



**“FARM FRESH
Fruit Export Company”**

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Cristián Cifuentes Cubillos

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, Marzo de 2014

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
1.1 Descripción del Producto y Servicio.....	4
1.2 Aspectos Distintivos del Negocio.....	5
1.3 Oportunidad.....	6
1.4 Atraer al Cliente.....	6
1.5 Servicio Único.....	6
1.6 Mercado a Proveer.....	7
1.7 Identificación de la Empresa.....	7
1.8 Misión.....	7
1.9 Visión.....	7
1.10 Objetivos.....	7
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES.....	9
2.1 Definición de la Industria.....	9
2.2 Identificación del Macrosegmento.....	11
2.3 Análisis del Entorno.....	11
2.4 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector – Análisis Porter.....	12
2.5 Análisis Dinámico.....	13
3. DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO (DEMANDA).....	14
3.1 Consumidores.....	14
3.2 Macro segmentos y Micro segmentos.....	14
3.3 Tamaño del Mercado Objetivo y sus Tendencias.....	15
4. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA MONTEFRAILE.....	18
4.1 Finanzas.....	21
5. ANÁLISIS DE MERCADO Y ESTRATEGIA.....	22

5.1 Análisis de la Demanda.....	22
5.2 Evolución del Mercado Mundial	24
6. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	27
6.1 Situación Agrícola de la Uva de Mesa.....	31
6.2 Análisis del mercado Mundial.....	33
6.3 Estudio de Requerimientos y Normativas de Comercialización.....	35
6.4 Requerimientos de Embalaje y Etiquetado.....	37
6.5 Etiquetado.....	38
7. ANÁLISIS FODA.....	39
7.1 Fortalezas.....	39
7.2 Oportunidades.....	39
7.3 Debilidades.....	39
7.4 Amenazas.....	39
8. PLAN DE OPERACIONES.....	39
9. RECEPCIÓN EN MERCADOS DE DESTINO.....	42
10. ESTRUCTURA DE COSTOS Y COMISIONES.....	43
11. PLAN DE MARKETING.....	45
12. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	51
12.1 Organización y Gestión de Personas.....	51
12.2 Arquitectura Organizacional.....	52
13. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	54
13.1 Estimación e Ingresos.....	56
13.2 Estrategia de Salida.....	56
14. RIESGOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRÍTICOS.....	56
15. CONCLUSIONES FINALES.....	57

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consta en el desarrollo del plan de negocios para una empresa exportadora de fruta fresca. El producto a exportar, es la vid o uva de mesa, hacia los mercados de Estados Unidos de Norteamérica, Europa y Lejano Oriente. El emprendimiento mencionado, tiene el propósito de ampliar la cadena de valor, desde la producción agrícola a la exportación de fruta fresca, dentro de la industria de la Uva de Mesa, proyectándose a futuro para escalar hacia la industria de exportación de otros cultivos frutícolas que se exportan desde Chile al extranjero, principalmente a los países del hemisferio norte.

Los objetivos de este trabajo se enfoca en el análisis de la industria, análisis de mercados y los requerimientos específicos tales como aspectos financieros, comerciales, regulaciones, exigencias fitosanitarias y normas para la comercialización de uva de mesa para los principales destinos de la fruta chilena: Estados Unidos de Norteamérica, Unión Europea y el mercado denominado Lejano Oriente.

El presente proyecto es parte de un caso real definido por un grupo de empresas agrícolas relacionadas, que hace más de veinte años son productoras de fruta fresca de exportación. La particularidad está dada al ser un conglomerado familiar que ha tomado la decisión de comercializar su producto al extranjero sin el servicio de intermediarios y de esta forma aumentar los ingresos por venta, eliminando la comisión de una empresa exportadora externa. Los requerimientos de producción y empaque para la exportación del producto, están actualmente en regla, ya que los huertos en producción, cuentan con la certificación Global Gap. Esta certificación de origen británico, satisface la exigencia para ingresar a los principales mercados importadores de uva del mundo, tales como: Estados Unidos, Europa y Asia.

La principal actividad operativa, es el transporte del producto, que consiste en el diseño logístico de una cadena de valor, caracterizado principalmente por no interrumpir la cadena de frío del producto durante el traslado, resguardando la durabilidad para entregar un producto en buenas condiciones después de al menos 15 de viaje. La logística se basa en la distribución desde el campo hasta el país de destino. Para lograr esta tarea con éxito, se han identificado los puntos e indicadores críticos, los cuales entregan información y así crear, una nueva estructura organizacional comercial, sin intermediarios.

Sociedad Agrícola Montefraile Ltda, está ubicada en la comuna de Paihuano, Provincia del Elqui IV Región. Zona geográfica que se caracteriza por el alto nivel de ventajas climáticas para la producción de distintos cultivos de clima seco, región que en el sector agrícola, está principalmente dedicada al cultivo de Uva de Mesa. Este trabajo está enfocado en la exportación de uva de mesa producida por Agrícola Montefraile, empresa que pertenece al grupo de empresas familiares mencionado. Debido a la necesidad de una gran inversión y el importante nivel de riesgo en esta actividad, para comenzar este emprendimiento nos concentramos en la industria de la uva de mesa con la proyección concreta de exportar a futuro los otros cultivos actualmente en producción por las otras empresas asociadas ubicadas en la VIII región. Actualmente producen los siguientes cultivos: Blueberries, Cherries y Red Apples. Mencionado lo anterior se respalda la proyección de la exportadora con una cadena de proveedores integrados, de alto nivel de experiencia, infraestructura, capacidad técnica y operativa, con una variedad de cultivos certificados asegurando la venta de productos de alta calidad.

INTRODUCCIÓN

Nuestro país, tiene grandes potencialidades para ser uno de los principales productores agrícolas del mundo con diversidad de climas y con barreras geográficas naturales, que permiten estar aislado de problemas de plagas y enfermedades vinculadas a productos vegetativos.

En consecuencia, Chile es de los principales productores de fruta en el hemisferio sur, siendo una actividad de altas ventajas comerciales, con clientes cautivos en el consumo de productos agropecuarios, por el concepto geográfico de la contraestación. De esta forma, nuestro país se ha posicionado en el mercado de países desarrollados, con una alta participación en la venta de fruta fresca hacia los principales mercados de hemisferio norte.

La industria de la uva de mesa, ha tenido gran auge durante los últimos 40 años, obteniendo un crecimiento sostenido. Según cifras recogidas durante el último tiempo, podemos indicar lo siguiente:

- En la última década la superficie plantada en Chile aumentó de 50.951 a 53.926 hectáreas plantadas, lo que representa un 5,8% más. Fuente: CIREN (Centro de Recursos Naturales) realizados en 2010.
- Las exportaciones de uva de mesa han aumentado 79,5% llegando a 1.200.000 toneladas en 2009 y el valor exportado aumentó en 55,7% llegando a los US\$ 897 MM, todo esto comprendido entre los años 2000 y 2011.
- Las importaciones mundiales de uva de mesa han aumentado 50% en el periodo 2000-2011, según las cifras del CCI (Centro de Comercio internacional, alcanzando las 3,7 millones de toneladas.

El interés del presente plan, está enfocado en la exportación, hacia los tres principales mercados de destino de la fruta chilena. Al diversificar el destino podemos mencionar algunos aspectos que aumentan los beneficios tales como el tipo de cambio y altos niveles de información de la industria desde distintas fuentes. También existen diversos tratados de libre comercio con los mercados indicados que eliminan las barreras arancelarias hacia los mercados de destino.

Actualmente, la Tasa de crecimiento del PIB de China, Estados Unidos y los principales países de la Unión Europea han dejado atrás las cifras negativas, presentando indicios de estabilidad llegando a cifras positivas desde el año 2010 en adelante, reflejando una mejoría después de la fuerte crisis económica entre los años 2008 y 2009.

El efecto posterior a la crisis financiera, ha dado como resultado, un crecimiento más equilibrado entre los mercados, una estabilidad favorable para el consumo de productos de alta escasez. El total de exportación de fruta fresca desde Chile, muestra un aumento en las últimas tres temporadas con un volumen de 4.093.370 tns (2010-2011), 4.016.230 tns (2011-2012) y 4.120.582 tns (2012-2013).

De esta manera, la Sociedad Agrícola Montefraile Ltda, busca ampliar sus unidades de negocio, con la ventaja de ser una empresa con más de dos décadas de experiencia en el cultivo y la producción de la Uva de Mesa de exportación.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Descripción del Producto y Servicio

El presente proyecto, consiste en la creación de una empresa exportadora dedicada a comercializar la producción de fruta fresca de dos empresas agrícolas relacionadas que son parte de un mismo grupo familiar. Farm Fresh es una empresa integrada, haciendo uso en gran medida de base administrativa de las agrícolas a asociadas.

Farm Fresh se ubica en la Región Metropolitana, cerca de los principales actores de la actividad exportadora, de esta forma el control sobre el manejo de los cultivos se desarrolla de forma periódica al menos con una visita cada quince días, al igual como se lleva la supervisión de los campos para su producción. Desde Santiago, es necesario captar al cliente e invitarlo a visitas formales para conocer la producción durante los viajes de supervisión. La cercanía con los puertos de Valparaíso y San Antonio también resultan favorables para poder hacer viajes de planificación para embarques, con agentes de aduana o empresas portuarias. La planificación de viajes de negocios al extranjero, para conocer las empresas importadoras, sus instalaciones en los puertos y conocer de cerca el funcionamiento en el destino, se coordina desde Santiago con la asesoría de agencias de viaje para programar los gastos de viaje y estadía.

Así podremos gestionar la venta y la planificación para satisfacer las exigencias de los mercados, para que el posicionamiento de marca sea de forma certera en distintos destinos. Coordinar la programación de embarque, el seguro de la carga, desarrollo de una imagen gráfica corporativa desplegada desde la página web hasta las cajas y pallets a exportar consolidando la imagen marca.

Debido al desconocimiento de la actividad, el proceso se ha proyectado comenzando por exportar solo uva de mesa, disminuyendo los costos e involucrando la incorporación a una sola una industria. Las variedades de uva de mesa a ofrecer por nuestra empresa tienen la característica de ser sin semilla o sin pepa denominadas seedless, el nombre de las variedades son: Flame Seedless y Thompson Seedles.

Sociedad Agrícola Montefraile empresa productora de uva de mesa, está ubicada en la IV Región de Coquimbo, específicamente en el Valle del Elqui, Comuna de Paihuano. Con más de 20 años de experiencia, exportando su producto a través de intermediarios. Es importante mencionar, que los socios de Montefraile, son propietarios de otra empresa agrícola ubicada en la VIII Región que a su vez, durante los últimos 15 años, se ha dedicado a producir de arándanos, cerezas y manzanas de exportación. Estos cultivos son la opción a futuro, para escalar, desde la exportación de uva de mesa hacia los demás productos.

Las regulaciones comerciales internacionales establecidas tienen efectos similares tanto para las empresas con experiencia como para las exportadoras nuevas. Utilizaremos la metodología de entrar por los mercados de costos medios con altos niveles de ingresos por concepto de venta. Junto con lo anterior, se han buscado mercados con altos niveles de densidad demográfica en países diferentes pero con un crecimiento actual del PIB per cápita en cifras similares, considerando los beneficios a futuro en la calidad de la información adquirida para proyectar el ejercicio de forma positiva en el tiempo.

