

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

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA APÍCOLA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**ANTONIO ALEJANDRO CASTILLO RODRÍGUEZ**

**PROFESOR GUIA:**  
**MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ.**

**MIEMBROS DE LA COMISION**  
**JORGE CARIKEO MONTOYA**  
**ÁLVARO GESSWEIN PINO.**

**SANTIAGO DE CHILE**  
**AGOSTO, 2008**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: ANTONIO CASTILLO RODRÍGUEZ

FECHA: 25/08/08

PROF. GUIA: SR. MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ.

## **DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA APÍCOLA**

El presente trabajo de título tuvo como objetivo principal realizar un Plan Estratégico para una empresa apícola entre los años 2009-2013.

Este trabajo tiene lugar en la empresa Jardín Apícola Monimony, una pyme que ha tenido un alto crecimiento en los últimos años y necesita formalizar su estructura y definir una estrategia para sostener su desempeño. La Empresa explota diversos productos de las colmenas de abejas, como miel, propóleo y polen entre otros.

La Empresa, con la miel, participa en dos mercados actualmente, el externo (exportaciones) donde se transan anualmente 8.650 toneladas al año y el interno donde se transan 1.350 toneladas al año, actualmente la mayor parte de la producción de la Empresa es exportada. Se detectaron oportunidades en ambos mercados, en el primero existe una sobredemanda del producto, mientras que en el segundo el Gobierno de Chile está planificando medidas para aumentar el consumo. Los productos secundarios de la colmena explotados por la Empresa son transados en su totalidad en el mercado interno, algunos de estos, como el propóleo y sus derivados, se identificaron como productos exitosos y se detectaron oportunidades, mientras que con otros se identificaron como productos poco exitosos. También se destacaron oportunidades en cuanto hay productos, como la Jalea Real, que potencialmente se podrían producir y que dejan altos márgenes. Como la principal amenaza se identificó el pequeño tamaño de la Empresa comparado con los grandes competidores de la industria.

Las principales fortalezas que se detectaron en la Empresa van ligadas a su potencial de diferenciación, gracias a su alta capacitación y asociatividad, mientras que sus principales debilidades van ligadas a la informalidad y a su pequeño tamaño.

De esta forma se llegó al planteamiento de temas estratégicos para impulsar el desarrollo de la Empresa agrupados en temas de "Perspectiva Financiera", "Perspectiva cliente-consumidor", "Perspectiva Cliente-proveedor" y "Perspectiva Interna". Cada uno con objetivos estratégicos, indicadores y metas definidas explícitamente, que apuntan a aprovechar las fortalezas y oportunidades detectadas y explotar, algunos de los más importantes son: "Optimizar utilización de activos", "Variadas presentaciones y alternativas de consumo de productos", "Incentivar transferencia tecnológica" y "Reorientar colmenas hacia productos rentables". Finalmente, con este planteamiento se pretende guiar la Empresa hacia la diferenciación y que en este camino se beneficie tanto a los propietarios de esta como a sus clientes y proveedores.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, fieles amigos, acompañantes y consejeros, quienes me dieron las facultades para pensar en mi futuro. Si no fuese por su sacrificio y apoyo hubiese sido imposible realizarme como persona.

A mi hermano quien ha estado conmigo en momentos buenos y sobretodo en los complejos, sin su cariño levantarse hubiese sido infinitamente más difícil.

A mis amigos que son casi una segunda familia, por darme fuerzas para seguir adelante y estar constantemente preocupados de mí.

A mis compañeros y profesores que dedicaron parte de su vida en hacer realidad este camino que estoy terminando, pero que es sólo el comienzo de una larga historia.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1	Descripción de la Empresa.....	6
1.2	Productos (Precios) .....	7
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
2.1	Objetivo General.....	11
2.2	Objetivos Específicos .....	11
<b>3</b>	<b>JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>11</b>
4.1	Recopilación de Información.....	12
4.2	Levantamiento Situación Actual .....	12
4.3	Análisis Crítico .....	12
4.4	Desarrollo de Plan Estratégico a Proponer.....	12
<b>5</b>	<b>DESARROLLO .....</b>	<b>13</b>
<b>5.1</b>	<b>Recolección de Información.....</b>	<b>13</b>
5.1.1	Entrevistas y Recolección de Información.....	13
5.1.2	Información Financiera .....	13
5.1.3	Información de Estructura Organizacional .....	14
<b>5.2</b>	<b>Levantamiento de la Situación Actual .....</b>	<b>15</b>
5.2.1	Organización y Descripción Estratégica.....	15
5.2.1.1	Misión.....	15
5.2.1.2	Objetivos Generales.....	15
5.2.1.3	Fortalezas y Debilidades .....	15
5.2.2	Descripción Entorno Externo a la Empresa.....	18
5.2.2.1	Mercado Externo .....	18
5.2.2.1.1	Mercado Alemán .....	20
5.2.2.1.2	Mercado de Estados Unidos .....	20
5.2.2.2	Mercado Interno .....	21
5.2.2.2.1	Mercado Formal .....	21
5.2.2.2.2	Mercado Informal .....	22
5.2.2.3	Competidores.....	23
5.2.2.4	Clientes .....	23
5.2.2.5	Otros Negocios Apícolas.....	24
5.2.2.5.1	Propóleos .....	24
5.2.2.5.2	Jalea Real .....	25
5.2.2.5.3	Abejas Reinas y Núcleos .....	26
5.2.2.5.4	Polinización .....	26
5.2.2.6	Oportunidades y Amenazas .....	27
<b>5.3</b>	<b>Análisis Crítico .....</b>	<b>29</b>
5.3.1	Panorama Interno.....	29
5.3.1.1	Misión .....	29
5.3.1.2	Objetivos .....	30

5.3.1.3	Áreas Funcionales .....	30
5.3.1.4	Fortalezas y Debilidades .....	30
5.3.2	Panorama Externo .....	32
5.3.2.1	Visión Macroeconómica Mundial .....	32
5.3.2.2	Visión Macroeconómica Chilena .....	32
5.3.2.3	Competidores .....	33
5.3.2.4	Clientes .....	33
5.3.2.5	Oportunidades y Amenazas .....	33
<b>5.4</b>	<b>Propuesta de Plan Estratégico .....</b>	<b>34</b>
5.4.1	Proyecciones .....	34
5.4.2	Economía Nacional y Extranjera .....	34
5.4.2.1	Mercado Apícola Nacional y Extranjero .....	35
5.4.3	Propuestas de Directrices Estratégicas .....	35
5.4.4	Estructura de la Empresa .....	36
5.4.4.1	Adquisiciones .....	37
5.4.4.2	RRHH .....	37
5.4.5	Declaraciones .....	38
5.4.5.1	Misión .....	38
5.4.5.2	Visión .....	38
5.4.5.3	Valores de la Empresa .....	38
5.4.6	Mapa Estratégico .....	38
5.4.7	Objetivos Estratégicos .....	40
5.4.7.1	Perspectiva Financiera .....	40
5.4.7.2	Perspectiva Cliente-Consumidor .....	40
5.4.7.3	Perspectiva Cliente-Proveedor .....	41
5.4.7.4	Perspectiva Interna .....	42
5.4.8	Indicadores .....	42
5.4.8.1	Perspectiva Financiera .....	42
5.4.8.2	Perspectiva Cliente-Consumidor .....	43
5.4.8.3	Perspectiva Cliente-Proveedor .....	44
5.4.8.4	Perspectiva Interna .....	44
5.4.8.5	Tabla resumen de indicadores y metas por año .....	45
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>47</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>48</b>
8.1	<b>Anexo A: Despoblamiento de abejas en el mundo .....</b>	<b>48</b>
8.2	<b>Anexo B: Mapa países productores de miel .....</b>	<b>50</b>
8.3	<b>Anexo C: Se inicia recesión mundial .....</b>	<b>51</b>
8.4	<b>Anexo D: Información de Prochile sobre mercados Alemán y Estadounidense .....</b>	<b>54</b>

# **1 INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Descripción de la Empresa**

Jardín Apícola Monimony es una empresa apícola de carácter familiar, que se dedica a comercializar principalmente productos a través de la exportación y del mercado informal, esto es, venta sin mediación de intermediarios establecidos, el producto va directamente desde el productor (Jardín Apícola Monimony) al consumidor, quienes generalmente están localizados físicamente cerca del hogar de los integrantes de la empresa o son personas conocidas por los integrantes de éstas.

La empresa está localizada en la Parcela 15 del fundo en La Esperanza en Pichidegua, Provincia del Cachapoal en la VI Región, sin embargo, comercializa sus productos mayoritariamente cerca del hogar de los integrantes de la empresa, en Santiago en la comuna de La Florida. En este momento la empresa cuenta con cerca de 120 colmenas, una sala de cosechas equipada con 2 bateas desoperculadoras, una centrífuga de última generación con capacidad de 50 marcos y todos los elementos necesarios para realizar la cosecha de la miel.

En la pasada temporada la empresa produjo más de 5 toneladas de miel (de las cuales 4 fueron exportadas y 1 comercializada en forma interna), cerca de 10 kg. de propóleos (5 kg. vendidos a laboratorios y otros 5 kg. fueron destinados a ser procesados en laboratorio (en productos que se detallan más adelante) y comercializados por la empresa.

En este momento la empresa cuenta con cinco personas trabajando, a cargo de la Señora Mónica Rodríguez quien es una experta apicultora y se encarga de manipular y mantener las colmenas. En la época de cosecha (verano), cuando se requiere mayor trabajo subcontrata apicultores para que la apoyen. Es ella también quien se encarga de la venta del producto, principalmente vendiéndola en la comuna de La Florida desde su hogar, pero también distribuyéndola a través de almacenes de barrio y de vendedores que se les paga a comisión.

También se dispone de una parcela de 1 hectárea en Melipilla en la cual no hay colmenas en este momento.

## 1.2 Productos (Precios)

- Miel multifloral de 1 kg y ½ kg. (\$2.500 y \$1.500)

Figura 1: Miel de 1 Kg



Fuente: Jardín Apícola Monimony

- Jabón de Propóleo (\$1.500)

Figura 2: Jabón de Propóleo



Fuente: Jardín Apícola Monimony

- Propóleo en Cápsulas 60 y 30 unidades (\$2.000 y \$3.000)

Figura 3: Propóleo en Cápsulas



Fuente: Jardín Apícola Monimony

- Polen (\$1.500)

Figura 4: Polen



Fuente: Jardín Apícola Monimony



- Crema de Propóleo (\$2.000)

Figura 5: Crema de Propóleo



Fuente: Jardín Apícola Monimony

- Propóleo en Gotas (\$2.000)

Figura 6: Propóleo en Gotas



Fuente: Jardín Apícola Monimony

- Propomiel (\$2.500)

Figura 7: Propomiel



Fuente: Jardín Apícola Monimomy

#### Características del propóleo<sup>1</sup>:

El propóleo es una sustancia resinosa de color pardo rojizo o amarillo verdoso producida por las abejas a partir de resinas vegetales.

Es bioestimulante del sistema inmunológico y no produce efectos secundarios que tienen los antibióticos y la mayoría de los medicamentos. Un importante papel juega la mejor y mayor asimilación de los antibióticos sintéticos.

#### Indicaciones:

- Enfermedades de inmunodeficiencia, Herpes Zoster y Simple Genital.
- Enfermedades Respiratorias: gripe, amigdalitis, Faringitis, Sinusitis Neumonía Crónica, Asma Bronquial.
- Cáncer.
- Colesterol alto.
- Parasitosis intestinales
- Antioxidante

---

<sup>1</sup> “Apiterapia para todos”, Moisés Asis, Edit. Científico-Técnico. La Habana, 1996.

- Úlceras gástricas
- Afecciones Reumáticas: Artritis Reumatoídea, Artrosis, Poliartritis, Osteoartritis.
- Hipertensión.
- Tuberculosis Pulmonar.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Elaborar un Plan Estratégico para la empresa, que apoye su gestión por un periodo de 5 años.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Consensuar las grandes líneas estratégicas de futuro en función de lo que hay que mantener y de lo que tendría que reforzarse o priorizarse.
- Orientar a la Jardín Apícola Monimony en su crecimiento.
- Apuntar recomendaciones de acciones y medidas específicas.
- Proporcionar información valiosa que apoye las decisiones de la empresa.

## **3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

La empresa ya lleva 5 años de funcionamiento y los conocimientos internos han logrado un rendimiento por sobre el promedio de la industria. Con esto y debido a la sostenida alza en que va la producción de la empresa, la sensación de estancamiento y la intención de convertir en el mediano plazo a la empresa en un referente en la industria apícola nacional es que se hace necesario un Plan Estratégico. En este momento no existen directrices ni patrones claros para tomar decisiones y menos aún un plan de expansión que soporte todo el crecimiento proyectado y deseado.

Existe la intención de invertir para llevar a cabo el crecimiento de la empresa, lo que hace sustentable tener una política de expansión.

## **4 METODOLOGÍA**

El presente capítulo da cuenta de las bases conceptuales que fundan un trabajo de planificación estratégica en una empresa. Este marco teórico está basado en técnicas y métodos usados actualmente en la confección de planes estratégicos.

## **4.1 Recopilación de Información**

En esta etapa se recolectó la información necesaria para hacer tanto un levantamiento de la situación actual de la empresa como también una descripción del medio externo, lo que incluye el ambiente en que se mueve la empresa en el plano local y la situación actual de la industria de la miel a nivel mundial

## **4.2 Levantamiento Situación Actual**

Se recopiló la información económica disponible relevante de la empresa mediante revisión de su contabilidad y también se obtuvo información sobre los fondos estatales que se han conseguido, por otro lado, se harán visitas a sus instalaciones productivas con el fin de cuantificar sus activos.

Para obtener información acerca de las capacidades de la empresa se realizó una entrevista no estructurada en profundidad con la dueña de la empresa.

También se obtuvo información sobre el ambiente externo en el que se desarrolla la empresa, tanto en un plano global como local, esto se realizó mediante investigación de bibliografía y entrevistas con empresarios y personas destacadas y conocedoras de la industria. En este punto también se obtendrá información sobre las tendencias del mercado en el que se mueve la empresa, con el fin de anticiparse a los movimientos de este y obtener información relevante para considerarla en la planificación estratégica a 5 años que se propondrá.

Una vez obtenida toda la información necesaria se determinará la situación interna y externa de la empresa mediante un análisis FODA<sup>2</sup> con el cual se establecerán fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas al funcionamiento y resultado de Apícola Monimony.

## **4.3 Análisis Crítico**

Teniendo como base la situación actual de la empresa se realizará un análisis crítico del cual se obtendrá una visión general del desempeño, potencialidades y debilidades de la empresa y también una visión a 5 años del panorama externo. De este análisis se espera se desprendan identificar escenarios positivos y negativos que ayuden a plantear nuevos y atractivos caminos para la estrategia de Jardín Apícola Monimony en el futuro.

## **4.4 Desarrollo de Plan Estratégico a Proponer**

---

<sup>2</sup> Propuesto por Michael Porter, University of Harvard

Con toda la información analizada se desarrollará una declaración de misión para la empresa y en base a esto se determinarán líneas de acción estratégicas para el funcionamiento de Apícola Monimony. Esto incluye proponer objetivos e indicadores para medir el cumplimiento de éstos, con lo que se obtendrá una visión del funcionamiento de la empresa.

## **5 DESARROLLO**

### **5.1 Recolección de Información**

#### **5.1.1 Entrevistas y Recolección de Información**

Uno de los problemas que se avizoraban a priori para la realización del presente trabajo de título era la falta de datos tanto de la empresa (algunos inexistentes o muy difusos) como de la industria, para aminorar el efecto que esto pudiese tener en el trabajo se realizaron entrevistas periódicas a la dueña de la empresa como también se sostuvieron conversaciones con personas conocedoras de la industria (integrantes del Nodo apícola de la Universidad Mayor y otros que participan en diversas asociaciones de exportadores y de apicultores).

Los resultados de todas las conversaciones efectuadas fueron registrados y posteriormente se pidió se recomendara fuentes anexas de información y se dedicaron varias horas a hacer investigación bibliográfica del tema, como también a trabajo en terreno donde se visitaron directamente las instalaciones de Jardín Apícola Monimony para obtener una mejor idea de la realidad de la empresa.

#### **5.1.2 Información Financiera**

Sólo se tiene información concreta sobre los ingresos por venta de miel a granel para exportación de la empresa, los propóleos y sus productos derivados se empezaron a elaborar a mediados del año 2006 pero los registros de venta no fueron ubicados.

Ingresos por exportación (en pesos):

Tabla 1: Ingresos Jardín Apícola Monimony

2005	2006	2007
2.993.649	4.448.784	10.118.073

Fuente: Contabilidad Jardín Apícola Monimony

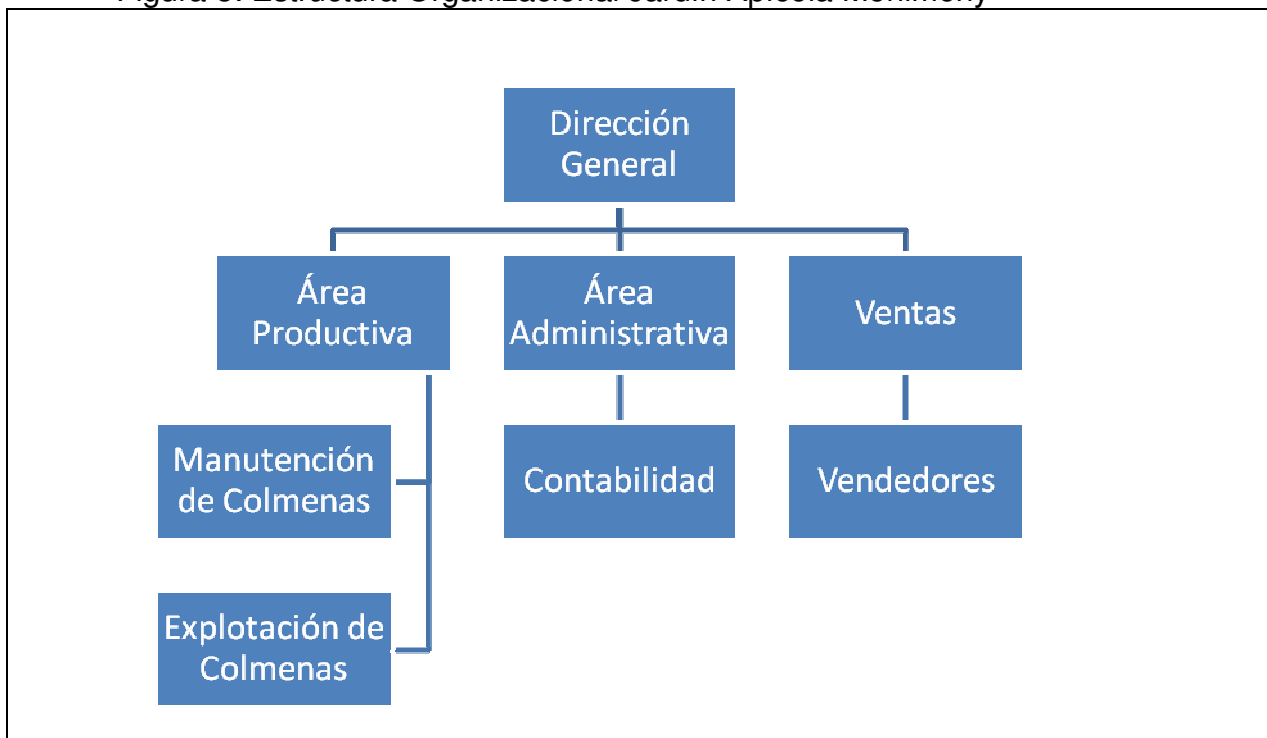
Cabe mencionar que si bien los ingresos son bajos los incrementos de estos año a año han tenido un alto crecimiento, se espera que para este año se empenen por sobre los 20 millones de pesos sólo en exportaciones, sin tener en cuenta las ventas de propóleos (que este año se transaran en el mercado formal).

Para el año 2009 las proyecciones son aún más altas ya que se producirá una ampliación de la capacidad de extracción de miel adquiriendo tecnología que hará este trabajo más eficiente, también se debe sumar el constante crecimiento en familia de abejas que tiene la empresa.

### 5.1.3 Información de Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa es plana, si bien hay roles medianamente definidos los actores se repiten, haciendo que una persona ocupe más de un cargo. Un organigrama estrictamente apegado a los roles sería el siguiente:

Figura 8: Estructura Organizacional Jardín Apícola Monimony



Fuente: Elaboración propia

- Dirección General: Encargado de tomar todas las decisiones tácticas y estratégicas de la empresa, dicta la forma en que cada área debe hacer su trabajo. En estos momentos es la Señora Mónica Rodríguez.
- Manutención de Colmenas: Encargados de mantener saludables las familias de abejas, además de reproducirlas.
- Explotación de Colmenas: Cosechar y envasar los productos derivados de la actividad apícola, miel, propóleos y polen.
- Contabilidad: Encargado de llevar los movimientos financieros de la empresa.

- Vendedores: Relacionarse con las empresas a las que Jardín Apícola Monimony les vende sus productos para exportación, como también distribución de estos en el mercado interno.

