



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

**ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN DE CIRUELAS DESHIDRATADAS EN EL MERCADO
AUSTRALIANO PARA EMPRESA CHILENA**

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

JUAN PABLO RÍOS GÁLVEZ

**PROFESOR GUÍA:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
PATRICIO MELLER BOCK
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE
AGUSTIN MUÑOZ CALISTRO**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2013**

RESUMEN

La empresa Growers Chile exporta frutos secos y deshidratados a países de Europa, África, Asia y América. En la actualidad, Growers Chile busca la estrategia de ingresar a otros países que resulten atractivos para la exportación de sus productos. Considerando esta necesidad, se desarrolló el presente trabajo, cuyo objetivo es diseñar una estrategia de inserción de ciruelas deshidratadas al mercado australiano, para lo cual se utilizó el marco conceptual estudiado en el diseño de modelos de negocios en el Magister en Gestión para la Globalización (Global MBA) de la Universidad de Chile.

Se realizó un estudio de la situación mundial de exportaciones de ciruelas deshidratadas, donde, considerando variables macroeconómicas, estadísticas de comercio exterior para ciruelas deshidratadas y facilidad para hacer negocios y legislación en los veinte principales países importadores, se determinó un ranking de atractivo de países, cuyos tres primeros lugares fueron ocupados por Australia, Hong Kong y Japón.

El mercado australiano resultó ser altamente atractivo para la exportación de ciruelas deshidratadas por sus características de macro entorno (análisis PESTEL) y análisis de la industria a través de las 5 fuerzas de Porter; adicionalmente, un análisis FODA complementó este estudio, donde se determinó cualitativamente el atractivo del país y las fortalezas y debilidades de la empresa Growers Chile para la ejecución de una nueva estrategia de comercialización en Australia.

La población australiana consume 5.500 toneladas de ciruelas deshidratadas al año, siendo los supermercados el principal canal de ventas, donde las dos cadenas más importantes, Woolworths y Coles, superan el 60% de participación de mercado. Las marcas propias han incrementado su importancia en el consumo de los australianos, representando actualmente el 25% de la venta y proyecta alcanzar un 30% en cinco años; por ende, la mejor estrategia de inclusión del fruto al país es ingresar a través de la venta del producto a supermercados, para que de esta forma sea utilizado como materia prima para el desarrollo de paquetes con sus marcas propias.

En la actualidad, el 75% de la oferta de ciruelas deshidratadas a través de marcas propias de los dos principales supermercados se realiza con productos importados, lo cual representa una real oportunidad para la empresa Growers Chile.

La estrategia diseñada para la expansión de Growers Chile, fue comercializar ciruelas deshidratadas sin carozo al supermercado Woolworths, el cual tiene la mayor participación de mercado. El resultado de la evaluación económica del proyecto señala que se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de CL\$ 235 millones de pesos y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 121%, lo cual resulta ser una estrategia altamente atractiva. Los análisis de sensibilidad efectuados, considerando fluctuaciones del dólar y escenarios positivos y negativos de la participación de mercado, señalan que igualmente se obtiene VAN y TIR mayor a cero.

La recomendación es ejecutar esta estrategia diseñada y evaluar la inclusión de otros frutos al mercado australiano, así como la incorporación a otros países que lideraron el ranking de mercados atractivos para exportar.

ABSTRACT

Growers Chile company exports dried and dehydrated fruits to countries in Europe, Africa, Asia and America. Currently, Growers Chile is looking for the strategy to enter into other countries that can be attractive for the exportation of its products. Considering this need, this work was developed, whose objective is to design a strategy for the entry of prunes into the Australian market, for this purpose; the conceptual framework studied in the business model design in the Magister en Gestión para la Globalización (Global MBA) of the Universidad de Chile was used.

The world situation of the prunes exportation was studied, considering macroeconomic variables, foreign trade prunes statistics and the easiness in order to make business and the legislation involved in the main twenty importer countries. After that, a ranking of countries based on their attractiveness was made, where the three first places were occupied by Australia, Hong Kong and Japan.

The Australian market turned out to be highly attractive for the prunes exportations because of its characteristics of macro environment (PESTEL analysis) and industry analysis measured by the 5 Porter forces model; SWOT analysis complemented this study as well, where it was determined the country attractiveness qualitatively and the strengths and weakness of the Growers Chile company for the execution of a new commercialization strategy in Australia.

The Australian population consumes 5.500 tons of prunes yearly; being the supermarkets the main sales channels, where the two more important retailers, Woolworths and Coles, exceed the 60% of market share. The private labels have increased their importance in the consumption of Australian people, representing 25% of current sales and projecting to reach 30% in five years; therefore, the best strategy of introduction of fruits to the country is to entry through the sales of the products to the supermarkets, so they can be used like raw material to develop packages with their private labels.

Currently, the 75% of the prunes supply through private label of the two main supermarkets is made with imported products, which represents a real opportunity for the Growers Chile company.

The designed strategy for the Growers Chile expansion was selling pitted prunes to the Woolworths supermarket, which has the highest market share. The economic evaluation result of the project obtains a Net Present Value (NPV) of \$CL 235 million of pesos and an Internal Rate of Return (IRR) of 121%; therefore, it turns out to be an attractive strategy. Sensitivity analyses were conducted, considering dollar fluctuation and positive and negative scenarios of market share, which indicated that equally a NPV and IRR higher than zero are obtained.

The recommendation is to implement this designed strategy and to evaluate the inclusion of other fruits to the Australian market, and the incorporation of other countries that lead the ranking of attractive markets to export.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia, especialmente a mi madre, padre y hermana que son y han sido el pilar fundamental en cada desafío que he tomado en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, a mi padre, madre y hermana, por todo el apoyo brindado durante esta etapa en mi vida y siempre; sin duda, el cariño, la preocupación, la confianza y la ayuda que me han entregado, han sido fundamentales para lograr finalizar con éxito estos estudios.

En segundo lugar quiero agradecer, a mis profesores guías de esta tesis, el profesor Antonio Holgado y la profesora Andrea Nieto, sus recomendaciones y retroalimentación entregados en cada etapa del desarrollo de este trabajo fueron claves en los resultados de este proyecto. También agradezco al profesor Patricio Meller por su participación en la comisión evaluadora.

En tercer lugar, agradezco a Fernando Sagredo, Jorge Vera y Nicolás Muñoz, quienes me permitieron desarrollar este proyecto entregando los conocimientos necesarios de la industria de los frutos secos en Chile, particularmente de ciruelas deshidratadas, así como su proceso de exportación.

Finalmente, agradezco a todos mis compañeros del Magíster, en especial a mis compañeros del grupo de trabajo de tesis, cuyos consejos y datos fueron muy útiles en el desarrollo de este proyecto; así como también agradezco a mis compañeros con los cuales compartí gran parte de este periodo académico en Melbourne Business School, quienes fueron un pilar muy importante en esta etapa en Australia.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Descripción de la tesis	1
1.2 Objetivos y resultados.....	1
1.3 Marco conceptual.....	2
1.4 Metodología.....	2
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	3
3. ANÁLISIS DE MERCADO.....	4
3.1 Análisis de la producción y exportación en mercado mundial	4
3.2 Análisis de las importaciones de ciruelas deshidratadas en el mercado mundial	6
3.3. Atractivo del mercado mundial.....	7
3.3.1 Factor macroeconómico y social.....	8
3.3.2 Factor importación de ciruelas deshidratadas	9
3.3.3 Factor de accesibilidad y legislación en negocios.....	10
3.3.4 Análisis agregado de las variables recopiladas.	12
3.4 Análisis del mercado australiano	13
3.4.1 Análisis del macro entorno: Análisis PESTEL	13
3.4.2 Características de producción, importación y exportación del mercado australiano	14
3.4.3 Cadena de valor	16
3.4.4 Mercado objetivo.....	17
3.4.5 Competencia en el mercado australiano.....	18
3.4.6 Consideraciones para la importación y exportación en Australia.....	21
3.5 Análisis Interno-Externo.....	21
3.5.1 Análisis de atractivo de la industria australiana: 5 fuerzas de Porter.....	21
3.5.2 Análisis FODA.....	24
3.6 Justificación de la elección de Australia como mercado objetivo	27
4. PROPUESTA DE INSERCIÓN AL MERCADO AUSTRALIANO.....	28
4.1 Producto y propuesta de valor	28
4.2 Marketing.....	29
4.3 Operaciones	31
5. ANÁLISIS ECONÓMICO.....	32
5.1 Metodología y supuestos	32
5.2 Información relevante	32
5.2.1 Proyecciones de venta	32
5.2.2 Proyecciones de costos variables	32

5.2.3 Proyecciones de otros costos.....	33
5.2.4 Cálculo de capital de trabajo	33
5.2.5 Tasa de descuento.....	33
5.3 Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre.....	34
5.4 Evaluación y análisis económico	35
5.4.1 VAN del Proyecto	35
5.4.2 TIR del proyecto.....	35
5.5 Análisis de riesgo	35
5.5.1 Fluctuación del dólar americano	35
5.5.2 Participación de mercado	36
6. CONCLUSIONES.....	37
BIBLIOGRAFIA	38
ANEXOS	41
Anexo A: Valor y ranking en variables macroeconómicas, en variables de importación de ciruelas deshidratadas y variables de importación de ciruelas deshidratadas.....	41
Anexo B: Análisis PESTEL Australia	45
Anexo C: Análisis importación australiana de ciruelas deshidratadas	48
Anexo D: Levantamiento de formatos, precios y marcas de ciruelas deshidratadas comercializadas en los principales supermercados en Australia	49
Anexo E: Estimación de ventas de ciruelas deshidratadas por marca y supermercados	51
Anexo F: Condiciones de ingreso de ciruelas deshidratadas a Australia.....	52
Anexo G. Precio y formatos de productos sustitutos a las ciruelas deshidratadas comercializados en supermercados australianos.....	54
Anexo H: Superficie de Ciruelo Europeo por variedad (ha) en Chile	57
Anexo I: Periodo de cosecha, proceso y disponibilidad de ciruelas deshidratadas en Chile.....	57
Anexo J: Trámites aduaneros de importación en Australia	58
Anexo K: Cálculo de Inversión en Capital de Trabajo para caso base del proyecto evaluado..	59

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Importación de ciruelas deshidratadas por los 20 principales países importadores.	6
Tabla 2 : Valor de las variables que afectan el factor macroeconómico y social de los principales 20 países importadores de ciruelas deshidratadas.	9
Tabla 3: Valor de las variables que afectan el factor macroeconómico y social de los principales 20 países importadores de ciruelas deshidratadas.	10
Tabla 4: Valor de las variables que afectan el factor de accesibilidad y legislación en negocios para los principales 20 países importadores de ciruelas deshidratadas.	11
Tabla 5: Ranking final de mercados atractivos para la exportación de ciruelas deshidratadas.	12
Tabla 6: Levantamiento de productos y precios de ciruelas deshidratadas en los principales supermercados australianos.	19
Tabla 7: Precio de frutas deshidratadas comercializadas en supermercados australianos.	22
Tabla 8: Toneladas de ciruelas deshidratadas comercializadas por tipo de marca y canal.	27
Tabla 9: Plan de venta de ciruelas deshidratadas exportadas a Australia.	29
Tabla 10: Costo de participación en la Feria Fine Food Australia.	30
Tabla 11: Costo de visita de gerentes de supermercados australianos a Chile.	30
Tabla 12: Costo del proceso de producción de ciruelas deshidratadas.	32
Tabla 13: Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre.	34
Tabla 14: Análisis de sensibilidad por cambio monetario.	36
Tabla 15: Resultados del análisis de sensibilidad por participación de mercado.	36
Tabla 16: Valores y ranking en variables macroeconómicas de los 20 principales importadores	41
Tabla 17: Valores y ranking en variables de importación de ciruelas deshidratadas de los 20 principales importadores de este fruto.	43
Tabla 18: Valores y ranking en variables de importación de accesibilidad de negocios y legislación de los 20 principales importadores de ciruelas deshidratadas.	44
Tabla 19: Importación australiana por país 2008-2010.	48
Tabla 20: Ciruelas deshidratadas comercializadas en Woolworths.	49
Tabla 21: Ciruelas deshidratadas comercializadas en Coles.	50
Tabla 22: Ventas de ciruelas deshidratadas por tipo de marca y canal de venta.	51
Tabla 23: Precio y formatos de productos sustitutos a las ciruelas deshidratadas en Australia. ...	54
Tabla 24: Superficie de Ciruelo Europeo por variedad (ha) en Chile.	57
Tabla 25: Periodo de cosecha, proceso y disponibilidad de las ciruelas deshidratadas en Chile. .	57
Tabla 26: Inversión de Capital de Trabajo.	59

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Producción anual de ciruelas deshidratadas en el mundo 2008-2011.....	4
Figura 2: Producción anual de ciruelas deshidratadas en los principales países productores.	4
Figura 3: Exportación anual de ciruelas deshidratadas a nivel mundial y de los principales países productores (toneladas) 2000-2011.	5
Figura 4 : Exportación anual de ciruelas deshidratadas a nivel mundial y de los principales países productores (US \$) 2000-2011.	5
Figura 5: Algoritmo para determinar ranking de países atractivos para la exportación de ciruelas deshidratadas.	8
Figura 6: Mapa político de Australia.	14
Figura 7: Volumen de producción, importación y exportación de ciruelas deshidratadas en Australia.	15
Figura 8: Valor de las importaciones de ciruelas deshidratadas a Australia y precio promedio 2002-2011.	16
Figura 9: Cadena de valor de la industria de ciruelas deshidratadas en Australia.....	16
Figura 10: Participación de mercado por tipo de marca de ciruelas deshidratadas.....	20
Figura 11: Fuerzas de Porter industria ciruelas deshidratadas en Australia.	24
Figura 12: Etapas en la industrialización de ciruelas deshidratadas.....	31
Figura 13: Empaque de ciruela deshidratadas comercializadas en Australia.....	53

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción de la tesis

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar una estrategia de inclusión de ciruelas deshidratadas al mercado australiano para una empresa chilena, que para efectos de esta tesis, se denominará Growers Chile.

En el primer capítulo, se detallan los objetivos, resultados, marco conceptual y metodología desarrollados en esta tesis.

En el segundo capítulo, se describe a la empresa Growers Chile, los productos que exporta y sus actuales mercados.

En el tercer capítulo, se realiza un detallado análisis de mercado, donde se incluye análisis de producción, exportación e importación mundial; se determina el atractivo de potenciales países importadores, considerando variables macroeconómicas, estadísticas de importación, accesibilidad y legislación del país para hacer negocios; se realiza un análisis del mercado australiano, considerando elementos del macro entorno, la producción, exportación e importación de ciruelas deshidratadas, la cadena de valor de la industria, mercados objetivos, la competencia en el mercado y las consideraciones que se deben tener presente al momento de exportar a Australia. Finalmente se realiza un análisis del atractivo de la industria a través de las cinco fuerzas de Porter y un análisis FODA.

El cuarto capítulo presenta la propuesta de inserción al mercado australiano, a través de la descripción del producto y propuesta de valor, un plan de marketing y operaciones.

En el quinto capítulo se realiza un análisis económico de la estrategia de inserción diseñada, donde se describen metodologías y supuestos usados, se realizan proyecciones de ventas y costos, se especifica la tasa de descuento a utilizar; se determina un estado de resultado y flujo de caja libre; y finalmente, se realiza una evaluación económica y un análisis de riesgo.

El sexto capítulo presenta las conclusiones de la estrategia planteada, considerando todos los elementos evaluados en los capítulos anteriores.

1.2 Objetivos y resultados.

El objetivo general de esta tesis es definir una estrategia para introducir la comercialización de ciruelas deshidratadas de la empresa Growers Chile al mercado australiano.

Los objetivos específicos son analizar el atractivo del mercado internacional para la exportación de ciruelas deshidratadas, a través de un análisis que considera variables macroeconómicas, estadísticas de exportaciones de ciruelas deshidratadas y aspectos generales de negocios; analizar la industria de ciruelas deshidratadas en el mercado australiano y diseñar una estrategia para comercializar ciruelas deshidratadas de la empresa Growers Chile en Australia y evaluarla económicamente.

Los resultados esperados del trabajo son evaluar el potencial atractivo del mercado mundial y australiano para la comercialización de ciruelas deshidratadas y proponer a la empresa una

estrategia de entrada, considerando la gestión de marketing y operaciones; y análisis financiero. Se espera que el trabajo desarrollado sea un real aporte a la empresa y un in-put para la toma de decisión de su entrada a Australia.

1.3 Marco conceptual

La base teórica para esta tesis se sustenta en el desarrollo de negocios en un ámbito de internacionalización. Se utilizan conceptos estudiados en el desarrollo de planes de negocios en el Global MBA de la Universidad de Chile, el cual contempla:

- Estudios de mercados: Análisis de variables macroeconómicas, estadísticas de exportación, índices de atractivo de país para hacer negocios, análisis PESTEL, 5 fuerzas de Porter y FODA.
- Plan de marketing: Análisis de las 4P del marketing mix Producto, Precio, Promoción y Plaza.
- Análisis financieros: Estado de Resultados, Flujo de Caja, cálculo de VAN y TIR.

1.4 Metodología

La metodología utilizada en el trabajo se basa en el marco teórico expresado en el punto anterior, donde las principales actividades desarrolladas fueron:

- Investigación de mercado: Se realizaron profundas investigaciones a través de fuentes secundarias, como datos de International Trade Center, Fondo Monetario, Naciones Unidas, Congresos de International Prunes Association y bibliografía relacionada a la industria de ciruelas deshidratadas. Adicionalmente, se realizó un estudio de levantamiento de precios de ciruelas deshidratadas en Australia, a través de visitas personales a los principales supermercados e investigación en sus páginas web.
- Análisis de mercado: A partir de la investigación de mercado desarrollada se pudo determinar un ranking de atractivo de países a los cuales exportar ciruelas deshidratadas. También se realizó un estudio del atractivo de la industria australiana, a través de análisis PESTEL, 5 fuerzas de Porter y FODA gracias los antecedentes recopilados.
- Definición de plan de marketing: A través de reuniones periódicas con export managers de la empresa Growers Chile, contactos establecidos con category managers de supermercados australianos, investigación de actividades promocionales y otros antecedentes, se estableció un plan de marketing que incluye las definición del producto, precios, plan de ingreso, modelo de comercialización y ventas y promociones a desarrollar. Además se realizó una descripción de las operaciones.
- Desarrollo de análisis financiero: Se presupuestó un plan de ventas y costos en conjunto con los export managers de Growers Chile, para proyectar un estado de resultados y flujo de caja libre; posteriormente se realizó una evaluación económica que consideró determinar la TIR y VAN del proyecto; para finalmente realizar un análisis de riesgo, el cual se constituye principalmente de la fluctuación del precio del dólar americano y de la participación de mercado que la empresa puede obtener.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Growers Chile representa a un grupo de productores agrícolas chilenos cuyo foco es la exportación directa de la fruta a importadores internacionales; fue creada en el año 2011 y actualmente exporta cuatro frutos:

- **Ciruelas:** Tipo D'agen; embalaje de 10 kg.
- **Pasas:** Tipo Golden, Thompson y Flame; embalaje de 10 kg.
- **Nueces:** Tipo Serr y Chandler; embalaje de 25 kg (con cáscara) y 10 kg (sin cáscara).
- **Almendras:** Tipo Non Pareil; embalaje de 25 kg (con cáscara) y 10 kg (sin cáscara).

Desde su creación hasta finalizar el primer semestre del año 2012, la empresa Growers Chile ha exportado 540 toneladas de frutas y los principales mercado son:

- **África:** Libia y Egipto.
- **Asia:** Emirato Árabes, Jordania, Malasia.
- **Europa:** Rusia, Ucrania, Turquía, Inglaterra.
- **América:** Colombia.

La compañía tuvo una facturación de US\$ 3 millones durante el primer semestre del año 2012. Su misión es “Crear un puente entre el campo de los agricultores chilenos y el supermercado o almacén del comprador, obteniendo un producto de buena calidad a un precio competitivo”.

La empresa Growers Chile tiene actualmente dos tipos de clientes: importadores de frutas que trabajan como distribuidores en el país de destino y supermercados que compran directamente a empresas exportadoras.

