



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE BERRIES ORGÁNICOS A
CANADÁ**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACIÓN

ALVARO OMAR BADILLA OBREQUE

PROFESOR GUÍA
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
FRANCISCO GUTIERREZ MELLA
GERARDO DIAZ RODENAS

SANTIAGO DE CHILE
2015

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE:** Magister en Gestión para la
Globalización
POR: Alvaro Omar Badilla Obreque
PROFESOR GUÍA: Andrea Nieto Eyzaguirre

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE BERRIES ORGÁNICOS A CANADÁ

Este trabajo de tesis tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la exportación a la provincia de Quebec, Canadá, de berries orgánicos certificados provenientes del sur de Chile por parte de la empresa chilena AGROILS CHILE S.A.

El proyecto se ve impulsado por la inquietud de la empresa de explorar nuevos mercados. Otro factor es que Chile presenta una oferta de berries llamados *súper fruits* con alto contenido nutricional que, producidos bajo certificaciones orgánicas y de responsabilidad social, son el producto perfecto para el mercado canadiense.

Las exportaciones están orientadas al segmento HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering), donde en el subsegmento restaurantes posee un tamaño de USD 74 millones en Canadá, y de USD 20 millones en la provincia de Quebec. El mercado canadiense es un mercado altamente receptivo a productos exportados con altos contenidos nutricionales y orgánicos. El público objetivo es adulto joven con ingresos medio – alto que está dispuesto a pagar por calidad.

La metodología utilizada para realizar este trabajo consistió en primer lugar en un análisis de factores medioambientales a través de la herramienta PESTEL, y el análisis estratégico de las cinco Fuerzas de Porter. Esta metodología permitió evaluar las oportunidades y amenazas que presenta el país. Adicionalmente, existe una revisión de la producción de berries a nivel mundial y la revisión de los principales competidores a nivel nacional e internacional. Para evaluar la propuesta de valor, se elaboró un modelo de negocios bajo la metodología CANVAS, donde destaca la proposición de valor de productos con una huella de producción sustentable y sostenible. La estrategia de marketing apunta a generar presencia en el mercado canadiense, apoyándose en instituciones nacionales como ProChile y la búsqueda de un socio estratégico como los intermediarios o brokers canadienses. Se plantea una etapa de pilotaje para la inserción en el mercado canadiense trabajando el primer año con un prestigioso hotel de Quebec.

Paralelamente se evaluó económicamente este proyecto en un horizonte de 5 años utilizando una inversión de USD \$34.745, obteniendo de él un VAN positivo de USD \$68.378,92 y una TIR de 79% utilizando una tasa de descuento del 12%, haciendo rentable el proyecto. Por otro lado, se elaboraron las proyecciones de ventas de acuerdo a los volúmenes de producción definidos.

La recomendación es implementar este plan de negocios y evaluar otros posibles mercados en Canadá aumentando las cantidades exportadas y ofreciendo otros productos en la gama de productos orgánicos.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 OBJETIVOS | 1 |
| 1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO..... | 2 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN | 2 |
| 1.4 METODOLOGÍA | 2 |
| 1.5 RESULTADOS ESPERADOS | 3 |
| 2. DESCRIPCIÓN DE AGROILS | 3 |
| 3. ESTUDIO DE MERCADO | 4 |
| 3.1 CARACTERÍSTICAS DE AGREGACIÓN DE VALOR PARA LOS PRODUCTOS ORGÁNICOS | 4 |
| 3.1.1 <i>Productos Orgánicos</i> | 4 |
| 3.1.2 <i>Productos Premium</i> | 8 |
| 3.1.3 <i>Certificaciones de comercio justo</i> | 10 |
| 3.2 PRODUCCIÓN MUNDIAL DE BERRIES..... | 11 |
| 3.3 PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE BERRIES CHILENOS | 13 |
| 3.4 MERCADO DE BERRIES EN CANADÁ Y LA PROVINCIA DE QUEBEC..... | 14 |
| 3.4.1 <i>Precio de los berries orgánicos</i> | 17 |
| 3.4.2 <i>Definición del tamaño de mercado</i> | 19 |
| 3.5 ANÁLISIS PESTEL | 20 |
| 3.5.1 <i>Entorno político y legal</i> | 20 |
| 3.5.2 <i>Factores económicos</i> | 22 |
| 3.5.3 <i>Análisis social-demográfico</i> | 24 |
| 3.5.4 <i>Análisis tecnológico</i> | 27 |
| 3.5.5 <i>Análisis de los factores ambientales</i> | 28 |
| 3.5.6 <i>Conclusiones</i> | 28 |
| 3.6 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER | 28 |
| 3.6.1 <i>Amenaza de nuevos competidores</i> | 28 |
| 3.6.2 <i>Poder de negociación de los clientes</i> | 29 |
| 3.6.3 <i>Amenaza de productos sustitutos</i> | 29 |
| 3.6.4 <i>Poder de negociación proveedores</i> | 29 |
| 3.6.5 <i>Rivalidad</i> | 30 |
| 3.6.6 <i>Conclusión</i> | 30 |
| 4. ESTRATEGIA DEL NEGOCIO | 31 |
| 4.1 MODELO DE NEGOCIO..... | 31 |
| 4.2 ESTRATEGIA DE MARKETING..... | 34 |
| 4.2.1 <i>Acercamiento con ProChile</i> | 34 |
| 4.2.2 <i>Contacto con los brokers canadienses</i> | 38 |
| 4.2.3 <i>Acercamiento con el Hotel Chateau de Frontenac</i> | 38 |
| 5. PLAN DE OPERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN | 39 |
| 5.1 GESTIÓN DE COMPRA | 40 |
| 5.1.1 <i>Establecimiento de Alianzas</i> | 40 |
| 5.1.2 <i>Asesoría a pequeños agricultores</i> | 40 |
| 5.1.3 <i>Cuantificación oferta potencial de berries</i> | 40 |
| 5.1.4 <i>Supervisión de la producción</i> | 41 |
| 5.2 PREPARACIÓN DEL PRODUCTO | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 5.3 PACKAGING Y CARGO | 41 |
| 5.4 ENTREGA..... | 43 |
| 5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 44 |
| 5.6 CICLO DE VENTAS | 45 |
| 6. PLAN FINANCIERO | 46 |
| 6.1 CONSIDERACIONES..... | 46 |
| 6.2 PRECIO DE VENTA | 47 |
| 6.2.1 Precio FOB..... | 47 |
| 6.2.2 Precio de Compra | 47 |
| 6.3 PRECIO FINAL DE VENTA | 48 |
| 6.4 INGRESOS ESPERADOS | 50 |
| 6.5 INVERSIÓN | 51 |
| 6.6 COSTOS DE OPERACIÓN | 51 |
| 6.6.1 Costos fijos..... | 51 |
| 6.6.2 Costos variables..... | 52 |
| 6.6.3 Capital de trabajo | 52 |
| 6.7 TASA DE DESCUENTO | 52 |
| 6.8 FLUJO DE CAJA | 53 |
| 6.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | 53 |
| 6.9.1 Cambio en los valores de costos | 54 |
| 6.9.2 Volumen berrie exportable | 54 |
| 6.9.3 Variación en el precio de compra..... | 54 |
| 6.9.4 Variación de la tasa de descuento | 55 |
| 7. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | 57 |
| 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 58 |
| 9. BIBLIOGRAFÍA | 60 |
| 10. ANEXOS | 63 |
| ANEXO A. DESTINOS DE LOS BERRIES CHILENOS CONGELADOS (PORCENTAJE BASADO EN USD MILLONES EXPORTADOS)..... | 63 |
| ANEXO B. DESTINOS DE LOS BERRIES CHILENOS CONGELADOS (PORCENTAJE BASADO EN EL VOLUMEN EXPORTADO)..... | 65 |
| ANEXO C. PRINCIPALES BROKERS EN LA PROVINCIA DE QUEBEC, ASOCIADOS A LOS PRODUCTOS ORGÁNICOS | 67 |
| ANEXO D. LISTADO DE EMPRESAS QUE PRESTAN CARGO AÉREO HACIA NORTEAMÉRICA | 69 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Contenido de antioxidantes de berries nativos e introducidos cultivados en Chile | 9 |
| Tabla 2. Cantidad de fibra presente en berries nativos e introducidos cultivados en Chile | 9 |
| Tabla 3. Cuadro comparativo de ventajas y desventajas de trabajar con un broker en Canadá..... | 17 |
| Tabla 4. Ejemplos de precios a los que son comercializados berries orgánicos en Canadá | 18 |
| Tabla 5. Resumen de las importaciones de frutillas no procesadas certificadas orgánicas a Canadá el 2011 | 18 |
| Tabla 6. Resumen Importaciones de Frambuesas y Mora-Frambuesas Frescas no procesadas Certificadas Orgánicas el 2011 en Canadá | 18 |
| Tabla 7. Resumen Importaciones de Arándanos Certificados Orgánicos el 2010 a Canadá | 19 |
| Tabla 8. Indicadores macroeconómicos de Canadá | 22 |
| Tabla 9. Resumen de los principales índices de actividad turística de la zona urbana de Quebec..... | 23 |
| Tabla 10. Ferias y eventos locales a realizarse en Canadá en relación a productos orgánicos..... | 36 |
| Tabla 11. Principales cadenas de restaurantes que demandan berries orgánicos | 37 |
| Tabla 12. Principales compañías de catering que demandan berries orgánicos en Canadá | 37 |
| Tabla 13. Estructura de precios para obtener el precio final, expresados en USD | 49 |
| Tabla 14. Comparación precios berries AGROILS versus competidores en Canadá | 49 |
| Tabla 15. Precio berrie por kilo, proyectados para el horizonte temporal del proyecto . | 50 |
| Tabla 16. Ingresos proyectados en el horizonte temporal del proyecto | 50 |
| Tabla 17. Estructura de la inversión inicial..... | 51 |
| Tabla 18. Estructura de costos fijos | 52 |
| Tabla 19. Estructura de costos variables | 52 |
| Tabla 20. Indicadores financieros del plan de negocios | 53 |
| Tabla 21. Flujo de Caja del proyecto | 56 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Distribución mundial de las tierras agrícolas orgánicas | 5 |
| Gráfico 2. Distribución de la demanda del mercado orgánico a nivel mundial | 6 |
| Gráfico 3. Superficie orgánica certificada en hectáreas por región de Chile en temporada 2010/11 | 7 |
| Gráfico 4. Superficie orgánica cultivada según rubro temporada 2010/2011 | 8 |
| Gráfico 5. Caracterización de la producción mundial de berries, por tipo, expresado en porcentaje | 12 |
| Gráfico 6. Superficie utilizada para la plantación de berries en Chile, expresada en porcentaje | 14 |
| Gráfico 7. Producciones históricas de berries en Chile, expresadas en toneladas | 14 |
| Gráfico 8. Exportación de berries procesados chilenos en base a su elaboración (Exportaciones totales año 2013: USD \$373 millones) | 15 |
| Gráfico 9. Ventas anuales por segmento HORECA, expresados en USD | 16 |
| Gráfico 10. Venta de productos comestibles y bebestibles orgánicos en Canadá por canal de distribución en el 2013, expresados en USD | 19 |
| Gráfico 11. Ventas de productos comestibles y bebestibles en la provincia de Quebec. (a) Tamaño del mercado, expresado en USD; (b) Market Share | 20 |
| Gráfico 12. Sectores que contribuyen al PIB de Canadá en el año 2014 | 23 |
| Gráfico 13. Porcentajes de Ingresos recibidos por Servicios de Comida y Bebida mensuales segmentado por Provincias en Canadá para el año 2014 (Basado en el total de ganancias mensuales en Canadá) | 24 |
| Gráfico 14. Comparación en el gasto promedio de la canasta alimenticia entre la provincia de Quebec y Canadá, expresado en USD | 25 |
| Gráfico 15. Porcentaje de personas que consumen 5 o mas piezas de frutas y verduras por día en el año 2013, segmentadas por provincia en Canadá | 26 |
| Gráfico 16. Porcentaje de personas que consumen 5 o más piezas de frutas y verduras por día en el año 2013, segmentados por rango etario | 26 |
| Gráfico 17. Precio FOB Chile para la frambuesa congelada | 48 |
| Gráfico 18. Precio FOB Chile para los arándanos congelados. | 48 |
| Gráfico 19. Precio FOB Chile para las moras congeladas. | 49 |
| Gráfico 20. Sensibilidad de la VAN y TIR al cambio porcentual de los costos del proyecto | 54 |
| Gráfico 21. Sensibilidad de la VAN y la TIR al cambio de volumen exportado | 55 |
| Gráfico 22. Sensibilidad del VAN y TIR en función de cambios en el precio de compra | 55 |
| Gráfico 23. Sensibilidad del VAN a la variación de la tasa de descuento | 57 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Distribución de las tierras orgánicas y no orgánicas a nivel mundial, expresadas en hectáreas | 6 |
| Figura 2. Producción de frambuesas a nivel mundial 2013 | 12 |
| Figura 3. Producción de frutillas a nivel mundial 2012 | 13 |
| Figura 4. Estructura de los canales de distribución del rubro HORECA en Canadá | 16 |
| Figura 5. Resumen de las 5 fuerzas de Porter | 30 |
| Figura 6. Tipo y fases del canal de distribución en la venta de berries en Canadá | 32 |
| Figura 7. Modelo de Negocios CANVAS | 35 |
| Figura 8. Plan de Operación para la exportación de berries a Canadá | 39 |
| Figura 9. Flujo del proceso productivo para preparar los berries como producto final .. | 42 |
| Figura 10. Ejemplos de cajas de cartón e individuales para el empaquetado de berries | 43 |
| Figura 11. Ejemplos de bases y generación de pallet | 43 |
| Figura 12. Ejemplo de generación de pallet y recubrimiento con plástico | 44 |
| Figura 13. Ejemplo de embalaje de pallets con cinta térmica especial..... | 44 |
| Figura 14. Diagrama organizacional para el proyecto de exportación de berries a Canadá | 45 |

1. INTRODUCCIÓN

La producción de berries como especies arbustivas está mayoritariamente asociadas a pequeños agricultores en el sur de Chile (VIII a X Regiones) los cuales poseen un mercado limitado y un bajo precio en función de los grandes bondades de los productos. Sin embargo, ya desde hace un par de décadas, algunas agroindustrias de tamaño pequeño han estado comprando frutos para la preparación de mermeladas y postres, haciendo que la demanda por estos frutos frescos aumente. Algunas empresas chilenas ya se encuentran comercializando hacia el exterior berries. Partidas de frutos congelados han sido enviadas al exterior, con éxito, pero sin continuidad debido principalmente a problemas con el abastecimiento, esto debido a la pequeña cantidad de productores existentes en la región que se dedican a la producción de tipo comercial de este fruto.

Las empresas exportadoras mayoritariamente buscan mercados en países desarrollados, debido a la valoración de este tipo de frutos, su disponibilidad a pagar y alto conocimiento sobre éstos. Acorde a lo anterior, el mercado canadiense representa un mercado muy atractivo debido a su entorno económico y su apertura, estabilidad de su economía y su facilidad para hacer negocios de acuerdo al ranking *Doing Business 2014*.

A través de los años, AGROILS CHILE S.A., ha enfocado su negocio en el desarrollo de materias primas y principios activos naturales para la industria alimentaria, cosmética y *nutracéutica*, mediante la extracción de aceites esenciales de granos originarios de productores agrícolas de Chile y América. Su principal mercado ha sido USA con una buena recepción de sus productos, resaltando los berries orgánicos como producto gourmet y alto valor nutritivo. En base a estas características, las oportunidades otorgadas por el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Canadá y a la buena experiencia obtenida en USA, AGROILS CHILE S.A. buscan generar un proceso de exportación de berries orgánicos a Canadá.

1.1 Objetivos

Objetivo General

Generar el Plan de Negocios para la exportación de berries orgánicos a Canadá mediante una experiencia piloto utilizando un cliente estratégico.

Objetivos Específicos

- I. Definir el modelo de negocios necesario para la actividad.
- II. Establecer el mercado objetivo al cual ofrecer los berries chilenos.
- III. Evaluar la factibilidad económica de la exportación de berries hacia Canadá.
- IV. Generar el proceso de internacionalización y posicionamiento del producto en Canadá.

1.2 Descripción del Negocio

AGROILS CHILE S.A. busca entrar en el mercado canadiense, mediante la generación de una exportación piloto de berries orgánicos. Este proceso de pilotaje contempla exportar una pequeña cantidad de estos productos en un pequeño mercado con la finalidad de explorar sus potencialidades. La propuesta es exportar berries a la ciudad de Quebec, Provincia de Quebec, Canadá teniendo como principal cliente el *Chateau Frontenac* de Quebec. Esta ciudad presenta varias ventajas tales como la fuerte cultura francesa, la cual hace a sus consumidores posean un alto estándar culinario y gran conocimiento de productos alimenticios, y su pequeño tamaño (710.800 habitantes). Por otro lado, El *Chateau Frontenac*, antiguo castillo cuya finalidad era alojar a los gobernantes británicos en el siglo XIX, se ha transformado en uno de los más prestigiosos hoteles de Canadá y el mundo. Esto representa la mayor oportunidad de negocio, pues el Chateau Frontenac es un ícono y referente gourmet en la provincia de Quebec, por lo que una aceptación exitosa de los productos por parte de él, representa virtualmente una exitosa acogida por parte del resto del mercado *Quebécois*.

Como se mencionó anteriormente, Chile cuenta con un TLC con Canadá, país que además posee una sociedad industrial de alta tecnología con una economía abierta y estable, y con altos estándares de vida. Además, Canadá tiene uno de los mayores consumos de frutas, hortalizas y sus derivados con un total de 223 Kg/pp año, lo que representa casi 5 porciones al día, único país sobre la meta de la OMS (Echeverría, R. 2006). Esto hace del consumidor canadiense un atractivo cliente para los comercializadores de frutas.

1.3 Justificación de la Oportunidad de Globalización

Se propone la elaboración de un plan de negocios que evalúe la factibilidad de la exportación de berries orgánicos a Canadá. Este plan de negocios se plantea en base a el potencial comprador que presenta el país, la buena segmentación del mercado, el alto ingreso per cápita y la valoración que los canadienses poseen para este producto *Premium*, además de las facilidades que otorga el TLC. Por otro lado, los berries chilenos transados por AGROILS son cultivados y producidos bajo la modalidad de comercio justo, con un fuerte compromiso y responsabilidad social en cada etapa de su producción. Sumado a las cualidades nutricionales excepcionales de los berries, todas estas son características altamente valoradas por consumidores extranjeros que además poseen el poder adquisitivo para comprarlos. De ello, se desprende que los berries de este tipo son mucho más valorados en países desarrollados que a nivel nacional.

1.4 Metodología

En una primera etapa, los esfuerzos estarán orientados a establecer un estudio de mercado que establezca el mercado objetivo. Esto se logrará a través de análisis de factores medioambientales como el PESTEL y estratégicos como el de Porter. Adicionalmente, se generará la propuesta de valor por medio del modelo de negocios bajo el formato CANVAS. Posterior a ello, se desarrollará una estrategia de marketing para generar presencia en el mercado canadiense. Además, se detallaran las formas

operacionales y organizacionales para llevar a cabo el proyecto. Finalmente se evaluará económicamente la viabilidad del proyecto calculando indicadores como VAN y TIR y análisis de sensibilidad de las variables más importantes.

1.5 Resultados Esperados

Se espera la propuesta de un modelo de negocios que permita escalar y replicar la exportación de berries orgánicos hacia Canadá. Además, establecer las posibilidades de posicionamiento del producto a exportar y determinar las mejores oportunidades del mercado y las más atractivas. Por último se espera obtener información económica valiosa que permita elaborar una estrategia de comercialización a largo plazo y de mayor escala en base a este modelo de negocios.

2. DESCRIPCION DE AGROILS

AGROILS Chile S.A. es una empresa que enfoca su negocio en el desarrollo de materias primas y principios activos naturales para la industria mundial alimentaria cosmética y nutracéutica, mediante la extracción de aceites esenciales y subproductos de granos originarios de Chile y América. El término nutracéutico fue acuñado por el Dr. Stephen DeFelice que se define como un “alimento o parte de un alimento que proporciona beneficios médicos o para la salud, incluyendo la prevención y/o tratamiento de enfermedades” (Sociedad Española de Nutracéutica Médica, 2015).

El modelo de negocio sigue los lineamientos del concepto de *Emprendimiento Social* buscando aportar al desarrollo del país mediante ofertas de valor e incorporando a la pequeña empresa agrícola a la cadena productiva como proveedores integrales generando alianzas productivas bajo un trato justo y una relación de confianza. El desarrollo productivo se basa en su Eco-Proceso realizado mediante la molienda de granos a través del prensado en frío y filtrado libre de químicos respetuoso con el medio ambiente trazable y certificado el cual no altera las propiedades.

AGROILS Chile tiene como objetivo principal proveer al mercado de los aceites esenciales, como un proveedor de materias primas y principios activos de calidad certificada para la industria de alimentos funcionales, suplementos alimenticios, nutracéutica y dermocosmética integrando a pequeñas agriculturas de Chile y América.

Esta pequeña compañía chilena también posee venta bajo modalidad B2B, en diferentes formatos para la industria.

Uno de los puntos más importantes de AGROILS, es que apoya fuertemente a las comunidades de pequeños agricultores en el centro y sur de Chile, mediante la asesoría en certificaciones orgánicas y de comercio justo, en los cuales basa su modelo de negocio aprovechando las grandes bondades de los productos originarios.

AGROILS posee gran experiencia en la exportación de productos a Estados Unidos, conociendo las redes de contactos y la mecánica de los procesos asociados a esta actividad. No obstante a ello, nunca ha tenido acercamientos con el mercado canadiense, reconociendo que es una gran oportunidad de diversificación de mercados y productos debido a sus condiciones culturales y socioeconómicas.

Así, la compañía contempla futuros planes de expansión a nuevos mercados aprovechando las certificaciones de comercio y calidad de los productos ofrecidos lo que saben, les da una ventaja competitiva en este mercado.

3. ESTUDIO DE MERCADO

En la última década el mercado de berries ha experimentado un gran crecimiento medido según los volúmenes de consumo y producción. Actualmente la industria se encuentra en proceso de concentración y globalización tanto a nivel de distribuidores como de productores (Hortifrut S.A. , 2010).

Las principales especies comercializadas a nivel mundial son:

- **Arándanos:** Fruto rico en antioxidantes, de agradable sabor y de intenso color azul.
- **Frambuesa:** Fruto de agradable sabor, intenso color rojo y de textura aterciopelada.
- **Frutilla:** Fruto dulce de forma cónica de la cual se cuentan más de 2.000 variedades en el mundo.
- **Mora:** Fruto que crece en arbustos de la familia de las rosáceas, de la cual se cuentan más de 2.000 variedades en el mundo.

3.1 Características de Agregación de Valor para los Productos Orgánicos

3.1.1 Productos Orgánicos

La agricultura orgánica es un sistema holístico de gestión de la producción que fomenta y mejora la salud del agro-ecosistema, y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos, y la actividad biológica del suelo. Hace hincapié en el empleo de prácticas de gestión prefiriéndolas respecto al empleo de insumos externos a la finca, teniendo en cuenta que las condiciones regionales requerirán sistemas adaptados localmente. Esto se consigue empleando, siempre que sea posible, métodos culturales, biológicos y mecánicos, en contraposición al uso de materiales sintéticos, para cumplir cada función específica dentro del sistema (FAO, 2015). La agricultura orgánica, por tanto, puede o no ser certificada, dependiendo de las metodologías y políticas internas de cada país. Se desprende entonces que los productos orgánicos certificados son aquellos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos "orgánicos" corre a cargo de un organismo especializado (FAO, 2015).

Ventajas y desventajas de los productos orgánicos

Una de las grandes ventajas de los productos orgánicos es su calidad, ya que se encuentran libres de sustancias químicas utilizadas para el control sanitario y crecimiento de los mismos.

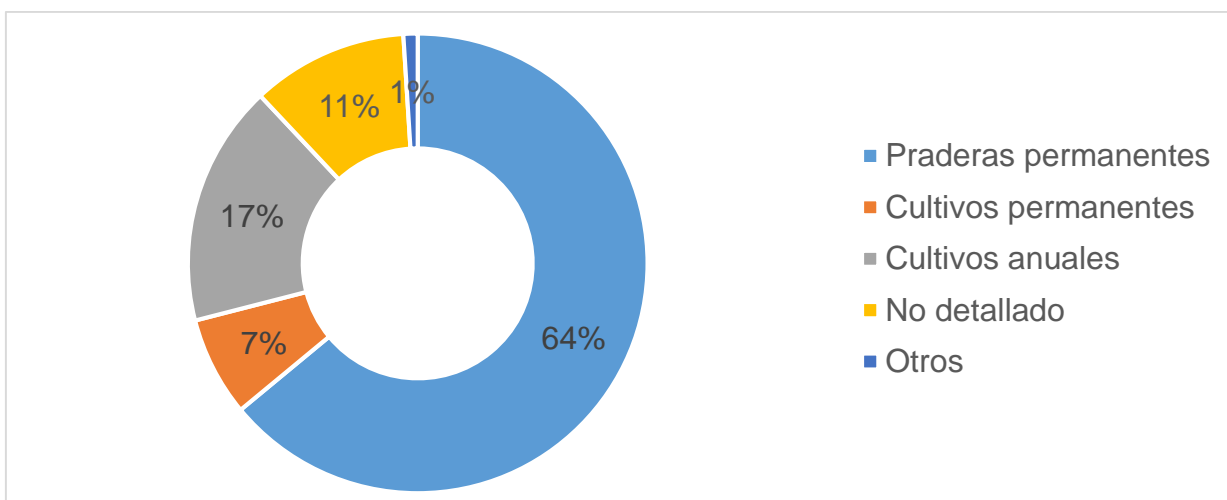
Desde el punto de vista económico, este sistema de producción, presenta como principales ventajas; el mejor precio que se obtiene en el mercado, lo cual sumado a que en ocasiones se puede tener un menor costo del manejo productivo, logrando una mayor rentabilidad. Además, el valor del predio aumenta en la medida que se van mejorando y recuperando sus recursos naturales (suelo, biodiversidad, entre otros) (SAG, 2013).

En términos económicos, se puede obtener en promedio un 20% más de rentabilidad al comercializar los berries (Blueberrie Magazine, 2014). Según AGRIMUNDO Magazine, la demanda de productos orgánicos está creciendo más rápido que la oferta actual del mismo, la que se estima se mantendrá en el tiempo. Sin embargo, una de las desventajas de la producción orgánica es el menor volumen de producción y el menor control del manejo de las condiciones fitosanitarias, al no utilizar herbicidas.

Panorama mundial de la producción orgánica.

Tal como se muestra en el Gráfico 1. Distribución mundial de las tierras agrícolas orgánicas, el cual está basado en las 37 millones de hectáreas orgánicas conocidas, la mayoría es utilizada para praderas permanentes. Los cultivos permanentes, los cuales están definidos como frutas en general, solo representan un 7% a nivel de superficie de cultivo mundial. También se puede apreciar que los cultivos anuales abarcan un 17% y como segundo uso a nivel mundial. Dentro de este ítem se encuentran los cereales y hortalizas.