Vamos a tomar en cuenta el siguiente marco teórico para las empresas exportadoras chilenas que afectan el éxito del proceso: Empuje estratégico Internacional, Estrategia Operativa de Exportaciones, Capacidad de superar barreras de Entrada, Capacidad de Acceder a las Ventajas Competitivas de los Mercados extranjeros.

Farm Fresh apunta a lograr ser una exportadora de alta flexibilidad para el desarrollo de mercados, Pronóstico oportuno de las necesidades de los consumidores y alianzas estratégicas con empresas extranjeras fomentando la implementación de tecnologías, capacitación del personal con el objetivo de abrir espacios para impulsar estrategias de investigación y desarrollo.

La integración permitirá mayor control de la comercialización optimizando los tiempos de retorno por venta, aumentando el valor de venta. Disminuiremos el riesgo asegurando que el producto llegó en buenas condiciones asegurando los estados de pago por concepto de venta. La información obtenida de forma directa en los mercados de destino, favorece al valor de venta y también a negociar en tiempo real, las opciones para comercializar el producto de forma efectiva. El control de calidad interno que se hace al entregar el producto, es muy favorable para verificar las causas de posibles errores, y así mejorar el proceso de cosecha, empaque y transporte favoreciendo la calidad del producto que trae como resultado un concepto de "win win", favorable tanto para el exportado como al receptor y en este caso también gana el productor.

La exportación independiente permitirá a agrícola Montefraile generar un margen mayor eliminando los costos de los intermediarios involucrados. El paso de crear Farm Fresh, significa una integración para pasar de ser un grupo productor a ser un conglomerado empresarial productor-exportador.

Actualmente agrícola Montefraile tiene tres tipos de variedades de uva de mesa en un total de 42,5 hectáreas en producción. La producción de la temporada anterior fue de 48.000 cajas. Por otra parte existen plantadas otras 5 hectáreas que a futuro se sumarán a la producción actual con 47,5 hectáreas, alcanzando las 90.000cajas para el 2015, con un 60% de la producción exportable.

Hoy, en Chile existen 366 empresas exportadoras de fruta fresca, un alto número de actores en la actividad, tomando en cuenta que están incluidos los cultivos mencionados, la uva de mesa, arándanos, cerezas y manzanas. La alta presencia de empresas en el rubro, refleja que no existe un solo modelo de negocio, por el contrario, cada empresa ejecuta su propio modelo. Podemos destacar que se exportan 110 millones de cajas de uva de mesa, donde la compañía con mayor volumen, exporta solo 8 millones de cajas, esto nos indica que hay un quiebre en la industria que Farm Fresh puede aprovechar para posicionarse en el mercado dentro del rango medio de al menos 50.000 cajas de uva de mesa de 8,2 kilos, que en este caso, Agrícola Montefraile produce para exportar con Farm Fresh.

1.2. Aspectos Distintivos del Negocio

La primera experiencia debe ser productiva, adquiriendo el conocimiento necesario para acceder a nuevos mercados. Siguiendo lo anterior, consideramos la diversificación en distintos mercados apalancando los costos asociados en función del volumen a comercializar. Tomando en cuenta el aspecto financiero las expectativas son positivas abriendo alternativas para aumentar el volumen exportable hacia nuevos mercados que presenten niveles de costos similares entre sí. Durante los primeros cinco años se proyecta aumentar el volumen de exportación diversificando el

posicionamiento de la marca en tres mercados y encontrar un punto de equilibrio en el crecimiento de las ventas que permita aumentar la oferta de productos considerando la exportación de los cultivos producidos por las distintas empresas agrícolas asociadas.

Existen factores que influyen en el éxito de las exportadoras chilenas tales como el posicionamiento de la marca en países extranjeros, permitiendo el desarrollo hacia los respectivos mercados. Podemos tomar en cuenta la asociatividad con alianzas estratégicas entre exportadoras u organismos relacionados a la industria, para la planificación en conjunto las actividades de comercialización de los productos y por último analizar las necesidades de los mercados en el exterior con la intención de satisfacerlas con innovación.

Siguiendo lo anterior, el trato cercano permite identificar y mejorar las necesidades dentro de una realidad rural que existe en el mundo agrícola, que se desarrolla en un entorno natural de altas carencias de servicios, alejado del mundo urbano. Esta descripción es necesaria para explicar la tendencia mundial, por una preocupación de los sectores más vulnerables, en los consumidores de productos frescos de países desarrollados, por lo tanto, en el trato comercial, el cliente valora la experiencia de vida de los proveedores creando lazos de confianza favorables para la generación de negocios en mercados extranjeros. También es muy valorada la información de procedencia del producto tomando en cuenta las características culturales, geográficas y climáticas que en nuestro caso, el Valle del Elqui, es un lugar muy apreciado tanto en Chile como en extranjero, reconocido como un lugar de características únicas en el mundo.

1.3. Oportunidad

Hemos identificado una oportunidad atractiva, durable en el tiempo. Existen ganancias estables y un favorable margen de ingresos bruto al exportar sin intermediarios nuestra propia producción frutícola con mercados que mantienen una demanda en alza por productos frescos en períodos de contraestación. De esta forma tenemos la oportunidad de generar mayores ingresos, en menor tiempo y de forma transparente con el cliente.

Con este emprendimiento se puede evaluar la forma de crear nuevas necesidades en los mercados, tomando en cuenta posibles sub productos de los cultivos, tales como frutos secos, jugos o congelados con el apoyo de la alta probabilidad de ejercer de forma activa la transferencia tecnológica adquirida posteriormente al proceso de exportación.

1.4. Atraer al Cliente

Priorizar la venta en distintos mercados por sobre el posicionamiento en un mercados específico. Hacer una planificación desde la gestión con un trato cercano, transparentando el proceso operativo hacia el cliente. Traer a nuestros clientes a conocer los cultivos, para vivir una experiencia personal en el huerto ubicado en el Elqui. Abrir puentes de comunicación directos con los recibidores tomando en cuenta los aspectos culturales, idioma y experiencias atractivas según los gustos personales por sobre la actividad comercial.

1.5. Servicio Único

Llevar al cliente a conocer la realidad rural y desconectarse del mundo urbano. Adaptar nuestro empaque a distintos tipos de embaces incorporando una diferenciación por concepto de

"Packaging" dirigido a captar la atención del consumidor final. Incorporar estrategias de diferenciación de bajo costo enfocadas hacia el receptor o importador, tales como utilizar bases de pallets de madera cepillada y no en bruto, envoltura en film plástico de colores en relación al color de la variedad de la uva y la incorporación de stickers con el logo de la marca, indicando el lugar de procedencia y características del producto.

1.6. Mercados a Proveer

Farm Fresh se identifica por su flexibilidad y buena disposición para llegar a distintos mercados. Capacidad para identificar las necesidades del mercado para satisfacerlas en forma oportuna. La diversificación proyectada está enfocada en China Estados Unidos y la Unión Europea.

Detalle de ingresos por mercado:

China, ingreso desde Shanghai y Guanzhou

Estados Unidos, Philadelphia y Long Beach

Unión Europea, Rotterdam y Tilbury (UK)

1.7. Identificación de la Empresa

Nuestra empresa debe ser caracterizada por entregar un producto de calidad superior a la competencia, además los lineamientos deben ir relacionado a las siguientes ventajas competitivas: pronóstico oportuno para identificar las necesidades de cada mercado, cumplimiento de la planificación de exportación, satisfacer los acuerdos con el cliente y estructurar una comunicación efectiva para mejorar posibles errores en la entrega del producto en destino.

1.8. Misión

Distribuir en los principales mercados del mundo nuestros propios cultivos de fruta fresca con altos estándares de calidad desde el productor al consumidor de forma directa y eficaz.

1.9. Visión

Entrega de cultivos frescos y naturales desde Chile hacia el mundo.

1.10. Objetivos

1.10. A. Objetivo General:

- Agenda de visitas de supervisión y control, viajes prospectivos de negocios, reuniones comerciales conseguir financiamientos, cotizar servicios, evaluación de postulantes a puestos de trabajo, asesoría legal y tributaria especializada. Generar una agenda anual de actividades.

1.10. B. Objetivos Específicos:

- Registro de antecedentes, estudio y análisis de las exigencias, regulaciones y normas comerciales en Chile para exportar uva de mesa, según mercados extranjeros.
- Indicadores del consumo de uva de mesa en el mundo, enfocado hacia los mercados de Estados Unidos, Unión Europea y Lejano Oriente.
- Estructurar un Plan Operativo logístico desde el campo hasta los recibidores en los mercados de destino mencionados.
- Desarrollo de un Plan de Marketing para posicionar a Farm Fresh en los distintos mercados.
- Establecer mecanismos de ventas entre la empresa Farm Fresh y los importadores en los distintos mercados.
- Diseño de la estructura organizacional, administrativa, comercial y operativa en Chile con el objetivo de entrar a los mercados de destino.
- Evaluación Económica y Financiera del Plan de Negocio.
- Desarrollo de un análisis de sensibilidad tomando en cuenta desde un escenario pesimista hasta un escenario optimista de ventas.
- Presentar estrategias de salida de la empresa en un posible futuro poco rentable.

1.10. C. Metodología

1.10. C.1. Evaluación actual de la Empresa Productora de Uva de Mesa

Analizar a la empresa Agrícola Montefraile, en su situación actual. La Evaluación desde el punto de vista productivo que nos entrega el conocimiento previo, para proyectar el modelo de negocio de la empresa exportadora, para establecer las bases de desarrollo del proyecto.

1.10. C.2. Regulación y Requerimientos

Recopilar los antecedentes y normas que regulan las normas fitosanitarias y control de calidad exigidas para la exportación de uva de mesa según cada uno de los mercados de destino. Junto a lo anterior, se suman requerimientos de empaque tales como etiquetado, materiales de embalaje para exportar uva de mesa. Esta información está regulada dentro de los tratados de libre comercio que entregan las bases externas para llevar este proyecto de exportación.

1.10. C.3. Estudio de Mercado

Este estudio, se complementa al análisis de la empresa, para luego ampliar la mirada hacia el análisis de la industria en Chile, considerando las características geográficas que inciden en el aspecto comercial. Recopilar datos acerca de la demanda por consumo de uva de mesa y sus preferencias. Identificar las oportunidades de mercado con un análisis FODA y análisis de los actuales oferentes que están presentes en la industria, identificando las oportunidades que presenta el mercado.

1.10. C.4. Plan de Operaciones:

Estructura del diseño del plan operacional para la exportación, definiendo métodos de distribución y logística para determinar las necesidades a satisfacer tanto con funciones internas como subcontrataciones. Es fundamental una gestión operativa eficaz, ya que el proceso exportador, se basa en la gestión logística y comercial, de alta exigencia operativa que exige el producto. Se debe considerar las responsabilidades de Farm Fresh y cuáles serán externalizadas.

1.10. C.5. Plan de Marketing:

Definir el enfoque en el producto a exportar, en este caso las variedades de uva de mesa, así establecer el mercado objetivo además del posicionamiento, promoción y definición de precios. Con esta información se definen los aspectos de la estrategia de marketing a utilizar. Una vez el producto empacado, la uva es comercializada entre la empresa exportadora y la empresa recibidora o importadora del mercado de destino. La principal estrategia para posicionar la marca es darse a conocer por un producto que llega a destino con altos estándares de calidad, medidos por los controles en el puerto de destino, durante la cosecha, embalaje y transporte. A su vez nuestros clientes comerciales son empresas importadoras, que se responsabilizan de coordinar y comercializar la fruta para que llegue al distribuidor, terminando la cadena de valor cuando llega al usuario que en este caso, es adquirido por consumidor final desde distribuidores mayoristas y supermercados.