El modelo de negocio de la empresa se basa en trabajar directamente con agricultores locales chilenos para obtener la fruta, la cual es procesada y posteriormente vendida a importadores extranjeros, asegurando un exhaustivo proceso en la calidad y entrega de la mercancía. Durante su fase de producción, la empresa utiliza el sistema HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) para asegurar la calidad y seguridad de los alimentos, dado que este sistema tiene fundamentos científicos y de carácter sistemático que permiten identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos (DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA, FAO, 2012). El control de calidad se gestiona bajo la responsabilidad de un agrónomo, realizando mediciones de la materia prima en los campos, en los lugares de producción y embalado hasta su correcto arribo a los contenedores.

La empresa se encuentra en la actualidad buscando nuevos mercados a los cuales exportar, con especial interés en la exportación a Australia y Asia Pacífico.

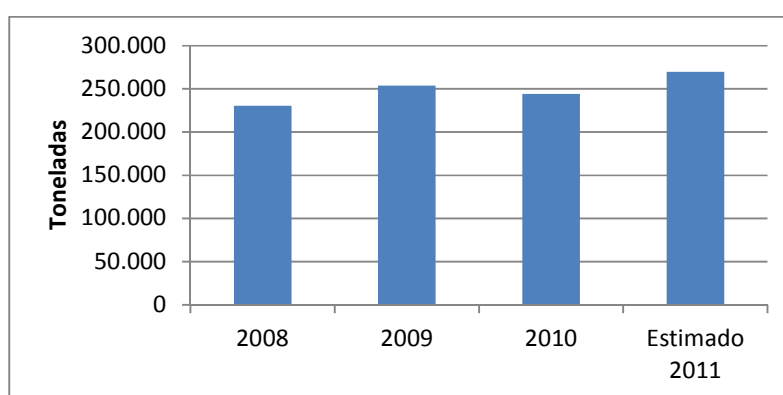
3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Análisis de la producción y exportación en mercado mundial

La ciruela deshidratada o seca es el fruto seco sometido a un proceso de secado mediante la acción del sol o el uso de hornos. El tipo más usado es el D'agen dado su alta concentración de azúcar que permite tener un fruto de alta calidad. El consumo de ciruelas deshidratadas tiene múltiples beneficios para la salud, como aporte energético, de vitaminas y minerales; control del colesterol e hipertensión, entre otros (TAPIA Cruz & GONZÁLEZ Zagal, 2012).

La producción mundial de ciruelas deshidratadas ha superado las 200 mil toneladas anuales en los últimos cuatro años, tal como se aprecia en la figura 1.

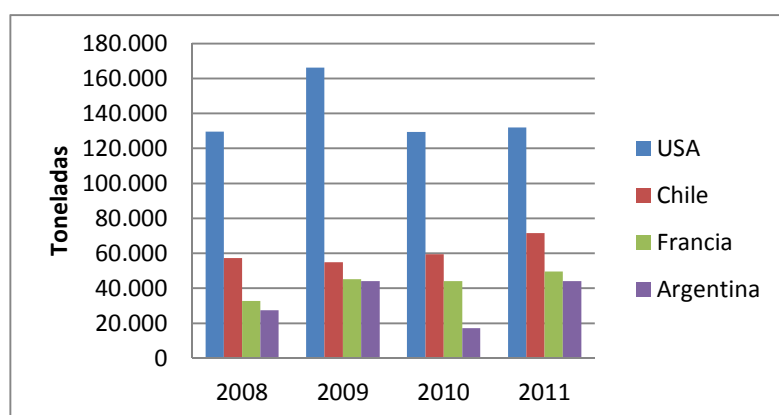
Figura 1: Producción anual de ciruelas deshidratadas en el mundo 2008-2011.



Fuente: Elaboración propia con datos de INC International Nut&dried, mostrados en la presentación “Tendencia del mercado mundial de los frutos secos”, Carlos Salas, ProChile, 2012.

Los principales productores de ciruelas deshidratadas son Estados Unidos, Chile, Francia y Argentina, concentrando un 98% de la producción mundial (SALAS, 2012). La producción anual de estos países se observa en la figura 2.

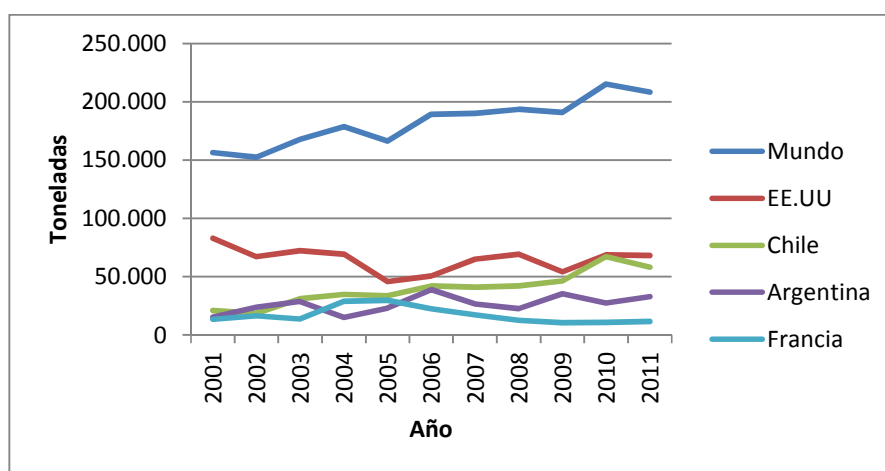
Figura 2: Producción anual de ciruelas deshidratadas en los principales países productores.



Fuente: Elaboración propia con datos de Final Statistical Report 2010/2011, California Dried Plum Board, 2011.

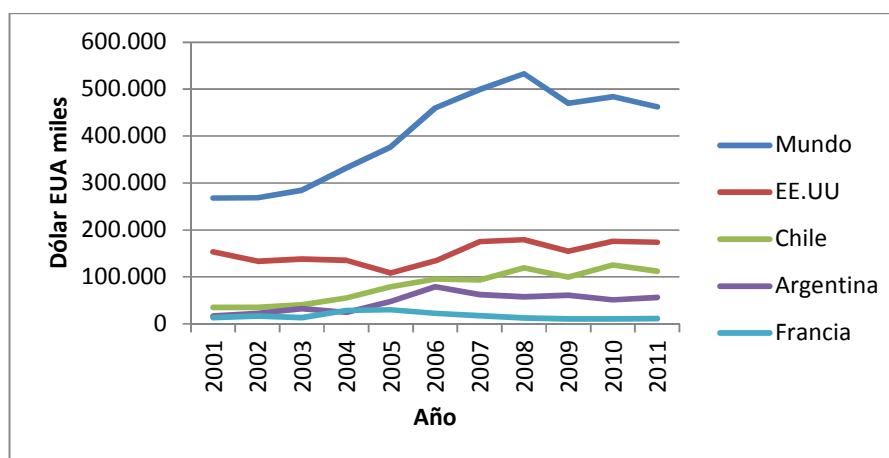
Las exportaciones mundiales de ciruelas deshidratadas han aumentado 72% en los últimos diez años, desde 156 mil toneladas el 2001 a 216 mil toneladas el 2010 (TAPIA Cruz & GONZÁLEZ Zagal, 2012). Los cuatro principales países productores concentran más del 80% de las exportaciones en toneladas y valor monetario en dólares americanos. Las exportaciones durante el año 2011 alcanzaron los US\$ 462 millones, siendo Chile el segundo mayor exportador a nivel mundial, exportando US\$ 112 millones y 57 mil toneladas (ODEPA, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, 2012). Chile ha aumentado su producción en toneladas a una tasa de crecimiento anual compuesta de 11% desde el 2001 al 2011; mientras Estados Unidos y Francia, han disminuido en -2%. En las figuras 3 y 4 se puede apreciar las cantidades en toneladas y en dinero exportada a nivel mundial por los cuatro principales productores entre los años 2000 y 2011.

Figura 3: Exportación anual de ciruelas deshidratadas a nivel mundial y de los principales países productores (toneladas) 2000-2011.



Fuente: Elaboración propia con datos de International Trade Center, www.trademap.org.

Figura 4 : Exportación anual de ciruelas deshidratadas a nivel mundial y de los principales países productores (US \$) 2000-2011.



Fuente: Elaboración propia con datos de International Trade Center, www.trademap.org.

3.2 Análisis de las importaciones de ciruelas deshidratadas en el mercado mundial

La importación de ciruelas deshidratadas está concentrada en 20 países: Rusia, Alemania, Brasil, Japón, Italia, México, Reino Unido, Polonia, España, Argelia, Hong Kong, China, Países Bajos, Canadá, Bélgica, Francia, Austria, Australia, Grecia y Dinamarca. Estos países importan el 80% de las importaciones mundiales. Desde los años 2008 al 2011 los principales países han sido Rusia, Alemania, Brasil, Japón, Italia, México y Reino Unido, los cuales han concentrado el 50% de las importaciones medidas en volumen y el 62% de las importaciones medidas en valor. Durante el 2008 y el 2011, las importaciones de ciruelas deshidratadas han aumentado a una tasa anual compuesta de 3%; sin embargo, existen países como Brasil, China, Hong Kong y Australia, cuyas tasas de crecimiento anual compuestas han estado por sobre el 10%. El precio promedio de la importación de ciruelas deshidratadas durante los últimos 4 años, a nivel mundial, ha sido US\$ 2,46 por kilogramo; donde el país que ha importado al precio más bajo ha sido China, con un promedio entre el 2008 y 2001 de US\$1 por kilogramo, mientras que Bélgica ha sido el país que ha importado al precio más alto, con un promedio de US\$ 4,85 por kilogramo. En la tabla 1 se resumen las importaciones promedios de los principales 20 países importadores durante los años 2008 y 2011.

Tabla 1: Importación de ciruelas deshidratadas por los 20 principales países importadores.

País Importador	Toneladas 2008 al 2011				Miles de US\$ 2008 al 2011			Precio promedio US\$/Kg
	Total	% del total	% acumulado del total	CAGR	Total	% del total	% acumulado del total	
Mundo	750.328	100%		3%	1.848.147	100%		2,46
Rusia	117.612	16%	16%	-3%	243.196	13%	13%	2,07
Alemania	61.564	8%	24%	-4%	274.438	15%	28%	4,46
Brasil	53.504	7%	31%	13%	115.129	6%	34%	2,15
Japón	39.939	5%	36%	3%	173.814	9%	44%	4,35
Italia	37.314	5%	41%	6%	146.836	8%	52%	3,94
México	37.190	5%	46%	3%	95.559	5%	57%	2,57
Reino Unido	31.602	4%	50%	-6%	116.231	6%	63%	3,68
Polonia	28.820	4%	54%	10%	76.597	4%	67%	2,66
España	24.755	3%	58%	-3%	74.234	4%	71%	3,00
Argelia	22.401	3%	61%	10%	25.200	1%	73%	1,12
Hong Kong	19.304	3%	63%	24%	29.009	2%	74%	1,50
China	19.286	3%	66%	80%	19.364	1%	75%	1,00
Países Bajos	18.308	2%	68%	-2%	80.529	4%	80%	4,40
Canadá	17.361	2%	70%	3%	67.570	4%	83%	3,89
Bélgica	14.653	2%	72%	-13%	71.058	4%	87%	4,85
Francia	11.647	2%	74%	-12%	53.860	3%	90%	4,62
Austria	11.341	2%	76%	-16%	49.041	3%	93%	4,32
Australia	9.265	1%	77%	20%	31.169	2%	94%	3,36
Grecia	8.009	1%	78%	-4%	37.434	2%	96%	4,67
Dinamarca	7.063	1%	79%	9%	28.177	2%	98%	3,99

Fuente: Elaboración propia con datos de International Trade Center, www.trademap.org.

3.3. Atractivo del mercado mundial

La importación de ciruelas deshidratadas ha aumentado a una tasa anual compuesta de 3% durante el 2008 al 2011, crecimiento que ha sido dispar entre los 20 principales países importadores, los cuales concentran casi el 80% de las importaciones a nivel mundial. La interrogante acerca a qué países resulta más atractivo exportar, ha sido resuelta bajo una metodología que evalúa y pondera tres factores que afectan el negocio exportador¹, los cuales están compuestos por una serie de variables que lo caracterizan y que se describen a continuación:

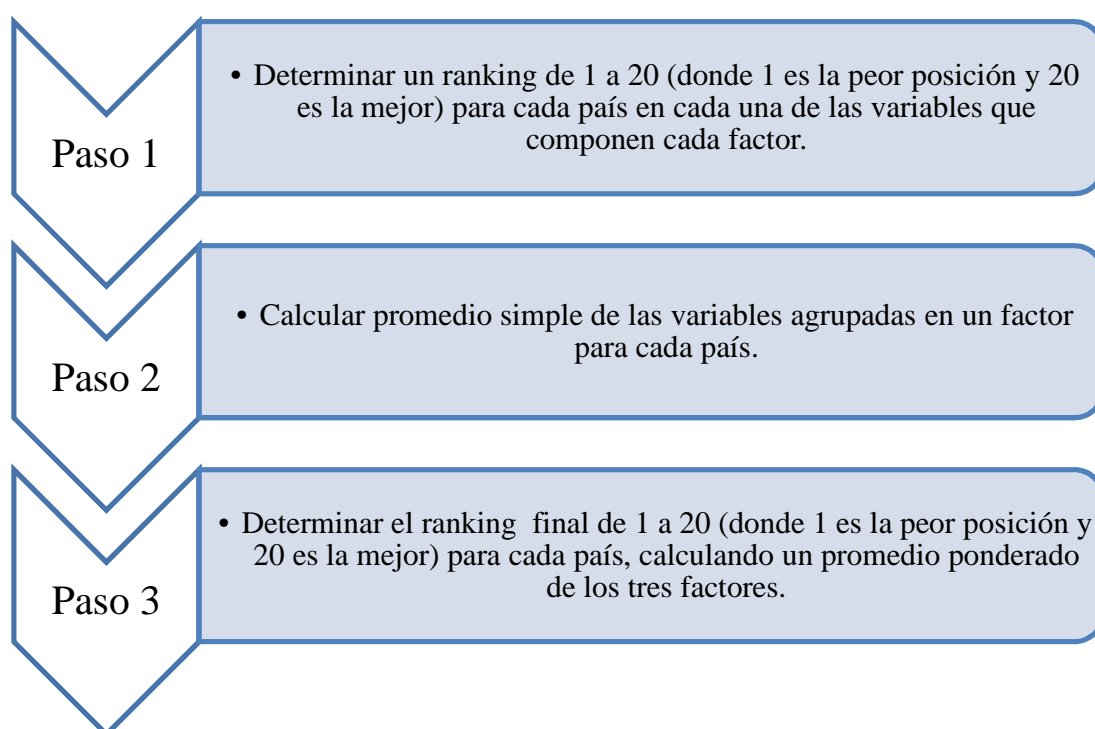
- a) **Factor macroeconómico:** Este factor permite establecer una idea general de la estabilidad macroeconómica del país a mediano y largo plazo, lo cual es importante para el rubro exportaciones para conocer el atractivo general del país. Está compuesto por las variables:
 - Población.
 - Tasa de crecimiento de la población.
 - PIB per cápita.
 - Tasa de desempleo.
 - Inflación.
 - Crecimiento económico.
- b) **Factor importación de ciruelas deshidratadas:** Este factor determina el potencial del negocio, ya que define la cantidad importada, su crecimiento y los precios de importación; variables críticas en la generación de ingresos. Este factor está compuesto por las variables:
 - Toneladas de ciruelas importadas.
 - Precio de importación.
 - Crecimiento de importación.
- c) **Factor de accesibilidad y legislación en negocios.** Este factor determina la facilidad para hacer negocios con el país a exportar; factor que resulta crítico para detectar oportunidades de exportación y cumplimiento de los acuerdos comerciales establecidos entre las diferentes partes en el mercado evaluado. Este factor está compuesto por las variables:
 - Índice "Doing Business", indicador realizado por el Banco Mundial.

¹ IBAÑEZ, Jorge. "Modelo De Negocios Para La Internacionalización De Una Empresa De Servicios ASP En La Gestión De Transacciones Inmobiliarias". Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, 2007. Tesis Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Adaptación del modelo.

- Índice de "Libertad Económica", indicador realizado por The Heritage Foundation y The Wall Street Journal.
- Barreras comerciales, medidas por el World Economic Forum.
- Marco legislativo favorable para hacer negocios, medido por el Banco Mundial.

En el presente trabajo se plantea que estos tres factores son la base para evaluar a los 20 principales países importadores de ciruelas deshidratadas y a partir de estos factores elaborar un ranking para determinar los países con mayor atractivo comercial de acuerdo a tres pasos planteados en el siguiente algoritmo:

Figura 5: Algoritmo para determinar ranking de países atractivos para la exportación de ciruelas deshidratadas.



Fuente: Modificación de algoritmos presentado en "Plan Estratégico para la internacionalización de una empresa de Outsourcing hipotecario en Centroamérica y el Caribe", Ana Myriam Ramírez, 2009.

3.3.1 Factor macroeconómico y social.

Este factor está compuesto por seis variables que permiten estimar la estabilidad económica e incremento de la población en cada país. La tabla 2 muestra la población (millones de habitantes), el crecimiento de población, el PIB per cápita, la tasa de desempleo, la inflación y el crecimiento económico por país; cuyas principales fuentes secundarias son el Fondo Monetario Mundial (INTERNATIONAL MONETARY FUND, 2012) y las Naciones Unidas (PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, 2011).

Tabla 2 : Valor de las variables que afectan el factor macroeconómico y social de los principales 20 países importadores de ciruelas deshidratadas.

País	Población ² (MM hab)	Crec. pob ³ (%)	PIB per capita ⁴ (US\$)	Tasa de desempleo ⁵ (%)	Inflación ⁶ (%)	Crec. econ. ⁷ (%)
Alemania	81,8	-0,2	38.077	6,0	2,2	0,9
Argelia	36,0	1,4	7.325	10,0	8,4	2,6
Australia	22,4	1,3	40.847	5,1	2,0	3,3
Austria	8,4	0,2	41.556	4,2	2,3	0,9
Bélgica	11,0	0,3	37.781	7,2	2,8	0,0
Brasil	194,9	0,8	11.769	6,0	5,2	1,5
Canadá	34,4	0,9	40.519	7,5	1,8	1,9
China	1.347,4	0,4	8.387	4,1	3,0	7,8
Dinamarca	5,6	0,3	37.048	6,1	2,6	0,5
España	46,1	0,6	30.478	21,7	2,4	-1,5
Francia	63,1	0,5	35.068	9,6	1,9	0,1
Grecia	11,2	0,2	26.258	17,3	0,9	-6,0
Hong Kong	7,1	1,0	49.417	3,4	3,8	1,8
Italia	60,6	0,2	30.464	8,4	3,0	-2,3
Japón	127,9	-0,1	34.748	4,6	0,0	2,2
México	113,7	1,1	14.653	5,2	4,0	3,8
Países Bajos	16,7	0,3	42.023	4,4	2,2	-0,5
Polonia	38,2	0,0	20.184	9,6	3,9	2,4
Reino Unido	62,6	0,6	36.522	8,0	2,7	-0,4
Rusia	142,4	-0,1	16.736	6,5	5,1	3,7

Fuente: Elaboración propia con datos de International Monetary Fund y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

3.3.2 Factor importación de ciruelas deshidratadas

Este factor considera las variables que caracterizan el mercado de importación de ciruelas deshidratadas y que determinan su atractivo como industria; estas variables son: la cantidad importada medida en toneladas, el precio de importación medido en US\$ por kilogramo y la tasa

2 Población: Número de habitantes por país año 2011. Fuente: International Monetary Fund, 2012 (INTERNATIONAL MONETARY FUND, 2012)

3 Crecimiento de la población: Tasa de crecimiento anual de la población años 2010-2015. Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2011. (PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, 2011)

4 PIB per capita año 2011 a precios corrientes de mercado (US\$). Fuente: International Monetary Fund, 2012 (INTERNATIONAL MONETARY FUND, 2012)

5 Tasa de desempleo año 2011 (%) Fuente: International Monetary Fund, 2012 (INTERNATIONAL MONETARY FUND, 2012)

6 Inflación proyectada año 2012 (% de variación del índice del precio al consumidor anual) Fuente: International Monetary Fund, 2012.