Gráfico 1. Distribución mundial de las tierras agrícolas orgánicas

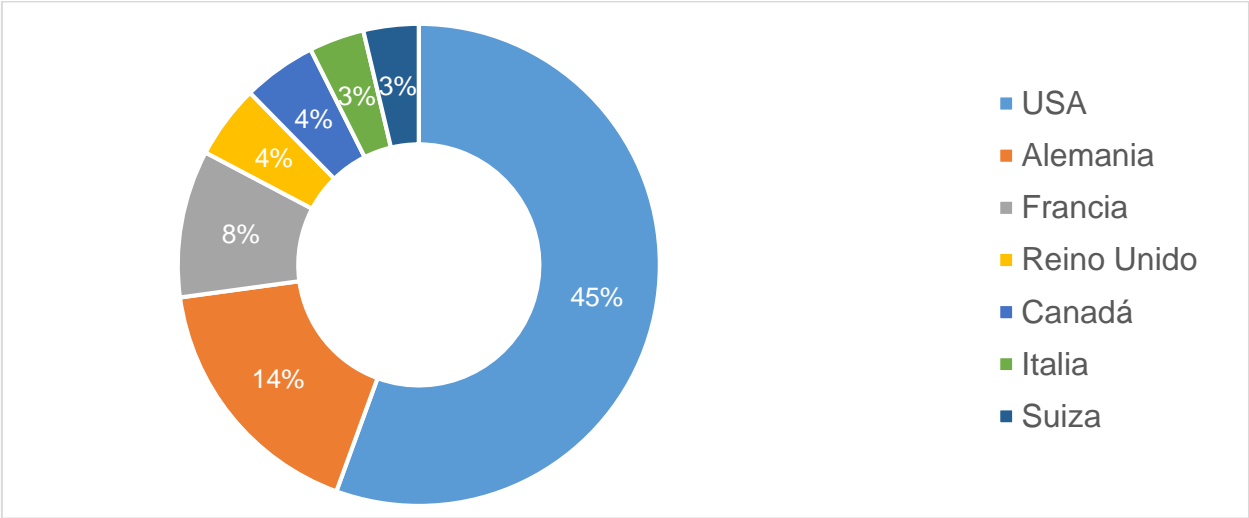


(Fuente: Adaptado de SAG, 2013)

Como ya se ha mencionado, el mercado para los productos orgánicos se está expandiendo rápidamente, debido a sus grandes ventajas competitivas en términos de calidad nutricional. Los grandes consumidores son por excelencia Europa con un 51% de

la demanda mundial. Cabe destacar que Estados Unidos por sí solo demanda un 45% del mercado de orgánicos según evidencia el *Gráfico 2. Distribución de la demanda del mercado orgánico a nivel mundial*, Canadá se posiciona también dentro del panorama mundial con un 4% de la demanda mundial.

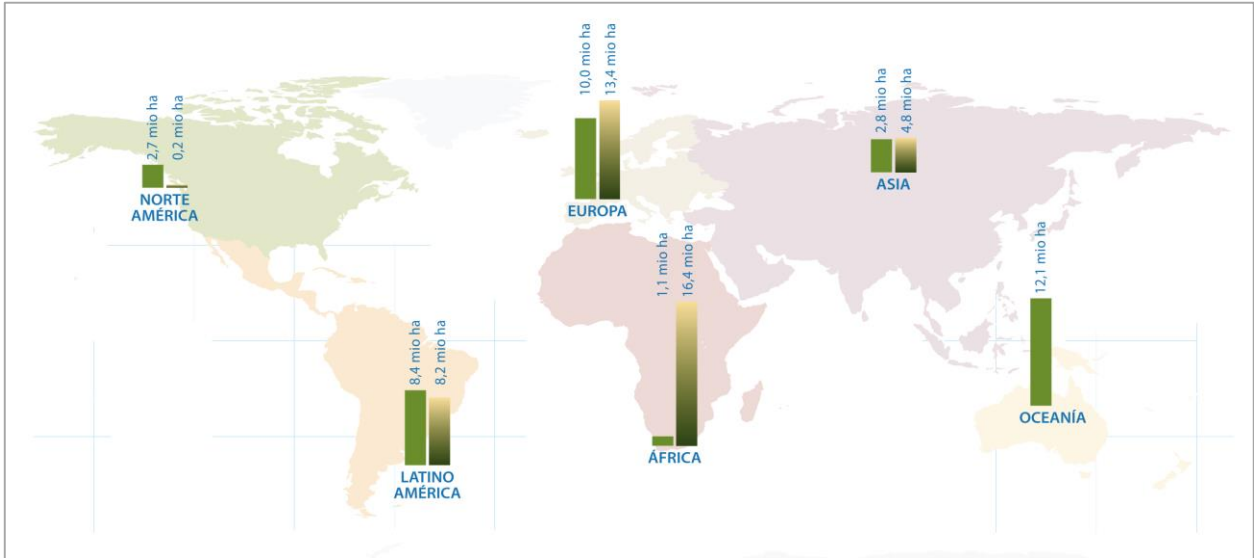
Gráfico 2. Distribución de la demanda del mercado orgánico a nivel mundial



(Fuente: Adaptado de SAG, 2013)

La distribución de tierras orgánicas se puede apreciar en la *Figura 1. Distribución de las tierras orgánicas y no orgánicas a nivel mundial, expresadas en hectáreas* donde Oceanía lidera la posesión de superficie orgánica con más de 12 millones de hectáreas. Sin embargo, Latinoamérica, cuenta con 8,1 hectáreas para cultivo orgánico, siendo tercer a nivel mundial, detrás de Europa y Oceanía.

Figura 1. Distribución de las tierras orgánicas y no orgánicas a nivel mundial, expresadas en hectáreas



(Fuente: SAG, 2013)

Situación nacional

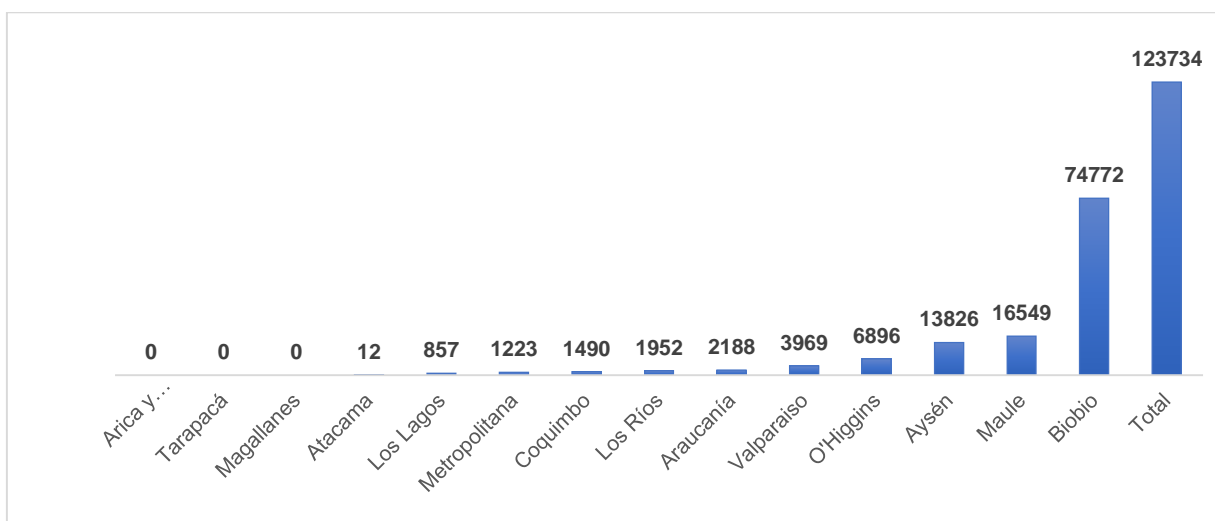
Nuestro país es reconocido como productor orgánico de excelencia, debido a su ubicación privilegiada en el Cono Sur, lo que permite aislamiento gracias a la Cordillera de Los Andes por el Este, al desierto más árido del mundo por el Norte, al Océano Pacífico por el Oeste y la Antártida por el Sur; dando condiciones de protección excepcionales del patrimonio Fito y zosanitario; también a la excelente red interna de fiscalización fitosanitaria, infraestructura logística (comunicaciones y transportes), al desarrollo del sector exportador con gran conocimiento y experiencia tecnológica, logística, productiva y comercial. Sumado a lo anterior, las variadas características climáticas de nuestro territorio permiten obtener diversos productos agrícolas de norte a sur y de cordillera a mar, obteniendo una gran diversidad de oferta de productos (CESPEDES M.C., 2012).

Un factor importante que ha permitido el fomento de la Agricultura Orgánica en Chile es la promulgación de la Ley Nro. 20.089, que crea el Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas, la que fue publicada en el Diario Oficial el 17 de Enero de 2006.

Según el SAG, y en base a la información proporcionada por los organismos de certificación, el total nacional de superficie orgánica certificada para el año 2011 alcanzó las 119.953 hectáreas concentrándose gran parte de esta en la Región del Biobío, seguida muy lejos por la Región del Maule y la Región de Aysén.

Según el *Gráfico 3. Superficie orgánica certificada en hectáreas por región de Chile en temporada 2010/11*, el total de superficie orgánica en Chile es de 123.734 hectáreas, las cuales se concentran en el centro sur de Chile. La Región del Biobío lidera la lista con 74.772 hectáreas seguida por la Región del Maule con 16.549 hectáreas. Esto se condice con las condiciones geográficas y climáticas que poseen estas dos regiones. Destaca la Región de Aysén, la cual se encuentra en proceso de certificar praderas orgánicas.

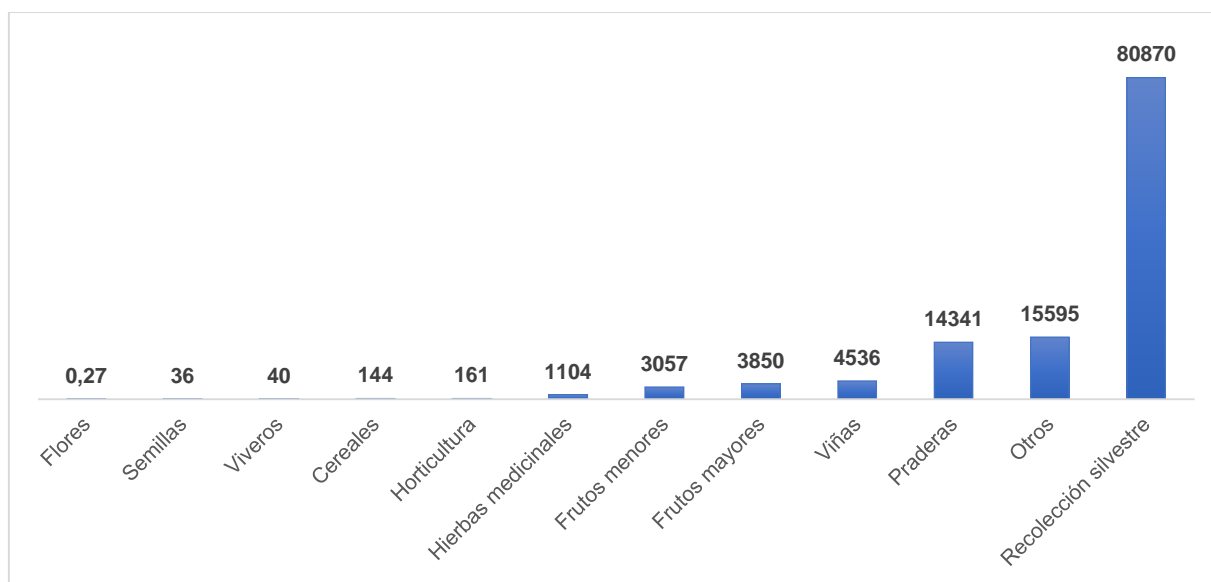
Gráfico 3. Superficie orgánica certificada en hectáreas por región de Chile en temporada 2010/11



(Fuente: Adaptado de SAG, 2013)

De la superficie orgánica cultivada, la recolección silvestre destaca como el rubro con mayor superficie con 80.870 hectáreas. Estas pueden ser usadas para el cultivo de frutos menores y otros productos. Sin embargo, no necesariamente toda esta superficie puede ser usada activamente. El *Gráfico 4. Superficie orgánica cultivada según rubro temporada 2010/2011*, también muestra una gran superficie usada en viñas para producir vinos orgánicos, frutos mayores tales como paltas y manzanas y praderas.

Gráfico 4. Superficie orgánica cultivada según rubro temporada 2010/2011



(Fuente: Adaptado de SAG, 2013)

3.1.2 Productos Premium

Los berries poseen variadas propiedades nutraceuticas lo que ha sido demostrado en numerosos estudios médicos. Destaca en particular su gran capacidad como antioxidante natural, y por lo tanto su consumo ha sido recomendado mundialmente para la prevención de diversas enfermedades del envejecimiento (Hortifrut S.A. , 2010).

Las cualidades nutraceuticas de los berries se deben principalmente a sus elevados niveles de antioxidantes dados por su nivel de antocianinas y compuestos fenólicos (arándano, frambuesas y moras), a la presencia de ácido elálgico (frambuesas, frutillas y moras) y de ácido ascórbico (frambuesas y frutillas). Los antioxidantes ayudan a neutralizar los radicales libres, que son moléculas inestables relacionadas al desarrollo de diversas enfermedades como cáncer, enfermedades cardiovasculares, envejecimiento prematuro y Alzheimer (OTA, 2013).

En general, todos los berries contienen calcio, magnesio, potasio, fósforo y vitaminas A, B, C y E, por lo que su consumo es ampliamente recomendado por los nutricionistas y especialistas de la salud. (Fundación para la Innovación Agraria, 2009).

La *Tabla 1. Contenido de antioxidantes de berries nativos e introducidos en Chile*, y la *Tabla 2. Cantidad de fibra presente en berries nativos e introducidos en Chile* muestran

en detalle las cualidades y características nutricionales de los berries cultivados en Chile particularmente.

Tabla 1. Contenido de antioxidantes de berries nativos e introducidos cultivados en Chile

| Especie | Polifenoles totales* | Taninos totales** | Antocianinos totales*** |
|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Maqui | 21,0 | 27,6 | 21,7 |
| Murtilla roja | 7,8 | 4,4 | 6,4 |
| Frutilla chilena (rosada) | 4,1 | 2,8 | 0,0 |
| Mora | 3,4 | 3,3 | 2,3 |
| Murtilla (variegada) | 3,2 | 1,4 | 1,8 |
| Arándano | 3,2 | 4,2 | 2,8 |
| Frutilla chilena (blanca) | 2,9 | 2,8 | 0,0 |
| Frambuesa | 2,4 | 1,8 | 7,1 |
| Frutilla cultivada | 1,9 | 1,8 | 3,1 |
| Zarzaparrilla | 1,8 | 3,1 | 0,5 |

* Gramos equivalentes de ácido gálico/kg-1

** Gramos equivalentes de procianimida kg

*** Gramos equivalentes de malvidina 3-glu-kg-1

(Fuente: Fundación para la Innovación Agraria, 2014)

Los resultados obtenidos en las evaluaciones de los polifenoles de las pulpas e infundidos muestran que los berries nativos presentan un alto contenido de antioxidantes, respecto de otros berries disponibles en el mercado. Destaca, especialmente, el maqui, que también presenta pigmentos; éstos presentan una alta variación entre las distintas zonas y sub zonas del país (Fundación para la Innovación Agraria, 2014).

Tabla 2. Cantidad de fibra presente en berries nativos e introducidos cultivados en Chile

| Especie | Fibra Dietética Final (FDT) | Fibra Dietética Insoluble (FDI) | Fibra Dietética Soluble (FDS) |
|---------------------------|------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Maqui | 20,6 | 19,1 | 1,6 |
| Murtilla (roja) | 20,20 | 17,7 | 2,2 |
| Arándano | 14,4 | 12,6 | 1,8 |
| Murtilla (variagada) | 10,2 | 9,6 | 0,7 |
| Frambuesa | 9,6 | 8,1 | 1,5 |
| Zarzaparrilla | 8,4 | 7,4 | 1,0 |
| Mora | 4,5 | 3,9 | 0,6 |
| Frutilla cultivada | 4,5 | 3,2 | 1,2 |
| Frutilla chilena (rosada) | 4,2 | 3,5 | 0,7 |
| Frutilla chilena (blanca) | 4,1 | 3,5 | 0,6 |

Resultados expresados en g/100 g de fruta fresca

(Fuente: Adaptado de Ministerio de Agricultura, 2009)

Los berries nativos estudiados ofrecen una buena alternativa como fuente de fibra insoluble y soluble. La importancia de éstas radica en que los componentes insolubles de

la fibra (celulosa, hemicelulosa y lignina) tienen mayor influencia en la regulación de la función gastrointestinal (incremento en el peso de las heces y disminución del tiempo de tránsito intestinal) que la fracción soluble. También se ha demostrado que disminuyen la glucemia al retardar la velocidad de absorción de la glucosa en el intestino delgado (Fundación para la Innovación Agraria, 2014).

3.1.3 Certificaciones de comercio justo

Las certificaciones de comercio justo buscan representar un balance entre la responsabilidad social empresarial o RSE, y la calidad de los productos ofrecidos. El comercio justo además, busca establecer condiciones de trabajo dignas, sueldos éticos y en concordancia a las ganancias de los productos comercializados.

Así mismo, la certificación en comercio justo busca utilizar estas prácticas como un elemento diferenciador para los compradores que se preocupan por estos temas.

A nivel mundial, existen tres principales certificaciones de comercio justo que se detallan a continuación:

- **FairTrade:** La denominación *Fairtrade* es una marca comercial internacional, propiedad exclusiva de FLO (*Fairtrade Labelling Organizations International*). El Sello de Certificación de Comercio Justo *FAIRTRADE* solamente se concede a productos y no hace valoración alguna sobre las compañías o las organizaciones que los venden (Comercio Justo Chile, 2015).
- **WFTO:** O la Organización Mundial de Comercio Justo, es la red mundial de Organizaciones de Comercio Justo alrededor del planeta. Representa a más de 400 organizaciones de comercio justo de 73 países en África, Asia, América Latina, Europa, América del Norte y el Pacífico. La misión de WFTO es hacer posible que los productores mejoren sus medios de vida y la de sus comunidades a través del Comercio Justo. WFTO está compuesta por miembros y asociados que realizan acciones al menos en una de los siguientes temas: Cooperación con productores marginalizados y con campesinos (Comercio Justo Chile, 2015).
- **Fair For Life:** Es una marca neutra del programa de certificación de terceros *IMO Social & FairTrade* para la Responsabilidad Social y el Comercio Justo en la agricultura, la elaboración de productos manufacturados y las operaciones comerciales. El programa complementa los sistemas de certificación de Comercio Justo que existen hoy en día (Comercio Justo Chile, 2015). Los elementos claves de la certificación *Fair For Life* son (en base a IMO, 2014):

Los criterios a tomarse en cuenta para la aplicación a la certificación son:

- Derechos laborales básicos (conforme a las convencionales de la OIT).
- Buenas condiciones laborales.
- Precios justos en función del producto los cuales en promedio nunca son menos de un 10% del valor final del producto, pago y uso de la prima de comercio justo, relaciones comerciales de beneficio mutuo a largo plazo, etc.
- Es necesario que todo proyecto cuente con una política social y de comercio justo.

En términos generales, las ventajas de la certificación de comercio justo son las siguientes (adaptado de Fair For Life International):

- Permite demostrar compromiso social de la empresa hacia sus trabajadores y la comunidad en la que está inmersa.
- Los consumidores pueden confiar en que los productos de la empresa son producidos de manera sustentable y responsable.
- Diferencia a la empresa de sus competidores frente a clientes que valoran el compromiso social.
- Certifica que, en la empresa en cuestión, no existe ningún tipo de discriminación (raza, sexo, creencias religiosas, etc.).
- La producción del bien o servicio no utilizó mano de obra infantil,
- Garantiza que el bien o servicio se produjo sin trabajo forzado de ningún trabajador.
- La empresa cumple con las exigencias laborales locales e internacionales.
- Garantiza que al productor de la materia prima se le ha pagado un precio justo que cubre todos los costos de producción sin posibilidad que incurra en pérdidas por fluctuaciones del mercado.
- Considera el pago de una prima de comercio justo que va directamente a un fondo en beneficio de trabajadores fijos y temporales más desventajados para generación de obras sociales voluntarias.

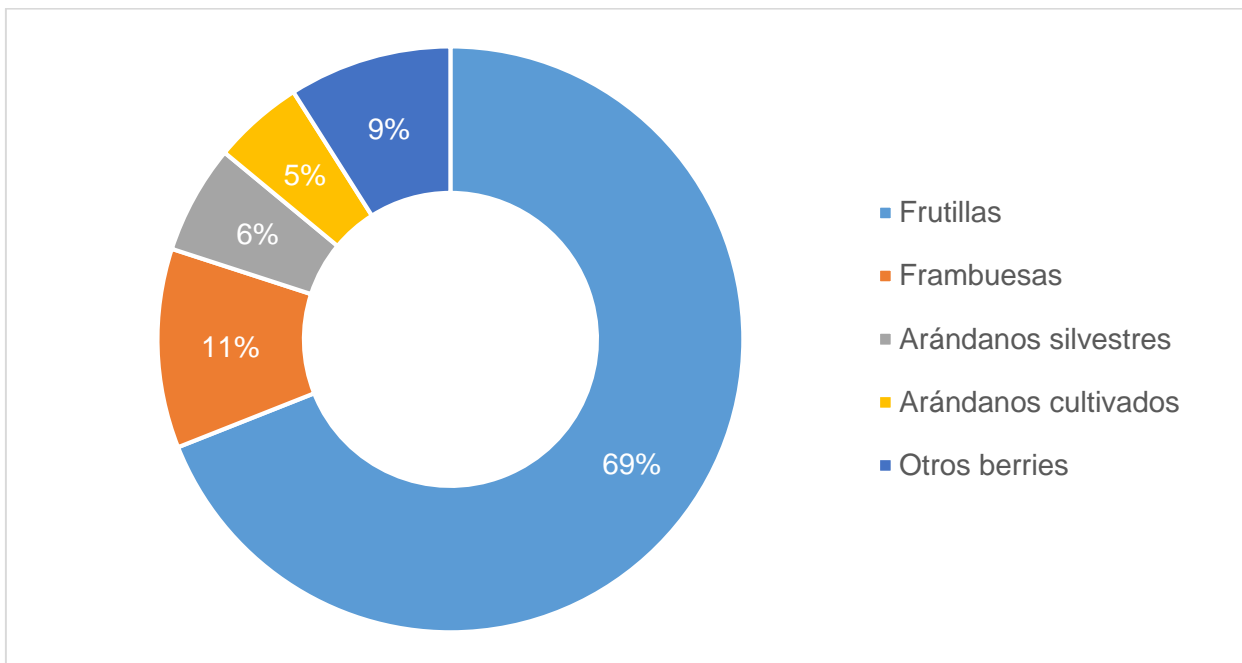
3.2 Producción Mundial de Berries

Los principales países productores de berries en el hemisferio sur son Argentina, Australia, Chile, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Uruguay. En el hemisferio norte los mayores países productores son: China, España, Estados Unidos, México, Polonia, Rusia, Serbia y Ucrania, tal como se detalla en la *Figura 2. Producción de frambuesas a nivel mundial 2013* y la *Figura 3. Producción de frutillas a nivel mundial 2012*. El caso de México es especial, ya que a pesar de estar en el hemisferio norte, su cosecha de berries se produce en meses similares a los del hemisferio sur (Hortifrut S.A. , 2010).

Los principales consumidores de berries son España, Estados Unidos, Canadá, Corea y Alemania, coincidentemente todos mercados en el hemisferio norte. El desbalance geográfico que existe entre producción y consumo ha provocado que la oferta de berries en el hemisferio norte se reduzca drásticamente durante los meses de noviembre a marzo. Es en este periodo en el que la demanda es suplida por la oferta proveniente del hemisferio sur.

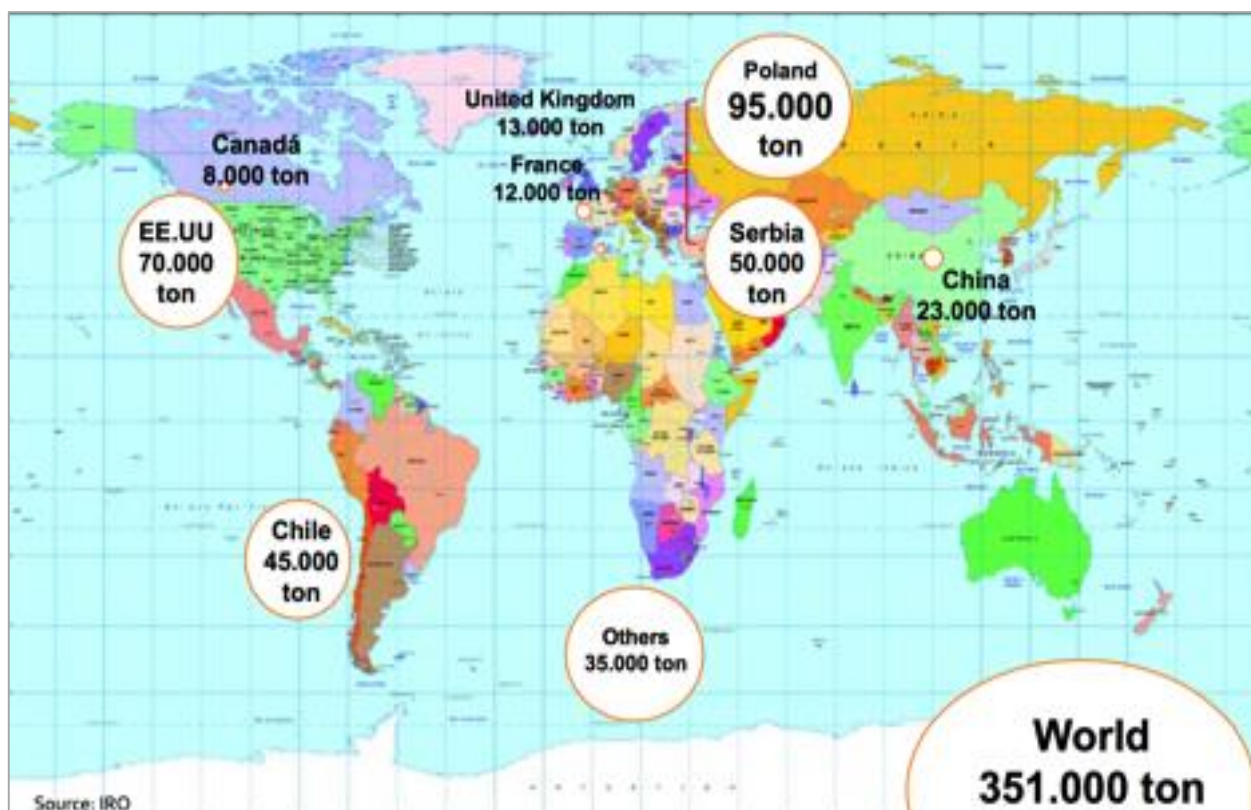
El *Gráfico 5. Caracterización de la producción mundial de berries, por tipo, expresado en porcentaje* muestra que la producción mundial de berries está dominada por la frutilla con un 69%. Frambuesas y arándanos solo representan un 25%, y otros berries sólo un 6%. Esto infiere que las producciones no convencionales, y los arándanos silvestres deben poseer características competitivas valiosas para penetrar el mercado y lograr una porción del mismo a nivel mundial.

Gráfico 5. Caracterización de la producción mundial de berries, por tipo, expresado en porcentaje



(Fuente: Adaptado de ODEPA, 2013)

Figura 2. Producción de frambuesas a nivel mundial 2013



(Fuente: Domínguez A., 2013)

Figura 3. Producción de frutillas a nivel mundial 2012



(Fuente: ODEPA, 2013)

3.3 Producción y Exportación de Berries Chilenos

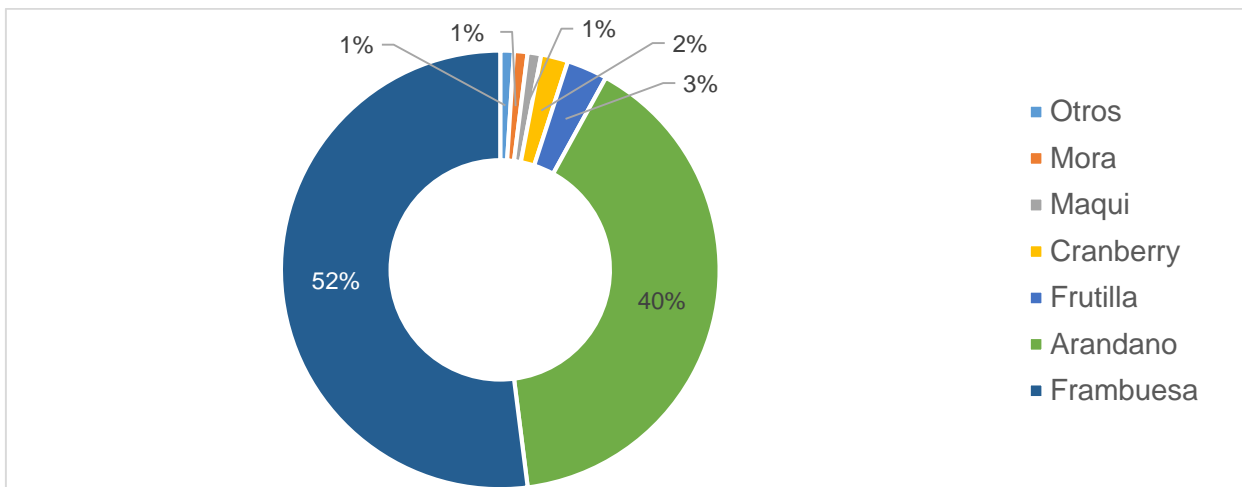
La producción de berries chilenos está configurada bajo la producción de berries silvestres y berries cultivados para su consumo. Como muestra el *Gráfico 6. Superficie utilizada para la plantación de berries en Chile, expresada en porcentaje*, y en concordancia con el *Gráfico 5. Caracterización de la producción mundial de berries, por tipo, expresado en porcentaje*, la frutilla es la que ocupa la mayor superficie para su producción en Chile, seguido del arándano. Entre ambos ocupan el 92% de la superficie en Chile. Esto se debe mayormente a la condición silvestre y casi de subsistencia que posee el resto de los berries chilenos tales como el maqui, mora y otros. Sin embargo, son estos mismos los que poseen condiciones nutricionales excepcionales sobre los berries tradicionales, lo que sin duda es una paradoja en la actualidad.