## 5.2 Levantamiento de la Situación Actual

### 5.2.1 Organización y Descripción Estratégica

#### 5.2.1.1 Misión

No hay una declaración clara y explícita de Misión, sin embargo se pueden identificar ciertas directrices:

Tabla 2: Misión actual Jardín Apícola Monimony

Ámbito de productos	Industria	Ámbito Geográficos	Estrategia competitiva
Productos apícolas, esencialmente Miel, derivados de propóleo y polen.	Apícola	Región Metropolitana	Constante capacitación de personal, liderazgo en conocimiento y amplia asociatividad

Fuente: Elaboración propia

#### 5.2.1.2 Objetivos Generales

Actualmente la empresa está enfocada en crecer, se espera que de aquí a los próximos 5 años se amplíe la cantidad de miel transada, ojalá sólo con producción, pero no se descarta el acopio.

#### 5.2.1.3 Fortalezas y Debilidades

La empresa tiene varias cualidades que hacen pensar que con un buen planteamiento estratégico puede tener un crecimiento importante, esto no sólo por el crecimiento sostenido en la producción que ha tenido desde que se inició, sino por otros factores que la diferencian de otras de producción y funcionamiento similar:

- Calidad:

Los productos que son transados con la marca Monimony tienen un reconocimiento de alta calidad en los círculos en que se maneja la empresa, ya que

está la percepción de que la empresa tiene muy buenas prácticas sanitarias y la miel no tiene aditivos, algo poco frecuente en la industria.

Además se sabe que los productos derivados del propóleo están hechos con un alto conocimiento lo que garantiza un buen resultado al utilizarlos.

- Alto grado de capacitación:

La dueña de la empresa, quien siempre está al tanto y participa del manejo de las colmenas está frecuentemente asistiendo a clases de capacitación en el rubro, actualmente ha asistido a más de 20 cursos y seminarios (siendo el más destacable el congreso mundial de apicultura Apimondia realizado en Septiembre del 2007 en Australia) en los que ha basado su manejo de las colmenas, algo no trivial, ya que se debe tener conocimiento no sólo del funcionamiento interno de éstas, sino también de sus ciclos de vida, las enfermedades que aquejan a las familias y sobre todo como manipularlas para hacerlas crecer, actualmente la empresa invierte sólo en material como cajones, marcos e insumos varios para la mantención de las colmenas ya no se invierte en núcleos (esto es una abeja reinas más algunas obreras para empezar a hacer familias nuevas) ya que estos son generados por manipulación de las abejas que ya existen.

Cabe destacar también el conocimiento adquirido sobre el propóleo en la empresa, un punto altamente destacable ya que en la industria nacional apícola es un sub producto de la colmena muy poco explotado, sin embargo, en las industrias más desarrolladas (como se verá más adelante) es un bien muy preciado debido principalmente a sus propiedades terapéuticas. Actualmente, la empresa se ha hecho de un nombre en la comercialización en este producto y recibe constantemente invitación de laboratorios para elaborar nuevos derivados del propóleo.

Este es uno de los principales activos de la empresa y actualmente se está explotando al hacer crecer la empresa con los recursos disponibles y al elaborar productos raramente elaborados en el país como Propóleo puro en cápsulas y Propóleo en gotas sin alcohol, sin embargo, el potencial que tiene este punto es mucho más alto del punto en que se encuentra actualmente, la baja producción es su principal contra y se debe a una mala estimación de la demanda, ya que esta siempre sobrepasa a la oferta de los productos.

- Alto grado de asociatividad

Hoy en día la empresa es miembro de dos potentes redes, Apicultoras Pirque que es una asociación de micro y pequeñas empresarias de la apicultura que tiene como fin postular a fondos del Gobierno y otras instituciones para establecer negocios propios (en este momento se está implementando un criadero de reinas de donde las socias pueden obtener abejas para ampliar sus apiarios) y también postular a cursos y seminarios (se han hecho giras tecnológicas a Mendoza y Valdivia). En estos momentos la dueña de Jardín Apícola Monimony es la vice presidenta de esta institución.



También se es parte de la Cooperativa San Bernardo, ésta no es específicamente de apicultura, sino de micro y medianas empresas de rubros agrícolas y alimenticios en general, que generan una red de contactos muy potente.

Otra asociación a la que se pertenece es al Nodo Apícola de la Universidad Mayor, una iniciativa que busca mejorar la calidad de los productos derivados de las abejas que se transan en el país, promoviendo la innovación, capacitación y poniendo fondos para el crecimiento de las empresas.

Además, la empresa está constantemente recibiendo ofertas de asociaciones que la quieren incorporar a su red.

- Experiencia en fondos concursables

En los últimos dos años la empresa a concursados en fondos de CORFO ganando los cuatro proyectos presentados para estos fines, dos de ellos han sido enfocados en adquirir cajones, marcos y materiales para las colmenas, otro fue para poder adquirir trampas de propóleo que son primordiales para poder recolectar este producto de las colmenas, mientras que el tercero y más importante fue para implementar la sala de cosechas y comprar una centrífuga de última generación. El monto estos cuatro proyectos bordea los 4 millones de pesos cada uno.

Actualmente se tiene una relación muy cercana con las oficinas del Indap de la sexta región lo que hace que la empresa siempre considerada a la hora de la repartición de fondos, al tener antecedentes de la buena utilización de estos se hace más probable ganar los proyectos.

Las debilidades detectadas en la empresa son las siguientes:

- Alta informalidad

La empresa está recién pasando a transformarse en un negocio consolidado, esto quiere decir que aún muchas de sus prácticas corresponden a prácticas de hobbista, partiendo por la reticencia a delegar actividades de su propietaria, lo que hace que esté presente en prácticamente todos los procesos de la empresa, desde tomar decisiones estratégicas hasta vender informalmente, lo que hace que malgaste tiempo y energías en actividades poco relevantes para el nivel de capacidades que tiene.

Esta alta informalidad también se ve reflejada en la forma de vender, si bien la empresa tiene ventas de exportación un gran número de productos es transado a través de canales informales lo que hace difícil obtener cifras precisas, lo que hace difícil notar, por ejemplo, que producto es más rentable que otro, que producto transa mayor volumen, etc. Esta falta de datos tiene un impacto considerable en el proceso de toma de decisiones, forzando que la mayoría de las decisiones que se tomen se hagan sin el respaldo duro que deberían tener y se hagan más viscerales.

- Tamaño

La empresa está transando muy bajos niveles de miel como para ser realmente competitiva a nivel nacional, aumentar este número va a conllevar una inversión relativamente alta, que se ha señalado se está en condiciones de hacer. Sin embargo, el mayor impacto va a estar por el lado organizacional, al tener que incorporar más gente a la organización y elevar su número de tareas, este cambio radical puede afectar negativamente algunas de las fortalezas actuales de la empresa.

- Bajo alcance

Los volúmenes transados en el mercado interno son muy bajos, lo que hace que el producto llegue a un número igualmente bajo de clientes, esto sumado a una nula inversión en marketing hace que la marca sea conocida por muy poca gente. Si bien su región geográfica declarada es la Región Metropolitana, la marca es relativamente conocida en la comuna de La Florida, donde se transa la mayor parte de los productos informalmente o mediante almacenes de barrio y en Pichidegua que es donde se ubican las colmenas.

## 5.2.2 Descripción Entorno Externo a la Empresa

Chile es un país que produce anualmente 10.000 toneladas de miel, siendo exportadas cerca del 86.5% lo que deja para consumo interno 1.350 toneladas de miel al año aproximadamente. Es decir, en Chile hay un consumo per cápita de este producto al año de 100 gr., el país se encuentra muy lejos de países desarrollados como los europeos donde el consumo bordea 1 kg per cápita al año y de otros como Nueva Zelanda con 2.5 Kg. al año<sup>3</sup>.

### 5.2.2.1 Mercado Externo

Como se puede ver de los datos anteriores Chile es un país netamente exportador de miel, esto se debe principalmente a que las grandes empresas apícolas de la nación no se interesan por el mercado interno, de hecho, estas empresas que tienen gran producción también se dedican al acopio agrupando a pequeño apicultores, el total de la miel que es propiedad de estas empresas es exportada. El desglose de la exportación por destino y por sociedad exportadora es el siguiente:

Tabla 2: Empresas Exportadoras de Miel (2006)

Nombre	USD\$ FOB	%
Sociedad de Inversiones Carmencita Ltda.	3.463.066	99
JPM Exportaciones Ltda.	2.359.125	20
Lican Ray Export S.A.	1.916.072	16
Cooperativa Campesina Apícola Valdivia Ltda. (Apicoop)	1.333.943	11

<sup>3</sup> Datos extraídos de: ““Caracterización del consumo de miel en la comuna de Temuco, IX Región de La Araucanía.”, Paola Andrea Solís Lufí, 2005

Comercial Soexpa Ltda.	1.152.971	10
Agro Prodex Internacional S.A.	632.544	5
Importadora y Exportadora Vyhmeister Ltda.	489.414	4
Bee Products Chile S.A.	299.478	2
Cooperativa Campesina Esperanza Campesina Ltda.	120.463	1
Cuadra Rajcevich	115.866	1
Sociedad Apícola Verkrusen y Cía.	92.564	1
Atlas Exportadora e Importadora S.A.	55.500	0
Agrícola Forestal Reñihue Ltda.	18.894	0
Comercializadora de Productos Artesanales S.A.	14.625	0
Midesa S.A.C.	12.396	0
Laboratorios Coesam S.A.	10.534	0
Empresas Carozzi S.A.	2.776	0
Sociedad de Comercio Exterior Memo Ltda.	753	0
Procesadora de Mariscos Pacimar Ltda.	479	0
Distribuidora Internacional San Antonio Ltda.	382	0
Mermeladas Mel Ltda.	266	0
Distribuidora Adelco Punta Arenas Ltda.	259	0
Corcoran y Cía. Ltda.	31	0
<b>Total</b>	<b>12.092.400</b>	<b>100</b>

Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrícolas del Gobierno de Chile (ODEPA)

En la tabla se puede apreciar con claridad que hay dos actores dominando fuertemente el mercado, entre la Sociedad de Inversiones Carmencita Ltda. y JPM Exportaciones Ltda. exportan casi el 50% del total de mieles que sale del país. Hay que recalcar que ambas son empresas de acopio, es decir, compran la producción a pequeños apicultores

Uno de los grandes incentivos que tienen estas exportadoras son las bajas barreras tributarias que tiene este producto en algunos mercados producto de los bajos aranceles con los que goza Chile gracias a los tratados de libre comercio. Por ejemplo 6,4% en la Unión Europea (países sin TLC 17,3%), EE.UU. y México 0%.

Tabla 3: Principales destinos de las exportaciones apícolas

País	Volumen (toneladas)				Valor (miles de USD\$ FOB)				
	2006	Enero - Julio			2006	Enero - Julio			
		2006	2007	Var 07-06 (%)		2006	2007	Var 07-06 (%)	Part. 2007 (%)
Alemania	5.828	5.042	4.755	-5,7	9.269	7.879	8.034	2,0	79,3
Reino Unido	184	122	246	101,2	364	244	511	109,5	5,0
Francia	220	198	221	11,9	342	308	414	34,5	4,1
Bélgica	279	215	194	-9,7	460	352	324	-9,1	3,2
EE.UU.	252	99	156	57,7	389	161	261	62,1	2,6
Suiza	592	466	150	-67,8	951	750	240	-67,9	2,4

Fiji	0	0	142		0	0	227		2,2
Italia	47	47	21	-56,4	135	135	40	-70,5	0,4
Colombia	0	0	10		0	0	22		0,2
Japón	5	3	3	-10,6	23	12	14	12,5	0,1
Subtotal	7.406	6.192	5.898	-4,8	11.934	9.840	10.087	2,5	99,6
Otros	77	75	22	-70,3	158	140	42	-69,8	0,4
Total	7.483	6.267	5.920	-5,5	12.092	9.980	10.129	1,5	100

Fuente: ODEPA

Se puede apreciar que entre los países de la Unión Europea (UE) y Estados Unidos (EE.UU.) se concentra prácticamente el 100% de las exportaciones apícolas chilenas, esto se debe a los beneficios tributarios que posee el país.

Las verdaderas barreras de ingreso han pasado a ser las exigencias sanitarias y de calidad establecidas en los mercados de destino. En este ámbito, la UE en su reglamento establece las condiciones de ingreso, principalmente, pertenecer al listado de países autorizados para exportar a este conglomerado, las partidas deben venir certificadas por las instituciones competentes de cada país y someterse a controles sanitarios y veterinarios en el lugar de ingreso. Estas condiciones se complementan con normas de cada país. En el caso de Alemania, recientemente se ha modificado la normativa referente al etiquetado y fechas de caducidad.

El formato de exportación son en toneles de 300 Kg. No se hace diferenciación de la miel y en promedio cada kilo se paga a 1.6 USD<sup>4</sup>.

A continuación una breve caracterización de dos de los principales mercados importadores de miel y la situación chilena en ellos:

#### 5.2.2.1.1 Mercado Alemán

Alemania es el mayor importador de miel en el mundo: importando más de 100.000 toneladas (el 80% del consumo interno aproximadamente) por un valor de US\$ 241 millones, provenientes de más de 60 países, donde el proveedor principal fue Argentina, con el 31% del volumen importado; luego, entre México, Brasil y Turquía aportaron el 25%, y Chile, un 5%.

Los precios actuales para consumidores finales varían entre 1,9 Euro/500g en un supermercado de descuento y 4,5 Euro/500g para un producto de una marca conocida de mieles multiflores. Este rango es superior para mieles monoflorales, como la miel de pino de origen alemán, que puede alcanzar hasta 11,5 Euro/500g. Las mieles orgánicas también tienen mejor precio, que fluctúa entre 3,5 y 4 Euro/500g para mieles multiflores y entre 5,25 y 6,8 Euro/500g para mieles monoflorales.

#### 5.2.2.1.2 Mercado de Estados Unidos

<sup>4</sup> Datos extraídos de “Exportaciones de miel 2007”, ODEPA, 2007

Estados Unidos importa una cifra levemente inferior a Alemania, superando las 92 mil toneladas por un valor de US\$ 209,9 millones. El principal proveedor es China, con más de un 25% del volumen importado; le siguen Canadá, y México. Antes del año 2002 el principal proveedor de mieles a este mercado había sido Argentina; sin embargo, en el año 2001, por una acusación de dumping, les fue impuesta una sobretasa arancelaria de hasta 66% para entrar, lo que provocó una drástica caída de sus ventas hacia Estados Unidos. El otro principal proveedor histórico había sido China, también acusada de dumping en el año 2002, pero en ese mismo año se le prohibió el ingreso, por encontrarse residuos de antibióticos (cloranfenicol) en sus mieles.

Chile había logrado una fuerte participación en este mercado, hasta 4.346 toneladas durante el año 2003, ocupando el 4,7 % de participación. En el 2004, se redujeron significativamente a 750 toneladas y en el 2006 a 251,8. Los motivos de esta disminución serían por la entrada de miel de otros países competidores, la reincorporación parcial de la miel china a ese mercado y una mayor producción local, lo cual se reflejaría en una disminución en la demanda final al mercado externo.

Información más detallada sobre ambos mercados aquí expuestos se puede encontrar en el ANEXO D

### **5.2.2.2 Mercado Interno**

Las 1.350 toneladas de miel tranzadas anualmente en el mercado interno tienen diferentes formas y canales de comercialización, entre estas diferenciamos específicamente dos:

#### **5.2.2.2.1 Mercado Formal**

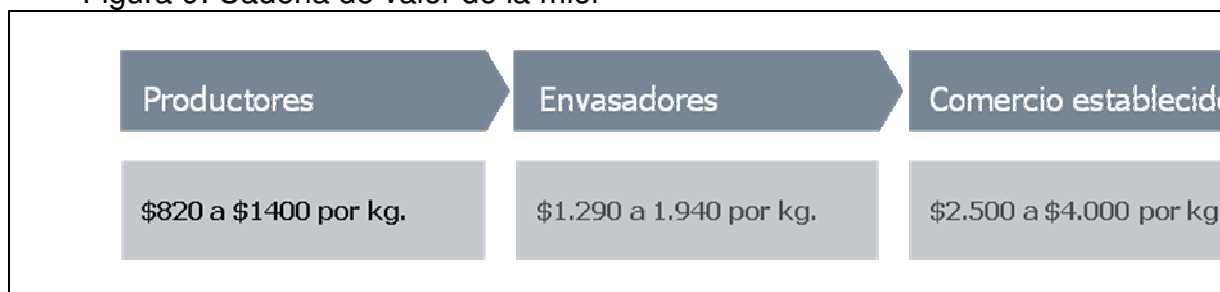
Aproximadamente 900 toneladas de miel se venden a través de este mercado, el cual tiene principalmente tres vías de comercialización:

- **Industria de alimentos, farmacéutica y cosmética:** Demanda 400 toneladas aproximadamente, siendo el segundo segmento de mayor consumo dentro del mercado interno, es el único segmento 'atacado' por los grandes proveedores y empresas exportadoras. La forma de comercialización varía entre los mismos toneles de 300 Kg. utilizados para la exportación hasta envases de sólo 5 Kg. dependiendo de los requerimientos del cliente.
- **Supermercados:** Demandan 480 toneladas al año, sus principales proveedores son empresas envasadoras, procesadoras y algunos productores, también existe un par de empresas exportadoras que han integrado a sus procesos de producción y comercialización etapas de envasado de miel. La forma de comercialización es la miel ya envasada en envases de plástico o vidrio cerrados cuyo tamaño varía entre 500 gr. y 1 Kg.

- **Tiendas de alimento y delicatessen:** Por esta vía pasan sólo 29 toneladas al año, corresponde a establecimientos de menor tamaño que los anteriores, sin embargo este segmento posee algo que los demás no poseen: La miel se puede diferenciar. Un claro ejemplo es la miel de Ulmo y la miel orgánica que tienen este segmento como su principal canal de distribución.

En el mercado formal hay varios intermediarios, y cada uno de estos recibe precios muy distintos por cada transacción, el precio pagado por kilo de miel a los productores es de \$820, para envasadores \$1.290, precios algo más bajos que los que se pagan en la exportación, este desbalance explica en parte porque la mayoría de la miel se exporta, esto ha provocado una escasez del producto en el mercado interno. Sin embargo, a pesar de los bajos precios pagados el consumidor final paga en promedio cerca de \$4.000 por kilo. Una cifra muy superior al costo real<sup>5</sup>.

Figura 9: Cadena de valor de la miel



Fuente: "El mercado y perspectivas de la Miel", UFRO, 2004

#### 5.2.2.2 Mercado Informal

Aquí se tranzan cerca de 450 toneladas al año, no hay mayor información dura en números debido a lo difícil que es cuantificar los flujos. Está compuesto principalmente por pequeños apicultores y algunos hobbistas que tienen como consumidor final los habitantes de las comunidades en las que residen. Tiene un valor muy inferior para el cliente comparado con el mercado formal, alrededor de \$2.500 por Kg.

Para los exportadores chilenos, que manejan importantes volúmenes del producto, la participación en el mercado nacional no les genera mayor interés, dado que el tamaño relativo de éste es muy pequeño. Para los pequeños productores la comercialización en el mercado interno formal no es motivadora, porque tiene mayores costos de implementación y contempla un período extenso para la obtención de los retornos (30 a 90 días).

Los proveedores del mercado interno consideran que es más seguro y estable que el mercado externo, el cual está expuesto a la situación internacional, que puede ser muy cambiante. Esta razón está provocando en algunos miembros de la cadena

<sup>5</sup> Datos extraídos de "El mercado y perspectivas de la Miel", UFRO, 2004

productiva y comercial del rubro la inquietud de incentivar el consumo interno (que es muy bajo en proporción al de los países desarrollados) a través de resaltar las múltiples cualidades alimenticias y terapéuticas de la miel y otros productos de la colmena.

El consumo de miel en el mercado interno responde a una demanda estacional, concentrada en la época más fría y en las fiestas de fin de año.

El Gobierno ha propuesto en la agenda de la Mesa Apícola Nacional el fortalecimiento del mercado interno: “La implementación de la Agenda Estratégica que impulsa la Mesa Apícola Nacional apunta a mejorar en el mediano plazo el escenario nacional, en pos del Chile Apícola visualizado para el período 2015-2020. La incorporación en el manejo de prácticas apícolas que garanticen una apicultura limpia y de calidad, la creciente incorporación de elementos de gestión que miran hacia una profesionalización de la cadena, la búsqueda y consolidación de nuevos mercados y productos (en especial el mercado doméstico), el fortalecimiento asociativo del sector y el tener la sustentabilidad como norte, permitirán a la apicultura chilena afrontar los desafíos y aprovechar de mejor manera los escenarios que se están configurando en la apicultura mundial.”<sup>6</sup>

Cabe recalcar que actualmente en Chile en el mercado apícola prácticamente no existen empresas que agreguen valor a los productos, debido al análisis preliminar efectuado se llegó a la conclusión de que se puede agregar valor en el producto con una inversión relativamente baja (comparada al reato de las inversiones críticas de la apicultura, como adquisición de terrenos, y material físico), sobre todo en lo inherente a experiencias de compra, envasado y diferenciación de los productos.