7 Crecimiento económico proyectado año 2012 (Cambio % anual del PIB real). Fuente: International Monetary Fund, 2012.

de crecimiento anual compuesta de importación⁸. La tabla 3 muestra el valor de cada una de estas variables por país.

Tabla 3: Valor de las variables que afectan el factor macroeconómico y social de los principales 20 países importadores de ciruelas deshidratadas.

País	Cantidad importada 2008-2011 (toneladas)	Precio importación 2008-2011 (US\$ / Kg)	CAGR importación 2008-2011 (%)
Alemania	61.564	3,4	-4%
Argelia	22.401	0,9	10%
Australia	9.265	2,6	20%
Austria	11.341	3,7	-16%
Bélgica	14.653	3,8	-13%
Brasil	53.504	1,8	13%
Canadá	17.361	3,1	3%
China	19.286	0,9	80%
Dinamarca	7.063	3,2	9%
España	24.755	2,3	-3%
Francia	11.647	3,6	-12%
Grecia	8.009	3,5	-4%
Hong Kong	19.304	1,4	24%
Italia	37.314	3,2	6%
Japón	39.939	3,4	3%
México	37.190	2,1	3%
Países Bajos	18.308	3,3	-2%
Polonia	28.820	2,2	10%
Reino Unido	31.602	2,9	-6%
Rusia	117.612	1,7	-3%

Fuente: Elaboración propia con datos de International Trade Center, www.trademap.org.

3.3.3 Factor de accesibilidad y legislación en negocios

Este factor determina la facilidad para hacer negocios de acuerdo a cuatro variables:

- El *índice “Doing Business”* es un indicador realizado por el Banco Mundial que mide las regulaciones que influyen en el ciclo de vida de una empresa nacional, rankea de 1 a 185 los países evaluados, donde 1 es el país con mejores regulaciones para la realización de negocios y 185 es el país con las peores regulaciones (INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT, 2012).
- El *índice de “Libertad Económica”* es un indicador realizado por The Heritage Foundation y The Wall Street Journal que mide la libertad económica de 179 países donde se evalúan el Estado de Derecho, la intervención del gobierno, la eficacia reguladora y la apertura de los mercados. Entrega un ranking de 1 a 179, donde 1 es el país con mayor

⁸ $CAGR = \left(\frac{\text{toneladas importadas 2011}}{\text{toneladas importadas 2008}} \right)^{1/(2011-2008)}$

libertad económica y 179 es el país con menor grado de libertad económica (MILLER, HOLMES, & FEULNER, Puntos Destacados del índice de libertad económica 2012, Fomento de la oportunidad y prosperidad económica, 2012).

- **Predominio de Barreras Comerciales:** Este índice mide las limitaciones que imponen las barreras tarifarias y no tarifarias para importar bienes a un determinado país. Este factor es uno de los determinantes del índice de competitividad global entregado por el World Economic Forum, el cual entrega un ranking de 1 a 144, donde 1 es el país con menores barreras para la importación y 144 es el país con las barreras más grandes (SCHWAB, 2012).
- **Reglas Legales:** Este índice refleja la percepción en qué medida los agentes de la sociedad tienen confianza y cumplen las leyes, en particular la calidad de la aplicación de los contratos, los derechos de propiedades, la policía, las cortes, y la probabilidad de crimen y violencia. Cada país se evalúa en una escala de -2,5 a 2,5 donde -2,5 es la más débil percepción respecto a la confianza al cumplimiento de las leyes y 2,5 es la percepción más alta (THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT, 2011)

El valor de estas cuatro variables para cada país se detallan en la tabla 4.

Tabla 4: Valor de las variables que afectan el factor de accesibilidad y legislación en negocios para los principales 20 países importadores de ciruelas deshidratadas.

País	Doing Business 2013	Libertad Económica 2012	Barreras al Comercio 2012-2013	Legislación 2012
Alemania	20	26	38	1,6
Argelia	152	140	141	-0,8
Australia	10	3	6	1,8
Austria	29	28	26	1,8
Bélgica	33	38	12	1,4
Brasil	130	99	103	0,0
Canadá	17	6	56	1,8
China	91	138	79	-0,5
Dinamarca	5	11	20	1,9
España	44	36	23	1,2
Francia	34	67	35	1,5
Grecia	78	119	33	0,6
Hong Kong	2	1	1	1,5
Italia	73	92	47	0,4
Japón	24	22	115	1,3
México	48	54	51	-0,5
Países Bajos	31	15	11	1,8
Polonia	55	64	80	0,7
Reino Unido	7	14	13	1,7
Rusia	112	144	132	-0,8

Fuentes: Banco Mundial; The Heritage Foundation y The Wall Street Journal; Foro económico mundial.

3.3.4 Análisis agregado de las variables recopiladas.

El análisis agregado de las variables se ejecuta de acuerdo al algoritmo presentado en la figura 5, cuya finalidad es obtener un ranking de los países atractivos para importar ciruelas deshidratadas, de tal forma que se considere esta información al momento de buscar nuevos mercados. A mayor número obtenido, mejor es el país como potencial mercado al cual exportar ciruelas deshidratadas.

Los tres factores a considerar tienen diferentes ponderaciones para determinar el valor final, de tal forma que el **Factor importación de ciruelas deshidratadas** resulta ser el más importante y crucial para el negocio. Luego se considera el **Factor de accesibilidad y legislación en negocios**, y en menor medida el **Factor macroeconómico**; así el peso ponderado de cada factor es:

- **Factor macroeconómico: 20%**
- **Factor importación de ciruelas deshidratadas: 50%**
- **Factor de accesibilidad y legislación en negocios: 30%**

El modelo, los factores y sus ponderaciones quedaron definidos bajo un criterio comercial, pudiendo ser modificado de acuerdo a las necesidades e intereses de la empresa. Con la actual metodología, se obtienen los resultados mostrados en la tabla 5 (Detalles en anexo A):

Tabla 5: Ranking final de mercados atractivos para la exportación de ciruelas deshidratadas.

País	Factor macroec.	Factor de importación	Factor de acceso y legislación	Promedio ponderado	Ranking
Australia	15,2	10,0	18,0	13,43	20
Hong Kong	12,8	10,7	18,3	13,38	19
Japón	13,2	15,0	10,3	13,21	18
Alemania	11,2	13,0	13,0	12,63	17
Países Bajos	11,5	10,3	16,0	12,27	16
Dinamarca	8,7	9,3	17,8	11,73	15
Canadá	13,2	9,3	14,3	11,58	14
Reino Unido	10,0	9,3	16,3	11,54	13
Austria	11,0	8,0	14,0	10,40	12
Italia	6,8	13,7	6,8	10,23	11
Bélgica	8,3	9,3	12,3	10,01	10
Rusia	9,3	15,0	2,0	9,97	8
Brasil	10,5	13,3	4,0	9,97	8
México	12,5	10,7	7,0	9,93	7
Polonia	7,3	12,0	7,0	9,57	6
Francia	11,0	8,7	10,0	9,53	5
España	8,2	9,0	10,8	9,36	4
China	13,3	10,3	4,3	9,11	3
Grecia	6,5	8,3	7,0	7,57	2
Argelia	8,3	9,0	1,3	6,54	1

Fuentes: Elaboración propia.

Los cinco países con mayor atractivo para la importación de ciruelas deshidratadas de acuerdo a la metodología y algoritmo planteado son: Australia, Hong Kong, Japón, Alemania, Países Bajos; mientras los cinco países que presentarían menos atractivo son Argelia, Grecia, China, España y Francia. Resulta interesante que los tres primeros países del ranking pertenecen a la región de Oceanía y Asia Pacífico, región a la cual la empresa no ha empezado negocios de exportación; por lo cual resulta atractivo explorar estos países.

En el presente trabajo, se investiga y realiza un modelo de negocios para el mercado australiano, que resultó ser el mercado más atractivo, seguido por Hong Kong y Japón.

3.4 Análisis del mercado australiano

3.4.1 Análisis del macro entorno: Análisis PESTEL

El mercado australiano es el más atractivo para la exportación de ciruelas deshidratadas de acuerdo al modelo desarrollado en el punto anterior. El análisis del macro entorno que considera elementos políticos, económicos, sociales, técnicos, medioambientales y legales del país se resumen a continuación (Detalles de análisis PESTEL en anexo B):

- **Político:** Fuerte democracia representativa, alta participación ciudadana, gran grado de libertad de expresión, asociación y de los medios de comunicación, baja aprobación para el primer ministro, inestabilidad política. Principal riesgo futuro: aumento de asilos políticos (DATAMONITOR, 2011).
- **Económico:** Robusto sector servicio (72,8% del PIB), sector industrial representa 24,6% del PIB, fuerte inversión extranjera, apreciación del dólar australiano, economía orientada a la exportación, reducida tarifas arancelarias, bajas barreras al comercio y privatización de empresas privadas, tasa de desempleo 4,9% durante el 2010. Principal riesgo futuro: inflación por alza en el precio de alimentos y riesgo de disminución de la exportación de minerales (DATAMONITOR, 2011).
- **Social:** 22,6 millones de personas, esperanza de vida 81,2 años, promedio de educación 12 años, altos índice de desarrollo humano (OFICINA DEL INFORME SOBRE DESARROLLO HUMANO, PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO , 2012), 24% de la población es inmigrante (OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN SYDNEY , 2012), concentración urbana en las principales ciudades, bajo nivel de pobreza. Principales desafíos: ataques raciales y pobre cuidado de la salud rural. (DATAMONITOR, 2011).
- **Tecnología:** Fuerte apoyo del gobierno al desarrollo tecnológico, alto nivel de compras online, bajo nivel de productividad, bajo gasto en investigación y desarrollo, cooperación bilateral en desarrollo de iniciativas de Ciencias con India, USA, Canadá, South Korea y Japón, nuevos incentivos a las empresas para la investigación y desarrollo (DATAMONITOR, 2011).
- **Ambiental:** Alto incentivo del gobierno hacia los ciudadanos para que tomen un rol participativo en la protección del medio ambiente; fuerte regulaciones y administración medioambientales, fuerte activismo del gobierno en ayuda de conservación de las ballenas, altos niveles de contaminación. Principal desafío, cumplir acuerdo del Protocolo

de Kyoto y la amenaza de contaminación de la Gran Barrera de Coral, el sistema de coral más grande del mundo (DATAMONITOR, 2011).

- **Legal:** Favorable legislación para hacer negocios, marco legal que favorece la libertad económica, bajos niveles de corrupción, fuerte gobierno corporativo. Riesgo: Lento proceso legal para acceder a permisos de construcción (DATAMONITOR, 2011).

En general, podemos concluir que el marco político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal de Australia favorece el inicio de negocios exportadores al país; resultado atractivo el mercado por los aspectos evaluados del macro entorno.

3.4.2 Características de producción, importación y exportación del mercado australiano

La capacidad de producción de ciruelas deshidratadas en Australia se estimaba en 4.500 toneladas el año 2008 (AUSTRALIAN PRUNE INDUSTRY ASSOCIATION, 2008). Sin embargo, al analizar la producción de los últimos cinco años, se observa una producción promedio anual no superior a las 3.000 toneladas. Esta baja producción real, se debe a los problemas climáticos que han presentado las principales regiones de producción.

La producción de ciruelas deshidratadas en Australia se centra en el estado de New South Wales NSW, en el distrito Young y Griffith, región que ha sufrido grandes sequías desde el año 2000 hasta el año 2009; y en menor medida en el estado de South Australia en Riverland. Las sequías de las principales áreas productoras de NSW han reducido el número de productores de ciruelas (GRANGER, Australian Presentation, International Prune Association, XIII World Congress, 2012).

Figura 6: Mapa político de Australia.



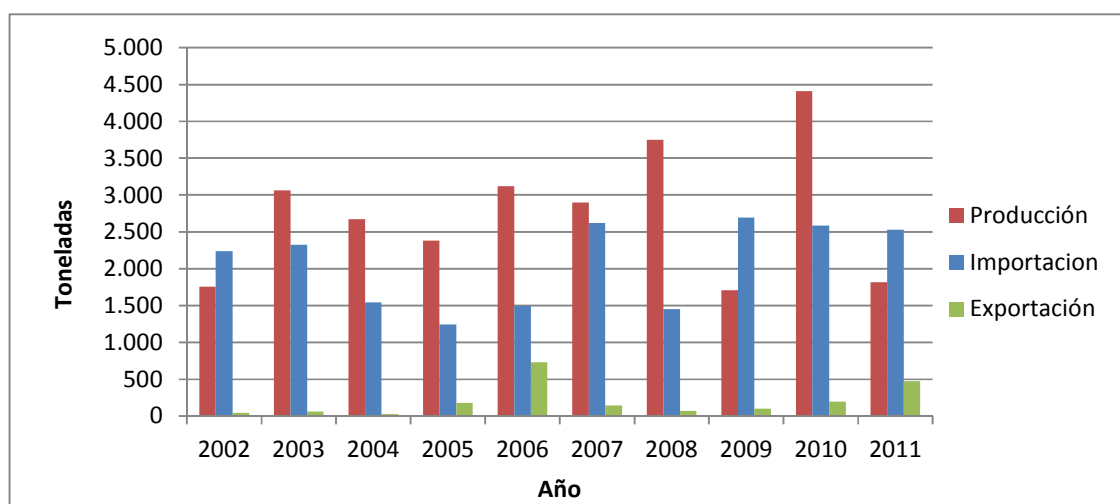
Fuente: <http://wwp.greenwichmeantime.com/time-zone/australia/map/index.htm>

La industria australiana ha enfrentado otros problemas que han afectado la producción de ciruelas; durante el año 2011 se vio afectada por una peste que dañó las cosechas (HORTICULTURE AUSTRALIA LIMITED, 2012) y durante el año 2012 las precipitaciones excedieron el promedio histórico, causando graves daños a las cosechas por inundación y humedad.

Estos antecedentes, reflejan la gran inestabilidad de la producción de Australia; por lo que el mercado doméstico se ha visto en la necesidad de importar el producto, registrando una importación promedio anual sobre 2.300 toneladas durante los últimos 5 años, con una tasa de crecimiento anual compuesto de 13% desde el año 2005. Las perspectivas actuales de los productores australianos son negativas respecto a la industria, dado los altos costos de producción que enfrentan y la alta competencia de las importaciones, principalmente proveniente de Estados Unidos, Chile y Argentina (THE AUSTRALIAN PRUNE ASSOCIATION INC., 2012).

La exportación de ciruelas deshidratadas australianas es muy baja, ya que la producción no cubre la producción local. En la figura 7 se muestra la producción, importación y exportación de ciruelas deshidratadas en el mercado australiano durante los últimos 10 años.

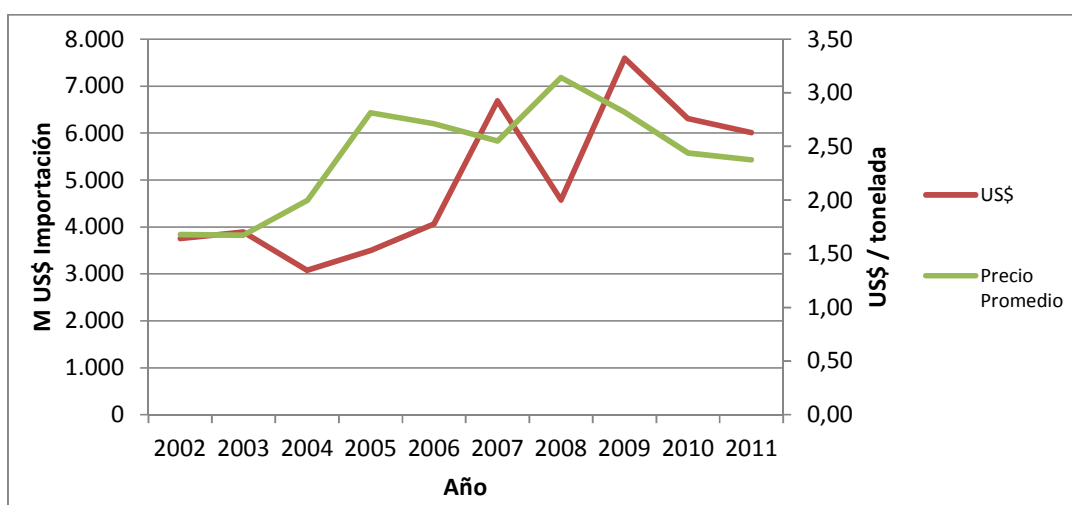
Figura 7: Volumen de producción, importación y exportación de ciruelas deshidratadas en Australia.



Fuentes: Elaboración propia con datos de TradeMap e International Prune Association.

El valor de las importaciones de ciruelas deshidratadas a Australia y el precio pagado por kilogramo ha tenido un importante crecimiento desde el año 2002, importando US\$ 3,7 millones (US\$ 1,6/kilogramo), hasta alcanzar un promedio anual de US\$ 6,2 millones en importación y un precio de US\$ 2,6 por kilogramo durante los años 2007-2011. Esta tendencia se puede apreciar en la figura 8. Estados Unidos y Chile representan los mayores países exportadores con un 85% y 11% de participación de volumen importado durante el año 2010 (Anexo C).

Figura 8: Valor de las importaciones de ciruelas deshidratadas a Australia y precio promedio 2002-2011.



Fuentes: Elaboración propia con datos de TradeMap.

3.4.3 Cadena de valor

La cadena de valor parte con la producción de ciruelas deshidratadas, luego con el empaque y finalmente la distribución, que puede tomar diferentes rutas para llegar al cliente final.

Figura 9: Cadena de valor de la industria de ciruelas deshidratadas en Australia.



Fuentes: Elaboración propia con esquema modificado presente en el cuadro de red de distribución de comercialización de las ciruelas deshidratadas en Australia, en “Estudio de Mercado Ciruelas Secas o Deshidratadas en Australia”, Pro Chile 2011.

Australia tiene aproximadamente 135 productores de ciruelas deshidratadas (THE AUSTRALIAN PRUNES INDUSTRY ASSOCIATION INC, 2008), los cuales en su mayoría producen diferentes tipos de frutos tales como uvas, cerezas, entre otros (THE AUSTRALIAN PRUNES ASSOCIATION INC., 2007).

La industria de ciruelas deshidratadas en Australia cuenta con dos grandes emparadoras, una mediana y dos pequeñas (THE ASUTRALIAN PRUNE ASSOCIATION INC., 2012), siendo la más grande empaadora The Angas Park Fruit Company. Existen tres grandes empresas que se dedican a la distribución de la ciruela seca australiana y varias empresas pequeñas (THE ASUTRALIAN PRUNE ASSOCIATION INC., 2012).

Las ventas de ciruelas deshidratadas se realizan principalmente a través de supermercados, comercializando pequeñas cantidades a través de la industria food service: Hotel, Restaurant, Cafés (HORECA) y pequeñas tiendas especializadas. Woolworths y Coles son los más importantes supermercados, con una participación de mercado en la venta de frutas y vegetales, de un 31,5% y 29,5% respectivamente (CONNELL, 2012). El principal formato de venta de ciruelas deshidratadas es sin hueso y el consumo total anual alcanza aproximadamente 5.500 toneladas (HORTICULTURE AUSTRALIA LIMITED , 2012).

El sector de la industria de servicio de alimentos HORECA es muy atomizado con una baja concentración; existen más de 8.000 restaurantes, donde el mayor participante no alcanza una participación de mercado superior al 2% (STEVEN, 2012); y existen más de 300 hoteles, donde los diez principales tienen una oferta por el 65% de las habitaciones en Australia (BRENNAN, 2012).

3.4.4 Mercado objetivo

El mercado objetivo de la empresa chilena exportadora son los canales de distribución, los cuales llegan directamente al consumidor final o bien intermedian entre la empresa y éstos.

El mercado objetivo más importante son los supermercados, cuyos dos principales actores, Coles y Woolworths, concentran el 61% de las ventas de frutas y vegetales en Australia (CONNELL, 2012).