Por último la promoción es parte importante del negocio de la comercialización, con el objetivo de comunicar las características del producto al consumidor final. Elementos como la publicidad, promociones, participación en ferias del rubro se hacen indispensables para impulsar la venta, ejecutando acciones en forma asociada e independiente.

1.10. C.6. Estructura Organizacional

La estructura organizacional debe estar definida por un diseño estructural y definición de cargos según el tamaño de la empresa exportadora. El tamaño será definido por el volumen de cajas a exportar. Especificar y definir los roles y funciones de cargos dentro de la empresa, para así, proyectar los costos organizacionales asociados. En este caso la exportadora funciona como filial de un grupo incorporando áreas administrativas de forma integrada entre las distintas empresas.

1.10. C.7. Plan Financiero y Evaluación Económica

Construir con los antecedentes investigados, una evaluación económica y financiera de la empresa exportadora Farm Fresh. Determinar la inversión inicial, para hacer la proyección en los distintos escenarios posibles. Hacer un pronóstico de ventas, estudio de costos e ingresos. Determinar la tasa de descuento y el horizonte de evaluación. Definir el flujo de caja, calcular indicadores financieros tales como: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR).

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y LOS COMPETIDORES

2.1. Definición de la Industria

Nuestra empresa se ha creado en un entorno de altos niveles de actores relacionados a la exportación de fruta fresca en Chile. Nuestro país es uno de los principales productores de fruta en el mundo y el principal productor y exportador del hemisferio sur. A su vez, el consumo de productos de alimentación saludable, tiene una lata demanda, principalmente en los países desarrollados donde se promueve desde hace ya varias décadas un estilo de una vida saludable.

Farm Fres apunta al transporte y venta de productos con la capacidad técnica y las regulaciones internacionales de salud y comercio establecidas.

La industria se separa por cultivo, a su vez cada cultivo con sus variedades son una industria independiente. El ejemplo de ASOEX con "Fruits from Chile" es un claro ejemplo de la alta diferenciación de industrias en la actividad frutícola. La oferta es diversa y se extiende durante todo el año dependiendo del tipo de cultivo y de la fecha calendario de cosecha del producto, cumpliendo esta etapa, se lleva a cabo la exportación del cultivo bajo condiciones específicas para cada industria.

La fecha de exportación de uva de mesa, se extiende desde principios de diciembre hasta fines de marzo. La fecha está determinada por la región en que se produce, en este caso estamos ubicados en la IV región con un período de diciembre hasta febrero. El tipo de transporte es marítimo considerando también el traslado terrestre entre el huerto y el puerto de embarque.

Considerando las empresas exportadoras de uva de mesa de la IV región con un total de 473 distintas exportadoras. Las empresas dedicadas a las variedades Flame Seedless y Thompson Seedless son 104. De esta última cifra hay 16 exportadoras dedicadas a la exportación de las variedades a comercializar por Farm Fresh, con un rango cercano las 65.000 cajas de 8,2 kilos exportadas.

- Exportadoras Variedad Thompson: Prohens Espinoza Jaime; Sociedad Exportadora Cerro Alegre Limitada; Sociedad Exportadora Petra Ltda.; Agrícola Canta Rana S.A.; HARS & HAGEBAUER CHILE SPA; Frucentro S.A.; Exportadora Santa Elena S.A.
- Exportadoras Variedad Flame: Prohens Espinoza Jaime; Exportadora Norfrut Ltda.; Comercializadora y Exportadora Entre Valles Ltda. Exportadora San Lorenzo Ltda; Exportadora Río Blanco Ltda.; Frutícola y Exportadora Atacama Ltda.

David Del Curto S.A.: USA: Jac Venderberg Inc; Rio Vista Ltda; Wal-Mart Stores; Rio Vista Limitada; Giumarra International Marketing; Produce; Services of America
 UE: Total Produce B.V.; Capespan NV Continent; Fruchthansa Gmbh
 LO: Pomina Enterprice CO Ltda; Mekan International Inc; Shenzhencity Tradin Company

Unifruiti Trde Co: USA: Jac Venderberg Inc, Rio Vista Ltda,
 UE: Central Dica SA. Grup Se

Serv de Exp Fruticolas Exser: USA: Kopke JrInc William H; Dayka and haackett LLC; Wal-Mart Stores; The Oppenheimer Group
 UE: MerimexFruchthandel Gmbh; Hill fresh International BV

Agricom Ltda: USA: Jac Venderberg Inc; Mara Fruit; All fresh Produce; Bengard Marketing
 UE: CMR Group; Zenalco SA; Ciotronas BV; Targban SP; Total Produce VB
 LO: Mitsubishi Corporation; Shenzhen Rong Xin Fu Tong Trad

Detalle de Empresas Exportadoras y sus respectivos recibidores de uva de mesa registrados en la guía anual DECOFRUT 2013. (Mercados: USA, Estados Unidos; UE, Unión Europea; LO, Lejano Oriente).

2.2. Identificación del Macro Segmento

Habiendo definido que nuestra industria es la de exportación de uva de mesa, podemos decir que pertenecemos al macrosegmento de alimentos de exportación. Si bien hay una tendencia en el mundo por consumo de productos alimenticios sanos, la realidad indica que la población en el mundo está disminuyendo su consumo de frutas y verduras perca pita. Sin embargo, según las cifras de ODEPA, los valores de fruta fresca por kilo han aumentado su valor favoreciendo principalmente a las empresas exportadoras de fruta fresca del hemisferio sur.

2.3 Análisis de Entorno

Cuatro Aspectos Fundamentales:

- Necesidades: desarrollo de mercado según las necesidades por concepto de escasas.
- Acercamiento: alianzas estratégicas hacia el mercado, identificado sus necesidades.
- Costo - Beneficio: Transferencia tecnológica e inversión extranjera.
- Beneficio sobre competencias: investigación y desarrollo; capacitaciones en el extranjero

Crear relación con proveedores extranjeros, aprendizaje a través de una primera experiencia y aplicar discernimiento según necesidades observadas en el mercado.

Las actuales políticas públicas han eliminado los aranceles aranceles en los mercados. En favor de la exportación están los TLC y alianzas comerciales. Mencionaremos algunos factores externos de éxito según la experiencia de las empresas exportadoras de fruta en Chile (ejemplos de David de Curto y Agricom)

- Estrategias de asociatividad con los proveedores de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los mercados.
- Funcionamiento diversificado y flexible en más de un mercado al mismo tiempo.
- Capacidad estratégica, inmersión en los negocios internacionales con actitud y altos niveles de percepción de riesgos, lograr las expectativas por sobre las barrera extranjeras.

Estos factores han dado resultados positivos en las exportadoras de fruta en Chile utilizando variedad de elementos en beneficios para el crecimiento sostenible de le empresa. Se suman los beneficios tributarios, fluctuaciones del tipo de cambio, generar inversión extranjera para implementar equipamiento tecnológico y formar un capital humano experto.

2.4. Análisis de las fuerzas competitivas del sector – Análisis de Porter

2.4. A. Poder de negociación con los Clientes

El poder negociador del cliente está condicionado a al volumen de la oferta del producto. Los clientes están diversificados por mercados, en este caso el cliente es el receptor que compra el producto en el mercado de destino. El precio que transa está en relación al volumen de la oferta internacional del producto a comprar. Su poder está condicionado al volumen de stock del mercado interno, respecto al volumen de la oferta externa que pueda recibir. Se explica lo anterior, hay mercados que almacenan la producción interna de fruta en frigoríficos, a un bajo valor de venta, una vez sin inventarios el valor aumenta y se regula según la demanda interna, por lo tanto los precios aumentan y el importador está obligado a comprar a un precio mayor.

El poder negociador del cliente es bajo, en este caso nuestra empresa está diversificada, con suficiente flexibilidad para abrir las opciones con un posicionamiento en el mercado tenga una alternativa favorable.

2.4. B. Poder de negociación con los Proveedores

Debemos reconocer que los proveedores tienen un gran poder, debido que son costos indispensables para la exportación. Existen dos tipos de proveedores a considerar, los proveedores de productos y los proveedores de servicios. Los productos son principalmente los materiales de embalaje quienes regulan sus precios según la calidad del material.

Los proveedores de servicios son el transporte, frigorífico, seguros y aduana y costos portuarios. Estos servicios en general están regulados por lo tanto el poder de negociación es muy fuerte. En ambos casos, con los proveedores solo se puede negociar por la magnitud de economías de escala, por muy grandes cantidades.

2.4. C. Amenaza de nuevos entrantes

La principal amenaza es que se integren nuevas empresas exportadoras siempre que igualen o mejoren la calidad del producto a exportar. Si entran nuevos competidores de inferior calidad, no va a ser un competidor relevante. Al contrario, las nuevas empresas que comercialicen un buen producto se posicionará en el mercado, por lo tanto será una gran amenaza. La competitividad está en estrecha relación a la calidad del producto.

Por este motivo es importante crear lazos comunicacionales muy cercanos con el cliente, quien está recibiendo diversas ofertas en un mismo momento.

2.4. D. La Amenaza de productos sustitutos

A medida que podamos determinar las necesidades de los mercados debemos atravesar las barreras de entrada, posicionado de forma estable permaneciendo y no dejar de lado sus necesidades.

Los sustitutos son las distintas variedades de uva de mesa. La variedad Red Globe es la que más se exporta, con 27,7% del total y 2,6% de aumento del volumen exportado. Thompson Seedless, históricamente la variedad más exportada, se ha recuperado de la sostenida caída de los últimos

años, registrando un crecimiento de 9,9%, y aumentando su participación de 22,7% a 24,5%, mientras que la Crimson Seedless mostró un leve crecimiento de 2,7%, manteniendo una participación de alrededor de 21%. Las variedades tempranas Flame Seedless y Sugraone registraron variaciones de -12,8% y -3,3% en volumen y caídas en su participación de 13,3% a 11,4% y de 5,9% a 5,6%, respectivamente.

Fuente, Informe ODEPA uva de mesa 2012.

2.4.E. Rivalidad entre los competidores

La competitividad es muy alta y en el momento de venta es un ambiente agresivo y hostil frente a la venta del producto en el mercado de destino. La alta competitividad del mercado exige crear ciertos resguardos económicos para potenciar la marca invirtiendo en el desarrollo de mecanismos diferenciadores.

Las empresas exportadoras están compitiendo desde el minuto que buscan almacenamiento en frío o un espacio de embarque para el transporte marítimo. En la etapa inicial de la empresa, debemos ingresar al mercado de forma rápida y eficiente, con un producto de alta calidad.

La capacidad de ser el primero en ocupar el espacio en el mercado logra ser competitivo. La sensibilidad para cambiar de rumbo, es significativamente favorable para mantener satisfecho el mercado. Alto nivel de percepción.