### **5.2.2.3 Competidores**

Actualmente en el mercado interno no existen marcas reconocidas, fuertes ni posicionadas, la gran mayoría de la miel transada básicamente va por canales informales por lo que no existe una marca masiva ni dominante.

Las empresas exportadoras casi no diferencian sus productos, todas lo hacen de la misma forma, miel multifloral en envases de 300 kg. La competencia no es fuerte dado que toda la miel es vendida al existir una sobredemanda por el producto a nivel mundial.

### **5.2.2.4 Clientes**

Datos duros de los clientes no hay, sin embargo a través de las entrevistas se puede ver una concordancia entre las personas consultadas:

La compra generalmente se realiza para consumo familiar más que sólo personal.

---

<sup>6</sup> Extraído de “Miel 2007”, ODEPA, 2007

Aparentemente quienes compran consumen 1 kg. semanal en su casa.

Quienes compran son los jefes de familia, y estos intentan impulsar el consumo de quienes conocen y de su núcleo familiar.

Quienes consumen propóleo consumen miel también.

El consumo se está masificando.

Este comportamiento se ve en gran parte del mercado interno.

La mayoría de la producción anual se vende a la Sociedad de Inversiones Carmencita Ltda. quienes la exportan.

### **5.2.2.5 Otros Negocios Apícolas**

A continuación una caracterización de otros negocios que se pueden obtener con un apiario, se analizarán propóleos, jalea real, abejas reinas y núcleos y el servicio de polinización. Cabe destacar que también se puede extraer cera, polén y apitoxina (veneno que la abeja inyecta con su aguijón que es usado como insumo en la apiterapia) pero no serán analizados por ser considerados de antemano poco rentables y por que la empresa no posee experiencia ni capacitación adecuada en dichos ámbitos.

#### **5.2.2.5.1 Propóleos**

El propóleo es una sustancia resinosa de color pardo rojizo o amarillo verdoso producida por las abejas a partir de resinas vegetales, lo elaboran y utilizan para momificar los organismos vivos que penetran en la colmena y como material de construcción y aislamiento. Este producto es muy apreciado por sus propiedades antiinflamatorias, antitóxicas, anestésicas, estimulantes, antioxidantes, bacteriostáticas, bactericidas, antisépticas y cicatrizantes. Además de su amplio uso en la medicina humana y veterinaria, se le emplea en agricultura, apicultura, ebanistería y conservación de alimentos. Su proceso de extracción se puede hacer rudimentariamente, esto es sólo raspando y recogiendo el propóleo que las abejas dejan remanente en los cajones, donde se necesitan aproximadamente 12 colmenas para obtener un kilo de este producto, la otra manera es hacerlo con 'trampas' (apoyando esto con una correcta manipulación) que hacen que las abejas elaboren más de este material y además se facilita su extracción, de esta manera se puede optimizar el rendimiento por colmena necesitando tan sólo 3 para obtener un kilo.

Actualmente el propóleo extraído en Chile no se exporta, debido principalmente a la baja extracción de este producto en las colmenas.

En el mercado interno este producto se vende a laboratorios entre \$20.000 y \$25.000 por kilo, también se puede procesar para obtener cremas, pastillas, propomiel (mezcla de propóleo con miel) y otros productos medicinales y cosméticos.



Los precios de estos subproductos son bastante variables, pero según estimaciones de expertos (y la experiencia propia de la empresa) un kilo de propóleo procesado puede generar productos derivados con un valor de hasta \$100.000.

También se puede hacer llegar este producto a laboratorios para su procesamiento, dependiendo de que se quiera obtener los laboratorios cobran entre \$30.000 y \$40.000 por procesar un kilo de propóleo.

#### **5.2.2.5.2 Jalea Real**

La Jalea real, en esencia es un alimento casi exclusivo para la reina, sin embargo también las abejas la usan durante los tres primeros días de la salida de las larvas, para alimentarlas, ya que su riqueza en nutrientes es tan completa como la leche de vaca para los terneros. Es decir, todas las larvas consumen esta jalea, sin embargo aquellas que serán las futuras reinas reciben una jalea pura, sin polen, mientras que las que serán obreras la reciben con algunos granos de polen. Como ya se dijo, al tercer día las obreras dejan de recibir jalea y pasan a consumir un concentrado de miel, agua y polen, mientras que las futuras reinas continúan consumiendo la jalea real toda su vida. Esto asegura la supervivencia de las abejas reinas, su mayor tamaño y gran vitalidad para la reproducción.

Tiene características sobresalientes en la salud de los humanos al ser consumida, entre estas se destacan:

- Es energética y estimulante del sistema nervioso.
- Mejora la oxigenación cerebral.
- Regulariza los trastornos digestivos
- Aumenta la resistencia al frío y la fatiga.
- Aumenta el contenido de hemoglobina, leucocitos y glóbulos rojos en la sangre.
- Retarda el proceso de envejecimiento de la piel y mejora su hidratación y elasticidad.

Gracias a todas estas cualidades desde que se empezó a distribuir para su consumo este producto goza de gran popularidad entre la población que lo conoce.

Su extracción es bastante compleja, de una colmena no especializada se puede obtener hasta 10 g de jalea real, pero de una que esté enfocada en producirla se pueden extraer hasta 500 g en un año, la manipulación debe ser en extremo cuidadosa y requiere mucho más cuidados que una colmena que esté produciendo miel o propóleo, no se puede dejar un día sin ver el funcionamiento de esta. Otro punto a considerar es que de las colmenas que están enfocadas en la producción de jalea real prácticamente no se puede extraer miel.

Debido a que se deteriora rápidamente, su conservación es compleja, debe ser refrigerada a bajas temperaturas de entre 0 y -2 grados centígrados y en recipientes opacos que impidan el paso de la luz.

Actualmente Chile produce poca jalea real y no se exporta, en el mercado interno el kilo se transa a cerca de \$400.000 mientras que de ser procesada se pueden producir ingresos de hasta \$1.000.000 por kilo.

#### **5.2.2.5.3 Abejas Reinas y Núcleos**

Cada colmena tiene una abeja reina, que es la que dirige todas las actividades, y además es la única con capacidad de reproducirse. La reina se fecunda una sola vez en su vida. La producción de abejas reinas para su comercialización tiene su asidero en que se utilizan para recambiar a las reinas cuando su producción de huevos comienza a decaer. Si bien las reinas viven seis años, alcanzan su peak reproductivo a los dos, a partir de allí su productividad es menor.

Por otro lado los núcleos de abejas son las colonias fundacionales de nuevas colmenas. Se confeccionan a partir de 2, 3 o 4 cuadros de crías, bien cubiertos con abejas nodrizas. Esta colonia nueva puede ser armada dentro de una cámara de cría o bien dentro de un nuclero (cajón), que es una colmena pequeña donde entran 4 o 5 cuadros de cría. A esta población de abejas es necesario agregarle una reina fecundada, reina virgen o en su defecto una celda real para que nazca en situ. También es necesario colocarle un cuadro con miel y otro con polen para que se alimenten.

En la actualidad en el mercado interno las abejas reinas fecundadas se tranzan a un valor aproximado de \$9.000, no se exporta, pero últimamente esta es una posibilidad que se está abriendo ya que en el último tiempo en muchos países que tienen alta producción (EE.UU. y España entre ellos) está ocurriendo un fenómeno de despoblamiento de abejas del cual se están investigando sus causas (ver ANEXO A para más información) y están empezando a solicitar al extranjero abejas reinas fecundadas. Chile como país aislado por la cordillera tiene un alto potencial para satisfacer estas necesidades.

En cuanto a los núcleos se tranzan internamente a \$25.000 pesos aproximadamente.

Actualmente la empresa está ampliándose generando núcleos para su propio uso, es decir, los conocimientos y las herramientas existen pero no se está comercializando.

#### **5.2.2.5.4 Polinización**

El servicio de polinización consiste en llevar una o más familias de abejas a la parcela de agricultores que las 'arriendan' por un número determinado de meses, con el fin de que las abejas faciliten el éxito de sus cultivos polinizando las flores de estos.

Para que esto sea efectivo se necesitan entre 5 y 15 familias por hectárea (dependiendo del tipo de cultivo). La demanda por este servicio es marcadamente

estacional teniendo su temporada alta entre los meses de Agosto y Noviembre, se cobra en promedio \$10.000 por colmena.

Actualmente se polinizan 65 mil hectáreas lo que constituye un mercado de cerca de USD\$10 millones.

Cuando las abejas se arriendan para polinizar también se les puede extraer miel, manteniéndose la producción por colmena casi inalterada.

Jardín Apícola Monimony presta este servicio ocasionalmente.

### **5.2.2.6 Oportunidades y Amenazas**

De las conversaciones con los expertos y la información recopilada se identificaron las siguientes oportunidades:

- Impulso del Gobierno

El Gobierno de Chile ha comprometido su apoyo a la Mesa Apícola Nacional, lo que significa mayores recursos y una apertura del mercado interno

“La implementación de la Agenda Estratégica que impulsa la Mesa Apícola Nacional apunta a mejorar en el mediano plazo el escenario nacional, en pos del Chile Apícola visualizado para el período 2015-2020. La incorporación en el manejo de prácticas apícolas que garanticen una apicultura limpia y de calidad, la creciente incorporación de elementos de gestión que miran hacia una profesionalización de la cadena, la búsqueda y consolidación de nuevos mercados y productos (en especial el mercado doméstico), el fortalecimiento asociativo del sector y el tener la sustentabilidad como norte, permitirán a la apicultura chilena afrontar los desafíos y aprovechar de mejor manera los escenarios que se están configurando en la apicultura mundial.”<sup>7</sup>

- Mercado interno descuidado

Actualmente la gran mayoría de la miel producida en el país es exportada, la transada en el mercado interno es mínima, y de este pequeño porcentaje cerca de la mitad no es de consumo directo sino que se vende a empresas en otras industrias. Esto ha producido un descuido del mercado interno de las grandes empresas de acopio, lo que tiene como consecuencia que no hayan marcas posicionadas en el mercado, no hay recordación ni recordamiento de ningún actor en el inconsciente colectivo. Esto da la gran oportunidad de que si una empresa decide “jugársela” por el mercado interno se puede llevar una participación de mercado significativa.

- Tendencia creciente de la valoración de la miel

---

<sup>7</sup> Miel 2007, Gobierno de Chile

La obesidad se ha convertido en un problema de salud mundial, esto ha hecho que en los últimos años la gente vuelque su consumo hacia productos naturales, últimamente ha surgido la industria de los alimentos orgánicos y se han potenciado movimientos culturales como el vegetariano y el vegano, los que no consumen productos derivados de animales.

Si bien esta tendencia está impuesta hace años en el primer mundo, se está recién masificando en países menos desarrollados como el nuestro y las empresas se están empezando a dar cuenta de esto y está comenzando la explotación comercial de este emergente segmento.

La miel aquí tiene un nicho potencial grande, la percepción de saludable y natural que tiene el producto va a favor del estilo de vida que estas personas llevan, lo que la convierte en un producto extremadamente atractivo.

- Consumo interno en aumento

Si bien no hay datos duros que avalen un aumento en el consumo interno, la percepción general de las personas entrevistadas avalan esta afirmación, han visto como cada vez hay más pequeños y medianos apicultores comercializando sus productos en el mercado interno vendiendo toda su oferta, algo que hace unos años era impensado.

- Empresa tiene capacidades diferenciadoras

Jardín Apícola Monimony tiene un alto grado de capacitación y es un activo tremendo que no se está capitalizando correctamente, si bien se usa (y se nota) en la manipulación de las colmena las que generalmente tienen un rendimiento por sobre el promedio, además de una muy baja mortandad en invierno (en promedio un 3% cuando normalmente este índice se empina por sobre el 10%), no se ocupa como una ventaja competitiva a la hora de diferenciar la empresa de otras, no hay mayor producción de propóleos ni otros productos de la colmena más difíciles de extraer como Jalea Real o la producción de reinas fecundadas para vender.

Las siguientes fueron las amenazas detectadas:

- Que alguna empresa exportadora de miel se enfoque en el mercado interno

De identificar en Chile un mercado atractivo nada priva a las grandes empresas acopiadoras de la actualidad a empezar a comercializar sus productos en el mercado interno, estas empresas ya están transando una cantidad de miel importante, por lo que si alguna decide ingresar, sin duda, el impacto sería tremendo y perjudicial para las empresas de menor volumen.

- Posibilidad de fracaso por ser pioneros en el mercado interno

De decidirse la empresa a emprender negocios en el mercado interno debido la inexperiencia y a la ausencia de una incursión similar en la industria se corre con el riesgo de fracaso típico de ser los pioneros, esto es, que el mercado no responda de la manera esperada, se derive en un fracaso de ventas y en la posterior cambio de foco o deserción de la empresa.

- Exigencias de inocuidad y calidad para la exportación

Como se puede ver en el ANEXO D las exigencias que pone la Unión Europea y EE.UU. en cuanto a inocuidad y calidad de la miel y productos apícolas exportados son muy altas y el no cumplimiento de ellas acarrea sanciones fuertes, actualmente no se exporta directamente y se hace a través de empresas acopiadoras que cumplen con las exigencias pedidas. De empezar a hacerlo la empresa directamente hay que tener especial cuidado con este punto

- Fortalecimiento de competidores en mercados extranjeros

Argentina y China están ocupando un lugar cada vez más importante en la exportación de miel, debido a su bajo valor de mano de obra ofrecen mieles y productos apícolas a un precio menor que el nacional. China cada vez produce más y Argentina está saliendo de una sanción sanitaria por lo que su exportación debería fortalecerse aún más.

Estos países pueden bajar el precio de la miel en el mercado mundial, lo que sería muy malo para la internacionalización apicultura chilena.

### **5.3 Análisis Crítico**

En el presente capítulo, al ya tener toda la información necesaria recopilada se realizarán comentarios sobre la situación actual de la empresa y su entorno

#### **5.3.1 Panorama Interno**

Primero se analizará la situación actual de Jardín Apícola Monimony

##### **5.3.1.1 Misión**

No existe una declaración formal de la misión, al preguntarse en la empresa no existe una respuesta única, se sabe que uno de los puntos fuertes es la alta capacitación pero dentro de la misión 'tácita' no se dice para que se busca este constante perfeccionamiento.

Lo mismo pasa con la asociatividad, se es parte de varias asociaciones de apicultores pero no hay una orientación sobre realmente para que se busca esto. Da la impresión que hay asociaciones que no tienen mayor sentido y se malgastan esfuerzos en ellas ya que o no se les saca provecho o simplemente no aportan a la empresa. Este tipo de situaciones se produce por no tener una declaración estratégica clara.

### **5.3.1.2 Objetivos**

Obviamente al no tener una misión declarada los objetivos corren la misma suerte, actualmente sólo se apunta en crecer tanto en número de colmenas como en la cantidad de la miel extraída de estas. El enfoque parece ser el apropiado para la situación que vive la empresa actualmente, sin embargo, hay que dejar claro que se están descuidando algunos puntos que son (o pueden ser) de interés para la empresa, como es la extracción de otros tipos de productos de las colmenas.

### **5.3.1.3 Áreas Funcionales**

Al ser aún una empresa pequeña la funcionalidad por roles está acorde a su realidad, sin embargo esta no es sostenible en el tiempo, sobre todo si se espera que la empresa de un 'salto' en términos de tamaño físico y financieros. En un mediano plazo su estructura debería variar, se prevén algunas dificultades de antemano, por ejemplo, la poca confianza que existe en dejar las colmenas en gente 'desconocida', actualmente las colmenas son manejadas por sólo tres personas, sobre todo la dueña que siempre está ahí para verlas a pesar de que tenga más gente para hacerlo, hay poca delegación de funciones. Esta situación se ve insostenible de haber un crecimiento fuerte en el número de colmenas, necesariamente tendría que entrar más gente si no la empresa se va a ver superada por la cantidad de familias de abejas manejadas.

### **5.3.1.4 Fortalezas y Debilidades**

La empresa tiene un tremendo potencial, partiendo por la pasión que demuestran quienes trabajan actualmente en ella en las abejas, hay un romanticismo hacia ellas, la meta número uno es tratarlas bien, cosa que para el autor de este trabajo es fundamental en el sobresaliente manejo que se realiza de las familias.

El alto capital que se tiene en las capacidades adquiridas gracias a las capacitaciones y seminarios le da un gran plus a la hora de la diferenciación, actualmente parece no ser muy explotado pero exista la conciencia de que eso debe mejorar, que se debe apuntar a explotar las colmenas usando plenamente los conocimientos que se tienen.

El alto grado de asociatividad que muestra la empresa es otro punto a favor, aprovecha muy bien sus redes de contacto. Sin embargo hay algunas asociaciones que más que entregar beneficios consumen tiempo y fuerzas, por ejemplo se es parte de

una Cooperativa campesina en San Bernardo que entrega beneficios en capacitaciones (cursos de exportación y de otra índole que sirven a varias especialidades agrícolas) que también las da el grupo de Apicultoras Pirque y además las da con menos especialización, no se ve que tenga mucho sentido mantener esa asociación.

Otro gran punto fuerte que tiene la empresa es su experiencia en fondos concursables y en general la buena relación que se tiene con INDAP, Corfo, ODEPA, el Sernam y otros estamentos del estado. Esto le ha significado muchos beneficios a la empresa, de partida no ha perdido ni uno solo de los proyectos presentados para fondos concursables, incluso llegando a la fecha de cierre de estos el mismo personal del departamento correspondiente llama a Jardín Apícola Monimony para saber si quieren postular a algo. Este punto le ha valido un gran reconocimiento y constantes beneficios en capacitaciones y los ya mencionados fondos, también cabe recalcar que a partir de estas relaciones se incorporó la empresa al Plan Apícola Nacional (siendo una de las empresas de menor tamaño incorporadas) lo que facultará postular a fondos de mayor valor, incorporación en planes de turismo rural y muchos otros beneficios. Situaciones como esta han hecho ganar prestigio a la empresa ganando espacio incluso en periódicos de circulación nacional, incluyendo entrevistas en el diario La Cuarta y menciones en diversos otros medios por parte de la ministra del SERNAM.

El mayor contra de esta empresa es la alta informalidad que aún posee, la buena noticia es que se está en un momento propicio para que esto cambie. Se está tomando conciencia del potencial del negocio y parte de esta concientización es elaborar un plan estratégico.

Falta el enfoque comercial en la empresa, el cariño que se tiene hacia las abejas ha hecho que se esté idealizando todo el tiempo y se lleve poco de esto a la práctica, es muy beneficioso para la empresa que se quiera tanto y siempre se esté velando por la salud de los seres vivos que sostienen este negocio, pero precisamente falta recordar que es un negocio y que se puede obtener más de lo que se está obteniendo actualmente sin perjudicar a las abejas.

Otras debilidades considerables con el pequeño tamaño de la empresa y su bajo alcance, lo primero juega en contra del crecimiento de esta dada la inexperiencia en gestión de quienes la dirigen y lo segundo puede mermar el alcance que se tenga en la distribución de los productos, hay que buscar canales de distribución que sean propicios para el nivel de productos que a la empresa le transará.

Pasando a los productos que actualmente tiene la empresa hay cosas que se ven claramente, primero hay algunos que ni siquiera se sabe si están siendo rentables o no, y por lo averiguado lo más probable es que el polen sea uno que está dejando muy poco margen o incluso pérdida, este debería dejar de producirse hasta hacer una evaluación más intensiva, también existen dudas sobre el servicio de polinización, si bien este está siendo rentable hay algunos costos que no se están considerando como el desgaste de los materiales por trasladarlos frecuentemente de un lugar a otro, el que no se pueda estar vigilando tan seguido a las abejas en otros lados se presta para que se pierdan reinas e incluso colmenas enteras, esto también va ligado a que las colmenas arrendadas no se pueden especializar en algún producto. Se corre un riesgo

extra de contaminación en la miel no menor, ya que no se sabe qué tipo de pesticidas realmente está usando el agricultor en sus cultivos y todo esto sin contar al estrés que son sometidas las abejas que baja su productividad. Por el momento lo mejor sería que este servicio se suspendiera hasta tener una buena evaluación que tome en cuenta todos estos factores nombrados más el costo oportunidad de tener una colmena trabajando especializada en un producto.

### **5.3.2 Panorama Externo**

A continuación un análisis de los puntos más importantes en cuanto al entorno de la empresa

#### **5.3.2.1 Visión Macroeconómica Mundial**

Actualmente China es por lejos el mayor productor y exportador de miel del mundo, y esta situación lejos de emparejarse está marcando diferencias cada días más evidentes. Argentina es otro país que está retomando su posición histórica como exportador de miel y apicultura en general. Un panorama más general se puede apreciar en el mapa del ANEXO B.

La presencia de China y Argentina presumen que el precio de la miel debería valorarse a la baja debido a los precios que manejan ambos países son los más bajos del mercado, sin embargo, también se ha visto una importante disminución en la producción de países como EE.UU. y en la Unión europea en general en los últimos años, lo que ha logrado paliar la situación antes descrita dando un precio algo más estable.

La miel y los productos apícolas en general gozan de muy buena reputación y gracias a las tendencias alimentarias que apuntan a la comida sana están ganando un mayor protagonismo y se están valorando al alza, por lo que se prevé que la demanda de este tipo de productos sea cada vez más alta en los próximos años.