Los supermercados han adquirido importante participación de mercado durante la última década, mientras en la década de 1970 tenían una participación de 35% en la venta de frutas y verduras, se estima que durante el 2012 y 2013 llegue a un 80%. El crecimiento de ingresos para la venta de frutas y verduras se proyecta en 1,9% para los próximos 5 años (CONNELL, 2012).

Los principales factores que influyen en que los supermercados sean el mayor canal de venta de frutas y vegetales, son los bajos precios que ofrecen, esto debido a su capacidad de negociación y reducidos costos de distribución en comparación a pequeños operadores; ello junto con la conveniencia ofrecida al momento de compra, ya que al ser un canal que atiende múltiples necesidades, los clientes pueden realizar la compra de diferentes productos en el mismo lugar, lo que les permite ahorro de tiempo al comprar (CONNELL, 2012).

Las principales cadenas de supermercados en Australia son:

- **Woolworths:** Compañía fundada en 1924 que opera más de 820 supermercados, sirviendo a más de trece millones de clientes cada semana en Australia. Adicionalmente, posee 207 supermercados en Nueva Zelanda (WOOLWORTHS LIMITED, 2012). Durante el periodo 2010-2011, la venta de productos de supermercados alcanzó a AU\$ 30,3 billones, creciendo 4,1% respecto al año anterior obteniendo una participación de mercado de 40% (SIVASAILAM, 2012).

- **Coles:** Coles Group fue creada en 1985 y opera 754 tiendas en Australia. Durante el periodo 2010-2011 la compañía alcanzó ventas por AU\$ 23 billones, experimentando un crecimiento de 5,8% respecto al periodo anterior, obteniendo una participación de mercado de 31% (SIVASAILAM, 2012).
- **IGA (Independent Grocers of Australia):** IGA comenzó sus operaciones en 1988 como parte de Metcash Trading Limited. Existen alrededor de 1.650 tiendas bajo el nombre Foodland IGA, Supa-IGA, IGA, IGA everyday, IGA express, Friendly Groocer y Ezeway. IGA es una compañía independiente que no publica sus estados financieros. Su participación de mercado se estima en 7% (SIVASAILAM, 2012).
- **ALDI:** Compañía alemana fundada en 1948 que ingresó al mercado Australiano en enero del 2001. En la actualidad posee 230 tiendas a lo largo del país y su principal característica es ser un operador de bajo costo con un manejo de 600 productos, 95% de los cuales son marcas propias; la cantidad de productos resulta muy inferior en comparación con los 30.000 productos que manejan en promedio Coles y Woolworths. Aldi tiene una participación de mercado de 4%.

La entrada de ALDI al mercado australiano, cambió la industria al ofrecer productos con marcas propias, llegando a ser una alternativa para los consumidores que buscaban valor para su dinero. Esta tendencia aumentó su popularidad entre los consumidores australianos, quienes en un principio cuestionaban la calidad de estos productos; sin embargo, durante los últimos cinco años esta tendencia aumentó su popularidad, llegando a ser una práctica de la industria cuando Woolworths y Coles introdujeron sus marcas propias en diferentes categorías. Se estima que las marcas propias alcanzan un 25% de las ventas de los supermercados, tendencia que sigue aumentando a través de diferentes categorías, con un mayor nivel de confianza respecto a la calidad por parte de los consumidores australianos; lo cual proyecta una participación de 30% en el total de las ventas en cinco años (SIVASAILAM, 2012). En la actualidad, Woolworths comercializa tres niveles de marca propia: Homebrand, que incluye 850 productos, Select Brand, que incluye 1.000 productos y Macro que incluye 400 productos, los cuales son orgánicos y libres de gluten.

La industria HORECA es muy atomizada en Australia, con bajos niveles de concentración, por lo que resulta poco atractiva como mercado objetivo comercializar ciruelas deshidratadas directamente con los integrantes de esta industria.

3.4.5 Competencia en el mercado australiano

Los supermercados, principal canal de distribución de ciruelas deshidratadas y de frutas y vegetales en general, ofrecen este producto a través de marcas propias y marcas tradicionales de empresas del rubro. Se desarrolló un levantamiento de productos y precios en los principales supermercados australianos para ciruelas deshidratadas sin hueso y los resultados se expresan en la tabla 6 (Detalles en anexo D).

Tabla 6: Levantamiento de productos y precios de ciruelas deshidratadas en los principales supermercados australianos.

Marca	Supermercado	Formato (Kg)	Precio promedio (AU\$)	Precio promedio por kg (AU\$/kg)
Angas Park	Coles y Woolworths			12,96
		0,25	3,74	14,96
		0,5	6,56	13,12
		1	10,72	10,72
Sunsweet	Coles y Woolworths			11,97
		0,2	2,40	12,00
		0,5	5,93	11,86
Coles	Coles			10,58
		0,25	2,62	10,46
		0,5	5,41	10,82
Homebrand	Woolworths			8,46
		0,5	4,23	8,46
Woolworths Select	Woolworths			12,68
		0,25	3,17	12,68
Macro	Woolworths			11,70
		0,25	2,93	11,70
Precio promedio de ciruelas deshidratadas				11,94

Fuente: Elaboración propia con visitas en terreno a supermercados Coles y Woolworths, www.coles.com.au y www.woolworths.com.au, agosto-noviembre 2012.

Las principales marcas presentes en los supermercados son:

- **Angas Park:** Sus formatos se encuentran en bolsas de 250 gramos, 500 gramos y 1 kilogramo. Estas ciruelas deshidratadas sin carozo de origen australiano y tienen el precio promedio por kilogramos más alto del mercado, alcanzando AU\$12,96. Esta marca está presente en los dos principales supermercados del país.
- **Sunsweet:** Empresa de producción de ciruelas deshidratadas de Estados Unidos presente en el mercado australiano con formatos de 200 y 500 gramos. El precio promedio por kilogramo es AU\$11,97, y es 10% más económico que la empresa australiana Angas Park en el mismo formato de 500 gramos en el cual compiten. Se comercializa en Coles y Woolworths.
- **Coles:** Marca propia de la cadena de supermercados Coles; presenta formatos de empaque de 250 y 500 gramos. Alcanzó un precio promedio por kilogramo de AU\$10,58 lo que representa un precio 18% más económico que Angas Park y un precio 12% más económico que Sunsweet. Las ciruelas son producidas en Estados Unidos y empaquetadas en Australia.
- **Homebrand:** Marca propia de la cadena de supermercados Woolworths; comercializa ciruelas deshidratadas sin carozo en formato de 500 gramos a un precio de AU\$ 4,23 lo

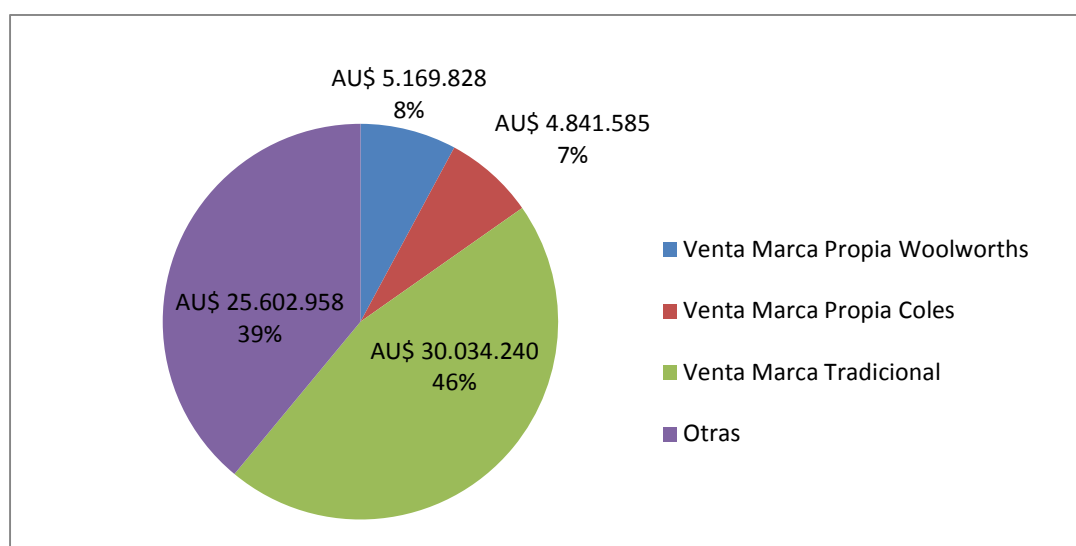
que equivale a un precio 36% más económico que Angas Park y 29% más económico que Sunsweet.

- **Woolworths Select:** Marca propia premium de la cadena de supermercados Woolworths, con productos de alta calidad (WOOLWORTHS, 2012) que comercializa ciruelas deshidratadas sin carozo en formatos de 250 gramos a un precio de AU\$ 3,2 lo que corresponde a un precio inferior en 15% al precio promedio comercializado por Angas Park para el mismo formato. Las ciruelas deshidratadas son importadas.
- **Macro:** Marca propia de productos de la cadena de supermercados Woolworths para consumidores preocupados de la salud, con alimentos con bajos niveles de sal, grasas y calorías; principalmente orgánicos (WOOLWORTHS, 2012). Esta línea de productos tiene ciruelas deshidratadas sin carozo en formatos de 250 gramos a un precio de AU\$ 2,93 representando un precio inferior al producto del mismo formato de Angas Park en 22. Las ciruelas deshidratadas son producidas y empaquetadas en Australia.

Se aprecia que las marcas propias tienen un precio inferior a los productos de Angas Park y Sunsweet (estas dos últimas llamadas “marcas tradicionales”) y que el 75% de ellas utiliza ciruelas deshidratadas sin hueso producidas en otros países; lo cual representa una oportunidad para el ingreso de ciruelas de empresas chilenas; ya que estas marcas compiten con la principal marca de ciruelas deshidratadas australianas y americanas, donde el principal diferenciador es el precio.

Las estimaciones de la participación de mercado por cada tipo de marca y canal se resumen en la figura 10 (Detalles en anexo E), donde se puede concluir que las marcas propias de los dos principales supermercado tienen un potencial de 15% de participación de mercado, por lo tanto, éste sería el tamaño de mercado que proveedores externos podrían abastecer con ciruelas deshidratadas para la comercialización bajo las marcas de estos supermercados.

Figura 10: Participación de mercado por tipo de marca de ciruelas deshidratadas.



Fuente: Elaboración propia.

3.4.6 Consideraciones para la importación y exportación en Australia

Las ciruelas deshidratadas tienen un arancel de un 5% en Australia; sin embargo, las ciruelas deshidratadas provenientes de Chile no pagan arancel gracias al Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Chile y Australia vigente desde el año 2009 (PRO CHILE, 2011). Australia tiene acuerdos bilaterales recíprocos de Tratados de Libre Comercio con Nueva Zelanda, Singapur, Estados Unidos, Canadá, Tailandia y otros países asiáticos, los cuales también se encuentran libre de arancel de aduana (AUSTRALIAN CUSTOMOS AND BORDER PROTECTION SERVICE, Australian Government, 2009).

El GST (good and service tax) es un impuesto sobre la mayoría de los productos y servicios comercializados en Australia y su tasa es un 10% sobre el valor del producto o servicio (AUSTRALIAN TAXATION OFFICE, Australian Government, 2012). Las ciruelas deshidratadas están libres de este impuesto, ya que el producto se encuentra en la categoría “frutas, verduras pescados y sopas”, categoría que no está afecta a este impuesto (AUSTRALIAN TAXATION OFFICE, Australian Government, 2012).

La importación de servicios a Australia no requiere permiso de importación; sin embargo, requiere el cumplimiento de procesos fitosanitarios establecidos por las entidades correspondientes. El Servicio de Cuarentena e Inspecciones de Australia (AQUIS Australian Quarantine and Inspection Service) es el organismo responsable de controlar las cuarentenas en las fronteras para evitar enfermedades y plagas; sus funciones son inspeccionar y certificar las importaciones y exportaciones para mantener el status fitosanitario del territorio nacional; por lo tanto, el ingreso de ciruelas deshidratadas deben contar con la documentación requerida para ser ingresadas y aprobar el control de cuarentena (PRO CHILE, 2011).

La regulación de importación australiana establece que sólo se pueden importar ciruelas deshidratadas sin cuesco desde Chile, que junto con cumplir los requisitos regulados por el Servicio de Cuarentena e Inspecciones de Australia; debe cumplir con los requisitos del Código Australiano de Estándares de Alimentos (Australian Food Standars Code o FSC), cuyo detalle se describe en el anexo F.

3.5 Análisis Interno-Externo.

3.5.1 Análisis de atractivo de la industria australiana: 5 fuerzas de Porter

a) Rivalidad en la industria

Existe una mediana rivalidad en la industria, ya que sólo hay 3 países productores de ciruelas deshidratadas con exportaciones al mercado australiano: Chile, Estados Unidos y Argentina. Las marcas líderes en el mercado corresponden a Angas Park (australiana) y Sunsweet (estado unidense); junto a ellas, se encuentran diversas marcas propias de supermercados australianos, abastecidas por ciruelas de producción local y extranjera; dichas marcas se caracterizan por tener precios más bajos que el resto; y existe una tendencia al aumento de su participación de mercado.

En general todos los productores usan la misma variedad de ciruelas deshidratadas; sobre el 95% de las ciruelas deshidratadas producidas en Chile, Argentina y Estados Unidos son de la variedad D’agen (RODRIGUEZ Vergara, 2011); por lo que resulta un producto relativamente homogéneo.

The Australian Prunes Association, es la asociación que reúne a todos los actores australianos de la industria (agricultores, procesadores, distribuidores) y administra fondos entregados por ellos, para promocionar el consumo de la ciruela deshidratada local; dada la alta competencia que ha enfrentado la industria local con el aumento de importaciones principalmente de Chile y Estados Unidos.

b) Amenaza de sustitutos

Los sustitutos más cercanos a las ciruelas deshidratadas son otros frutos deshidratados como las manzanas deshidratadas, duraznos deshidratados, pasas, sultanas y dátiles (Anexo G). Los consumidores pueden acceder fácilmente a ellos en los supermercados, donde los precios varían entre cada producto, siendo las manzanas y duraznos deshidratados las frutas con el precio más alto y las sultanas y los dátiles, los frutos con los precios más bajos; por lo tanto, existe una mediana amenaza de sustituir la compra de ciruelas deshidratadas, ya que el precio de las ciruelas deshidratadas iguala al precio promedio general de frutos deshidratados (Tabla 7). Por otra parte, la ciruela deshidratada tiene cualidades nutricionales y beneficios que la diferencian del resto de los frutos deshidratados, como el alto contenido de antioxidantes, vitaminas y minerales; hidratación y regeneración de la piel, control del colesterol e hipertensión, regulación del tránsito intestinal, fortalecimiento de la musculatura, entre otros (TAPIA Cruz & GONZÁLEZ Zagal, 2012).

Las características nutritivas y los beneficios del consumo de ciruelas deshidratadas han sido constantemente promocionados por The Australian Prune Industry Association como parte de la estrategia del aumento del consumo de ciruelas deshidratadas australianas, así como el desarrollo propio de un logo que identifica la producción local (GRANGER, Australian Presentation, International Prune Association, XIII World Congress, 2012) .

Tabla 7: Precio de frutas deshidratadas comercializadas en supermercados australianos.

Producto	Precio promedio (AU\$/Kg)
Manzana deshidratadas	20,0
Duraznos deshidratados	18,0
Pasas	11,7
Ciruelas deshidratadas	11,9
Sultanas	7,9
Dátiles	6,7
Precio promedio de frutas deshidratadas	11,9

Fuente: Elaboración propia con visitas en terreno a supermercados Coles y Woolworths, www.coles.com.au y www.woolworths.com.au, Agosto-Noviembre 2012.

c) Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es baja, ya que es una industria que necesita de condiciones climáticas favorables para la cosecha y producción, condiciones que se encuentran principalmente en los cuatro países productores: Estados Unidos (California), Chile (Región Metropolitana y VI Región), Argentina (Mendoza) y Francia (Agen); siendo los tres primeros los

que concentran la mayor importación a Australia. Francia no representa una amenaza para estos tres países, porque su producción es básicamente para consumo interno y sus costos de producción duplican los costos de Estados Unidos y superan el doble a los de Chile y Argentina (AMBLARD, 2007). Por otra parte, Estados Unidos ha perdido terreno en las exportaciones mundiales en un 18% desde el año 2001 al 2012; disminuyendo la superficie plantada de ciruelos (TAPIA Cruz & GONZÁLEZ Zagal, 2012). Argentina presenta diversos problemas en la industria como baja utilidades, aumentos de costos en la mano de obra, tipo de cambio desfavorable y, adicionalmente, a diferencia de Chile, no cuenta con Tratados de Libre Comercio con Australia. Por lo tanto, bajo este análisis, la amenaza de nuevos competidores resulta baja, dado que los requerimientos climáticos necesarios para la cosecha de ciruelas y el tiempo necesario para la plantación de nuevos árboles, constituyen una importante barrera de entrada al negocio.

d) Poder de los compradores

Los productores de ciruelas deshidratadas venden principalmente a través de supermercados, industria madura en Australia, con una alta concentración y competencia alta estable (SIVASAILAM, 2012). Si consideramos los dos principales supermercados, Woolworths y Coles, tienen una participación de mercado sobre el 70%; si consideramos los cuatro supermercados más importantes, se llega a una participación sobre el 80% (SIVASAILAM, 2012), por dicho motivo podemos clasificar la industria de supermercados como un oligopolio (GRANT, 2010).

Los supermercados compiten principalmente por precios, por esta razón las marcas propias han adquirido gran importancia durante los últimos cinco años; ya que representan una oferta de productos de buena calidad a un precio más económico que las marcas tradicionales. Por estas razones los supermercados, representan un atractivo comprador de ciruelas deshidratadas, teniendo un alto poder de compra, ya que eventualmente, pueden elegir entre diferentes proveedores locales y extranjeros para la venta de un producto, el cual no tiene gran diferenciación.

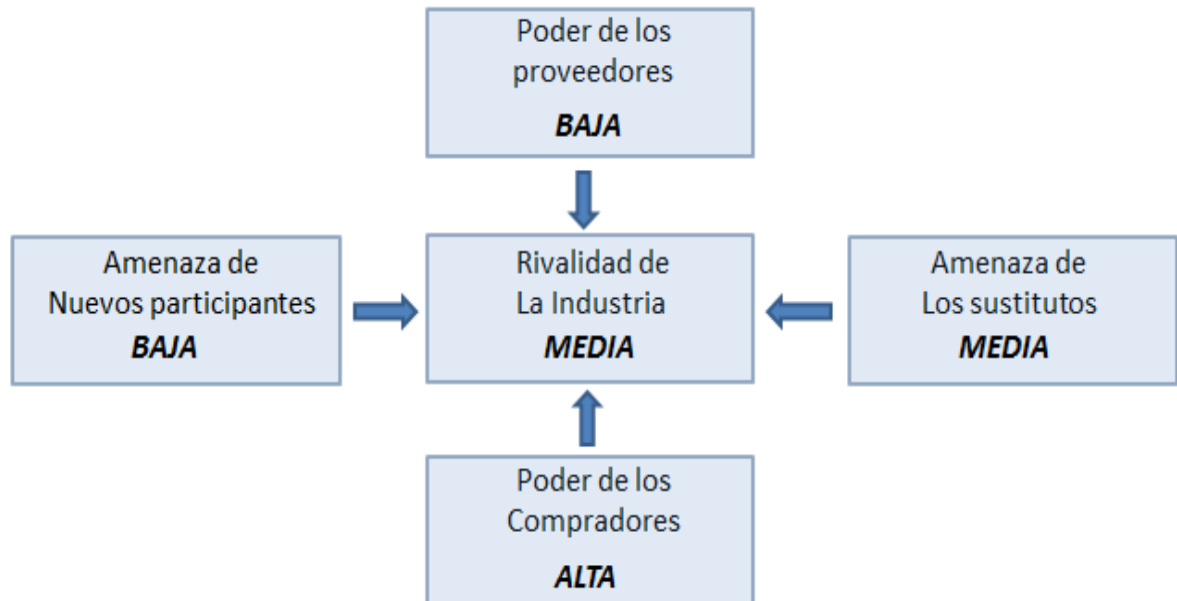
e) Poder de los proveedores

Los proveedores son principalmente los agricultores que venden sus cosechas a empaquetadoras y distribuidoras para su posterior comercialización en los diversos canales. Los proveedores tienen bajo poder de negociación en Australia, ya que existen sólo dos grandes empaquetadoras. La asociación más importante de agricultores, Summerfruit Australia (SAL), es miembro de Horticultural Australia Limited (HAL), entidad que representa los intereses de los agricultores y exportadores.