2.5. Análisis Dinámico

2.5.1 Ciclo de vida de la Industria

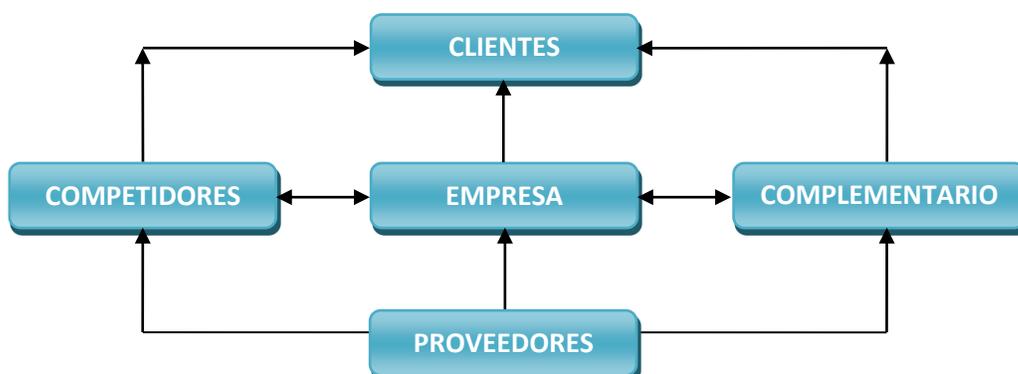
El sector exportador de frutos frescos está fuertemente consolidado y estructurado bajo normas de precios y acuerdos establecidos tanto en tratados internacionales comerciales como en acuerdos económicos definidos por los TLC y los INCOTERMS. Este es una industria integrada a la actividad exportadora de forma seria y estable. De todos modos el dinamismo de la industria tiene altos niveles de riesgo, la empresa exportadora que no obtiene resultados positivos al primer año, es muy probable que desaparezca. De todos modos la industria consta de una madurez consolidada que requiere de estar bien informado para poder utilizar un lenguaje adecuado para lograr los acuerdos.

2.5.1. Tendencias

Las tendencias son diversas debido al alto grado de consolidación de la industria. Es un escenario adverso donde es muy probable que salgan empresas, también existe la posibilidad de fusiones o adquisiciones entre antiguos competidores.

Las tendencias deben estar indicadas desde el mercado, los productos con valor agregado para el consumo alimenticio han registrado cierto interés. La búsqueda de la necesidad es ágil y de períodos inciertos. La diferenciación y el valor agregado es una estrategia para establecer las necesidades.

Modelo PARTS



3. DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO (DEMANDA)

3.1 Consumidores

En el mercado la demanda es diversa, hay algunos mercados con estrategias para suplir las necesidades de fruta fresca en este caso. Estas estrategias son útiles para disminuir los costos, por este motivo el olfato para prever perceptualmente debe estar alerta.

El valor de la información toma un papel fundamental, como un apoyo para investigar lo que sucede en el ambiente de la industria.

El consumidor pasa por períodos, debemos mantener la necesidad intacta pero pendientes de las estrategias de mercado que se ejecutan de forma inesperada.

El estudio para desarrollar la diferenciación es una opción positiva, actualmente existen tendencias para satisfacer al consumidor que por beneficios complementarios está dispuesto a pagar más caro por un producto. En la industria hay una tendencia poco explorada de certificaciones de un trato justo hacia las personas, cultivos orgánicos, condiciones laborales, huella de carbono, por mencionar las más conocidas.

3.2 Macro Segmento y Micro Segmento

Farm fresh está establecida en la Santiago Región Metropolitana para ejecutar la gestión y la programación de la exportación, generando un entorno de gestiones holísticas que dirección de diversos target market.

La industria de la uva de mesa, es el Macrosegmento denominado Fruits from Chile filial del organismo exportador ASOEX. Cada uno de los cultivos es individualizado en una industria distinta denominada como Microsegmentos.

3.3 Tamaño del Mercado Objetivo y sus Tendencias

Según lo indicado en el presente trabajo, haremos referencia de indicadores de micro mercados proyectados en el futuro de Farm Fresh:

A continuación se presentan los indicadores de mercado de los demás cultivos a ofrecer en la proyección de Farm Fresh, considerando la producción de proveedores asociados (Agrícola Perquilauquén): Arándanos, Cerezas y Manzanas Rojas.

Grafico 1. Países Importadores de Arándanos por Volumen

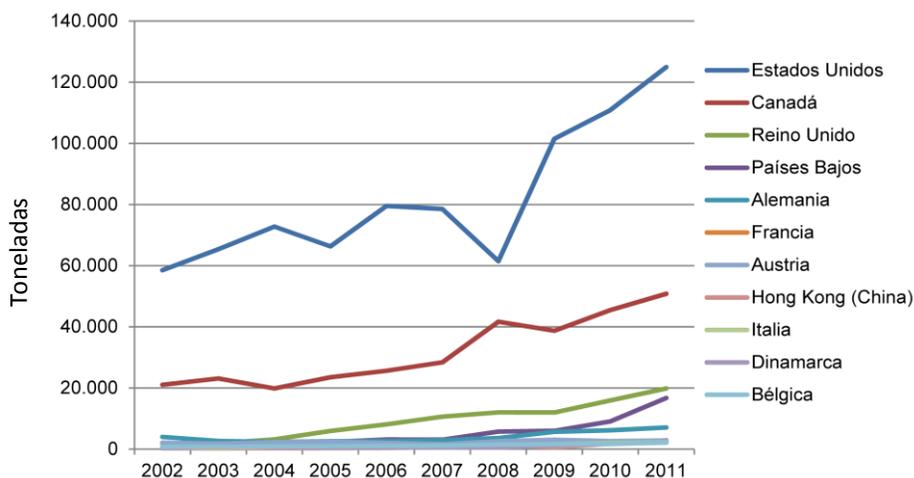
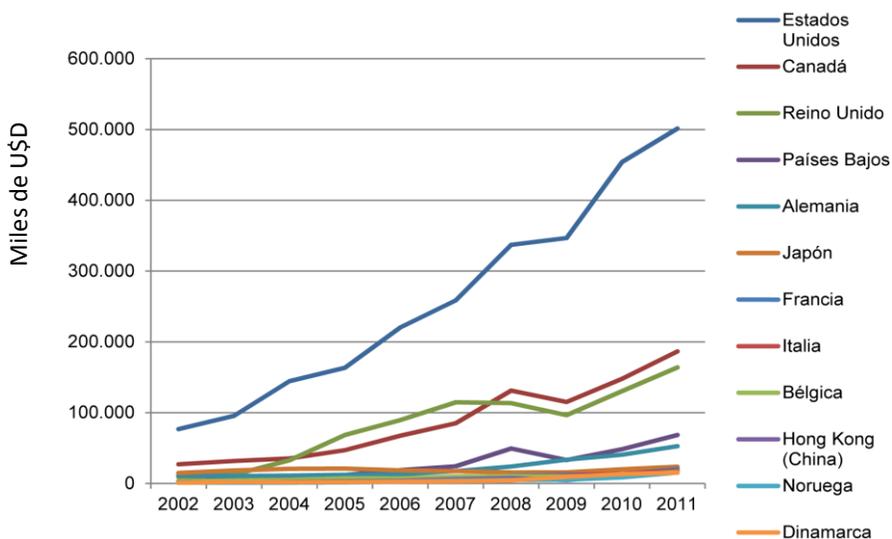


Grafico 2. Valor de Importaciones de Arándanos en U\$D



Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA.

Estados Unidos ha duplicado sus importaciones de uva de mesa durante la década 2002-2011, al igual que Canadá. El Reino Unido presenta un incremento de diez veces su volumen importado de

arándanos frescos entre los años 2002 y 2011, mientras que las importaciones de los Países Bajos han experimentado un aumento de veinte veces.

Grafico 3. Importadores de Cerezas por Volumen

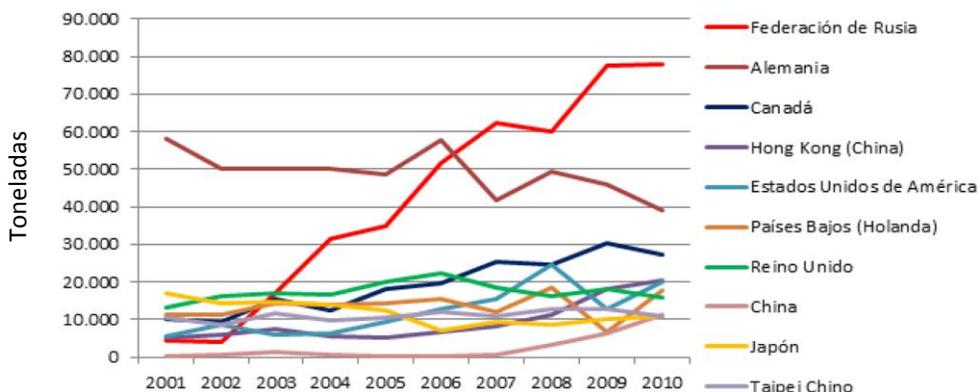
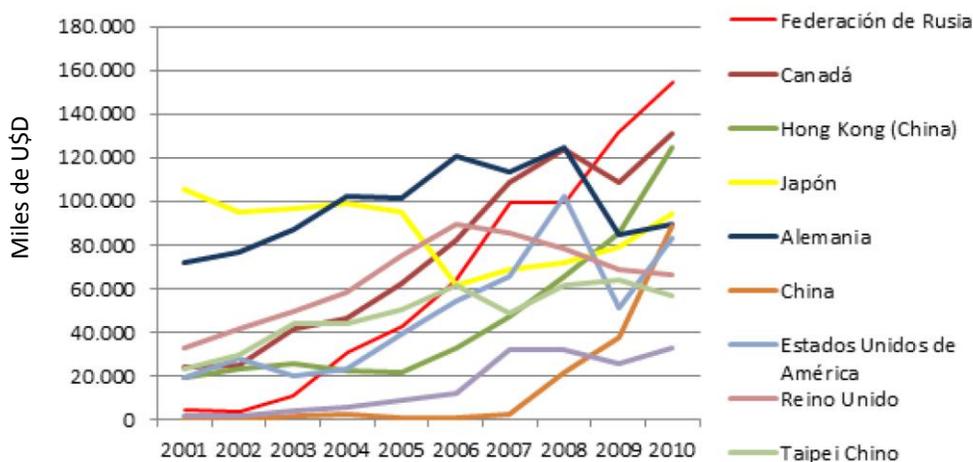


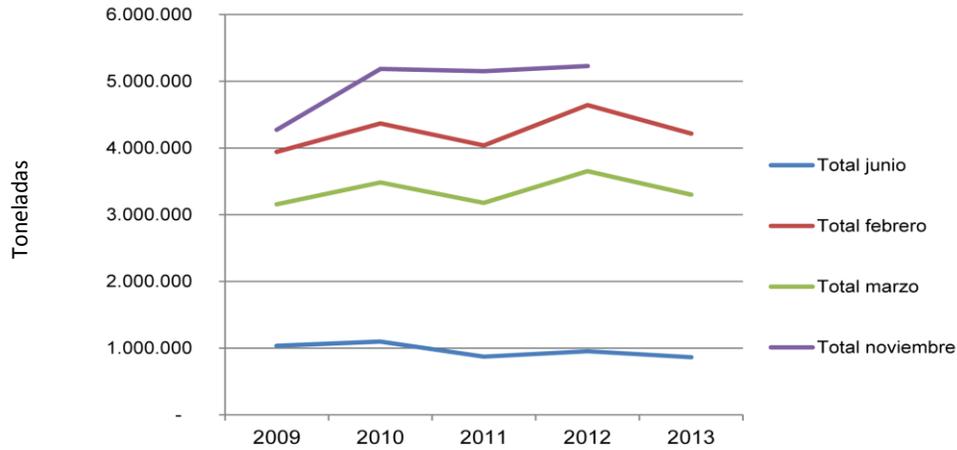
Grafico 4. Importadores de Cerezas en US\$



Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA.