#### **5.3.2.2 Visión Macroeconómica Chilena**

Chile actualmente está pasando por un periodo que no se vivía hace tiempo, la alta inflación y el bajo crecimiento está poniendo un manto de incertidumbre sobre la estabilidad económica del país. Además, últimamente el dólar ha caído a niveles históricos, lo que ha provocado la intervención del banco central para estabilizarlo. Esto como un global no se propicio para los exportadores, de hecho, este ha sido uno de los principales grupos que ha manifestado su inquietud sobre el pasar actual de la economía del país.

Internamente lo que más ha influido ha sido la inflación, las personas están percibiendo una importante alza en el costo de la vida, lo que influye directamente en su



bolsillo. Ahora tienen menos dinero para gastar y se están preocupando cada día más de satisfacer sus necesidades básicas de alimento, ropa y educación.

### **5.3.2.3 Competidores**

En el mercado interno competidores realmente fieros no hay, ninguna empresa de las grandes exportadoras está tomando en cuenta el mercado interno como negocio ya que mientras la demanda de miel en el extranjero siga alta no ven necesario gastar fuerzas en atacar un mercado con tan bajo consumo. Ahora a la hora de exportar la competencia tampoco es demasiado fuerte ya que la miel como producto de exportación se ha comoditizado bastante y prácticamente la única variable de diferenciación es el precio, el cual, generalmente es aproximadamente el mismo para todas las empresas exportadoras de miel.

En cuanto a los propóleos y otros derivados se podría decir que los principales competidores son los laboratorios médicos que cada vez están sacando al mercado más productos con propóleo o jalea real (claro que lo agregan sólo como componente, son los menos los que hacen los productos en base a estos) pero aún hay nichos por explotar y la competencia no es tan fuerte.

En cuanto a la producción de abejas existen empresas que actualmente ofrecen abejas reinas fecundadas y/o núcleos para vender (como Apiconcept), hoy por hoy hay una sobredemanda en el mercado interno y en el externo también por lo que este mercado se vuelve especialmente atractivo ya que absolutamente todo lo que se produce se está vendiendo.

### **5.3.2.4 Clientes**

Hay que ampliar el alcance de la empresa con urgencia para poder sumar más clientes a la cartera, están muy concentrados geográficamente y a medida que al empresa se vaya expandiendo evidentemente hay que aspirar a llegar a gente que se encuentre más lejos que los actuales lugares de comercialización.

En cuanto a la empresa a la cual se le vende para exportar (Carmencita) esta paga el mejor precio de mercado por la miel multifloral en granel y además ofrece facilidades como ir a buscar los tambores de 300 Kg directo a la parcela, lo que constituye un ahorro importante en los costos de transporte. Se cree que esta es una buena alianza y no se sugiere cambiar este punto por el momento.

### **5.3.2.5 Oportunidades y Amenazas**

La gran oportunidad que todos los participantes de esta industria ven actualmente es la propuesta del Gobierno de impulsar esta industria, la inyección de recursos y la conformación de redes como el Plan Apícola Nacional dan grandes

esperanzas y perspectivas para quienes lo integran (entre ellos Jardín Apícola Monimony), este parece ser uno de los mejores momentos de la apicultura nacional ya que se le está valorando más que nunca.

Otra gran oportunidad tanto en el mercado interno como externo tiene que ver con la creciente valoración de la miel y los productos apícolas en general, gracias a la tendencia global que se está dando de 'volver a lo natural' y la 'alimentación sana' los ojos del mundo y del país se están volcando hacia alimentos que se perciben más saludables y naturales como la miel por sobre otros más industriales. Esto trae consigo un aumento tanto en la demanda como en la disposición a pagar por los productos.

Que el mercado interno esté descuidado es una amenaza de doble filo para las empresas pequeñas y medianas, si bien se puede visualizar un mercado donde crecer y correr prácticamente sólo o al menos sin grandes competidores y es muy atractivo se corre el gran riesgo de que si una empresa grande decide incorporarse al juego puede arrasarse rápidamente con los de menor tamaño.

En cuanto al mercado extranjero se avizoran grandes oportunidades en cuanto a la demanda mundial, pero también se ven grandes amenazas en cuanto a la oferta. Al menos en las categorías multiflorales es poco lo que puede hacer un país como Chile para competir contra China y su total dominio del mercado mundial. Si la producción del gigante asiático sigue creciendo lo más probable es que los precios caigan.

## **5.4 Propuesta de Plan Estratégico**

### **5.4.1 Proyecciones**

Supuestos sobre como el mercado variará en el futuro

### **5.4.2 Economía Nacional y Extranjera**

Debido principalmente a las fuertes variaciones alcistas en el mercado mundial del petróleo y a la crisis sub prime de EE.UU. se especula que en el corto tiempo estemos ante un gran recesión, esta aseveración tiene su gran asidero en la situación específica que está atravesando Estados Unidos, todo apunta a una gran contracción de la economía norteamericana y cuando esto sucede es el mundo el que se reciente, esto tiene implicancias que afectaran directamente la economía sudamericana y específicamente la chilena, lo que predice que la tasa de crecimiento del país seguirá en los bajos niveles vistos desde el 2007 (más información e evidencia en cuanto a la recesión por venir en el ANEXO C).

Debido a que el precio del petróleo a nivel mundial no parece que vaya a decaer en el corto plazo la tendencia inflacionaria es muy probable se mantenga alta a menos que el Gobierno tome alguna medida efectiva, esto a su vez puede provocar que el

Banco Central decida subir la tasa de interés para controlar la inflación, lo que acarrea que ingresen más dólares al país y esta divisa baje nuevamente, lo que sería perjudicial para las exportaciones.

A nivel nacional el escenario es muy complejo ya que el Banco Central se está viendo constantemente en la encrucijada de decidirse entre controlar la inflación o la caída del dólar.

#### **5.4.2.1 Mercado Apícola Nacional y Extranjero**

El mercado apícola extranjero se está viendo movido por dos razones principales: una la desaparición y muerte de varias colmenas de abejas en EE.UU. y Europa (últimamente el fenómeno se está dando en Brasil también) que está poniendo un escenario donde la producción local de dichos países está bajando y además se ven en la necesidad de reponer las abejas que están perdiendo, lo que hace que aumente la demanda de miel y se abran posibilidades interesantes de exportación de material vivo. La segunda razón es el rol cada vez más monopólico de las exportaciones de China y sus ventajas como productor de bajo costo y el reposicionamiento en el mapa mundial de otro actor con condiciones similares como Argentina, lo que seguramente significara un estancamiento de precios a nivel mundial. Aún así este mercado sigue siendo muy atractivo debido a que la miel chilena goza de buena reputación y siempre se vende todo lo que se pone a la venta.

En cuanto al mercado nacional el consumo aún es muy bajo pero con el compromiso del Gobierno en potenciarlo se espera este suba bastante en los próximos años, de todas maneras la miel y los productos apícolas en general tienen cada día una mejor valorización y la población está empezando a tomar conciencia de los diversos beneficios que tienen para la salud, lo que hace que la demanda por propóleos y jaleas reales por ejemplo sea cada vez más alta y la gente sea más exigente respecto a la calidad del producto y las cantidades que estos tienen de componentes apícolas (ya no basta con que tengan sólo el nombre propóleo o jalea real, se está tomando conocimiento de cuáles son las medidas mínimas que deben contener).

#### **5.4.3 Propuestas de Directrices Estratégicas**

La empresa debería apuntar a destacar lo beneficioso que es para la salud de las personas los productos que comercializa, teniendo esto en cuenta se debe buscar productos que refuercen esta imagen.

La empresa se debe dar a conocer como un referente a nivel nacional de la extracción de propóleos y potenciar su imagen de alta capacitación.

Se debe incrementar la producción de jalea real y de propóleos, actualmente el propóleo es el producto que más margen deja y la jalea real tiene el potencial suficiente en el mercado como para comenzar a explotarla.

La miel debe seguir comercializándose, si bien no deja un margen considerable, es el producto básico de toda empresa apícola y no se puede prescindir de él, lo que si se recomienda que tal como se hace ahora la mayor parte de la producción se exporte a través de algún intermediario.

Se debe dejar de extraer polen por el trabajo que significa y la incertidumbre de si 'deja o no deja plata', es mejor enfocar esas colmenas en algo más productivo como el propóleo o la jalea real.

Dejar de ofrecer polinización al menos en el corto plazo y hasta que no se tenga un número más alto de colmenas (por lo menos 500), es demasiado el riesgo que se corre y el costo oportunidad que tiene una colmena arrendada en vez de producir especializada es a todas luces muy alto.

Se deben automatizar algunos procesos para enfocar el capital humano al manejo de las colmenas, lo ideal sería seguir implementando la sala de cosecha con más máquinas que faciliten la cosecha de miel que es una de las actividades que más tiempo consume.

Para empezar desde ya a aumentar el volumen del producto transado se debería empezar a comprar miel y propóleos de apicultores más chicos, con el fin de que la transición de tamaño no sea tan repentina y así amortiguar este desafío.

Seguir con la política de constante capacitación que existe hoy en la empresa, el conocimiento es uno de los máximos activos que se tienen hoy.

Fomentar el desarrollo de redes, no perder el alto grado de asociatividad que tiene Jardín Apícola Monimony y cultivar las relaciones interpersonales tanto con los potenciales apicultores-proveedores de la empresa como con sus clientes finales, sus empresas pares y los distintos departamentos del Gobierno.

Apuntar a una gestión eficiente, tener un control adecuado de todos los gastos e ingresos de la empresa con el fin de identificar aquellos negocios más rentables y explotarlos óptimamente, como también plantearse dejar de lado o impulsar negocios donde la rentabilidad baje.

También en el mediano plazo se debe empezar a comercializar abejas reinas, ya no se deben dejar sólo para el consumo propio, se ven como una buena oportunidad de negocio y el conocimiento ya está y se ha puesto en ejecución exitosamente.

#### **5.4.4 Estructura de la Empresa**

En vista de todo lo expuesto anteriormente y a lo largo del presente trabajo se propone lo siguiente:

#### **5.4.4.1 Adquisiciones**

Para mejorar el proceso de la cosecha de miel que actualmente concentra mucho tiempo en el verano se propone comprar máquinas que hagan esto más rápido, actualmente se posee una centrífuga doble motor capaz de cosechar 500 marcos por hora, el problema reside en el proceso de desoperculación, que es cuando se preparan los marcos para introducirlos en la centrífuga, aparte de ser un proceso lento demanda demasiado esfuerzo, se recomienda comprar una desoperculadora automática para reducir el tiempo en este punto, su costo promedio en el mercado para una que procesa 500 marcos por hora es de \$1.058.400.

Para subir la producción de miel se espera que este año se tengan cerca de 200 colmenas, se necesita material para 80 más de las que hay ahora lo que significa una inversión aproximada de \$35.000 por cada nueva familia, una inversión total de \$2.800.000 en el primer año. La meta es llegar a 600 de aquí a 5 años por lo que la inversión total sería de unos \$16.800.000.

También se debe dejar un presupuesto año a año para comprar miel de otros apicultores y así tener una producción más uniforme (este punto es vital si se quieren hacer negocios con distribuidores importantes), el tambor de 300 kg cuesta en promedio \$250.000, se sugiere de tener un fondo de por lo menos \$5.000.000 para este ítem.

Para la optimización de la producción de propóleo se requiere tener trampas de propóleo, actualmente la empresa cuenta con cerca de 100 que no usa, por lo que momentáneamente no se necesita comprar nuevas.

Para la producción de jalea real se necesitan celdas especializadas que tienen un valor de \$9.000 promedio en el mercado, se calcula que en total se deberían comprar 100 para obtener unos 50 kilos de jalea real, lo que significa una inversión de \$900.000.

La inversión total propuesta en adquisiciones es de \$23.758.400. Esto se financiará entre postulaciones a proyectos de INDAP e inversión privada.

#### **5.4.4.2 RRHH**

Se plantea seguir con el organigrama de roles actual, pero incorporando más gente en la manipulación de colmenas, un apicultor puede ver aproximadamente 150 colmenas a la vez en verano y 200 en invierno por lo que se necesitaría contratar 1 persona más permanentemente y otra adicional para el verano a contar del tercer año. La paga promedio por este trabajo mensual es de \$300.000, por lo que se necesita un capital de trabajo de \$20.400.000.

Cabe destacar que estas inversiones serán financiadas entre inversión privada y aportes del Gobierno (en todo lo referente a tecnologías y materiales apícolas). Son cifras que se enmarcan dentro del presupuesto estipulado.

## **5.4.5 Declaraciones**

### **5.4.5.1 Misión**

“Jardín Apícola Monimony como empresa apícola tiene como misión mejorar la calidad de vida de sus clientes, entregándoles productos de un alto valor nutritivo que sean un real aporte a su salud comprometiéndose, además, a impulsar el desarrollo del sector apícola nacional en su quehacer diario dando insumos de calidad y canalizando a pequeños y medianos productores”

### **5.4.5.2 Visión**

“Ser una empresa apícola de excelencia, pionera y líder en buenas prácticas de manejo de colmenas, con un impacto directo en su región y un reconocimiento nacional”

### **5.4.5.3 Valores de la Empresa**

- Excelencia:

Aspiramos a la excelencia en técnicas de manipulación de las colmenas, el principal activo de la empresa son las abejas, seres vivos a los cuales siempre se les dará el mejor trato posible al usufructuar de su trabajo.

- Respeto a las personas:

Apoyamos y valoramos a todo aquel que trabaja y recibe de manera directa o indirecta los beneficios de nuestros productos, es por esto que siempre se apelará a tener un clima laboral donde las personas puedan desarrollarse y siempre se velará por el bienestar de nuestros clientes.

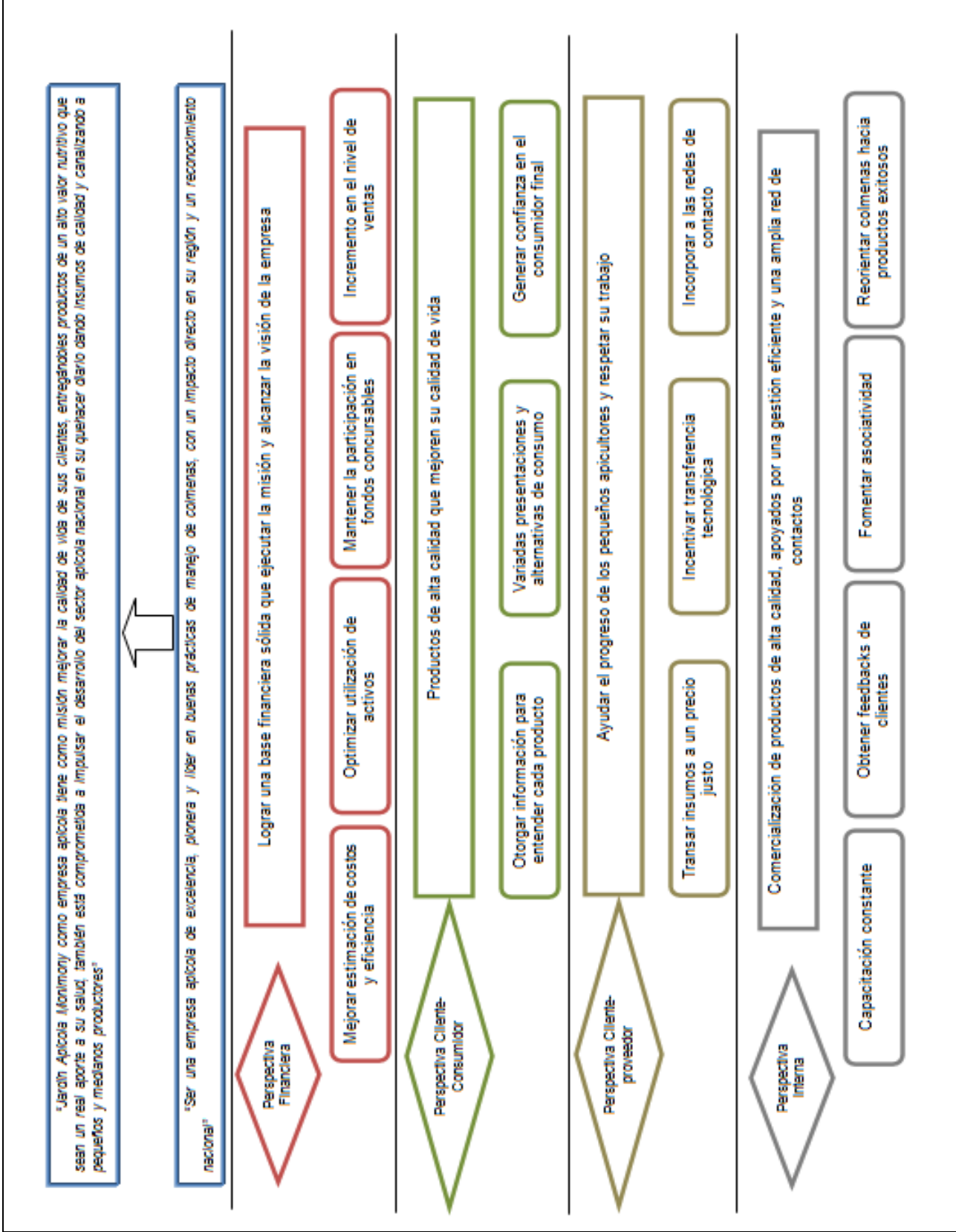
- Cooperación:

Apoyamos las relaciones que fomentan la cooperación con otras empresas apícolas, con instituciones públicas y privadas para desarrollar las oportunidades de intercambio de conocimiento.

## **5.4.6 Mapa Estratégico**

A continuación el mapa estratégico propuesto a Jardín Apícola Monimony

Figura 10: Mapa estratégico Jardín Apícola Monimony



## **5.4.7 Objetivos Estratégicos**

### **5.4.7.1 Perspectiva Financiera**

- Lograr una base financiera sólida que ejecutar la misión y alcanzar la visión de la empresa:

El objetivo general de esta área apunta directamente hacia la visión, esta plantea excelencia, impacto a nivel regional y nacional y ser líder en buenas prácticas de manejo apícola, para lograr esto se debe perdurar en el tiempo y ser saludable financieramente, por lo que el logro de este objetivo es fundamental para el éxito de la empresa

- Mejorar estimación de costos y eficiencia:

Es algo que está flaqueando actualmente, se necesita con urgencia hacer una estimación exhaustiva de los costos de producción, actualmente existe pero es muy 'amateur', sólo sabiendo esto se puede aspirar a una eficiencia real

- Optimizar utilización de activos:

Este objetivo apunta aprovechar bien las colmenas y optimizar su rendimiento económico, se debe dejar de producir productos que hoy incluso es probable que produzcan pérdidas y fomentar aquellos que dejan más ganancias.

- Mantener la participación en fondos concursables:

Este punto tiene directa vinculación con el buen nivel de relación que se tiene sobre todo con INDAP y CORFO, estos vínculos se deben mantener en el tiempo y seguir optando a fondos cada vez que se abran concursos.

- Incremento en el nivel de ventas:

Fundamental para crecer, esto apunta a tanto buscar nuevos canales de distribución para mejorar el alcance de la empresa, como a aumentar su producción.

### **5.4.7.2 Perspectiva Cliente-Consumidor**

- Productos de alta calidad que mejoren su calidad de vida:

El objetivo general de esta área vela por los intereses de los consumidores finales y el compromiso que la empresa debe tener hacia ellos, es clave en la nueva propuesta de valor de la empresa.



- Otorgar información para entender cada producto:

Actualmente en el mercado interno hay una desinformación generalizada respecto a productos apícolas diferentes a la miel, si bien esto ha mejorado con el tiempo, la impresión general sigue siendo que hay desconocimiento respecto de los alcances de sus beneficios.

- Variadas presentaciones y alternativas de consumo:

Se debe seguir con la buena práctica de asociarse con laboratorios y entregar diferentes alternativas y modalidades de consumo de los productos elaborados por la empresa.

- Generar confianza en el consumidor final:

Debido a la intención de impactar en la salud y calidad de vida de los clientes es fundamental que la empresa genere confianza en sus clientes, los etiquetados deben ser lo más entendibles posible y se debe dar información clara y transparente sobre que se está consumiendo.

#### **5.4.7.3 Perspectiva Cliente-Proveedor**

- Apoyar el progreso de pequeños agricultores y respetar su trabajo:

Se entiende que mientras mejor le vaya a la apicultura general del país, al tratarse de una industria en desarrollo, mejor es para todos los participantes. Con este fin se plantea de mantener relaciones de respeto con los clientes que proveerán de miel y propóleos que la empresa comenzará a acopiar, si les va bien a estos proveedores le irá mejor a la empresa, por lo tanto apoyar su progreso es una tarea importante.

- Transar insumos a un precio justo:

La mayoría de los pequeños apicultores son gente de escasa educación y muy poca capacitación, por esto es que sus habilidades de negociación no son buenas y se puede negociar a precios abusivos. La empresa debe fomentar la relación de confianza con sus proveedores, por lo que evitar este tipo de prácticas viciadas debe ser una regla.