Si bien la frutilla es la que domina en la cantidad de terreno cultivado, es el arándano el líder en términos de producción por tonelada. El *Gráfico 7. Producciones históricas de berries en Chile, expresadas en toneladas*, muestra un aumento progresivo en la producción de arándano desde el 2008, en comparación con la frutilla que ha ido decayendo a través de los años. Esto se explica mayoritariamente por las fluctuaciones en los precios internacionales, en donde el arándano se ha vuelto más valioso, y por ende, los productores chilenos han optado por maximizar su producción.

Los berries chilenos son mayoritariamente vendidos en forma congelada siendo un 88% de la producción total de berries vendidos y exportados en esta condición según el *Gráfico 8. Exportación de berries procesados chilenos en base a su elaboración (Exportaciones totales año 2013: USD \$373 millones)*. La congelación de los berries permite resguardar sus condiciones de calidad casi intactas para los mercados internacionales y, tal como se mencionó anteriormente, este formato permite que los consumidores finales puedan

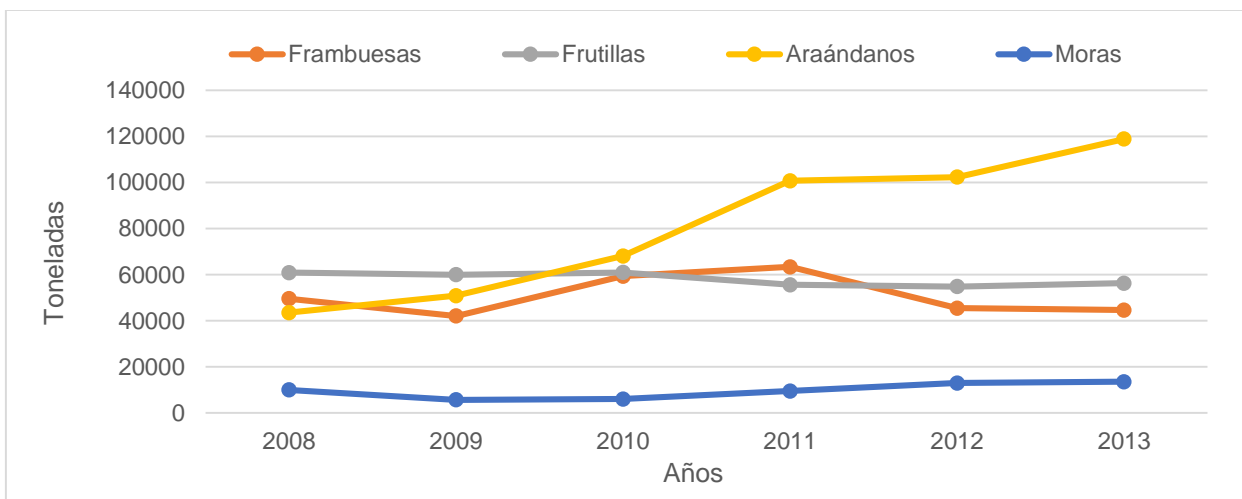
aprovechar la versatilidad en usos de los productos. Los Anexos A y B detallan los destinos de los berries chilenos en función de su volumen y valor de exportación.

Gráfico 6. Superficie utilizada para la plantación de berries en Chile, expresada en porcentaje



(Fuente: Domínguez A., 2013)

Gráfico 7. Producciones históricas de berries en Chile, expresadas en toneladas



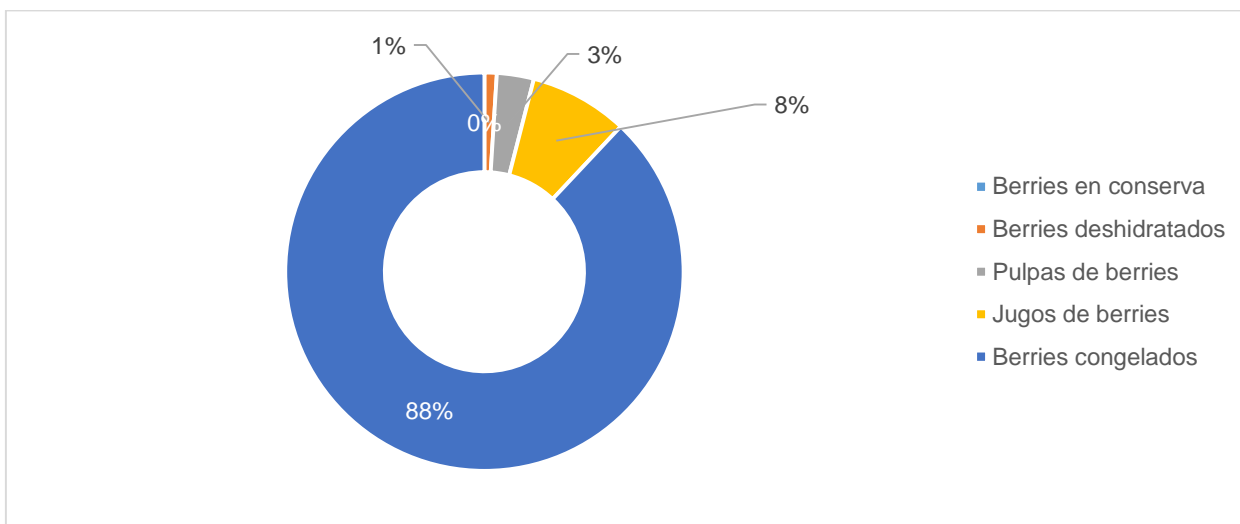
(Fuente: Domínguez A., 2013)

3.4 Mercado de Berries en Canadá y la Provincia de Quebec

Canadá es un mercado muy receptivo con respecto a productos importados con alto valor agregado como los berries orgánicos. Si bien existen tres grandes mercados como Vancouver, Toronto y Montreal, se prefiere estudiar este último más a cabalidad debido a su fuerte influencia francesa. Esto afecta directamente en la cultura gourmet en la provincia de Quebec donde la gente posee predilección por el consumo de productos frescos, de mayor calidad y orgánicos. Además, La institucionalidad para controlar toda la cadena de suministro es rigurosa y reglada con la finalidad que el cliente pueda gozar

de la calidad que los productos dicen poseer. No obstante, es importante que lo importadores sepan y conozcan los canales de distribución para lograr sus objetivos.

Gráfico 8. Exportación de berries procesados chilenos en base a su elaboración (Exportaciones totales año 2013: USD \$373 millones)



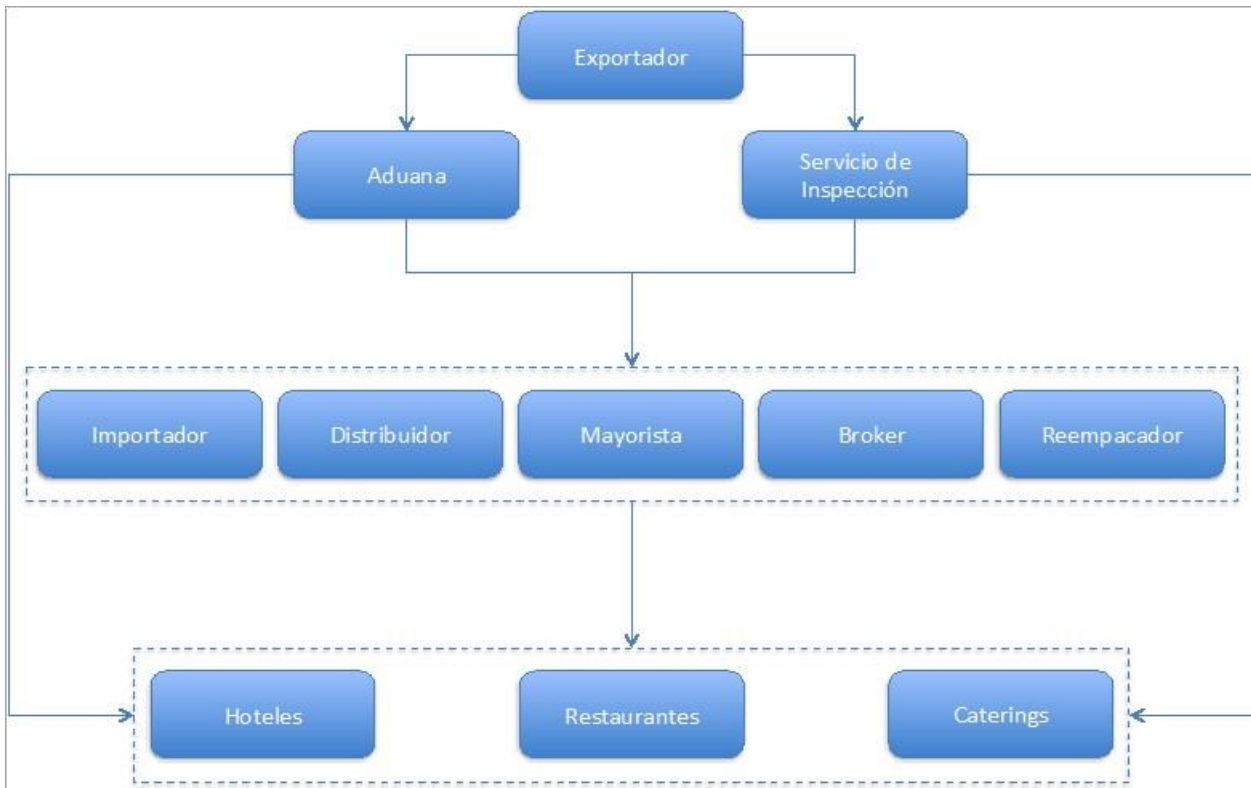
(Fuente: Adaptado de ODEPA, 2013)

En la *Figura 4. Estructura de los canales de distribución del rubro HORECA en Canadá*, se explica la estructura de los canales de distribución según el rubro HORECA (Hotelería, Restaurantes y Catering). A continuación se detallan los papeles de cada canal.

- I. **Importadores y Agentes:** Son los que poseen la mayor información acerca del negocio de importación exportación. Dispuestos a comercializar con nuevos proveedores, también son muy exigentes en el cumplimiento de toda la normativa asociada.
- II. **Mayoristas y Usuarios Industriales:** Pieza clave en el proceso de distribución, ya que no sólo distribuyen los productos, sino que en ocasiones también organizan actividades promocionales con varios canales de comercialización tipo grandes supermercados, tiendas de alimentación especializada y establecimientos de hostelería.
- III. **Grandes Superficies (Cadenas de Supermercados):** La mayoría de los canadienses compran la comida en grandes superficies. Este tipo de supermercado ofrece todo tipo de productos, incluyendo una gran variedad de fruta fresca, congelada y preparada. Algunas cadenas de supermercados (tal como, Safeway, Metro, Costco, Loblaws, Sobeys y Provigo) compran directamente a los exportadores.
- IV. **Tiendas de Alimentación Especializada y Comercios Independientes:** Hoy las tiendas especializadas en la venta de frutas y verduras orgánicas también representan un volumen moderado de ventas.

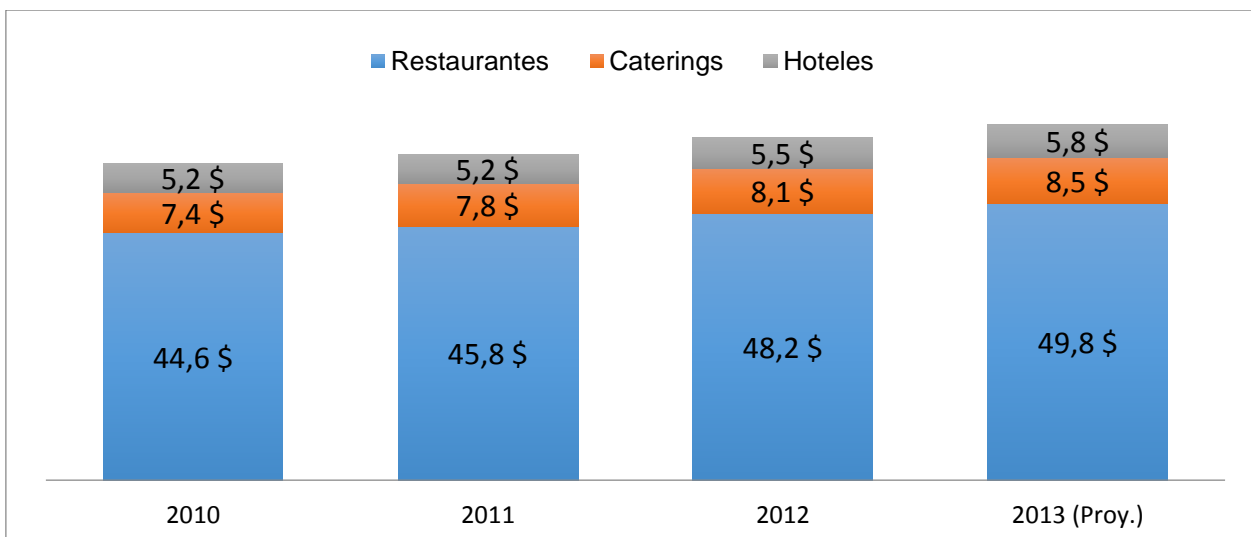
El Segmento HORECA posee un tamaño de \$51.282 millones (en el año 2013), siendo por lejos el rubro de restaurantes el más grande siendo un 77% del HORECA (*Gráfico 9. Ventas anuales por segmento HORECA, expresadas en millones de USD*).

Figura 4. Estructura de los canales de distribución del rubro HORECA en Canadá



(Fuente: Adaptado de ProChile, 2013)

Gráfico 9. Ventas anuales por segmento HORECA, expresadas en millones de USD



(Fuente: Adaptado de ProChile, 2013)

En palabras de ProChile, a pesar de la flexibilidad y movilidad del mercado y de los canales de distribución, es esencial trabajar con un broker. Ellos son los conocedores del mercado y son la cara visible para el retail y compradores mayoristas, por lo que es casi imposible que un comprador (por ejemplo un supermercado) haga trato directo con importador (ver *Tabla 3. Cuadro comparativo de ventajas y desventajas de trabajar con un broker en Canadá*). El trabajo de los brokers es ampliamente conocido y respetado en el ámbito canadiense, por lo que sus comisiones son estándar y con precios justos. Están divididos por tipo de producto a comercializar por lo que es un negocio altamente especializado. Parte de sus grandes funciones son la presentación de los potenciales mercados que el importador puede alcanzar, como así también asegurar y facilitar los permisos legales de internación del producto a suelo canadiense como también la obtención de patentes tales como la de producto orgánico o *FairTrade*.

Respecto a los costos asociados para mantener un broker, se debe tener en cuenta que estos trabajan generalmente con comisiones que van desde 3-10%, ubicándose en un promedio de 5% aunque, como se mencionó, suele estar incorporado en las negociaciones de precio (ProChile, 2012). Por otro lado, los periodos de pagos suelen ubicarse alrededor de los 30 días desde la fecha del envío, siendo ésta la generalidad y puede variar de acuerdo a los procesos de negociación que se establezcan entre una empresa chilena y una canadiense.

Tabla 3. Cuadro comparativo de ventajas y desventajas de trabajar con un broker en Canadá

| Ventajas | Desventajas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad a manejar nuevos líneas de productos y enfocar los esfuerzos de ventas ▪ Conocimiento específico del mercado ▪ Contacto inmediatos en el negocio ▪ Costos totales bajos ▪ Conocimiento de donde y como se venden los productos ▪ Proveen un buen servicio al cliente | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo extra por comisión ▪ Riesgo de credibilidad ▪ Los recursos se diluyen entre los mayoristas |

(Fuente: USDA, 2011)

3.4.1 Precio de los berries orgánicos

Los precios a los que son ofrecidos los distintos berries orgánicos varían dependiendo del lugar en que se adquieran. Sin embargo, según como muestra la *Tabla 4. Ejemplos de precios a los que son comercializados berries orgánicos en Canadá* los precios de berries orgánicos en los distintos puntos de comercialización superan hasta un 40% los precios de un berries convencional. A pesar de la gran valoración que existe sobre los berries orgánicos en el mercado canadiense, Chile ha comercializado una pequeña cantidad de este producto hacia el país del Norte. Esto genera una participación como país proveedor menor al 1% en importaciones de frambuesas, frutillas y arándanos. Además de pequeña, nuestras importaciones son intermitentes, evidenciando

operaciones de pilotaje con intenciones exploratorias sobre el mercado de Canadá, tales como muestran la *Tabla 5. Resumen de las importaciones de frutillas no procesadas certificadas orgánicas a Canadá el 2011*, *Tabla 6. Resumen Importaciones de Frambuesas y Mora-Frambuesas Frescas no procesadas Certificadas Orgánicas el 2011 en Canadá* y *Tabla 7. Resumen Importaciones de Arándanos Certificados Orgánicos el 2010 a Canadá*.

Tabla 4. Ejemplos de precios a los que son comercializados berries orgánicos en Canadá

| Precio (USD) | Peso | Tipo | Marca | Origen | Presentación |
|--------------|---------|----------------------|---------------|--------|---------------|
| 5,59 | 454 gr. | Frutillas Orgánicas | Driscolls | México | Caja plástico |
| 7,99 | 454 gr. | Frutillas Orgánicas | Sweet Success | EEUU | Caja plástico |
| 4,79 | 170 gr. | Frutillas Orgánicas | Naturipe | EEUU | Caja plástico |
| 3,19 | 170 gr. | Frambuesas Orgánicas | Driscolls | México | Caja plástico |
| 3,19 | 170 gr. | Frambuesas Orgánicas | Naturipe | EEUU | Caja plástico |
| 1,59 | 170 gr. | Arándanos Orgánicos | Naturipe | EEUU | Caja plástico |

(Fuente: ProChile, 2013)

Tabla 5. Resumen de las importaciones de frutillas no procesadas certificadas orgánicas a Canadá el 2011

| Origen | Cantidad (kg) | Monto (Millones) (USD) | % Participación |
|-----------------|---------------|------------------------|-----------------|
| Resto del mundo | 3.571.170 | 14,41 | 100,0 |
| Estados Unidos | 3.090.559 | 12,18 | 84,0 |
| México | 479.760 | 2,23 | 15,0 |
| Argentina | 501 | 0 | 2,0 |
| Chile | 350 | 0 | 1,0 |
| Perú | 0 | 0 | 0,0 |

(Fuente: Adaptado de ProChile, 2013)

Tabla 6. Resumen Importaciones de Frambuesas y Mora-Frambuesas Frescas no procesadas Certificadas Orgánicas el 2011 en Canadá

| Origen | Cantidad (kg) | Monto (Millones) (USD) | % Participación |
|-----------------|---------------|------------------------|-----------------|
| Resto del Mundo | 1.045.456 | 7,83 | 100 |
| Estados Unidos | 741.423 | 5,43 | 69,38 |
| México | 302.407 | 2,39 | 30,5 |
| Canadá | 1488 | 0,01 | 0,12 |
| Chile | 138 | 0 | 0,01 |

(Fuente: Adaptado de ProChile, 2013)

Tabla 7. Resumen Importaciones de Arándanos Certificados Orgánicos el 2010 a Canadá

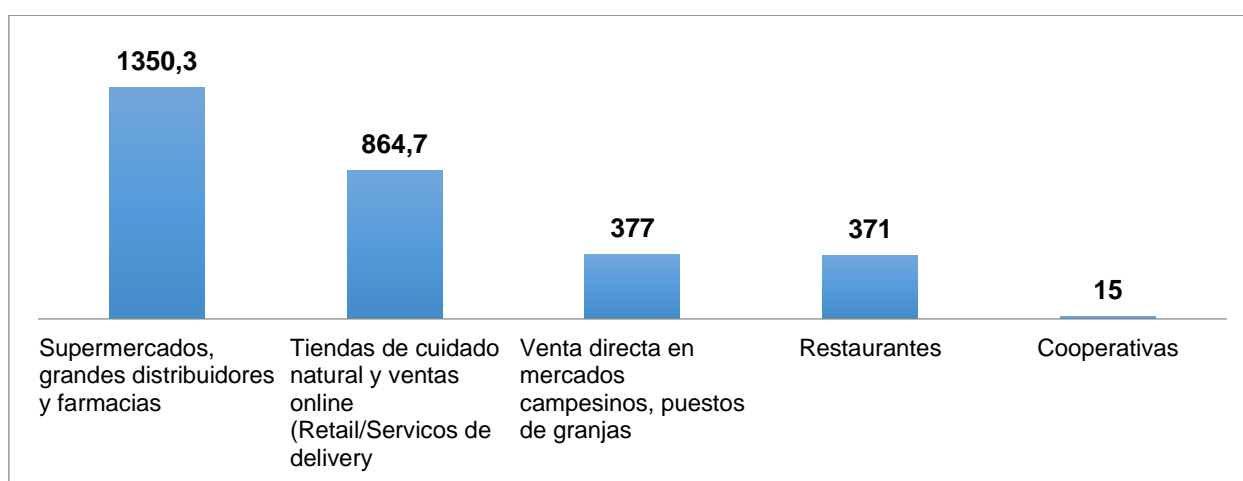
| Origen | Cantidad (kg) | Monto (Miles) (USD) | % Participación |
|----------------|---------------|---------------------|-----------------|
| Estados Unidos | 1.425.167 | 6.894 | 44,2 |
| Chile | 839.970 | 6.065 | 39,02 |
| Argentina | 295.573 | 2.465 | 15,88 |
| México | 11.412 | 49,3 | 0,32 |
| Nueva Zelanda | 6.168 | 46,5 | 0,3 |

(Fuente: Adaptado de ProChile, 2013)

3.4.2 Definición del tamaño de mercado

El mercado orgánico en Canadá ha crecido exponencialmente en pocos años a tal punto que hoy es el cuarto más grande del mundo (OTA, 2013). Según el *Gráfico 10. Venta de productos comestibles y bebestibles orgánicos en Canadá por canal de distribución en el 2013, expresados en USD* las ventas de productos orgánicos en el país en el 2013 alcanzaron los USD \$2.382,4 millones considerando productos comestibles y bebestibles (ver *Tabla 10. Ferias y eventos locales a realizarse en Canadá en relación a productos orgánicos*). El retail lidera las ventas de productos orgánicos teniendo un porción del mercado equivalente al 45% (*Gráfico 11. Ventas de productos comestibles y bebestibles en la provincia de Quebec. (a) Tamaño del mercado, expresado en USD; (b) Market Share*). El resto del mercado es bastante fragmentado, siendo solo el segmento de tiendas de cuidado natural el posee una 29%. Claramente se evidencia que el trabajo con un broker es altamente necesario para alcanzar los segmentos con más ventas en el mercado.

Gráfico 10. Venta de productos comestibles y bebestibles orgánicos en Canadá por canal de distribución en el 2013, expresados en USD

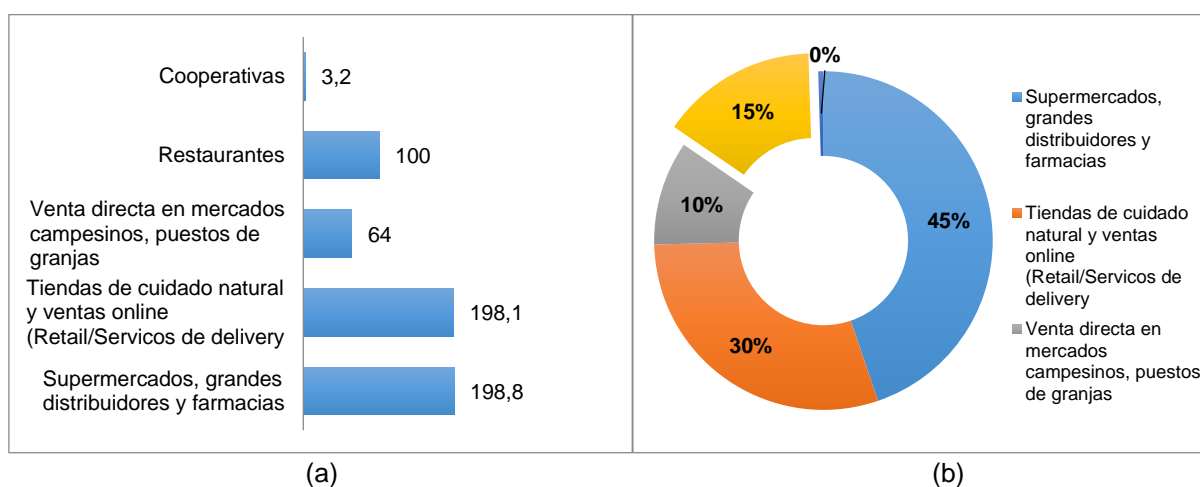


(Fuente: OTA, 2013)

Según lo planteado en entrevista con profesionales de *Driscolls*, empresa estadounidense multinacional enfocada a la producción y comercialización de berries, se estima que al menos un 25% de los productos orgánicos transados en Norteamérica corresponden a berries orgánicas. Esto implica que dentro del rubro HORECA, específicamente en el canal de restaurantes, el tamaño del mercado alcanza los USD 74 millones en todo Canadá.

En la Provincia de Quebec, el tamaño de mercado en el segmento restaurantes alcanza un valor de aproximadamente USD 20 millones.

Gráfico 11. Ventas de productos comestibles y bebestibles en la provincia de Quebec. (a) Tamaño del mercado, expresado en USD; (b) Market Share



(Fuente: OTA, 2013)

3.5 Análisis PESTEL

A continuación se presenta una descripción general del análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Ecológico y Legislativo) de Canadá en el negocio de consumo de berries orgánicas el cual permite tener una descripción de los escenarios actuales de Chile.

3.5.1 Entorno político y legal

Chile y Canadá han mantenido por largo tiempo una profunda relación que llegó a su máxima expresión con la suscripción del Tratado de Libre Comercio (TLC) el 5 de Diciembre de 1996 y su entrada en vigencia el 5 de Julio de 1997. Debido a esto, hoy prácticamente casi todos los productos exportados por Chile a Canadá gozan de arancel cero favoreciendo el comercio entre ambos países.

Con respecto a otro tipo de impuestos, existen dos tipos (ProChile, 2012)

- I. GST o Impuesto Federal sobre Bienes y Servicios (*Goods and Services Tax*)
- II. PST o Impuesto Provincial sobre Servicios (*Provincial Services Tax*).

Es importante mencionar que Canadá se reserva el derecho de imponer aranceles compensatorios a todo tipo de bienes importados que puedan perjudicar a la industria canadiense por recibir subsidios en el país de origen. También se aplicarían *antidumping duties* en el caso de que los bienes se exportaran a Canadá a precios más bajos de los alcanzados en el país de origen. Todo ello se encuentra regulado en el *Especial Import Measures Act* de la Agencia Canadiense de Aduanas (Canadá Border Services Agency)

Por otro lado existen requisitos y barreras de ingreso impuestas por la *Food Inspection Agency* (CFIA) que regula los productos comestibles ya sean frescos o procesados (ProChile, 2012).