El volumen de las importaciones mundiales de cerezas ha registrado un importante crecimiento entre 2001 y 2010, según cifras del Centro de Comercio Internacional (CCI), incrementándose en 74,2% en el período, al registrar un aumento de 144.045 toneladas, desde 194.100 toneladas en 2001 a 338.145 toneladas en el año 2010.

Gráfico 5. Volumen Importaciones de Manzanas en el Hemisferio Norte por Meses de comercialización

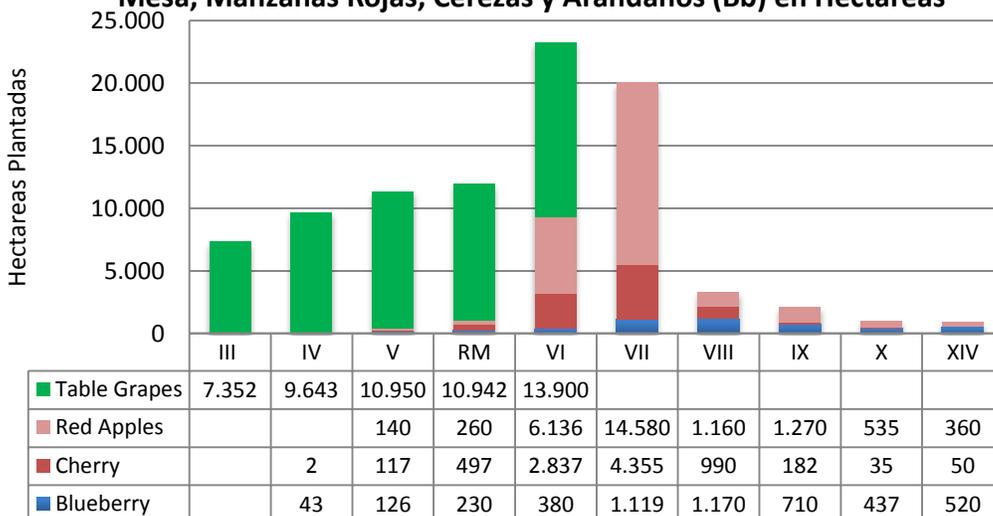


Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA.

El volumen de importaciones de manzanas en el mundo entre el 2001 y el 2010 ha crecido 54,7% llegando a un total de 7,9 millones de toneladas y el valor de las importaciones ha aumentado de US\$ 2.803 millones a US\$ 6.159 millones y el incremento del precio por kilo desde US\$ 0,55 por kilo en 2001 a US\$ 0,78 en 2010.

Tomaremos en cuenta la situación actual a nivel nacional, de los cultivos que producen y exportan a través de intermediarios nuestras empresas asociadas: uva de mesa, arándanos (Bb), cerezas y manzanas (variedades rojas) por área de cultivos, separadas desde la III hasta la X y XIV Región.

Gráfico 6. Distribución de Plantaciones por Región de Uva de Mesa, Manzanas Rojas, Cerezas y Arándanos (Bb) en Hectáreas



Fuente Fruits From Chile.

Tabla 1. Total de Hectáreas por cultivo en Chile

CULTIVO	Uva de Mesa	Manzanas Rojas	Cerezas	Arándanos (Bb)
HECTÁREAS	52.787	24.441	9.065	4.735

Fuente Fruits From Chile.

4. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA MONTEFRAILE (Productora de Uva de Mesa)

Actualmente, la Sociedad Agrícola Montefraile Ltda., produce de 3 variedades de uva de mesa seedless, Perlette, Flame y Thompson, todas variedades de uva seedless ("sin pepa"). El total de la producción, está en regla y cumple con las exigencias para la exportación hacia los mercados de destino con certificación Global Gap. La oportunidad de contar con un proveedor relacionado elimina los riesgos de posibles conflictos comerciales en la venta por no contar con un proveedor responsable. Siguiendo lo anterior detallamos los volúmenes de producción, con un total general de 48.000 cajas de 8.2 kilos, considerando las distintas variedades, la calidad según calibre y color. El 100% de la producción es empacada en agrícola Montefraile y entregada en pallets en los frigoríficos de empresas externas especializadas, dedicadas a proveer servicios de frío a los exportadores que actualmente son los intermediarios, encargados de la comercialización hacia los mercados de destino. Según el país de destino, se entregan las indicaciones de etiquetado, embalaje y tipo de cajas a la Sociedad Agrícola para coordinar un empaque que cumpla con las necesidades del mercado de destino según fecha, variedad y calidad. Es importante mencionar que los costos de exportación y materiales más un margen de la exportadora intermediaria son traspasados de forma directa descontando en el valor final de retorno al productor.

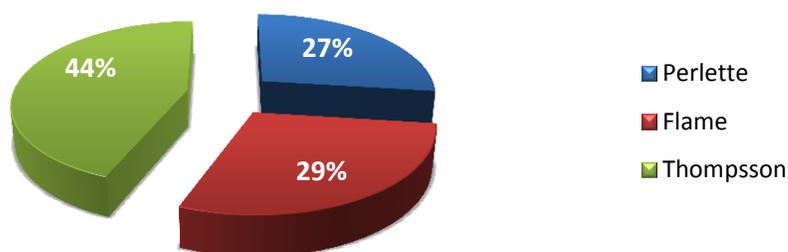
Tabla 2. Hectáreas en producción actual por variedad

Variedad	Hectáreas	Hectáreas > a 20 años	Hectáreas < a 2 años	Cantidad de Cajas de 8,2 Kg
Perlette	11,3	11,3		6.563
Flame	17,7	8,2	5	13.000
Thompsson	18,5	6,5		38.000
TOTAL	42,5	26,2		61.800

Fuente de elaboración propia.

En la Tabla 1, se tomaron promediando los datos de los últimos cinco años. Por otra parte, consideramos 5 hectáreas de variedad Flame, que comienzan su producción en la próxima temporada 2014-2015 aportando un aumento de 11.000 nuevas cajas de 8,2 kilos.

Gráfico 7. Distribución Actual de la producción de Agrícola Montefraile por Variedad



Fuente de elaboración propia.

Al comparar la cantidad de cajas producidas por variedad (Tabla 1) con el porcentaje que nos indica la distribución por variedad (Gráfico 1), vemos que la variedad Perlette, que ocupa casi un 30% de total de la plantación, tiene una baja productividad debido a que son plantas que están por sobre los 25 años de antigüedad. Por este motivo se ha evaluado replantar estas 11 hectáreas para aumentar el volumen de productividad considerando un tiempo de tres años para empezar a producir.

Junto a lo anterior, hay 5 hectáreas nuevas de variedad flame que comienzan su producción la temporada 2014-2015 aumentando el volumen en 11.000 cajas de 8,2 kilos sumadas al total actual de 48.000 nos da un total estimado de 58.000 cajas de 8,2 kilos.

Tomando en cuenta el total estimado en un escenario futuro la distribución por variedad plantada será distinta a la distribución actual (Gráfico 1) aumentando en 25.000 cajas de 8,2 kilos, de forma gradual, en un período de cinco años.

La producción es exportada a distintos mercados, actualmente determinados por las empresas exportadoras intermediarias. Sus principales mercados son: Asia, USA y Europa. La distribución aproximada de la producción exportada está dada como sigue:

Tabla 3. Porcentaje de destino de la uva por variedad

Variedad	Mercado		
	USA	Europa	Lejano Oriente
Perlette	70%	30%	-
Flame	70%	20%	10%
Thompsonson	70%	20%	10%

Fuente de elaboración propia.

Los mercados en los extranjeros son los siguientes:

- Estados Unidos de Norteamérica: Costa Este, principal puerto Filadelfia y Costa Oeste, principal puerto Los Ángeles.
- Europa: Continental, principal puerto Rotterdam y Reino Unido, principal puerto Londres.
- Lejano Oriente, se denomina al mercado del sudeste asiático, donde destaca China como principal destino con los puertos de Hong Kong, Shangai y Guangzhou.

Como nos muestra la Tabla 2, el mercado de Estados Unidos es el principal destino. El Lejano Oriente que además de China está el sudeste asiático en los mercados de Vietnam, Taiwan y Corea, Este destino tiene una alta exigencia de calidad superior, que resista el traslado y logre una importación con un buen producto. Europa es un mercado en recuperación que recibe un alto porcentaje de uva que no logra homogeneidad de color pero con buen calibre.

En la siguiente página, se ha calculado la estimación de la presente temporada 2013-2014 con un total de 57.563 cajas de 8,2 kilos, en condiciones favorables de riego con un clima adecuado y sin presencia de plagas que estén restringidas por el SAG y por normas sanitarias de los mercados de destino. El control de los aspectos mencionados es parte del manejo que se hace de forma constante.

Estimación de cosecha por variedad

Tabla 4. PERLETTE (Green Seedless)

Semana	Extra	Verde Grande	Grande Ámbar	Verde Mediana
	>19mm	17,5-18,9 mm	17,5-18,9 mm	16-17,5 mm
50	1500	630	270	600
51	1500	630	270	600
52	282	118	50	113
TOTAL	3.282	1.378	590	1.313
TOTAL PERLETTE	6.563			

Tabla 5. FLAME SEEDLESS (Red Seedless)

Semana	Extra	Grande	Mediana	Chica
	>19mm	17,5-18,9 mm	17,5-18,9 mm	16-17,5 mm
50				
51	600	400	500	500
52	1350	900	1125	1125
01	1350	900	1125	1125
02	600	400	500	500
TOTAL	3.900	2.600	3.250	3.250
TOTAL FLAME	13.000			

Tabla 6. THOMPSON SEEDLESS (Green Seedless)

Semana	Extra	Verde Grande	Grande Ámbar	Verde Mediana
	>19mm	17,5-18,9 mm	17,5-18,9 mm	16-17,5 mm
52				
01	3000	2500	2500	1000
02	3300	2750	2750	1100
03	3900	3250	3250	1300
04	2400	2000	2000	1300
TOTAL	12.600	10500	10.500	4.700
TOTAL THOMPSON				38.000

TOTAL GENERAL DE PRODUCCIÓN ESTIMADA AGRÍCOLA MONTEFRAILE TEMPORADA 2013-2014
57.563 cajas de 8,2 kilos (Fuente elaboración propia).

La estimación de cosecha se ha desarrollado tomando en cuenta la cantidad de cajas de 8,2 kilos, en la semana del año que dura la cosecha, variedad de uva (Perlette, Flame Seedless y Thompson Seedless), color seleccionado según variedad, Perlette y Thompson Seedless: color verde y ámbar; Flame Seedless: color rojo en al menos un 85% del racimo. La otra variante a considerar es el calibre de la uva con una exigencia mínima de 16mm para los mercados de Europa y Estados Unidos y un calibre de 19mm y más para Asia.

4.1 Finanzas

El estudio financiero está definido por el flujo de los costos asociados a la producción de Agrícola Montefraile, según los registros del año 2013 de la empresa. Estos costos deben estar asociados a las distintas actividades y compromisos en distintas áreas tales como: Capital Humano, Equipamiento, Productos Agroquímicos, Asesoría Externa, servicios Externos, Cuentas, Servicios, Insumos y Supervisión.

