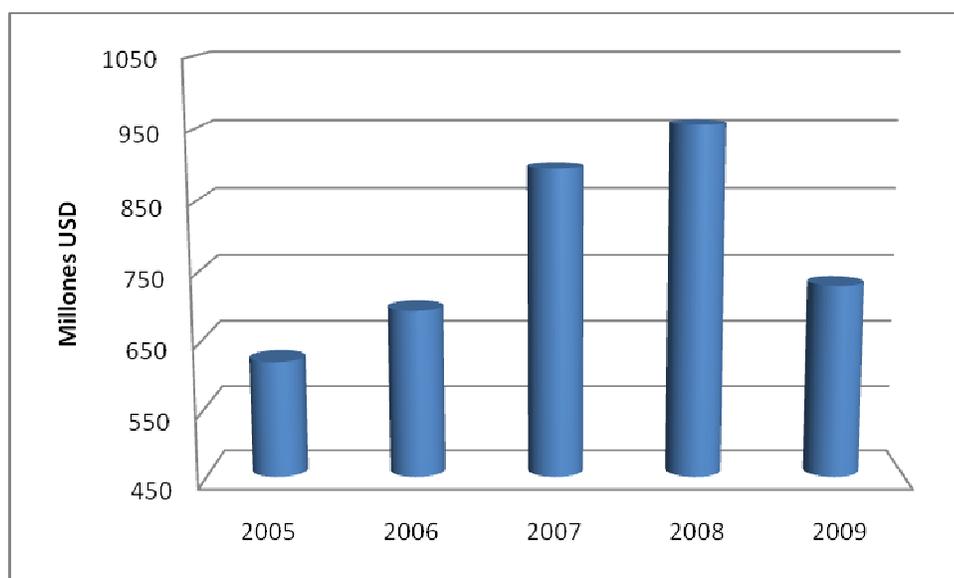


Figura 4-3: Exportación Duraznos Preparados o Conservados (200870) 2005-2009. Fuente: UN Comtrade

En término de importación valorizada, los principales importadores en el mundo en el período acumulado 2007-2009 fueron Estados Unidos, seguido cercanamente por Alemania, México, Japón, y el Reino Unido, acumulando un 44% de la importación mundial. En la siguiente figura se pueden ver las participaciones de los principales importadores.

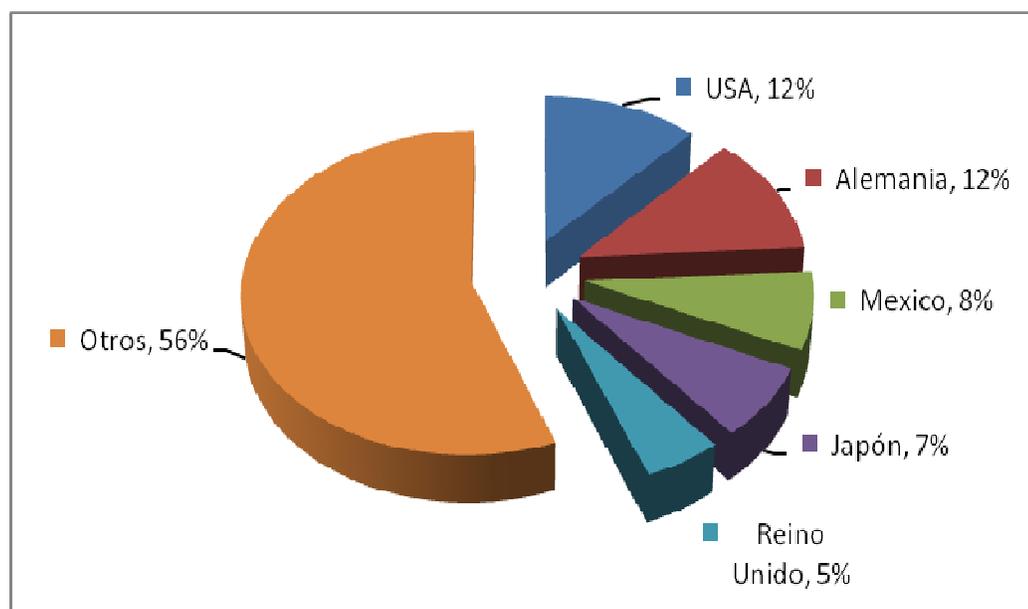


Figura 4-4: Importaciones Duraznos Preparados o Conservado (200870) Acumulado 2007-2009 por países. Fuente: UN Comtrade

Durante el mismo período acumulado 2007-2009, los principales exportadores en valor acumulado durante 2007-2009 fueron Grecia (35,6%), China (15,9%), Chile (8,4%) y Sudáfrica (6,6%). En la siguiente figura se puede ver como se descompone este monto acumulado y las participaciones de los principales países exportadores.

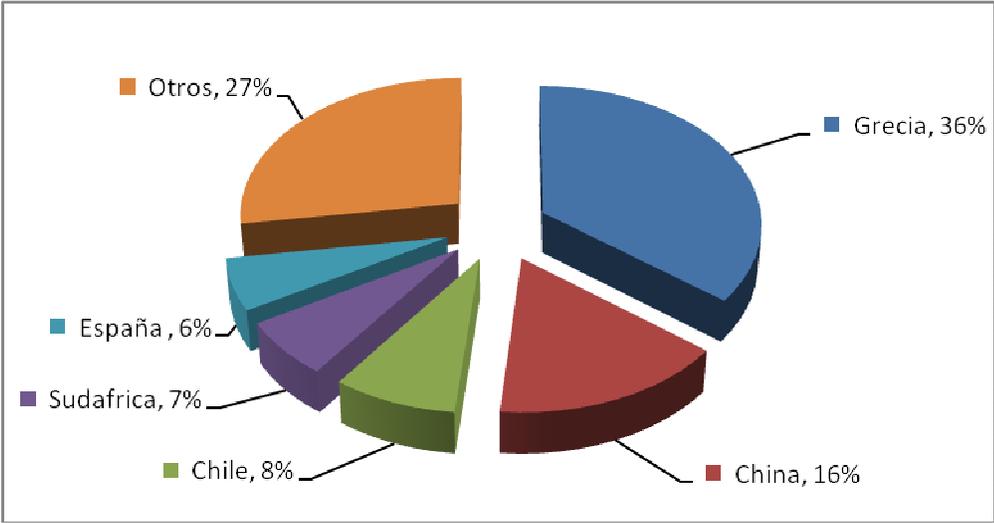


Figura 4-5: Exportaciones Duraznos Preparados o Conservado (200870) Acumulado 2007-2009 por países. Fuente: UN Comtrade

En cuanto a los principales actores en términos de exportación de este producto se destaca el gran dominio que tiene Grecia, país que captura gran parte del mercado europeo junto con España. Ambas naciones históricamente han tenido un gran apoyo por parte de la comunidad europea que han otorgado grandes subsidios de manera de proteger la industria local. En variadas ocasiones se han presentado cargos por dumping contra el producto de estas naciones². En el caso específico de Grecia, debido a la crisis financiera que el país está atravesando los apoyos monetarios otorgados por el gobierno a los productores, junto con el de la comunidad europea han sido eliminados. Con esto se espera que se acelere la transición de los productores a otras producciones de horticultura, poniendo en una posición cada vez menos competitiva a la industria griega. Adicionalmente, se están abriendo nuevas plantas de procesamiento de pulpa lo que puede causar que el precio de los duraznos suba, afectando así sus

² Casos presentados por Estados Unidos y Nueva Zelanda.

costos de producción³. Esta situación representa grandes oportunidades para el resto de los países productores.

En el caso de España, su exportación de duraznos enlatados ha disminuido a prácticamente la mitad desde el año 2006 (44,8M) al 2009 (22,9M) en toneladas métricas.⁴

China, si bien aparece como el principal exportador de duraznos frescos, no mantiene la misma proporción cuando se trata de duraznos procesados. Gran parte de su producción es de menor calidad, con productores muy disgregados y que cubren principalmente consumo interno. Se estima que existen alrededor de 600 empresas de enlatados de fruta en China⁵.

Sudáfrica es uno de los países que ha tomado bastante peso a nivel mundial, pero que la última década se ha mantenido prácticamente estático, produciendo en torno a las 100.000 toneladas métricas. Tiene un consumo doméstico de un 15% de la producción. Actualmente su rentabilidad está muy afectada por la valorización de su moneda versus el dólar americano.⁶

Estados Unidos, en estos momentos, si bien no es un gran exportador de duraznos en conservas, tiene una industria que es un buen reflejo de lo que ha acontecido a nivel mundial últimamente. La producción está concentrada en California, donde en el año 1952 existían 42 enlatadores los que se fueron reduciendo y concentrando hasta llegar a tan sólo 3 enlatadores en el año 2010. Las hectáreas destinadas se redujeron un 30% en los últimos 10 años. Pasó de ser un exportador importante a disputar el puesto de principal importador junto con Alemania. Por lo mismo, se entiende que su industria está enfocada en cubrir su mercado local. En los últimos 10 años su volumen de importación se ha triplicado, en el cual China pesa un 73% el último año.⁷

Se cree que China prontamente superará a Grecia y se transformará en el primer exportador a nivel mundial. En el corto plazo tiene una alta demanda interna que ha frenado un crecimiento más explosivo.

³ USDA, 2010.

⁴ Cancon, 2010

⁵ Idem anterior

⁶ Idem anterior

⁷ Idem Anterior

4.2 Estudio de Mercado Australiano

4.2.1 Características del Mercado

Australia es un importante productor de duraznos conservados a nivel mundial, de cuya producción exporta alrededor de un 40%⁸. Desde el año 2002 el crecimiento de la producción se ha estancado principalmente por el efecto de sequías que durante los últimos períodos han azotado las zonas de cultivo australianas.

En la figura 4-6 se puede apreciar en negro las reducidas áreas de Australia que permiten producción de duraznos y nectarines, concentrándose éstas en aproximadamente un 70% en el estado de Victoria. Las sequías han ido compactando cada vez más estas áreas y han sido tan graves que incluso se otorgan subsidios para que los productores compren agua para asistir sus plantaciones.

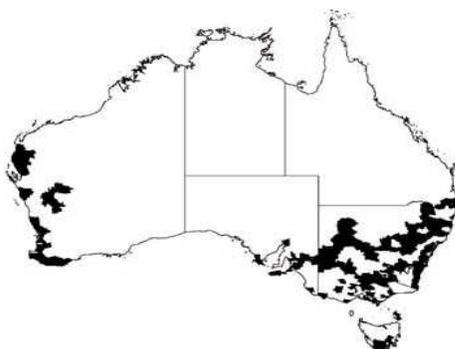


Figura 4-6: Regiones de Producción para Duraznos y Nectarines en Australia. Fuente: ABS 2008

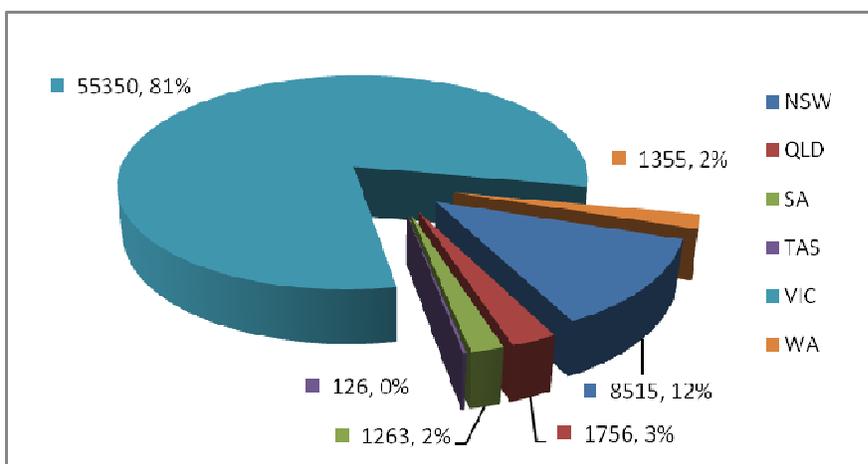


Figura 4-7: Producción en Toneladas y Porcentual de Duraznos por Región. Fuente: ABS 2008

⁸ Pro Chile

La sequía ha generado efectos adversos en cuanto a la disponibilidad de producto y calidad de éste. Adicionalmente, ha causado un alza en los costos de producción. Si se suma a esto la importante apreciación que ha experimentado el dólar australiano los últimos años y el alto costo de mano de obra, los productores australianos están perdiendo competitividad versus productores de otras nacionalidades. Esto se ve reflejado en aumentos de importaciones de conservas de otros países.

Como evidencia de esto, un censo en el valle Goulburn, una de las principales zonas de cultivo, muestra que productores remueven más árboles año tras año, saliendo de la industria o cambiando a otras plantaciones. Desde el año 2006 el número de productores se redujo un 30%, llegando a tan sólo 210, y las hectáreas destinadas en un 12%.⁹ El efecto que se espera es una reducción en la cantidad de producto cosechado localmente. Adicionalmente, los retailers australianos muestran una tendencia por preferir y sustituir el producto australiano por producto extranjero más barato. Incluso el principal procesador local ya ha diversificado parte de su producción a países como China y Sudáfrica.

Hasta el año 2008 se puede apreciar una clara tendencia de aumento en las importaciones por parte de Australia. Entre el año 2005 y 2008 el crecimiento compuesto promedio anual era de 9,7%. A nivel local el año 2009 hubo un decrecimiento debido a la crisis financiera llegando a importaciones por \$US 7,2 millones. Se espera que esta cifra aumente en los próximos años y se recupere por sobre los \$US 9 millones. La siguiente figura muestra la evolución durante 2005-2009.

⁹ CFICA, Cancon, 2010.

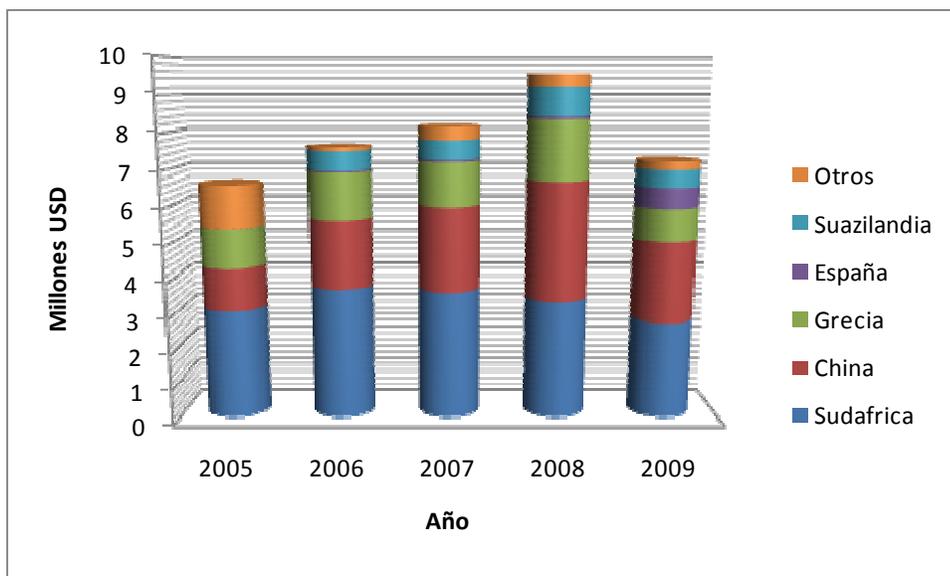


Figura 4-8: Importación Duraznos en Conservas a Australia 2005-2009. Fuente: UN Comtrade

En el acumulado de los años 2006-2009, Sudáfrica representa el principal exportador de duraznos en conservas a Australia con US\$13,3MM, representando un 41% del total de importaciones. Lo sigue China con un 30,5%, Grecia con un 15,9%, Swazilandia con un 7,2% y luego otras naciones con participaciones casi marginales. La siguiente figura muestra estas participaciones.

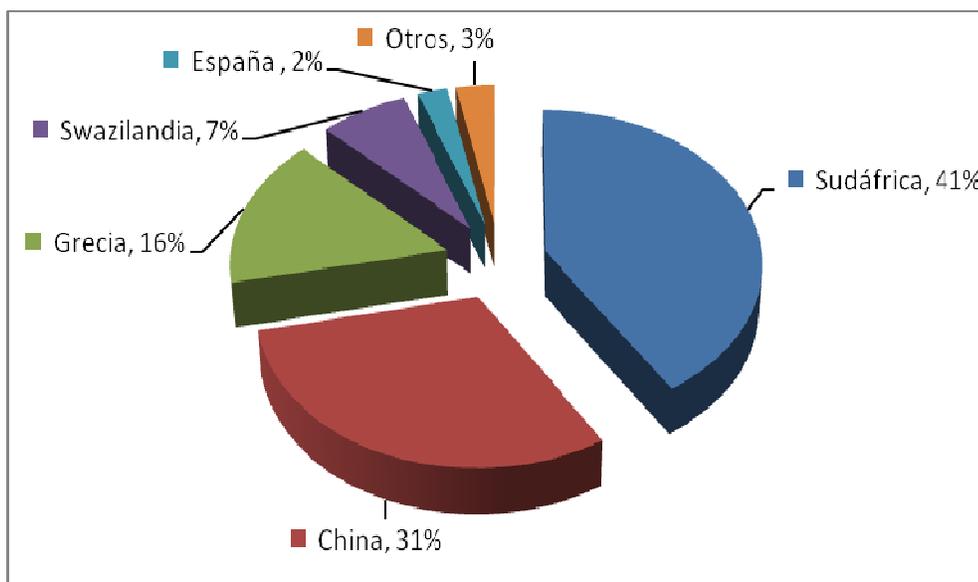


Figura 4-9: Participación Importaciones Duraznos en Conservas a Australia 2006-2009. Fuente: UN Comtrade.