Los reglamentos que se aplican específicamente a los berries frescos son los siguientes:

- **Canadá Agricultural Products Act:** Regula la categoría de los productos, los envases y marketing. Dentro de la legislación general para todos los productos comestibles agrícolas, de especial relevancia en el caso de berries frescos son las disposiciones del *Fresh Fruit and Vegetable Regulations* y del *Licensing and Arbitration Regulations* (Department of Justice, 2014).
- **Food and Drug Act and Regulations:** Regula los aditivos, conservantes y otras sustancias autorizadas en el caso de productos de alimentación comestibles (Department of Justice, 2014).

Barreras Arancelarias

A diferencia de otros productos alimenticios, los productos frescos y procesados no están sujetos a cuotas de importación. Los embarques de fruta y vegetales frescos que ingresen a Canadá deben cumplir los siguientes requisitos:

- I. El importador canadiense debe poseer licencia otorgada por la Canadian Food Inspection Agency (CFIA) y/o ser miembro de la *Dispute Resolution Corporation* (DRC) (The Fruit and Vegetable Dispute Resolution Corporation (DRC), 2014).
- II. Respetar la categoría Mínima (niveles de calidad) establecida por la *Fresh Fruit and Vegetable Regulations* para algunos frutos y vegetales frescos.
- III. Containers. Los productos frescos importados a Canadá no pueden ser comercializados en containers que excedan los 25 kilos netos en el caso de las manzanas y los 50 Kilos el resto de los productos frescos. No obstante los embarques mayores de 50 Kg a granel que generalmente son para ser reprocesados o empacados en destino, pueden optar a una Excepción Ministerial, la cual debe ser solicitada por el importador a la CFIA antes de efectuar la importación (ProChile, 2012).
- IV. Etiquetado correcto. La CFIA es la entidad responsable del cumplimiento del etiquetado de las frutas y vegetales frescos según la normativa y requerimientos estipulados bajo la *Food and Drugs Act and Regulations*, la *Consumer Packaging and Labeling Act and Regulations*, y la *Fresh Fruit and Vegetables Regulations*. A continuación figuran los elementos que deberán imprimirse de manera obligatoria en el envase:

- *Nombre común:* Si el producto no está inmediatamente visible e identificable, debe imprimirse el nombre por el que se conoce normalmente el producto (por ejemplo: Murtillas).
- *Peso neto:* se debe declarar por peso o volumen (sistema métrico y canadiense).
- *Nombre y dirección completa:* de la parte responsable, incluyendo el código postal.
- *Nombre de la categoría o calidad:* del producto para el cual se hayan establecido.
- País de origen: del producto importado, las palabras “Producto of (nombre del país)” debe aparecer claramente
- indicado muy cercano a el nombre de la categoría o a la declaración del peso neto.
- *Bilingüismo:* Toda la información obligatoria enumerada más arriba deberá aparecer en inglés y en francés. (ProChile, 2012).

3.5.2 Factores económicos

Canadá es un país estable política y económicamente (*Tabla 8. Indicadores macroeconómicos de Canadá*). Es un país con un gobierno parlamentario con una estructura federal de diez provincias. Canadá además, es miembro de las Naciones Unidas, La Mancomunidad de las Naciones, la OTAN el G8, G7 y la APEC. (The Canadian Trade Commissioner Center, 2014).

Tabla 8. Indicadores macroeconómicos de Canadá

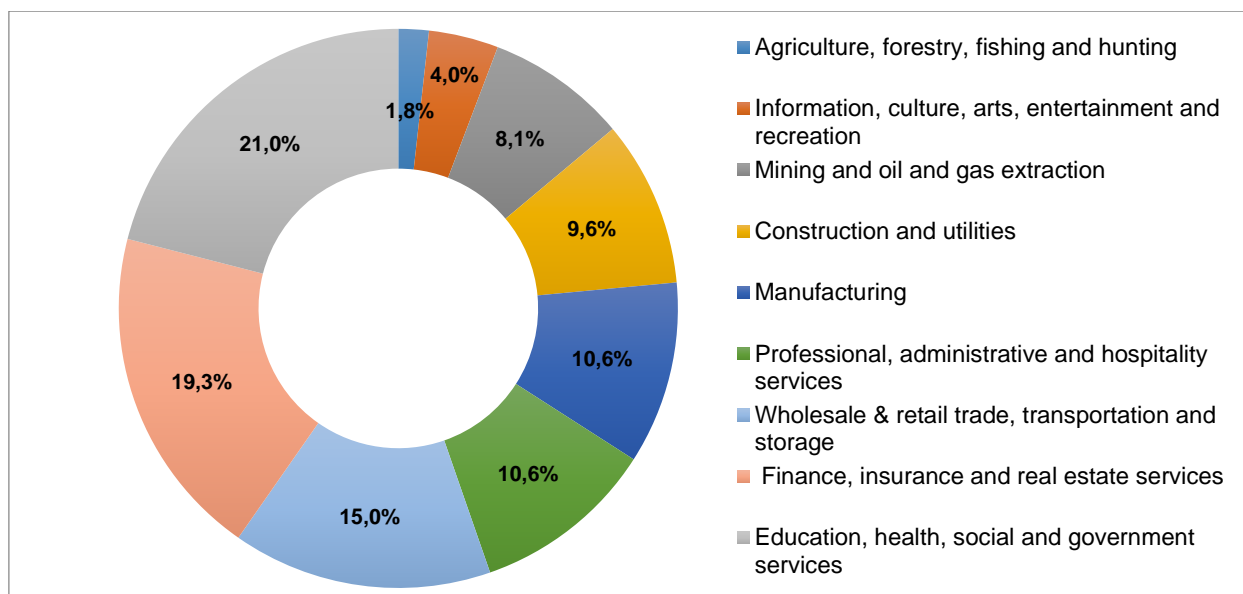
| Ítem | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|----------|----------|----------|
| Producto Interno Bruto PIB (en Billones) | 1.408 | 1.456 | 1.504.96 |
| Crecimiento real PIB | 2,5% | 1,7% | 2,0% |
| PIB per cápita | 40.998,4 | 41.893 6 | 42.805,6 |
| Exportaciones de Bienes y Servicios como % del PIB | 30,7% | 30,0% | 30,1% |
| Importaciones de Bienes y Servicios como % del PIB | 32,0% | 32,0% | 31,8% |
| Tasa de desempleo | 7,4% | 7,2% | 7,1% |
| Crecimiento del empleo año tras año | 1,6% | 1,2% | 1,3% |
| Población (millones) | 34.343 | 34.754 | 35.158 |

(Fuente: Foreign Affairs, 2014)

Además, Canadá ostenta el puesto número 19 como el mejor país para hacer negocios (Doing Business Ranking, 2014), líder con las tasas más bajas de intereses corporativos en el grupo G7 y con la mejor fuerza laboral educada en el mundo con la más alta proporción de graduados de secundaria entre los países de la OECD (Statistic Canada, 2014). Canadá es una sociedad industrial con una lata tecnología y estándares de vida, con una población de aproximadamente 35 millones de habitantes posee un ingreso per cápita de USD 50.970 (Doing Business Ranking, 2014). *El Grafico 12. Sectores que*

contribuyen al PIB de Canadá en el año 2014, muestra que la minería y energía domina el PIB. Referente a la provincia de Quebec, los índices son macroeconómicos son relativamente parecidos. El salario promedio en la ciudad de Quebec es de USD\$ 32.394 con un incremento promedio de 1,6%.

Gráfico 12. Sectores que contribuyen al PIB de Canadá en el año 2014



(Fuente: Foreign Affairs, 2014)

Quebec acoge al 9,7% de la población de la Provincia de Quebec, siendo la segunda área más importante de la Provincia después de Montreal con un 48,8% (Quebec International, 2014). En los años recientes, el área de la ciudad de Quebec ha mejorado su oferta turística, mejorando el transporte, logística modernización de infraestructura cultural y recreacional así como la oferta hotelera. Sin embargo, los efectos no han tenido una mejora inmediata, registrando una baja en los índices de actividad turística (Quebec International, 2014). En la *Tabla 9. Resumen de los principales índices de actividad turística de la zona urbana de Quebec*, se muestra un resumen de los principales índices de actividad turística del área urbana de Quebec (Adaptado de Quebec International, 2014).

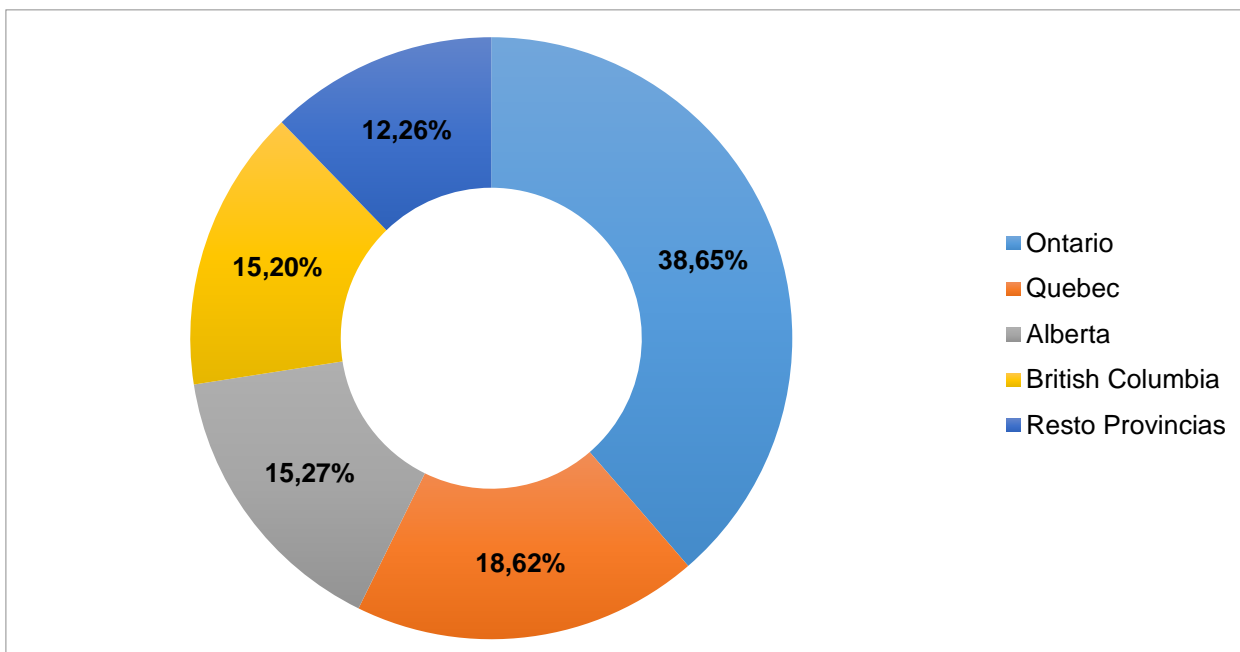
Tabla 9. Resumen de los principales índices de actividad turística de la zona urbana de Quebec

| Indicador | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|------|------|------|
| Índice compuesto de actividad turística | 57,4 | 57,8 | 58,2 |
| Tasa de culpabilidad hotelera | 99,3 | 92,6 | 90,6 |
| Índice de sitios de atracción | 86,6 | 90,6 | 90,5 |
| Índice de culpabilidad de restaurantes | 99,3 | 92,6 | 90,6 |
| Índice de visitas de compras | 95,2 | 90,5 | 92,4 |

(Fuente: Adaptado de CMA, 2014)

Sin embargo, como muestra el *Gráfico 13. Porcentajes de Ingresos recibidos por Servicios de Comida y Bebida mensuales segmentado por Provincias en Canadá para el año 2014 (Basado en el total de ganancias mensuales en Canadá)*, la provincia de Quebec muestra el segundo mayor porcentaje de ganancias provenientes de servicios de comida y bebida, lo que evidencia un activo proceso motivado por el turismo.

Gráfico 13. Porcentajes de Ingresos recibidos por Servicios de Comida y Bebida mensuales segmentado por Provincias en Canadá para el año 2014 (Basado en el total de ganancias mensuales en Canadá)



(Fuente: Statistic Canada, 2014)

La provincia de Quebec conoce muy bien productos llamados *Agri-Foods* dentro de los que se encuentran los berries, dado que la zona es productora de los mismos debido a sus condiciones naturales. La provincia es un gigante internacional en *Agri-Foods* construido sobre una rica tradición rural, representando este segmento un 6.7% del PIB de la provincia (excluyendo las ventas por mayor). La industria ha ganado reputación por su estabilidad con un crecimiento anual del 2% (Quebec Invest, 2014). British Columbia es el mayor productor de los cranberries, las frambuesas (notablemente, más de 80% de la producción canadiense) y los arándanos cultivados. Ontario es el mayor productor de frutillas, mientras Quebec está más especializado en arándanos silvestres, frutillas y recientemente en cranberries. Sobre el 75% de su producción es procesada (principalmente congelada) para proveer el mercado local y externo durante todo el año (ProChile, 2012).

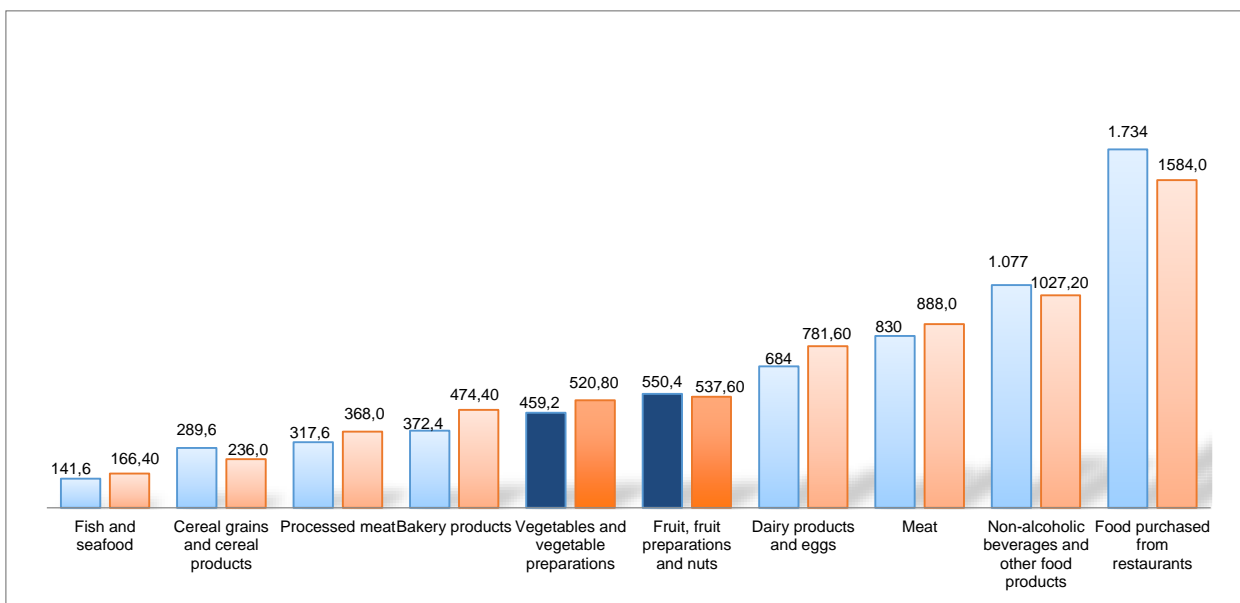
3.5.3 Análisis social-demográfico

Al igual que el resto de los países desarrollados, Canadá ha aumentado el gasto en el consumo de alimentos fuera del hogar, como así también el gasto en frutas y verduras. El *Gráfico 14. Comparación en el gasto promedio de la canasta alimenticia entre la*

provincia de Quebec y Canadá, expresado en USD, ilustra una comparación del gasto en la canasta familiar promedio anual entre Canadá y la Provincia de Quebec. Los datos no evidencian una variación significativa entre el gasto de la provincia versus el país.

Los principales mercados se encuentran en Toronto, Montreal y Vancouver. Una característica del sistema de distribución canadiense es que se suelen concentrar los envíos a estos tres núcleos urbanos. Con frecuencia Toronto y Montreal son seleccionadas para realizar una exploración inicial del mercado, ya que son consideradas por los importadores y agentes como buenos predictores del comportamiento del resto del país (ProChile, 2012).

Gráfico 14. Comparación en el gasto promedio de la canasta alimenticia entre la provincia de Quebec y Canadá, expresado en USD



(Fuente: Statistic Canada, 2014)

La compra de frutas y verduras representa un 21,85% del gasto promedio anual de alimentos comprado en tiendas. Un punto interesante de destacar, es que aproximadamente el 78% del gasto en comida proviene de la compra en restaurantes, lo que indica una gran oportunidad para la venta de berries en formato de materia prima y semi-terminado para la preparación en restaurantes.

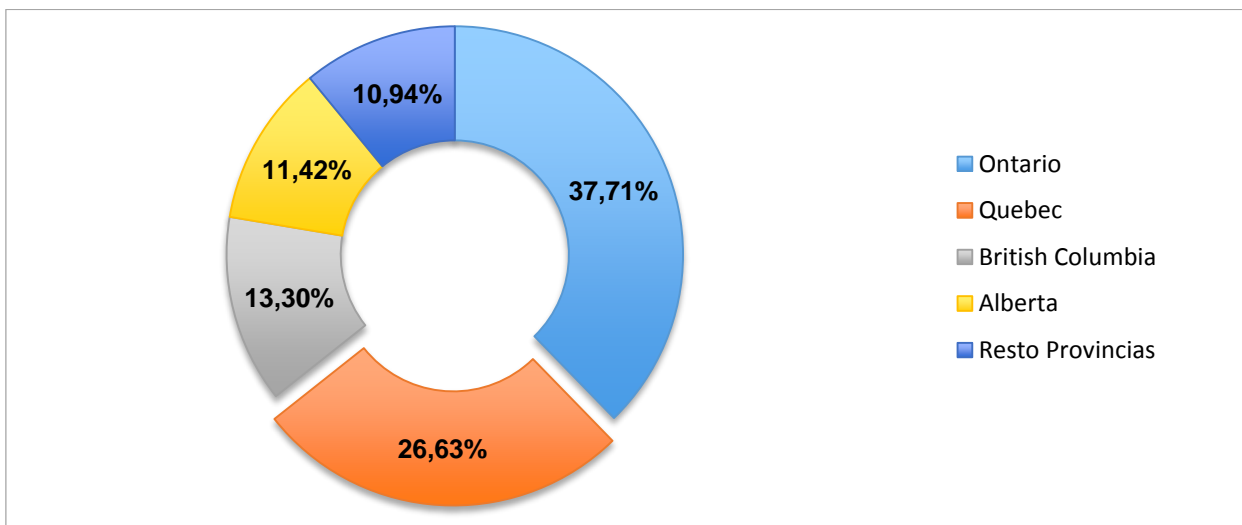
Los consumidores Canadienses tienen uno de los mayores consumos de frutas, hortalizas y sus derivados con un total de 223 kg/pp año, lo que representa casi 5 porciones al día. Único país sobre la meta de la OMS (Echeverría, 2006) y 63,42 kg/pp año solo en frutas.

Según Statistic Canada 2014, un 33% de la población canadiense consume más de cinco piezas de frutas y verduras al día. Bajo estos números, la Provincia de Quebec Representa un 26,63% de este monto, siendo la segunda zona más consumidora de frutas, según evidencia el Gráfico 15. Porcentaje de personas que consumen 5 o más

piezas de frutas y verduras por día en el año 2013, segmentadas por provincia en Canadá.

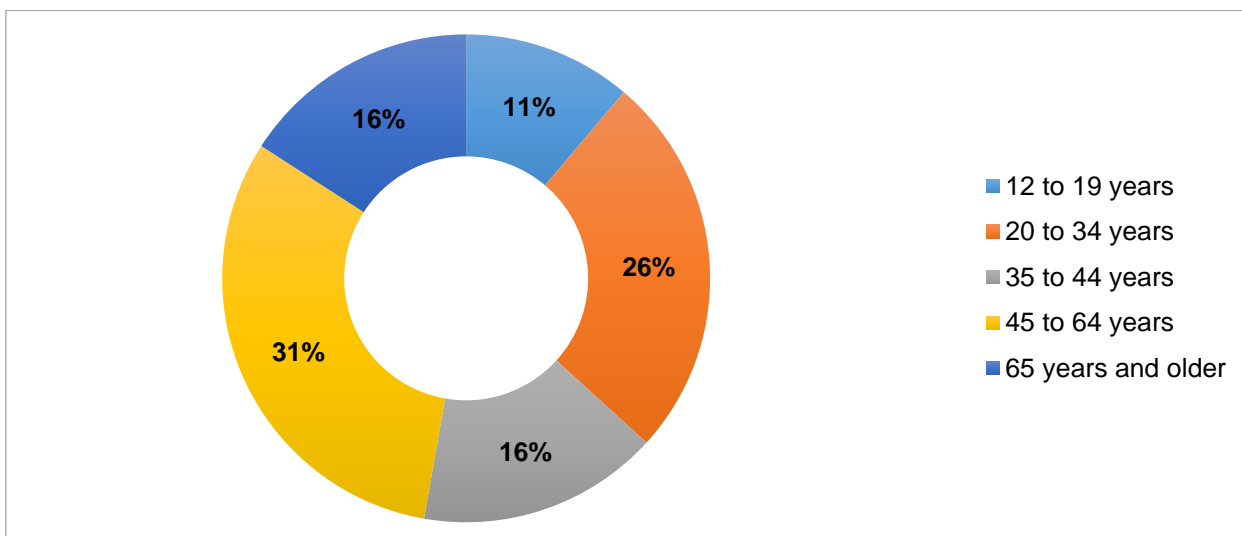
En términos de rango etario, los mayores consumidores de frutas en la Provincia de Quebec (sobre el grupo de consumidores de 5 o más piezas de frutas por día) son los grupos joven - adultos joven (20 a 34 años) y los adultos (45 a 64 años) con un 26% y 31% respectivamente (*Gráfico 16. Porcentaje de personas que consumen 5 o más piezas de frutas y verduras por día en el año 2013, segmentados por rango etario*).

Gráfico 15. Porcentaje de personas que consumen 5 o más piezas de frutas y verduras por día en el año 2013, segmentadas por provincia en Canadá



(Fuente: Statistic Canada, 2014)

Gráfico 16. Porcentaje de personas que consumen 5 o más piezas de frutas y verduras por día en el año 2013, segmentados por rango etario



(Fuente: Statistic Canada, 2014)

El consumo de fruta se da bajo sus diferentes formas

- Fruta Fresca 40 kilos por persona.
- Jugos 30 litros por persona .
- Verduras frescas 120 kilos por persona .

El producto además de consumirlo en fresco, se está utilizando cada vez más como *snack* en barras proteicas o como ingrediente de otros productos, como por ejemplo helados naturales en diferentes establecimientos, con fabricación en frente del consumidor al igual que jugos naturales en restaurantes y hoteles (ProChile, 2012).

Las características del mercado de alimentos orgánicos en Canadá han tenido un crecimiento anual de dos dígitos, el tamaño actual estimado es de US\$ 2,3 mil millones de dólares (estimación 2009), los supermercados concentran el 41% de las ventas a consumidor final. Es de consideración que el 80% de los alimentos orgánicos vendidos a consumidor final son importados, siendo 61 países en total los que participan de este proceso. (ProChile, 2012).

3.5.4 Análisis tecnológico

A pesar que Canadá es un altamente desarrollado, precisamente su desarrollo tecnológico no ha sido satisfactorio. El gasto anual en Innovación y Desarrollo (R&D en inglés) como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) ha sido en promedio un 1,95% durante el 200 -11 (Marketline, 2013). La proximidad de Canadá con Estados Unidos y los múltiples acuerdos económicos con éste hacen de Canadá un destino atractivo para inversión tecnológica. En efecto, Canadá es líder en la industria aeronáutica, con una alto I+D en esta industria. Sin embargo, en otras áreas existe una brecha importante.

Una de las principales razones por la cual Canadá no es pionero en innovación tiene relación con el bajo involucramiento de los gobiernos federales. Sin embargo, El gobierno central está ampliando el presupuesto para mejorar esta situación, subsidiando la importación de nuevas tecnologías y potenciando el I+D entre el mundo empresarial y la academia.

Sin embargo, en términos de la industria de los *Agri-Foods*, Canadá posee un gran desarrollo tecnológico. En específico la Provincia de Quebec es conocida como uno de los lugares más favorables para la innovación y desarrollo (Quebec, 2014). Esto se debe a sus bajas costos en impuestos, bajo costo en energía y fuerza de trabajo calificada. El desarrollo de los productos orgánicos también es una prioridad en la región, innovando en las técnicas de siembra y optimización en el uso del suelo.

A pesar de su baja rendimiento en innovación y desarrollo, en comparación con el resto de los países desarrollados, Canadá ofrece una estable plataforma de desarrollo tecnológico para hacer negocios. Esta es potenciada por la cercanía de Estados Unidos, por lo cual en términos de negocios de importación de alimentos, Canadá posee un buen soporte tecnológico.

3.5.5 Análisis de los factores ambientales

Canadá posee una cultura muy desarrollada en conciencia ambiental y sostenible. El gobierno ha tomado muchas decisiones para establecer para afrontar los desafíos ambientales que vienen con el desarrollo económico. Cambio climático, biodiversidad, reducción de la capa de ozono y transporte de sustancias peligrosas han sido los ítems más importantes en la agenda canadiense (Marketline, 2013). Sin embargo, Canadá no ha conseguido lograr sus metas en torno a controlar las emisiones de gases invernadero, retirándose del Protocolo de Kioto en el 2011.

Canadá posee un fuerte y antigua institucionalidad ambiental, legislando por temas que hoy son coyunturales en los años 70 junto con su bajo nivel de corrupción (Ranking 10 en el 2014) (Transparency International, 2014), le proporciona un marco regulador potente para afrontar los problemas de desarrollo actual. En términos, de la producción e importación de productos orgánicos, Canadá posee un fuerte política de internación de productos a su país que pudieran ser perjudiciales para su territorio (procedimientos legales son detallados en el análisis legal).

3.5.6 Conclusiones

Basado en las distintas dimensiones del análisis, Canadá resulta ser uno de los mejores países objetivo para iniciar un proyecto de exportación de berries orgánicos. Su condiciones de contra estacionalidad, sus factores culturales y gran responsabilidad social hacen que posean una gran demanda por frutas frescas y productos naturales. Además, su alto ingreso hace que posean gran disponibilidad a pagar por productos de calidad superior. También es importante señalar la gran plataforma para países extranjeros que es Canadá para invertir. Su seriedad, confianza y flexibilidades arancelarias y legales hacen que sea fácil realizar negocios en el país del norte.

3.6 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

3.6.1 Amenaza de nuevos competidores

Como ya se mencionó anteriormente los países del cono sur y, más genéricamente los del hemisferio sur son los encargados de suplir de berries a los principales países consumidores debido a la contra estacionalidad. Sin embargo, por condiciones climáticas especiales y particulares, Estados Unidos se ha posicionado como un líder en la producción de berries a nivel mundial con cientos de marcas que abastecen a su mercado nacional y también, al mercado canadiense. A continuación se describen los principales productores de berries:

- **Berrygood:** es una empresa Brasileira con oficina en Sao Paulo y operaciones en el mismo estado y Rio de Janeiro; Es Importadora, distribuidora y comercializadora de frutas, especializándose en Berries. Creada en Diciembre del 2008, con dos años de operaciones se ha centrado en el área de las áreas logística, *sourcing* y comercial, para el desarrollo y crecimiento de la industria de estas frutas especiales en Brasil. Dentro de sus principales clientes se encuentran distribuidores, supermercados y clientes HORECA.
- **Naturipe Berry Growers:** Es una asociación de productores californianos fundada

en 1917, que crearon la marca “Naturipe” en 1922. Se asociaron en GBF (Global Berry Farm) en noviembre de 2002 y Representan 8-10% de la frutilla fresca de California.

- **MBG (Michigan Berry Growers Association:** Fundada en 1935, son 550 productores de arándanos reconocidos como los productores de USA. Representan entre el 25% y el 30% de los arándanos cultivados en USA.