Los datos relacionados al estudio de costos, según el registro de elaboración propio hecho durante el año 2013. Debido que esta actividad tiene un período de venta durante tres meses del año, se ha considerado un período anual de marzo del 2013 a febrero del 2014.

Tabla 7. GASTOS AGRÍCOLA MONTEFRAILE

Valores de Costos Mensuales (en pesos \$)	
Sueldos	\$ 7.005.718
Cuentas y Proveedores	\$ 5.837.254
Gastos Operacionales	\$ 1.663.587
Contratistas Mano de Obra Externa	\$ 6.820.303
TOTAL Promedio Mensual (\$)	\$ 21.326.862

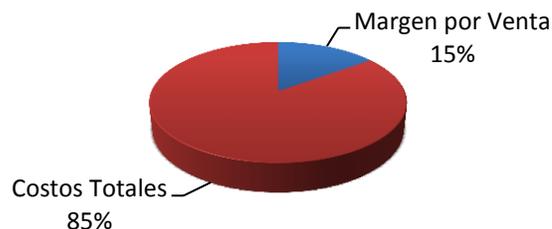
Fuente elaboración propia.

El monto de la Tabla 6 muestra el valor de los costos mensuales de la temporada actual, hecho con el detalle y los respaldos de documentos durante el año 2013. El coto total anual es de \$255.922.344, a un cambio de \$520 por US\$ son US\$ 492.158.

En el total se ha considerado, solo los registros del último año debido a la incorrecta información registrada en períodos anteriores. Con un volumen estimando de 57.000 cajas de 8,2 kilos (Tabla 5) a un costo por caja embalada de U\$D 8,6. Se estima para la temporada 2014-2015 una baja en U\$D 8,6 a U\$D7, 6 debido al aumento de la producción de las 5 hectáreas que entran en etapa productiva en la próxima temporada.

Los ingresos totales son de US\$ 575.700, los costos son un 85,4% y el margen final de casi un 15%. Al considerar que al menos un 40% de la plantación tiene más de 20 años de antigüedad (Tabla 1), el margen tiende a bajar por desgaste natural del cultivo, afectando el volumen y la calidad con resultado bajo las 1.000 cajas por hectárea bajo el promedio de 2.000 cajas de por hectárea.

Gráfico 8. Distribución de Margen y Costos



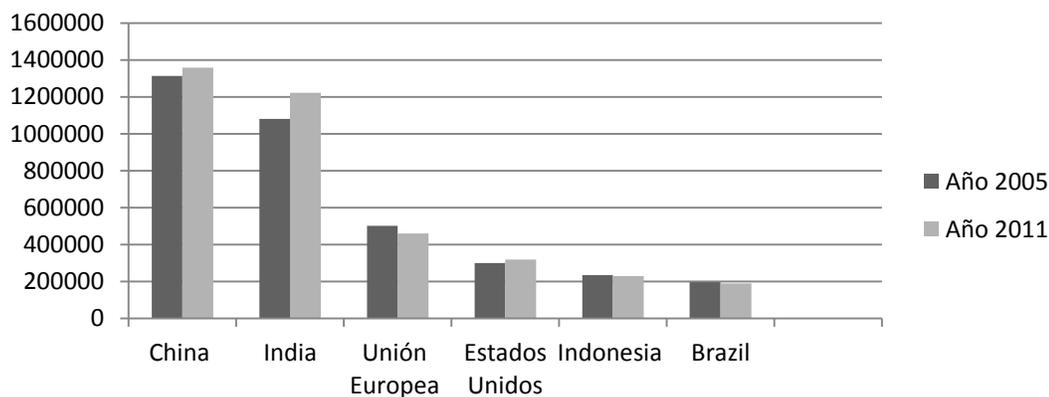
5. ANÁLISIS DE MERCADO Y ESTRATEGIA

5.1 Análisis de la Demanda

Se definen tres mercados objetivos del hemisferio norte separados por número de habitantes en el año 2011:

- Estados Unidos con una población de 319.084.000 habitantes
- Unión Europea con 501.259.840 habitantes
- China llega a un total de 1.358.280.000 habitantes.

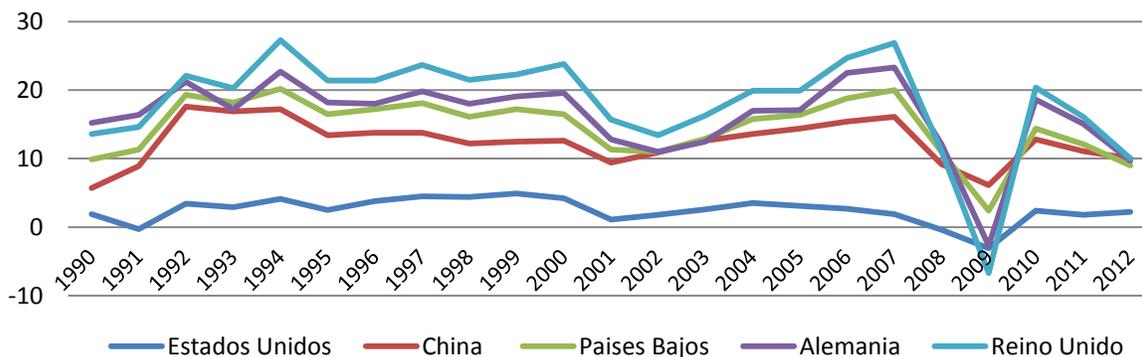
Gráfico 9. Principal Número de Habitantes por País



Fuente: Banco Mundial

Estos mercados están dentro de los cinco países de mayor población.

Gráfico 10. Tasa de Crecimiento del PIB por mercado



Fuente: Banco Mundial

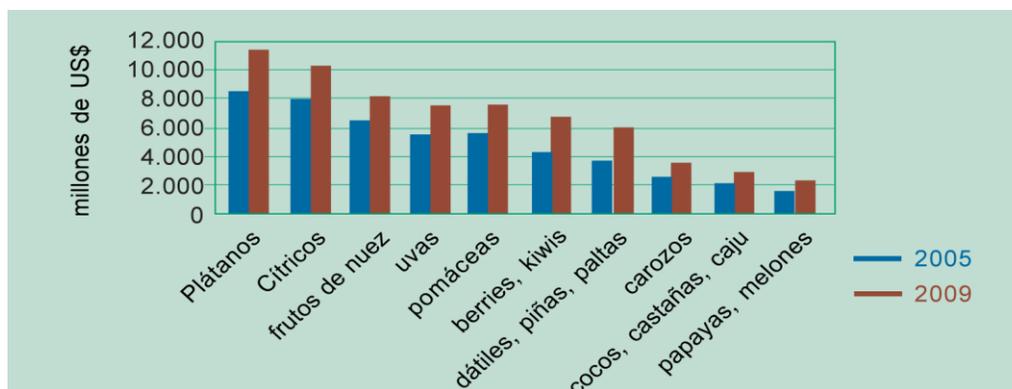
Los países representados en el gráfico 3, son las principales economías de cada mercado de destino, representados por su respectiva tasa de crecimiento del PIB. Podemos analizar que después de la crisis entre los años 2008 y 2010, refleja una tendencia a una tasa de crecimiento por debajo de los 10 puntos pero que se lee como una señal de estabilidad entre los mercados hacia el año 2012. Al haber distintos mercados con una tasa de crecimiento relativamente cerca entre sí, ayuda al consumo de productos similares entre los distintos mercados, este efecto puede ser relacionado al concepto de "gravitacionalidad extendida" hacia distintos mercados de distintas culturas pero con necesidades de consumo con similares precios y características.

Los mercados de destino indicados anteriormente son las principales naciones de consumo de productos con una alta población, estabilidad económica y con un aumento en el consumo per cápita de fruta en al menos un 2% que refleja una tendencia positiva. El consumo de productos alimenticio en general marca una tendencia hacia aquellos de origen vegetativo libres de grasas transgénicas que no contengan aditivos químicos, estos factores afectan de forma positiva, aumentado la demanda debido a un estilo de vida saludable que es una tendencia mundial.

5.2 Evolución del Mercado Mundial

El crecimiento del mercado mundial de fruta fresca ha crecido un 34,6% en su valor entre el período 2005-2009, desde U\$D 51.686 millones a los U\$D 69.562 millones. A su vez, solo como antecedente, el mercado directamente relacionado de fruta fresca mínimamente procesada (congelada, deshidratada y preservada) también creció en un 37% desde U\$D 55.132 a U\$D 75.673.

Grafico 11. Variación del Valor de las Importaciones Mundiales de Fruta Fresca entre los períodos 2005-2009

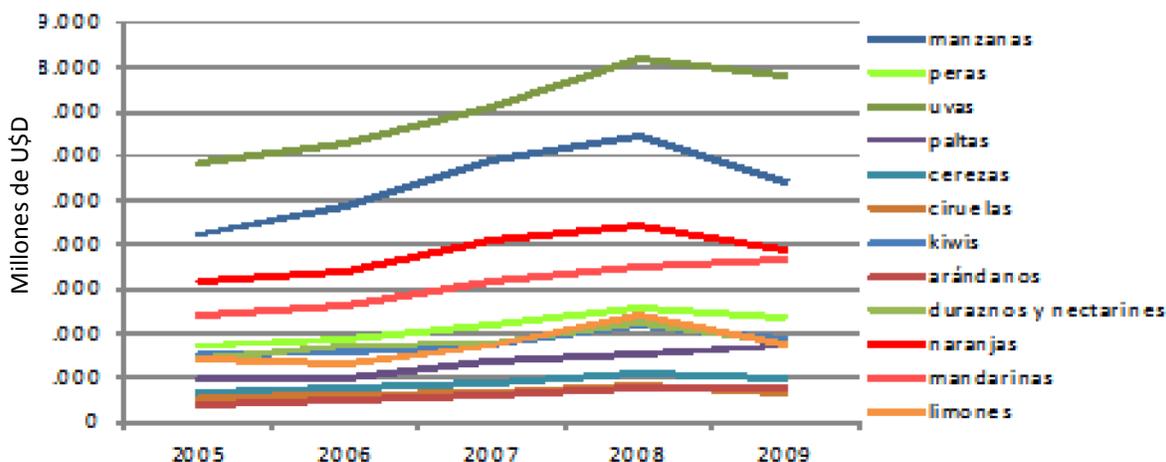


Fuente: Centro de Comercio Internacional CCI.

El gráfico 5 describe en millones de dólares las importaciones de cultivos en el mundo. El aumento en la demanda se produce principalmente en la importación de cultivos tales como piñas, paltas y berries por sobre el 50%, seguido por un aumento entre un 30% y un 35% de uvas, carozos y plátanos entre otros.

Respecto a la información del Centro de Comercio Internacional (CCI), el incremento en la importación de "cultivos mediterráneos" como se denomina a los principales productos plantados en Chile ha reflejado un 7,3% de aumento en el período 2005-2009 superando las 30 MM de toneladas con un aumento en su valor de U\$D 24.324 millones a U\$D 32.737 millones. Los arándanos son el principal cultivo que ha aumentado su importación en un 44% durante este período.