4.2.2 Cadena de Valor

La cadena de suministro parte desde los productores de duraznos que, como se describe en la sección anterior, cada vez son menos. Actualmente, solamente existe un sólo procesador local (SPC Ardmona) quien exporta, le vende principalmente a los grandes retailers y en menor medida a mayoristas que abastecen a la industria de servicio de alimentos y tiendas más pequeñas. Las importaciones van dirigidas principalmente a los retailers y a los mayoristas (a veces a través de un agente intermediario). En la siguiente figura se puede apreciar un diagrama que ilustra la cadena de valor local en Australia.

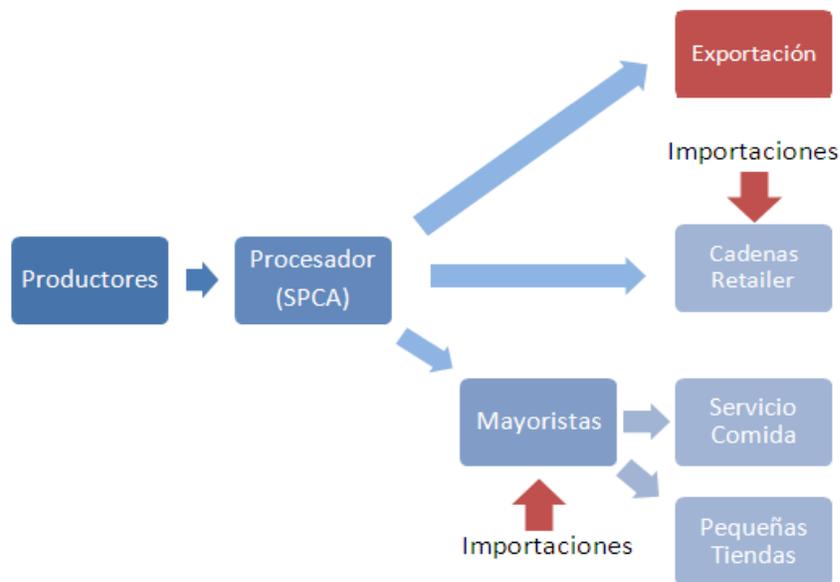


Figura 4-10: Diagrama Cadena de Valor Industria Conservas de Duraznos en Australia. Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de las cadenas grandes de retailers, éstas hacen su propia distribución por lo que no es necesario contar con mayoristas.

4.2.3 Clientes Objetivos

Los clientes objetivos de última línea, refiriendo a los que ofrecen el producto al cliente final son los retailers y los operadores de la industria de alimentos (*food service*). Secundariamente están los distribuidores o potencialmente un procesador que harían veces de intermediarios antes del cliente de última línea.

El tipo de cliente más importante es el retailer. A nivel de total ventas, la industria retail tiene un tamaño de \$77.5 billones de dólares australianos. Es una industria que ha tenido un crecimiento de 2.8% promedio anual entre 2006 y 2010. Se proyecta que siga creciendo a una tasa de 2.6% anual al menos hasta el 2016 fomentado los primeros años por aumento en el presupuesto de compra familiar y la expansión de marcas privadas.¹⁰

En el retail australiano existen dos principales actores, Woolworths y Westfarmers con su línea de supermercados Coles, que a mediados del año 2010 capturan el 40% y 32% del mercado respectivamente de supermercados. A pesar de este cuasi duopolio, existen actores que se han mantenido firme y han seguido creciendo como lo son la cadena australiana parte del grupo Metcash, IGA (7%), y la alemana Aldi (4%). En el anexo D se entregan más detalles de los actores más relevantes.

La siguiente figura muestra la evolución de la participación de mercado valorizado de los distintos grupos de retailers en el período 2004 y 2008.

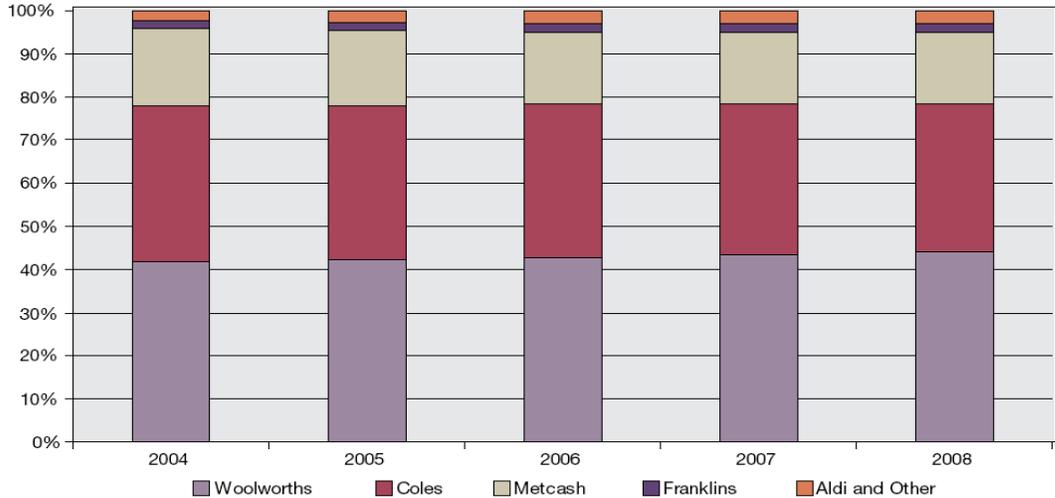


Figura 4-11: Participaciones de Retailers en Ventas Australianas de Abarrotes Empacados 2004 - 2008 Fuente: AC Nielsen

Como se menciona, otras fuentes de consumo de duraznos en conservas se dan a través de los servicios de comida que abastecen los casinos, hoteles, restaurantes y colegios entre otros. Esta es una industria con alto crecimiento, pero muy atomizada y sin actores muy preponderantes.

¹⁰ Burgio-Ficca, 2010.

4.2.4 Competencia Interna

El mercado australiano a nivel local está prácticamente dominado por el procesador local SPC-Ardmona (SPCA). Esta empresa recientemente adquirida por Coca-Cola Amatil, cuenta con una gran variedad de productos procesados tanto enlatados como en otros formatos. Procesan tanto frutas como vegetales, barras de alimento y otras comidas preparadas. Esta empresa compra casi la totalidad de la producción local y abastece a las cadenas de supermercados locales tanto con sus marcas como con algunas marcas propias de los retailers.

SPCA trabaja muy cercanamente con el “Consejo de la Industria de Frutas en Conservas Australiano” desarrollando planes estratégicos para combatir los problemas de la sequía y la alarmante disminución en competitividad que la industria Australiana está experimentando. El principal foco está en apoyar a los productores y aumentar la productividad de éstos.

Adicionalmente para combatir estos problemas, SPCA ha optado por realizar alianzas estratégicas para diversificar sus producciones con empresas locales de Tailandia (2000 y 2008), España (2003), China (2007), Sudáfrica y Swazilandia (2007)¹¹. Las 3 últimas alianzas tienen un efecto directo en la producción y procesamiento de duraznos. El resto complementa la producción de otros productos procesados.

SPCA tiene operaciones de venta en Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Sudeste Asiático, Alemania y Escandinavia. Tiene orientación al desarrollo de nuevos productos y mejoras tecnológicas. En Australia sus principales marcas son: “Ardmona”, “Goulburn Valley” y “SPC”, siendo esta última utilizada internacionalmente.

Además de SPCA, la multinacional Heinz también está presente como productor local. Si bien el fuerte de esta empresa no son las frutas procesadas ésta cuenta con algunos duraznos en formatos plásticos y un par de productos enlatados bajo la franquicia “Weight Watchers”.

¹¹ SPC-Ardmona: <http://www.spcardmona.com.au/>

4.2.5 Muestra Productos Competidores en Australia

Se hizo un levantamiento de los productos presentes actualmente en los principales retailers australianos. El detalle de algunos de estos productos se puede apreciar en el anexo E. El mix de productos presentado muestra la gran presencia que tiene SPCA con sus marcas que incluyen: “SPC”, “Ardmona” y “Goulburn Valley”. El restante corresponden a marcas propias de los retailers: “Coles”, “Woolworths” y “Home Brand” (de Woolworths). Heinz tiene una presencia menor en productos específicos como *fruit cups* usando la marca Heinz y en menor medida con productos enlatados usando la licencia de “Weight Watchers”. En Aldi también se pueden encontrar las marcas propias “Sweet Valley” y “New Season”.

El siguiente resumen agrupa algunos productos enlatados:

Peso	Descripción Producto	Marca	Corte	Destaca
400-410 gr	Woolworths Select Peach Slices In Fruit Juice 410g	Propia	Rodajas	Jugo de Fruta
	Coles Peach Slices in Fruit Juice 410g	Propia	Rodajas	Jugo de Fruta
	Weight Watchers Peach Slices 400g	Heinz	Rodajas	Saludable - Bajo Azucar
	Ardmona Peach In Passionfruit Sauce 410g	SPCA	Rodajas	Jugo Maracuya
	Spc Peach With Ginseng 410g	SPCA	Rodajas	Ginseng
	Spc Peaches Sliced In Natural Juice With Vitamin C Vitality 410g	SPCA	Rodajas	Vitamina C
820-825 gr	Woolworths Select Peach Slices In Natural Juice 820g	Propia	Rodajas	Jugo Natural
	Coles Peach Slices in Juice 825g	Propia	Rodajas	Jugo
	SWEET VALLEY® Peaches Sliced 825g (ALDI)	Propia	Rodajas	Jugo
	NEW SEASON® Peaches Sliced in Syrup 825g (ALDI)	Propia	Rodajas	Almibar
	Homebrand Peach Halves In Syrup 825g	Propia	Mitades	Almibar - Mitades
	Spc Peaches In Mango And Natural Juice No Added Sugar 825g	SPCA	Rodajas	Jugo Mango - Bajo Azucar
	Spc Peaches Sliced In Lite Juice No Added Sugar 825g	SPCA	Rodajas	Jugo Light - Bajo Azucar
	Spc Peach Halves In Natural Juice No Added Sugar 825g	SPCA	Mitades	Jugo Natural - Bajo Azucar
	Spc Peaches Sliced With Vitamin C Vitality 825g	SPCA	Rodajas	Vitamina C
	Spc Sliced Peaches In Natural Juice No Added Sugar 825g	SPCA	Rodajas	Jugo Natural - Bajo Azucar
	SPC Peach Slices in Syrup 825g	SPCA	Rodajas	Almibar
	Goulburn Valley Peach Slices In Natural Juice No Added Sugar 8	SPCA	Rodajas	Jugo Natural - Bajo Azucar

Tabla 4-1: Levantamiento Duraznos Enlatados en Retail Australiano Woolworths, Coles y Aldi – Noviembre 2010. Fuente: Elaboración Propia.

En el anexo E se puede apreciar que existe una amplia variedad de formatos en términos tanto de envases como de contenido. Los envases varían entre latas, jarros plásticos y *fruit cups*. Los jarros plásticos son conocidos también como *fridge packs*, los cuales son considerablemente más caros, pero tienen las ventajas de poder ser guardados en refrigerador, y ser tanto abiertos como cerrados herméticamente. Los *fruit*

cups son envases más pequeños, que generalmente se venden en packs de tres vasos plásticos sellados con porciones individuales orientadas al consumo tipo colación.

El contenido varía entre corte y composición del jugo en que vienen conservados. Este último tal vez es el elemento más diferenciador entre los productos dándose mucho el uso de jugos de distintos sabores y aditivos tipo ginseng o vitamínicos. Los precios presentados están en dólares australianos (AUD) y son promedio entre los precios de Woolworths y Coles en los casos en que ambos estuviesen presentes.

El análisis de precios se incluye en la sección 6.2.

4.3 Consideraciones para importación y comercialización

Este tipo de productos tiene un arancel general de un 5%. Tras ser firmado el tratado de libre comercio entre Chile y Australia en Julio del 2008 este arancel bajó inmediatamente a cero. Sin embargo, Chile no es el único país que carece de arancel de importación para este tipo de productos. Tailandia, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Singapur, entre otros, también cuentan con arancel cero.

Otro impuesto existente en Australia es el de los bienes y servicios (GST) que equivale al 10%, pero no afecta a las frutas enlatadas.

Para ingresar estos productos a Australia no se requiere un permiso de importación, pero si debe ser presentado con cada envío un certificado de cuarentena.

“Todos los envíos deben estar “enlatados”, debidamente etiquetados y empaquetados y con una duración de varios meses o años. “Enlatado” implica un proceso de tratamiento comercial con calor y sellado hermético. Los envases pueden ser de vidrio con tapa twist-off, enlatados o plásticos con los debidos sellos.

Los envíos deben estar libres de polvo y tierra, insectos vivos, hollejos o vainas, semillas prohibidas y cualquier otro tipo de material relacionado con los términos de cuarentena (por ejemplo, hojas, heces, restos animales, etc.) y deben estar propiamente empaquetados.”¹²

¹² ProChile, 2007.

El etiquetado de los alimentos debe cumplir con el Código Australiano para alimentos (Food Standards Code). El detalle se encuentra en el anexo F.

4.4 Análisis de Fuerzas de Porter (Industria Australiana)

4.4.1 Entrada de Nuevos Competidores

En esta industria tanto las barreras de entrada como las de salida son muy bajas para nuevos exportadores con intenciones de ingresar al mercado Australiano. Como se mencionó, los aranceles para duraznos en conservas son de tan sólo un 5%, lo que es muy bajo en comparación con otros productos. Adicionalmente, hay un grupo de países que ya cuentan con TLC's que liberan este arancel.

En términos fitosanitarios, existen reglamentos estrictos que deben ser seguidos para obtener permisos de importación.

Dada la ubicación geográfica bastante apartada de Australia, el costo y tiempo de transporte puede traducirse en una barrera natural de entrada para ciertos competidores.

Para competidores internos, las barreras son bastante altas en cuanto a inversión requerida para instalar plantas de procesamiento y principalmente por la gran supremacía que tienen SPCA en términos de mercado y relación con productores, instituciones y retailers.

En suma y pensando para productores que ya existen mundialmente las barreras de entrada no son altas y dependerán de la capacidad de llegar con el producto a un precio competitivo a un lugar bastante aislado como Australia.

4.4.2 Intensidad de Rivalidad Competitiva

Como se mencionó, internamente existe prácticamente un sólo actor importante que es SPCA, el cual tiene una presencia de marca muy importante a nivel retail. Sin embargo, en Australia cada vez son más importantes las marcas propias de los mismos retailers. Generalmente los productos de marcas propias se posicionan a precios considerablemente más bajos, sin desarrollo de marca y con envases standard buscando una alta rotación en un consumidor sensible al precio. Esto sin duda coloca una presión hacia la baja en los precios.

En este mercado que requiere estrictas certificaciones de calidad para permitir la comercialización, este tipo de productos se vuelve prácticamente un *commodity* para alguien que no valora tanto las marcas o que las diferencias en envases no son importantes. Todos los duraznos parten de una base de razonable calidad y su contenido más allá del almíbar usado, no varía mucho.

Este escenario ha empujado más allá de la inversión en publicidad a la búsqueda de diferenciación de producto. SPCA está en la vanguardia a nivel mundial en el desarrollo de nuevos productos al innovar en empaques y formatos de oferta al consumidor. Dentro de estos destacan las conservas en jarros plásticos y *fruit cups*. De la misma manera, SPCA también se ha preocupado de rejuvenecer una industria madura ingresando productos con propuestas saludables y con aditivos diferenciadores.

En términos de marca, SPC ya tiene históricamente un espacio en la mente del consumidor australiano y no requiere mucho apoyo. Además, como esta compañía tiene productos usando la misma marca en otras categorías logra una mayor presencia en las góndolas generando una mayor recordación de marca. Las otras marcas de SPCA, “Ardmona” y “Goulburn Valley”, también son muy reconocidas.

Finalmente las mismas bajas barreras de entrada generan bastante rivalidad competitiva en cuanto a productores extranjeros intentando internar sus productos a costos más bajos. Dado el gran costo de desarrollar marcas en Australia, la principal rivalidad se ve en la adjudicación de los contratos para desarrollar las marcas propias de los retailers. Éstas en algunas ocasiones se presentan en formato de “bids” o apuestas donde el productor debe enviar su mejor presupuesto en forma ciega sin saber lo que hacen los competidores. Al menos Woolworths trabaja de este modo.

4.4.3 Productos Sustitutos

En esta categoría existen muchos y variados sustitutos. Primero se podrían clasificar como sustitutos directos otras frutas en conservas como el damasco, la frutilla, la pera y cerezas entre otras. Por otro lado la fruta fresca también puede ser un sustituto. En este caso, otro claro sustituto son los duraznos frescos.