Uno de los cambios más significativos de la industria de cultivo de frutas en Australia, fue la introducción del Código de Conducta de la Horticultura (Horticulture Code of Conduct) en el año 2007, que regula las relaciones comerciales entre agricultores y distribuidores.

En resumen, la industria de ciruelas deshidratadas en Australia es de un atractivo medio, debido a que el poder de los proveedores y amenaza de los nuevos participantes es baja; la rivalidad y la amenaza de sustitutos es media, y el poder de los compradores es alto.

Figura 11: Fuerzas de Porter industria ciruelas deshidratadas en Australia.



Fuente: Elaboración propia.

3.5.2 Análisis FODA

a) Fortalezas

La empresa Growers Chile presenta varias fortalezas, proveniente por la ubicación geográfica de Chile y la organización propiamente tal:

- Producción de ciruelas gracias al clima mediterráneo idóneo de Chile, principalmente de la Región Metropolitana y VI región (TAPIA Cruz & GONZÁLEZ Zagal, 2012), que brinda las condiciones necesarias para la cosecha y estabilidad productiva del fruto (Anexo H). La empresa extrae la materia prima principalmente de estas dos regiones del país, resultando una operación óptima para el procesamiento y posterior embarcación a la V región.
- Rendimiento productivo mayor y costos de producción menores en Chile, que en el resto de los países exportadores (RODRIGUEZ Vergara, 2011).
- Chile posee una buena imagen país, avalada por su estabilidad económica, social y política; de acuerdo al índice de competitividad realizado por World Economic Forum, Chile se encuentra N°1 en el ranking en Sudamérica y N° 33 a nivel mundial (SCHWAB, 2012). Por otra parte, el índice “Doing Business”, realizado por Banco Mundial, posiciona a Chile como el mejor país de América Latina para hacer negocios y N°37 a nivel mundial (BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO, 2012). Estos antecedentes posicionan a las empresas chilenas como excelentes socios comerciales particularmente en América del Sur.

- La industria chilena lanzó una marca sectorial denominada “Prunes from Chile”, a través de la cual busca posicionar el fruto como un producto de calidad producido por el país. El desarrollo de esta marca fue realizado en conjunto por Chile Prunes Association y Pro Chile, bajo una modalidad público-privada durante el año 2012 (PRUNES FROM CHILE, 2012).
- La empresa Growers Chile ha establecido negociaciones y relaciones de confianza a largo plazo con diversos agricultores de la Región Metropolitana y VI Región para abastecerse de materia prima; esto gracias al networking establecido por los dueños que tienen vasta experiencia en las relaciones con los agricultores.
- La empresa Growers Chile cuenta con un experto equipo de export managers, quienes tienen amplia experiencia en el rubro de exportación de frutos secos, conocimiento del mercado mundial, estudios profesionales en Chile y en el extranjero y un nivel de inglés avanzado; todas estas capacidades son ventajas competitivas que le permiten desarrollar exitosamente negocios de exportación..
- La empresa Growers Chile posee un proceso productivo que minimiza los costos de producción, externalizando servicios que tienen costos de mantención y/u operación muy altos, a través de negociaciones a precios competitivos y de larga duración, que aseguran la continuidad de los procesos a lo largo de los años.
- La empresa Growers Chile mantiene relaciones comerciales con países en América, Europa y Asia, que avalan su capacidad de exportación; y representan una importante prueba de la capacidad de cumplimiento y negociación en la industria.
- La empresa Growers Chile posee alta competitividad por precio dada su estructura organizacional, gestión de profesionales de alto nivel con vasta experiencia en el rubro y eficientes procesos de productividad.

b) Debilidades

La empresa presenta algunas debilidades que puede mejorar en el tiempo, entre las cuales destaca principalmente:

- La empresa Growers Chile tiene sólo un año de operación, por lo tanto, no posee una larga trayectoria como otras empresas del rubro.
- La empresa Growers Chile ha tenido baja inversión en el desarrollo de marca, por esta razón ha sido competitiva principalmente sólo a través del factor precio.
- El producto ofrecido por la empresa Growers Chile no se diferencia al resto de las empresas chilenas y extranjeras, por lo que se puede considerar las ciruelas deshidratadas como un commodity.
- La empresa Growers Chile opera gracias al conocimiento y experiencia de los trabajadores, pero, actualmente carece de documentación de procesos que permitan su crecimiento a largo plazo.

c) Oportunidades

Australia presenta importantes oportunidades de exportación de ciruelas deshidratadas para la empresa, por varias razones:

- El país tiene excelentes índices políticos, económicos, sociales, legales y favorables factores que influyen en los negocios, razón que da confianza a nivel país para establecer relaciones comerciales con el mercado australiano; lo cual se ve fortalecido con el Tratado de Libre Comercio Chile-Australia, que libera a la exportación chilena del pago de impuestos.
- La importación de ciruelas deshidratadas ha aumentado en los últimos años en Australia, siendo Chile, el segundo exportador más grande.
- Australia tiene actualmente un tipo de cambio fuerte que resulta atractivo para las exportaciones.
- Los supermercados australianos están compitiendo fuertemente en una guerra de precios, donde las marcas propias juegan un rol fundamental como alternativa a las marcas tradicionales, tales como Sunsweet y Angas Park (SIVASAILAM, 2012); razón por la cual los dos principales supermercados del mercado australiano han preferido ciruelas deshidratadas importadas para sus empaques, principalmente desde Estados Unidos, ya que poseen un menor precio que la producción australiana.
- El consumidor australiano ha aumentado el consumo de fruta per cápita durante los últimos años, producto de la consciencia respecto a los beneficios del consumo de fruta, y potentes campañas gubernamentales que incentivan su consumo, como medio de evitar enfermedades cardíacas, cáncer y obesidad (CONNELL, 2012).

d) Amenazas

Las principales amenazas del mercado son:

- Aumento de la producción mundial de ciruelas deshidratadas en el mediano y largo plazo, principalmente liderado por el potencial aumento de la producción argentina, lo cual podría eventualmente llevar a una importante sobreproducción mundial de oferta del fruto y, por ende, a una baja en los precios mundiales de las exportaciones de ciruelas deshidratadas.
- Aumento de las barreras no arancelarias por parte de Australia, tales como reglamentos fitosanitarios, legales o medioambientales.
- Enfermedades o pestes propias del sector agrícola, como el escarabajo Sharka en el caso de las ciruelas.
- Fluctuaciones que puede sufrir el tipo de cambio, que perjudiquen las exportaciones chilenas.

3.6 Justificación de la elección de Australia como mercado objetivo

A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter y del análisis FODA, se puede concluir que la empresa presenta una importante oportunidad de aumentar sus ingresos a través de la exportación de ciruelas deshidratadas a Australia, ya que posee importantes fortalezas internas que se ven aún más beneficiadas con la actual imagen que posee Chile a nivel país. Por otra parte, el mercado australiano presenta características que resultan atractivas para realizar exportaciones a ese país, en especial, si se visualiza como una estrategia de diversificación de mercados, teniendo presente que la compañía no ha empezado sus operaciones en países de Asia Pacífico y Oceanía. Las debilidades son puntos que la empresa Growers Chile puede trabajar a mediano plazo, y tienen relación principalmente con su antigüedad en el mercado, que a la fecha, no supera los dos años. Por último, las amenazas del mercado son propias de la industria, las cuales se pueden enfrentar con un constante monitoreo y respuestas apropiadas antes ellas.

Los análisis anteriormente realizados, permiten aseverar que Australia representa un mercado altamente atractivo para la comercialización de ciruelas deshidratadas. Los canales más atractivos para la comercialización del fruto son los supermercados, quienes concentran más del 60% de las ventas de frutas y verduras en Australia. El resto de los canales de distribución, tales como hoteles, restaurant, cafés o cadenas minoristas, se encuentran altamente atomizados, lo que resulta poco atractivo establecer una gestión comercial con ellos; por lo que se considera como mejor estrategia de inserción al mercado, establecer relaciones comerciales con supermercados.

En la figura 10, se determinó el potencial que tienen las marcas propias de supermercados para la venta de ciruela deshidratadas, el cual llega a una participación de mercado de 15%, considerando los dos supermercados más importantes, Coles y Woolworths. Esta participación de mercado estimada, considera una venta de 472 toneladas de ciruelas deshidratadas a través de marca propia en Woolworths y 458 toneladas de marca propia en Coles (Anexo E).

Tabla 8: Toneladas de ciruelas deshidratadas comercializadas por tipo de marca y canal.

Venta por canal	Toneladas
Venta Woolworths	1.717
Venta marca propia Woolworths	472
Venta marca tradicional	1.244
Venta Coles	1.623
Venta marca propia Coles	458
Venta marca tradicional	1.165
Venta otros canales	2.145
TOTAL	5.484

Fuente: Elaboración propia.

Particularmente, para el desarrollo del presente trabajo, se considerará como estrategia la comercialización de ciruelas deshidratadas a través de las marcas propias de Woolworths, ya que se contactó a Manhar Bahri, Business Manager de marcas propias del supermercado Woolworths, quien confirmó el interés de la cadena de supermercados por importar ciruelas deshidratadas desde Chile.

4. PROPUESTA DE INSERCIÓN AL MERCADO AUSTRALIANO

4.1 Producto y propuesta de valor

La empresa Growers Chile exporta actualmente diversos frutos secos y deshidratados, tales como nueces (con y sin cáscara), almendras (con y son cáscara), pasas y ciruelas deshidratadas (con y sin carozo).

Las ciruelas deshidratadas o secas, son producto del sometimiento de la ciruela fresca a un proceso de secado; que en el caso de las operaciones de la empresa Growers Chile, se realiza por una exposición al sol con un posterior sometimiento a hornos para asegurar una calidad homogénea del producto.

El tipo de ciruela utilizado es el ciruelo europeo, el cual produce una fruta de piel azul morado de forma ovalada y alto contenido de azúcar, característica que permite el secado y condiciona a que el fruto sea destinado a la agroindustria (RODRIGUEZ Vergara, 2011).

En Chile, se cultivan tres variedades de ciruelos europeos: D'agen, Imperial Epineuse y President. La ciruela D'agen presenta la mayor producción, teniendo el 99% de las plantaciones (Anexo H). El ciruelo D'agen es originario de Francia; y sus principales características son: época de floración a mediados de septiembre y fecha de cosecha en la segunda quincena de febrero, para el caso del territorio chileno; posee una forma ovalada con una pulpa amarillo verdosa adherida al carozo; tiene una producción muy buena en territorio nacional (48 toneladas por hectáreas), no requiere polinizantes, tiene una vida postcosecha muy buena, lo que permite comercializarla durante toda la época del año (Anexo I); y sus principales usos en Chile son para la agroindustria y exportaciones (RODRIGUEZ Vergara, 2011)

La empresa Growers Chile exporta sólo ciruelas del tipo D'agen, ya que poseen un alto nivel de azúcar que permite tener un producto de considerado de alta calidad (TAPIA Cruz & GONZÁLEZ Zagal, 2012).

Las ciruelas deshidratadas se pueden comercializar con carozo y sin carozo; donde la tendencia actual mundial es el consumo de la ciruela deshidratada sin carozo; por esta razón, la empresa Growers Chile exporta el 90% de las ciruelas deshidratadas sin carozo. Esta estrategia de comercialización, es coherente con los requerimientos fitosanitarios de Australia, ya que el país no permite el ingreso de ciruelas deshidratadas chilenas con carozo por reglamento; ya que el carozo presenta una potencial amenaza si se detecta la Viruela de la Ciruela o Sharka (PRO CHILE, 2011). La exportación se realiza en cajas de cartón de 10 kilogramos, la cual contiene impresa la imagen de la empresa y las especificaciones técnicas del producto, como tipo de ciruelas y kilogramos de frutas.

La propuesta de valor de la empresa se basa en tener un producto de alta calidad, con estrictos estándares de calidad en cada etapa del proceso y comercializarlo a un precio competitivo, lo que se logra gracias a su estructura organizacional, gestión de profesionales de alto nivel y eficientes procesos de productividad.

4.2 Marketing

a) Modelo de ingresos

La estrategia en relación al precio del producto ciruelas deshidratadas será competir en base a una buena relación precio/calidad; donde el producto a exportar es ciruela variedad D'agen deshidratada y sin carozo.

El modelo de ingreso, de acuerdo a los modelos planteados por Williat, corresponde a un modelo de ingreso de producción con una fuente de ingreso de venta directa (WILLATT, 2012).

El precio promedio de importación de ciruelas deshidratadas de Estados Unidos a Australia fue US\$ 2,39 por kilogramo valor FOB durante el año 2010 y el de Chile US\$ 2,79 valor FOB (PRO CHILE, 2011); existiendo una tendencia a la baja durante los últimos tres años. Se estima que el precio actual de exportación de Estados Unidos es US\$2,3/Kg valor FOB; mientras el promedio de exportación para ciruelas deshidratadas chilenas a Australia durante enero y septiembre del año 2012 ha sido US\$ 2,48/Kg valor FOB. La empresa establece actualmente un precio promedio del kilogramo de ciruela deshidratada sin carozo de US\$2,1 valor FOB y US\$2,35 valor CIF.

b) Modelos de comercialización y ventas.

El modelo de comercialización es utilizar un agente de venta, que tiene relaciones con las principales redes comerciales, entre ellos los supermercados, distribuidores y minoristas. El operar a través de un agente, le permite a la empresa tener la flexibilidad de operar con los supermercados y otros canales, y tener presencia a nivel nacional, ya que el agente tiene la capacidad de generar contratos a nombre de la empresa exportadora. Generalmente, el costo del agente de venta es entre un 7% y 15% del precio que paga el mayorista, y operan con contratos de periodos definidos (PRO CHILE, 2012).

Las proyecciones de venta se calcularon en base a lograr 50% de market share (MS) en marca propia de una cadena de supermercado al año 5, que, tal como se expresó en el punto 3.6, se consideró al supermercado Woolworths como canal de distribución para la evaluación de este proyecto. Se espera partir el primer año con una participación de 10%. Las marcas propias crecerán de 25% a 30% de participación en 5 años (SIVASAILAM, 2012) y el precio de venta de los exportadores se consideró con un decrecimiento de 5% anual, que corresponde a la tasa de disminución de precios de los últimos tres años.

Tabla 9: Plan de venta de ciruelas deshidratadas exportadas a Australia.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MS marcas propias (%)	25%	26%	27%	29%	30%
Marca propia Woolworths (toneladas)	472	494	517	541	567
MS dentro de Marca propia de Woolworth	10%	15%	25%	35%	50%
MS total mercado australiano	1%	1%	2%	3%	5%
Exportación toneladas	47	74	129	190	283
Precio KG (US\$)	2,35	2,24	2,12	2,02	1,92
INGRESOS Exportación (US\$)	111.154	165.756	274.686	382.370	543.131

c) Promoción

Las actividades promocionales, se basarán principalmente en dos grandes estrategias:

- Participación en Ferias Locales: La exportación de ciruelas deshidratadas, es un negocio B2B que requiere que la empresa exportadora sea conocida entre los distribuidores, cadenas mayoristas y minoristas, y participantes de la industria HORECA. En Australia, la feria de alimentos más importante es la Feria “*Fine Food Australia*” (PRO CHILE, 2011), dirigida sólo a público de negocios. En el año 2013, la feria se realizará en Septiembre en Sydney (FINEFOODAUSTRALIA, 2012), a la cual asistirán dos export managers para promocionar el producto y la empresa en un stand de 6x6 mt2. Se estima que el costo de esta actividad es US\$12.000 y se realizará en el año 1, 2 y 3.

Tabla 10: Costo de participación en la Feria Fine Food Australia

Participación en feria	Precio US\$
Espacio y Accesorios (US\$/m2)	633
Subtotal	3.797
GST	380
Total presencia feria	4.177
Viaje y alojamiento	
Ticket aéreo 2 personas	5.600
Alojamiento 2 personas (7 días)	1.600
Viático (7 días)	700
Total Costos	7.900
TOTAL ACTIVIDAD FERIA	11.939

Fuente: Elaboración propia con información de www.finefoodaustralia.com.au; ticket aéreo cotizado para septiembre 2012 en clase económica en www.despegando.com y alojamiento cotizado www.booking.com, 03 de Diciembre 2012.

- Invitación a visitar Chile: La empresa invitará a gerentes de la categoría de los dos principales supermercados a visitar Chile para conocer in situ el procesamiento del producto. La invitación incluye pasajes aéreos, alojamiento, comidas, y tour a los lugares involucrados en las etapas del proceso productivo y actividades de recreación. El objetivo de la visita es posicionar a la empresa como una empresa exportadora que provee un excelente producto y precio para ser proveedor de la cadena de supermercado. La invitación para dos personas se estima en un costo de \$US 26.000. Se programa esta actividad para los años 1, 2 y 3 del proyecto.

Tabla 11: Costo de visita de gerentes de supermercados australianos a Chile.

Invitación a Chile	Precio US\$
Ticket aéreo (2 personas)	\$ 20.000
Hotel 7 noches (2 personas)	\$ 2.000
Actividades (2 personas)	\$ 4.000
TOTAL INVITACIÓN A CHILE	\$ 26.000

Fuente: Elaboración propia con ticket aéreo cotizado para mayo 2012 en clase business en www.despegando.com y alojamiento cotizado www.booking.com, 03 de Diciembre 2012.

4.3 Operaciones

Las operaciones del negocio abarcan una serie de etapas, en la cual, la principal función de la empresa Growers Chile es la gestión y coordinación en cada una de ellas. El proceso parte con la cosecha en el campo, luego la industrialización, el envasado y, finalmente, la exportación. La empresa externaliza cada uno de estos procesos, teniendo un rol fiscalizador para cumplir con los estándares de calidad; no siendo dueña de los activos necesarios para estos procesos.

- Cosecha: El ciruelo Europeo, especialidad D’Agen, florece a mediados de septiembre en el territorio nacional, siendo su fecha de cosecha la segunda quincena de febrero. La ciruela destinada a la industrialización se evalúa a través de su grado de madurez, siendo el grado óptimo cuando el fruto posee su mayor calidad organoléptica y tecnológica, el cual se determina utilizando índices como el color de la pulpa y la firmeza o presión del fruto (RODRIGUEZ Vergara, 2011). Realizada la cosecha, se transportan las ciruelas al establecimiento donde se desarrolla la industrialización.
- Industrialización: La ciruela fresca es limpiada, calibrada (clasificación por tamaño) y sometida a proceso de deshidratados a través de hornos. Luego, se realiza el proceso de tiernizado, a través del cual, las ciruelas se someten a acción directa de vapor con el propósito de rehidratar parcialmente el producto. Finalmente, se realiza el proceso de descarozado en donde se extrae el carozo o hueso de la ciruela deshidratada y tiernizada.

Figura 12: Etapas en la industrialización de ciruelas deshidratadas.



Fuente: Elaboración propia.

- Envasado: En esta última etapa la ciruela deshidratada sin carozo es envasada en cajas de cartón, en las cuales se especifica las características del producto y origen. Las cajas contienen un peso de 10 kg. Las ciruelas deshidratadas se deben almacenar en bodegas frescas y secas, a una temperatura entre 5 y 15°C y una humedad relativa entre 55 a 65% (RODRIGUEZ Vergara, 2011).
- Exportación: El proceso de exportación está integrado por diversas etapas, empezando por las inspecciones del SAG (Servicio Agrícola Ganadero de Chile), quien extiende los certificados fitosanitarios necesarios para acreditar el correcto estado fitosanitario de la fruta a exportar; el agente de aduana (Anexo J), quien se responsabiliza por gestionar la documentación necesaria para realizar el embarque (Factura Comercial, Packing List, Bill of loading, Certificados de origen, Informal Clearance Document); y el receptor en el puerto de destino, quien realiza la gestión necesaria para garantizar la correcta llegada de la mercadería y gestionar el posterior transporte al destino final. Las embarcaciones enviadas por la empresa, salen principalmente, desde el puerto de Valparaíso.