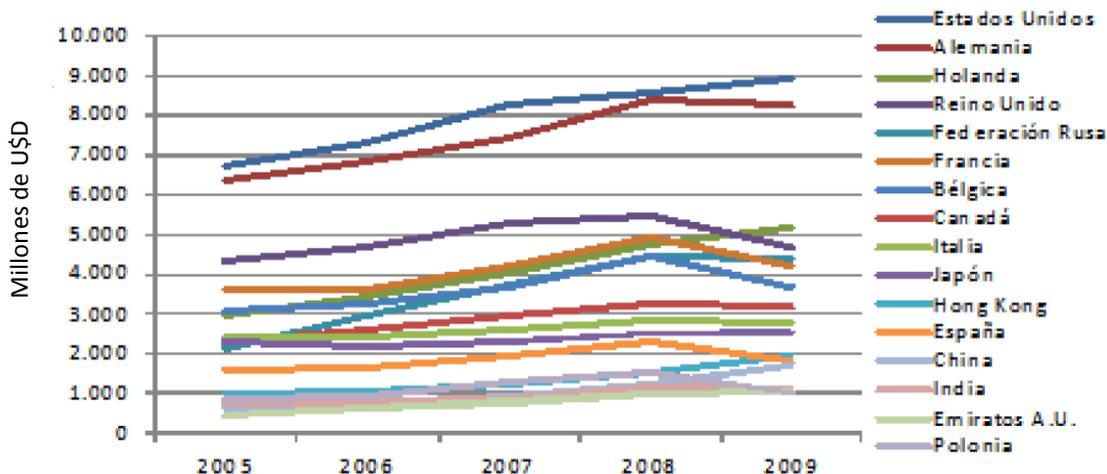
Grafico 12. Valor de las Importaciones Mundiales los Principales Cultivos que Chile Exporta entre los años 2005-2009



Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA.

Aun tomando en cuenta los datos de análisis dentro de un período adverso debido a la crisis económica internacional, destacamos los arándanos lideran un aumento de un 90% y las cerezas aumentando un 45% en las importaciones. El promedio del total de los cultivos varía entre un 20% y un 30%. Es importante destacar que los registros han demostrado un aumento en un escenario económico adverso, siendo una señal positiva tomando en cuenta la estabilidad económica en alza de la situación actual (Grafico 3).

Grafico 13. Principales Países Importadores de Fruta Fresca Período 2005-2009



Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA.

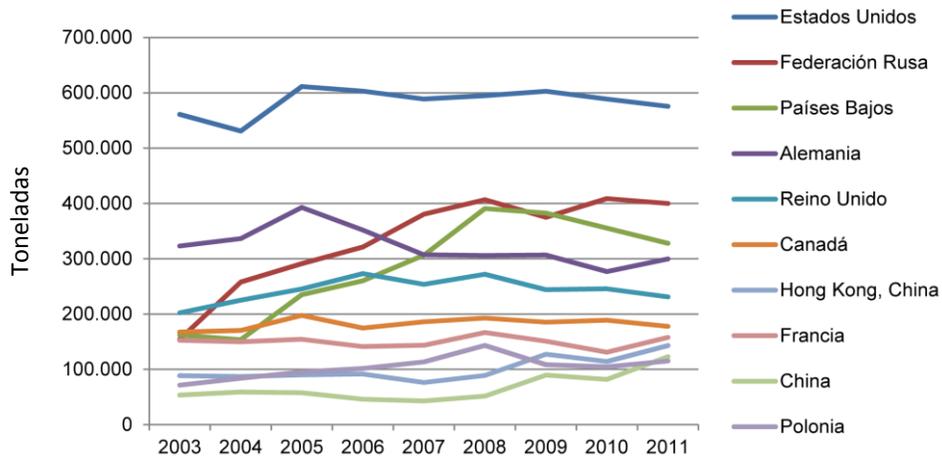
En conclusiones generales, según los datos del Centro de Comercio Internacional, graficados por ODEPA, el volumen de las importaciones ha crecido de un 7,5% a un 7,9% y el valor de 8,1% a 8,9%. Por otra parte, nos indican un estancamiento con en la participación chilena dentro de un creciente valor de las importaciones de los mercados internacionales.

El enfoque del presente plan de negocio es hacia la Uva de Mesa, escalando hacia los demás productos para exportar, mencionados anteriormente en la descripción del proyecto: Arándanos, Cerezas y Manzanas. Al ser distintos productos estos están separados en industrias diferentes, de acuerdo con lo anterior, se sugiere exportar para posicionarse al inicio en el mercado de una industria para luego escalar y diversificar hacia las demás industrias.

Detalle de los mercados: Unión Europea (Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Polonia) y Lejano Oriente (Hong Kong China, Nueva Zelanda, Tailandia, Vietnam), a diferencia que Estados Unidos en un solo separado en este y oeste (west and east coast). Además hay mercados como Fed Rusa y Canadá que se perfilan como mercados de altas perspectivas para la fruta chilena.

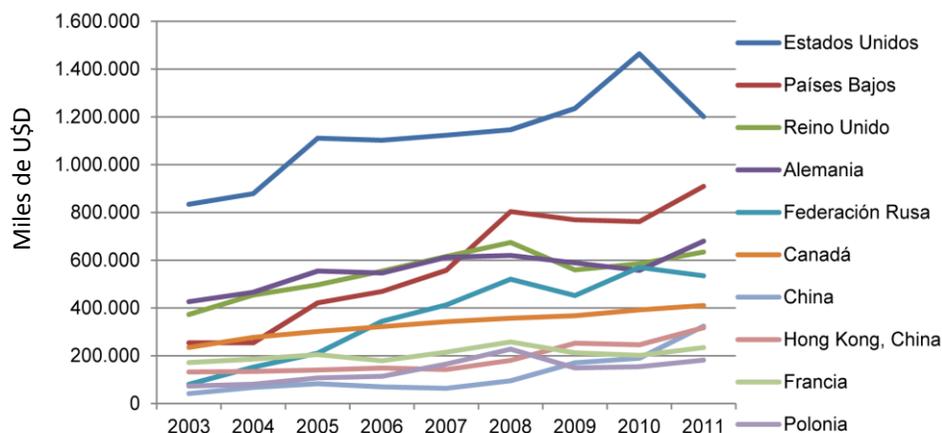
A continuación se detalla la evolución de la demanda por mercado, separada por cultivos en el siguiente orden uva de mesa, arándanos (Bb), cerezas y manzanas, según su demanda en volumen (tns) y valor (U\$D) durante el período 2003-2011.

Gráfico 14. Importadores de Uva de Mesa por Volumen



Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA.

Gráfico 15. Valor de Importaciones de Uva de Mesa en U\$D



Fuente: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA.

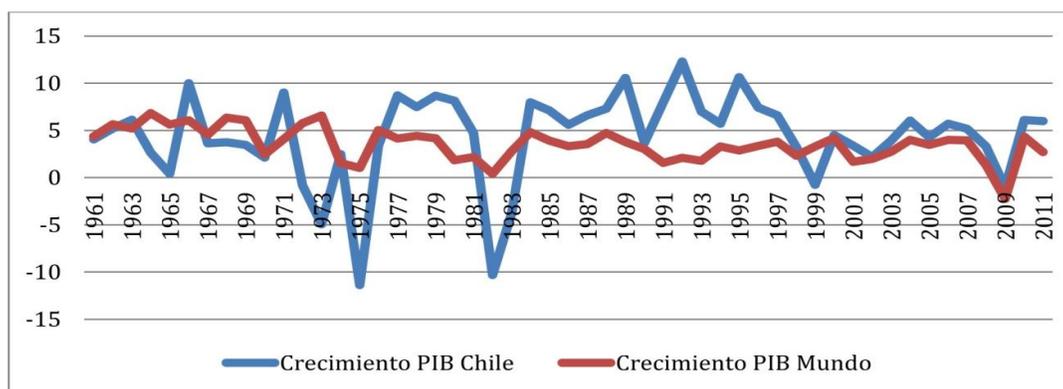
Estados Unidos es el principal mercado importador de fruta fresca en volumen y precios. Esto se refuerza en los gráficos 6 y 7, donde vemos como el volumen tiene un alto impacto en los precios.

El valor de las importaciones mundiales de uva de mesa también se ha incrementado, desde USD 6.626 millones en el año 2009 a USD 7.702 millones en el año 2011, con un crecimiento porcentual de 16,2% en el período, lo que indica un aumento en los precios medios internacionales de la uva de mesa, desde USD 1,74 en el año 2009 a USD 1,95 por kilo en el año 2011.

6. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Durante la última década, la importación de fruta creció drásticamente en valor debido a un aumento en la demanda por fruta fuera de estación, la creciente población étnica y el interés por frutas de clima templado y tropical. México y Chile dominan las importaciones de fruta el 2011.

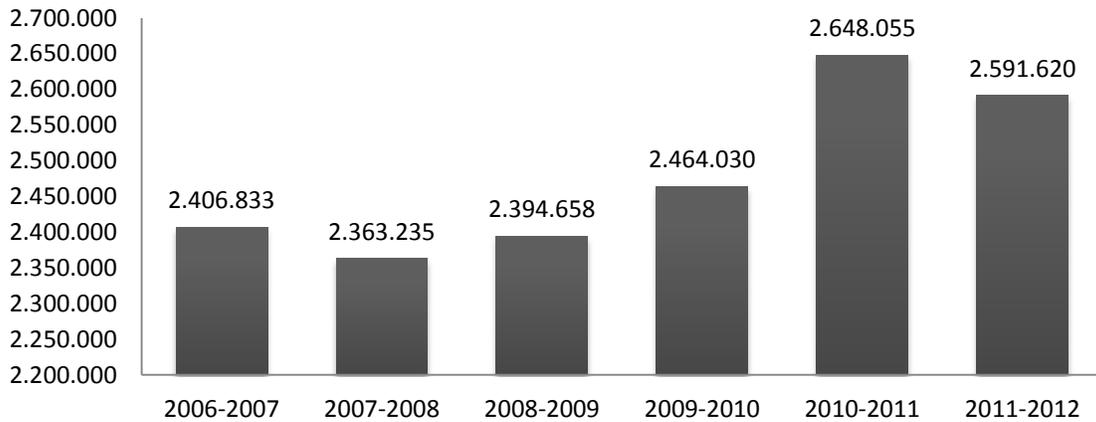
Grafico 16. Grafico comparativo entre el PIB de Chile con el PIB promedio Mundial



Fuente, Banco Mundial

Chile, con una población de 17.269.525 personas y 756.102 km² de superficie, es considerado una de las principales potencias económicas y alimentarias del cono sur. Con respecto a su economía el PIB alcanza un valor US\$ 16.160 per cápita, superando el promedio de crecimiento se ve que alcanza el 4,12% en los últimos 10 años, superando al promedio mundial del 2,67%.