Para este tipo de productos los consumidores no tienen costos de cambios (*switching costs*) en el momento de preferir un bien sustituto y es muy sencillo para ellos hacerlo. Esto lo pueden hacer en la misma góndola o pasillo de un supermercado.

Para usos especiales tales como repostería o recetas específicas es más difícil que este producto sea reemplazado. Lo mismo sucede en ocasiones especiales como en la preparación de ponches en estacionalidades como navidad.

4.4.4 Poder de Clientes

La industria del retail es madura y cada vez más concentrada. La razón de concentración de los primeros cuatro retailers (CR4) es 83% lo que califica como un oligopolio. Sobretudo si se considera que tan sólo dos actores concentran el 72% del mercado¹³. La Comisión Australiana de Competencia y Consumidores (ACCC) ratifica un CR4 por sobre 70% para el sector retail de abarrotes. Así mismo, usa el indicador de Herfindahl-Hirschman (HHI), otro indicador que mide la concentración en una industria, que la comisión estima se encuentra entre 1800 y 2200, lo cual califica en un rango de gran concentración.

Parte del crecimiento de los líderes proviene de adquirir retailers más chicos y anexarlos a sus cadenas. Si a esto se suma el gran crecimiento orgánico que han tenido, esto implica que el poder de negociación que tienen los gigantes Woolworths y Westfarmers es cada vez más grande.

En cuanto a las opciones de cambios que tienen los retailers son relativamente bajas para el caso de sus marcas propias, donde pueden cambiar sus proveedores tras terminar contratos que usualmente tienen duración de un año. Sin embargo, puede haber costos transaccionales potencialmente altos asociados a cambiarse a un “mejor postor” que no sea familiar para la empresa y que no responda adecuadamente. En el caso de los productos de SPCA, el costo de cambio puede ser algo mayor para el retailer ya que SPCA es el único conservero nacional que abastece de las marcas más reconocidas. Éstas terminan complementando un mix más amplio en término de rango de precios y variedad de marcas. Estas situaciones generan un cierto grado de

¹³ Burgio-Ficca. 2010

dependencia mutua entre SPCA y los retailers grandes. Si se considera que SPCA es parte de Coca-Cola Amatil su peso es aún mayor.

Si bien la gran parte de los retailers ya están integrados verticalmente hacia atrás en términos de distribución, es poco probable que opten por integrarse aún más atrás en la cadena de valor en esta categoría. Si bien seguirán invirtiendo en marcas propias, es muy difícil que vayan a invertir en plantas de procesamiento para proveer el producto en vez de externalizar la producción de sus marcas.

En definitiva el poder de los clientes es muy alto, en especial cuando se trata de proveedores de marcas propias, pero se compensa en una pequeña medida cuando se trata de negociar con otro actor grande como SPCA de la mano de Coca-Cola Amatil.

4.4.5 Poder de Proveedores

Nuevamente para esta fuerza hay que distinguir la realidad que enfrenta SPCA y los conserveros internacionales. Localmente, SPCA tiene prácticamente el monopolio en cuanto a procesamiento de duraznos y otros productos. En otras palabras los productores de duraznos conserveros dependen netamente de las acciones que SPCA tome y la promoción de sus productos para generar un mayor consumo.

Es tan prominente la fuerza que tiene SPCA que ellos determinan algunas cuotas de producción de un año para otro. Esto claramente impacta a los productores y se ve reflejado en su bajo nivel de confianza en la industria que a la larga se traduce en cambios de uso de suelos y afecta aún más la disponibilidad de productos.

Si bien existe un gran número de productores atomizados, existen organizaciones que los agrupan. La más importante es la Horticulture Australia Limited (HAL) que en conjunto con el Canning Fruit Industry Council of Australia (CFICA) diseñan planes estratégicos para la industria.

Estas asociaciones lideran proyectos para mejorar la calidad de sus cultivos y mejorar la productividad de la industria. Principalmente invierten en investigación y desarrollo desde corto a largo plazo (10 años). El financiamiento lo levantan parcialmente con aportes voluntarios dentro de la industria, la suma que es igualada posteriormente por el gobierno australiano. Esto sin duda es un apoyo para la mejor coordinación de los

productores y para que mejoren sus capacidades productivas frente a la situación adversa a la que están enfrentados.

Los costos de cambio de productores para un procesador en general son bajos, pero pueden ser significativos. Esto se debe a que hay un proceso de entrenamiento y de capacitación a los productores para que provean un producto más homogéneo y que se ajuste a las condiciones que requieren. Esto consume tiempo y dinero. El cambiar por un nuevo proveedor involucra crear una nueva relación y muy posiblemente entrenarlo.

Por otro lado, los costos de cambio para los productores son medianos a altos. Esto se debe a que dado que no hay más procesadores de peso en Australia, la única alternativa productiva que tienen es destinar sus terrenos para otros usos o productos. Esto implica sacar los árboles durazneros, destruyéndolos, e invertir en plantar otros tipos de árboles u hortalizas.

4.5 Análisis FODA Industria Australiana

El siguiente análisis se centra en la perspectiva de la industria Australiana de duraznos en conservas. Por ende, las debilidades y amenazas pasan a ser oportunidades a ser consideradas por la empresa.

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conservero (SPCA) tienen masa crítica global al tener demanda internacional • Conserveros y productores organizados crean estrategias conjuntas alineados a través de CFICA y HAL. • Industria madura, pero que se ve rejuvenecida por la introducción de nuevos productos y empaques • Existe inversión para investigación y desarrollo. • Alto nivel tecnológico en producción. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevas variedades de duraznos resistentes a pestes • Invertir más en tecnología para reducir costos de producción y mejorar eficiencia. Ejemplo, automatización de procesos. • Invertir en desarrollo de marcas y nuevos productos
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problemas recurrentes de sequías y heladas afectan zonas de cultivo y 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aranceles de importación sólo 5% y 0% para países con TLCs (Chile,

<p>disponibilidad de productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecientes costos de mano de obra afectan tanto a productores como conserveros. • Alta dificultad para encontrar mano de obra en momentos claves (temporeros) • Confianza de productores muy baja causando cambio en el destino de sus tierras. 	<p>USA, Tailandia, Nueva Zelandia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia internacional por parte de Sudáfrica, Chile, Argentina, Grecia y China. • Dólar Australiano muy volátil, apreciado y en tendencia al alza • Sequías se empeoran año tras año e incrementan costos de producción (agua)
--	--

Tabla 4-2: Análisis FODA Industria Australiana de Producción de Duraznos en Conservas. Fuente: Elaboración Propia

Varios de estos puntos fueron considerados por la compañía de horticultura HAL. Esta compañía es de propiedad de empresas miembros de la industria de la horticultura, sin fines de lucro y que trabaja en conjuntos con éstas investigando y desarrollando planes para beneficiar a la industria como un total.¹⁴ En los reportes que publican se destaca la gran dependencia de esta industria en SPCA que se ha convertido en el único fabricante de conservas de duraznos en Australia. La empresa trabaja muy de cerca con esta institución en el desarrollo de planes futuros.

Tras revisar este análisis FODA se comprueban y se reafirman las oportunidades que se presentan para los importadores y en particular para la empresa chilena. En la próxima sección se resume un análisis FODA para la empresa.

4.6 Análisis FODA Empresa Nacional

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con certificación de calidad comprobada a través de Woolworths (WQA) • Se tiene experiencia en la producción de marcas propias • Se dispone de capacidad libre para aumentar producción sin incurrir en 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventaja arancelaria para exportar en múltiples países detrás de firma de diversos TLC por parte de Chile • Posición estratégica como principal país productor en Sudamérica
---	---

¹⁴ <http://www.horticulture.com.au>

<p>costos adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de controles que aseguran un producto de alta calidad 	
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de producción sin mayores avances ni inversión en los últimos años. Ej, producción de formatos plásticos • Productores nacionales muy atomizados, lo que dificulta organización y transferencia de conocimiento • Bajo nivel de estandarización en la producción de duraznos conservados • Escasa inversión en investigación y desarrollo para mejorar procesos 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dólar muy debilitado afectando ingresos por exportaciones • Alta demanda por pulpa genera incentivos para productores a producir con menor control de calidad y destinar producción para este fin • Se goza de ventajas arancelarias de un 20% con México, el principal cliente, con incertidumbre de si aranceles bajarán para países competidores. Lo mismo sucede en menor magnitud con el resto de Sudamérica. • Falta de activos estratégicos de alta calidad

Tabla 4-3: Análisis FODA Empresa Nacional. Fuente: Elaboración Propia.

De este análisis se destaca la gran posición que tienen las empresas chilenas para convertirse en socios estratégicos debido al gran número de tratados de libre comercio (TLC) con que cuenta el país. Sumado a esto, su ubicación geográfica también lo posiciona como un socio importante en la región de Sudamérica en miras de empresas que quieran usar a Chile como plataforma para exportar sus productos.

Por otro lado, dentro del ámbito local, la empresa no cuenta con activos estratégicos de alta calidad que diferencien a la empresa versus la competencia más directa¹⁵. Por el contrario la empresa se ha quedado atrás en el desarrollo de nuevos envases e incorporación de nueva tecnología. Es por esto que la empresa debe tomar la iniciativa en la búsqueda de socios estratégicos para cultivar relaciones que generen un valor en el tiempo sustentado en experiencia y confianza que cueste más ser reemplazado.

¹⁵ Los activos estratégicos son características que permiten a una firma diferenciarse de otras. Los factores pueden agruparse como valiosos (V), escasos (E), inimitables (I) y no sustituibles (N). Estos activos se consideran de calidad cuando tienen los primeros tres factores presentes y de alta calidad cuando incluye los cuatro.

En la siguiente sección se especifican cuales son las oportunidades de globalización detrás del mercado australiano.

4.7 Justificación de la Oportunidad de Globalización

Si bien el análisis de las fuerzas de Porter indica que esta industria tiene un nivel bajo de atractivo cuando se piensa en bajas barreras de entrada, alta competitividad, clientes fuertes y abundantes sustitutos, se piensa que existen grandes oportunidades que motivan un potencial ingreso a este mercado. Si bien el mercado australiano es pequeño, en comparación con otros mercados de países desarrollados, y muy competitivo, éste representa las siguientes ventajas que justifican el investigar opciones de internación:

1. **Altos costos de mano de obra en Australia:** A mediados del año 2010 fue aprobado un aumento en el salario mínimo llegando a 570 dólares australianos semanales, equivalentes a 2375 dólares americanos mensuales (tasa de cambio 1,03).¹⁶ Como referencia en Chile el salario mínimo son \$172 mil pesos que equivale a 353 dólares americanos (tasa de cambio 486,8). Esto resulta en un costo de mano de obra 6.7 veces superior en el caso australiano comparado con el chileno, lo que claramente impacta en la estructura de costos tanto de los productores como de SPCA.
2. **Moneda australiana altamente apreciada:** En la figura 4-12 se puede apreciar la evolución del dólar australiano y el peso chileno versus el dólar americano en el período comprendido entre Julio 2007 y Diciembre 2010. Durante los últimos dos años se puede apreciar como ambas monedas se han apreciado contra el dólar americano. La moneda australiana se ha apreciado considerablemente incluso llegando a estar a la par con la divisa americana. Esto sin lugar a dudas resta competitividad internacional a la producción australiana haciéndola aún más cara en el momento de querer exportarla y por ende representa una oportunidad para los productores internacionales de ingresar con precios más competitivos al mercado.

¹⁶ Wall Street Journal Online, Junio 2010

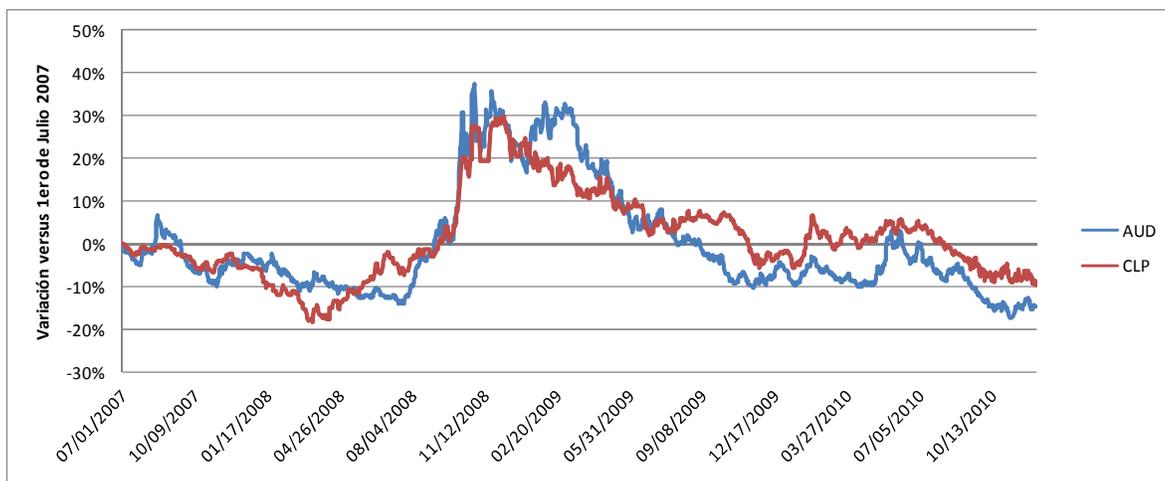


Figura 4-12: Evolución Variación Valor Dólar Australiano y Peso Chileno versus Dólar Americano desde Julio 2007. Fuente: Elaboración Propia

Si bien el efecto de baja en competitividad aplica también para el peso chileno, el efecto en la divisa australiana ha sido aún más fuerte y se proyecta como una moneda sólida y más estable que el dólar americano en el mediano plazo.

3. **Capacidad de producción local de duraznos conserveros restringida:** Como se explicó en la sección 4.2, el crecimiento productivo de duraznos conserveros en Australia está estancado y las zonas productivas son cada vez más restringidas debido a incendios, heladas, pero por sobretodo sequías.

Esto se traduce en una oportunidad para suplir parte de esta producción con producto chileno a un precio más conveniente. Las cadenas de supermercados ya están recurriendo a proveedores extranjeros para producir sus marcas propias e incluso SPCA ha buscado alianzas estratégicas. Se cree que hay espacio para llegar con una buena propuesta de valor y lograr un negocio rentable para todas las partes.

4. **Bajas barreras de entrada e inversión necesaria:** Al no existir grandes barreras de entrada para ingresar al mercado en términos de restricciones, tarifas e inversión, se vuelve más atractivo evaluar la oportunidad de ingresar. Cabe destacar la ventaja de arancel 0% que tiene Chile versus la mayoría de sus competidores. Ya que la empresa chilena tiene capacidad productiva disponible, las estrategias de ingreso no se traducen en inversiones significativas. Por lo

tanto, en el caso de que la iniciativa no sea exitosa, ésta tampoco involucra pérdidas significativas.

- 5. Posibilidad de encontrar alianzas estratégicas con potencial global:** El mercado australiano cuenta con la presencia de actores multinacionales como lo es el retailer Aldi y el procesador de conservas australiano SPCA que tienen presencia en diversos continentes. Si se logra conseguir hacer negocios con estos actores, se abren las puertas para futuras negociaciones de alianzas para expansión global, lo cual se alinea con el principal objetivo de la empresa en este momento.

5. Propuestas de Internacionalización

5.1 Productos a Exportar, Propuesta de Valor y Rutas de Ingreso

Dada la actual capacidad técnica de producción de la empresa, en el corto plazo, sólo se puede considerar la exportación de productos enlatados. En cuanto a tamaño, los más solicitados son de 410gr, 820gr y 3000gr. Como se mencionó anteriormente existe la posibilidad de producir en cubos, rodajas y mitades, como también con diferentes concentraciones de azúcar.

En este caso la propuesta de valor pasa por un precio competitivo con un adecuado nivel de calidad. En una primera etapa se busca ingresar al mercado y generar relaciones con los actores importantes. En una siguiente etapa, fuera del alcance de esta tesis, se delinea el expandir la oferta en términos de mercados y empaques ajustándose a las nuevas tendencias del mercado.

5.2 Evaluación Distintas Rutas

Como planes de internacionalización se plantean distintos caminos preliminares que son evaluados en cuanto a su factibilidad y coherencia con el contexto del mercado australiano. Las rutas consideradas son:

1. Ingresar al mercado retail utilizando marca chilena.
2. Ingresar al mercado retail produciendo marcas propias de los retailers.
3. Ingresar al mercado produciendo las marcas del procesador local SPC Ardmona
4. Ingresar al mercado vendiendo a mayoristas para industria Food Service

En la siguiente figura se aprecian estas rutas de forma esquemática sobre la cadena de suministro local.