En términos locales, es perfectamente factible la participación de nuevos actores dado que el nivel actual de oferta es bajo y la potencial demanda es alta. Al respecto ya existen asociaciones como AG PROMURTA, Murtilla Carahue, y pequeños productores localizados entre la VIII y X Regiones. Además, existen países productores de berries que se están posicionando por su valor nutricional tales como los berries peruanos y brasileños entre los que se destaca el *Acaí*. También ha cobrado fuerza los berries de la provincia de Tanzania o *tanzberries* que tiene como principal representante el *peaberry*, usado para la producción de café mayoritariamente. La provincia de Tanzania de Australia, está haciendo una labor fuerte por posicionar sus productos como *Tanzberries*. Es decir, existe una amenaza media de entrada al mercado de nuevos participantes liderada principalmente por la posibilidad de la expansión australiana.

3.6.2 Poder de negociación de los clientes

Esta es la fuerza más sensible y fuerte del negocio, ya que se proveerá principalmente mercados externos, los cuales son muy exigentes en cuanto a la calidad y volumen requerido. Además, dadas las características de la industria de este tipo de productos, los compradores son mayoritariamente las cadenas minoritarias, es decir, supermercados, ya que éstos son los lugares donde se comercializan en mayor cantidad productos equivalentes como el caso de blueberries. Posibilidades de integración por parte de los clientes es poco factible, además que debido a la ventaja de la contra estación no afectaría al mercado chileno. Es decir, el poder de los compradores es alto.

3.6.3 Amenaza de productos sustitutos

Están dadas principalmente por las otras especies berries silvestres los cuales se les asocia un alto potencial como lo son la zarzaparrilla roja, la grosella y la *marionberrie*. Esto dependerá de la estrategia de penetración que realicen los productores y recolectores de estos productos, aceptación del consumidor, etc. Es decir, existe una amenaza alta de entrada al mercado de productos sustitutos.

3.6.4 Poder de negociación proveedores

Dado el número de productores y recolectores en Chile y el bajo tecnificado de su explotación, hacen que éstos no tengan gran fuerza al negociar. En términos de proveedores de tecnología de cultivo, en Chile es el INIA - Carillanca, quien está trabajando más en este ámbito. Sin embargo, este es un aporte que ayuda a los productores. El proveedor más crítico lo podrían constituir las líneas navieras, si se considera la exportación directa por parte del productor. Es decir, el poder de los proveedores es bajo.

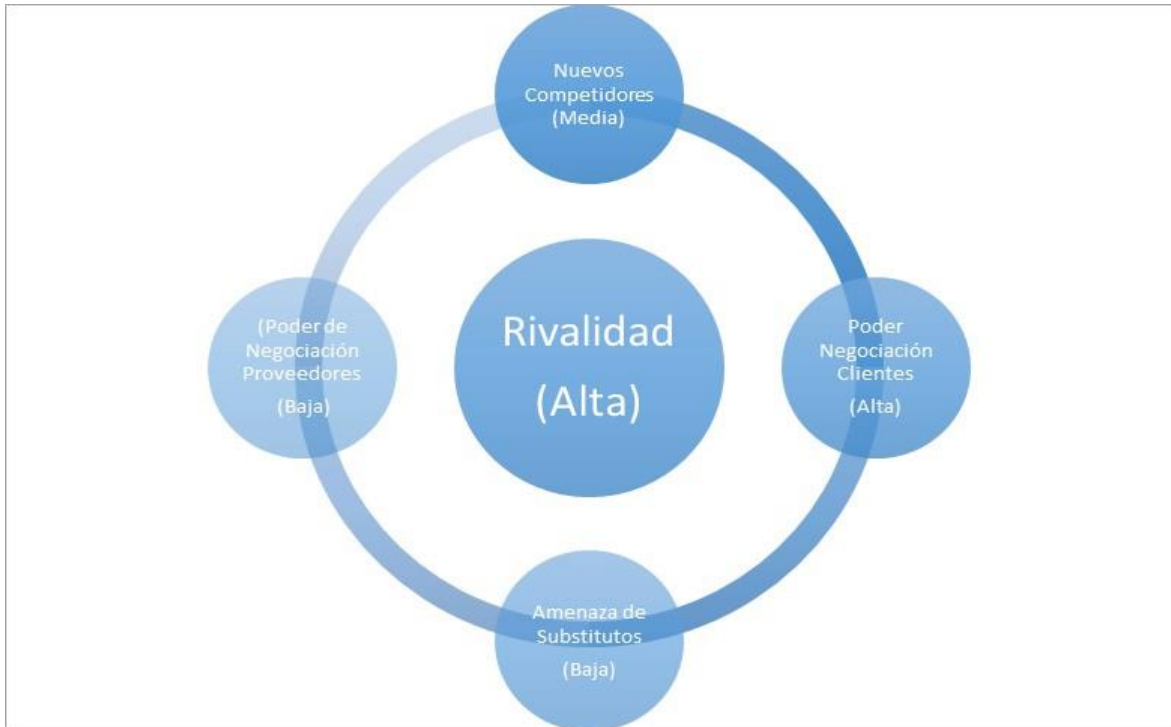
3.6.5 Rivalidad

A nivel internacional existen grandes compañías que abastecen las necesidades de berries a Canadá. Muchas de ellas se encuentran en procesos de integración vertical y consolidación. A nivel local existen diferentes empresas que tiene experiencia en la exportación de berries a Estados Unidos y ya están realizando primeros acercamientos a Canadá. Por otro lado, existen países como Brasil, Perú y Colombia que están implementando estrategias de posicionamiento de sus berries destacando las cualidades de *Súper Fruit* y endemismo, por lo que la competencia es muy fuerte.

3.6.6 Conclusión

A pesar de la gran competencia internacional, Chile tiene la oportunidad de incrementar sus niveles de importación haciendo uso de sus productos endémicos. Además, el uso de certificaciones como *FairTrade* y Responsabilidad Social Empresarial son buenas alternativas para generar un mayor elemento diferenciador aumentando la competitividad y proposición de valor. La *Figura 5. Resumen de las 5 fuerzas de Porter*, muestra la relación de las 5 fuerzas de Porter. Según las recomendaciones de ProChile Canadá es un mercado altamente competitivo, no se recomienda como primera experiencia de exportación a menos que la relación comercial esté consolidada con su importador. Se recomienda buscar alianzas estratégicas con productores locales en el mercado canadiense; debido a la falta de productos en el invierno de Canadá, lo que permitirá utilizar la vía de comercialización del productor canadiense.

Figura 5. Resumen de las 5 fuerzas de Porter



(Fuente: Elaboración propia)

4. ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

4.1 Modelo de Negocio

Luego de explorar el mercado en el capítulo anterior, existe un gran segmento de la población que frecuentemente compra productos orgánicos diariamente y ya los ha incorporado a su vida. El canal retail y grandes supermercados almacena la mayor cantidad de ventas, pero también demanda una mayor cantidad de producto que dado por las condiciones de producción chilenas es atractiva para los canadienses. Por su parte AGROILS ofrece sus productos en un formato congelado que conserva mejor la calidad y sabor, que además, es muy versátil para preparaciones culinarias. Además, AGROILS pretende realizar un proceso de pilotaje con el *Hotel Chateau Frontenac*, líder gourmet en la Provincia de Quebec, lo que permitirá evaluar la aceptación de los productos.

Por todo lo anterior, el segmento de restaurantes y catering es el nicho que AGROILS quiere abarcar dentro de la Provincia de Quebec. Para ello, se desarrolla el siguiente modelo de negocio basado en el Modelo CANVAS mostrado en la Figura 7. Modelo de Negocios CANVAS. Este modelo plantea nueve pasos que se detallan a continuación.

1. **Segmento de Clientes:** en función de la información otorgada en el Estudio de Mercado, existe un gran segmento de la población que consume frecuentemente productos orgánicos y berries con alto valor nutricional y social en su elaboración. Sin embargo, tal como lo plantea ProChile Canadá, la incursión directa de proveedores de berries hacia el consumidor final es, hasta el momento, no rentable. Es así que el (los) cliente directo es (son) los broker de la industria, el cliente indirecto es el segmento de la población que se detallará a continuación. El segmento de clientes consumidor de berries orgánicos son clientes entre 24 y 54 años de edad con un alto poder adquisitivo. Son clientes altamente sensibilizados por la cuestión social, preocupados por la sustentabilidad ambiental y el impacto que provocan sus acciones y los productos que consumen. Consumen piezas de frutas y verduras 5 veces al día y se preocupan de tener una vida sana y saludable. Es altamente conocedor de las cualidades y calidad de los productos que consume, por lo cual es sensible a la calidad de los productos, no importando mucho su precio. Visita mercados y tiendas especializadas para encontrar sus productos y tiende a elegir preparaciones en base a productos orgánicos en restaurantes y catering.
2. **Proposición de Valor:** En base a la segmentación del cliente, AGROILS busca agregar valor a sus productos ofreciendo berries reconocidos como súper fruits en base a sus altos valores nutricionales, incluso algunos de ellos como el Maqui son endémicos de Chile. Además, estos productos son 100% orgánicos y producidos bajo estándares de trato justo, es decir, tanto los pequeños productores que siembran y cosechan los berries, como el personal encargado del traslado y packaging son contratados y tratados bajo las condiciones legales imperantes en Chile y reciben un sueldo acorde a su colaboración en la cadena de proceso. Así, el consumidor final, no solo está disfrutando de un producto Premium en calidad

nutricional, sino que también ayuda y apoya el desarrollo sustentable y sostenible de pequeñas comunidades agrícolas del sur de Chile.

3. **Canales:** Tal como se detalló en la anteriormente dentro de la segmento HORECA, el sub segmento Restaurantes es el que más ventas arrastra. Sin embargo, tal como se ha mencionado, la manera más efectiva de alcanzar ese sub segmento es mediante un broker especializado. Se pretende una relación de largo aliento con el(los) broker(s), siendo este un tipo de canal indirecto para la venta de berries orgánicos. Para llegar el, se pretende trabajar directamente con ProChile en la búsqueda, presentación y selección de broker. A su vez, se realizará una evaluación de la introducción y aceptación de los productos por medio del proceso de pilotaje que se llevara a cabo con el Hotel *Chateau Frontenac*. Este hotel, líder gourmet de la región, permitirá conocer el mercado de restaurantes y hoteles de manera directa. El proceso de compra que permitirá tener los productos al alcance del consumidor final, se hará mediante el broker que con quien se realizarán las transacciones. A su vez, este mismo canalizará las inquietudes y problemas directos e indirectos que pudieran surgir en su comercialización (post-venta) siendo el interlocutor directo con Canadá.

La *Figura 6. Tipo y fases del canal de distribución en la venta de berries en Canadá* explica el tipo y las fases que se generarán en el canal de distribución. La fase de reconocimiento se llevará a cabo con ProChile y proceso de evaluación será el pilotaje con el Hotel Chateau Frontenac. La tercera fase será la de compra en donde entra la participación del broker, quién también asistirá en los procesos de post – venta.

Figura 6. Tipo y fases del canal de distribución en la venta de berries en Canadá

| Tipo de Canal | Fases | | | |
|-------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------|-------------------|
| Socio | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Indirecto | Reconocimiento | Evaluación | Compra | Post-Venta |
| Broker Canadiense | Trabajo directo con ProChile | Pilotaje con Hotel Chateau Frontenac | Broker | Broker |

(Fuente: Elaboración propia)

4. **Relación con el Cliente:** La relación será del tipo “*Self-Service*” o auto atención en la cual la compañía no mantendrá directa relación con los consumidores. Esto es, pues el proceso de interacción con el cliente final será realizado con el broker. Sin embargo, sólo en el proceso de pilotaje se mantendrá una relación de Asistencia Personal con el Hotel Chateau Frontenac debido al trato directo con ellos.
5. **Flujo de Ingresos:** El flujo de ingresos será por la venta de berries orgánicos en Canadá a un broker, el cual los venderá en los segmentos ya propuestos de

restaurantes y catering. Es por ello que la estructura de precios es una mezcla de precio fijo por producto individual y un precio dependiente del volumen de la cantidad comprada. Esta es la mejor opción dado que se ofrece una variedad de productos de los cuales el cliente no necesariamente puede querer las mismas cantidades ni las mismas proporciones.

6. **Recursos Claves:** Para hacer valer la proposición de valor, necesario asegurar los siguientes recursos Físicos, intelectuales y financieros:
 - a. *Físicos:* El almacenaje de los productos una vez cosechados tanto en acá en Chile como en el extranjero es clave para conservar las propiedades únicas de los *Súper Fruit*; así también lo es la cadena de transporte necesaria para que los consumidores finales logren disfrutar del sabor único de los productos.
 - b. *Intelectual:* Dentro de la gestión de compra AGROILS apoya a los pequeños agricultores en la consecución de los patentes y certificaciones orgánicas que establecen la calidad de los productos. Este es un recurso de mucha importancia pues da una ventaja competitiva en el mercado.
 - c. *Financiero:* Siendo este un negocio estacional dado por la temporada de cosecha de los berries, es necesario contar con un capital de trabajo suficiente para suplir todas la actividades que se siguen realizando el resto del año tales como la gestión de compra, gastos de representación, marketing y otros.

7. **Actividades Claves:** Se pueden distinguir tres actividades claves para asegurar la proposición de valor y rentabilidad: (1) la compra de productos que aseguren la calidad y volumen necesario en la fecha necesaria; (2) las actividades de empaque y entrega en Canadá donde es necesario preservar la calidad y presentación del producto; y (3) la gestión de venta donde es necesario estrechar lazos con ProChile y los brokers canadienses.

8. **Socios Claves:** Los socios claves para llevar a cabo este negocio son los proveedores o pequeños agricultores, brokers canadienses, empresa de transporte y ProChile. Los primeros son claves en la entrega de un producto que cumpla con los estándares propuestos, con el volumen pactado y en la fecha necesaria, mientras que la empresa de transporte vela por cumplir los plazos de entrega y preservar la calidad del producto. ProChile y los brokers canadienses juegan un papel importante en la gestión de venta, tanto en la presentación del producto, como en la apertura de nuevos canales de ventas.

9. **Estructura de Costos:** en términos de costos fijos los más relevantes son los salarios del personal, marketing, y la gestión de compra, entendiéndose por ello el proceso de exploración de nuevos predios productores en el sur de Chile (viajes, alojamiento, viáticos), reuniones con cooperativas, supervisión del proceso de siembra y cosecha, asesoramiento en siembra y cosecha para que se cumplan los estándares certificados, etc. En relación a los costos variables los más importantes son el almacenaje que es función del volumen vendido, al igual que lo es el transporte y los costos aduaneros.

4.2 Estrategia de Marketing

Dada la configuración del canal HORECA y las otras variables analizadas en los canales de venta, no es necesario crear una estrategia de marketing formal, debido a que el cliente final son los brokers. Así, más bien se necesita una estrategia que permita adquirir visibilidad y confianza frente a los distribuidores e intermediarios dentro del mercado.

Así, surge altamente relevante el contacto y trabajo con los actores clave por lo que se define el siguiente plan de acción:

- Acercamiento con ProChile
- Contacto con brokers canadienses
- Acercamiento con Hotel Chateau Frontenac

4.2.1 Acercamiento con ProChile

Canadá es un mercado altamente competitivo, no se recomienda como primera experiencia de exportación a menos que la relación comercial esté consolidada con el importador. Se recomienda buscar alianzas estratégicas con productores locales en el mercado canadiense; debido a la falta de productos en el invierno de Canadá, esto permitirá utilizar la vida de comercialización del productor canadiense (ProChile, 2012). Es por ello que en palabras de ProChile, apoyarse en esta institución para abarcar por primera vez el mercado canadiense es imperativo.

En primera instancia, ProChile provee ayuda en afinar la precisión del mercado objetivo. En Canadá existe poco apego a temas relacionados con la marca, principalmente en los restaurantes de especialidad donde la mayoría de los productos no son ofrecidos directamente al consumidor final, por el contrario, pasan a ser parte del producto que finalmente se visualiza en un plato de comida. Por lo que es necesario que los consumidores finales reconozcan las bondades del producto más que una marca. Es necesario generar los siguientes documentos informativos:

- Fotografías del producto.
- Lista de Precios.
- Especificaciones de las certificaciones orgánicas.
- Especificaciones de la calidad y aseguramiento de la misma.
- Fotografías y especificaciones de los lugares de producción.

Toda esta información se debe consolidar en un *Brochure*, ya que será la carta de presentación frente a los posibles socios estratégicos y consumidores finales. Los certificados y especificaciones solicitadas son necesarios para exhibir conformidad con los requerimientos canadienses de salud y seguridad alimentaria.

Otro aspecto a considerar, es la especificación de certificaciones *FairTrade* y/o *For Life*, las cuales son muy atractivas y generan ventajas competitivas en el mercado.

Figura 7. Modelo de Negocios CANVAS

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>Socios Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pequeños agricultores (proveedores) • Broker Canadá • Logística (Cargo) • ProChile | <p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra productos • Packaging & Delivery • Gestión de venta | <p>Proposición de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar al cliente berries con alto valor nutricional producidos de manera responsable sustentabl y organica para mejora la salud de los clientes y la vida de los productores. | <p>Relación con los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Self-service <ul style="list-style-type: none"> • Cliente directo: Broker Canadá, en la cual habr;a una relación de largo aliento. | <p>Segmento de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adultos entre 24 y 50 años, • Alto poder adquisitivo. • Informado, educado y preocupado por la sustentabilidad social y ambiental • Proocupado por la nutrición y vida sana • |
| | <p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fisicos: <ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento • Transporte • Gestión de compra • Intelectual: <ul style="list-style-type: none"> • Patentes • Certificaciones • Financiero <ul style="list-style-type: none"> • Capital de Trabajo | | <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal indirecto → Borker Canadá. • El procesos de prospección sera con ProChile. • Proceso de evluación. Pilotake Chateu Frontenac | |
| <p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos Fijos: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Patentes y compra de berries • Salarios personal • Marketing • Costos Variables <ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento • Transporte • Costos de aduana | | <p>Sistema de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo: Venta de activos • Fixed Menu Pricing <ul style="list-style-type: none"> • Lista de Precios por producto individual • Volumen como una función de la cantidad comprada | | |

(Fuente: Elaboración Propia)

Una vez elaborado estos documentos, ProChile ayuda a pactar citas y asistencia a ferias especializadas en el rubro de comida orgánica, las que se celebran en los principales polos de comercialización en Canadá (Vancouver, Toronto y Montreal). Las principales ferias de este tipo convenciones se detallan en la *Tabla 10. Ferias y eventos locales a realizarse en Canadá en relación a productos orgánicos*. En la *Tabla 11. Principales cadenas de restaurantes que demandan berries orgánicos* y *Tabla 12. Principales compañías de catering que demandan berries orgánicos en Canadá* se detallan las principales cadenas de restaurantes y catering en Canadá que además participan en las ferias y convenciones.

Tabla 10. Ferias y eventos locales a realizarse en Canadá en relación a productos orgánicos

| Nombre | Lugar | Sitio Web |
|---|------------------|--|
| Canadian Produce Marketing Association (CPMA) | Toronto, Ontario | www.cpma.ca/ |
| Grocery Innovations | Toronto, Ontario | www.groceryinnovations.com |
| Ottawa Wine and Food Show | Ottawa, Ontario | www.ottawawineandfoodshow.com |
| SIAL Canada | Toronto, Ontario | www.foodandwineexpo.ca |
| Canadian Food and Beverage Show (CRFA) | Toronto, Ontario | www.crfa.ca/tradeshows/crfashow |
| Toronto Gourmet Food & Wine Expo | Toronto, Ontario | www.foodandwineexpo.ca |

(Fuente: Prochile, 2012)

Dado la distancia geográfica, cultural e idiomática, es imprescindible contar con una página web en inglés con toda la información de los productos ofrecidos y la lista de contactos actualizados del encargado de la compañía de las ventas internacionales.

Otro factor a considerar es la contra estacionalidad con Canadá. El país importa el 80% de sus frutas frescas entre Noviembre y Junio. Esto significa que la campaña de marketing debe hacerse entre los meses de Junio y Octubre.

En general, los importadores reconocen la fruta fresca orgánica como un producto de calidad, y no es necesario introducir o agregar demasiada información en su presentación. Los importadores valoran la seriedad de los manejos prediales en relación a la certificación orgánica, posicionando a Chile como un país serio y respetuoso de la normativa y que en definitiva marca la diferencia frente a otros países.

Tabla 11. Principales cadenas de restaurantes que demandan berries orgánicos

| Nombre de la Empresa | Número de Sucursales | Ventas (Millones USD) | Presencia |
|---|-----------------------------|------------------------------|------------------|
| Tim Horton's Inc. | 4.014 | \$4.967,56 | Nacional y USA |
| McDonald's Restaurants of Canada Ltd. | 1.408 | \$2.911,00 | Nacional |
| Subway | 2.717 | 1.230,00 | Nacional |
| Cara Operations | 689 | 1.075,00 | Nacional |
| Starbucks Canada Inc. | 1.115 | 984,00 | Nacional |
| Yum! Restaurants International (Canada) | 1.028 | 842,00 | Nacional |
| Boston Pizza International Inc. | 392 | 742,00 | Nacional |
| A&W Food Services of Canada Inc. | 749 | 675,68 | Nacional |
| Wendy's Restaurants of Canada Inc. | 368 | 525,62 | Nacional |
| MTY Tiki/Mining Enterprises Inc. | 2.263 | 432,96 | Nacional y USA |

(Fuente: ProChile 2012)

Tabla 12. Principales compañías de catering que demandan berries orgánicos en Canadá

| Nombre de la Empresa | Número de Sucursales | Ventas (Millones USD) | Presencia |
|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| Compass Group Canada | 1.450 | \$1.230,00 | Nacional |
| Aramark Canada Ltd. | 1.500 | \$751,00 | Nacional |
| Sodexo Canada Ltd. | 750 | \$451,00 | Nacional |
| Cineplex Entertainment LP | 446 | \$239,11 | Desde British Columbia hasta Quebec |
| British Columbia Ferry Services Inc. | 36 | \$46,25 | Costa de British Columbia |
| Dana Hospitality Inc. | 104 | \$38,54 | Nacional |
| ClubLink Corporation | 46 | \$33,38 | Nacional |
| byPeterandPauls.com | 7 | \$22,14 | Ontario |
| Metro Toronto Convention Centre | 1 | \$20,50 | Toronto |
| Stagewest Hospitality | 8 | 19,93 | Nacional |

(Fuente: ProChile, 2012)

4.2.2 Contacto con los brokers canadienses

Los brokers pueden ayudar a las empresas que por tamaño no pueden financiar un empleado a tiempo completo, un representante en el mercado para desarrollar sus propios canales de distribución.

Los brokers funcionan en base a comisiones representando a la empresa productora de alimentos en el mercado local. Estos operan ya sea de manera federal, provincial o nacional con una potente fuerza de venta y poseen en sus manos fuertes lazos comerciales ya establecidos. Los brokers juegan un rol vital en el rubro HORECA dado que manejan las listas de los principales consumidores de productos.

Para una productiva relación comercial con un broker, como con cualquier otro actor en la cadena de distribución, se debe tener muy claros los aspectos de comunicación y creación de confianza. Ellos son los encargados de ejecutar un plan de ventas por los que se debe mantener una comunicación fluida durante todo el proceso de planificación. El trabajo en conjunto en la definición de objetivos de venta y formas de medición es la clave para tener éxito en el mercado. Cabe recalcar, que se debe evitar compromisos en temas en los cuales no se tenga la certeza de poder ser capaz de cumplir, sobretodo en temas de envío, precios y producción. Estas consideraciones también son importantes al momento de lanzar nuevos productos y promociones.

Una vez elaborados los *brochures*, y la página web, se debe realizar el contacto con los brokers para agenda una reunión. En el Anexo C, se listan los principales brokers asociados a los productos orgánicos que residen en Quebec.

4.2.3 Acercamiento con el Hotel Chateau de Frontenac

Este acercamiento es de suma importancia pues servirá como proyecto de pilotaje en el país extranjero.

El Hotel Chateau Frontenac es un referente en la comida gourmet dentro de la provincia de Quebec, y ocupa dos de los segmentos perseguidos el de catering y restaurantes. Las preparaciones, comidas, materias primas utilizadas en este hotel marcan pauta para los demás restaurantes boutiques de la zona, por lo que lo convierte en un socio estratégico en la provincia de Quebec. El lograr que este hotel utilice los productos de AGROILS logrará generar reconocimiento, visualización y posicionamiento dentro del mercado *Quebequois*. Es así como el trabajar con el hotel es una estrategia de marketing en sí misma.

En conversaciones con agentes en Quebec sobre el proceso de acercamiento hacia la administración del hotel, se ha mencionado que ellos están muy interesados tanto en la calidad del producto orgánico como por la responsabilidad social en su cadena de producción. Por lo que la estrategia de marketing para llegar a ellos se basará en presentación de todos los productos orgánicos que ofrece AGROILS con un fuerte énfasis en la cadena de producción basado en la sustentabilidad y sostenibilidad del trabajo con los pequeños agricultores del sur de Chile. El plan de acción para ello es el siguiente:

- Definición de un *brochure* personalizado para el Hotel.

- Concertación de la entrevista para la presentación de la compañía y productos ofrecidos.
- Elaboración de paquetes de degustación.
- Proposición de visita a Chile para presenciar en terreno el proceso de recolección y producción de los berries y su calidad orgánica.

Con esto se espera lograr un convenio base que permita comenzar el proceso de pilotaje en la provincia de Quebec y el posicionamiento de los productos de manera paralela teniendo como patrocinador a un referente en la zona.

5. PLAN DE OPERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Para llevar cabo la exportación de berries orgánicos desde Chile hacia la Provincia de Quebec en Canadá, es preciso establecer ciertas etapas desde la producción y compra de berries hasta la colocación de estos en suelos canadienses. Cabe destacar que la estrategia de trabajar con un broker en el extranjero facilita las gestiones post aduanas, dado que es el quien se encarga del proceso desde ese punto. El trabajo en Chile se concentra en la gestión de compra del producto con foco en la obtención de la calidad y volumen ofrecido a los brokers en Canadá. El plan de operación se puede conceptualizar según la *Figura 8. Plan de Operación para la exportación de berries a Canadá.*

Figura 8. Plan de Operación para la exportación de berries a Canadá



(Fuente: Elaboración propia)

5.1 Gestión de Compra

Si bien AGROILS solo compra el producto a pequeños agricultores en el sur de Chile, la compañía debe buscar a los productores para asegurar la producción. En Chile el proceso de producción de berries es mayoritariamente de subsistencia con herramientas precarias por lo que encontrar canales formales de compra y venta es casi imposible. Por lo tanto gran parte del trabajo es recorrer en busca de pequeños productores de berries entre las regiones del Biobío, Araucanía, Los Ríos y de Los Lagos.

5.1.1 Establecimiento de Alianzas

Luego de la prospección de terrenos y la identificación de los potenciales focos de producción, es necesario llegar a acuerdos con los pequeños agricultores para estimar la producción que será vendida, fechas de producción y precios. En este paso, y dada la experiencia de AGROILS, se desestima trabajar con cooperativas y asociaciones de agricultores debido a la poca solidez y estabilidad de estas, poniendo en riesgo la producción y el cumplimiento de los tratos acordados.

5.1.2 Asesoría a pequeños agricultores

AGROILS apoya fuertemente a los agricultores con lo que trabaja para lograr las certificaciones requeridas para ser competitivos en el mercado extranjero. Dada la alta ruralidad, baja escolaridad y educación de los productores de berries, desconocen las certificaciones existentes, los métodos de postulación y las gestiones asociadas para conseguirlas, incluso contando con todo lo necesario.

Todos los costos asociados a la consecución de las certificaciones son absorbidos por los agricultores, siendo AGROILS solo un asesor prestando consejo dado los años de experiencia en el rubro. Este paso es muy importante, dado que así, la empresa asegura que todos los productores con los que trabaja poseen las certificaciones necesarias y conocen sus estándares, además de crear un fuerte lazo de trabajo colaborativo y responsabilidad conjunta, fundamental en este proyecto.

5.1.3 Cuantificación oferta potencial de berries

Una vez catastrados los productores y habiendo asegurado que todos poseen y producen bajos los estándares que AGROILS requiere, se procede a contabilizar la producción total de berries que AGROILS puede comprar. Este paso es fundamental, pues es en este estado donde la empresa puede negociar los brokers en Canadá la oferta de berries para la exportación.