- Incentivar transferencia tecnológica:

Dentro del marco de apoyar a los pequeños apicultores se les debe guiar si se ven malas prácticas y siempre estar prestos a dar consejos, como ya se dijo si ellos progresan Jardín Apícola Monimony también lo hará.

- Incorporar a las redes de contacto

Hay que dejar y fomentar que los proveedores se integren a las asociaciones de las que la empresa es parte, para que se puedan beneficiar con cursos y seminarios que sustenten su progreso.

#### **5.4.7.4 Perspectiva Interna**

- Comercialización de productos de alta calidad, apoyados por una gestión eficiente y una amplia red de contactos:

Hay que explotar los conocimientos de la empresa en cuanto a manejo técnico y buscar experiencia en temas de gestión para que estos no sean una traba a la hora de crecer. También mantener el alto grado de asociatividad de la empresa es prioritario.

- Capacitación constante:

Esta muy buena práctica se debe mantener sobre todo ahora que en el área técnica se planteará como un factor diferenciador, también se debe buscar capacitación en aspectos que ahora no hay gran conocimiento, sobretodo en temas de gestión.

- Obtener feedbacks de clientes:

Vital si se quiere entregar productos de calidad, se necesita saber que opinan los clientes para hacer el match entre lo que la empresa cree que está entregando y lo que perciben los consumidores.

- Fomentar asociatividad:

Otra práctica que se debe mantener, pero hay que reenfocar, se debe analizar bien a que asociaciones de incorpora la empresa y ver si realmente esta aporta al desarrollo de Jardín Apícola Monimony.

- Reorientar colmenas hacia productos exitosos

Se debe empezar a identificar los productos que dejan más margen y los que no son relevantes, potenciar los primeros y ver cómo hacer funcionar los segundos o simplemente cortarlos y especializar más colmenas en los exitosos.

#### **5.4.8 Indicadores**

##### **5.4.8.1 Perspectiva Financiera**

Para lograr una sólida base económica y en base a la profesionalización de la empresa se deberán empezar utilizar indicadores antes desconocidos para su personal, a saber:

$$\text{Razon de Liquidez} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Este indicador sirve para ver cuanta solvencia tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo, como se pretende que se comience a acopiar siempre se deberá tener dinero para solventar estas compras a los proveedores, por lo que esta métrica deberá ser por lo menos mayor que 1,5 en todo momento.

$$\text{Razon de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Exigibles}}{\text{Patrimonio Tangible}}$$

Para no caer en un exceso de deudas y guardar la salud de la empresa, este indicador no debiere ser nunca mayor a 0,5.

Para velar por la optimización en el uso de los activos, en función del objetivo propuesto, se define que uno de los indicadores a observar debe ser el ROA que se calcula de cómo sigue.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Activos}}$$

En un principio el ROA exigible no puede ser muy alto, pero ha medido que el periodo transcurre por efectos de escala este debería subir a por lo menos un 9%.

El nivel de ventas (medido en pesos) es otro indicador a considerar, pero más que este directamente lo que se medirá será el incremento del nivel de ventas que se puede calcular como sigue:

$$\text{Incremento del nivel de ventas} = \frac{(\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior}) * 100}{\text{Ventas periodo anterior}}$$

Este indicador debería ser alto los primeros años (cuando hay poco clientes se supone un crecimiento mayor) para luego llegar por lo menos a un 10% en el 2013. Todos estos datos se pueden extraer directamente desde Contabilidad.

#### 5.4.8.2 Perspectiva Cliente-Consumidor

Se evaluará el incremento del número de clientes entre cada período:

$$\text{Incremento del n° de clientes} = \frac{(\text{Clientes periodo actual} - \text{Clientes periodo anterior}) * 100}{\text{Clientes periodo anterior}}$$

Este indicador debería ser alto los primeros años (cuando hay poco clientes se supone un crecimiento mayor) para luego llegar por lo menos a un 10% en el 2013.

La confianza se medirá sobre la tasa de clientes que una vez que compraron, compran nuevamente:

$$\text{Tasa de retorno} = \frac{(\text{Clientes que regresan a comprar} - \text{Clientes que no regresan}) * 100}{\text{Clientes que regresan a comprar}}$$

Este indicador debe estar siempre por sobre el 70%, este valor alto se debe a que se tiene como objetivo que la empresa se gane la confianza de los clientes, lo que genera fidelidad. Estos datos se pueden obtener directamente desde la Fuerza de ventas.

#### 5.4.8.3 Perspectiva Cliente-Proveedor

Aquí el indicador crítico también será un medidor sobre la confianza del cliente, tomándose como un derivado del respeto que la empresa tiene con ellos y la cercanía de la relación que se establece, así se establece:

$$\text{Tasa de retorno} = \frac{(\text{Clientes que venden nuevamente} - \text{Clientes que no vuelven}) * 100}{\text{Clientes que regresan a vender}}$$

Este indicador debe estar siempre por sobre el 70%. Estos datos se pueden obtener directamente de las compras que realiza la empresa a través de contabilidad.

Para medir los objetivos de que los clientes se incorporen a las redes de contacto y de transferencia tecnológica se plantea el siguiente indicador:

$$\begin{aligned} & \textit{T tiempo Promedio de Demora Respuesta Inquietudes del Cliente} \\ & = \frac{\sum_i (\text{Número de Inquietudes}_{i,n} * N^{\circ} \text{ de días}_{i,n})}{\sum_i (\text{Número de Inquietudes}_{i,n})} \end{aligned}$$

El que nunca debería ser mayor a 1,5, esto significa que en promedio todas las inquietudes serán atendidas a los 36 horas de ser formuladas, la fuerza de ventas será la encargada de recopilar estos datos y atender esas dudas.

#### 5.4.8.4 Perspectiva Interna

Aquí los indicadores deberían estar enfocados a mantener las buenas prácticas, por esto se plantea:

$$\text{Tasa de Capacitación} = \frac{\text{Capacitaciones cursadas} * 100}{5}$$

Se debería asistir a lo menos a 5 cursos, seminarios o ferias por año (cinco es la cantidad de asistencia actual a este tipo de eventos), privilegiando, en el caso de los cursos, en primera instancia las capacitaciones de habilidades empresariales y luego las técnicas. Este indicador debería estar siempre sobre el 80%.

$$\text{Tasa de calidad de servicio: } \frac{(\text{Feedbacks positivos} - \text{Feedbacks Negativos}) * 100}{\text{Feedbacks totales}}$$

Se deberá conversar con los clientes al menos informalmente en una primera instancia, luego se propone la elaboración de una encuesta de satisfacción. Se debe tratar de conseguir que el número de feedbacks recibidos sea lo más cercano posibles al número de clientes total y que la Tasa de calidad de servicio sea al menos de un 70%.

$$\text{Evaluación de productos=} \frac{\text{Costos del producto en el periodo} * 100}{\text{Ingresos percibidos en el período por el producto}}$$

Si este indicador da mayor a 77% (esto implica un margen de al menos 30%), se debe replantear la elaboración de dicho producto y reenfocar la colmena, hacia una optimización en la producción o bien hacia la especialización en otro producto apícola.

Contabilidad se encargará de entregar estos datos.

#### 5.4.8.5 Tabla resumen de indicadores y metas por año

Tabla 4: Indicadores y metas

Pilar estratégico	Indicador	2009	2010	2011	2012	2013
Perspectiva financiera	Razón de Liquidez	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
	Razón de Endeudamiento	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	ROA	4%	5,5%	7%	9%	9%
	Incremento nivel de ventas	30%	25%	20%	15%	10%
Perspectiva Cliente - Consumidor	Incremento nº clientes	30%	25%	20%	15%	10%
	Tasa de retorno	70%	70%	70%	70%	70%
Perspectiva Cliente- Proveedor	Tasa de retorno	70%	70%	70%	70%	70%
	Tiempo promedio de demora respuesta inquietudes del cliente	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Perspectiva Interna	Tasa de capacitación	80%	80%	80%	80%	80%
	Tasa de calidad de servicio	70%	70%	70%	70%	70%
	Evaluación de productos	77%	77%	77%	77%	77%

Fuente: Elaboración propia

## 6 CONCLUSIONES

En el presente trabajo de título se ha desarrollado un análisis de la industria en la que se desempeña la empresa Jardín Apícola Monimony, tanto a nivel internacional como nacional con el fin de identificar las principales oportunidades y amenazas que ésta ofrece a la empresa. Además, se ha llevado a cabo un análisis interno de la Empresa, con el fin de identificar las principales características, capacidades y recursos que tiene Jardín Apícola Monimony para desenvolverse en esta industria.

Con la información obtenida, se elaboró una propuesta de planificación estratégica, la cual se representó como un Mapa Estratégico, también se realizó grosso modo una estimación de los recursos económicos que debe tener la empresa para llevar este plan a cabo. Además, se definieron los indicadores y las metas que al empresa debe cumplir para ejecutar de buena manera la estrategia propuesta.

Se presentaron los planes de acción para cada uno de los objetivos generales propuestos en el Mapa Estratégico y se presentó una propuesta de planes de acción a seguir con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

Con todo lo anterior, los objetivos impuestos al comienzo de esta memoria han quedado cubiertos. Sin embargo, quedan tareas no menores por realizar que escapan al alcance del presente trabajo, por ejemplo, realizar una exhaustiva revisión de los costos de explotación de la empresa, realizar un estudio de mercado apropiado y planificar la cadena de distribución, estas tareas pueden incluso llegar a modificar lo planteado en este plan y cada una posee las características de ser un sí un trabajo como el presentado aquí.

Uno de los principales problemas que se tuvo al realizar este trabajo fue la inexistencia o inexactitud de los datos que se poseen tanto de la empresa como de la industria general, esta situación se pudo sortear gracias a las diversas conversaciones generadas en torno al tema de este trabajo de título con gente capacitada del medio y se logró una recolección de datos bastante importante. Este trabajo en sí le da un valor agregado al presente informe ya que proporciona información que antes no estaba disponible y que puede respaldar futuras decisiones de la empresa.

No se descarta la necesidad de modificar, incluir, eliminar o editar algunos de los objetivos o los planes de acción con el fin de representar de mejor forma la planificación estratégica propuesta. A pesar de esto, los objetivos estratégicos definidos cumplen con todas las características necesarias para estar en un mapa estratégico, ya que se relacionan a través de relaciones de causa – efecto, son simples de comunicar y simples de medir.

Con todo lo anterior, el resultado obtenido es satisfactorio, ya que se ha logrado establecer las principales tareas que tiene pendientes la empresa Jardín Apícola Monimony y se lograron cubrir todos los objetivos planteados en un principio.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

- AAKER DAVID y DAY GEORGE. 1989. Investigación de Mercados. 3ª Ed. Mcgraw Hill
- LAMBIN, JEAN JACQUES. 1995. Marketing Estratégico. 3ª Ed. Mcgraw Hill
- HITT, MICHAEL .2008. Strategic Management (Español). 7ª Ed. Thomson
- OLLÉ, MONTSERRAT, otros. 1997. El Plan de Empresa. Marcombo
- SOLÍS, PAOLA. 2005. Caracterización del Consumo de Miel en la Comuna de Temuco, IX Región de la Araucanía. UFRO
- ASÍS, MOISES. 1996. Apiterapia para Todos. Editorial Científico-Técnico
- UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA. 2004. El Mercado y Perspectivas de la Miel. UFRO
- ODEPA, Exportaciones de Miel 2007. 2007. ODEPA
- MIRANDA, FRANCISCO. 2005. Plan Estratégico para CPS S.A. Tesis UCH
- GARIB, CRISTIÁN. 2003. Plan Estratégico para el Grupo de Empresas Garib. Tesis UCH
- SALVADOR, ISABEL. 2007. Colmenas Amenazadas. [en línea] El País (España) en Internet. 12 de Mayo 2007.  
[http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Colmenas/amenazadas/elpepusoc/20070512elpepusoc\\_14/Tes](http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Colmenas/amenazadas/elpepusoc/20070512elpepusoc_14/Tes) [consulta 5 de Mayo 2008]
- ABASCAL Y MACÍAS, RAFAEL. 2008. Se Inicia Recesión Mundial. [en línea] Macroeconomía (México) en Internet. 01 de Febrero, 2008.  
[http://macroeconomia.com.mx/articulos.php?id\\_art=1804&id\\_sec=9](http://macroeconomia.com.mx/articulos.php?id_art=1804&id_sec=9) [consulta 5 de Mayo 2008]

## 8 ANEXOS

### 8.1 Anexo A: Despoblamiento de abejas en el mundo

#### REPORTAJE

##### Colmenas amenazadas

Científicos españoles descubren que un parásito asiático es la causa de la desaparición de numerosas colonias de abejas

**ISABEL SALVADOR** - Toledo - 12/05/2007

Un parásito procedente de Asia, el *Nosema ceranae*, está poniendo en riesgo a la mitad de las colmenas españolas -y ha acabado ya con una cuarta parte de las de Estados Unidos-, aquejadas por el denominado "síndrome de despoblamiento". En el Centro Apícola de Castilla-La Mancha llevan siete años trabajando para dar con el origen del mal que aqueja a las colmenas y que las aniquila en tan sólo unos meses. La alerta fue dada hace dos años por un grupo de científicos españoles, después de conseguir identificar al causante, un microorganismo que se convierte en parásito de la *Apis mellifera*, la abeja productora de miel.

El Centro Apícola de Castilla-La Mancha hizo el hallazgo en 2005, pero nadie les hizo caso

Los investigadores españoles remitieron en octubre de 2005 al Ministerio de Agricultura un informe en el que se advertía de la presencia del parásito, al que apuntaban como el origen del problema. Para ello analizaron miles de análisis de muestras procedentes no sólo de España, sino de Suiza, Eslovenia, o Argentina. Ahora que el síndrome ha llegado a Estados Unidos, las miradas se dirigen a los investigadores de este centro situado en Marchamalo, un pueblo de Guadalajara, que hace dos años apuntó la solución: un antibiótico que se inventó hace 60, la fumagilina. "Los americanos han creado la alarma, han lanzado la hipótesis, y ahora ya empiezan a apuntar al descubrimiento español", dice Mariano Higes, coordinador del grupo de investigación del Centro Apícola Regional.

El *Nosema ceranae* fue descrito en China, pero no se le había prestado atención porque se pensaba que no era patógeno para las abejas. Su origen es China, pero allí, asegura, "están en equilibrio con su hospedador; cuando el hospedador no tiene ningún mecanismo de control de estos parásitos exóticos, actúa con gran virulencia y puede diezmar las abejas". De momento se sigue investigando cómo pudo llegar hasta España, aunque se apunta a que "hay intercambio de colmenas, y de material biológico".

El problema es "realmente grave" afirma Higes, al tiempo que se lamenta de que nadie les hiciera caso hace dos años acusándoles de alarmistas. "Somos científicos, somos gente de universidad y nuestra intención no es alarmar sino solucionar problemas. Lo que nos llena de desconsuelo es que haya tenido que llegar el parásito a Estados Unidos para que se haya dado credibilidad a nuestro trabajo".

Los científicos españoles han resuelto un enigma para el que había múltiples hipótesis. En un primer momento se apuntó a los pesticidas de uso agrícola como

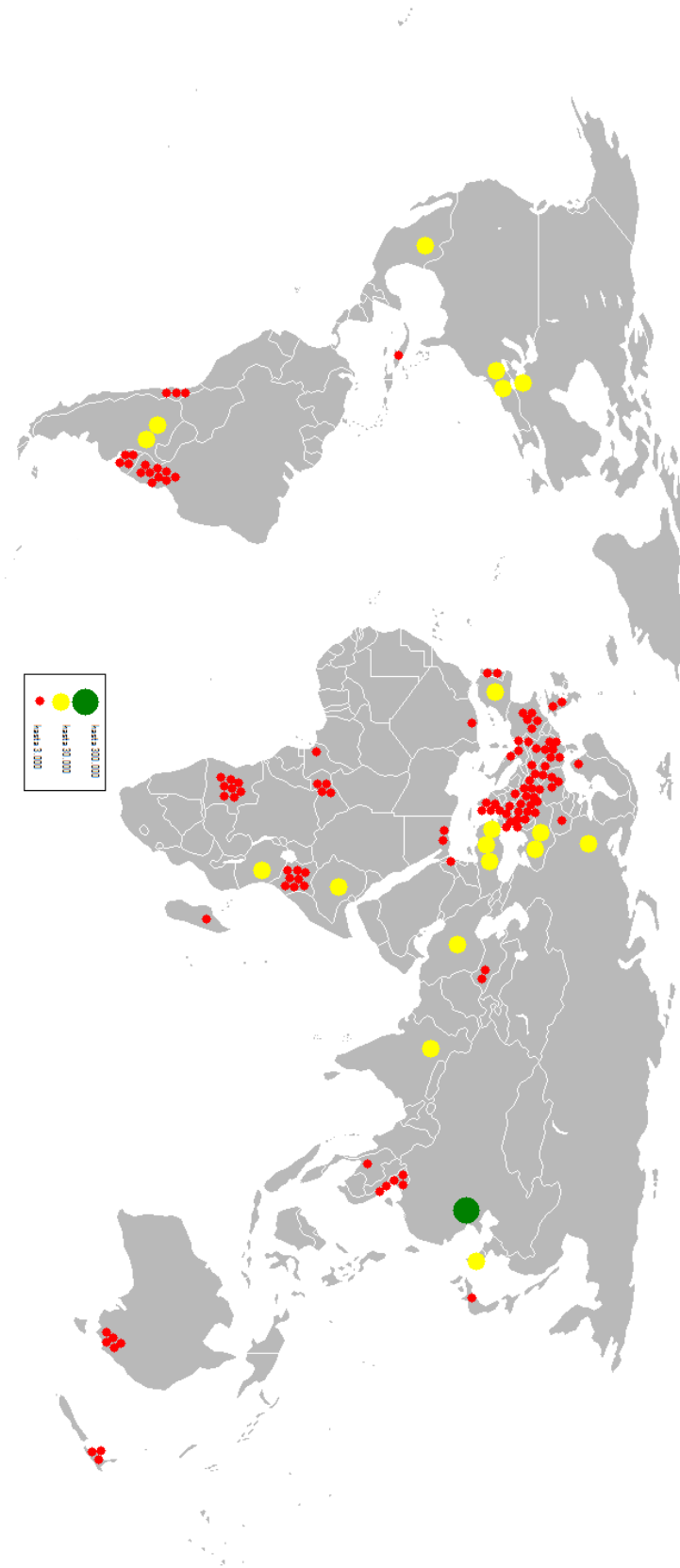


causa, pero daba igual que las colmenas estuvieran en zonas de valle o de montaña, cerca o lejos de cultivos, porque les afectaba de la misma manera. "El problema de los pesticidas es real, son tóxicos para las abejas, pero no están detrás del despoblamiento", afirma Higes. Otras teorías apuntaban a las ondas de telefonía. Los que más cerca estaban fueron quienes sospecharon de un parásito tradicional de las abejas, el *Nosema apis*, pero los análisis de ADN han descartado esta teoría.

Ahora, al rebufo de la alarma procedente de EE UU, los científicos del Centro Apícola de Castilla-La Mancha han visto reconocidos sus esfuerzos. Un trabajo en el que no han estado solos. Higes insiste en mencionar al equipo del Departamento de Sanidad Animal I de la Facultad de Veterinaria de Madrid, el Departamento de Química Analítica de la Universidad de Valladolid, el equipo de parasitología de la Facultad de Farmacia de la Universidad San Pablo CEU y especialistas del laboratorio de ADN de la Policía Científica de Madrid, que en esta ocasión les han ayudado a seguir la pista a las abejas.

Fuente: diario El País (España)

## 8.2 Anexo B: Mapa países productores de miel.



### 8.3 Anexo C: Se inicia recesión mundial

La Crisis de Estados Unidos afectará a México

Viernes 01 de febrero de 2008 num. 174

Rafael Abascal y Macías

Baja el dólar frente al Euro.

Vendrá más desempleo.

Disminuirá el crecimiento del PIB mexicano a 1% anual.

#### **En Estados Unidos todo apunta hacia una recesión**

Los economistas participantes en el Foro Económico Mundial (FEM) coincidieron en que Estados Unidos (EU) entrará en recesión, pero todos evitaron referirse al tema por su nombre o utilizar los términos desaceleración o contracción. El secretario general de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), José Angel Gurría planteo que:

“El asunto de si hay recesión o no, en EU francamente me parece académico. Lo que es claro es que está creciendo mucho menos”

Por su parte, el presidente para Asia del Banco estadounidense de inversiones Morgan Stanley, Stephen Roach, consideró:

“Entramos en un periodo muy doloroso. Esto puede acabar en lágrimas” En ese mismo sentido, el gobernador del Banco de México, Guillermo Ortiz, consideró que: “Estados Unidos está en el round uno o dos de un combate a 15 asaltos”, para explicar el proceso en el que se estaría precipitando la primera economía mundial, aunque sin calificarlo. Pero añadió Ortiz dos elementos: “Esperemos que esto sea de duración corta y no tan profunda”

“No hay forma de hacer alguna afirmación más precisa sobre qué va a pasar” Con unas u otras palabras, todos los economistas presentes en FEM de Davos coincidieron en que la salud económica de EU es mala y numerosos criticaron las medidas adoptadas por la Reserva Federal (FED) para contrarrestarla o el momento en que se aplicaron.