5. ANÁLISIS ECONÓMICO

5.1 Metodología y supuestos

La empresa Growers Chile exporta ciruelas deshidratadas a diferentes países; por lo tanto los procesos involucrados en la ejecución del negocio, se encuentran operando exitosamente; por ende, la evaluación del proyecto de exportación a Australia, se hará de manera marginal, identificando los puntos correspondientes a la decisión de ejecutar este proyecto.

Se realizará un análisis de las proyecciones de ventas y costos a un horizonte de 5 años; para luego realizar un estado de resultados y flujo de caja; y posteriormente un análisis económico donde se determina el VAN y la TIR del proyecto.

5.2 Información relevante

5.2.1 Proyecciones de venta

Las proyecciones de ventas corresponden al plan de venta expresado en la tabla 9 en el capítulo 4.2 Marketing.

5.2.2 Proyecciones de costos variables

- Costos de producción: Costo de la compra de la materia prima al agricultor, el costo del procesamiento que involucra calibración, tiernizado y descarozado; y finalmente el costo de embalaje. Todos estos costos se expresarán en pesos chilenos por kilogramo.

Tabla 12: Costo del proceso de producción de ciruelas deshidratadas.

Costo del proceso	Pesos chilenos/Kg
Costo ciruela deshidratada con carozo	294
Costo proceso de calibración	20
Costos de proceso de tiernizado y descarozado	140
Costo de proceso de embalaje	28
Total costo ciruela deshidratada sin carozo embalada	482

Fuente: Elaboración propia con información entrega por la empresa.

- Costo de transporte: El transporte de 20 toneladas de ciruelas deshidratadas desde la planta de producción al puerto de Valparaíso tiene un costo de CL\$230.000 y el embarque puerto a puerto, con seguro asociado se estima en US\$ 4.600.
- Costo de gestión: Se considera 4% del valor de la venta total, incluye todo el proceso necesario para la gestión de embarcación.
- Costo de agente de venta en Australia: Se considera un costo por este concepto igual al 12% del valor CIF.

Se utilizó la conversión 1US\$=CL\$495, que corresponde al valor del dólar americano proyectado por un selecto grupo de académicos, consultores y asesores de instituciones financieras en la encuesta de proyecciones económicas realizada por el Banco Central de Chile en Noviembre del 2012 (BANCO CENTRAL DE CHILE, 2012). En el análisis se considerarán constantes los costos en pesos chilenos.

5.2.3 Proyecciones de otros costos

Los únicos costos adicionales a los costos variables a considerar, son los costos de marketing que se expresaron en la tabla 10 y 11 como costos de promoción; los cuales corresponden a un total de US\$37.939. Este costo se considerará constante durante los próximos 3 años. Los costos fijos de producción, los gastos de administración y venta, la depreciación y gastos financieros son nulos para este proyecto.

5.2.4 Cálculo de capital de trabajo

Par el cálculo de la Inversión de Capital de trabajo (Anexo K) se considera:

- Activo Circulante: Cuentas por cobrar a 30 días; costo de inventario igual al costo de producción trimestral siguiente; y crédito en activos nulo.
- Pasivo Circulante: Cuentas por pagar en un plazo de 30 días.

5.2.5 Tasa de descuento

La tasa de descuento a utilizar se calcula a través del modelo CAPM, el cual se define como:

$$r_e = r_f + \beta_e * (r_m - r_f)$$

Donde:

- **Tasa libre de riesgo $r_f = 6,50\%$.** Esta tasa fue calculada como el promedio de la rentabilidad de los bonos a 10 años emitidos por la Tesorería General de la República de Chile, considerando bonos emitidos desde el año 2007 al año 2012 (BANCO CENTRAL DE CHILE, 2012).
- **$\beta_e = 0,74$** correspondiente al beta desapalancado para la industria de procesamiento de alimentos propuesto por Aswath Damodaran en enero del año 2012 (DAMODARAN, <http://pages.stern.nyu.edu>, 2012).
- **Premio por riesgo de mercado $(r_m - r_f) = 7,05\%$.** Esta tasa corresponde al premio por riesgo de mercado de Chile calculado por Damodaran en enero del año 2012 (DAMODARAN, <http://pages.stern.nyu.edu>, 2012).

Por lo tanto, la tasa de descuento utilizada para la evaluación del proyecto calculada a través del modelo de CAPM bajo los puntos detallados anteriormente es 11,72%.

5.3 Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre

El estado de resultado y flujo de caja obtenido en la tabla 13, indican que:

- Periodo para alcanzar Break Even Operacional: Año 2.
- Margen de contribución = CL\$ 17 millones el año 1 y CL\$53 millones el año 5. El margen de contribución unitario es similar al obtenido en exportaciones a otros países y depende, principalmente, del mix de tipo de ciruelas deshidratada a exportar, considerando que pueden existir exportaciones de ciruelas con o sin carozo.
- EBITDA = CL\$ -1,3 millones el año 1 y CL\$ 52 millones el año 5.
- Utilidad después de impuesto= CL\$ -1,3 millones el año 1 y CL\$ 42 millones el año 5.
- El capital total requerido (CTR) = CL\$ -14, 8 millones.
- El periodo de recuperación de la inversión (PRI) = Año 4.

Tabla 13: Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre.

Análisis económico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS Exportación (CL\$)		55.012.859	82.049.208	135.969.674	189.273.150	268.849.905
COSTOS VARIABLES TOTALES (CL\$)		37.627.313	58.382.161	100.696.360	145.955.409	215.967.516
COSTOS DE PRODUCCIÓN (CL\$)		22.905.298	35.960.235	62.728.742	91.915.749	137.431.789
COSTOS DE GESTIÓN (CL\$)		2.200.514	3.281.968	5.438.787	7.570.926	10.753.996
COSTO DE TRANSPORTE (CL\$)		5.919.957	9.294.052	16.212.470	23.755.957	35.519.742
COSTO AGENTE DE VENTA (CL\$)		6.601.543	9.845.905	16.316.361	22.712.778	32.261.989
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (CL\$)		17.385.546	23.667.047	35.273.314	43.317.740	52.882.389
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (%)		32%	29%	26%	23%	20%
COSTO FIJO DE PRODUCCIÓN (CL\$)		0	0	0	0	0
MKT Y PROMOCIÓN (CL\$)		18.779.904	18.779.904	18.779.904	0	0
GAV (CL\$)		0	0	0	0	0
COSTOS FIJOS (CL\$)		18.779.904	18.779.904	18.779.904	0	0
EBITDA (CL\$)		-1.394.358	4.887.143	16.493.410	43.317.740	52.882.389
Depreciación (CL\$)		0	0	0	0	0
Gastos financieros (CL\$)		0	0	0	0	0
EBIT (CL\$)		-1.394.358	4.887.143	16.493.410	43.317.740	52.882.389
IMPUESTOS (CL\$)		0	663.629	3.133.748	8.230.371	10.047.654
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS (CL\$)		-1.394.358	4.223.514	13.359.662	35.087.370	42.834.735
DEPRECIACIÓN (CL\$)		0	0	0	0	0
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS (CL\$)		0	0	0	0	0
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO (CL\$)	5.726.325	4.712.530	7.215.585	8.263.940	12.049.379	797.054
FLUJO DE CAJA LIBRE (CL\$)	-5.726.325	-6.106.887	-2.992.072	5.095.722	23.037.991	42.037.681
FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO (CL\$)	-5.726.325	-11.833.212	-14.825.283	-9.729.562	13.308.429	55.346.110
FCL + VALOR TERMINAL (CL\$)	-5.726.325	-6.106.887	-2.992.072	5.095.722	23.037.991	400.812.803

Fuente: Elaboración propia con información entrega por la empresa

5.4 Evaluación y análisis económico

5.4.1 VAN del Proyecto

El Valor Terminal (VT) del proyecto se calcula como:

$$VT = \frac{(\text{FCLaño5} - \text{Depreciación})}{\text{tasa de descuento}} = \frac{(\text{CL\$ 42 MM} - 0)}{0,1172} = \text{CL\$ 357,7 millones}$$

Luego, se obtiene, que:

- Valor Actual Neto (VAN) del Valor Terminal = CL\$ 206 millones.
- VAN del FCL = CL\$ 29 millones.
- VAN total del proyecto = CL\$ 235 millones, donde el 85% se explica por el VAN del Valor Terminal.

5.4.2 TIR del proyecto

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del FCL es 52% y la TIR total del proyecto, incluyendo el VT es 121%.

Por lo tanto, se puede concluir que el proyecto es altamente rentable para la empresa, obteniendo un VAN positivo, apalancado fuertemente por el valor terminal, donde se espera tener una participación de mercado del 50% dentro de la marca propia de un supermercado al año 5, comenzando con una participación de 10% el primer año.

5.5 Análisis de riesgo

Se evaluarán dos potenciales riesgos: la fluctuación del dólar y la participación de mercado, ambos factores se evalúan en dos diferentes escenarios, uno pesimista y otro optimista respecto a la evaluación original.

5.5.1 Fluctuación del dólar americano

Se evalúa cómo cambia el VAN y la TIR del proyecto, si el dólar americano disminuye o aumenta un 10% del valor proyectado; es decir, alcanza los valores de CL\$445,5 y CL\$544,5 pesos. Se observa que en el primer caso el VAN total disminuye a CL\$132 millones y aumenta en el segundo caso a CL\$ 337 millones; mientras la TIR total disminuye a 82% en el primer caso y aumenta a 155% en el caso de un aumento en el valor del dólar americano. Por lo tanto, en ambos casos se obtienen VAN del proyecto positivos; por lo cual el proyecto resulta atractivo financieramente; sin embargo, se destaca en el caso que el dólar americano disminuya, el VAN total estaría explicado principalmente por el VAN del VT.

Tabla 14: Análisis de sensibilidad por cambio monetario.

Indicadores	1 US\$ = CL\$ 445,5	1 US\$ = CL\$ 544,5
VT (\$CL)	228.951.763	488.598.481
VAN FCL (\$CL)	1.163.703	56.716.896
VAN VT (\$CL)	131.567.211	280.773.289
VAN TOTAL (\$CL)	132.730.913	337.490.184
TIR FCL	13%	90%
TIR FCL TOTAL (con valor terminal)	82%	155%

Fuente: Elaboración propia con información entregada por la empresa.

5.5.2 Participación de mercado

Se estimó que la participación de mercado dentro de una marca propia de un supermercado partía en el año 1 con 10%, alcanzando el año 5 un 50%. Se realizó un análisis de sensibilidad en el que se proyecta una participación de mercado dentro de una marca propia de un supermercado 40% menor y 40% mayor al estimado, logrando en el primer caso una participación de un 6% dentro de la categoría de marca propia del supermercado para el año 1 y 30% para el año 5; y en el escenario positivo, una participación de 14% dentro de una marca propia de un supermercado el año 1, hasta alcanzar un 70% el año 5. El resultado de la variación de toneladas en cada caso, se encuentra detallado en la tabla 15.

Tabla 15: Resultados del análisis de sensibilidad por participación de mercado.

ESCENARIO NEGATIVO MS = - 40%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MS objetivo dentro de marca propia de Woolworth	6%	9%	15%	21%	30%
MS total mercado australiano	1%	1%	1%	2%	3%
Exportación toneladas	28	44	78	114	170
INGRESOS Exportación (US\$)	66.682	99.454	164.812	229.422	325.879
ESCENARIO POSITIVO MS = + 40%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MS objetivo dentro de marca propia de Woolworth	14%	21%	35%	49%	70%
MS Total Mercado Australiano	1%	2%	3%	5%	7%
Exportación toneladas	66	104	181	265	397
INGRESOS Exportación (US\$)	155.592	232.058	384.561	535.318	760.384

Indicadores	Factor MS = - 40%	Factor MS = + 40%
VALOR TERMINAL VT (\$CL)	215.265.073	502.285.171
VAN FCL (\$CL)	3.666.889	55.336.736
VAN VT (\$CL)	123.702.150	288.638.349
VAN TOTAL (\$CL)	127.369.039	343.975.085
TIR FCL	17%	79%
TIR FCL TOTAL (con valor terminal)	86%	142%

En ambos casos se obtiene un VAN total positivo, estando apalancado principalmente por el VAN del VT cuando disminuye la participación de mercado.

6. CONCLUSIONES

Las exportaciones mundiales de ciruelas deshidratadas han estado en constante aumento durante los últimos diez años, superando en la actualidad las 200 mil toneladas. En el presente trabajo se desarrolló una investigación de los mercados importadores, donde, considerando variables macroeconómicas, estadísticas de comercio exterior de ciruelas deshidratadas y facilidad y legislación para hacer negocios, se determinó que los países más atractivos para exportar el fruto son Australia, Hong Kong y Japón.

La empresa Growers Chile, exporta en la actualidad a diversos países del mundo; por ello, se evaluó el mercado australiano como potencial nuevo mercado, obteniéndose un alto atractivo por su estabilidad política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal; y un alto atractivo de la industria; donde se determinó que la mejor estrategia para ingresar al mercado era a través de la venta del fruto a supermercados del país para la comercialización por medio de sus marcas propias.

Los dos principales supermercados concentran sobre el 60% de la venta de frutas y verduras, y aquí la comercialización a través de marcas propias, alcanza un 15% del mercado total. Se estimó que esta participación corresponde a 472 toneladas para el caso de Woolworths y 458 toneladas en el caso de Coles.

La estrategia de inclusión desarrollada abarca exportar ciruelas deshidratadas sin carozo a través de un agente de venta que sea el contacto directo con la cadena de supermercado; por esta razón, se evaluó específicamente ser proveedor de Woolworths, dado que hubo contacto con el Business Manager de la categoría para marcas propias. Se estimó un modelo de ingresos, comercialización y venta que permiten alcanzar una participación de mercado de 50% sobre la venta de ciruelas deshidratadas de Woolworths a través de sus marcas propias, partiendo el primer año con una participación de mercado del 10%. Se presupuestaron actividades promocionales, como parte de los costos incurridos y se realizó un análisis marginal del proyecto, donde los costos principales están ligados al volumen de producción.

La evaluación económica del proyecto indica que se trata de un negocio altamente rentable, obteniendo un Valor Actual Neto (VAN) de CL\$ 235 millones de pesos y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 121%. El análisis de sensibilidad efectuado, si bien varía los resultados obtenidos para el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, igualmente se obtiene un VAN positivo y TIR mayor a la tasa de descuento.

Por lo tanto, el proyecto presenta una gran oportunidad de negocio para la empresa Growers Chile, cuyo análisis consideró sólo exportaciones de ciruelas deshidratadas; por lo tanto, se recomienda una vez inicializado este proceso de exportación, evaluar la inserción de otros frutos y la inclusión de éstos a los otros países que resultaron atractivos en el ranking desarrollado en este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

AMBLARD, Christian. La Ciruela Pasa de Agen [en línea]. <http://www.chilealimentos.com/medios/2008/servicios/infodemercado/Coyuntura_2007/Francia/13_Presentation_du_Pruneau_dAgen_ES.pdf> [consulta: 15 noviembre 2012].

AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS. Year Book Australia 2012. Canberra, ABS Catalogue, 2012.

AUSTRALIAN CUSTOMS AND BORDER PROTECTION SERVICE, Australian Government [en línea]. <<http://www.customs.gov.au/site/page6010.asp>> [consulta: 15 noviembre 2012].

AUSTRALIAN PRUNE INDUSTRY ASSOCIATION. Aus Prunes Strategic Plan 2008-2012. 2008.

AUSTRALIAN TAXATION OFFICE, Australian Government [en línea]. <<http://www.ato.gov.au/businesses/content/57709.htm>> [consulta : 15 de noviembre 2012].

BANCO CENTRAL DE CHILE [en línea]. <<http://www.bcentral.cl>> [consulta : 05 diciembre 2012].

BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO. Doing Business 2012. Washington, Banco Mundial y la corporación financiera internacional, 2012.

BRENNAN, Andy. IBISWorld Industry Report H5711, Hotels and Resorts in Australia. IBIS World, 2012.

CONNELL, Steven. IBISWorld Industry Report G5122, Fruit and Vegetable Retailing in Australia. IBISWorld, 2012.

DAMODARAN, Aswath. Country Default Spreads and Risk Premiums [en línea]. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html> [consulta : 07 diciembre 2012].

DAMODARAN, Betas by sector [en línea]. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html> [consulta : 07 diciembre 2012].

DATAMONITOR. Country Analysis Report: Australia, In-depth PESTLE insights. 2011.

DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA, FAO. Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y directrices para su aplicación [en línea]. <<http://www.fao.org/docrep/005/y1579s/y1579s03.htm>> [consulta : 21 junio 2012].

DIRECCIÓN DEL TRABAJO, Gobierno de Chile. Centro de consulta laborales [en línea]. <<http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60141.html>> [consulta: 09 octubre 2012].

FAIR WORK AUSTRALIA. 2012 Annual wage review FAQs [en línea]. <<http://www.fairwork.gov.au/pay/national-minimum-wage/pages/2012-annual-wage-review.aspx>> [consulta : 09 octubre 2012].

FINEFOODAUSTRALIA. Book a stand [en línea]. <<http://www.finefoodaustralia.com.au/exhibiting.asp?id=80>> [consulta : 04 diciembre 2012].

GRANGER, Jeff. Australian Presentation. En: International Prune Association Congress (13°, 2007, Santiago-Chile) Australian Prune Industry Association Inc, 2007. 6p.

GRANGER, Jeff. Australian Presentation. En: International Prune Association Congress (12°, 2010, Cape Town Republic of South Africa) Australian Prune Industry Association Inc, 2010. 6p.

GRANGER, Jeff. Australian Presentation. En: International Prune Association Congress (13°, 2012, California Estados Unidos) Australian Prune Industry Association Inc, 2012. 7p.

HORTICULTURE AUSTRALIA LIMITED . Prune annual industry report 2011/2012. Sydney, 2012.

INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT . Doing Business 2013, Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises. Washington: A copublication of The World Bank and the International Finance Corporation, 2012.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. World economic outlook. Washington DC, International Monetary Fund, Publication Services, 2012.

LYONS, Paul. IBISWorld Industry Report A0116 Stone Fruit Growing in Australia. IBIS World, 2012.

MAIN SCIENCE AND TECHNOLOGY INDICATORS, OECD Science, Technology and R&D Statistics. Gross domestic expenditure on R&D [en línea]. <http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/gross-domestic-expenditure-on-r-d_2075843x-table1> [consulta : 24 Octubre 2012].

MILLER, Terry, Kim R. HOLMES, y Edwin FEULNER. Puntos Destacados del índice de libertad económica 2012, Fomento de la oportunidad y prosperidad económica. The Wall Street Journal - The Heritage Foundation, 2012.

NEW ZEALAND TRADE AND ENTERPRISE . Organic and green Market in Australia. 2011.

ODEPA, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile [en línea]. <<http://www.odepa.gob.cl/sice/SerieAnualResult.action;jsessionid=9610084C9695A0945F0A6431E40ADBE7>> [consulta : 06 Julio 2012].

OFICINA DEL INFORME SOBRE DESARROLLO HUMANO, PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Indicadores internacionales sobre desarrollo humano [en línea]. < <http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/AUS.html> > [consulta : 24 Octubre 2012].

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN SYDNEY. Guía País Australia. Sydney: Oficina Económica y Comercial de España en Sydney, 2012.

PRO CHILE. Información estratégica para exportar a Australia [en línea]. <http://www.prochile.cl/ficha_pais/australia/comercio_exterior.php#6> [consulta : 26 junio 2012].

PRO CHILE. Estudio de Mercado Ciruelas Secas o Deshidratadas en Australia. Sydney, 2011.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Informe sobre Desarrollo Humano 2011, Sostenibilidad y equidad: un mejor futuro para todos. Nueva York: Ediciones Mundi-Prensa, 2011.

PRUNES FROM CHILE. Ciruelas deshidratadas [en línea].< <http://chileprunes.cl/es/>>[consulta : 12 noviembre 2012].

RODRIGUEZ Vergara, Natalia Patricia. Análisis de la competitividad de Chile en la exportación de ciruela deshidratada. Tesis (Ingeniero agrónomo, mención Economía agraria). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Agronómicas, 2011.