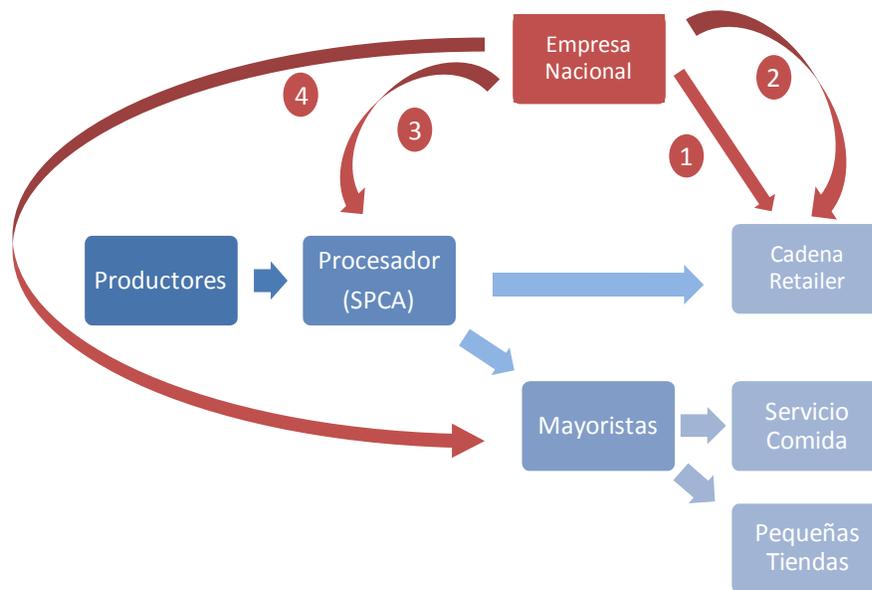


Figura 5-1: Diagrama Rutas de Ingreso Preliminares. Fuente: Elaboración Propia.

5.2.1 Utilizando Marca de la Empresa

Esta opción contempla el posicionar una marca chilena en el mercado australiano, específicamente en las cadenas de retail.

Esta estrategia tiene los siguientes puntos positivos:

- La empresa es dueña de la marca y su uso
- Manejo de posicionamiento, comunicación y precios
- Libertad de entrar en múltiples canales paralelos

Por otro lado, tiene los siguientes puntos negativos:

- Costo alto de desarrollo y promoción
- Costo alto de bodegaje y distribución
- Es necesario generar demanda desde cero
- Poco volumen y mix para justificar inversión
- Ya existen marcas locales potentes que no requieren gran inversión en promoción
- No se cuenta con tecnología para diferenciar por producto
- Espacio en góndola limitado, caro y difícil de penetrar

La industria retail en Australia es muy competitiva y esta categoría en particular ya tiene presencia de diversas marcas reconocidas como los son “SPC”, “Ardmona”, “Goulburn Valley”, “Heinz” e incluso las marcas propias “Home Brand”, “Coles” y “Woolworths”. El posicionar una marca en Australia implica una gran inversión en términos de publicidad, promoción, distribución, almacenaje, etc. Adicionalmente, la empresa no cuenta con un mix amplio de productos que se pueda ver beneficiado por el desarrollo de la marca y signifique un volumen suficiente para justificar la inversión.

Sin necesidad de ahondar mucho más en análisis para esta ruta, se descarta totalmente esta opción debido a los puntos antes mencionados.

5.2.2 Producir Marcas Propias Retailers

En el retail australiano las marcas propias han crecido rápidamente en los últimos años. La empresa de investigación de mercado Ibis World estima que la participación en ventas de las marcas propias en supermercados llegará al 23% en el período 2010-11 para total abarroses. Si se considera que esta industria tiene ventas proyectadas de \$77.5 billones para el mismo período, la proyección para marcas propias es de \$17.8 billones de dólares. La crisis financiera mundial, el aumento en desempleo y la inflación en los precios de los productos de consumo, explican en gran medida el aumento en la demanda por productos más económicos. Otro factor importante es que la calidad en los productos y empaques han mejorado acercándolos cada vez más a los productos de marca. El consumidor australiano se ha vuelto más sensible al precio y busca una buena relación precio-calidad la cual se encuentra en gran medida en las marcas propias.

Como se aprecia en la siguiente figura (4to set de columna), entre los años 2002 y 2007 en el retailer Coles el peso de las marcas propias en frutas enlatadas aumentó desde un 20% a un 32%.

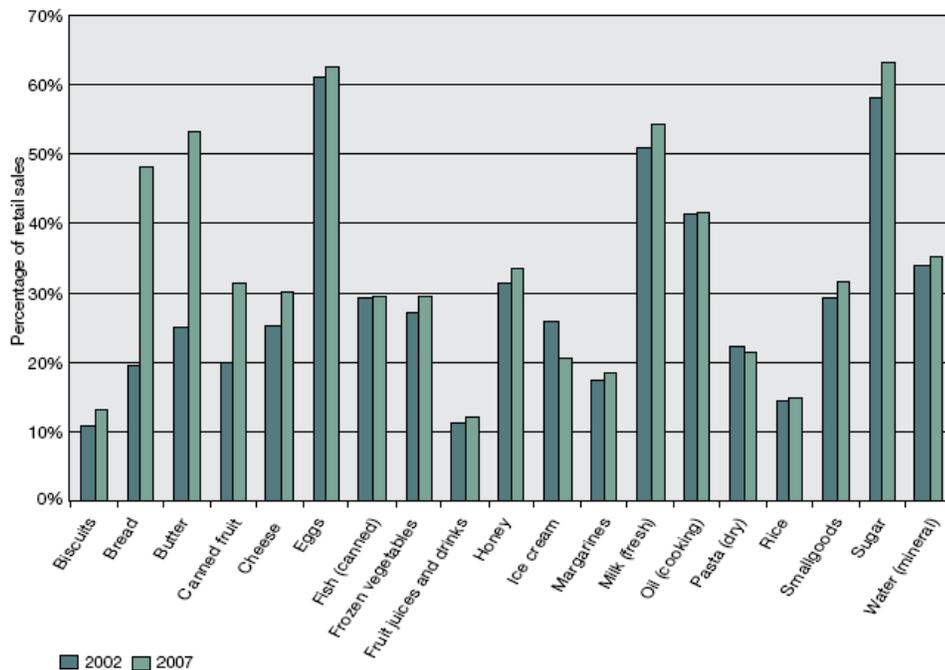


Figura 5-2: Participación de Mercado de Marcas Privadas en Supermercado Coles para Año 2002 y 2007. Fuente: IbisWorld

Esta estrategia tiene los siguientes puntos positivos:

- Promoción, desarrollo, bodegaje y distribución cubiertos por retailer
- Espacio en góndola asegurado
- Alto volumen de rotación y demanda en crecimiento

Por otro lado tiene los siguientes puntos negativos:

- Márgenes más bajos debido a poder de retailer, presión por precios bajos y sistema de apuestas para ganar contratos
- Inestable en tiempo (sujeto a mejor postor)
- Incluye muchas cláusulas
- Requiere múltiples certificaciones y auditorías

El año 2010 la empresa tuvo su primera incursión produciendo un formato de la marca propia de Woolworths. Esta no estuvo libre de problemas ya que no se pudo cumplir con la totalidad de los despachos debido a impedimentos productivos tras el terremoto en la zona centro sur de Chile a fines de febrero de 2010. Dado que la empresa dio las explicaciones oportunas al caso, siendo éstas de fuerza mayor, hubo entendimiento y no se han cerrado las puertas para esta vía y se está negociando una nueva temporada.

Como se mencionó, esta estrategia tiene ventajas en cuanto a ahorros asociados al desarrollo de la marca, el almacenaje y distribución del producto. Esto sí, se contrapone con los bajos precios que esperan los retailers y la gran cantidad de especificaciones y documentación que solicitan.

Otro factor que juega en contra es la inestabilidad de los contratos que en general tienen un año de duración y donde los retailers están más preocupados de un costo bajo que en crear relaciones duraderas y de largo plazo. Esto por un lado es una ventaja en el momento de apuntar a ingresar y ganar uno de estos contratos, pero juega en contra cuando se quiere permanencia como proveedor.

El sistema de Woolworths funciona con la modalidad de *bids*. Anualmente el retailer abre un proceso de licitación para adjudicarse la producción de sus marcas propias (Home Brand y Woolworths Select). Son contratos anuales donde se compromete un volumen y un precio fijo para el período. Para postular es necesario llenar un gran número de formularios incluyendo diversa información, como por ejemplo, certificación de la planta, guías de control de producción, normas de seguridad laboral, normas de respeto al trabajador, auditoría “Woolworths Quality Assurance” (WQA), políticas de compra de materia prima, tipo de almacenaje, entre otras. En el caso de la auditoría WQA, ésta es externalizada a la empresa nacional SGS que se encarga de hacer dos inspecciones anuales. Finalmente, se debe hacer una oferta ciega. Esto implica que si otro proveedor ofreció un mejor precio y cumple con los requerimientos puede ganarse el contrato. Esto sin dudas genera una presión hacia la baja de precios y reducción en los márgenes de los productores.

El sistema de Coles, si bien no se conoce tan de cerca, involucra un proceso algo más abierto donde se mandan las especificaciones y hay espacio de negociación. No necesariamente se llevará el contrato el postor más bajo. Sí son estrictos con las fechas donde el proceso se cierra a fines de Agosto y se cree que contempla certificaciones similares a Woolworths. También contempla contratos a 12 meses.

Se cree que el producir marcas propias de retailers es una alternativa atractiva, pero que se debe evaluar en términos de márgenes y rentabilidad. Adicionalmente, se piensa que tiene un potencial importante si se considera la opción de producir para cubrir una

demanda global en el caso de cadenas internacionales como lo es por ejemplo Aldi. La opción de expandirse para cubrir otros mercados no es considerado en el alcance de esta investigación, pero sí se menciona en la sección de recomendaciones.

5.2.3 Producir para SPC Ardmona

Esta estrategia busca asociarse con el principal y único procesador de conservas en Australia. SPCA está a la vanguardia en cuanto a procesos productivos se trata y se piensa que tiene características que lo convertirían en un gran socio estratégico. Dentro del plan se proponen dos etapas de alianzas con SPCA.

La primera consiste en producir para ellos ciertos formatos enlatados presentes en el mercado Australiano bajo las marcas ya existentes de la compañía. Se cree que dado los altos costos productivos en Australia, se puede ofertar una propuesta atractiva.

La segunda parte de la estrategia propuesta consiste en buscar un *Joint Venture* a mayor escala en la cual se pueda expandir el mix productivo de la empresa. Una opción es complementar la producción de enlatados de SPCA en distintas regiones o incluso incorporar nueva tecnología y apuntar con nuevos formatos de productos a abastecer a mercados en otros continentes. Aprovechando las facilidades que tiene Chile tras la firma de múltiples TLCs, se cree que se está en una posición privilegiada.

Como alcance de este trabajo se evaluará en términos económicos la primera parte propuesta y la segunda parte se abordará en la sección de recomendaciones destacando las oportunidades que se vislumbran tras una alianza más completa y global.

La primera parte de la estrategia descrita tiene los siguientes puntos positivos:

- Opción de rápido acceso a Australia con volumen significativo
- Apalancamiento a través de marcas ya existente
- Productos se venden a precios considerablemente más altos que los de marcas propias de retailers
- Socio con gran conocimiento del mercado
- Distribución y comercialización realizada por SPCA
- Inicio de vínculo con importante actor con presencia global y con gran potencial de crecimiento

Por otro lado, tiene los siguientes puntos negativos:

- Ajustarse a estándares del cliente y poco control sobre manejo de producto
- Incertidumbre en cuanto a factibilidad o interés por la contra parte

SPCA ya tiene un historial de distintos *Joint Ventures* que ha pactado durante la última década. En el anexo G se puede apreciar una descripción de cada uno de ellos. De estos se destaca la diversidad geográfica que tienen incluyendo a dos empresas tailandesas, una española, una sudafricana y una china. En todas estas alianzas SPCA cuenta con líneas productivas de diversas frutas orientadas a empaques plásticos de jarros de boca ancha o fruit cups. Llama la atención que en ninguna de estas líneas se procesan productos enlatados, lo que puede representar una oportunidad interesante para la empresa chilena.

Adicionalmente se destaca que tres de las cinco empresas internacionales asociadas a SPCA tienen acuerdos de manufactura y sólo dos de abastecimiento. Llevando esto a las etapas de la estrategia antes descrita implicaría una primera de abastecimiento del mercado local australiano siendo complementada con una segunda de manufactura para otros mercados.

5.2.4 Venta Industria Food Service

La industria del servicio de comida (*food service*) incluye hoteles, restaurantes, casinos, colegios y hospitales entre otros. En general esta industria se abastece a través de proveedores mayoristas que comercializan, en términos de duraznos en conservas, mayormente los formatos de 3 kilogramos.

Esta estrategia tiene los siguientes puntos positivos:

- Amplio uso e industria creciente
- No requiere mayor desarrollo de producto (empaque, marca)

Por otro lado, tiene los siguientes puntos negativos:

- Mercado muy atomizado
- Díficil distribución, necesidad de mayorista

- Necesidad de promoción del producto a nivel de industria para dar a conocer a mayoristas
- Muy sensible a precio de competencia
- Menor volumen que en industria retail

Dada la atomización de esta industria, es escasa la información detallada referente y se estima que su volumen es bastante inferior al del retail debido a la baja comercialización de los formatos de mayor peso. Según un reporte del 2003 de la empresa analista de mercados Ibis World, esta industria pesa tan sólo el 25% del mercado de frutas y verduras. Está estadística incluye fruta fresca, por lo que se estima que el porcentaje en fruta procesada debe ser considerablemente menor.

Para abordar esta industria es necesario recurrir a distribuidores mayoristas de manera de poder abastecer al gran número de proveedores de servicio alimenticios de una manera más eficiente. Aún así, también los distribuidores están bastantes atomizados y no hay un gran distribuidor que congregue una gran masa. Esto además implica agregar un eslabón en la cadena que afectará la rentabilidad del negocio.

En definitiva, a nivel del objetivo de expansión de la empresa en esta etapa se descarta esta opción al considerar que otras opciones tienen un mejor potencial, un mayor impacto inicial en términos de volumen y menor complejidad de ejecución.

6. Análisis Opciones de Comercialización

Tras la revisión de las cuatro rutas de entrada a Australia presentadas se descarta la opción de llegar con una marca chilena y la de abastecer a la industria de servicio de comida. Por lo tanto, se decide profundizar el análisis de las alternativas que se consideran más atractivas: producción de marcas propias de retailers y abastecimiento a SPCA. Los siguientes análisis contemplarán estas dos opciones en más detalle.

Dado que para producir estas opciones la empresa no requiere hacer inversiones significativas o adicionales en capacidad productiva, el análisis no tendrá la forma típica de evaluación de proyecto en cuanto al cálculo de una tasa interna de retorno o un valor actual neto. La empresa tiene capacidad libre para producir estos productos y el costo asociado se incluye dentro del costo de producción ajustado. La empresa estima tener la capacidad para poder aumentar su producción en un 30% sin necesidad de mayores inversiones. Esto es más que suficiente para cubrir el potencial aumento de la demanda australiana.

Dado este contexto, en esta sección se realiza un análisis de rentabilidad de las opciones mencionadas en términos unitarios y de margen.

6.1.- Metodología y Supuestos

Para analizar la factibilidad de las alternativas restantes se generan casos genéricos de productos que se podrían fabricar tanto para abastecer las marcas de retailers como la del procesador SPCA con las distinciones básicas de tamaño y marca. El tipo de corte y tipo de almíbar se simplifican como distinciones ya que no constituyen una diferencia muy significativa a nivel de costos al momento de producir ni a nivel de precios CIF.

Como metodología se busca dada una rentabilidad mínima esperada por la empresa, evaluar qué margen queda disponible para los actores de la industria y si cumplen con sus expectativas mínimas de margen, competitividad del precio ofrecido versus estimado de oferta de competencia internacional y rentabilidad lograda. Dependiendo de la modalidad de negocio (si es bid o no) se puede definir la factibilidad de mejorar los márgenes.

Para distinguir las opciones se modelan los costos de la cadena de valor hasta llegar al retailer, dentro de cuyo margen se incluyen algunos costos como distribución y promoción.

Teniendo acotada la combinación de productos y clientes a los cuales se ofrecería el producto se hace una evaluación de rentabilidad de cada una de ellas determinando los márgenes aproximados que la empresa podría obtener. Para esto se tomaron los siguientes supuestos de operación:

- **Precios:** Precios a público manejados por retailer y mantenidos en el corto plazo en los valores actuales.

Para la definición de precios se toman como referencia los precios actuales de conservas de duraznos enlatados agrupados por tamaño y tipo de marca, propia o no. Para esto se tomaron los productos que fueron detallados en la sección 3.5.2.

En esta categoría ya acotada a productos enlatados se distinguen dos principales formatos que son los de 410 y 825 gramos. Dentro de estos se divide si son de marcas de procesadores o de marcas propias de los retailers. Esto sin duda marca una diferencia en el precio a público. En términos generales se aprecia que en promedio para el formato de 410gr las marcas propias son un 30% más baratas que las marcas de procesadores que en promedio están en \$2.84 dólares australianos.

La misma tendencia se repite en el caso de 825gr, donde el promedio de las marcas propias llega a ser un 41% menor. En ambos casos se aprecian variaciones importantes entre los precios de las marcas propias entre retailers en formatos similares. En el caso de 825gr, las marcas propias de Aldi y "Homebrand" en promedio son un 48% más baratas que el promedio de las marcas "Woolworths Select y Coles".