Así mismo se establece las fechas de producción, envío y bajo estándares y calidad serán los productos. Tal como se describió anteriormente, las fechas de negociación para exportar fruta fresca en Canadá es entre Noviembre y Junio, las que justo calzan con las fechas de producción de berries en Chile por la contra estacionalidad. Esto genera un *timing* perfecto para las negociaciones de volúmenes en julio-agosto.

5.1.4 Supervisión de la producción

Como última etapa, AGROILS debe supervisar la producción y cosecha de berries para asegurar la calidad de los productos comprados y ofrecidos en el extranjero. Así en los meses de primavera verano, es necesario supervigilar el proceso de gestión de compra y posterior cargo y transporte.

5.2 Preparación del Producto

Una vez terminada la gestión de compra, es necesario comenzar el proceso de embalaje para preparar la carga hacia su destino final. El traslado desde las zonas de producción hasta la zona de preparación del producto es llamado *Flete Terrestre* y será externalizado

Una vez llegado el producto, es necesario generar la cadena de frío, limpieza del producto, clasificación, packaging y cargo. En la *Figura 9. Flujo del proceso productivo para preparar los berries como producto final* se resumen el diagrama de procesos que involucran la preparación de la fruta. El traslado desde el sitio de recolección se externaliza y figura como costo FOB Chile. Estas actividades se realizarán en las dependencias de AGROILS.

A continuación se detalla cada etapa:

- **Recepción e Inspección de la materia prima:** Los berries son recepcionados desde su recolección, donde se hace una inspección rápida sobre su calidad, descartando frutas descompuestas, golpeadas, etc.
- **Almacenamiento en cámara de refrigeración:** Los berries se recepcionan y se enfrían a unos 5 grados Celsius y con una humedad relativa de 85% a 90%.
- **Despunte:** Proceso donde se quitan parte de la raíz de los berries. Esta etapa puede hacerse in situ en la recolección, o en centro de procesamiento.
- **Lavado:** El lavado de los berries se realiza con agua limpia.
- **Clasificación por tamaño:** Esta actividad se lleva a cabo por medio de un clasificador vibratorio o de manera manual, según el tamaño demandado por el mercado.
- **Inspección, transporte a empaque:** En esta etapa se inspecciona de manera más minuciosa los berries seleccionados para su posterior etapa a empaque.
- **Empaque:** Etapa donde se trasvasija los berries a los envases en los cuales se comercializará el producto.
- **Etiquetado:** En esta etapa se agregan la etiqueta del producto incluyendo el nombre y logo de la empresa, información nutricional, número de lote y otras especificaciones importantes.
- **Almacenamiento:** Se procede a guardar el producto en la cámara de frío para su posterior transporte a su destino final.

5.3 Packaging y Cargo

Los berries seleccionados serán embalados tal como se detalla a continuación:

- Los berries seleccionados serán embalados en cajas individuales o también llamadas *clamshells* de 160 g con sus respectivas etiquetas, tal como detalla la

Figura 10. Ejemplos de cajas de cartón e individuales para el empaquetado de berries.

- Los clamshells serán colocados en cajas de cartón con una capacidad de 12 clamshells (Figura 10. Ejemplos de cajas de cartón e individuales para el empaquetado de berries).
- Con las cajas ya armadas se procede a armar el pallets con una base de 15 cajas de cartón (Figura 11. Ejemplos de bases y generación de pallet).
- A mitad del pallet se protege la carga con una capa de cinta goma espuma y se coloca en su base un recubrimiento de cartón para dar solidez a la torre (Figura 12. Ejemplo de generación de pallet y recubrimiento con plástico).
- Al terminar el pallet, este se debe recubrir con una cinta especial térmica y su sellado con cinta adhesiva especial (Figura 13. Ejemplo de embalaje de pallets con cinta térmica especial).
- Se fija la carga y se aprieta con cinta stretch.

Figura 9. Flujo del proceso productivo para preparar los berries como producto final



(Fuente: Elaboración propia)

Terminado el proceso de embalaje, los pallets de berries deben ser refrigerados a una temperatura no mayor a -22 grados Celsius. La temperatura ideal para este tipo de productos es de -30 grados Celsius. El traslado desde la zona de preparación hasta el medio de traslado a Canadá, será por vía terrestre y su costo está asociado al valor de Precio FOB Chile. Este servicio será externalizado con camiones equipados con sistemas de cadena de frío. El cargo aéreo de alimentos perecibles es un negocio que ha crecido enormemente estos últimos años siendo muchas empresas que prestan este servicio. Para el caso de cargo hacia Norteamérica las principales aerolíneas que prestan el servicio de cargo hacia Norteamérica son las enumeradas en el Anexo D. Sin embargo, por un tema de costos, se transportará los productos por medio marítimo.

5.4 Entrega

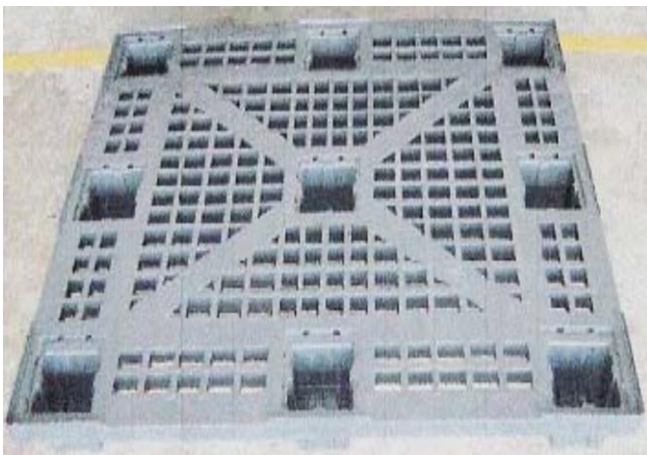
El proceso de entrega comienza cuando la carga ha llegado al puerto de Montreal. Posterior al proceso aduanero, la carga queda en manos del broker canadiense, el cual efectúa las diligencias de extracción de la carga y posterior gestión de venta. El primer se destinará la producción para el programa de pilotaje para el Hotel Chateau Frontenac, para luego el segundo año aumentar la exportación hacia la provincia de Quebec. No obstante, para efectos de facilitar las gestiones, el broker también se encargara del cargo y otros menesteres desde Montreal hacia Quebec.

Figura 10. Ejemplos de cajas de cartón e individuales para el empaquetado de berries



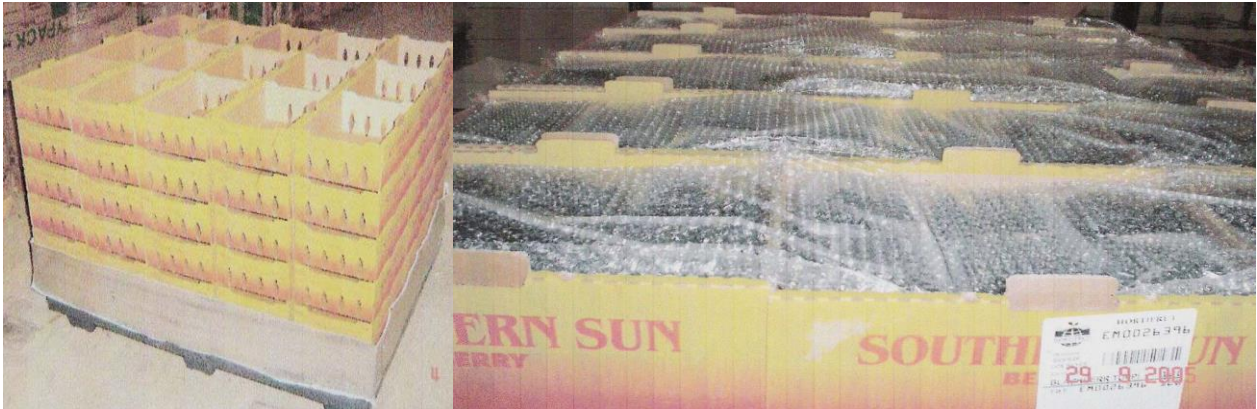
(Fuente: Diplomado en Comercio Exterior, 2006)

Figura 11. Ejemplos de bases y generación de pallet



(Fuente: Diplomado en Comercio Exterior, 2006)

Figura 12. Ejemplo de generación de pallet y recubrimiento con plástico



(Fuente: Diplomado en Comercio Exterior, 2006)

Figura 13. Ejemplo de embalaje de pallets con cinta térmica especial



(Fuente: Diplomado en Comercio Exterior, 2006)

5.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional para lograr el objetivo del proyecto es simple y compacta, debido a que no es intensa en mano de obra. Se requieren tres profesionales para suplir el trabajo demandado en la compañía (ver *Figura 14. Diagrama organizacional para el proyecto de exportación de berries a Canadá.*)

- **Encargado Gestión de Compra:** Profesional de AGROILS con la experiencia en la prospección de terrenos para asegurar la producción de berries. A cargo de asegurar, controlar y administrar la producción de berries, y determinar la demanda.

- **Encargado Comercial:** Profesional con asiento en la Provincia de Quebec, que será responsable de ser el nexo entre las operaciones nacionales y los clientes en Canadá. El recogerá y gestionará las relaciones de post venta, búsqueda de nuevos clientes y relación con los brokers. Este profesional será *part-time*.
- **Encargado de Administración:** Profesional encargado de administrar y coordinar tanto las gestiones del Encargado Comercial y el Encargado de Gestión de Compra. Establecerá los planes de negocios y estrategias comerciales.

Además se requiere de personal a plazo fijo y por temporada para trabajar en el proceso de limpieza, empaque y etiquetado. Este personal ya es parte de AGROILS y solo participaría de manera particular de este proyecto. Se estima un número no mayor a cinco personas y esta abordado como costo de Packing.

Figura 14. Diagrama organizacional para el proyecto de exportación de berries a Canadá



(Fuente: Elaboración propia)

5.6 Ciclo de Ventas

A continuación se detallan las distintas etapas del ciclo de venta en la exportación de berries a Canadá.

- **Prospección:** La etapa de prospección se realiza entendiendo que el comprador final en Canadá son los broker, por lo que se trabaja cercanamente con ProChile obteniendo información acerca de ellos, los mercados que atienden y su poder de

venta. Parte del listado de empresas de broker se detallan en el Anexo C.

- **Precalificar:** Una vez ella la prospección de brokers a través de Canadá, se procederá a precalificar en función de los atributos que presenta nuestros productos. Estos atributos son productos orgánicos, Premium con alto valor nutricional, orientados a un público de ingreso medio – alto. Así, se generará una lista más pequeña seleccionando brokers que solo trabajen con productos orgánicos, comida saludable, hoteles y restaurantes boutiques, pequeños mercados orgánicos, etc.
- **Presentar:** Las presentaciones serán divididas en presentaciones en eventos y ferias del rubro, presentaciones directas a brokers, procesos de degustaciones. La runde de presentaciones por ferias será apoyada por ProChile, el resto de las actividades será por contacto directo con los brokers.
- **Cerrar:** El cierre es muy importante porque se negociará el precio y las fechas de entrega de los productos. Como se ha dicho, el precio fluctúa mucho en función de los factores climáticos que afecta la oferta y la calidad. Por otro lado, la contra estación obliga a generar negociaciones con un año de anticipación lo que implica “pactar” un volumen ofertado según el precio especulado. Los precios manejados en este tipo de transacciones son los precios *Free On Board* o FOB (detallados más adelante). Estos precios son mundialmente conocidos y manejados históricamente por organismo como la ODEPA y ASOEX. Así también, las comisiones de los brokers son públicas y rondan el 7% del precio FOB. En suma, la consideración de precios se realizará en función de la calidad del producto y los precios de transacción del berrie basados en las tendencias del año. Es muy importante generar cotizaciones rápidas, detalladas junto con un perfil de los productos ofrecidos para lograr un cierre limpio y rápido.
- **Referencias:** Es muy importante recabar toda la información de los brokers: compañías y *retailers* con los que trabaja, evaluación de su gestión y capacidad de venta, solidez financiera, etc. Existen muchas fuentes formales e informales para obtener esta información. Asociaciones de productores como ASOEX, poseen amplia experiencia y conocimiento del rubro, ProChile en Canadá también posee información de la cultura de negocio en el país, etc. Dado, que la relación con los compradores es de largo aliento, este punto es muy importante para crear confianza y rentabilidad.

6. PLAN FINANCIERO

6.1 Consideraciones

Se deben tomar las siguientes consideraciones a modo de generar la evaluación financiera.

- **Implementación:** El desarrollo del proyecto presupuestado por la empresa es el envío el primer año de berries orgánicos a la Provincia de Quebec como proceso de pilotaje, por lo que la cantidad exportada el primer año será experimental y aumentando gradualmente en los horizonte de evaluación

- **Horizonte de evaluación:** Se contempla un horizonte de evaluación de 5 años. Esto se debe principalmente a la gran agilidad del mercado, el crecimiento que tiene mercado internacional y la gran competitividad a escala mundial en el mundo de los berries, por lo que un horizonte temporal más alto no lograría detectar estas variables.
- **Tipo de Cambio:** Para efectos prácticos y dado su uso mundial en negocios internacionales, se utilizará el precio del dólar estadounidense. El tipo de cambio se fijará en base al valor promedio de esta divisa en lo que va del mes de diciembre de 2014, lo que equivale a \$614.18.

El precio del dólar en los últimos meses ha sido muy difícil de estimar, debido a la gran incertidumbre económica en el país. En una opinión general, los economistas creen que La economía por ahora se ve cayendo en su margen. Chile está generando un proceso de ajuste en su crecimiento luego de 4-5 años de un crecimiento extraordinario, por lo que es normal que se genere este ajuste en este sentido, y no sería raro ver precios del dólar entre los \$620 y \$630 en el 2015 (La Segunda, 2014).

6.2 Precio de Venta

Para estimar el precio de venta futuro de un kilo (1 kg) los berries orgánicos, se considerarán las siguientes variables:

- El precio FOB de los berries chilenos
- El precio de compra de los berries a los productores

6.2.1 Precio FOB

El precio FOB (por sus siglas en inglés *Free On Board*) es un término que se utiliza en la compra y venta de productos que se comercializan por medio de medio marítimo. El vendedor entrega la mercancía "a bordo del buque" designado por el comprador en el puerto de embarque designado, y por tanto estibado; en ese momento se traspasan los riesgos de pérdida o daño de la mercancía del vendedor al comprador. El vendedor contrata el transporte principal, a través de un transitario o un consignatario, por cuenta del comprador. El vendedor también realiza los trámites aduaneros necesarios para la exportación (Wikipedia, 2014). Según la ODEPA, los precios FOB Chile promedio para los berries son de 3,5 USD/kg, mientras que los precios FOB Canadá para los berries se encuentra en promedio a unos 10,851 USD/kg.

6.2.2 Precio de Compra

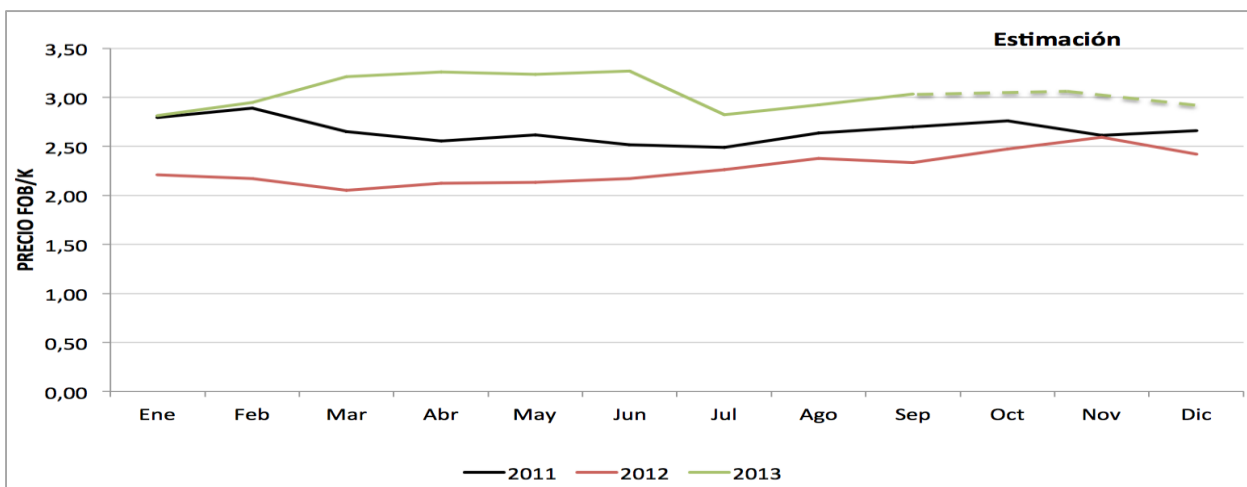
El precio de compra es el valor al cual se obtiene los berries producidos por los pequeños agricultores, que oscilará según la calidad del producto ofrecido. Se estima que el valor promedio de los berries en la temporada oscilará entre los 2 USD/kg a 2,5 USD/kg (SOFOFA, 2013). En concordancia con la información de la SOFOFA, el *Gráfico 17. Precio FOB Chile para la frambuesa congelada*, *Gráfico 18. Precio FOB Chile para los arándanos congelados* y el *Gráfico 19. Precio FOB Chile para las moras congeladas* los precios FOB históricos de frambuesas, arándanos y moras también oscilan entre los 2,5

USD/kg y 3,0 USD/kg. En efecto, el año 2013 muestra un alza para los berries, siendo el arándano el que presenta precios por sobre los 3,0 USD/kg.

6.3 Precio Final de Venta

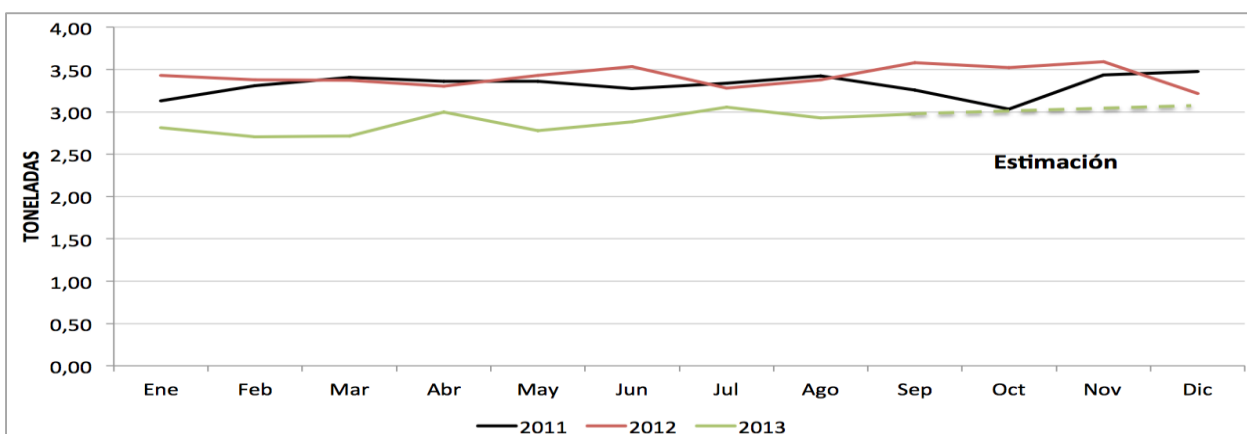
Finalmente, el precio de venta debe considerar los precios FOB chilenos y del país destinatario, los costos de transporte, margen de utilidad de la compañía y costos del broker en Canadá. En la *Tabla 13*. Estructura de precios para obtener el precio final, expresados en USD se muestran el precio estimado. Cabe destacar el precio pagado a los productores corresponde a un 13,2% del precio final, lo que está en plena concordancia con lo comprometido a pagar según la certificación de precio justo.

Gráfico 17. Precio FOB Chile para la frambuesa congelada



(Fuente: IQ Consulting, 2014)

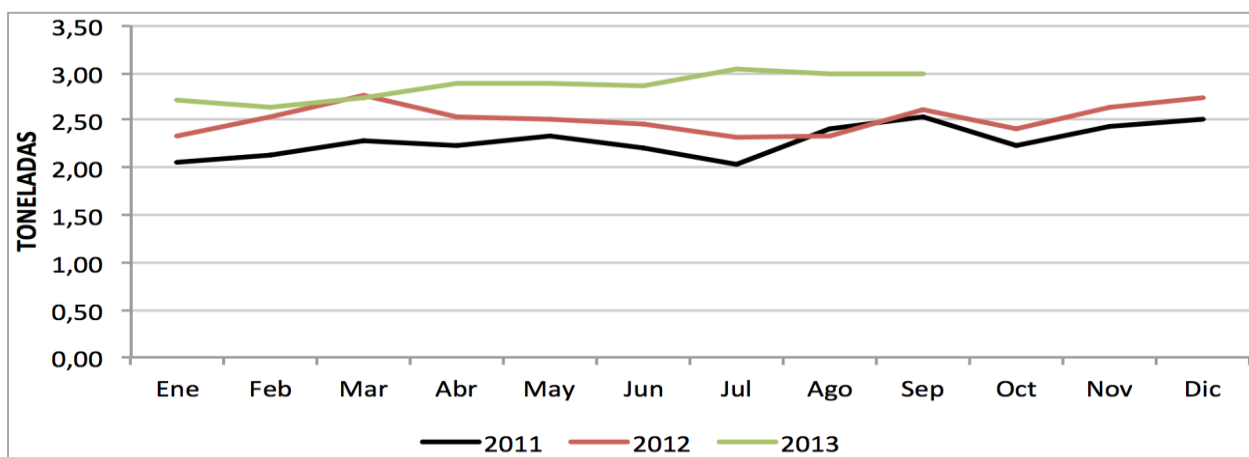
Gráfico 18. Precio FOB Chile para los arándanos congelados



(Fuente: IQ Consulting, 2014)

Así, el costo por kilogramo de berrie orgánico en Canadá alcanza un valor de 19.03 USD, para ser comercializados por los broker extranjeros.

Gráfico 19. Precio FOB Chile para las moras congeladas



(Fuente: IQ Consulting, 2014)

Tabla 13. Estructura de precios para obtener el precio final, expresados en USD

| Ítem | Costo (USD\$/kg berrie) |
|---------------------------------------|-------------------------|
| Precio productor neto (precio compra) | 2,5 |
| Flete Terrestre | 0,7 |
| FOB Chile | 4,2 |
| FOB Canadá | 10,85 |
| Margen Broker Canadá (7% FOB Canadá) | 0,78 |
| TOTAL | 19,03 |

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 14. Comparación precios berries AGROILS versus competidores en Canadá

| Precio (USD) | Peso | Tipo | Marca | Origen | Presentación |
|--------------|----------------|-----------------------------|----------------|--------------|----------------------|
| 9,24 | 454 gr. | Frutillas Orgánicas | AGROILS | Chile | Caja plástico |
| 5,59 | 454 gr. | Frutillas Orgánicas | Driscolls | México | Caja plástico |
| 7,99 | 454 gr. | Frutillas Orgánicas | Sweet Success | EEUU | Caja plástico |
| 4,79 | 170 gr. | Frutillas Orgánicas | Naturipe | EEUU | Caja plástico |
| 3.46 | 170 gr | Frambuesas Orgánicas | AGROILS | Chile | Caja plástico |
| 3,19 | 170 gr. | Frambuesas Orgánicas | Driscolls | México | Caja plástico |
| 3,19 | 170 gr. | Frambuesas Orgánicas | Naturipe | EEUU | Caja plástico |
| 1,59 | 170 gr. | Arándanos Orgánicos | Naturipe | EEUU | Caja plástico |

(Fuente: Elaboración propia)

En esta etapa, es interesante comparar los precios de los competidores versus el precio de los berries de AGROILS. Según los valores de la *Tabla 14. Comparación precios*

berries AGROILS versus competidores en Canadá, los productos de AGROILS son un 39% más caros en el formato de 454 gramos, En el formato de 170 gramos, solo es un 7,8% en promedio más caro que la competencia. Si bien hay diferencias notorias, la comparación no es justa, debido que los berries de AGROILS no solo son certificados orgánicos, si no también certificados por comercio justo. Esto es un elemento diferenciador que agrega valor al producto y por ende, lo hace más caro.

A continuación en la *Tabla 15. Precio berrie por kilo, proyectados para el horizonte temporal del proyecto*, se presenta la estimación precios hasta el horizonte de previsión, con un reajuste anual del 5% por año. Este valor se debe básicamente al crecimiento de la demanda en el país extranjero y al crecimiento de la industria, basado en la información recabada en el estudio de mercado.

Tabla 15. Precio berrie por kilo, proyectados para el horizonte temporal del proyecto

| Años Proyecto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Precio USD/kg | 19,03 | 19,98 | 20,98 | 22,03 | 23,13 |
| Precio CLP/kg | 11.675 | 12.272 | 12.886 | 13.530 | 14.530 |

(Fuente: Elaboración propia)

6.4 Ingresos Esperados

Teniendo en cuenta los valores por kilogramo de berrie orgánico que se debe utilizar para venderlo en Canadá, es necesario proyectar los ingresos en función de la producción de berries anual. Como se ha dicho anteriormente se pretende realizar un proceso de pilotaje utilizando solo la demanda del Hotel Chateau Frontenac la cual será de una tonelada. Para los siguientes años se prevé un aumento gradual y continuo del 20% hasta el horizonte de producción. Este valor nace de las estimaciones propias y de expertos frente a la labor que un broker puede hacer para abrir el mercado. Así, el año dos, se prevé un aumento en la producción al doble, y desde ahí comenzar el crecimiento en la exportación. Los resultados se muestran en la *Tabla 16. Ingresos proyectados en el horizonte temporal del proyecto*, se muestran los valores obtenidos.

Tabla 16. Ingresos proyectados en el horizonte temporal del proyecto

| Ítem / año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Precio USD/kg | 19,03 | 19,98 | 20,98 | 22,03 | 23,13 |
| Kg importados | 1000 | 2000 | 2400 | 2880 | 3456 |
| Ingreso bruto USD | 19.010 | 39.693 | 50.353 | 63445,26 | 79945,03 |

(Fuente: Elaboración propia)

6.5 Inversión

AGROILS ya se encuentra desde años en este mercado de la compra y exportación de productos a otros mercados, por lo que la inversión está enfocada en la estrategia de marketing. La prospección del mercado, participación a ferias y convenciones son vitales para lograr contratos rentables a largo plazo. Los costos asociados a marketing y publicidad fueron consultados a un diseñador de producto el cual cotizo el plan de marketing digital, diseño e impresión de documentos, etc. Los costos de representación, se definen como los costos asociados a cenas, participaciones de reuniones y almuerzos con clientes dentro de la prospección y cierres de negociación, y fueron evaluados en base a las tarifas de restaurantes, taxis, y cafés de Montreal; envío de muestras y degustaciones está basado en los costos de enviar los mismos vía aérea.

Dentro de la inversión se incluye un ítem llamado imprevistos, con la intención de cubrir cualquier gasto extra no presupuestado y que equivale a un 10% de la inversión total. Tal como se muestra en la *Tabla 17. Estructura de la inversión inicial*, la inversión inicial asciende a 34.745,634 USD.

Tabla 17. Estructura de la inversión inicial

| Ítem | Valor USD |
|-------------------------------------|-------------------|
| Elaboración brochures y documentos | 2.442,28 |
| Costos representación | 8.140,93 |
| Viajes y viáticos | 11.397,31 |
| Envío muestras y degustaciones | 1.953,95 |
| Participación ferias y convenciones | 4.884,56 |
| Elaboración página web | 2,767,91 |
| Imprevistos | 3.158,694 |
| TOTAL | 34.745,634 |

(Fuente: Elaboración propia)

6.6 Costos de Operación

Los costos de operación estarán compuestos por los costos fijos y variables del proyecto, los cuales se detallan a continuación.

6.6.1 Costos fijos

Los costos fijos van a estar dados por todos los gastos que se involucren en el proyecto, exista o no producción. Se incluyen los costos de salarios para los tres profesionales que están involucrados en el proyecto. En la *Tabla 18. Estructura de costos fijos* se detallan los costos fijos del proyecto.

La gestión de compra en los costos fijos está basado en los labores de prospección y continua gestión de nuevos productores, acercar y fortalecer las relaciones con los ya existentes y la constante asesoría en términos de certificaciones y producción, los cuales fueron consultados previamente a la compañía.