SALAS, Carlos. Tendencia del mercado mundial de los frutos secos [en línea]. <http://www.exponut.cl/presentaciones/1-CarlosSalasPresentacion_EAU_ExpoNut_final.pdf> [consulta : 22 octubre 2012] .

SCHWAB, Klaus. The Global Competitiveness Report 2012–2013. World Economic Forum, 2012.

SIVASAILAM, Naren. IBISWorld Industry Report G5111 Supermarkets and Other Grocery Stores in Australia. IBISWorld, 2012.

STEVEN, Connell. IBISWorld Industry Report H5731 Restaurants in Australia. IBISWorld, 2012.

TAPIA Cruz, Bernabé, y Catalina GONZÁLEZ Zagal. Ciruelas secas: proyecciones de sobrestock y precios a la baja. ODEPA, Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile, 2012.

THE INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT. 2011 World Investment and Political Risk. Washington: Multilateral Investment Guarantee Agency/The World Bank, 2011.

TRADEMAP, International Trade Centre. Trade statistics for international business development [en línea]. <<http://www.trademap.org>> [consulta : 10 octubre 2012]

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Corruption Perceptios Index 2011. Transparency International, 2011.

WILLATT, Christian. Modelos de Ingresos.[Presentación Power Point] Santiago, 2012.

WOOLWORTHS.Our brands [en línea]. <<http://www.woolworths.com.au/wps/wcm/connect/Website/Woolworths/Our+Brands/>> [consulta: 28 octubre 2012].

ANEXOS

Anexo A: Valor y ranking en variables macroeconómicas, en variables de importación de ciruelas deshidratadas y variables de importación de ciruelas deshidratadas.

a) Valor y ranking en variables macroeconómicas.

Tabla 16: Valores y ranking en variables macroeconómicas de los 20 principales importadores de ciruelas deshidratadas.

País	Población 2011	Ranking	Tasa Crecimiento anual de la Población 2010--2015	Ranking	PIB per capita 2011	Ranking	Crecimiento económico 2012	Ranking
Australia	22,4	7	1,3	19	40.847,1	17	3,3	17
China	1.347,4	20	0,4	11	8.386,7	2	7,8	20
Japón	127,9	17	-0,1	2	34.748,1	10	2,2	14
Canadá	34,4	8	0,9	16	40.519,1	16	1,9	13
Hong Kong (China)	7,1	2	1,0	17	49.417,0	20	1,8	12
México	113,7	16	1,1	18	14.652,8	4	3,8	19
Países Bajos (Holanda)	16,7	6	0,3	8	42.023,1	19	-0,5	4
Alemania	81,8	15	-0,2	1	38.077,2	15	0,9	9
Francia	63,1	14	0,5	12	35.068,2	11	0,1	7
Austria	8,4	3	0,2	5	41.556,1	18	0,9	9
Brasil	194,9	19	0,8	15	11.769,1	3	1,5	11
Reino Unido	62,6	13	0,6	13	36.521,6	12	-0,4	5
Federación de Rusia	142,4	18	-0,1	2	16.735,8	5	3,7	18
Dinamarca	5,6	1	0,3	8	37.047,9	13	0,5	8
Argelia	36,0	9	1,4	20	7.324,5	1	2,6	16
Bélgica	11,0	4	0,3	8	37.780,6	14	0,0	6
España	46,1	11	0,6	13	30.477,7	9	-1,5	3
Polonia	38,2	10	0,0	4	20.183,6	6	2,4	15
Italia	60,6	12	0,2	5	30.464,0	8	-2,3	2
Grecia	11,2	5	0,2	5	26.258,0	7	-6,0	1

País	Tasa de desemp. 2011	Ranking	Inflación Proyect 2012	Ranking	Promedio Final
Australia	5	15	2	16	15,2
China	4	19	3	8	13,3
Japón	5	16	0	20	13,2
Canadá	7	8	2	18	13,2
Hong Kong (China)	3	20	4	6	12,8
México	5	14	4	4	12,5
Países Bajos (Holanda)	4	17	2	15	11,5
Alemania	6	12	2	15	11,2
Francia	10	5	2	17	11,0
Austria	4	18	2	13	11,0
Brasil	6	13	5	2	10,5
Reino Unido	8	7	3	10	10,0
Federación de Rusia	7	10	5	3	9,3
Dinamarca	6	11	3	11	8,7
Argelia	10	3	8	1	8,3
Bélgica	7	9	3	9	8,3
España	22	1	2	12	8,2
Polonia	10	4	4	5	7,3
Italia	8	6	3	8	6,8
Grecia	17	2	1	19	6,5

A mayor valor de las variables Población, Tasa de crecimiento anual de la población, PIB per cápita y crecimiento económico, mayor es el ranking obtenido por el país; mientras mayor valor de las variables inflación y tasa de desempleo, menor es el ranking obtenido. A mayor ranking obtenido, mejor es el país para la exportación de ciruelas deshidratadas.

Australia, China, Japón, Canadá y Hong Kong son los países mejores rankeados de acuerdo a las variables económicas utilizadas.

b) Valor y ranking en variables de importación de ciruelas deshidratadas.

Tabla 17: Valores y ranking en variables de importación de ciruelas deshidratadas de los 20 principales importadores de este fruto.

País	Toneladas Importadas 2008-2011	Ranking	CAGR 2008-2011 (%)	Ranking	Precio Importación 2008-2011 (US\$ / kg)	Ranking	Promedio
Japón	39.939,0	17	3%	12	3,4	16	15,0
Federación de Rusia	117.612,0	20	-3%	8	1,7	17	15,0
Italia	37.314,0	16	6%	13	3,2	12	13,7
Brasil	53.504,0	18	13%	17	1,8	5	13,3
Alemania	61.564,0	19	-4%	5	3,4	15	13,0
Polonia	28.820,0	13	10%	16	2,2	7	12,0
Hong Kong (China)	19.304,0	10	24%	19	1,4	3	10,7
México	37.190,0	15	3%	11	2,1	6	10,7
China	19.286,0	9	80%	20	0,9	2	10,3
Países Bajos (Holanda)	18.308,0	8	-2%	9	3,3	14	10,3
Australia	9.285,0	3	20%	18	2,6	9	10,0
Canadá	17.361,0	7	3%	10	3,1	11	9,3
Reino Unido	31.602,0	14	-6%	4	2,9	10	9,3
Dinamarca	7.063,0	1	9%	14	3,2	13	9,3
Bélgica	14.653,0	6	-13%	2	3,8	20	9,3
Argelia	22.401,0	11	10%	15	0,9	1	9,0
España	24.755,0	12	-3%	7	2,3	8	9,0
Francia	11.647,0	5	-12%	3	3,6	18	8,7
Grecia	8.009,0	2	-4%	6	3,5	17	8,3
Austria	11.341,0	4	-16%	1	3,7	19	8,0

Mayor valor de las variables toneladas importadas, CAGR y precio de importación; mayor es el ranking obtenido por el país. A mayor ranking obtenido, mejor es la evaluación del país para la exportación de ciruelas deshidratadas.

Japón, Rusia, Italia, Brasil y Alemania, son los países mejores rankeados de acuerdo a las variables de importación de ciruelas deshidratadas utilizadas.

c) Valor y ranking en variables de accesibilidad de negocios y legislación

Tabla 18: Valores y ranking en variables de importación de accesibilidad de negocios y legislación de los 20 principales importadores de ciruelas deshidratadas.

País	Doing Business	Ranking	Libertad económica	Ranking	Barreras comerciales	Ranking	Legislación	Ranking	Promedio
Hong Kong (China)	2	20	1	20	1	20	1,5	13	18,3
Australia	10	17	3	19	6	19	1,8	17	18,0
Dinamarca	5	19	11	17	20	15	2	20	17,8
Reino Unido	7	18	14	16	13	16	1,7	15	16,3
Países Bajos (Holanda)	31	12	15	15	11	18	2	19	16,0
Canadá	17	16	6	18	56	7	1,8	16	14,3
Austria	29	13	28	12	26	13	2	18	14,0
Alemania	20	15	26	13	38	10	1,6	14	13,0
Bélgica	33	11	38	10	12	17	1	11	12,3
España	44	9	36	11	23	14	1,2	9	10,8
Japón	24	14	22	14	115	3	1	10	10,3
Francia	34	10	67	7	35	11	1,5	12	10,0
México	55	7	64	8	80	5	1	8	7,0
Polonia	48	8	54	9	51	8	-0,5	3	7,0
Grecia	78	5	119	4	33	12	1	7	7,0
Italia	73	6	92	6	47	9	0,4	6	6,8
China	91	4	138	3	79	6	0	4	4,3
Brasil	130	2	99	5	103	4	0,0	5	4,0
Federación de Rusia	112	3	144	1	132	2	-1	2	2,0
Argelia	152	1	140	2	141	1	-0,8	1	1,3

El valor de las variables “Doing Business”, “Libertad económica” y “Barreras comerciales” corresponden a un ranking cuyo valor es mejor en la medida que es más bajo; por ejemplo que Hong Kong tenga valor 1 en la variable “Libertad económica”, indica que es el país con mayor libertad económica en el mundo; por ende, para el ranking de la metodología empleada en este trabajo, la variable “Libertad económica” pasa a tener un valor de 20 para Hong Kong, ya que de acuerdo al procedimiento utilizado, a mayor valor en el Ranking, mejor es la variable para para el desarrollo de negocios.

Por el contrario, la variable “Legislación”, mide de -2,5 a 2,5; donde entre más grande sea el valor, mejor estará en el ranking para la variable, y a mayor valor en el Ranking, mejor es la variable para para el desarrollo de negocios.

Hong Kong, Australia, Dinamarca, Reino Unido y Países Bajos son los países mejores rankeados en variables de accesibilidad de negocios y legislación.

Anexo B: Análisis PESTEL Australia

POLÍTICO

- **Fuerte democracia representativa**, con gobierno elegido por las personas a través de voto obligatorio.
- **Alta participación ciudadana** en elecciones y existe **gran grado de libertad de expresión, asociación y de los medios de comunicación**, de acuerdo al ranking del Banco Mundial, que evalúa al país en el percentil 95,31 (año 2011) respecto al índice “voice and accountability” que mide estas variables (THE WORLD BANK , 2012).
- **Baja aprobación para el primer ministro** Julia Gillard, por recortes presupuestarios y regulaciones nuevas (DATAMONITOR, 2011).
- **Inestabilidad política**, rankeada 74, según el Banco Mundial (THE WORLD BANK , 2012), principalmente por debilidad de la coalición gobernante. Próximas elecciones 2013.
- Principal riesgo futuro: **Aumento de asilos políticos**. Desde enero 2010 a abril del 2011 más de 7.000 personas llegaron al país en busca de asilo (DATAMONITOR, 2011)

ECONÓMICO

- **Robusto sector servicio**, representando 72,8% del PIB el año 2010, siendo los servicios financieros el rubro más importante (DATAMONITOR, 2011).
- **Fuerte inversión extranjera** de A\$474bn (\$436bn) en el 2010, presentando un crecimiento de 7,5%. Los principales países inversionistas son UK, USA, Japón, Suiza y Países Bajos (DATAMONITOR, 2011).
- **Apreciación del dólar australiano**, con un alza de 26% entre Junio del 2010 y Mayo del 2011 alcanzando US\$ 1,07 (DATAMONITOR, 2011). En septiembre del 2012 alcanzó US\$ 1,04 y antes del año 2011 no superaba el dólar americano (BANCO CENTRAL DE CHILE, 2012). Este fenómeno ha impactado las exportaciones, especialmente del sector manufacturero.
- **Sector industrial representó 24,6% del PIB** durante el 2010, donde el sector minero está manejado por la alta demanda de materias primas de Asia (DATAMONITOR, 2011).
- **Economía orientada a la exportación**, reducida tarifas arancelarias, bajas barreras al comercio y privatización de empresas privadas (DATAMONITOR, 2011).
- Principal riesgo futuro: inflación por alza en el precio de alimentos por efecto de potenciales desastres naturales y; riesgo de disminución de la exportación de minerales dado principalmente por el riesgo de la disminución de la demanda de China.
- **Tasa de desempleo 4,9%** durante el 2010. (DATAMONITOR, 2011).

SOCIAL

- **22,6 millones de personas, esperanza de vida 81,2 años y promedio de educación 12 años** y (OFICINA DEL INFORME SOBRE DESARROLLO HUMANO, PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO , 2012).
- **24% de la población es inmigrante**, principalmente de Inglaterra, Italia y Grecia. (OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN SYDNEY , 2012).
- **Concentración urbana en las principales ciudades:** 60% de la población se concentra en Sydney, Melbourne, Brisbane, Perth y Adelaide (AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS, 2012).
- **Altos índice de desarrollo humano**, siendo el segundo país a nivel mundial con el más alto desarrollo de acuerdo al IDH durante el 2011. (OFICINA DEL INFORME SOBRE DESARROLLO HUMANO, PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO , 2012).
- **Bajo nivel de pobreza**, con un coeficiente de Gini de 35,2 entre el 2000 y el 2010, de acuerdo al Reporte 2010 del Programa de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas (DATAMONITOR, 2011).
- **Principales desafíos:** Ataques raciales contra indios durante el 2010 y pobre cuidado de la salud rural. (DATAMONITOR, 2011),

TECNOLOGÍA

- **Fuerte apoyo del gobierno al desarrollo tecnológico**, particularmente en proyectos de implementación de banda ancha que permitirá acceso de conectividad alta velocidad al 100% de las casas, colegios, y empresas a través de cables de fibra óptica, wireless y tecnología satelital. (DATAMONITOR, 2011).
- **Alto nivel de compras online**, dado que más de 5 millones de hogares tienen acceso a internet.
- **Bajo nivel de productividad**, de acuerdo al Grattan Institute, la productividad laboral disminuyó durante la última década, principalmente por la baja inversión en investigación y desarrollo (DATAMONITOR, 2011)
- **Bajo gasto en investigación y desarrollo**, alcanzando sólo alrededor de 1,5% del PIB durante el 2000-2009 (DATAMONITOR, 2011); mientras los países la OECD, en promedio superan el 2,2 % (MAIN SCIENCE AND TECHNOLOGY INDICATORS, OECD Science, Technology and R&D Statistics, 2012).
- **Cooperación bilateral en desarrollo de iniciativas de ciencias**, acuerdo bilateral entre Australia e India para ciencia y tecnología en el año 2008, y acuerdos bilaterales para la colaboración científica con USA, Canada, South Korea y Japón.
- **Nuevos incentivos a las empresas para la investigación y desarrollo.**

- **Alto salarios**, por ejemplo un investigador en Australia recibe un sueldo promedio anual de \$US 80.000, mientras en China recibe US\$3.956, en India US\$ 11.526 e incluso la Unión Europea y USA pagan salarios por debajo del sueldo australiano; lo que desincentiva la inversión en Investigación y desarrollo (DATAMONITOR, 2011).

LEGAL

- **Favorable legislación para hacer negocios**; el país es clasificado durante el 2011 como top 11 entre 183 países de acuerdo al índice “Doing business” del banco mundial (BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCIÓN Y FOMENTO, 2012).
- **Marco legal que favorece la libertad económica**, siendo rankeado como el tercer país de mayor libertad económica de acuerdo al índice de libertad económica de Wall Street Journal (MILLER, HOLMES, & FEULNER, Puntos destacados del índice de libertad económica 2012, fomento de la oportunidad y prosperidad económica, 2012).
- **Bajos niveles de corrupción**, ocupando octavo lugar en el ranking de países menos corruptos en el mundo de acuerdo al índice de percepción de corrupción 2011 (TRANSPARENCY INTERNATIONAL., 2011).
- **Fuerte gobierno corporativo.**
- **Riesgo: Lento proceso legal para acceder a permisos de construcción**, mientras un proceso de construcción toma 221 días, los países de la OECD en promedio toman 166 días (DATAMONITOR, 2011).

AMBIENTAL

- **Alto incentivo del gobierno hacia los ciudadanos** para que tomen un rol participativo en la protección del medio ambiente.
- **Fuerte regulaciones y administración medioambientales**
- **Nuevo proyecto “New Car Plan for a Greener Future”**, en el cual se incentiva el uso de motores híbridos, vehículos eléctricos y nuevos sistemas de combustibles.
- **Fuerte activismo** del gobierno en ayuda de conservación de las ballenas.
- **Altos niveles de contaminación**: Emisiones del dióxido de carbono han aumentado desde 288 millones de toneladas en 2004 a 441 millones de toneladas el 2010
- **Principal desafío, cumplir acuerdo del Protocolo de Kyoto** en el cual se compromete a reducir las emisiones de gas invernadero en un 60% desde el 2000 al 2050.
- **Amenazas de contaminación de la Gran Barrera de Coral**, el sistema de coral más grande del mundo.

Fuente: (DATAMONITOR, 2011).

Anexo C: Análisis importación australiana de ciruelas deshidratadas

Estados Unidos y Chile son los principales países exportadores de ciruelas deshidratadas a Australia, con una participación conjunta superior al 90% del volumen total importado. Ambos países reflejan una baja en el precio por tonelada entre el año 2008 y 2010; teniendo Estados Unidos un promedio de 2,39 US\$ por tonelada durante el 2010 y Chile US\$2,79.

Tabla 19: Importación australiana por país 2008-2010.

Año	País de origen	Cantidad Kg	% Market Share (ton)	Monto (MM US\$)	% Market Share (US\$)	US\$/ton
2010	USA	2.193.179	85%	5,239	82%	2,39
2010	Chile	292.698	11%	0,817	13%	2,79
2010	Argentina	82.000	3%	0,213	3%	2,60
2010	Subtotal	2.567.877	99%	6,269	98%	2,44
2010	Total	2.587.068	100%	6,421	100%	2,48
2009	USA	2.309.106	86%	6,316	82%	2,74
2009	Chile	179.580	7%	0,564	7%	3,14
2009	Argentina	102.500	4%	0,198	3%	1,93
2009	Subtotal	2.652.746	98%	7,398	97%	2,79
2009	Total	2.694.472	100%	7,66	100%	2,84
2008	USA	1.272.464	87%	3,537	78%	2,78
2008	Chile	121.560	8%	0,572	13%	4,71
2008	Grecia	30.240	2%	0,221	5%	7,31
2008	Subtotal	1.444.264	99%	3,537	78%	2,45
2008	Total	1.455.455	100%	4,527	100%	3,11

Fuentes: Elaboración propia con datos de World Trade Atlas 2001, presente en el informe “Estudio de Mercado Ciruelas Secas o Deshidratadas en Australia, ProChile, 2011.

Anexo D: Levantamiento de formatos, precios y marcas de ciruelas deshidratadas comercializadas en los principales supermercados en Australia

Tabla 20: Ciruelas deshidratadas comercializadas en Woolworths.

<p>Marca: Homebrand País: Productos importados Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 4,23 Precio por Kg: AU\$ 8,46 Supermercado: Woolworths</p>		<p>Marca: Woolworths Select País: Productos importados Peso: 250 gramos Precio: AU\$ 3,17 Precio por Kg: AU\$ 12,68 Supermercado: Woolworths</p>	
<p>Marca: Macro País: Australia Peso: 250 gramos Precio: AU\$ 3,01 Precio por Kg: AU\$ 12,04 Supermercado: Woolworths</p>		<p>Marca: Angas Park País: Australia Peso: 250 gramos Precio: AU\$ 3,9 Precio por Kg: AU\$ 15,6 Supermercado: Woolworths</p>	
<p>Marca: Angas Park País: Australia Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 6,57 Precio por Kg: AU\$ 13,14 Supermercado: Woolworths</p>		<p>Marca: Angas Park País: Australia Peso: 1 kilogramo Precio: AU\$ 10,59 Precio por Kg: AU\$ 10,59 Supermercado: Woolworths</p>	
<p>Marca: Sunsweet País: Estados Unidos Peso: 200 gramos Precio: AU\$ 2,43 Precio por Kg: AU\$ 12,15 Supermercado: Woolworths</p>		<p>Marca: Sunsweet País: Estados Unidos Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 5,93 Precio por Kg: AU\$ 11,86 Supermercado: Woolworths</p>	

Fuente: Elaboración propia con visitas en terreno a supermercado Woolworths y www.woolworths.com.au, agosto-noviembre 2012.