Para ambas estrategias estudiadas el precio a público vendrá definido por el retailer o SPCA. Entonces, el primer supuesto importante es que estos precios se mantendrán constantes en el corto plazo (horizonte un año). Para la evaluación se definen las siguientes combinaciones de productos y clientes relevantes, donde todas las marcas son propias de retailers con excepción de las de SPC:

Gramos	Marca	Precio a Público
410	Woolworths Select	\$ 1,79
	Coles	\$ 2,17
	SPC	\$ 2,72
825	Woolworths Select	\$ 2,99
	Coles	\$ 3,26
	Home Brand	\$ 1,60
	Aldi	\$ 1,49
	SPC	\$ 3,87

Tabla 6-1: Levantamiento Precios Promedio por Marca Duraznos Enlatados en Retail Australiano Woolworths, Coles y Aldi – Noviembre 2010. Fuente: Elaboración Propia.

- **Márgenes de retailers y procesadores australianos:** Esta es una variable importante en el momento de modelar la rentabilidad de cada alternativa. También es uno de los factores más confidenciales dentro de la industria. Sin embargo, investigando reportes de distintas agencias gubernamentales australianas se puede construir un escenario de punto de partida.

El departamento de agricultura, pesca y bosques de Australia en su reporte de determinación de precio en la industria alimenticia¹⁷ menciona que la mayoría de los retailers en el mercado australiano tienen márgenes de negocios (EBIT sobre ventas) cercanos al 3-4% tras cubrir los costos de venta o costos de “hacer negocios” que se estiman equivalen a un promedio de 23 puntos porcentuales. Sumando ambos se estima un margen objetivo promedio entre 26-27%. Este tiende a ser más alto para productos frescos para los cuales las tasas de desperdicio pueden llegar a ser de un 10%. En el caso de conservas, prácticamente son nulas las pérdidas de producto por vencimiento o mala manipulación como en el caso de la fruta fresca por lo que éste margen no se ve afectado por esta causa.

¹⁷ Spencer, 2004.

Los márgenes también pueden variar entre categorías dependiendo si son productos de conveniencia, de apoyo o destinación. En el caso de los duraznos en conservas, estos son productos de necesidad que no tienen grandes variaciones de precio ni actividad promocional más agresiva que el promedio de las categorías por lo que se estima que sus márgenes están dentro del promedio.

Un factor importante en el momento de analizar los márgenes esperados es si los productos son de marcas propias de los retailers o de productores. En otro reporte desarrollado por el consejo de competencia y consumidores australianos (ACCC)¹⁸ se menciona que cierta tendencia puede ser encontrada en la cual los productos de marca privada de mayor precio tienen un rango de márgenes entre 25 y 30 por ciento. Para marcas propias de bajo precio el margen bruto baja a un rango entre 15 y 20 por ciento. Para el caso de los productos de marcas “no propias” el rango está entre 20 y 25 por ciento. En el caso de estas marcas, el margen generalmente incluye la negociación de otros términos comercial como financiamiento de actividades promocionales, rebajas, espacio en góndola, derechos etc.

En ambos reportes se aprecia congruencia en la información promedio de márgenes, la cual fue ratificada por una fuente cercana que trabajó en el rubro en una de las grandes cadenas. Por esto como punto de partida y de una manera más conservadora se parte con los márgenes más altos de los rangos para efectos del análisis de rentabilidad.

También de manera conservadora se considera que SPCA esperará un margen de 30% entre su precio de venta al retailer y su costo de importar el producto.

Con esta información se tiene la siguiente configuración para las distintas combinaciones:

Márgenes Esperados por Marca		
Margen Retailer	HomeBrand	20%
	Aldi	20%
	Coles	25%
	Woolworths Select	30%
	SPC	30%
Margen Procesador	SPC	30%

Tabla 6-2: Resumen Márgenes Esperados por Marca para Retailers y Procesador. Fuente: Elaboración Propia

¹⁸ ACCC, 2008.

Cabe destacar que esto es un punto de partida y variará según la manera de negociar con los distintos retailers. Esta información se usará como piso bajo el cual estos actores no estarían dispuestos a negociar.

- **Valor Dólar:** Para efectos del análisis se considera una variable que representa el tipo de cambio que afecta ingresos y costos. Como base se toma el valor promedio de los últimos tres meses (Septiembre-Noviembre 2010) tanto para el dólar australiano como para el americano.

Tras estudiar el comportamiento en los últimos 3 años y medio (Julio 2007 – Diciembre 2010) las variaciones diarias del dólar australiano y del peso chileno en su conversión al dólar americano, se ve una gran correspondencia. Se cree que esto se debe principalmente a las condiciones macroeconómicas sólidas que exhiben ambas economías, tanto la chilena como la australiana, y el gran peso que tienen industrias como la minería y la agroindustria en ambas economías, estando sujetas a las expectativas de crecimiento mundial. El cálculo del coeficiente de correlación de Pearson entre ambas series de tiempo entrega un valor de 0,88, lo que demuestra una fuerte correlación entre ellas¹⁹. El siguiente gráfico ilustra la variación directa en la conversión de dólar australiano a peso chileno. Se aprecia que prácticamente todas las variaciones están entre un rango de +/-10%. Es por esto que como supuesto de análisis se asume para los escenarios propuestos una variación de igual proporción en ambas monedas versus el dólar americano.

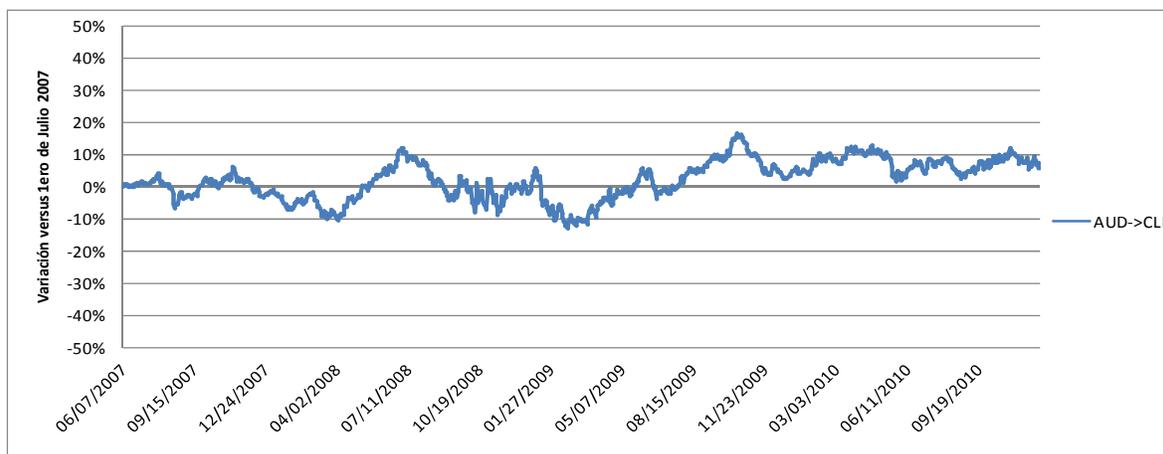


Figura 6-1: Evolución Variación Porcentual Valor Peso Chileno versus Dólar Australiano desde Julio 2007.
Fuente: Elaboración Propia

¹⁹ Un valor entre 0.5 y 1 demuestra alta correlación, siendo 1 correlación perfecta.

- **Negociación en precio FOB:** Se asume una negociación en precio FOB²⁰, que no incluye costos de transporte y de internación. Al descontar el costo de producción total se obtiene el margen de venta para la empresa nacional. De todas maneras, se consideran estos costos de manera aproximada para ajustar a los márgenes que se calculan para los otros actores en la cadena. En otras palabras el margen de los clientes se calcula como la diferencias de sus ventas y un precio CIF²¹ estimado.

Clientes grandes como Woolworths y Westfarmers usualmente tienen contratos preferenciales con las navieras, dado los volúmenes que manejan logran economías de escala que les permite negociar precios más bajos.

- **Costos de Transporte y Seguros:** Para efectos de cálculo CIF se asume un costo de contenedor de 40 pies con un costo de 2,500 dólares americanos. El costo de seguro se estima en un 1% sobre el valor de precio de compra y transporte²².
- **Costos de Producción:** La estructura de costos se compone en un 50% por costos dependientes del valor en dólares, incluyendo latas y azúcar. Esto se modela de manera que esté afecto a la variación del dólar en el momento de negociar. Cabe destacar que estos costos quedan definidos previos a la producción que ocurre concentrado en los meses de verano. Posteriormente las variaciones en el dólar sólo afectan los pagos del cliente, que en general se realizan 30 días después del envío de la mercadería, y los costos de transporte y seguro que afectan al comprador.
- **Costos Adicionales de Producción:** Dado que la empresa ya cuenta con infraestructura suficiente para soportar un aumento en producción y dado que las especificaciones no requieren mayores cambios en las líneas productivas, el costo adicional para cada producto es estimado como un porcentaje del costo total de producción unitario según la siguiente tabla:

²⁰ FOB: (*Free on Board*) Se refiere al término comercial en que se acuerda que el vendedor entrega la mercancía en el puerto de embarque convenido y en el momento en que la carga sobrepasa la borda del buque. De ahí en adelante los riesgos de pérdida o daño y los costos asociados al transporte y seguro corren por parte del comprador. Precio FOB implica el costo del producto puesto en el barco en el puerto de origen.

²¹ CIF: (Cost Insurance & Freight) Costo, seguro y flete es el término comercial que se refiere al costo del producto ya puesto en el puerto destino. En otras palabras, los costos de seguro y flete corren por parte del vendedor

²² Toda la información de costos fue provista por la empresa y su detalle es confidencial

Costos Adicionales Producción		AUD	% sobre Prod.
410	Woolworths Select	0,020	5%
	Coles	0,020	5%
	SPC	0,020	5%
825	Woolworths Select	0,038	5%
	Coles	0,038	5%
	Home Brand	0,015	2%
	Aldi	0,015	2%
	SPC	0,038	5%

Tabla 6-3: Estimación Costo Adicional por Producción según Especificaciones Esperadas. Fuente: Experto Industria

Estos costos adicionales se estiman según la necesidad que de procesos adicionales como tapas “easy open”, concentración de azúcar adicional o selección más exhaustiva de materia prima.²³ Por esto y dado que los productos para Aldi y Home Brand se asumen de menor complejidad, su costo adicional porcentual es menor.

6.2.- Análisis Rentabilidad

Utilizando los márgenes estimados y los costos descritos en la sección anterior se calcula el margen al cual la empresa podría vender en un ambiente sin competencia considerando cumplir con los márgenes de los actores definidos anteriormente. La siguiente tabla muestra el resumen de los márgenes y rentabilidades que cada producto podría otorgar en condiciones óptimas para la empresa. Se puede ver que se obtienen márgenes muy altos que van desde un 27% en el caso de Aldi hasta un 74% en el caso de Coles 410 gr.

Gramos	Marca	Precio a Público	Margen Retailer	Margen SPC	Precio CIF Estimado	Seguro	Envío	Precio FOB	Costo Prod. Total	Margen Pentzke (Sobre FOB)
410	Woolworths Select	\$ 1,79	\$ 0,54		\$ 1,25	\$ 0,00	\$ 0,06	\$ 1,19	\$ 0,41	65%
	Coles	\$ 2,17	\$ 0,54		\$ 1,63	\$ 0,00	\$ 0,06	\$ 1,56	\$ 0,41	74%
	SPC	\$ 2,72	\$ 0,82	\$ 0,57	\$ 1,33	\$ 0,00	\$ 0,06	\$ 1,27	\$ 0,41	67%
825	Woolworths Select	\$ 2,99	\$ 0,90		\$ 2,09	\$ 0,01	\$ 0,12	\$ 1,96	\$ 0,80	59%
	Coles	\$ 3,26	\$ 0,82		\$ 2,45	\$ 0,01	\$ 0,12	\$ 2,32	\$ 0,80	65%
	Home Brand	\$ 1,60	\$ 0,32		\$ 1,28	\$ 0,01	\$ 0,12	\$ 1,15	\$ 0,78	32%
	Aldi	\$ 1,49	\$ 0,30		\$ 1,19	\$ 0,01	\$ 0,12	\$ 1,06	\$ 0,78	27%
	SPC	\$ 3,87	\$ 1,16	\$ 0,81	\$ 1,90	\$ 0,01	\$ 0,12	\$ 1,77	\$ 0,80	55%

Tabla 6-4: Resumen Desglose Rentabilidades Actores y Costos en la Cadena de Suministros. Fuente: Elaboración Propia.

²³ Estimación realizada por la misma empresa

Estos porcentajes muestran que existe una brecha importante entre costos y precio a público que se genera para ser repartida en la cadena de valor. La siguiente figura muestra como se repartiría el ingreso de una venta de dos de estos productos en términos de costos y márgenes de los distintos actores. Se aprecia como se llega a una repartición de márgenes sobre el precio final bastante pareja entre los actores.

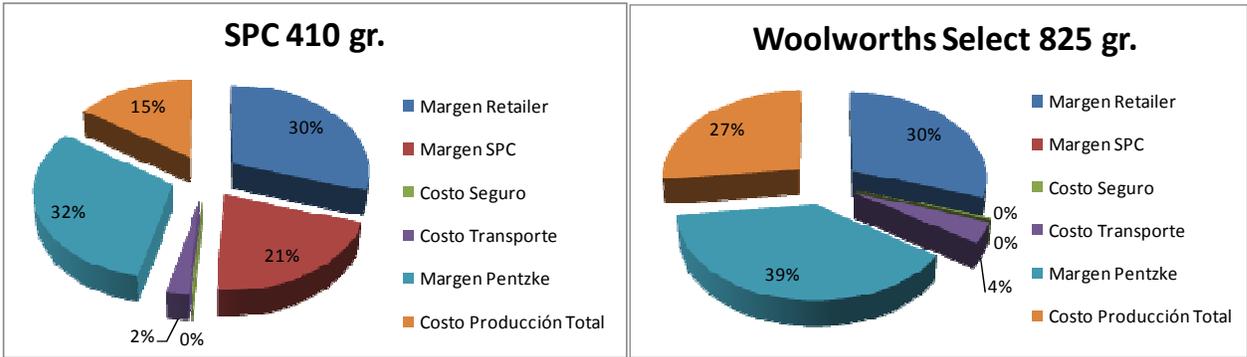


Figura 6-2: Descomposición Márgenes y Costos para Dos Productos sobre Precio a Público. Fuente: Elaboración Propia.

Dado que sí existe competencia internacional por cubrir estos mercados es importante considerar el potencial efecto que tiene ésta sobre los precios que la empresa deba ofrecer. Como no se tienen los precios exactos que son ofrecidos por los otros países productores, se toma un estimado basado en la información de importaciones del año 2009 de tonelada valorizada como precio CIF más arancel correspondiente. La siguiente tabla muestra estos valores para los principales exportadores a Australia.

País	CIF + Arancel
Sudafrica	\$ 1.182
China	\$ 1.313
Grecia	\$ 1.120
España	\$ 1.922
Suazilandia	\$ 2.813
Mundo	\$ 1.293

Tabla 6-5: Costo CIF incluyendo Arancel por Tonelada Importada a Australia por País Exportador. Fuente: Elaboración Propia.

La evolución de estos valores en los últimos 5 años puede ser vista en la siguiente figura:

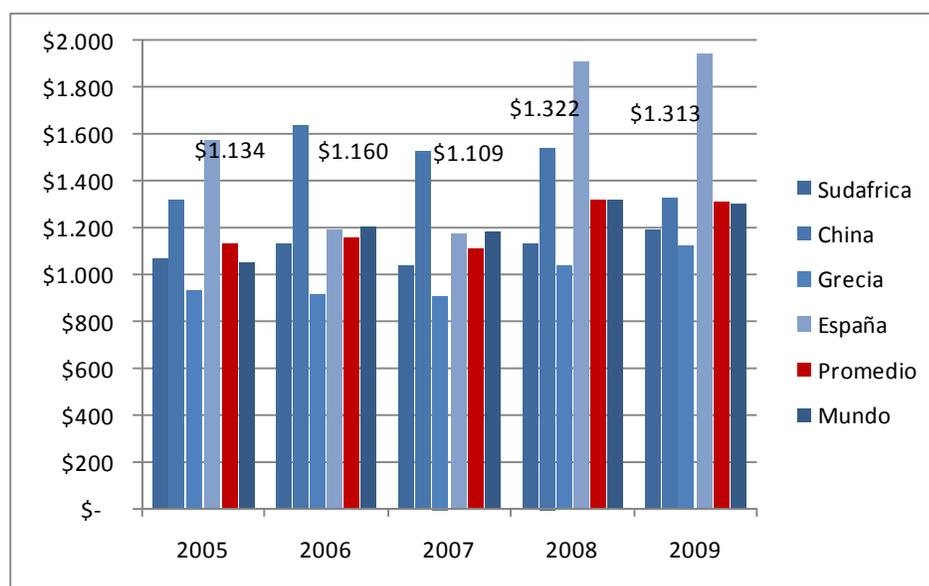


Figura 6-3: Evolución CIF incluyendo Arancel por Tonelada Importada a Australia por País Exportador 2005 – 2009. Fuente: Elaboración Propia.

La existencia de estos niveles de precio implica incluir una nueva restricción de competitividad en la cual los precios de la empresa debiesen acercarse a estos valores. Cabe considerar que estos valores son promedios y se distorsionan cuando se considera que algunas exportaciones incluyen productos en formatos *fridge pack* (España) y *fruit cups* (China). Se considera que un precio competitivo en estos momentos para este mercado debiese rondar los \$1300 dólares americanos por tonelada. Esto considerando que la mayoría de las monedas se han apreciado versus el dólar americano entre el año 2009 y 2010.