En una encuesta realizada durante un intenso debate organizado por el FEM, las personalidades participantes consideraron además a la recesión en Estados Unidos como la tercera mayor amenaza económica del momento entre una lista de 10 propuestas. Las opiniones de los expertos fueron refrendadas por un reporte del propio FEM, pese a que su fundador y presidente, Klaus Schwab, se esforzó en los últimos días para que imperara el optimismo.

En el informe, titulado Riesgos Globales 2008, el Foro advirtió que el riesgo que afronta el sistema financiero mundial es grave y estimó en 50% las posibilidades de que Estados Unidos entre en recesión a lo largo de este año.

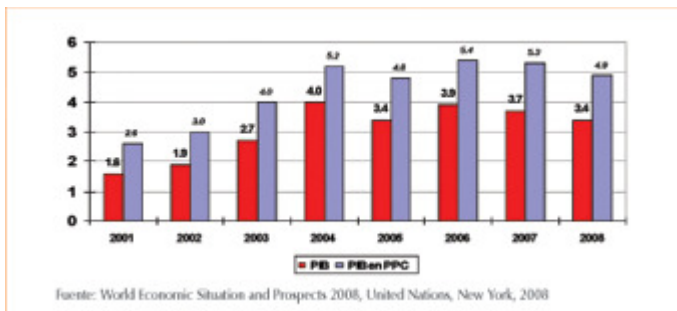
El informe del Banco de la Reserva Federal de Chicago mostró que la actividad se debilitó en diciembre por el desempeño negativo en un amplio rango de indicadores, encabezados por un alza en la tasa de desempleo. El índice ha estado en terreno negativo, indicando un crecimiento por debajo de la tendencia, desde agosto.

En diciembre, cada uno de las cuatro categorías amplias que contempla el índice hizo contribuciones negativas. Un promedio móvil de tres meses menos volátil en los indicadores económicos estuvo cerca de apuntar a una recesión.

La Fed de Chicago dijo que el declive en los indicadores relacionados al empleo fue la mayor contribución negativa en diciembre. El crecimiento de las nóminas no agrícolas se desaceleró fuertemente y la tasa de desempleo subió a 5.0 por ciento desde 4.7 por ciento.

Reconoce la Unión Europea turbulencias económicas que desplomaron las bolsas a escala global y se ensombrece el panorama del avance de las economías nacionales en el 2008.

Se da por hecho que la situación en Los Estados Unidos (EU) podría causar serios daños a la economía mexicana; el presidente Calderón plantea que para enfrentar esa crisis su Gobierno cuenta con dos motores: el programa de vivienda y el programa carretero; los especialistas piensan que pueden ser insuficientes, que hay que tomar medidas que fortalezcan a las empresas y la producción.



### Perspectivas económicas de la ONU

Entre la visión neoliberal de la economía y su visión crítica aparece la interpretación de la ONU, que se coloca como un planteamiento ideológico alternativo a estas dos posiciones y acredita una sólida base estadística.

Veamos de qué estamos hablando en el terreno estrictamente de la economía. Hagamos este ejercicio con base en el diagnóstico que ofrece la prospectiva elaborada por las Naciones Unidas, titulada Situación actual y perspectivas para la economía mundial, 2008.

El crecimiento de la economía mundial llegó a su techo en 2004. A partir de ese año el crecimiento ha marcado una tendencia decreciente. Para 2008 se estima una desaceleración de la economía mundial. El crecimiento proyectado del Producto Bruto Mundial es de 3.4 por ciento, tres décimas menos que en 2007 y medio punto inferior al registrado en 2006 de 3.9.

En la siguiente gráfica vemos el fuerte crecimiento de los países en desarrollo de más de seis por ciento en promedio anual en los últimos ocho años frente a un crecimiento de los países desarrollados, liderados por Estados Unidos de apenas un dos por ciento

en promedio anual. Algunas economías en transición como Rusia muestran un crecimiento cercano al 7%. Observamos que en todas las mediciones aquí presentadas hay una desaceleración en 2008, derivada, precisamente de los problemas económicos de los países desarrollados, en particular de la economía de los Estados Unidos (EU).

Fuente: Revista Macroeconomía México

## 8.4 Anexo D: Información de Prochile sobre mercados Alemán y Estadounidense

### PERFIL DE MERCADO PRODUCTO MIEL - ALEMANIA

ProChile Hamburgo, Julio 2006

**PRODUCTO:** Miel

**CODIGO SISTEMA ARMONIZADO CHILENO SACH:** 04.09.00.00

**DESCRIPCIÓN :** Miel natural/ Natürlicher Honig

**SITUACION ARANCELARIA Y PARA-ARANCELARIA**

**ARANCEL GENERAL:** 17,3%

**ARANCEL PRODUCTO CHILENO:** 8,6% (2006)

Desgravación arancelaria gradual a partir del Acuerdo con la UE; desde 2010 **libre de arancel**.

**OTROS PAISES CON VENTAJAS ARANCELARIAS:** Diversos países proveedores gozan de una preferencia arancelaria **libre** como Turquía y Rumania; México tiene cuota con arancel preferencial 8,6%; Argentina y China pagan un 17,3%; otros antecedentes disponibles en el TARIC.

**OTROS IMPUESTOS:** 7% IVA (para los productos alimentarios).

**REQUISITOS Y BARRERAS DE INGRESO**

**Documentos**

**Documento Veterinario Común de Entrada (DVCE)** (en alemán "Gemeinsames Veterinärndokument für die Einfuhr" - GVDE) Detalles sobre este documento se especifican en la directiva 136/2004 del anexo III

**Certificado Sanitario:** Se necesita un certificado sanitario otorgado por la autoridad correspondiente en Chile(SAG).

**Normativa- Los principales regulaciones que se aplican son:**

**Honigverordnung:** Hay que cumplir con lo estipulado en el "Deutsche Honigverordnung" que corresponde a la regulación europea relativa a la miel publicada en la directiva 2001/110 CE del consejo del 20 de diciembre 2001.

Una nueva versión se publicó respecto de la normativa de la Miel el 29/01/04, en la cual, se traspasa la directiva de la UE a la regulación alemana. Esta modificación se refiere al etiquetado y fecha de expiración que se debe señalar en el envase del producto. Igualmente, es obligatorio indicar país de origen de la miel. También, se emitió un nuevo reglamento con respecto a la comercialización de miel filtrada. Como en la regulación del 1976, es obligatorio proceder a incluir límites para los contenidos de glucosa, fructosa, grados de acidez y otras características de la miel.

El párrafo §5 de la Directiva de la Miel – Honigverordnung (Rückstandsuntersuchungen - control de residuos) corresponde a la regulación 96/23 CE, del 29 de abril 1996.

**-Reglamento Higiene** General foodstuffs hygiene rules and hygiene specifications for food of animal origin

[http://export-help.cec.eu.int/requirements/eu/auxi/eu\\_heafishc\\_develop2.pdf](http://export-help.cec.eu.int/requirements/eu/auxi/eu_heafishc_develop2.pdf)

according to Regulation (EC) No. 852/2004 and 853/2004 (OJ L-226 25/06/2004) respectively

<http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:L:2004:226:SOM:EN:HTML>

**-Regulación de límites máximos de residuos (Rückstandshöchstmengenverordnung)** del Ministerio Federal de Protección del Consumidor, Alimentación y Agricultura. Última versión consolidada se publicó en 1999, las modificaciones están disponible en la página web del Ministerio [www.verbraucherministerium.de](http://www.verbraucherministerium.de). Se debe tener en cuenta que la legislación de los países de la Unión Europea no se encuentra armonizada y en algunos casos se aplican límites más estrictos en Alemania, Link al documento de la Unión Europea: Measures to monitor the presence of residues of pesticides, veterinary medicines and contaminants in and on food of animal origin

[http://export-help.cec.eu.int/requirements/eu/auxi/eu\\_heafishc\\_develop4.pdf](http://export-help.cec.eu.int/requirements/eu/auxi/eu_heafishc_develop4.pdf)

**Trazabilidad – (Rückverfolgbarkeit):** Desde 1 de enero 2005 está vigente el artículo No. 18 de la regulación Reglamento (CE) no 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo de 28 de enero de 2002, por el cual, se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria; se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria". Texto completo en el diario oficial L131 del 1 de febrero 2002. (Búsqueda por EUR-Lex) General principles and requirements of Food Law

[http://export-help.cec.eu.int/requirements/eu/auxi/eu\\_heafishc\\_develop1.pdf](http://export-help.cec.eu.int/requirements/eu/auxi/eu_heafishc_develop1.pdf)

established in Regulation (CE) No. 178/2002 (OJ L-31 01/02/2002)

<http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:L:2002:031:SOM:EN:HTML>

## ESTADÍSTICAS - IMPORTACIONES (CIF)

### AÑO 2005 (Cifras preliminares) Miel natural 0409 00 00 (cif)

PRINCIPALES PAISES DE ORIGEN	CANTIDAD (Ton)	MONTO (Miles US\$)	% DE PARTICIPACION EN EL MERCADO (valor)
Argentina	37.158,1	51.774	31,74
México	9.385,8	19.237	11,79
Brasil	6.133,9	9.884	6,06
Hungría	5.504,6	12.238	7,50
Chile	5.410,1	10.776	6,60
Italia	2.721,8	7.576	4,64
<b>TOTAL IMPORTADO</b>	<b>93.707,1</b>	<b>163.129</b>	<b>100</b>

**AÑO 2004 Miel natural 0409 00 00 (cif)**

PRINCIPALES PAISES DE ORIGEN	CANTIDAD (Ton)	MONTO (Miles US\$)	% DE PARTICIPACION EN EL MERCADO (VALOR)
Argentina	27.333,9	53.101	23,05
Brasil	11.448,7	26.500	11,50
México	10.853,2	30.175	13,10
Uruguay	6.132,9	14.881	6,46
India	5.639,4	11.700	5,08
Chile (Pos. 7)	4.062,4	11.605	5,04
<b>TOTAL IMPORTADO</b>	<b>88.738,6</b>	<b>230.346</b>	<b>100</b>

**AÑO 2003 Miel natural 0409 00 00**

PRINCIPALES PAISES DE ORIGEN	CANTIDAD (Ton)	MONTO (Miles US\$)	% DE PARTICIPACION EN EL MERCADO (VALOR)
Argentina	29.076	69.540	28,77
México	8.644	22.300	9,22
Brasil	8.017	19.132	7,92
Turquía	6.286	17.072	7,06
Hungría	6.246	20.518	8,49
Chile (Pos. 9)	2.828	7.742	3,20
<b>TOTAL IMPORTADO</b>	<b>93.586</b>	<b>241.718</b>	<b>100</b>

**Balance de Exportaciones e Importaciones Miel Alemania**

Miel (0409 00)	2001	2002	2003	2004	2005
Importación total (t)	93.878	100.317	93.588	88.739	93.709
Reexportación (t)	9.090	11.406	7.077	10.194	8.290
Importación neto (t)	84.788	88.911	86.511	78.545	85.419



## **POTENCIAL DEL PRODUCTO**

### **Tamaño de la oferta**

Al analizar las estadísticas de importación, éstas demuestran claramente que Alemania es el mayor actor en el comercio de la miel en el mundo con volúmenes y valores que alcanzaron a 93.707 ton. y por US\$ 163 millones respectivamente en el año 2005.

Este mercado importa cerca de un 80% de su consumo interno proveniente de más de 46 países productores. El tamaño de la oferta de miel muestra una atomización bastante amplia, donde se aprecia una tendencia dominada por Argentina con una participación de alrededor de un 32 %. Por su parte, la Asociación de Importadores considera que este país proveedor sigue siendo confiable, importante y que mantiene los estrictos condiciones de calidad de su producto para el mercado alemán. Otros mercados exportadores desde América Latina ocupan una participación destacadas como México, Brasil y Uruguay. Se puede constatar que las exportaciones mexicanas han vuelto recuperar el segundo abastecedor para Alemania, lo que evidencia, una reducción de las importaciones desde Brasil durante 2005. Esta declinación se debió en primer lugar al aumento del consumo en México, malas cosechas en Yucatán. La miel de México es muy apreciada por su aroma y según la opinión de expertos es difícil de reemplazarla por otros productos.

Desde Febrero 2006, la Unión Europea prohibió importaciones de miel desde Brasil por falta de un programa de monitoreo, esta decisión sanitaria causará enormes perturbaciones en el mercado comprador y se reflejará en aumentos de precios. Los demás mercados proveedores del continente han bajado sus envíos y esto es debido al mayor ingreso con valores competitivos desde Argentina.

Los países de la UE suministraron sólo un 13,2% de las importaciones en el año 2005, lo que se debe principalmente a la ampliación de la Unión Europea, siendo los proveedores más importantes Hungría, Italia, Rep.Checa y España que tuvieron una participación de un 90% del mercado global desde Europa. Francia ha bajado en importancia, por la baja cosecha la miel disponible se destina ésta, casi exclusivamente al mercado interno. Además, exportadores como Rumania y Bulgaria envían miel desde mayo 2004. Ucrania está autorizada para exportar miel a la Unión Europea. Aunque del momento llegan sólo volúmenes muy reducidos, se espera un crecimiento significativo ya que Ucrania es uno de los productores más importantes de miel a nivel mundial.

Por otro lado, los embarques alemanes llegaron a 22.098 ton por un monto de US\$ 71,85 millones en el 2005. Sus envíos se dirigieron principalmente al mercado europeo: Holanda, Francia, Reino Unido y Bélgica.

**Exportaciones AÑO 2005 (Cifras preliminares) Miel natural 0409 00 00 (cif)**

PRINCIPALES PAISES DE DESTINO	CANTIDAD (Ton)	MONTO (Miles US\$)	% DE PARTICIPACION EN LA EXPORTACIÓN (VALOR)
Países Bajos	3.434	10.451	14,55
Francia	3.369	9.938	13,83
Austria	2.398	7.989	11,12
Gran Bretaña	1.758	7.322	10,19
Bélgica	1.518	6.059	8,43
Subtotal	12.477	41.759	58,12
<b>TOTAL EXPORTADO</b>	<b>22.098</b>	<b>71.847</b>	<b>100</b>

En total se consumen aprox. 1,3 kg per cápita en Alemania. La producción local alemana alcanza a unas 20.000 toneladas anualmente. Como se trata de un sector muy atomizado, no existen más de 200 apicultores profesionales, los demás realizan esta actividad en su tiempo libre y en forma artesanal. Por falta de incentivos agrícolas se pronostica una reducción de los apicultores locales en un mediano plazo. Actualmente se estima que existen 80.000 apicultores que abarcan unas 900.000 colmenas con un rendimiento de 20 kg/por unidad.

Por su parte, Chile contribuyó con una participación de un 6,6%(del valor) del mercado alemán de la miel en el año 2005, correspondiendo a 5.410 ton por un valor de US\$10,77 millones, mostrando una tendencia progresiva de las exportaciones que aumentaron en un 33% en volúmenes respecto al 2004, pero disminuyeron en un 8% en valor. Se puede afirmar, que Chile ha podido aumentar en forma constante su colocación de miel en volúmenes a este mercado en los años recientes.

**Miel orgánica**

Aunque no es posible determinar con exactitud los datos correspondientes al volumen transado de miel orgánica, se estima que puede llegar a un 5% del mercado total, aunque la tendencia de consumo indica un incremento sustancial en los próximos años. Este es un punto relevante a considerar en vista que, el precio por miel orgánica con certificación aceptada por la UE ha experimentado valores más altos de un 15% sobre la miel normal además, de un aumento progresivo en el consumo local, como muestra de esta situación que generan los productos BIO en Alemania, cada vez más empresas "convencionales" que empiezan trabajar este producto/mercado.

**Situación del mercado actual**

El mercado internacional de la miel ha permanecido bastante inestable, sucesivos

problemas sanitarios y de políticas económicas han convulsionado los volúmenes y la trayectoria de los precios en los últimos años. En el año 2002, China fue marginado de los mercados proveedores por problemas fitosanitarios (uso de antibióticos). Sin embargo, las autoridades comunitarias de la UE autorizaron la entrada de miel china a partir de fines del 2004. Debido a los estrictos controles que se realizan y la falta de confianza por parte de los compradores alemanes, los volúmenes suministrados desde China a contar del levantamiento de las restricciones, alcanzaron volúmenes marginales (1,5% participación de mercado) sin conseguir cuotas de participación alcanzados en los años anteriores al 2001, cuando China fue el tercer proveedor con un volumen de 12.000 toneladas a Alemania. China tuvo una participación de 22% de las importaciones europeas y un 13% del mercado alemán. Los volúmenes de China han sido reemplazados por otros proveedores como India, Brasil y Vietnam. El proveedor más importante desde Asia fue India.

Después de años muy difíciles para los compradores el mercado se ha normalizado durante 2004. En el año 2005 hubo un descenso de los precios a nivel internacional a niveles muy bajos. El año 2006 partió con dificultades, por sequía y demora en las cosechas entre los productores de América Latina, experimentando los precios una subida de un 60% con respecto al año anterior, lo que significa llegar a precios similares a un nivel normal.

<b>Importaciones Alemania</b>		
<b>Enero-Abril 2006</b>	<b>Einfuhr Valor Miles de Euro</b>	<b>Einfuhr Ton</b>
Argentina	13.568	12.541,3
México	3.162	2.092,5
Brasil	2.894	2.303,3
Chile	2.058	1.847,5
España	1.987	956,4
Italia	1.798	851,5
Uruguay	1.630	1.439,7
Bulgaria	1.559	1.066,2
Turquía	1.497	654,4
Hungría	1.494	895,6
Rumania	1.223	744,1
India	1.085	970,6
<b>Total - todos los países</b>	<b>38.610</b>	<b>29.609</b>

Es notorio destacar el alto interés y demanda que el mercado local mantiene por la miel chilena, la cual, disfruta de una buena reputación y reconocimiento por su calidad y sabor. Según los importadores especializados de Hamburgo, se evalúa en general un creciente interés en mieles monoflorales con sabores "distintos" que permitan producir mezclas exclusivas en el futuro próximo. Eso pueden ser mieles de origen botánicos de especies nativas, como por ej. miel de ulmo y quillay, variedades que ya son muy conocidos entre los especialistas del sector.

El consumo per cápita en Alemania ha sido estable en los últimos años con aprox. 1,3 kg/año. La miel se considera como alimento sano y se utiliza mucho en productos naturales y orgánicos. A pesar del consumo que es uno de los más altos a nivel

mundial, es relativamente bajo con respecto al azúcar (40 kg/año) y por lo tanto, todavía existe un margen potencial amplio para crecer reemplazando al azúcar y sus derivados.

#### **PRECIOS DE REFERENCIA (US\$) Y MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN**

Debido a la situación del mercado mundial los precios de la miel han vuelto a nivel similar a los de temporada del 2004. En el año 2005 los precios fueron muy bajos por la oferta abundante de Argentina, la miel de este país se vendió a precios muy por debajo de los 1000 US \$

A la fecha (Junio 2006), el comportamiento de los precios de importación tiene una fuerte recuperación y fluctúan en un rango entre US\$1500 a 1700 por tonelada ajustándose a la calidad y origen del producto. Miel orgánica alcanzan a obtener hasta US \$ 200 por toneladas, llegando a unos US\$2000 por tonelada.

#### **Precios para consumidor final (Julio 2006)**

Debido a la estabilización de los precios del mercado a finales del año 2004, los precios han vuelto a bajar para los consumidores locales. Los precios actuales para consumidores finales, varían entre 1,09 Euros/500 grs y 3,29 Euro/375 grs en un supermercado de descuento (Lidl).

Los precios para miel monoflor pueden alcanzar niveles muy superiores; miel de pino de origen alemán se pagan entre 3,29 y 11,50 Euros/500 grs.