Tabla 21: Ciruelas deshidratadas comercializadas en Coles.

<p> Marca: Coles País: Estados Unidos Peso: 250 gramos Precio: AU\$ 2,72 Precio por Kg: AU\$ 10,88 Supermercado: Coles </p>		<p> Marca: Coles País: Estados Unidos Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 5,41 Precio por Kg: AU\$ 10,82 Supermercado: Coles </p>	
<p> Marca: Angas Park País: Australia Peso: 250 gramos Precio: AU\$ 3,58 Precio por Kg: AU\$ 14,32 Supermercado: Coles </p>		<p> Marca: Angas Park País: Australia Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 6,82 Precio por Kg: AU\$ 13,54 Supermercado: Coles </p>	
<p> Marca: Angas Park País: Australia Peso: 1 kilogramo Precio: AU\$ 10,84 Precio por Kg: AU\$ 10,84 Supermercado: Coles </p>		<p> Marca: Sunsweet País: Estados Unidos Peso: 200 gramos Precio: AU\$ 2,29 Precio por Kg: AU\$ 11,45 Supermercado: Coles </p>	

Fuente: Elaboración propia con visitas en terreno a supermercados Coles y www.coles.com.au , agosto-noviembre 2012.

Anexo E: Estimación de ventas de ciruelas deshidratadas por marca y supermercados

El mercado Australiano consume 5.500 toneladas de ciruelas deshidratadas al año (HORTICULTURE AUSTRALIA LIMITED, 2012). Coles y Woolworths comercializan el 30% y 32% de las frutas en Australia (CONNELL, 2012), por ende, se estima que Coles comercializa alrededor de 1.620 toneladas y Woolworths, 1.700 toneladas.

Las marcas propias, representan en la actualidad el 25% de los ingresos generados por los supermercados (SIVASAILAM, 2012); por lo cual, se estima que las marcas propias de los supermercados: Hombrand, Select y Macro (marcas propias de supermercado Woolworths) y Coles (marcas de supermercado Coles), generan el 25% de la ventas en los respectivos supermercados; mientras las marcas Sunsweet y Angas Park, presente en ambos supermercados, generan el 75% de las ventas restantes. Respecto a las marcas propias en el supermercado Woolworths, Macro es la marca propia de productos orgánicos; los cuales se estiman generan el 1% de las ventas (NEW ZEALAND TRADE AND ENTERPRISE, 2011).

Considerando los precios promedios obtenidos en la investigación de mercado realizada in situ en ambos supermercados, y la participación analizada anteriormente, se realizó una estimación de ventas por cada tipo de marca en los diferentes canales, obteniéndose la tabla

Tabla 22: Ventas de ciruelas deshidratadas por tipo de marca y canal de venta.

Venta por canal	Monto (AU\$)	Participación de mercado	Precio Promedio (AU\$/kg)	Toneladas
Venta Woolworths	20.679.313	32%	11,71	1.717
Venta Marca Propia Woolworths	5.169.828	8%	10,95	472
Venta Marca Tradicional	15.509.484	24%	12,47	1.244
Venta Coles	19.366.340	30%	11,52	1.623
Venta Marca Propia Coles	4.841.585	7%	10,58	458
Venta Marca Tradicional	14.524.755	22%	12,47	1.165
Venta otros canales	25.602.958	39%	11,94	2.145
Total	65.648.611	100%	11,94	5.484

Fuente: Elaboración propia.

Anexo F: Condiciones de ingreso de ciruelas deshidratadas a Australia

a) Requerimientos Australian Quarantine and Inspection Service para ciruelas deshidratadas.

1. Permiso de importación no es requerido.
2. Todas las mercancías están sujetas a inspección y tratamientos si fuese necesario.
3. Embalajes libres de tierra, insectos vivos, semillas, barro y todo material relacionado con cuarentena (hojas, tallos, raíces, resto de animales, etc). Los embalajes deben ser nuevos y limpios.
4. Frutas secas y vegetales deben ser producidos y empaquetados comercialmente.
5. Los envases de maderas, pallet o material de estiba en contenedores FCL (Full Container Load), están sujetos a inspección y tratamiento a su llegada a Australia si no presentan un certificado que indique que fueron tratados anteriormente usando un método aprobado por AQUIS.
6. Si insectos vivos son detectados, excluyendo el escarabajo khapra, los frutos secos serán fumigados con bromuro de metilo y despachadas de aduana sólo después de una segunda inspección y asegurando que el tratamiento fue efectivo; alternativamente los productos pueden ser almacenados a -18°C por 7 días consecutivos, tras lo cual se hará una nueva inspección.
7. Si se detecta el escarabajo de khapra, se fumigará con bromuro de metilo y se notificará a la oficina de Canberra; y se despacharán los productos de aduana sólo después de una nueva inspección y los resultados sean los adecuados.

Adicionalmente, se establece un procedimiento para contenedores FCL (Full Container Load) en envíos de países libres del escarabajo Khapra

8. Certificado oficial fitosanitario internacional de los productos, emitido previo a ser cargados.
9. Certificado que declara que el contenedor está limpio y libre de material animal y orgánico.
10. Es responsabilidad del importador asegurar que los alimentos importados cumplan los requisitos del Australian Food Standards Code (FSC).

Fuente:

http://www.aqis.gov.au/icon32/asp/ex_casecontent.asp?intNodeId=8995212&intCommodityId=1857&Types=none&WhichQuery=Go+to+full+text&intSearch=1&LogSessionID=0

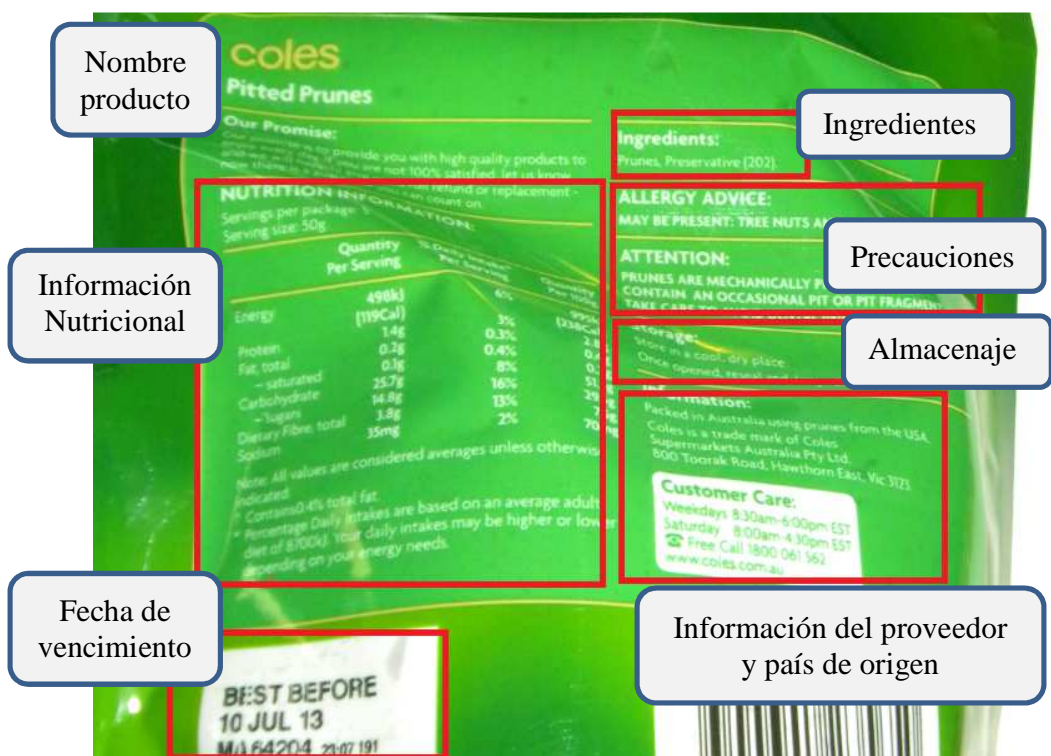
b) Requerimiento Australian Food Estándar Code

Cumplimiento de los requisitos del Código Australiano de Estándares de Alimentos, Australian Food Standards Code ó FSC, el cual es administrado por Food Standards Australia New Zealand (FSANZ). Respecto al requisito de empaquetamiento, se establece que debe indicar:

1. Identificación del producto: Nombre, paquete y proveedor.
2. Declaración de precauciones.
3. Nivel de ingredientes.
4. Fecha de empaque y/o vencimiento.
5. Instrucciones de uso y almacenaje.
6. Representaciones acerca de los alimentos.
7. Requerimiento de información nutricional.
8. Requerimiento de etiqueta elegible.
9. País de origen.

En la figura 13 se aprecia la información requerida.










Figura 13: Empaque de ciruelas deshidratadas comercializadas en Australia.















Fuente: Elaboración propia en base a fotografía tomada a paquete de ciruelas deshidratadas sin carozo marca Coles; Agosto, 2012.

Anexo G. Precio y formatos de productos sustitutos a las ciruelas deshidratadas comercializados en supermercados australianos

Tabla 23: Precio y formatos de productos sustitutos a las ciruelas deshidratadas en Australia.

<p>Producto: Pasas Marca: Select Woolworths Peso: 375 gramos Precio: AU\$ 3,7 Precio por Kg: AU\$ 9,87 Supermercado: Woolworths</p>		<p>Producto: Pasas Marca: Macro Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 6,35 Precio por Kg: AU\$ 12,70 Supermercado: Woolworths</p>	
<p>Producto: Pasas Marca: Sunbeam Peso: 375 gramos Precio: AU\$ 4,65 Precio por Kg: AU\$ 12,40 Supermercado: Woolworths</p>		<p>Producto: Pasas Marca: Sunbeam Peso: 1 kilogramo Precio: AU\$ 12,31 Precio por Kg: AU\$ 12,31 Supermercado: Woolworths</p>	
<p>Producto: Pasas Marca: Sunbeam Peso: 375 gramos Precio: AU\$ 4,76 Precio por Kg: AU\$ 12,69 Supermercado: Coles</p>		<p>Producto: Pasas Marca: Sunbeam Peso: 1 kilogramo Precio: AU\$ 11,58 Precio por Kg: AU\$ 11,58 Supermercado: Coles</p>	
<p>Producto: Manzanas deshidratadas o secas Marca: Angas Park Peso: 200 gramos Precio: AU\$ 4,22 Precio por Kg: AU\$ 21,10 Supermercado: Woolworths</p>		<p>Producto: Manzanas deshidratadas o secas Marca: Select Woolworths Peso: 200 gramos Precio: AU\$ 3,7 Precio por Kg: AU\$ 21,10 Supermercado: Woolworths</p>	
<p>Producto: Manzanas deshidratadas o secas Marca: Angas Park Peso: 200 gramos Precio: AU\$ 4,32 Precio por Kg: AU\$ 21,60 Supermercado: Coles</p>		<p>Producto: Manzanas deshidratadas Marca: Fruit for life Peso: 200 gramos Precio: AU\$ 3,75 Precio por Kg: AU\$ 18,75 Supermercado: Coles</p>	
<p>Producto: Duraznos deshidratados Marca: Homebrand Peso: 250 gramos Precio: AU\$ 5,29 Precio por Kg: AU\$ 10,58 Supermercado: Woolworths</p>		<p>Producto: Duraznos deshidratados o secos Marca: Homebrand Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 2,33 Precio por Kg: AU\$ 9,32 Supermercado: Woolworths</p>	

<p>Producto: Duraznos deshidratados Marca: Angas Park Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 10,66 Precio por Kg: AU\$ 21,32 Supermercado: Woolworths</p>		<p>Producto: Duraznos deshidratados Marca: Woolworths Select Peso: 250 gramos Precio: AU\$ 4,12 Precio por Kg: AU\$ 20,60 Supermercado: Woolworths</p>	
<p>Producto: Duraznos deshidratados Marca: Angas Park Peso: 200 gramos Precio: AU\$ 6,5 Precio por Kg: AU\$ 32,50 Supermercado: Coles</p>		<p>Producto: Duraznos deshidratados Marca: Angas Park Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 13,45 Precio por Kg: AU\$ 26,90 Supermercado: Coles</p>	
<p>Producto: Duraznos deshidratados Marca: Coles Peso: 200 gramos Precio: AU\$ 2,38 Precio por Kg: AU\$ 11,90 Supermercado: Coles</p>		<p>Producto: Duraznos deshidratados Marca: Coles Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 13,45 Precio por Kg: AU\$ 26,90 Supermercado: Coles</p>	
<p>Producto: Sultanas Marca: Coles Peso: 1 kilogramos Precio: AU\$ 6,13 Precio por Kg: AU\$ 6,13 Supermercado: Coles</p>		<p>Producto: Sultanas Marca: Coles Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 3,42 Precio por Kg: AU\$ 6,84 Supermercado: Coles</p>	
<p>Producto: Sultanas Marca: Coles Peso: 375 gramos Precio: AU\$ 2,71 Precio por Kg: AU\$ 7,23 Supermercado: Coles</p>		<p>Producto: Sultanas Marca: Coles Smart Buy Peso: 1 kilogramos Precio: AU\$6,13 Precio por Kg: AU\$ 6,13 Supermercado: Coles</p>	
<p>Producto: Sultanas Marca: Sunbeam Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 4,06 Precio por Kg: AU\$ 8,02 Supermercado: Coles</p>		<p>Producto: Sultanas Marca: Sunbeam Peso: 1 kilogramo Precio: AU\$ 7,7 Precio por Kg: AU\$ 7,7 Supermercado: Coles</p>	

<p>Producto: Sultanas Marca: Sunbeam Peso: 250 gramos Precio: AU\$ 3,2 Precio por Kg: AU\$ 12,8 Supermercado: Coles</p>		<p>Producto: Sultanas Marca: Sunbeam Peso: 375 gramos Precio: AU\$ 3,53 Precio por Kg: AU\$ 9,41 Supermercado: Coles</p>	
<p>Producto: Sultanas Marca: Homebrand Peso: 1 kilogramo Precio: AU\$ 5,08 Precio por Kg: AU\$ 5,08 Supermercado: Woolworths</p>		<p>Producto: Sultanas Marca: Sunbeam Peso: 1,15 kilogramos Precio: AU\$ 7,74 Precio por Kg: AU\$ 6,73 Supermercado: Woolworths</p>	
<p>Producto: Sultanas Marca: Woolworths Select Peso: 375 gramos Precio: AU\$ 3,17 Precio por Kg: AU\$ 8,45 Supermercado: Woolworths</p>		<p>Producto: Sultanas Marca: Macro Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 5,81 Precio por Kg: AU\$ Supermercado: Woolworths</p>	
<p>Producto: Datiles Marca: Coles Smart Buy Peso: 1 kilogramo Precio: AU\$ 4,76 Precio por Kg: AU\$ 4,76 Supermercado: Coles</p>		<p>Producto: Datiles Marca: Coles Peso: 250 gramos Precio: AU\$ 1,93 Precio por Kg: AU\$ 7,72 Supermercado: Coles</p>	
<p>Producto: Datiles Marca: Coles Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 3,57 Precio por Kg: AU\$ 7,14 Supermercado: Coles</p>		<p>Producto: Datiles Marca: Coles Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 2,43 Precio por Kg: AU\$ 4,86 Supermercado: Woolworths</p>	
<p>Producto: Datiles Marca: Coles Peso: 250 gramos Precio: AU\$ 2,28 Precio por Kg: AU\$ 9,12 Supermercado: Woolworths</p>		<p>Producto: Datiles Marca: Coles Peso: 500 gramos Precio: AU\$ 2,94 Precio por Kg: AU\$ 5,88 Supermercado: Woolworths</p>	

Fuente: Elaboración propia con visitas en terreno a supermercados Coles y Woolworths, www.coles.com.au y www.woolworths.com.au, Agosto-Noviembre 2012.

Anexo H: Superficie de Ciruelo Europeo por variedad (ha) en Chile

Tabla 24: Superficie de Ciruelo Europeo por variedad (ha) en Chile.

Región	D'Agen	Imperial épineuse	President	Total
Coquimbo	21	0	0	21
Valparaíso	262	0	8	270
Metropolitana	3.741	0	30	3.771
O'Higgins	7.607	0	6	7.613
Maule	742	6	23	771
Bio-Bio	11	0	0	11
Total	12.384	6	67	12.457

Fuente: Catastro frutícola, Odepa.

Anexo I: Periodo de cosecha, proceso y disponibilidad de ciruelas deshidratadas en Chile

Las ciruelas deshidratadas en Chile se comercializan durante todo el año, dada su disponibilidad gracias a la característica de tener una vida de post-cosecha muy buena. La cosecha se realiza en febrero y se procesan durante todo el año.

Tabla 25: Periodo de cosecha, proceso y disponibilidad de las ciruelas deshidratadas en Chile.

Ciruelas	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
COSECHA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROCESO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
DISPONIBILIDAD	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: <http://chileprunes.cl/es/prunes.php#tab3>, 23 Noviembre 2012.

Anexo J: Trámites aduaneros de importación en Australia

A continuación se presentan los trámites aduaneros de importación en Australia, informados por PRO Chile.

Tramitación de las importaciones

La aduana australiana no exige que las empresas o las personas sean dueños de una licencia de importación. Sin embargo, dependiendo de la naturaleza del commodity e independientemente de su valor, los propietarios podrían tener que obtener permisos que faciliten el desaduanamiento de ciertas mercancías.

Proceso de desaduanamiento de mercancías

El Servicio de Aduana y la Australian Quarantine and Inspection Service (AQIS) realizan chequeos a los bienes importados a objeto de mantener la protección de las fronteras del país. Dado lo anterior, existe una serie de pasos que el importador debe realizar antes de encontrarse apto para el desaduanamiento de su mercancía:

1. Toda la información comercial relacionada con el importador y los bienes debe ser señalada al momento de llenar la declaración de importación (por ejemplo indicar los antecedentes del Ocean Bill of Lading (BLAD), Master Air Waybill (AWB), packing lists, etc.). El importador debe presentar todos estos documentos si la aduana lo requiere.
2. Los documentos necesarios son: Factura comercial, packing list, bill of lading (3 copias), Air Waybill (original y 3 copias, negociable), certificado de seguro (si corresponde), certificados sanitarios (si corresponde), certificado de origen, ICD (Informal Clearance Document; Indica que el producto está limpio de aduanas y puede ser distribuido). Estos documentos deben contener la siguiente información: Términos de venta (ej. FOB, CIF); Unidad monetaria de referencia utilizada en la factura (ej. AUD\$, US\$); País de origen; Nombre y dirección del vendedor de los bienes (consignatario).
3. Una vez que el bien alcanza el puerto de destino en Australia, ingresan al proceso de control de aduanas, donde los bienes son declarados a la aduana y de encontrarse todo correcto, se procede al pago de los derechos de importación, la Goods and Services Tax (GST) y las demás obligaciones. Acto seguido y ya teniendo la aprobación de la AQIS (cuando corresponda), se procede a la liberación del bien. La aduana entrega al importador la Declaración de Importación con una "Authority to Deal" (ATD), lo cual indica que el bien ya se encuentra disponible para el importador (también se conoce como "Delivery into home consumption").

Anexo K: Cálculo de Inversión en Capital de Trabajo para caso base del proyecto evaluado

Tabla 26: Inversión de Capital de Trabajo.

INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO (CL\$)	5.726.325	4.712.530	7.215.585	8.263.940	12.049.379	797.054
CAPITAL DE TRABAJO (CL\$)	5.726.325	10.438.854	17.654.440	25.918.380	37.967.759	38.764.813
Activo circulante (CL\$)	5.726.325	13.574.464	22.519.620	34.309.743	50.130.710	56.762.106
CXC (CL\$)	0	4.584.405	6.837.434	11.330.806	15.772.762	22.404.159
INVENTARIO (CL\$)	5.726.325	8.990.059	15.682.186	22.978.937	34.357.947	34.357.947
CREDITO IVA ACTIVOS (CL\$)	0	0	0	0	0	0
Pasivos circulantes (CL\$)	0	3.135.609	4.865.180	8.391.363	12.162.951	17.997.293
CXP (CL\$)	0	3.135.609	4.865.180	8.391.363	12.162.951	17.997.293

Fuente: Elaboración Propia.