Tabla 18. Estructura de costos fijos

| Ítem | Valor USD |
|-------------------------|------------------|
| Salario 3 profesionales | 4.884,56 |
| Marketing | 5.211,73 |
| Gestión de Compra* | 3,356,37 |
| TOTAL | 13.452,66 |

(Fuente: Elaboración propia)

6.6.2 Costos variables

Los costos variables van a estar dados por los costos en el embalaje, potencial almacenamiento de los berries y la gestión de compra. El último ítem se debe a la supervisión de la cosecha y producción de lo berries. En la *Tabla 19. Estructura de costos variables*, se detallan los costos variables asociados a la exportación de berries. Los valores fueron calculados en función de cotizaciones que se obtuvieron con proveedores locales.

Tabla 19. Estructura de costos variables

| Ítem | Valor USD |
|-------------------|-----------------|
| Gestión de compra | 2.442,28 |
| <i>Packing</i> | 1.628,18 |
| Almacenamiento | 976,91 |
| TOTAL | 5.047,37 |

(Fuente: Elaboración propia)

6.6.3 Capital de trabajo

Los proyectos necesitan de capital de trabajo para poder operar mientras no se tengan ingresos por las ventas. En el caso del presente plan de negocios y dadas las circunstancias de la industria, el capital del trabajo pasa a ser una variable crítica.

Se calculará el capital de trabajo como máximo de los egresos acumulados, es decir, hasta que las ventas puedan solventar el gasto anual. Para este proyecto el capital de trabajo se fijó en 18.500,03 USD.

6.7 Tasa de Descuento

Generalmente los proyectos agrícolas poseen una tasa de descuento bastante alta (18%), dado el nivel de riesgo que poseen (variables incontrolables como el clima). Sin embargo, para el caso de este plan de negocio, este es un riesgo indirecto dado que AGROILS compra los berries orgánicos a un tercero, además, en consultas a expertos en la materia, aseguran que una tasa bajo el 10% es muy baja considerando los factores climáticos involucrados para obtener el producto. Por lo anterior se utilizara una tasa de descuento de 12%, donde además se realizará un análisis de sensibilidad para determinar su impacto en el proyecto (Sección 6.10.4).

6.8 Flujo de Caja

En base a los capítulos anteriores, en los que se evaluaron las variables ambientales, condiciones económicas y potencialidades del mercado, se ha dado una base para ver la viabilidad de este plan de negocios. A su vez los costos y la inversión asociada en el horizonte de evaluación permitirá decir de manera más precisa si el proyecto es rentable o no.

Para ello se hace uso de los indicadores financieros VAN que retorna todos los valores futuros descontados a la tasa de descuento definida, y la TIR que demuestra la rentabilidad del proyecto demostrando que tan lejos o cerca se está de la tasa de descuento.

En la *Tabla 20. Indicadores financieros del plan de negocios*, se muestra los valores de la TIR y VAN para este plan de negocios.

Tabla 20. Indicadores financieros del plan de negocios

| | |
|-----------|-----------------|
| VAN (12%) | \$68.378,92 USD |
| TIR | 79% |

(Fuente: Elaboración propia)

Se puede concluir que el proyecto es muy rentable, donde la TIR es muy pero muy lejos de la tasa de descuento calculada, por lo que es un proyecto no riesgoso y viable. El flujo de caja se muestra en la *Figura 21. Flujo de caja del proyecto*.

Una vez terminado el horizonte temporal del proyecto, el negocio seguirá generando ingresos. Para saber con exactitud se calculó el valor residual del proyecto, el cual surge como un perpetuidad del último flujo calculado (año 5). Para este proyecto, el valor residual fue de USD \$725.263,6 lo que implica un próspero flujo de ingresos a largo plazo.

6.9 Análisis de Sensibilidad

El hacer el análisis de sensibilidad permite ver cuál de las variables involucradas en el proyecto inciden en mayor o menor medida en la viabilidad económica del plan de negocios.

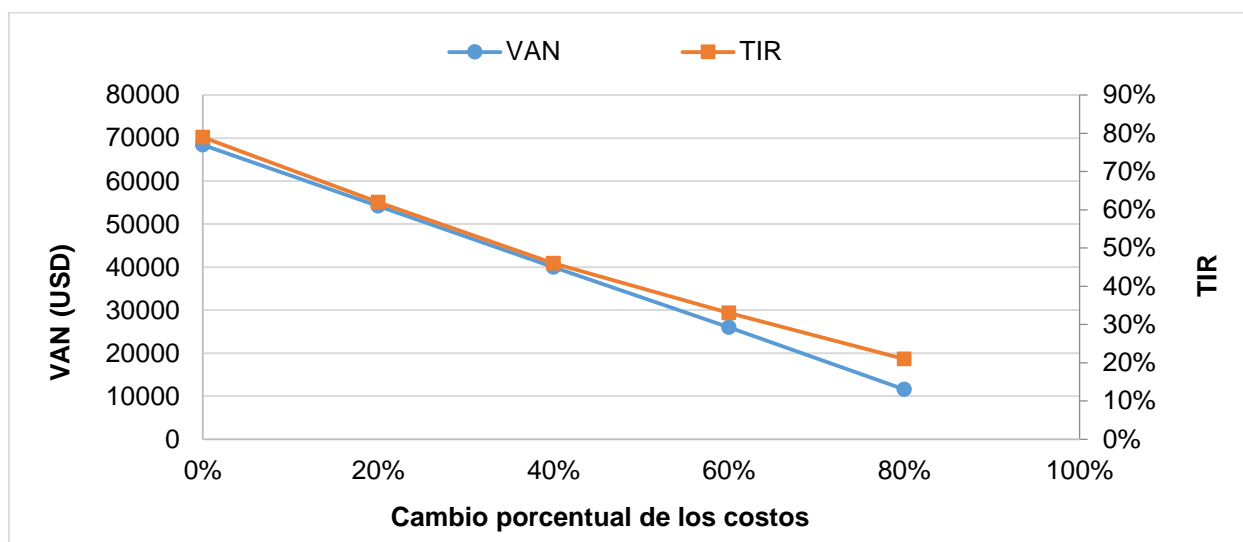
Las variables a analizar son:

- Cambio en los costos.
- Cambio en el volumen de venta.
- Cambio en el precio de venta.
- Cambio en la tasa de descuento.

6.9.1 Cambio en los valores de costos

El proyecto fue evaluado utilizando un precio del dólar de \$614.18, sin embargo, la incertidumbre económica genera una volatilidad en el precio de la divisa. En el *Gráfico 20. Sensibilidad de la VAN y TIR al cambio porcentual de los costos del proyecto* se muestra como la TIR y la VAN se ven afectados cuando se aumenta porcentualmente los costos del proyecto. Se puede apreciar que el proyecto resiste sin problemas un aumento sostenido de los costos hasta en un 80%, aun dando un VAN positivo. Sin embargo, no se estima que durante los años de proyección del proyecto se vea un alza tan fuerte de los costos.

Gráfico 20. Sensibilidad de la VAN y TIR al cambio porcentual de los costos del proyecto



(Fuente: Elaboración propia)

6.9.2 Volumen berrie exportable

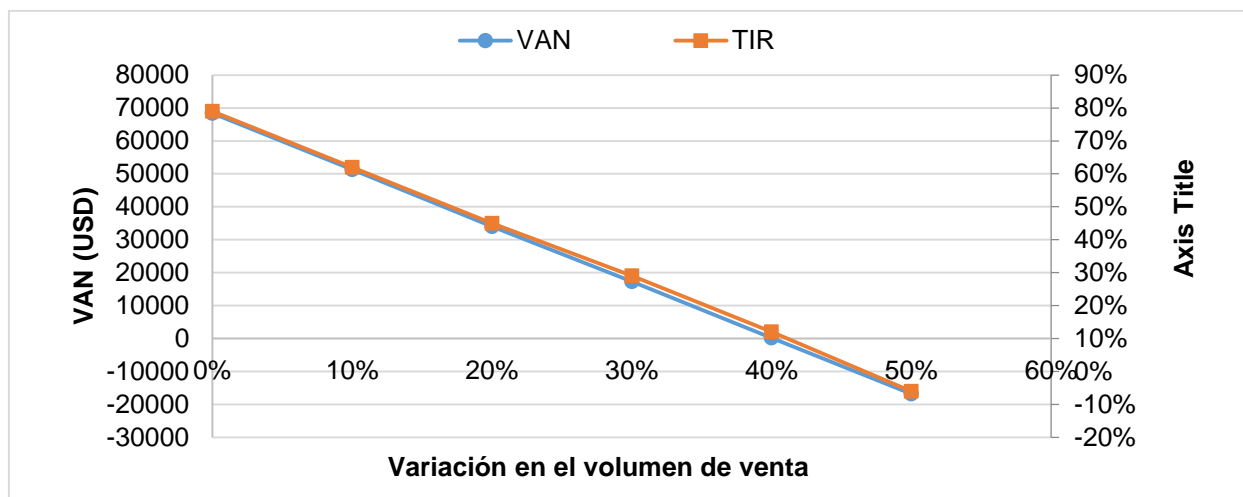
El volumen proyectado para exportar fue de 1000 kg el primer año con un crecimiento continuo en el segundo año hasta el horizonte de evaluación. Sin embargo, las condiciones climáticas inherentes al sur de Chile pueden generar una disminución en la producción anual, comprometiendo las cantidades exportadas. La variación de la TIR y la VAN en función del volumen exportado se puede apreciar en el *Gráfico 21. Sensibilidad de la VAN y la TIR al cambio de volumen exportado*. Se puede ver que el punto en que el VAN se hace negativo es con una disminución aproximadamente del 41% del volumen de producción.

6.9.3 Variación en el precio de compra

El precio de compra fue pactado en 19,03 dólares el kilo, sin embargo, las variaciones en su precio ya sea por cambios en el precio del dólar, escasez u otros hacen muy probable su fluctuación de un año a otro. En el *Gráfico 22. Sensibilidad del VAN y TIR en función de cambios en el precio de compra* se muestra el cambio producido en la VAN y TIR en función de disminuciones porcentuales del precio de compra. Como se puede apreciar, el VAN decrece velozmente en función de una baja en precio de venta, haciéndose

negativo con una reducción del precio aproximado al 40%, lo que significa un precio de 11,42 USD por kg.

Gráfico 21. Sensibilidad de la VAN y la TIR al cambio de volumen exportado

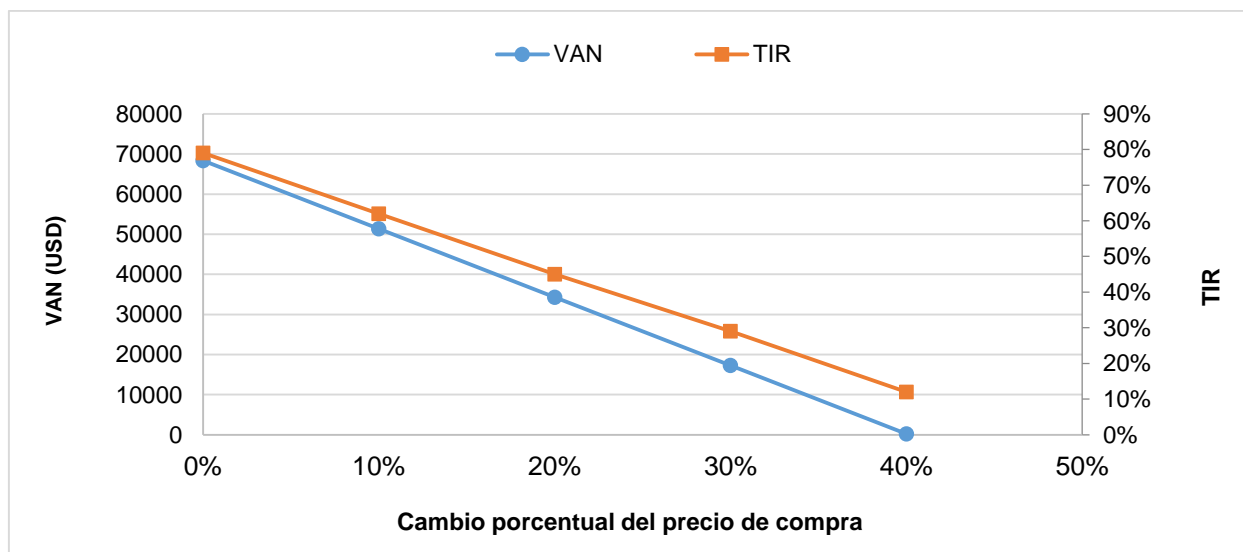


(Fuente: Elaboración propia)

6.9.4 Variación de la tasa de descuento

Tal como se comentó en la sección 5.4, la tasa de descuento variará dependiendo si el proyecto contempla o no plantaciones de berries. Los factores ambientales y climáticos hacen muy susceptibles a estos proyectos de fracasar por lo que en la *Gráfico 23. Sensibilidad del VAN a la variación de la tasa de descuento*, se puede apreciar que su variación es bastante significativa como para disminuir a la mitad las ganancias.

Gráfico 22. Sensibilidad del VAN y TIR en función de cambios en el precio de compra



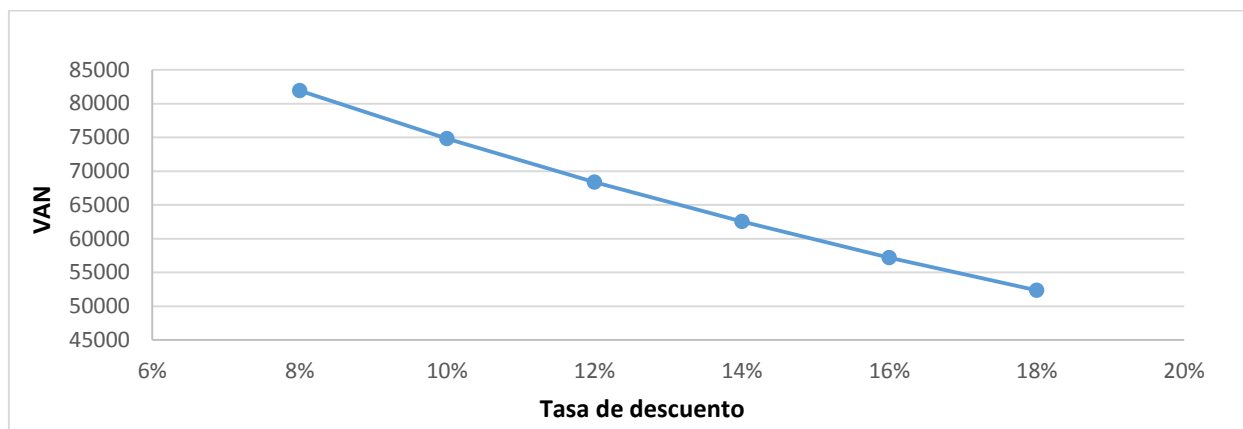
(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 21. Flujo de Caja del proyecto

| Años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| + Ingresos por Ventas | 19030,00 | 39963,00 | 50353,38 | 63445,26 | 79941,03 |
| + Intereses por Depósitos | | | | | |
| + Otros Ingresos | | | | | |
| +/- Ganancias/Pérdidas del Capital | | | | | |
| - Costos Fijos | 13452,66 | 13923,50468 | 14410,82735 | 14915,2063 | 15437,23852 |
| - Costos Variables | 5047,37 | 5224,02795 | 5406,868928 | 5596,109341 | 5791,973168 |
| - Pago de Intereses por Créditos | | | | | |
| - Depreciaciones Legales | | | | | |
| - Pérdidas del Ejercicio Anterior | | | | | |
| = Utilidad Antes de Impuestos | 529,97 | 20815,47 | 30535,68 | 42933,94 | 58711,81 |
| - Impuesto de Primera Categoría (20%) | 105,99 | 4163,09 | 6107,14 | 8586,79 | 11742,36 |
| = Utilidad Después de Impuestos | 423,97 | 16652,37 | 24428,55 | 34347,15 | 46969,45 |
| + Depreciaciones Legales | 105,99 | 4163,09 | 6107,14 | 8586,79 | 11742,36 |
| + Pérdidas del Ejercicio Anterior | | | | | |
| +/- Ganancias/Pérdidas del Capital | | | | | |
| = Flujo de Caja Operacional | 529,97 | 20815,47 | 30535,68 | 42933,94 | 58711,81 |
| - Inversión Fija | -34745,634 | | | | |
| + Valor Residual de los Activos | | | | | |
| - Capital de Trabajo | 18500,03 | 19425,03 | 20396,28 | 21416,10 | 22486,90 |
| + Recuperación del Capital de Trabajo | 18500,03 | 19425,03 | 20396,28 | 21416,10 | 22486,90 |
| + Préstamos | | | | | |
| - Amortizaciones | | | | | |
| = Flujo de Capitales | -34215,67 | 20815,47 | 30535,68 | 42933,94 | 58711,81 |

(Fuente: Elaboración propia)

Gráfico 23. Sensibilidad del VAN a la variación de la tasa de descuento



(Fuente: Elaboración propia)

7. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En base a todo lo anterior, se puede señalar que el mercado canadiense sigue la misma tendencia mundial de los países desarrollados en el consumo de productos saludables y por supuesto orgánicos.

En términos generales, la clave del éxito en la explotación del mercado Canadiense es el desarrollo de una estrategia organizada de marketing, requiriendo prioritaria atención lo siguiente:

- **Comunicación Efectiva:** El mercado es muy ágil por lo que se demanda una rápida movilidad en la producción de muestras, respuestas durante el mismo día a las consultas de los compradores, etc.
- **Marketing:** Es necesario prospectar el mercado, conocer los canales de distribución, participar en convenciones, ferias y que los actores del mercado conozcan los productos y su calidad
- **Socio estratégico:** es altamente necesario, dado la cadena de distribución, de contar con un socio estratégico dentro de la industria, generalmente un distribuidor o broker, los cuales abrirán el mercado a los nuevos exportadores
- **Confiabilidad:** es imperante generar los envíos a tiempo, cumplir con los compromisos, mantener la calidad de los productos para obtener una relación de largo aliento.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se logró definir y elaborar a cabalidad el Plan de Negocios para exportar berries orgánicos a Canadá, describiendo en su totalidad el estudio de mercado, plan operacional, organizacional y el análisis financiero.

Se definió un modelo de negocios en donde el broker se identificó como el cliente directo, debido las particularidades del mercado canadiense. En base también a las particularidades culturales y socioeconómicas también se definió que el mejor lugar para ejecutar el negocio es la provincia de Quebec. En efecto, se determinó que para lograr el éxito en el mercado canadiense, es necesario crear alianzas estratégicas con intermediarios o broker, quienes poseen un conocimiento especializado por tipo de productos a ofrecer, manejan y administran los canales de distribución y son la cara visible frente a los mayoristas y comercio menor.

Esto calza perfectamente con los factores críticos de éxito. Es necesario crear fuertes lazos de confiabilidad en tiempos de respuesta, calidad del producto y honestidad en la relación con los brokers. A su vez la comunicación efectiva es imprescindible para la consecución de resultados. Basado en ello, se determinó que una persona debe estar como representante de AGROILS en la provincia de Quebec, para mantener y controlar estos factores de éxito.

También se definió que la provincia de Quebec es el sitio idóneo para ejecutar el modelo de negocio. En términos culturales e históricos, posee una fuerte influencia europea, de la cual distinguen el gusto por la comida gourmet, uso de alimentos Premium, y con una alta concurrencia a restaurantes. En efecto, se determinó, los clientes son muy conocedores y altamente educados en temas de responsabilidad social empresarial, comida saludable y vida sana. Esto junto a lo anterior, representa un mercado perfecto para ofrecer los berries orgánicos producidos en el sur de Chile. Además, La provincia de Quebec se presenta como la segunda mayor consumidor de este tipo de productos, con una economía estable, crecimiento continuo y alto poder adquisitivo.

No obstante, Canadá es un gran consumidor de este tipo de productos, demandando grandes cantidades de él. En el caso de Chile, si bien la producción y nivel de exportación de berries a Norteamérica, la mayoría de la producción que se genera en el sur de Chile es precaria y de subsistencia. Por otro lado, las condiciones climáticas imperantes en nuestro país frecuentemente generan incertezas en el establecimiento de la oferta anual. Esto es de gran relevancia al momento de hacer negocios con los canadienses dados su alto nivel de responsabilidad.

Con respecto a la evaluación económica del proyecto se presentó un VAN positivo de USD \$68.378,92 con una TIR de 79%. Estos indicadores son muy satisfactorios, siendo la TIR muy auspiciosa y bastante alejada de la tasa de descuento utilizada del 12%.

Dentro del análisis de sensibilidad, se estableció que el proyecto es muy sensible al cambio del precio de compra, entregando valores negativos de VAN a fluctuaciones del 40% del precio. Se analizó también la sensibilidad al volumen exportado, a la tasa de descuento y variación de costos, no siendo tan incidentes.

Si bien el precio de compra posee amortigua bastante bien variaciones negativas, es de cuidado que justamente esta sea la variable más sensible. Variables climáticas como lluvias o sequías que estimulen la escasez de berries, factores externos como condiciones fitosanitarias adversas que mermen la calidad del producto y otras son las causantes que el precio baje estrepitosa y rápidamente, las cuales son altamente probables en nuestro país y que se posee un nulo control.

En términos de posicionamiento e internacionalización de productos, la decisión de optar por la provincia de Quebec es acertada debido a que Canadá se presenta como un referente y plataforma mundial en esta industria, ya que es miembro de los grupos de países más poderosos y desarrollados del mundo. La consigna de que si se triunfa en Canadá, se puede triunfar en cualquier otro país desarrollado, es ampliamente conocida.

En plan de negocios en su totalidad prevé un panorama exitoso en la exportación de berries orgánicos al mercado canadiense. La recomendación es implementar este plan de negocios y evaluar otros posibles mercados en Canadá, aumentando las cantidades exportadas y ofreciendo otros productos en la gama de productos orgánicos.

9. BIBLIOGRAFÍA

- AEROPUERTO INTERNACIONAL DE SANTIAGO DE CHILE SCL. 2014. Líneas Aéreas de Carga. [en línea] <http://www.aeropuertosiago.cl/l-neas-a-reas-de-carga/lineas-aereas-de-carga.html> [consulta: 19 diciembre 2014]
- AGRIMUNDO. 2015. EE.UU.: Aumento en la Demanda de Berries Orgánicos. [en línea] <http://www.agrimundo.cl/?p=28228> [consulta: 30 marzo 2015]
- ASTETE F. 2008. Evaluación Técnico y Económica de la Producción y Exportación de Arándanos Frescos a Estados Unidos. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
- BLUEBERRIES MAGAZINE. 2013. El Incipiente Mercado de los Cultivos Orgánicos. [en línea] <http://www.blueberrieschile.cl/reportajes/post123.html> [consulta 30 marzo 2015]
- CANADA ORGANIC TRADE ASSOCIATION OTA. 2013. The QB Organic Market: Groth, trends & opportunities. [en línea] <http://www.ota.ca> [consulta: 15 diciembre 2014]
- CESPEDES M.C. 2012. Producción Hortofrutícola Orgánica: Boletín INIA Nro. 232. [en línea] <http://www.inia.cl> [consulta: 24 de febrero 2015]
- COMERCIO JUSTO CHILE. 2015. Acreditaciones de Comercio Justo. [en línea] <http://www.comerciojusto.cl/cj/certificaciones-de-comercio-justo/> [consulta: 29 marzo 2015]
- DEPARTMENT OF JUSTICE, GOVERNMENT OF CANADA. 2014. Canada Agricultural Act. [en línea] <[http:// laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/f-27/](http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/f-27/)> [consulta: 27 octubre 2014]
- DIPLOMADO EN COMERCIO EXTERIOR. 2006. Plan de Exportación de Moras a Japón, Universidad Don Vasco, Colombia. [en línea] <http://www.udonvasco.co> [consulta: 23 febrero 2015]
- DOING BUSINESS. 2014. Doing Business Ranking 2014. [en línea] <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/canada/> [consulta"26 octubre 2014]
- DOMINGUEZ A. 2013. Panorama del Mercado de Berries [en línea] <http://www.chilealimentos.cl> [consulta: 26 febrero 2015]
- ECHEVERRIA R. 2006. La Fruta Fresca en el Mercado Canadiense. [en línea] <http://www.prochile.cl> [consulta: 26 octubre 2014]

- FAIR FOR LIFE. 2015. Key Aspects of Certification. [en línea] http://www.fairforlife.org/pmws/indexDOM.php?client_id=fairforlife&page_id=difference&lang_iso639=en [consulta: 29 marzo 2015]
- FOREIGN AFFAIRS, TRADE AND DEVELOPMENT CANADA. 2013. Invest in Canada. [en línea] <http://www.investincanada.com> [consulta: 15 diciembre 2014]
- FUNDACIÓN PARA LA INNOVACION AGRARIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA. 2009. Resultados y Lecciones en Productos Agroindustriales Ricos en Antioxidantes, a Base de Berries Nativos. [en línea] http://www.gestionforestal.cl/pfnm/paqtecnologicos/maqui/antioxidantes_berries_nativos.pdf [consulta: 23 febrero 2015]
- HORTIFRUT S.A. 2010. Memoria Anual 2010. [en línea] <http://www.hortifrut.cl> [consulta: 20 diciembre 2014]
- IMO CONTROL. 2015. Online Certification Program. [en línea] http://www.imo Chile.cl/?page_id=38 [consulta: 29 marzo 2015]
- IQONSULTING. 2014. Convención Nacional de Productores de Frutas y Hortalizas: Perspectivas de precios de berries para la temporada 2014. [en línea] <http://www.iqonconsulting.com> [consulta: 23 febrero 2015]
- Kerr R. M. Y AGRICULTURAL PRODUCTS CENTER. 2012. Are Food Brokers Right for you? [en línea] <http://www.fapc.biz> [consulta: 15 diciembre 2014]
- MARKETLINE 2013. Canada: In-depth PESTLE Insights. [en línea] <http://www.marketline.org> [consulta: 27 noviembre 2014]
- MORGAN I. 2014. Analistas Apuestan a un Dólar de Hasta 630 en Próximos meses. [en línea] La Segunda en Internet. 22 de Diciembre, 2014. <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2014/09/964459/analistas-apuestan-a-un-dolar-de-hasta-630-en-proximos-meses> [consulta: 22 diciembre 2014]
- OFICINA DE ESTUDIOS Y POLÍTICAS AGRARIAS ODEPA. 2013. Mercado y Proyecciones del Cultivo de Arándanos. [en línea] <http://www.odepa.cl> [consulta: 10 enero 2015]
- OFICINA DE ESTUDIOS Y POLÍTICAS AGRARIAS ODEPA. MINISTERIO DE AGRICULTURA DE CHILE. 2013. Estudio sobre Nuevos Procesos Industriales que Permiten Ampliar las Alternativas de Uso para los Berries en Chile. [en línea] <http://www.odepa.cl> [consulta: 10 enero 2015]
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA ALIMENTACION Y LA AGRICULTURA FAO. 2015. Organic Agriculture: Preguntas frecuentes. [en línea] <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq2/es/> [consulta: 30 marzo 2015]