Adicionalmente, la empresa estima que no es viable vender bajo \$21,12 la caja de 24 unidades de 825gr. en precio CIF. Dado los costos de producción presentados, esto es equivalente a una rentabilidad aproximada de 15% que cubre los costos de hacer negocio más una rentabilidad neta mínima esperada. Este porcentaje también aplica para el caso de las unidades de 410 gr. Cabe destacar que éste es el parámetro por el cual la empresa está dispuesta a vender sólo en los casos de exploración de nuevos mercados. De otra manera, puede vender el mismo producto en otros mercados donde

están presentes a un precio considerablemente más alto, pero sin cumplir el objetivo de diversificación y apertura a nuevos mercados.

La siguiente tabla resume el escenario donde se asume una rentabilidad del 15% y que finalmente cumple con otorgar márgenes a retailers y procesador local por sobre los márgenes objetivos referenciados como piso y con un valor tonelada CIF que se estima en un rango competitivo. Bajo estas circunstancias todas las alternativas son viables en términos de precios y costos.

Gramos	Marca	Precio a Público	Margen Retailer	Margen SPC	Precio FOB	Costo Prod. Total	Margen Pentzke (Sobre FOB)	Rentab Unitaria AUD	Rentab. Pesos	Valor Tonelada USD	
										FOB	CIF
410	Woolworths Select	\$ 1,49	63%		\$ 0,49	\$ 0,41	15%	\$ 0,07	\$ 34,34	\$ 1.147	\$ 1.307
	Coles	\$ 2,17	75%		\$ 0,49	\$ 0,41	15%	\$ 0,07	\$ 34,34	\$ 1.147	\$ 1.307
	SPC	\$ 2,59	55%	43%	\$ 0,49	\$ 0,41	15%	\$ 0,07	\$ 34,34	\$ 1.147	\$ 1.307
825	Woolworths Select	\$ 2,99	64%		\$ 0,94	\$ 0,80	15%	\$ 0,14	\$ 66,81	\$ 1.106	\$ 1.267
	Coles	\$ 3,26	67%		\$ 0,94	\$ 0,80	15%	\$ 0,14	\$ 66,81	\$ 1.106	\$ 1.267
	Home Brand	\$ 1,60	35%		\$ 0,92	\$ 0,78	15%	\$ 0,14	\$ 64,90	\$ 1.074	\$ 1.235
	Aldi	\$ 1,49	30%		\$ 0,92	\$ 0,78	15%	\$ 0,14	\$ 64,90	\$ 1.074	\$ 1.235
	SPC	\$ 3,87	51%	43%	\$ 0,94	\$ 0,80	15%	\$ 0,14	\$ 66,81	\$ 1.106	\$ 1.267

Tabla 6-6: Redistribución de Márgenes y Precio CIF Tonelada con Margen Empresa Ajustado a 15%. Fuente: Elaboración Propia.

Se puede apreciar que los márgenes del retailer son muy altos. Se infiere que en esta categoría en particular el retailer goza de una mezcla de factores que le acomoda. Por un lado, existe una producción local concentrada en un sólo actor (SPCA), muy poco competitiva en términos de eficiencia productiva y que tiene un posicionamiento de precios caros. Por otro lado, existe oferta de otros mercados como Sudáfrica, Grecia o China que proporcionan productos sustancialmente más bajos. Esta combinación permite al retailer externalizar la producción de sus marcas propias a un bajo costo, posicionarlas a un precio más bajo que el productor local, pero lo suficientemente alto como para conseguir márgenes muy altos.

También se nota la natural diferencia en márgenes disponibles para las marcas propias de menor precio y mayor rotación relativa como lo son *Home Brand* y las de Aldi (30-35%), comparadas con *Woolworths Select* y Coles (63-75%). Se debe recordar que los márgenes de los retailers sirven para cubrir costos de desaduanaje y transporte a bodega (*landing cost* que equivale a aproximadamente un 5% del costo del producto), almacenaje, distribución, rebajas y actividades promocionales entre otros.

En el caso de SPC, éste tiene una producción local muy cara que aún no ha externalizado (enlatados) para suplir el mercado local y se infiere que está perdiendo mercado versus las marcas propias. Incluso, hace algunos años SPC produjo las marcas propias de los principales retailers, pero éstas ya se han movido a proveedores extranjeros. Como muestra, la marca Homebrand en el pasado fue producida por SPC, luego por empresas de otros países (incluyendo EE.UU.) y al menos el 2010 fue en Sudáfrica y una partida en Chile (por la empresa)²⁴.

6.3.- Análisis de Escenarios

En esta sección se prueba cual es el efecto de cambios de 20%, tanto positivo como negativo, en la valorización de la divisa australiana y chilena versus el dólar americano. Como se explica en la sección 6.1, dada la importante correlación entre la moneda chilena y australiana se asume que ambas varían en la misma proporción. Para efectos de ésta simulación se supone que el precio base fue fijado en dólares americanos tal cual se realiza en la actualidad.

El resultado de la modelación de estos escenarios se puede ver resumido en el anexo H. La tabla muestra como se ve afectada la rentabilidad de la empresa y el margen de los otros actores para toda la gama de productos en los tres escenarios de variación de divisa (base, alto y bajo).

6.3.1 Apreciación Dólar Americano 20 por Ciento.

En el escenario en que se aprecia el dólar un 20%, es decir se debilitan tanto la divisa australiana como la chilena, la rentabilidad de la empresa sube de un promedio de 15% a un 29,2%. Los ingresos reales unitarios (precio venta – costo) aumentan un 133% asumiendo que los costos en dólares ya fueron ejecutados a un valor de dólar más bajo.

Por otro lado se ve una disminución en el margen de los retailers de un 7%, siendo más relevante en los productos que originalmente tenían menor margen como lo es Homebrand y Aldi. De hecho Aldi cae 14 puntos porcentuales a un margen de un 16% que está por debajo del mínimo convenido de 20%.

²⁴ Comprobado en recorrido de tiendas y por contacto directo de la empresa con Woolworths

En tanto el precio CIF de la tonelada no tiene grandes variaciones ya que está evaluado en dólar americano.

6.3.2 Depreciación Dólar Americano 20%

En el caso contrario en que la moneda americana se devalúa un 20%, la rentabilidad de la empresa baja a un -6,2%. Esto implica pérdida directa al vender a un precio más bajo del costo de producción. Adicionalmente, bajo este escenario se corre el riesgo de acusación de *dumping* predatorio²⁵ por parte de la empresa nacional al mercado local.

Este escenario sin lugar a dudas favorece a los otros actores de la cadena, aumentando sus márgenes en 7 puntos porcentuales promedio dado que el precio FOB fijado en dólares americanos baja en términos de dólares australianos abaratando así sus costos.

6.3.3 Fijación de Precios en Dólares Australianos

Bajo ambos escenarios ahora asumiendo que se fijo el precio en dólares australianos y bajo el importante supuesto que no hay variación entre el dólar australiano y el peso chileno, la opción es lógicamente más estable, aunque poco realista. Las únicas variaciones en márgenes son mínimas y afectan a los retailers debido a que pagan los costos de envío y seguros que dependen del valor del dólar. Estas variaciones llegan a ser del orden de 1 punto porcentual en margen, pero aumenta para las marcas propias más económicas donde el costo del producto es más relevante, llegando a variaciones de 2 puntos porcentuales.

Lo que sí se ve afectado es el precio de tonelada CIF. Dado que el precio FOB se fija en dólar australiano, éste varía en términos de dólar americano. La competitividad de este precio estará sujeta a la valorización que tengan las monedas de naciones competidoras. En el siguiente gráfico se incluye la evolución en 3 años y medio para algunas divisas en cuestión, incluyendo a la sudafricana (ZAR) y el Euro versus el dólar americano. Se puede apreciar que la divisa sudafricana tiene mayor volatilidad pero tendencias similares a la de la moneda australiana y chilena. Se infiere que se debe a la

²⁵ Se refiere a la estrategia de vender a un precio más bajo que el de costo de venta para eliminar competencia y posteriormente capturar mayor participación de mercado al subir los precios.

también concentrada dependencia en recursos naturales y minería. Por otro lado el Euro muestra menor volatilidad y se mueve en rangos de más menos 10 por ciento.

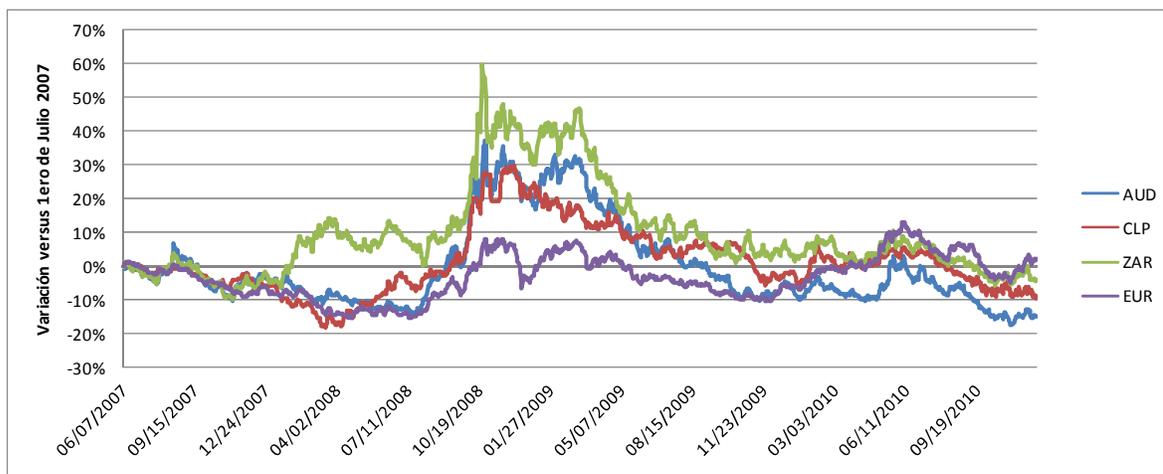


Figura 6-4: Evolución Variaciones % Divisas versus Dólar Americano desde Julio 2007. Fuente: Elaboración Propia.

Claramente el supuesto de paridad con el dólar australiano es muy fuerte y con seguridad no se cumplirá en el futuro. Lo que sí se pretende ilustrar es que el negociar el precio FOB en moneda australiana puede ofrecer una mayor estabilidad en el corto plazo que hacerlo en una moneda estadounidense que ha estado muy volátil en la mayoría de los mercados. El fijar en moneda americana puede ofrecer escenarios de mayor rentabilidad para la empresa en caso de apreciarse ésta, pero por otro lado ofrece riesgos importantes de llegar a menores márgenes e incluso pérdidas si se continúa devaluando.

Dado que el futuro macroeconómico es incierto y hay muchos factores involucrados en el valor de las divisas, esto se presenta tan sólo como una recomendación para ser evaluada más en detalle incorporando un estudio más a fondo de las proyecciones de los valores futuros y la posibilidad de hacer *hedging* de tipo de cambio.

6.4 Estimación Volúmenes de Venta

La estimación del mercado de duraznos en conservas en Australia se realizó de dos métodos distintos los cuales son aproximados basados en diversos supuestos.

Por un lado, tomando los valores de producción anual en Australia y netiando su balanza comercial, es decir volúmenes de exportación e importación se estima que la

valorización de este mercado a nivel de precio a público es cercana a los \$70 millones de dólares australianos anuales. Esto equivale aproximadamente a un 0,09% de la proyección de ventas retail para el período 2010/11. Si bien puede parecer una proporción alta de las ventas totales, en cuanto a magnitud suena razonable ya que parte de este volumen se destina a consumo en *food service* lo que bajaría su peso relativo al retail.

Por otro lado, se tiene como referencia los volúmenes solicitados por Woolworths a la empresa nacional para producción de su marca propia *Home Brand*. Asumiendo que estos volúmenes cubren la necesidad de consumo real anual y extrapolando estos valores por participación aproximada de la marca propia y participación de Woolworths a nivel local se llega a una aproximación de tamaño de mercado similar.

Valorizando los requerimientos de Woolworths de cerca de 5 millones de unidades de enlatado se tiene un valor de mercado final de este negocio de aproximadamente \$8.5 millones de dólares australianos. Solamente este negocio se estima representaría un 12% de participación de mercado.

No se tiene información detallada de las participaciones de mercado de las distintas marcas pero se cree que las marcas de SPCA debiesen tener entre un 50% y 70% de participación de mercado debido a la casi inexistente competencia local, otorgando el restante porcentaje a marcas propias. Se recuerda que en información ilustrada de Coles, el año 2007 las marcas propias pesaban cerca de un 30% para la fruta enlatada.

6.5 Definición y Recomendación de Estrategia

Tomando en consideración el contexto de la industria conservera de duraznos a nivel mundial, la situación del mercado local australianos y chileno, y los análisis de rentabilidad y de escenarios, se cree que se puede llegar a un nivel factible de abastecimiento para las distintas opciones.

Dado que los procesos de certificación y de negociación no son homogéneos y consumen foco de la empresa se debe priorizar las posibilidades de entrada en términos de rentabilidad, sustentabilidad y visión estratégica.

En términos de rentabilidad, dado que en el caso base se espera una rentabilidad mínima de un 15% que está en línea con los precios estimados disponibles en el mercado, la mayor contribución vendría dada por la combinación que ofrece mayor volumen. En este caso, se cree que esto vendría detrás de la negociación con Woolworths para la marca *Home Brand*, en la cual un reducido número de SKUs comprenden un gran volumen. Para SPC se estima que los volúmenes pueden ser altos, pero disgregado en distintos productos.

Por otro lado, la marca Woolworths Select que asume un mayor nivel de calidad, el cual la empresa cree puede proveer actualmente, maneja un volumen menor de venta. Sin embargo, se cree que esto puede dar espacio para negociar un precio más alto que mejore los márgenes y entregue una mayor contribución.

La opción de ALDI en el corto plazo no es tan atractiva debido a que no deja espacio para aumentar márgenes y aún tiene una presencia menor en el mercado australiano. En el mediano plazo puede volverse más atractivo ya que tiene planes de una agresiva expansión desde 200 tiendas el año 2009 a 460 tiendas al año 2016²⁶. De todas formas, se debiese considerar esta opción en caso de querer expandirse rápidamente a otros mercados ya que la cadena está presente en diversos países a nivel global con especial concentración en Europa.

En términos generales, se cree que el negocio de marcas propias no es muy sustentable ya que un competidor extranjero, por ejemplo sudafricano o chino, puede eventualmente llegar con costos más bajos y arrebatar los contratos. Esta es una amenaza importante ya que si bien se está tomando un costo promedio de importación de los países histórico, se desconoce si éstos tienen espacio para bajar aún más sus precios. Por esto es necesario en lo posible construir relaciones estrechas que lleven a acuerdos de plazo más largo y que den garantías al proveedor de cierta continuidad.

Entendiendo que no es común que los retailers, que cada vez ganan mayor poder, den concesiones o garantías a los proveedores, se cree que la estrategia más acorde en este momento es buscar a un socio estratégico en el ámbito procesador. Este socio debe ser

²⁶ www.ausfoodnews.com.au, Enero 2009.

SPCA. Este actor es el que está más complicado dado el contexto actual, donde pierde competitividad continuamente y está expuesto a la llegada de nuevos competidores extranjeros ingresando productos de buena calidad y de costo menor al que produce localmente. Como se muestra en la sección anterior, los retailers cuentan con un amplio margen en sus marcas propias con el cual pueden bajar precios, capturar mayor participación de mercado y seguir siendo muy rentables. La situación de SPCA en el mercado local no es sustentable en el tiempo debido a las razones explicadas anteriormente acerca de la industria productiva australiana. Se cree que si SPCA sigue basado en producción local, está destinado a perder el mercado en manos de los retailers.

Con esta alianza, la empresa chilena podría complementar la producción del mix de enlatados de SPCA a un costo mucho menor, permitiéndoles aumentar su margen y disminuir sus precios a público. Se cree que si se forma una alianza a largo plazo se puede negociar también un precio más alto CIF que permita aumentar el margen deseado por la empresa nacional. Al mismo tiempo, la empresa chilena tiene la ventaja de asociarse con un líder en innovación, marketing y procesos productivos, conocimiento que podrían ser transferidos. Adicionalmente, SPCA tiene marcas muy desarrolladas que están presentes en el mercado australiano y en la mente de los consumidores hace bastante tiempo, las cuales podrían soportar una propuesta de mayor valor que las marcas propias. Mayores ventajas orientadas a una estrategia global se describen en la sección de recomendaciones.

La principal traba que podría tener una alianza con SPCA es reticencia de éste a trabajar con proveedores extranjeros que pongan en mayor riesgo a los productores locales. Se recuerda que SPCA es un pilar fundamental en las asociaciones de horticultura y de los proyectos de desarrollo del sector. Adicionalmente, SPCA destaca en algunos de los etiquetados de sus productos de marca “SPC” que el producto es hecho en Australia (*“Made in Australia”*). No ocurre lo mismo con sus productos “Goulburn Valley”, para los cuales ya hay antecedentes de *Fridge Packs* siendo producidos e importados desde España²⁷.