**Miel orgánica:** La miel orgánica que se comercializa en el mercado interno mantiene valores más altos. En la cadena de supermercados orgánicos, el producto más económico se vende a 3,49 Euros (500 gms, marca propia del Basic, origen Brasil) Miel chilena multiflor de la empresa ALLOS (Andenwildblütenhonig) se vende los 500 gms a 5,99 Euros, procedente de México (México - Wildblüte) a 6,49 Euros/500 gms. La miel "prime" en este supermercado, es la miel MANUKA de la marca Allos que se vende a 11,49 Euros los 500 grs (origen Nueva Zelanda)

<b>Precios consumidor final – Alemania – Julio 2006</b>					
<b>Lugar de compra</b>	<b>Empresa/Marca</b>	<b>Origen</b>	<b>Productos/variedad</b>	<b>Envase/tamaño</b>	<b>Precio en Euro</b>
<b>Lidl</b>	Langnese Imkerspezialitäten	México	miel de flores de montaña /Bergblütenhonig	vidrio / 375 grs	3,29
<b>Lidl</b>	Langnese Imkerspezialitäten	Varios UE y fuera de UE	miel de colza/miel de acacias Raps/Akazienhonig)	vidrio / 375 grs	3,29
<b>Lidl</b>	Langnese Landhonig	Varios UE y fuera de UE	miel poliflor	vidrio / 500 grs	2,99
<b>Lidl</b>	Maribel (marca propia producido para Lidl)	Varios	miel de bosque/miel de flores silvestres	plastico/500grs	1,49
<b>Lidl</b>	Maribel (marca propia producido para Lidl)	Varios	miel de flores de verano /Sommerblütenhonig	vidrio/500grs	1,09
<b>Lidl</b>	Fair Globe (miel de comercio justo)	Nicaragua	miel de flores	Vidrio/375 grs	2,59
<b>Karstadt</b>	Langnese	Mexico	Bergblütenhonig /miel de Montaña	vidrio /375 grs	3,49
<b>Karstadt</b>	Biophar Transfair (Comercio Justo)	América Latina	Wildblüte / Flores Silvestres	Vidrio/500 grs	4,29
<b>Karstadt</b>	Naturerlebnis Honig /Eurohonig	Europa/Grecia/Portugal/Italia	Limone/Lavanda/Eucalipto/castaña	Vidrio/400 grs	4,49-5,99
<b>Karstadt</b>	Breitsamer	Varios UE y fuera de UE	Flores de Montaña	Vidrio / 500 grs	2,99

### **ESTRATEGIAS Y CAMPAÑAS DE PROMOCIÓN UTILIZADAS POR LA COMPETENCIA**

El consumidor alemán en general no advierte que la gran mayoría de la miel que se consume en Alemania es un producto importado. La organización gremial de los Apicultores alemanes (Deutscher Imkerbund) realiza un marketing sumamente eficaz, empleando su propio logo y un sistema de trazabilidad por cada productor con número de autorización registrada y dirección. La miel alemana se comercializa principalmente a nivel local, hay más de 200 apicultores profesionales que hacen efectiva esta actividad en su tiempo libre, colocando directamente en mercados, ferias de barrios o desde su propia casa.



Las principales empresas que envasan miel para supermercados trabajan con miel de producción mundial. Estas empresas están obligadas indicar el origen del producto en el envase desde 2004. Algunas intentan utilizar el origen en su estrategia de marketing. De esta manera, se promociona miel de Francia (miel de lavanda) de México (Lacadonia) y de otros orígenes. Como el consumidor alemán está muy

interesado en sabores genuinos (nativos) de otros países, esta estrategia tiende a transformarse en muy exitosa.

Dentro de las variedades locales, la miel de colza está muy apreciada por su color claro y de cremosa textura, otras especialidades son mieles de pino y de Erica del norte de Alemania (Heidehonig). La mayoría de las mieles vendidas en Alemania son envasadas por las propias empresas receptoras, quienes mantienen una relación con los distribuidores (Supermercados) de desarrollar imagen de marca para la miel. Llegan muy pocos productos directamente, en general son volúmenes pequeños que se comercializan a nivel "Delicatessen" en tiendas de especialidades.

La Unión Europea tiene un programa de fomento de la apicultura europea que proporciona financiamiento orientado a poner en práctica medidas técnicas y análisis de muestras. (Reglamento 797/2004 del Consejo, de 26 de abril 2004, relativos a las medidas destinadas a mejorar las condiciones de producción y comercialización de los productos de la apicultura) publicado en el diario oficial L125 del 28 de abril 2004. Este programa administra fondos para apoyo técnico de los apicultores (medidas contra la varroa, análisis de polen etc.)

### **CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN**

Como se dijo anteriormente, la miel de producción alemana se comercializa en su gran mayoría a nivel local en venta directa o por tiendas locales. La estructura atomizada de este sector es muy diferente a la de los importadores especializados de miel.

Las mieles de importación llegan en general a granel y se envasan en Alemania bajo marcas propias de supermercados y las marcas de empresas importadores.

Se estima que el mercado Alemán como el mayor importador de miel a nivel mundial por los principales suministradores de este producto. A pesar de los grandes volúmenes, el negocio de la miel está relativamente en manos de limitadas empresas importadoras y envasadoras que suministran a la industria alimentaria y las grandes cadenas de supermercados.

El mercado está bastante concentrado, por ejemplo: una de las empresas más grande en Hamburgo envasa sobre 30.000 ton de miel anualmente. En general hay que distinguir entre los importadores que envasan bajo nombres de otras empresas (por ej. marcas propias de los supermercados y discounter) y las empresas que tienen sus propias marcas e importan directamente, como por ej. la conocida marca Langnese Bienenhonig ([www.langnese.de](http://www.langnese.de)) o Dreyer, Fürsten-Reform y otras. Los principales importadores de Hamburgo y Bremen tienen filiales en varios países, por ej. Hungría, México y otros y están plenamente en conocimiento de los mercados proveedores.

Se estima que aprox. 90% del volumen de miel se vende directamente por canales establecidos de la estructura de distribución, el spot-market no tiene mucha importancia en el sector. Los compradores prefieren relaciones comerciales a largo plazo para poder estar seguro de recibir un producto libre de residuos y en la calidad necesaria. Como las mieles que se envasan como producto final son mezclas de diferentes variedades se considera importante la mantención del sabor y calidad en cada entrega para que no tener que cambiar las recetas de las mezclas.

## CARACTERÍSTICAS DE PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO RETAIL Y MAYORISTA

El típico envase de la miel es el frasco de vidrio de 500 grs que utilizan también los productores alemanes, en fotos adjuntas se puede observar el envase y la etiqueta que colocan los miembros del "Deutscher Imkerbund" (Sociedad alemana de apicultores).



Diversas empresas emplean envases similares. "Langnese", la marca más renombrada en Alemania utiliza envase en forma octogonal, igualmente varios tipos de envase en plástico para mieles líquidas. (fuente [www.langnese-honig.de](http://www.langnese-honig.de) )



## SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES DEL DIRECTOR COMERCIAL SOBRE LA ESTRATEGIA A SEGUIR PARA LA PENETRACIÓN O COLOCACIÓN, MANTENCIÓN Y/O CONSOLIDACIÓN DEL PRODUCTO CHILENO

El mercado alemán presenta grandes desafíos para los productores nacionales, pues se trata de un nicho que recién se ha ido incrementándose en valores y volúmenes, prometiendo atractivas y considerables oportunidades de nuevos negocios.

En general la situación sigue favorable para las exportaciones de miel desde Chile, a pesar de que el mercado se estabilizó, los compradores alemanes permanecen estando interesados en proveedores confiables, estables y relaciones comerciales sobre una base de confianza mutua duradera.

### Calidad

La señal de este mercado comprador apunta a la calidad e inocuidad de la miel, la que debe estar libre de residuos de medicamentos veterinarios u otras sustancias prohibidas, pues conlleva serias consecuencias, como quedó demostrado con la prohibición de ingreso en un par de años con la miel China o la reciente prohibición de importaciones desde Brasil por falta de un plan de control de residuos (desde 17 de marzo 2006)

Europa es exigente y sensiblemente preocupado de las materias sanitarias y calidades, resguardando siempre que se cumpla las necesidades de la salud del usuario final, distinguiendo la importancia de que se trata de un alimento de alta demanda. Por este motivo, se exige que la miel ingrese libre de residuos de antibióticos y agroquímicos y siempre acompañada de certificados sanitarios que avalen no solamente al producto



sino también, a los productores. En 1989 se estableció una instancia la FEEDM, Federación Europea de Envasadores y Distribuidores de Miel (importadores y mayoristas), orientada al fortalecimiento de la investigación y la capacitación apícola y también, en velar por la seguridad alimentaria de la miel.

### **Recomendaciones para establecer una relación comercial**

El mercado alemán es un mercado de compradores, donde la demanda, no la oferta pone las reglas del juego en el sector apícola. La comercialización de importadores/especializados se encuentra perfectamente estructurado y cada vez más concentrado en importantes operadores, los cuales, están concientes de que Alemania es el destino dominante de la producción mundial. Este es muy competitivo (alrededor de 50 países que exportan su producto) por esta razón, la presión sobre la oferta y proveedores es considerable y hacen uso continuamente de esta posición ventajosa al momento de finalizar una transacción comercial.

Para negociar con comerciantes alemanes es necesario incorporar volúmenes de oferta de interés, a partir de un contenedor (de 20 ton) hasta varios cientos de toneladas para diversos usos industrial de alimentos, farmacéuticos y cosmética. El mercado es muy exigente con respecto a la calidad (se prohíbe la presencia de antibióticos), lo que, favorece a los proveedores chilenos para hacer frente a la competencia en este mercado. Las mieles chilenas disfrutan de una excelente imagen por su condición natural y también, garantizando la inocuidad de ellas. Ciertos problemas que deberían ser evaluados por los productores/exportadores chilenos, los montos pequeños que se manejan y un suministro inestable en términos de volúmenes. Por razones que se explicaron anteriormente para los importadores alemanes una relación comercial estable a largo plazo es muy importante, por lo tanto, recomiendan a los proveedores chilenos siempre cuidar los dos principales mercados (EEUU y Europa) para dejar abiertos ambos destinos y no concentrarse en el mercado que ofrece mejor precio spot.

### **Productos**

La variedad de miel monofloral alcanza mejores precios, especialmente interesante es la acción de diversificación productiva como miel de ulmo, miel de quillay y otras denominaciones botánicas nativas que no existen en Alemania/Europa.

Tal como se señaló en el párrafo anterior, el volumen mínimo de importación es un contenedor que contiene en general 70 tambores de aprox. 330 kg cada uno. Con respecto a la homogenización los importadores mantienen diferentes criterios, algunos prefieren que se realice por cuestión de costos en el país de origen, con respecto a los colores los requerimientos varían según empresa compradora.

Dado que el negocio de la miel está en manos de un limitado número de importadores especialistas en Alemania, éstas reconocen muy bien los mayores mercados proveedores a nivel mundial. Por esta situación confían que las empresas productoras de miel aporten información bien preparada que permita vincular respecto al origen botánico y la calidad de su producto.

Pueden ser igualmente interesante, como ejemplos, tipos de nuevos productos tales como el propóleo y el polen. En algunos casos, los mismos importadores de miel, se pueden utilizar en la distribución de esta línea de productos. También, es factible la comercialización de miel orgánica, que como se mencionó en párrafos anteriores, está



umentando gradualmente su consumo. Las certificaciones por entidades reconocidas ante la UE son fundamentales pues sin ellas, es imposible abordar estos mercados. Resaltar la imagen de Chile como país exportador, proveedor de productos de calidad y libre de enfermedades.

Se recomienda utilizar los instrumentos más frecuentes de promoción y difusión que son las ferias monográficas, las cuales, son una excelente plataforma de imagen, contactos e información transversal y participar en los eventos que Pro Chile desarrolla en los mercados de la UE como "Sabores de Chile" la presencia en estas actividades son alternativas comerciales importantes para el desarrollo del mercado de la miel en Alemania.

### **Acercarse al mercado alemán**

El objetivo es definir el mercado desde el punto de vista del comprador y no, como a menudo se da el caso desde el punto de vista del productor-exportador

### **Contactos de Negocios**

Cuando la empresa chilena está dispuesta a iniciar un proceso de contactos comerciales directos con los canales de distribución que separan al exportador de usuario final. Hay varios caminos para acceder a empresas importadoras alemanas

Una visita prospectiva permitirá tener una idea más acertada de la realidad del mercado. Esta puede materializarse en el marco de una de las múltiples ferias monográficas que se desarrollan durante todo el año en el mercado alemán.

ProChile-Hamburgo esta en condiciones de proveer una nómina de adecuados contactos para un determinado tipo de miel. La presentación de la empresa en toda comunicación debe estar detallada, demostrando la seriedad con que se realizan los negocios en nuestro país. Los antecedentes deben estar en idioma en inglés y/o en alemán, pero sin errores ortográficos incluyendo además, información detallada sobre el producto, la empresa y datos completos del ejecutivo y contacto de éste.

Es muy importante contar con adecuado material promocional en idioma inglés. Una página web bien estructurada puede servir incluso mejor, ya que, existe la posibilidad que las empresas contactadas por vía electrónica o teléfono tengan la oportunidad de ver el perfil individual de la empresa.

Para la organización de una visita personal a las empresas alemanas, se aconseja contactar a éstas con suficiente antelación, es apropiado un plazo de 4 semanas antes de la fecha prevista. Así mismo, tener en cuenta feriados locales y período de vacaciones (se pueden consultar a la Oficina Comercial en Hamburgo). Los meses julio/agosto no se recomiendan misiones y/o visitas individuales de empresarios chilenos, corresponde a la principal época de vacaciones.

### **Recomendaciones para visitas individuales y/o delegaciones comerciales**

Contactar por lo menos con 4 semanas de antelación a la Oficina Comercial en Hamburgo del viaje de negocios a Alemania.

Llevar material acerca de la empresa, atributos del producto y muestras suficientes de éste.

Ser puntual a las citas agendadas, en caso de dificultad avisar a la contraparte.

Las reuniones en Alemania, normalmente se hacen en idioma Alemán o Inglés, nunca en español. Es fundamental el dominio del Inglés.

No dilatar la reunión con explicaciones redundantes y repetitivas, ser eficaz, preciso y conciso. En Alemania...el tiempo vale oro!!!

No hacerse falsas expectativas, ni esperar nada más que lo acordado en la conversación de negocios

Consultar a la contraparte sus argumentos comerciales, estar preparado a respuestas muy directas y honestas

En lo posible no hacer regalos, sólo se entiende cuando ya existe algún vínculo directo con el interlocutor comercial.

No hablar de política, religión, vida privada, salarios, etc.

No tratar de influenciar e inclinar a la contraparte, nombrando amigos importantes, influencias familiares, etc.

Tenida formal (corbata), salvo en aquellas visitas a Mercados mayoristas o similares.

Realice sus ofertas en EUROS.

No garantice los precios por un período o temporada muy extensa .

Si no está preparado para cumplir con las normativa de la Unión Europea, no acepte ninguna solicitud de compra.

### **Seguimiento de la visita comercial**

Se aconseja hacer un adecuado seguimiento a los contactos realizados aunque, se decida **no** vender a la empresa visitada.

A partir de los contactos efectuados, se aconseja invitar a los potenciales compradores a visitar nuestro país. Una vez establecida una relación comercial es importante implementar una estrategia de penetración del mercado, con visitas periódicas para conocer las necesidades del usuario final, tendencias de consumo, nuevos requerimientos de diseño, embalaje y normas de calidad.

Los importadores alemanes aprecian en mantener relaciones comerciales permanentes, sólidas y a largo plazo a objeto de tener seguridad sobre la calidad de producto entregado (en el caso de los alimentos).

---

## **PERFIL DE MERCADO MIEL – ESTADOS UNIDOS**

**ProChile Los Angeles, Julio 2005**

### **PRODUCTO**

**CÓDIGO SISTEMA ARMONIZADO CHILENO SACH:** 0409.0000

**DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:** Miel natural

**CÓDIGO SISTEMA ARMONIZADO LOCAL:** En Estados Unidos este producto tiene las siguientes subclasificaciones:

0409000020	Natural Honey Packaged For Retail Sale (kg)
0409000025	Comb Honey And Honey Packaged For Retail Sale (kg)
0409000040	Natural Honey, Nesoi, Extra Light Amber & Lighter (kg)
0409000042	Natural Honey, Not Packaged For Retail Sale, White (kg)
0409000044	Natural Honey, Not For Retail, Extra Light Amber (kg)
0409000060	Natural Honey, Nesoi, Light Amber And Darker (kg)
0409000062	Natural Honey, Not For Retail Sale, Light Amber (kg)
0409000064	Natural Honey, Not Packaged For Retail Sale, Nesoi (kg)

Para efectos de las estadísticas presentadas más adelante, se incluyeron todas las partidas mencionadas anteriormente.

### **SITUACIÓN ARANCELARIA Y PARA-ARANCELARIA**

**ARANCEL GENERAL:** 1,9 cent/kg

**ARANCEL PREFERENCIAL PRODUCTO CHILENO:** 0% (por TLC)

#### **OTROS PAÍSES CON VENTAJAS ARANCELARIAS:**

- a. Sistema Generalizado de Preferencias: 0%
- b. Caribbean Basin Initiative (CBI, CBERA): 0%
- c. Acta Africana (AGOA): 0%
- d. TLC Jordania: 0%
- e. TLC Israel: 0%
- f. Pacto Andino: 0%
- g. TLC Canada (NAFTA): 0%
- h. TLC Mexico (NAFTA): 0%
- i. TLC Singapur: 0%

**OTROS IMPUESTOS:** N/A

### **REQUISITOS Y BARRERAS DE INGRESO**

A partir de Diciembre del año 2003 entró en vigencia el Acta de Protección de la Salud Pública y Preparación y Respuesta contra el Bioterrorismo de fecha 12 de Junio, 2002

(Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act) que regula la circulación de productos alimenticios dentro de Estados Unidos y que en general establece que:

Todas las instalaciones tanto las localizadas en EE.UU., como en el extranjero que fabriquen, procesen, empaquen o mantengan en depósito alimentos para el consumo humano o animal en los Estados Unidos deben ser registrados en el FDA ( Food & Drug Administration) a menos que dicha instalación califique para ser apto para obtener una exención de acuerdo a la regulaciones del FDA. Las instalaciones extranjeras de alimentos cubiertas por estas regulaciones deben designar un agente en los Estados Unidos para dicho trámite. A partir del 12 de Diciembre del 2003, el FDA debe ser notificado electrónicamente y por adelantado de cualquier envío de alimentos para consumo humano y animal importado en, o que transite por Estados Unidos, a menos que el alimento se excluya de este previo aviso.

Para ver el detalle de esta mayor información se recomienda visitar este link:

<http://www.fda.gov/oc/bioterrorism/bioact.html>

#### ESTADÍSTICAS - IMPORTACIONES (CIF)

##### AÑO 2004

PRINCIPALES PAÍSES DE ORIGEN	CANTIDAD (Kg)	MONTO (US\$)	% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
Canadá	10,171,706	31,171,469	22.24%
China	26,915,822	30,335,389	21.64%
Vietnam	9,894,980	12,656,446	9.03%
Chile (# 12)	843,722	2,041,971	1.46%
<b>SUBTOTAL</b>	47,826,230	76,205,275	54.36%
<b>TOTAL IMPORTADO</b>	81,026,740	140,186,504	100.00%

##### AÑO 2003

PRINCIPALES PAÍSES DE ORIGEN	CANTIDAD (Kg)	MONTO (US\$)	% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
Canadá	11,607,083	40,695,480	16.85%
China	24,062,759	35,387,195	9.35%
México	7,350,472	19,639,279	8.16%
Chile (# 7)	4,549,972	11,889,586	5.66%
<b>SUBTOTAL</b>	47,570,286	107,611,540	40.01%
<b>TOTAL IMPORTADO</b>	92,219,626	210,075,024	100.00%

##### AÑO 2002

PRINCIPALES PAÍSES DE ORIGEN	CANTIDAD (Kg)	MONTO (US\$)	% DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
Canadá	19,617,245	50,960,312	30.74%
México	11,544,115	22,173,810	13.38%
Vietnam	14,355,790	18,038,098	10.88%
Chile (# 9)	2,664,922	4,009,198	2.42%
<b>SUBTOTAL</b>	48,182,072	95,181,418	57.42%
<b>TOTAL IMPORTADO</b>	92,061,841	165,766,687	100.00%

Fuente: <http://www.usatradeonline.gov>

## POTENCIAL DEL PRODUCTO

El potencial que tiene la miel chilena en el mercado norteamericano es alto (en la medida que se logren los adecuados niveles de competitividad de la oferta de nuestro país).

- a. De acuerdo a datos de consumo mundial de miel, EE.UU. está muy por sobre países como Canadá, México, China y Argentina (importantes productores y exportadores de miel). Según estudios del USDA, el consumo per capita de la miel en EE.UU. fue de 1,29 libras el año 2003.
- b. EE.UU. importa más de US\$ 140 millones anuales de miel (año 2004) y Chile tuvo una participación de solo el 1.46% el 2004 (el proveedor más importante fue Canadá con un 22.24% y segundo China con un 21.64%). Si bien el periodo 2003-2004 las importaciones de miel decrecieron (de US\$ 165,766,687 a US\$ 140,186,504) la tendencia en años anteriores ha sido un crecimiento regular y constante (el periodo 2002-2003 el mercado de la miel creció más de un 32%, desde 274 millones a 362 millones de libras, de los cuales 171 millones fue producción doméstica y 191 millones fueron importaciones).
- c. El número de importadores de miel en EE.UU., registrados en nuestra Base de Datos de Oficina Comercial de Los Ángeles (Directorio de Importadores Master Edition 2005), es de 34, de los cuales actualmente sólo 1 importa desde Chile (es decir un 2,9%). El número de importadores "potenciales teóricos" para Chile es entonces de 33 (un 97.1% que no está cubierto aún por Chile). Chile podría crecer mucho más tanto por la vía de aumentar su participación como por un crecimiento del consumo (que se está dando sostenidamente).
- d. Otro elemento importante que define buenas perspectivas para la miel en este mercado es la cada vez mayor preocupación de los norteamericanos por tener una alimentación sana. Ya son habituales las campañas que incentivan el consumo de alimentos sanos y naturales entre la población. Estas campañas no sólo se han mantenido sino que se han ido intensificando, con el apoyo y compromiso de las autoridades correspondientes que están muy preocupadas por los problemas de enfermedades ligadas a malos (o poco sanos) hábitos alimenticios. Por esta misma razón los productos orgánicos están teniendo un incremento muy importante en su demanda. Al ser la miel un producto natural y con beneficios comprobados para la salud, tiene entonces muy buenas perspectivas por esta tendencia que se acentúa cada día más.
- e. La miel chilena tiene arancel 0% en este mercado desde el primer día de vigencia del Tratado de Libre Comercio Chile-EE.UU. lo que representa un beneficio importante pues mejora la competitividad del producto chileno, el que anteriormente debía pagar el arancel general de 1,9 c/kg.