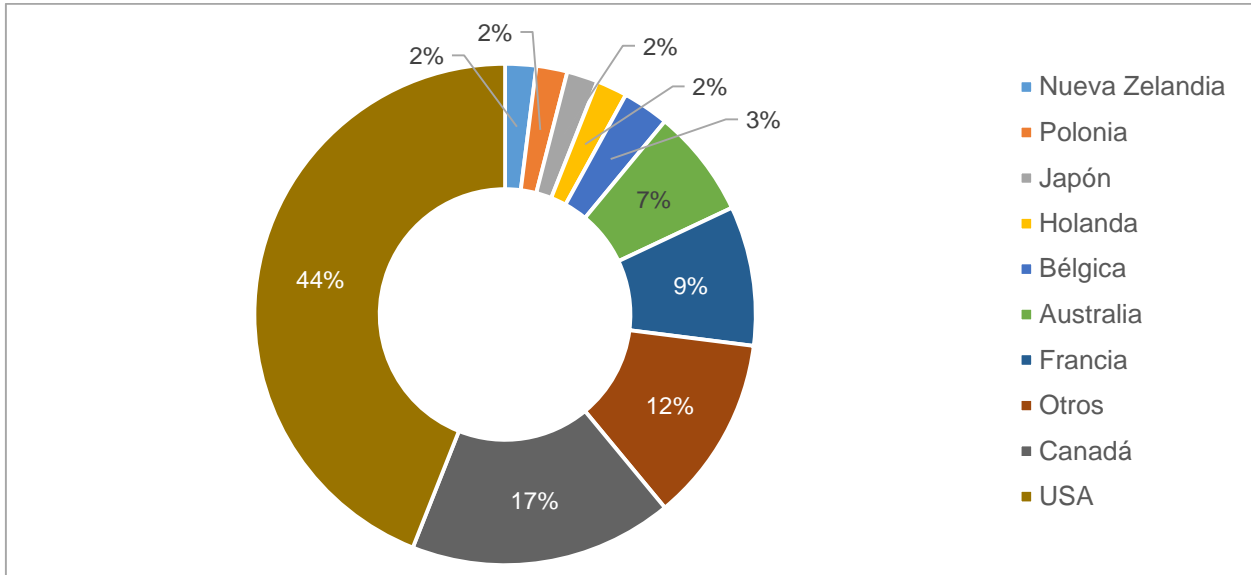
- PROCHILE. 2012. Estudio de Mercado de Frutillas y Frambuesas Orgánicas en Canadá. [en línea] <<http://www.prochile.cl> [consulta: 17 diciembre 2014]
- PROCHILE. 2013. Estudio de Canal de Distribución HORECA en Canadá. [en línea] <http://www.prochile.cl> [consulta: 17 diciembre 2014]
- QUEBEC INTERNATIONAL. 2014. Economic Reports and Outlooks: Quebec City CMA. [en línea] <http://www.quebecinternationa.ca> [consulta: 27 noviembre 2014]
- QUEBEC INVEST. 2014. Agri-Foods. [en línea] <http://www.investquebec.com/international/en/industries/agri-food/choose-growth-choose-Quebec.html> [consulta: 26 octubre 2014]
- SERVICIO AGRICOLA Y GANADERO SAG. MINISTERIO DE AGRICULTURA DE CHILE. 2013. Agricultura Orgánica Nacional: Bases técnicas y situación actual. [en línea] <http://www.sag.cl/agriculturaorganica.htm> [consulta: 23 febrero 2015]
- SOCIEDAD ESPAÑOLA DE NUTRACÉUTICA MÉDICA. 2015. Definición de Nutraceutica. [en línea] <http://www.nutraceuticamedica.org/definicion.htm> [consulta: 04 abril 2015]
- SOFOFA. 2013. Los Buenos Precios Empujan el Presente de los Berries. [en línea] <http://web.sofofa.cl/noticia/los-buenos-precios-empujan-el-presente-de-los-berries/> [consulta: 19 diciembre 2014]
- STATISTIC CANADA. 2014. Canada Government Office. [en línea] <http://www.statcan.gc.ca> [consulta: 27 octubre 2014]
- THE CANADIAN TRADE COMMISSIONER CENTER, CANADA. 2014. Why Invest in Canada? [en línea] <http://www.international.gc.ca/investors-investisseurs/advantage-avantage-avantage.aspx?lang=eng> [consulta: 18 diciembre 2014]
- THE FRUIT AND VEGETABLE DISPUTE RESOLUTION CORPORATION DRC. 2014. Arbitration. [en línea] <http://www.fvdrc.com> [consulta: 27 octubre 2014]
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. 2014. The Transparency Index. [en línea] <http://www.transparency.org/cpi2014/results> [consulta: 25 octubre 2014]
- USDA FOREIGN AGRICULTURAL SERVICE. 2011. Agent and Broker Directory. [en línea] <http://www.usda.ca> [consulta: 14 diciembre 2014]
- WIKIPEDIA. 2014. Precios FOB. [en línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Free_on_board [consulta: 22 diciembre 2014]

10. ANEXOS

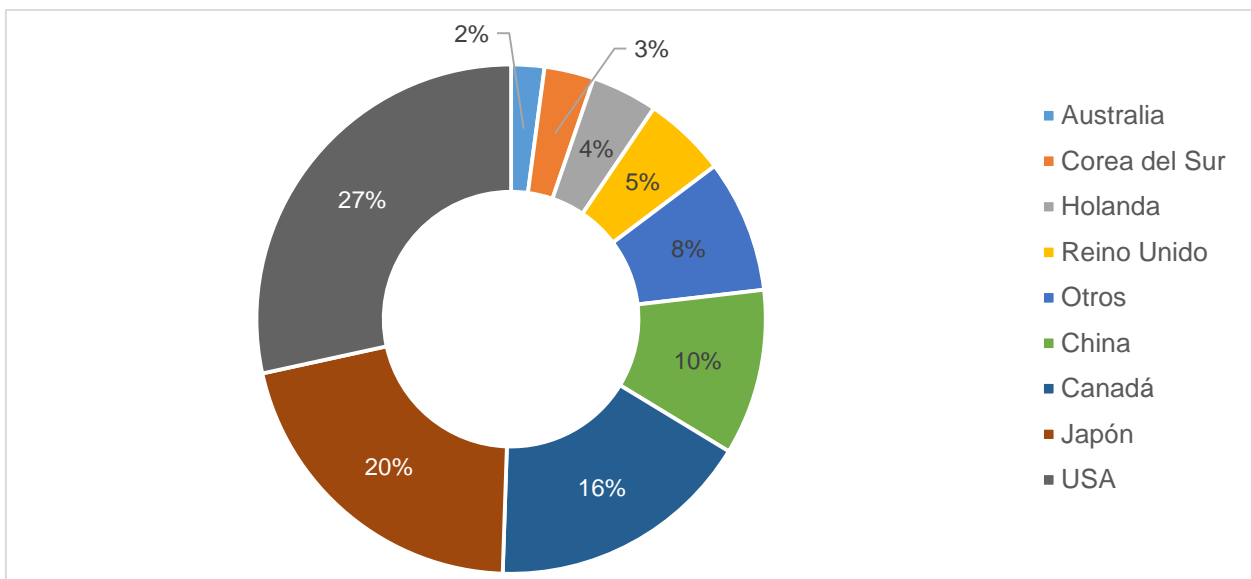
Anexo A. Destinos de los berries chilenos congelados (porcentaje basado en USD millones exportados)

(Basado en la información de Chilealimentos, 2013)

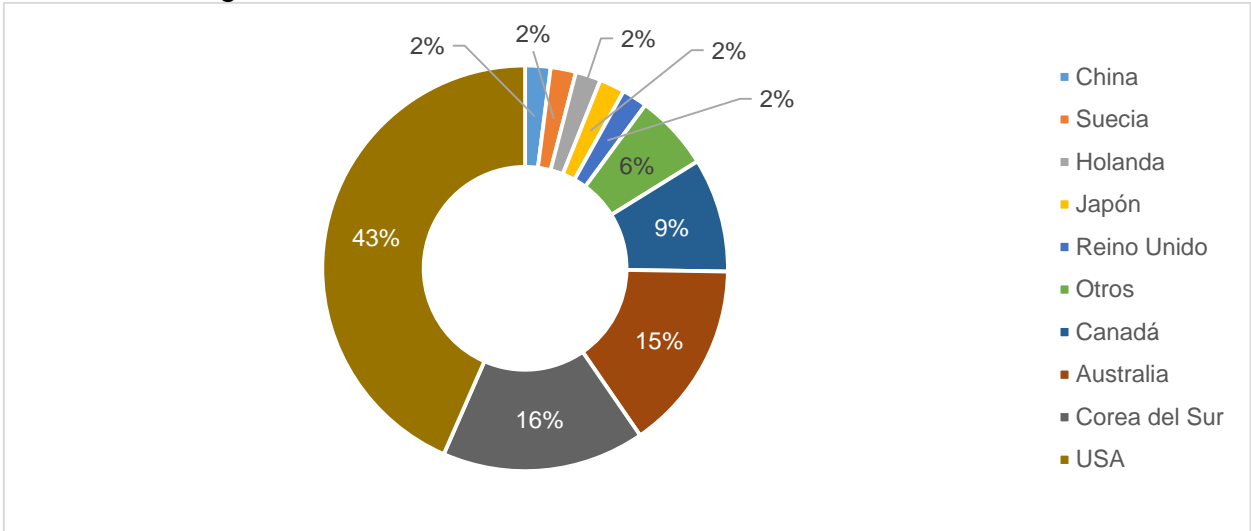
Frambuesas congeladas



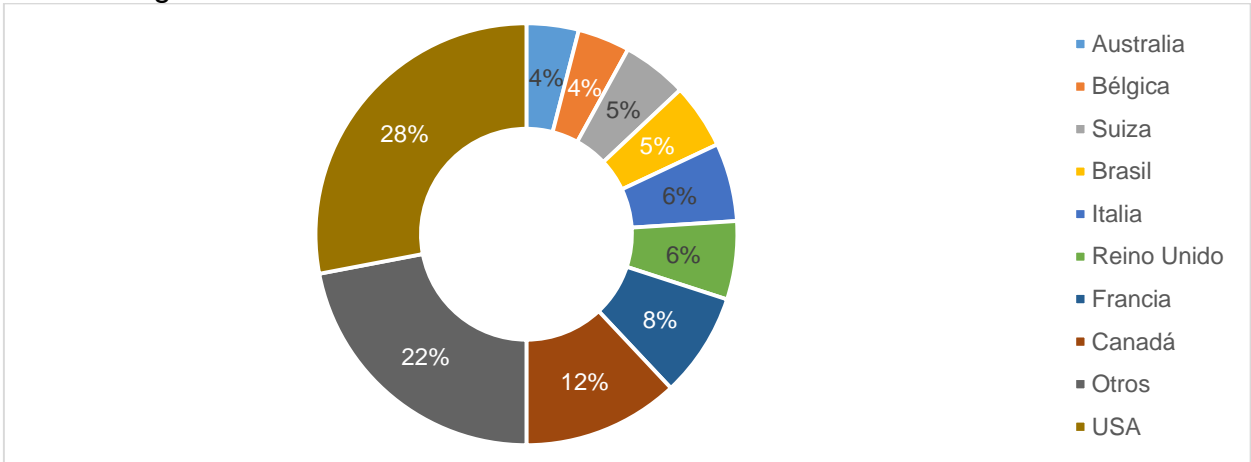
Frutillas congeladas



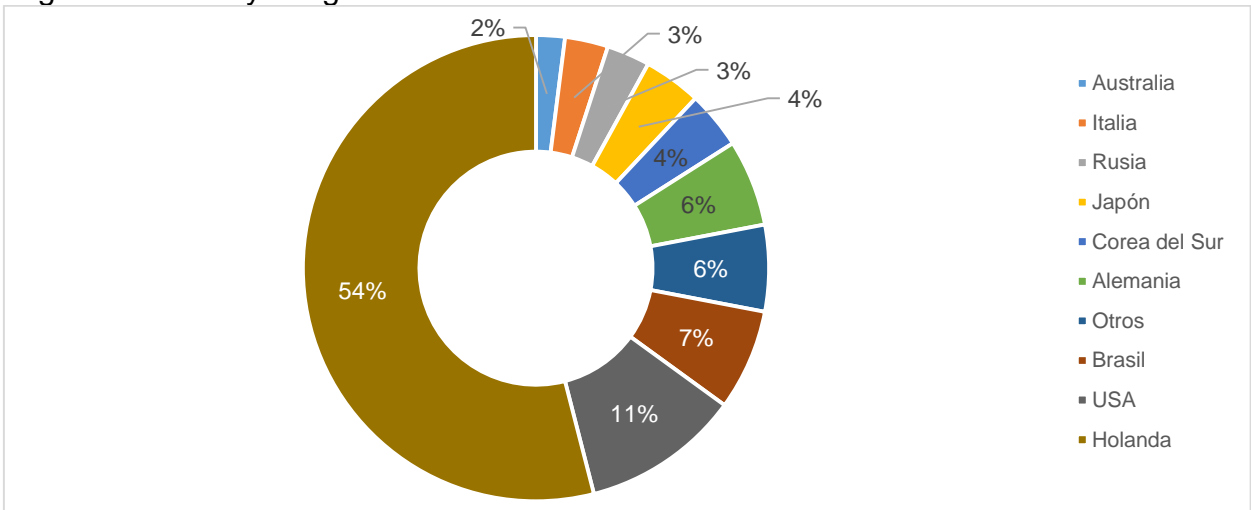
Arándanos congelados



Moras congeladas



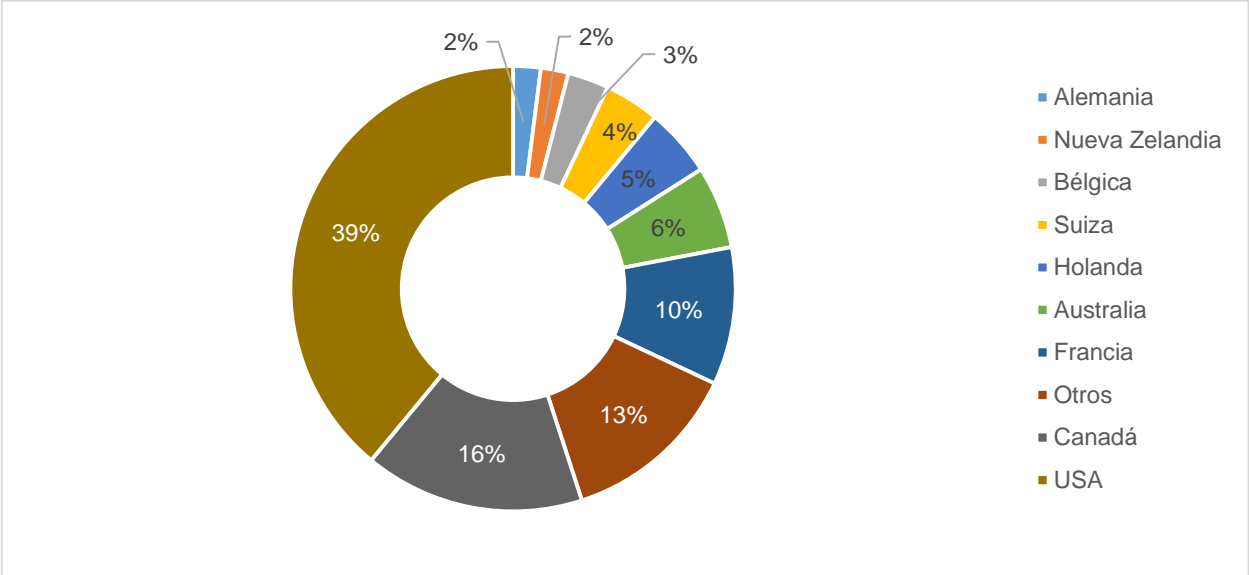
Jugo de cranberry congeladas



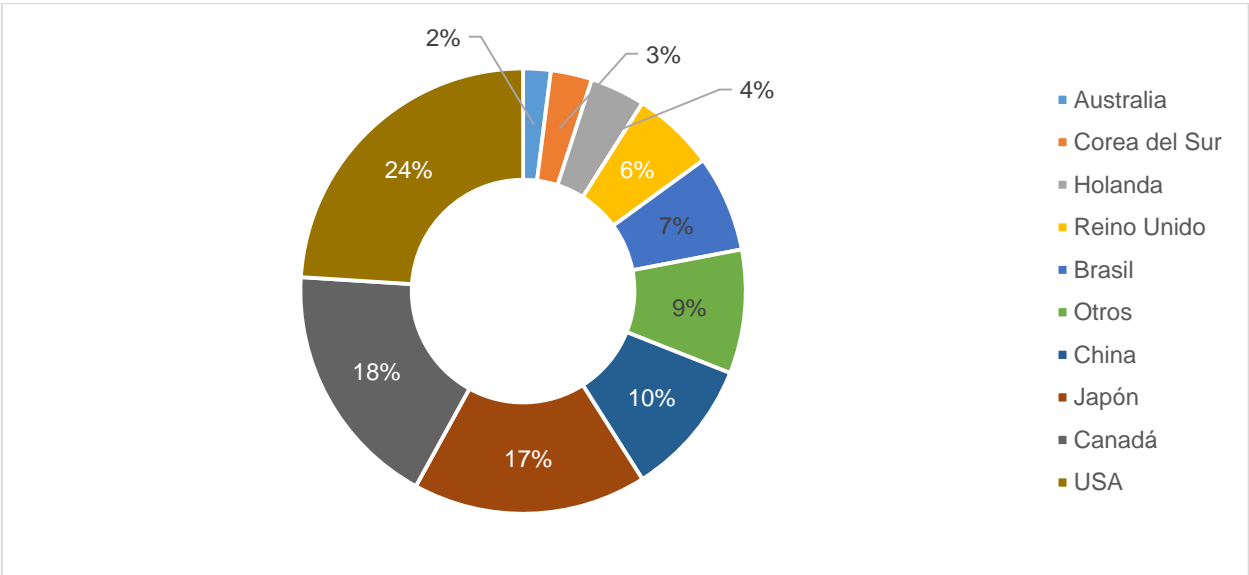
Anexo B. Destinos de los berries chilenos congelados (porcentaje basado en el volumen exportado)

(Basado en la información de Chilealimentos, 2013)

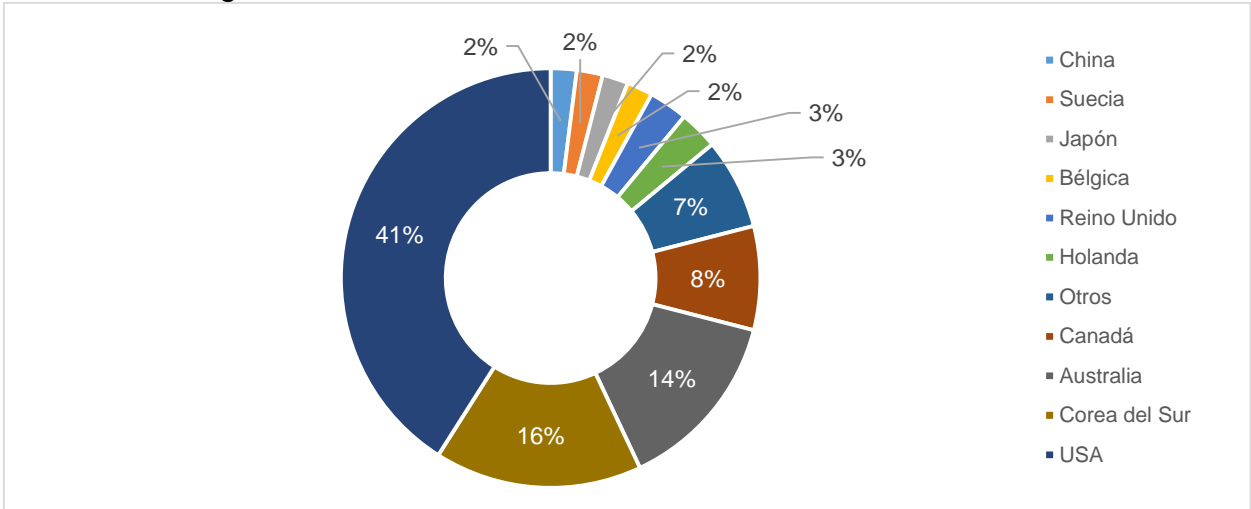
Frambuesas congeladas



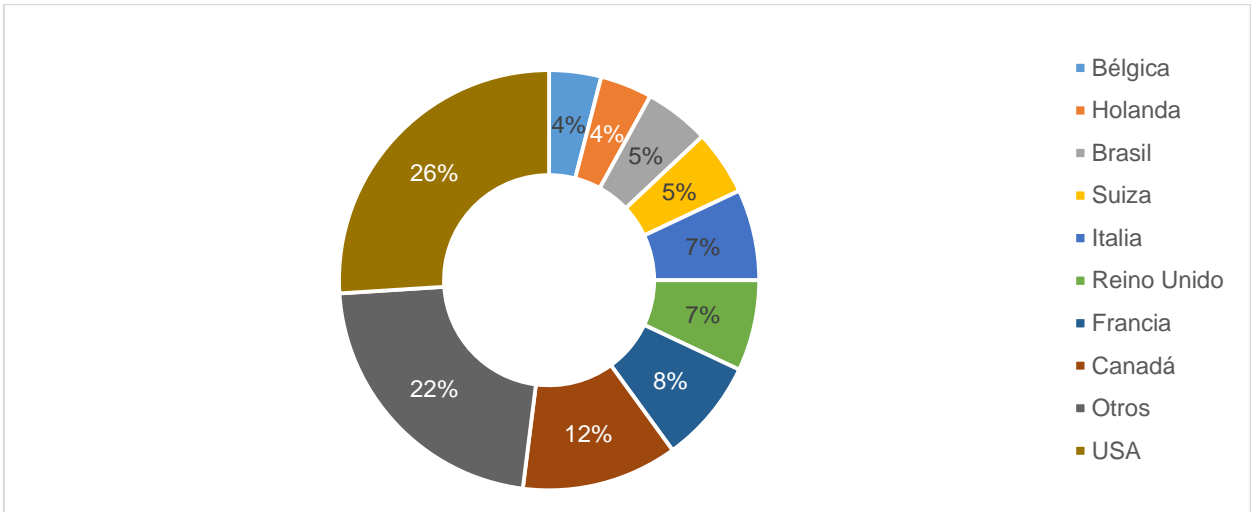
Frutillas congeladas



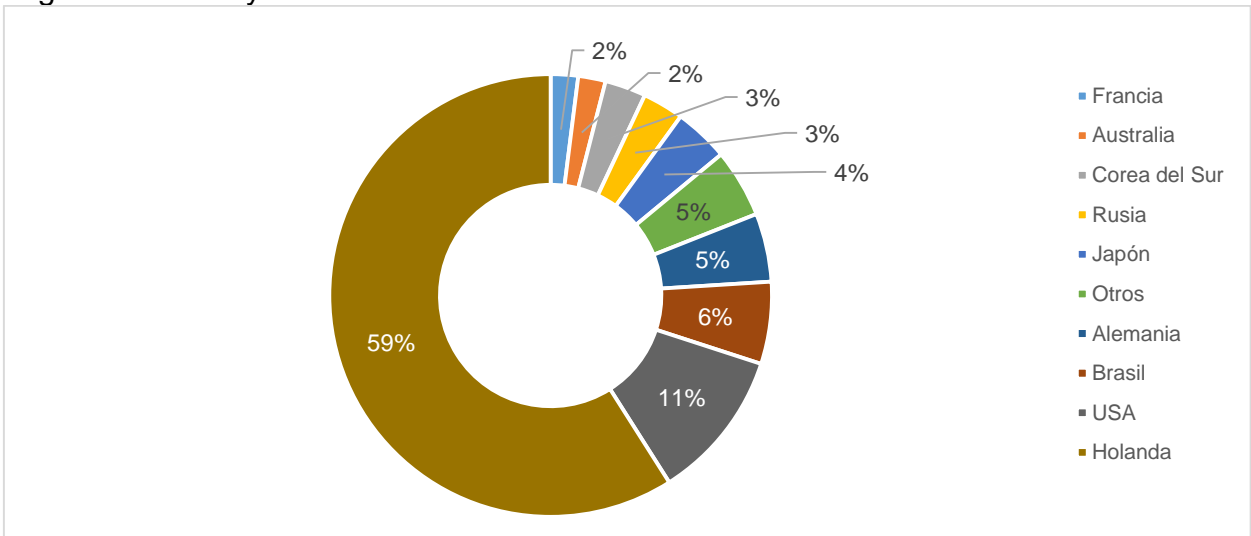
Arándanos congelados



Moras congeladas



Jugo de cranberry



Anexo C. Principales brokers en la provincia de Quebec, asociados a los productos orgánicos

| Nombre | Dirección | Contacto | Productos |
|---|---|---|---|
| Acosta Canada | 1700 Lionel Bertrand Blvd., Boisbriand, Quebec J7H 1N7 Tel. (450)435-1000 Fax. (450)435-1763 www.acosta.com | Mike McKinley, Executive Vice President Email: mmkinley@acosta.com | Categoría de Productos: Jugos de frutas, bebestibles, comida congelada, comida saludable, artículos comestibles al por menor, especialidades, orgánicos. Canales de comercialización: tiendas menores, mercado masivo, militar, clubes, distribuidores especiales. |
| Advantage Sales & Marketing LLC (ASM) | 1 Place Laval, Bureau #350, Laval, Quebec H7N 1A1 Tel: (450) 975-2525 Ext. 223 Fax: (450) 975-7766 www.asmnet.com | Michael Aucoin, President of Advantage Sales and Marketing Canada Email: Michael.aucoin@asmnet.com | Categoría de Productos: Jugos de frutas, bebestibles, comida congelada, comida saludable, artículos comestibles al por menor, especialidades, orgánicos. Canales de comercialización: tiendas menores, mercado masivo, militar, clubes, distribuidores especiales. |
| Bellemont Powell | 1570 Ampere Street, Suite 508, Boucherville, Quebec J4B 7L4 Tel. (450) 641-2661 Fax. (450) 641-6516 www.bellemontpowell.com | Dino Farrese, Vice-Presidente Email: dfarrese@bellemontpowell.com | Categorías de Producto: comestibles secos, Deli, pescados y mariscos frescos, naturales y orgánicos. Canales de Comercialización: Tiendas menores, mercado masivo, mayoristas y distribuidores. |
| Clark St. Jean Added Value Solutions Inc. | 4304 Boul. Grande Allee, Boisbriand, Quebec J7H 1M9 Tel: (450)977-2061 Fax: (450)971-4054 | Tim Clark, Presidente Email: timc@csjavs.com Marc St. Jean, President Tel: (450) 979-6667 Email: marcs@csjavs.com | Categorías de Productos: Bebestibles, agua embotellada, jugo de frutas, snack, comida congelada, comida saludable. Canales de Comercialización: Grandes comerciantes, mayoristas, ventas a bodegueros, clubes. |

| | | | |
|--------------------------|--|---|---|
| Concord National Inc. | 345 Samson Blvd, Room 202, Ste-Dorothee, Laval, Quebec H7X 2Z7 Tel. (450) 969-5444 Fax. (450) 969-3468 Web. www.concordnational.com | Sebastian Descoteaux Email: sebastian.descoteaux@concordnational.com | Categoría de Producto: Bebestibles, agua embotellada, jugo de frutas, snack, comida congelada, comida saludable, marcas privadas. Canales de Comercialización: Tiendas menores, servicios de comida, tiendas de licores, clubes, mercado masivo, tiendas especializadas, |
| Integra Brand Management | 720 Disraeli Place, Laval, Quebec H7W 4E3 Tel. (514) 448-2619 Fax. (514) Web. www.integrasalesandmarketing.com | Mark Blumenthal, President Email: mark@integraBrandManagement.com | Categoría de Producto: Bebestibles, agua embotellada, jugo de frutas, snack, comida congelada, comida saludable, marcas privadas. Canales de Comercialización: Tiendas menores, mercado masivo, distribuidores de especialidades y naturales. |
| Lexam Canada Inc. | 8725 Pascal Gagnon, Suite 100, Montreal, Quebec H1P 1Y5 Tel. (514) 323-7440 Fax. (514) 323-1419 Web. www.lexsam.com | Sammy Vizzi, President Email: Sammy@lexsam.com | Categoría de Producto: Postres y confecciones, comida étnica, ingredientes, carnes y pescados. Canales de Comercialización: Servicios de comida, distribuidores, cadenas de restaurantes, y fabricantes de comida. |

(Fuente: USDA, 2011)

Anexo D. Listado de empresas que prestan cargo aéreo hacia Norteamérica

| Empresa | Contacto |
|-----------------|--|
| Arrow Cargo | Teléfono: (56 2) 690 1801 www.air-logistic.cl |
| Atlas Air | Teléfono: (56 2) 26010803 – 2601 0805 www.cargolux.com |
| Fedex | Teléfono: (56 2) 2601 1510 www.fedex.com |
| LAN Cargo | Teléfono: (56 2) 26947760 www.lancargo.com |
| Martinair Cargo | Teléfono: (56 2) 2601 2275 www.martinaircargo.com |
| Centurion Cargo | Teléfono: (56 2) 2678 6700 – 2678 6701 www.centurioncargo.com |
| Polar Air Cargo | Teléfono: (56 2) 2377 3930 – 2690 1840 www.polaraircargo.com |
| Sky Airlines | Teléfono: (56 2) 2353 3104 – 2663 3561 www.skyairline.com |

(Fuente: SCL, 2014)