²⁷ Revisión etiquetados en tienda, Diciembre 2010.

En definitiva, se cree que en un corto plazo se debe buscar mantener los contratos con Woolworths de manera de mantener y marcar presencia en el mercado australiano. Se recomienda también tantear terreno con Coles y Aldi, pero no buscar cerrar negociaciones con más de uno en paralelo ya que esto puede debilitar las relaciones y dar poco confianza como proveedor en la industria. Se pueden tener como alternativas sustitutas.

Desde ahora y apuntando a un mediano plazo se debiesen entablar conversaciones con SPCA para entender la disposición a trabajar en una alianza estratégica que permita generar mayor sustentabilidad en el negocio para ambas compañías. Sin lugar a duda algunos productores australianos saldrán perjudicados y deberán redestinar sus zonas de cultivo. Se recomienda inicialmente proponer la producción complementaria de la marca Goulburn Valley que ya tiene parte de su producción externalizada en el extranjero y que no destaca como atributo el ser de producción australiana. Tras evaluar el desempeño de esta iniciativa se puede buscar expandir a otros productos e incluso evaluar invertir en líneas de procesamiento de productos plásticos. La estrategia como se explico anteriormente tiene una segunda componente global que se esboza en las recomendaciones.

Sin embargo, hay que tener claro que a nivel global la empresa no necesariamente cuenta con la mejor oferta de precio y calidad. Otras empresas competidoras tanto nacionales como internacionales pueden buscar una asociación de este tipo y no está claro que la empresa cuente con suficiente diferenciación positiva o activos estratégicos como para competir con procesadores más productivos o más modernos. La tradición, años de experiencia y el ya haber trabajado con Woolworths son buenas cartas de presentación en cuanto a conocimiento del negocio, cumplimiento de normas y obtención de certificaciones. Por esto, es necesario que la empresa actúe rápido para ser los próximos en ofrecer una alianza orientada al mercado interno australiano. Otras observaciones de tipo productivo se encuentran en la sección de recomendaciones.

7. Conclusiones

7.1 Inclusión Producto Nacional en Mercado Australiano

Las empresas chilenas no pueden descansar en las condiciones arancelarias favorables con que cuentan hoy en día, sobretodo en la región americana. La dependencia en países como México que tienen barreras de entrada en forma de aranceles de un 20% para países ajenos a sus tratados de libre comercio, implica una gran debilidad. La permanencia en el tiempo de esta ventaja es incierta y puede marcar un antes y un después para los productores locales. La necesidad de diversificarse y expandirse a nuevos mercados es evidente.

Si bien Australia no es uno de los países con mayor población o consumo en el mundo, sí presenta oportunidades interesantes para que la empresa chilena penetre definitivamente su mercado de duraznos en conservas. Por diversas razones, descritas previamente, la producción local está en una situación de muy baja competitividad a nivel global y su industria está enfrentando una realidad muy poco sustentable en el mediano plazo. Se cree que hay oportunidades reales a ser atacadas en este mercado. Tras identificar cuatro distintas rutas de acceso al mercado australiano con sus respectivas ventajas y desventajas, tras acotar estas rutas a las dos más atractivas y tras analizar detalladamente la factibilidad de éstas, se concluye que sí es tentativamente factible abastecer el mercado australiano a través de tanto la producción de marcas propias de retailers como de la complementación de producción del procesador local SPCA.

Apuntando al margen mínimo de rentabilidad esperado de un 15% se logra llegar al mercado australiano a un nivel que se cree bastante límite en cuanto a competitividad de precios al comparar los valores importados por toneladas de los principales competidores internacionales.

De todos modos tras realizar los análisis de rentabilidad de la cadena de valor, incluyendo a los retailers y SPCA se puede llegar a una propuesta que entrega márgenes muy atractivos para éstos. Se deja como tarea pendiente para la empresa el validar y refinar en contacto directo con los retailers los márgenes y costos asociados a la industria.

Las estrategias sugeridas para el corto plazo buscan consolidar la presencia de la empresa en el mercado Australiano a través de la marca propia *Home Brand*, apuntar a surtir la marca *Woolworths Select* para conseguir un margen más alto y al mismo tiempo iniciar conversación con el procesador SPCA.

La idea detrás de esto, es moverse en un mediano plazo a consolidar una alianza estratégica con el procesador local. De esta manera se espera surtir parte de sus marcas, complementar el mix de productos y lograr un intercambio de conocimiento para mejorar las prácticas productivas locales, y así la competitividad de la empresa nacional.

Se acentúa la importancia de tomar decisiones diligentemente ya que la industria mundial se está concentrando cada vez más y el contar con mercados diversificados y socios estratégicos cobra cada vez más importancia.

7.2 Recomendaciones Fuera de Alcance de Tesis

En esta sección se describen brevemente recomendaciones que se salen del alcance de la tesis, pero se cree que son factores importantes a considerar por parte de la empresa y pueden dar pie a futuras investigaciones y análisis en mayor profundidad.

7.2.1 Alianzas Estratégicas con Horizonte Global

La principal recomendación que se ha adelantado al estar fuera del alcance de este reporte es el de buscar una alianza con perspectiva global, más allá de una orientada al mercado australiano. En este ámbito se destaca el evaluar una alianza estratégica con SPCA para abastecer múltiples mercados y el abastecer a Aldi de sus marcas a escala global.

Se cree que SPCA tiene atributos como propiedad de marcas reconocidas y presencia global, que pueden complementar muy bien las deficiencias que tiene la empresa nacional en cuanto a un reducido mix de productos y falta de capacidad para producir distintos formatos. En comparación con países que pueden producir a costos similares o más bajos que Chile, la empresa puede ofrecer convertirse en un hub de producción ubicado en un país que cuenta con ventajas arancelarias importantes para diversos mercados y en una posición geográfica distinta a sus actuales socios (Sudáfrica, China,

España y Tailandia). Aplicando conocimiento y tecnología de SPCA se podría expandir a nuevos formatos, nuevos tipos de productos e incluso a producción de otras frutas.

7.2.2 Temas Ambientales

En las últimas décadas existe una tendencia creciente de la relevancia de los temas medioambientales en la conciencia de los consumidores. Esto se acentúa aún más en los países desarrollados, los con mercados más atractivos para penetrar en términos de valor. Por esto, se recomienda revisar los procesos productivos, como se ajustan a los estándares mundiales de producción y en específico la trazabilidad de huella de carbono de éstos.

Si se busca ingresar a mercados cada vez más desarrollados o hacer alianzas con actores globales, este tema va a tomar cada vez más relevancia y eventualmente se puede transformar en requerimientos necesarios más que un elemento diferenciador.

7.2.3 Productos Saludables

Al igual que con los temas ambientales, cada vez se le da más importancia a los alimentos saludables. Esto lleva a muchos consumidores a preferir alimentos frescos versus los procesados pensando que son más sanos para la salud. Si bien la empresa, al igual que otros competidores y SPCA, ha desarrollado productos bajos en azúcar, los que destaca como alimentos más saludables, ya no es suficiente.

La buena noticia es que hay estudios realizados en Estados Unidos en que se demuestra que ciertos nutrientes se encuentran en mayor concentración en alimentos enlatados que en la fruta fresca. A modo de ejemplo, el nivel de carotenoides es 7 veces mayor en los duraznos enlatados que en un durazno fresco y el nivel de vitamina E es 2,5 veces mayor. Una de las principales razones se debe a que el durazno en conserva tiende a ser cosechado en un momento óptimo nutricional y los nutrientes son mantenidos una vez que la fruta es procesada y enlatada.²⁸

²⁸ Rickman, 2007.

Esto es un ejemplo de un beneficio que podría ser explotado y utilizado para incentivar el consumo de duraznos en conservas tanto a nivel local como internacional. Esto puede ser sencillamente en el empaque del producto o con mayor inversión a través de una campaña promocional. Este puede ser el momento de volver a invertir en marketing.

7.2.4 Asegurar Abastecimiento de Duraznos

Como se mencionó, en Chile existe una competencia constante por el durazno conservero para distintos usos como conservas, pulpa o jugo. Ya que la pulpa esta tomando cada vez más peso, es necesario tomar medidas para asegurar el abastecimiento de la principal materia prima.

En términos de producción se recomienda trabajar de forma más cercana con los productores de duraznos conserveros nacionales y crear relaciones de largo plazo para asegurar suministro. Se recomienda buscar factores en común que generen relación de interdependencia que se traduzca en lealtad por parte de los productores y motivación para abastecer a la empresa.²⁹ Una posibilidad puede ser invertir en planes colaborativos de mejoramiento de producción a través de capacitaciones, certificaciones, etc.

Paralelamente, también se recomienda invertir en plantaciones propias para reducir el grado de dependencia en productores, que si no tienen incentivos de largo plazo o una relación estrecha, pueden orientar sus producciones a otros usos similares como la pulpa de durazno o incluso otras plantaciones.

7.2.5 Inversión en Tecnología Productiva

Aunque no se logre una alianza estratégica con SPCA se recomienda que la empresa invierta de todas formas en modernizar sus procesos productivos y evaluar el incorporar tecnología con capacidad de producción de nuevos formatos plásticos como lo son *Fruit Cups* y *Fridge Packs*. Como se mencionó estos son populares en Australia y lo serán cada vez más en los países desarrollados.

²⁹ Mishra, 2010

Al año 2014 las barreras arancelarias con Estados Unidos habrán bajado a 0%. Esto representa una gran oportunidad para complementar la oferta a formatos de mayor valor agregado y penetrar con mayor fuerza en mercados desarrollados donde el consumidor está dispuesto a pagar más por estos productos.

Adicionalmente el competidor local Aconcagua Foods ya cuenta con esta tecnología y está en pie para tomar ventaja de potenciales aumentos de demanda. Actualmente, Agrofoods también está produciendo *fruit cups* y Wasil ya cuenta con envases de cartón TetraPak.

Si bien el volumen de demanda local por envases más sofisticado no justifica hoy la inversión en nuevos formatos, se debe entender esto como una herramienta de potencial futuro y que puede ser un factor determinante en el momento de buscar socios estratégicos a nivel mundial.

Adicionalmente, la empresa debiese aprovechar instrumentos facilitados por agencias como Innova, Conycit o Fondef para financiar proyectos de innovación, los cuales pueden ser desarrollados con entidades gremiales u otros actores dentro de la industria. “Estas agencias hacen llamados a presentar proyectos en ciertos períodos del año, así como también reciben proyectos a través del proceso de “ventanilla abierta”, que opera en forma permanente. Esta infraestructura de apoyo a proyectos de I+D+i está disponible para que las empresas y actores involucrados en la producción de fruta industrializada puedan avanzar en cubrir los vacíos tecnológicos que presenten, así como enfrentar en mejor forma los desafíos señalados para acceder a mercados internacionales cada vez más competitivos”³⁰

³⁰ Bravo, Jaime; Abril 2010

8. Referencia Bibliográfica

- Australian Competition and Consumer Commission (ACCC); “Report of the ACCC inquiry into the competitiveness of retail prices for standard groceries”; Digital; Julio 2008.
- Australian Food News; Página Web Institucional; <http://www.ausfoodnews.com.au/>.
- Branston, Antonia; “Country Watch: Australian Retail, Part One – Grocery retailers and the credit crunch”; Digital; Euromonitor International, 2009.
- Bravo, Jaime; “Chile y El Mercado Mundial De La Fruta Industrializada”; Oficina De Estudios y Políticas Agrarias, Ministerio de Agricultura; N° 213 / Abril de 2010 ; www.odepa.gob.cl/;
- Burgio-Ficca, Claudia; “IBISWorld Industry Report G5111: Supermarkets and Other Grocery Stores in Australia”; Digital; IBISWorld; Septiembre 2010.
- Business Monitor International; Australia Food & Drink Report Q3 2009; Digital; Mayo 2009.
- Cancon10; “The 10th World Canned Delicious Fruit Conference”; Material conferencia; XuZhou, China; Agosto 2010.
- Canned Fruits Industry Council of Australia; “FR03035: Canned Fruits Industry Strategic Plan 2004-2009”; Digital; Junio 2004.
- Chilealimentos; “Exportaciones Alimentos Elaborados 1981-2009”; Digital; 2010.
- Euromonitor Internacional; “Country Watch: Australian Retail, Part One – Grocery retailers and the credit crunch”; 22 de Mayo 2009
- Food and Agricultural Organization (FAO); Página Web Institucional, <http://faostat.fao.org/>
- Horticulture Australia Limited (HAL); “Annual Industry Review 07/08: Canned Fruit”; Digital; 2008.
- IBISWorld; “IBISWorld Industry Report: Retail Trade in Australia”; 18 de Marzo, 2009.
- Lukor, Diario Online; “Economía/Empresas.- El grupo SPC Ardmona, del sector de conservas de frutas, se instalará en Moratalla (Murcia)”; <http://www.lukor.com/>; Junio 2004.

- Ministerio de Relaciones Exteriores, Departamento de Estudios e Informaciones, Chile; “Evaluación De Las Relaciones Comerciales Entre Chile Y Australia A Un Año De Vigencia Del Tratado De Libre Comercio”; Digital; Marzo 2010.
- Mishra, Debi; Material clase: “Channels of Distribution”; Melbourne Business School; 2010.
- Pannett, R.; “Australia Raises Minimum Wage”; Wall Street Journal Online, <http://www.wsjo.com/> Junio 2010.
- ProChile; “Mercado De Los Duraznos Y Damascos En Conserva En Australia”; Digital; Octubre 2007.
- ProChile; “Guía de negocios para el mercado Australiano”; Digital; Noviembre 2006.
- Rickman, Roy; “Nutritional comparison of fresh, frozen, and canned fruits and vegetables II. Vitamin A and carotenoids, vitamin E, minerals and fiber”; *Journal of the Science of Food and Agriculture*; 1185-1196; 2007.
- Rural Industrial Research and Development Corporation (RIRDC); Página Web Institucional; <http://www.rirdc.gov.au/>
- SPC-Ardmona; Página Web Institucional; <http://www.spcardmona.com.au/>.
- Spencer S; “Price Determination in the Australian Food Industry A Report”; Australian Government. Department of Agriculture, Fisheries and Forestry; 2004.
- United Nations Commodity Trade Statistics Database, Página Web Institucional, <http://comtrade.un.org/>
- United States Department of Agriculture (USDA); “Greece Canned Deciduous Fruit Annual 2010”; Digital; Diciembre 2010.
- United States Department of Agriculture (USDA); Página Web Institucional; <http://www.usda.gov/>

9. Anexos

Anexo A: Principales productores a nivel mundial de duraznos 2008

Fuente: FAO <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

Rank	Area	Production (Int \$1000)	Flag	Production (MT)
1	China	2973487	*	8329329
2	Italy	567299	*	1589118
3	United States of America	465639	*	1304350
4	Spain	463622	*	1298700
5	Greece	262066	*	734100
6	Iran (Islamic Republic of)	205254	*	574958
7	Turkey	197024	*	551906
8	Egypt	142587	*	399416
9	France	107506	*	301146
10	Argentina	96387	*	270000
11	Chile	95673	*	268000
12	Brazil	85373	*	239149
13	Mexico	72135	*	202066
14	Republic of Korea	67493	*	189064
15	South Africa	58082	*	162701
16	Japan	53619	*	150200
17	India	53548	*	150000
18	Australia	46735	*	130916
19	Democratic People's Republic of Korea	42838	*	120000
20	Algeria	42395	*	118757

Tabla 9-1: Principales productores a nivel mundial de duraznos 2008. Fuente: FAO

Anexo B: Mapa 2008 con Concentración Países Exportadores a Australia

Fuente: FAO <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>



Figura 9-1: Mapa 2008 con Concentración Países Exportadores a Australia. Fuente: FAO.

Anexo C: Proceso de Producción Durazno en Conserva

Fuente: Empresa nacional

1. Cosecha, se llenan bins con producto
2. Transporte a planta
3. Muestreo y pesaje
4. Los bins se vacían en piscina para lavado
5. Clasificación por calibres. Se excluyen calibres grandes y pequeños, los cuales son enviados para producción de pulpa
6. Se separan calibres en 3 cintas
7. Cada cinta lleva a una línea de maquinas (pitting machines) que automáticamente posicionan el durazno para lograr corte en sutura y pedúnculo hacia abajo.
8. Se separa carozo de las dos mitades por torsión.
9. Cuescos se eliminan y mitades son revisadas " cup up " y luego " cup down" (visual por operarias)
10. Si hay mitades con carozo, vuelven a maquinas que repasan el durazno y sacan el carozo.
11. Luego de inspección visual, mitades entran cup down (piel hacia arriba) a las peladoras. Son cintas que pasan el durazno por un baño de soda cáustica, eliminando la piel y el resto de piel se saca con una ducha a presión de agua caliente.
12. Paso por las lectoras de láser que descartan mitades con machucones, verdes de color, presencia de carozo, etc. Estos descartes se destinan a pulpas o a cubos.
13. Mitades van a cintas de inspección, nuevamente cup up y cup down para revisión final visual.
14. Cintas llevan a llenado de los distintos formatos (410, 820 o A10) donde se agrega almíbar y tapado.
15. En cintas pasan a los esterilizadores (*cooker/coolers*), se paletizan y van sin etiqueta a bodega (en *bright*) a la bodega.
16. Contra órdenes de embarque, se revisan, etiquetan, encajan y pasan al contenedor.