**Mercado de la Miel (mes de Marzo, 2003)**

**Volumenes de 10.000 libras o más (a menos que se indique lo contrario)**

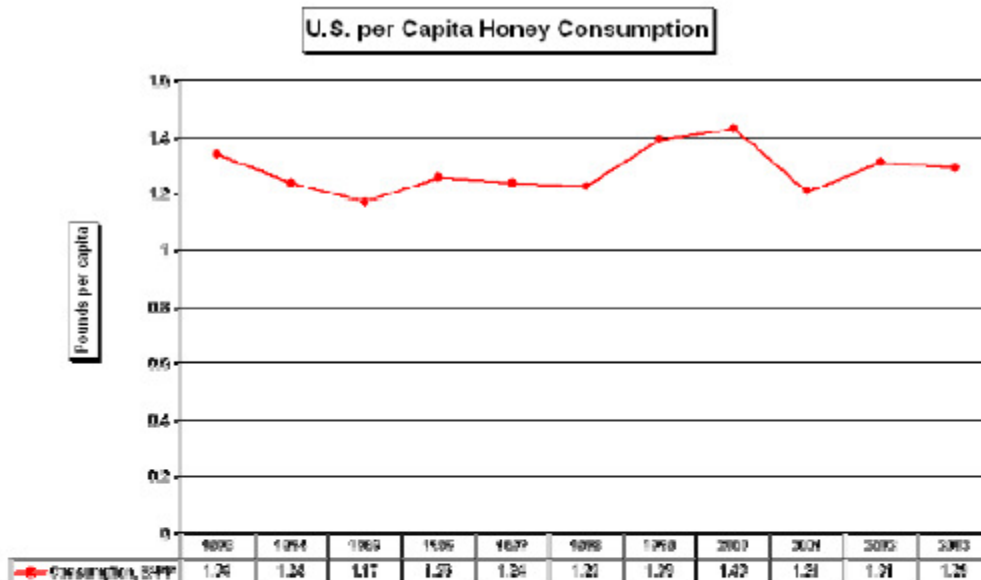
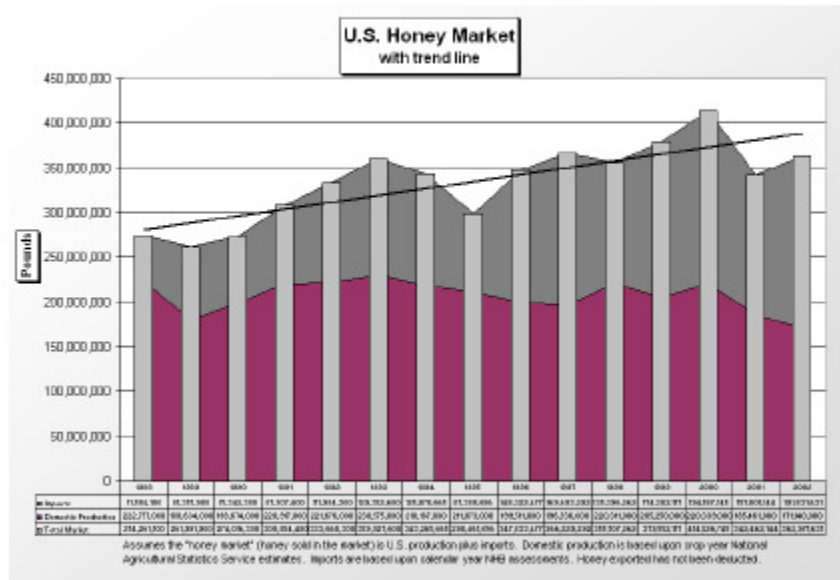
REPORT INCLUDES BOTH NEW AND OLD CROP HONEY

Prices paid to beekeepers for extracted, unprocessed honey in major producing states by packers, handlers & other large users, cents per pound, f.o.b. or delivered nearby, containers exchanged or returned, prompt delivery & payment unless otherwise stated.

<b><u>EN CALIFORNIA:</u></b>	- Alfalfa, extra light & light amber, \$1.25 - Cotton/Alfalfa, light amber, \$1.30 - Mixed Flowers, extra light and light amber, \$1.20 - 1.50
<b><u>EN COLORADO:</u></b>	- Clover, light amber, \$1.50

**Precios pagados a Importadores de Miel a Granel, Impuestos pagados, centavos por libra por puerta de entrada**

<b><u>COSTA OESTE:</u></b>	<b>BRASIL</b> - Wildflowers, white, \$1.48 <b>CHINA</b> - Mixed Flowers, white, \$1.15 - 1.25 <b>CHINA</b> - Mixed Flowers, extra light amber, \$1.02 <b>TAILANDIA</b> - Mixed Flowers, light amber, \$1.10 <b>TURQUIA</b> - Mixed Flowers, extra light amber, \$1.25 <b>VIETNAM</b> - Mixed Flowers, light amber, \$1.10
----------------------------	--

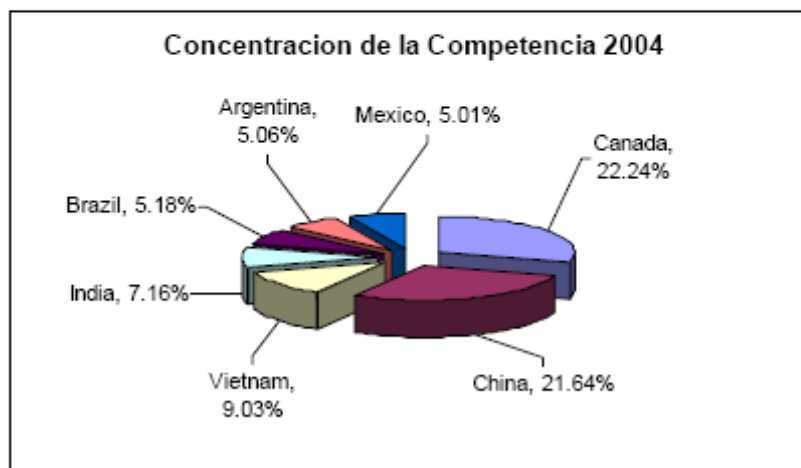


Modified from USDA and the U.S. Department of Agriculture. BPP is the Economic Analysis and Policy Branch, USDA. Data is based on the National Agricultural Statistics Service, Foreign Agricultural Statistics, Share of the Commercial Agriculture Production and Consumption Service Agency. Base year consumption is calculated as total production plus imports - U.S. production - exports - and quantity stored. For further information, visit usda.gov.

## PRECIOS DE REFERENCIA RETAIL (US\$) Y MAYORISTA

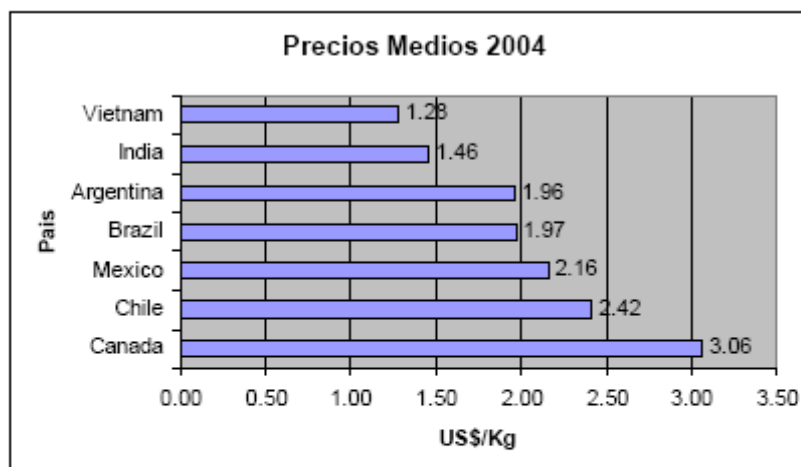
Concentración de la competencia:

El total de países exportadores de Miel Natural el 2004 fue de 56, de los cuales 39 tuvieron una participación menor o igual al 1%, situación que va definiendo los precios. A continuación se presenta un grafico que muestra la concentración de la importación de miel en el año 2004:



Fuente de los datos para generar los gráficos: <http://www.usatradeonline.gov>

El siguiente gráfico muestra la distribución de los precios medios.



Fuente de los datos para generar los gráficos: <http://www.usatradeonline.gov>



Cabe destacar que los precios medios aquí mostrados, fueron calculados por la división entre el monto en dólares ingresado y la cantidad ingresada, de acuerdo a los datos obtenidos de <http://www.usatradeonline.gov/>.

Para mayor información sobre precios de miel en Internet se recomiendan las siguientes links:

[http://www.crocketthoney.com/mall/product\\_honey\\_items.asp](http://www.crocketthoney.com/mall/product_honey_items.asp)

<http://honeyvillecolorado.com/ShowView/product/>

<http://www.marshallshoney.com/shop/>

<http://www.millershoney.com/honey.htm>

[http://www.moonshinetrading.com/gourmet\\_honey.asp](http://www.moonshinetrading.com/gourmet_honey.asp)

<http://mtnhoney.com/products.html>

<http://nelsonfamilyhoney.com/honey.shtml>

<http://www.beekeepersdaughter.com/products.html>

<http://www.walkerfarmshoney.com/products.htm>

Respecto de precios pagados a los apicultores en EE.UU. por la miel extraída sin procesar se recomienda visitar la siguiente link sobre el informe mensual nacional (junio 2005) del Agricultural Marketing Service – USDA:

<http://www.ams.usda.gov/fv/mncs/fvmonthly.htm> (valores están en centavos de dólar por libra FOB por estado y por tipo de miel).

## **ESTRATEGIAS Y CAMPAÑAS DE PROMOCIÓN UTILIZADAS POR LA COMPETENCIA**

Chile está presente en las importaciones americanas de miel pero solo en un 1.46% del total importado por EE.UU. (US\$ 2,041,971 de US\$ 140,186,504) el año 2004. Los principales exportadores de miel a EE.UU. son:

Canadá 22.24% (US\$ 31,171,469)

China 21.64% (US\$ 30,335,389)

Vietnam 9.03% (US\$ 12,656,446)

De acuerdo a esto y a las razones expuestas precedentemente, nuestro país tiene un importante potencial de crecimiento en este producto, tanto por desplazamiento de la competencia como por sus ventajas comparativas, pudiendo aumentar significativamente su participación.

Factor importante a considerar es la fluctuación de la producción de miel de la competencia, que en algunos periodos sufre considerables bajas producto básicamente de factores climáticos que afectan a las colonias de abejas. De acuerdo a esto, es necesario estar muy atentos a estos cambios para planificar una adecuada estrategia.

Por ej. la producción de Canadá bajó casi un 10% en el 2003 respecto del año anterior, declinación producida por una primavera muy fría y húmeda en la parte este y excesivamente seca en la parte oeste, fue justamente en esos 10 primeros meses del 2003 cuando Argentina logró posicionarse con la mitad de las importaciones que Canadá requirió de miel, llegando incluso a mezclarla con la miel canadiense en una popular marca local.

En cuanto al mercado Norteamericano, hasta el 2001 Argentina lideraba las importaciones de miel, pero por acusaciones de Dumping les fue impuesta una sobre tasa arancelaria de

hasta 66% para entrar al mercado, lo que provocó una caída drástica de sus ventas a EE.UU. y los desplazó a posiciones más bajas como proveedor. También China, otro importante competidor para Chile en este mercado, ha sufrido traspies en sus ventas a EE.UU. debido primero a acusaciones de dumping y después por problemas de embarques de miel china que fueron rechazados por las autoridades americanas debido a que contenían sustancias prohibidas (cloranfenicol). Estas situaciones mejoran entonces la competitividad de la miel chilena respecto a estos dos países, lo cual hay que aprovechar.

Por otro lado resulta muy necesaria la formación de recursos humanos acordes a la dinámica y competitividad internacional de los tiempos que corren. La reingeniería competitiva de las empresas apicultoras requiere de un capital humano altamente capacitado capaz de innovar con productos de mayor valor agregado como lo serían la miel cristalizada en crema para esparcir (Honey Creme Spread), Miel batida (Whipped Honey) natural o con sabor a limón, naranja, frambuesa, etc., miel en polvo, barras de miel mezclada o no con sabores de fruta o con nueces, almendras, coco, sésamo, etc. Otra posibilidad sería obtener certificación orgánica o Kosher.

La participación en ferias internacionales que se realicen en EE.UU. es una estrategia frecuente de la competencia para penetrar el mercado norteamericano. Las ferias y eventos son muy importantes porque representan la primera opción de compradores para formalizar sus decisiones de compra. Nuestros más cercanos competidores hacen uso de este medio para llegar al mercado norteamericano, beneficiándose de todos los servicios que proveen para promocionar sus productos, tales como despacho por correo de catálogos a empresas potenciales interesadas en sus productos, circulación de revistas y otras publicaciones del evento que incluyen información de los productos de las empresas participantes y su perfil, web sites con toda la información de las empresas participantes y localización dentro de la feria, etc. (para mayor información de ferias se recomienda ver detallamos adelante.)



Miel para esparcir Fuente:

[http://www.wisconline.com/cqibin/aaw\\_catalog.pl?start=13&end=18&cat=16&t=cat](http://www.wisconline.com/cqibin/aaw_catalog.pl?start=13&end=18&cat=16&t=cat)



Caja de regalo incluye miel con sabores y mostaza con miel  
 Fuente: <http://www.sleepingbearfarms.com/products.ph>



Miel batida natural y con sabores  
 Fuente: <http://www.beebutter.com/>

## CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

- Importadores de miel y/o productos gourmet
- Mayoristas de miel y/o productos gourmet
- Distribuidores/Agentes (para mayor información sobre distribuidores se recomienda visitar las web sites al final de este documento)
- Cadenas de supermercados (que pueden ser importadores directos o comprar a importadores y o distribuidores, para información sobre cadenas de supermercados se recomienda visitar las web sites al final de este documento)
- Tiendas y Cadenas de tiendas minoristas
- Tiendas especializadas de productos gourmet
- Tiendas especializadas de productos naturales
- Mass Merchandisers
- Otros: empresas procesadoras como pastelerías, restaurantes, procesadores de productos alimenticios del tipo cereales y productos similares (que utilicen miel como materia prima)

## CARACTERÍSTICAS DE PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO RETAIL Y MAYORISTA

En general el tipo de presentación es en envases principalmente de vidrio o plástico cuyo peso varía. En algunos casos se incluye en el envase de vidrio un trozo de cera que acredita su autenticidad.

Las medidas más comunes en retailers son:

8 onzas (0.22730 litros) = 2/3 taza

12 onzas (0.34096 litros) = 1 taza

1 libra (0.45360 kilos) = 1-1/3 tazas

2 libras (0.90720 kilos) = 2-2/3 tazas

3 libras (1.36080 kilos) = 4 tazas

5 libras (2.26800 kilos) = 6-2/3 tazas

12 libras (0.34096 litros) = 1 galón

5 galones (22.73050 litros) = 1 balde

Las medidas mas comunes para mayoristas son:

55 galones (208.19700 litros) = 1 tambor

258,3 galones (976.63320 litros)

3750 galones (14195.25000 litros)

El tipo de miel envasado es líquida o cristalizada. También existen las variedades Kosher y orgánica (producidas, procesadas y empaquetadas de acuerdo a las regulaciones alimenticias judías o del USDA para productos orgánico en su caso) contando con un sello que acredita tal certificación.

A continuación se presentan algunos ejemplos gráficos de presentación del producto retail:



*Frascos de vidrio de 8 onzas y de una libra*



*Oso de 12 onzas*





*Tapa hermética especial*



*Frasco de vidrio hexagonal*



*Miel en distintas presentaciones retail*  
Fuente: <http://www.floridatupelohoney.com/>

### **SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES DEL DIRECTOR COMERCIAL SOBRE LA ESTRATEGIA A SEGUIR PARA LA PENETRACIÓN O COLOCACIÓN, MANTENCIÓN Y/O CONSOLIDACIÓN DEL PRODUCTO CHILENO**

#### **ALGUNOS ELEMENTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE EN LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN A EE.UU. SON:**

El mercado norteamericano es uno de los mercados más grandes y competitivos del mundo, lo cual lo hace muy atractivo por su elevado poder adquisitivo, como asimismo por la gran diversidad cultural y racial proveniente de más de 50 países, tales como: México, India, China, América central y sudeste asiático.

Uno de los grupos étnicos más grandes es el hispano o latino, que ha crecido mucho en los últimos años. Este segmento cuenta con un alto nivel de ingresos.

En este sentido, es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Conocer los distintos segmentos del mercado americano y las tendencias de consumos de gourmet que se esta desarrollando hoy día.
- Visitar ferias y exhibiciones especializadas en el mercado americano, para en terreno conocer tendencias de consumo y tomar contacto con distribuidores o importadores.
- Se deben planificar acciones específicas para atacar de manera más focalizada y agresiva el mercado hispano, ya que representa un potencial muy bueno para los vegetales en general.
- Se debe preparar Información completa, clara, vendedora y en inglés de la oferta.
- Usar el sistema de medición americano (lbs, pies, etc)
- No olvidar que "Todo el mundo" quiere vender en EE.UU. lo que Implica que el empresario americano es muy selectivo y no se complica. En resumen : Hay que facilitarle al máximo las cosas al potencial cliente desde un principio.
- Necesidad de mayor presencia en ferias, pues es un instrumento de los mas efectivos en este mercado.
- Efectuar degustaciones en puntos de venta.
- Efectuar promociones cruzadas con otros productos (vino, fruta, productos del mar, turismo).
- Enfocarse hacia el cliente, lo que implica conocer sus necesidades y preferencias, como una estrategia para aumentar participación de mercado.
- El mercado americano es muy amplio y demandante de volúmenes grandes en general, es decir, las PYMES chilenas que quieran acceder a el deben considerar la asociatividad para lograr volúmenes.

**ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA LA PROMOCION Y EL PROCESO DE EXPORTAR A ESTE MERCADO:**

**Seleccione los instrumentos adecuados y su secuencia (etapas):**

- Estudios de Oferta (producto, costos, disponibilidades, calidades, etc)
- Material promocional (catálogos, folletos, fichas técnicas, trípticos, sitio WEB, CD-ROM,etc. ,tanto de productos como de la empresa)
- Sondeos o Estudios de Mercado
- Misiones de prospección y/o técnicas
- Misiones comerciales
- Visitas a Ferias
- Participación en Ferias
- Invitaciones a compradores extranjeros
- Eventos (degustaciones, seminarios, etc.)
- Promoción en puntos de venta
- Campañas (publicidad en medios escritos, radiales, televisivos)

**Para los contactos con potenciales clientes:**

- Preparar información completa y "vendedora" de la oferta exportable
- Contar con material promocional en inglés (catálogos, folletos, fichas técnicas)
- Envíe muestras de productos (a través de las Oficinas de ProChile por ejemplo)
- Hacer sondeos previos para evaluar conveniencia de misiones (prospección o comercial)
- Para misiones, analice las fechas de viaje, plazos y tiempos de desplazamientos (importante en California).

**Establezca y Mantenga Buenas Relaciones Personales:**

- Infórmese sobre el hombre de Negocios estadounidense (estilo, intereses, puntos clave para formar imagen)
- Establezca Claros objetivos antes de sus reuniones
- Tenga un adecuado formato para las reuniones (planteamientos directos y claros, mostrar que "se está preparado").
- La mejor carta de presentación es la seriedad, interés y buena imagen que se muestre desde un principio y en todos los aspectos (desde el material e información hasta el cumplimiento de horarios y compromisos)

**EN ESTE PROCESO LAS OFICINAS DE PROCHILE PUEDEN AYUDARLO CON:**

**1. INFORMACION**

- Estadística
- Arancelaria
- Regulaciones
- Importadores
- Perfiles de mercado
- De ferias y exposiciones
- Etc.

**2. GESTION**

- Visita o participación en ferias
- Sondeos de mercado (para evaluar y planificar actividades futuras)
- Preparación y concreción de misiones
- Selección de potenciales compradores
- Detección de los canales de comercialización
- Etc.

**3. LOGISTICA**

- Itinerarios
- Recomendaciones y contratación de transporte local
- Hoteles
- Contratación de traductores
- Preparación de eventos (degustaciones, seminarios, etc)

**COMO ACCEDER A ESTE APOYO:**

- Contactar ProChile Regional o Santiago
- Concursos del FPE y FPEA (proyectos)
- Servicio Fonoexport de ProChile
- Cyberexport de ProChile
- Requerimiento directo a la Oficom, el que debe ser :

- Con la debida anticipación
- Coordinado con ProChile regional o Santiago (las oficinas en el exterior trabajan sobre la base de un plan anual y cronograma elaborado con las oficinas centrales en Santiago y regiones )
- Enviando completa información de la oferta exportable y de la empresa (Oficom Los Angeles cuenta con formatos tipo los cuales pueden solicitarse via e-mail )