Anexo D: Datos Principales Actores Retail Australiano

Woolworths Ltd: Esta compañía es líder en la industria de supermercados capturando un 40% de participación de mercado. Opera 820 supermercados y sirve a más de 13 millones de clientes cada semana en gran parte de Australia. La empresa fue fundada en 1924 y tras crecimiento orgánico y tras varias adquisiciones fue expandiendo su dominio.

El año fiscal 2009/2010, el conjunto de sus negocios facturó \$51,7 billones de dólares Australianos. Tan sólo durante ese año la empresa abrió 26 nuevos supermercados. La empresa cuenta con cadenas de licorerías y tiendas de descuentos y también tiene una fuerte presencia en Nueva Zelanda.

Westfarmers Ltd (Coles): Esta corporación es una de las más importantes en Australia. Tiene presencia en industrias tan variadas como retail y minería pasando por industrias financiera entre otras. En el sector retail es dueña de la segunda cadena más importante de supermercados, Coles, parte del grupo Coles que fue adquirido en el año 2007. Previamente Coles ya había crecido mucho tras la adquisición de otras cadenas de menor tamaño.

Durante el año 2008/2009 la división Coles tuvo ingresos por venta de \$28,8 billones de dólares australianos. La cadena actualmente tiene cerca de 800 tiendas en Australia y tiene una participación de mercado estimada de 32%.

Aldi: Cadena de supermercados alemana establecida en 1928. Aldi ingreso al mercado australiano el año 2001 con tan sólo 2 tiendas en el estado de New South Wales. La principal distinción de esta compañía es que es un operador de bajo costo que maneja un stock de 600 productos comparado con los cerca de 30.000 que maneja Woolworths o Coles. Se estima que un 95% de los productos Aldi pertenecen a marcas propias. Aldi apunta a los consumidores sensibles al precio, generalmente familias jóvenes.

Aldi a generado un antes y un después en la industria retail australiana. Con su enfoque de precios bajos, experiencia de compra sin lujos ni gran variedad, ha impulsado una gran competencia que se cree ha llevado los precios a consumidor unos puntos abajo a través de la industria. Ha tenido un agresivo plan de expansión llegando a las 212 tiendas a fines del año 2009 y tiene planes de superar las 400 tiendas en los próximos 5 años.

Anexo E: Muestra levantamiento Mix de Producto Duraznos en Conservas en Australia

Fuente: Páginas WEB www.coles.com.au / www.woolworths.com.au y visitas a tiendas (Octubre – Diciembre 2010)

<p>Ardmona Peach In Passionfruit Sauce 410g</p> <p>\$2.81</p>		<p>Weight Watchers Peach Slices 400g</p> <p>\$2.79</p> <p><i>Producido bajo licencia por Heinz</i></p>	
<p>Spc Peach With Ginseng 410g</p> <p>\$2.78</p>		<p>Spc Peaches Sliced In Natural Juice With Vitamin C vitality 410g</p> <p>\$2.96</p>	
<p>Woolworths Select Peach Slices In Fruit Juice 410g</p> <p>\$1.49</p> <p><i>Marca Propia de Woolworths</i></p>		<p>Coles Peach Slices in Fruit Juice 410g</p> <p>\$2.17</p> <p><i>Marca Propia de Coles</i></p>	
<p>Homebrand Peach Halves In Syrup 825g</p> <p>\$1.60</p> <p><i>Marca Propia de Woolworths</i></p>		<p>Spc Peaches In Mango And Natural Juice No Added Sugar 825g</p> <p>\$4.16</p>	

<p>Spc Peaches Sliced In Lite Juice No Added Sugar 825g</p> <p>\$4.16</p>		<p>Spc Peach Halves In Natural Juice No Added Sugar 825g</p> <p>\$4.16</p>	
<p>Spc Peaches Sliced With Vitamin C Vitality 825g</p> <p>\$4.16</p>		<p>Spc Sliced Peaches In Natural Juice No Added Sugar 825g</p> <p>\$4.16</p>	
<p>SPC Peach Slices in Syrup 825g</p> <p>\$4.22</p>		<p>Goulburn Valley Peach Slices In Natural Juice No Added Sugar 825g</p> <p>\$4.47</p>	
<p>Woolworths Select Peach Slices In Natural Juice 820g</p> <p>\$3.21</p> <p>Marca Propia de Woolworths</p>		<p>Coles Peach Slices in Juice 825g</p> <p>\$3.26</p> <p>Marca Propia de Coles</p>	

En Aldi también se pueden encontrar las siguientes marcas propias y únicas:

SWEET VALLEY ® Peaches Sliced	825g	1.99
NEW SEASON ® Peaches Sliced in Syrup	825g	1.49

Otros Formatos			
<p>Goulburn Valley Peaches Sliced Natures Finest In Natural Juice No Added Sugar 400g \$3.21</p>		<p>Goulburn Valley Peach Slice 490g \$2.99</p>	
<p>Woolworths Select Peaches Sliced In Natural Juice 1kg \$4.61 <i>Marca Propia de Woolworths</i></p>		<p>Spc Peach In Juice With Honey 4X120g \$4.69</p>	
<p>Goulburn Valley Fruit Peach Slices in Natural Juice 1kg \$5.55</p>		<p>Goulburn Valley Peaches Sliced In Mango Juice 1kg \$5.47</p>	
			
<p>Heinz Fruit Cups Peach in Natural Juice</p>	<p>Heinz Fruit Cups Wiggles Peach in Natural Juice</p>	<p>Heinz Fruit Cups Peach in Apple Jelly on Peach Jelly</p>	

Anexo F: Requerimientos Etiquetados Según Food Standards Code

Fuente: ProChile

- **Nombre o Descripción del producto:** La etiqueta debe decir con exactitud lo referente al producto, e indicar las medidas y pesos correspondientes. También se debe indicar la información nutricional.
- **Listado de ingredientes:** la lista debe seguir un orden desde el ingrediente de mayor cantidad a los de menor. En caso de contener algún aditivo, se debe indicar cuales y si pueden causar alergias.
- **País de Origen:** El producto debe contener el nombre del país en el cual fue fabricado o procesado. En este caso: Made in Chile.
- **Fechas de uso y requerimientos de almacenamiento:** se debe indicar fecha de elaboración y de vencimiento; todos los alimentos de duración inferior a dos años deben contener la fecha de "*preferentemente consumir antes de*" luego día -mes-año. Se deben establecer las condiciones de almacenamiento.
- **Etiqueta Legible:** la etiqueta debe ser clara y legible, con tipos de letras que diferencien los títulos y subtítulos principales. Debe estar en inglés.
- **Nombre del Fabricante/Importador:** es opcional incorporar el nombre de la empresa fabricante o exportador. Pero es obligatorio indicar el nombre de la empresa Importadora Australiana.
- **Información de ayuda al consumidor:** fono de la empresa fabricante o importadora en la cual solicitar mayor información sobre el producto.

Anexo G: Actuales Alianzas Estratégicas con Procesadores Internacionales de SPC Ardmona

Fuente: www.spcardmona.com



Date: 2000
Country: Chonburi, Thailand
Company: Siam Foods
Facts:

- SPC Ardmona has 2 processing lines in Chonburi, Thailand. They are both cup lines.
- Products sourced from Thailand include Pineapple, Tropical fruit blends, Mango and various other tropical fruits

Type of agreement: Manufacturing



Date: 2003/2004
Country: Caravaca, Spain
Company: Columbia Fruits
Facts:

- SPC Ardmona has one line in Spain that is capable of producing Wide-Mouth Resealable jars containing deciduous products
- The production line is situated in Caravaca, part of the principal fruit growing region of Murcia in Spain.

Type of agreement: Manufacturing



Date: 2007
Country: Paarle, South Africa & Swaziland
Company: Rhodes Food Group
Facts:

- Rhodes Food Group have Wide-Mouth Resealable Jar and Cup Lines in their two facilities at Paarle South Africa and within the Kingdom of Swaziland.
- SPC Ardmona sources both deciduous and tropical fruits including Peach, Pear and Pineapple.

Type of agreement: Sourcing



Date: 2007
Country: China
Company: CHIC
Facts:

- CHIC operate 5 facilities spread across China.
- SPC Ardmona is able to source both deciduous and citrus products in both Cups and Wide-Mouth Resealable Jars. These include Peach, Pear, Mandarin, Orange and other fruit blends.

Type of agreement: Sourcing



Date: 2008
Country: Thailand
Company: C&A
Facts:

- SPC Ardmona has 2 new production lines that will commence operating in September 2008
- There is one cup line and one Wide-Mouth Resealable Jar line
- The cup line is able to produce product in 400g 220g and 120g cup sizes

Type of agreement: Manufacturing

Anexo H: Resultado Análisis Escenarios Variación Valor dólar USD

	Gramos	Marca	Precio a Público	Margen Retailer	Margen SPC	Precio CIF Estimado	Costo Seguro	Envío	Precio FOB AUD	Precio FOB USD	Costo Prod. Total AUD	Costo Prod. Total USD	Margen Pentzke (Sobre FOB)	Rentab. Pesos	Valor Tonelada USD	
															FOB	CIF (USD)
Base	410	Woolworths Select	\$ 1,49	63%		\$ 0,55	\$ 0,00	\$ 0,06	\$ 0,49	\$ 0,47	\$ 0,41	\$ 0,40	15%	\$ 34,3	\$ 1.147	\$ 1.307
		Coles	\$ 2,17	75%		\$ 0,55	\$ 0,00	\$ 0,06	\$ 0,49	\$ 0,47	\$ 0,41	\$ 0,40	15%	\$ 34,3	\$ 1.147	\$ 1.307
		SPC	\$ 2,59	55%	43%	\$ 0,55	\$ 0,00	\$ 0,06	\$ 0,49	\$ 0,47	\$ 0,41	\$ 0,40	15%	\$ 34,3	\$ 1.147	\$ 1.307
	825	Woolworths Select	\$ 2,99	64%		\$ 1,07	\$ 0,01	\$ 0,12	\$ 0,94	\$ 0,91	\$ 0,80	\$ 0,78	15%	\$ 66,8	\$ 1.106	\$ 1.267
		Coles	\$ 3,26	67%		\$ 1,07	\$ 0,01	\$ 0,12	\$ 0,94	\$ 0,91	\$ 0,80	\$ 0,78	15%	\$ 66,8	\$ 1.106	\$ 1.267
		Home Brand	\$ 1,60	35%		\$ 1,05	\$ 0,01	\$ 0,12	\$ 0,92	\$ 0,89	\$ 0,78	\$ 0,76	15%	\$ 64,9	\$ 1.074	\$ 1.235
Aldi		\$ 1,49	30%		\$ 1,05	\$ 0,01	\$ 0,12	\$ 0,92	\$ 0,89	\$ 0,78	\$ 0,76	15%	\$ 64,9	\$ 1.074	\$ 1.235	
SPC	\$ 3,87	51%	43%	\$ 1,07	\$ 0,01	\$ 0,12	\$ 0,94	\$ 0,91	\$ 0,80	\$ 0,78	15%	\$ 66,8	\$ 1.106	\$ 1.267		
Alto	410	Woolworths Select	\$ 1,49	56%		\$ 0,65	\$ 0,01	\$ 0,06	\$ 0,58	\$ 0,47	\$ 0,41	\$ 0,40	29%	\$ 80,1	\$ 1.147	\$ 1.278
		Coles	\$ 2,17	70%		\$ 0,65	\$ 0,01	\$ 0,06	\$ 0,58	\$ 0,47	\$ 0,41	\$ 0,40	29%	\$ 80,1	\$ 1.147	\$ 1.278
		SPC	\$ 2,59	52%	43%	\$ 0,65	\$ 0,01	\$ 0,06	\$ 0,58	\$ 0,47	\$ 0,41	\$ 0,40	29%	\$ 80,1	\$ 1.147	\$ 1.278
	825	Woolworths Select	\$ 2,99	57%		\$ 1,29	\$ 0,01	\$ 0,14	\$ 1,13	\$ 0,91	\$ 0,80	\$ 0,78	29%	\$ 155,9	\$ 1.106	\$ 1.267
		Coles	\$ 3,26	61%		\$ 1,29	\$ 0,01	\$ 0,14	\$ 1,13	\$ 0,91	\$ 0,80	\$ 0,78	29%	\$ 155,9	\$ 1.106	\$ 1.267
		Home Brand	\$ 1,60	22%		\$ 1,25	\$ 0,01	\$ 0,14	\$ 1,10	\$ 0,89	\$ 0,78	\$ 0,76	29%	\$ 151,4	\$ 1.074	\$ 1.235
Aldi		\$ 1,49	16%		\$ 1,25	\$ 0,01	\$ 0,14	\$ 1,10	\$ 0,89	\$ 0,78	\$ 0,76	29%	\$ 151,4	\$ 1.074	\$ 1.235	
SPC	\$ 3,87	47%	43%	\$ 1,29	\$ 0,01	\$ 0,14	\$ 1,13	\$ 0,91	\$ 0,80	\$ 0,78	29%	\$ 155,9	\$ 1.106	\$ 1.267		
Bajo	410	Woolworths Select	\$ 1,49	70%		\$ 0,44	\$ 0,00	\$ 0,05	\$ 0,39	\$ 0,47	\$ 0,41	\$ 0,40	-6,2%	\$ -11,4	\$ 1.147	\$ 1.308
		Coles	\$ 2,17	80%		\$ 0,44	\$ 0,00	\$ 0,05	\$ 0,39	\$ 0,47	\$ 0,41	\$ 0,40	-6,2%	\$ -11,4	\$ 1.147	\$ 1.308
		SPC	\$ 2,59	58%	43%	\$ 0,44	\$ 0,00	\$ 0,05	\$ 0,39	\$ 0,47	\$ 0,41	\$ 0,40	-6,2%	\$ -11,4	\$ 1.147	\$ 1.308
	825	Woolworths Select	\$ 2,99	71%		\$ 0,86	\$ 0,01	\$ 0,10	\$ 0,76	\$ 0,91	\$ 0,80	\$ 0,78	-6,2%	\$ -22,3	\$ 1.106	\$ 1.268
		Coles	\$ 3,26	74%		\$ 0,86	\$ 0,01	\$ 0,10	\$ 0,76	\$ 0,91	\$ 0,80	\$ 0,78	-6,2%	\$ -22,3	\$ 1.106	\$ 1.268
		Home Brand	\$ 1,60	48%		\$ 0,84	\$ 0,01	\$ 0,10	\$ 0,73	\$ 0,89	\$ 0,78	\$ 0,76	-6,3%	\$ -21,6	\$ 1.074	\$ 1.237
Aldi		\$ 1,49	44%		\$ 0,84	\$ 0,01	\$ 0,10	\$ 0,73	\$ 0,89	\$ 0,78	\$ 0,76	-6,3%	\$ -21,6	\$ 1.074	\$ 1.237	
SPC	\$ 3,87	54%	43%	\$ 0,86	\$ 0,01	\$ 0,10	\$ 0,76	\$ 0,91	\$ 0,80	\$ 0,78	-6,2%	\$ -22,3	\$ 1.106	\$ 1.268		

Tabla 9-2: Resultado Análisis Escenarios Variación Valor dólar USD. Fuente: Elaboración Propia

Anexo I: Tratados de Libre Comercio de Chile Vigentes 2009

Fuente: Manual para el Exportador: Cómo entender y usar mejor los Acuerdos Comerciales; Cristián Sepúlveda; <http://www.acuerdoscomerciales.cl/>



Figura 9-2: Mapa Acuerdos Comerciales Vigentes Chile 2009. Fuente: Manual del Exportador

Nombre de las listas con programación anual de los plazos de desgravación (%)														
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EEUU														
A (inmediata)	0	100												
B (4años)		0	25	50	75	100								
C (8años)		0	12.5	25	37.5	50	62.5	75	87.5	100				
D (10 años)		0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
E (12 años)		0	8.3	16.7	25	33.3	41.7	50	58.3	66.7	75	83.3	91.7	100
Free (libre de arancel)		0												
G (12 años)		0	0	0	0	0	8.3	15.9	22.9	29.3	41.1	50.9	59.1	100
H (10 años)		0	0	0	0	25	37.5	50	62.5	75	87.5	100		
UE														
Year 0	100													
Year 3	25	50	75	100										
Year 4	20	40	60	80	100									
Year 5	16.7	33.3	50	66.7	83.3	100								
Year 7	12.5	25	37.5	50	62.5	75	87.5	100						
Year 10	9.1	18.2	27.3	36.4	45.5	54.5	63.6	72.7	81.8	90.9	100			
China														
Year 1				100										
Year 2				50	100									
Year 5				20	40	60	80	100						
Year 10				10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
Corea del Sur														
Year 0		100												
Year 5		16.7	33.3	50	66.7	83.3	100							
Year 7		12.5	25	37.5	50	62.5	75	87.5	100					
Year 9		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100			
Year 10		9.1	18.2	27.3	36.4	45.5	54.5	63.6	72.7	81.8	90.9	100		
Year 16 (100=2020)									10	20	30	40	50	60

Tabla 9-3: Programación Anual Plazos de Desgravación Porcentual Tratados EEUU, UE, China, Corea del Sur. Fuente: Manual del Exportador