Gráfico 17. Evolución de Exportaciones de Fruta de Chile al Mundo en Toneladas



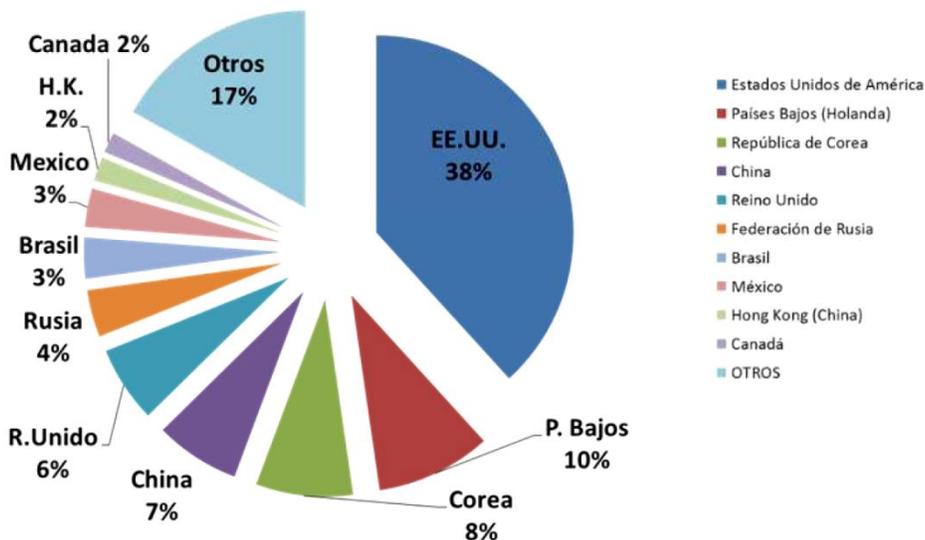
Fuentes, Fruits from Chile ASOEX

La producción de fruta fresca en Chile son cultivos enfocados a la exportación hacia mercados extranjeros y la actividad tiene alta presencia desde la III región hasta la XIV, región de los ríos.

Para iniciar la exportación de fruta fresca trabajaremos con la Uva de Mesa acotando la inversión inicial a un solo producto, con el objetivo de disminuir los riesgos y la inversión inicial requerida. De esta forma, enfocaremos en una primera etapa, a la empresa exportadora Farm Fresh a la venta de un producto en particular, a la uva de mesa.

Siguiendo lo anterior, tomaremos en cuenta el caso de la exportación vid de mesa, donde Chile ha presentado una baja en su volumen exportado pero un alza en su precio de venta en los mercados de destino. Esta variación se debe por factores climáticos y económicos, sin embargo el fuerte crecimiento entre el 2005 y 2008 permitió mantenerse durante el período de baja en los precios. En los últimos 5 años, se ha presentado una estabilidad en la producción, con 850.000 toneladas de uva de masa exportadas desde Chile al extranjero según Export Data 2013. El actual informe de ODEPA indica que la temporada 2012-2013 tuvo un total de U\$D1.400 MM en exportaciones de uva de mesa con un 93% de participación de mercado.

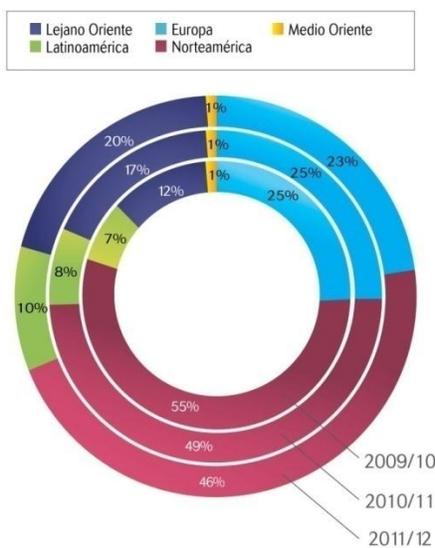
Gráfico 18. Porcentaje de exportación de uva chilena en el mundo



Fuente, ProChile Uva de Mesa 2013.

La distribución por mercado de destino destaca a Estados Unidos como principal volumen.

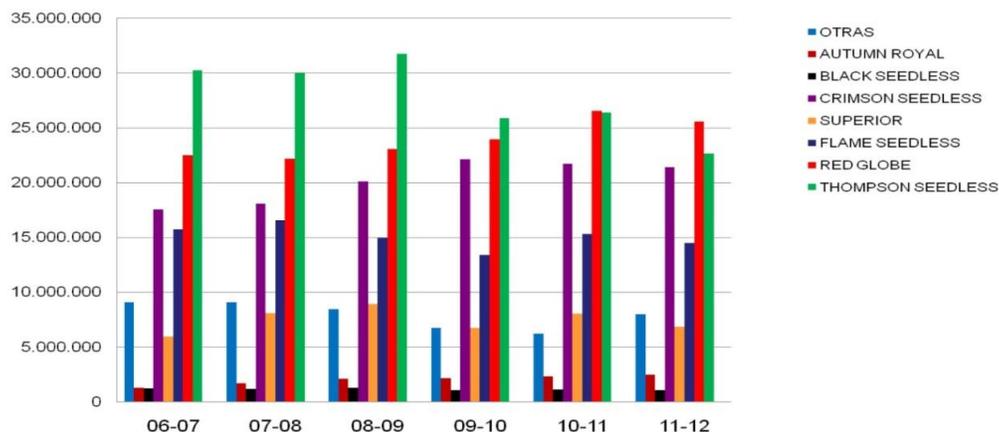
Gráfico 19. Distribución de volumen exportador por mercado



Fuente, Uvas Chile CIREN 2012

El principal destino es Estados Unidos, siendo este un mercado de gran demanda, los problemas económicos han marcado una baja en las importaciones, no obstante su economía tiende a estabilizarse, siendo una buena oportunidad de fortalecer la presencia de Farm Fresh en este mercado.

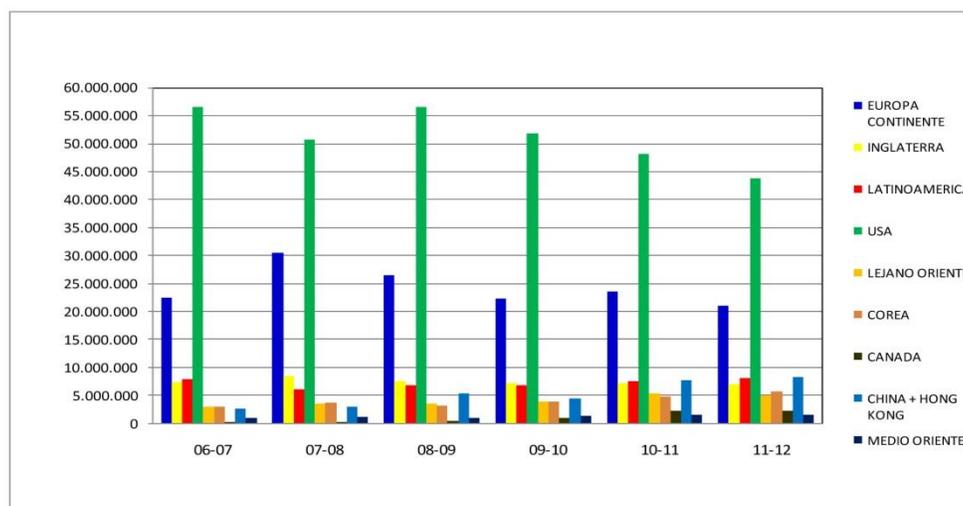
Gráfico 20. Exportaciones de Uva de Mesa por Variedad



Fuente, DECOFRUT

Análisis de las exportaciones de uva de mesa por variedad desde período temporada 2006-2007 hasta los años 2011-2012.

Gráfico 21. Exportaciones de Uva de Mesa por Variedad



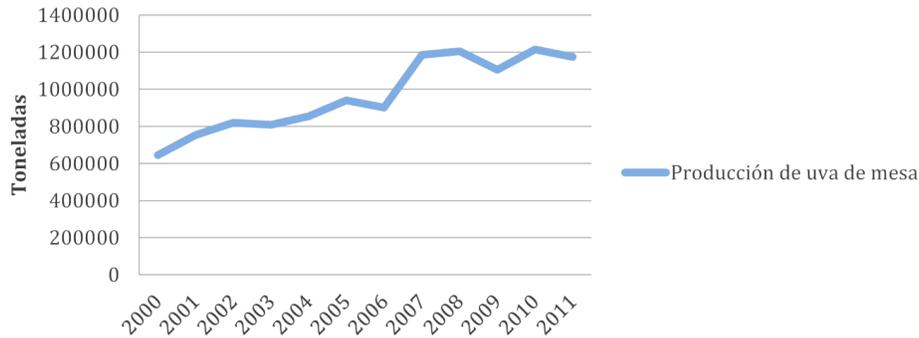
Fuente, DECOFRUT

Detalle de la exportación por variedad de uva de mesa chilena en el mundo, presentando un alza hacia el mercado asiático. La disminución del volumen exportado a Norteamérica incide con un efecto positivo en el precio de venta.

6.1 Situación Agrícola de la Uva de Mesa Actual

La superficie de plantaciones actuales, con los indicadores que entrega el Centro de Recursos Nacionales CIREN, la superficie de vid de mesa en Chile ha aumentado. Según los indicadores, la producción de este producto en el año 2011, alcanza 1.200.000 toneladas, promediando una tasa de crecimiento del 6,16%.

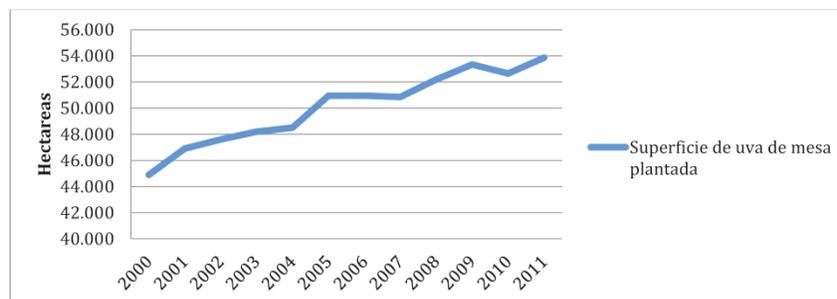
Gráfico 22. Producción de Uva de Mesa en Chile



Fuente, CIREN ODEPA

Pese a la presencia de un aumento en la cantidad de hectáreas plantadas, la producción ha disminuido en un 4% en la última temporada, por el factor climático. En la zona Norte, de Copiapó, hubieron fuertes heladas que afectaron el normal crecimiento del fruto, por otra parte en la zona central, se registraron alzas de temperatura y riego, que afectara de forma negativa al calibre necesario para exportar el producto.

Gráfico 23. Superficie de las plantaciones de uva de mesa por región



Fuente, CIREN ODEPA

La distribución de las plantaciones de uva de mesa por región está liderada por la Región de O'Higgins, donde según las cifras tenemos una superficie de 13.824 ha. En tercer lugar, por expansión de hectáreas plantadas, está la Región de Coquimbo, con 10.221 ha.

Tabla 8. Distribución de las plantaciones de uva de mesa por región

Región	Medición 2008-2010 (ha)
Atacama	8.485
Coquimbo	10.221
Valparaíso	11.715
Metropolitana	9.338
O'Higgins	13.824
Maule	342
Total	53.925

Fuente, CIREN

Según indicadores de CIREN, la más alta producción está dentro del rango de productores que poseen extensiones entre 20 a 500 hectáreas de plantación productiva. El rango indicado de superficies por productor representa el 70% de la producción nacional.

Tabla 9. Distribución de Plantaciones por tamaño de productor

Tamaño	Número de productores (ha)	Total (ha)	En formación (ha)	Plantación 2006-2007 (ha)	En producción (ha)
< 1	201	70,5	10,9	7,7	59,6
[1,5[601	744,2	127,1	78,3	617,1
[5,10[415	1.573,9	214,6	139,4	1.359,3
[10,20[420	3.401,3	454,9	194,3	2.946,3
[20,50[609	9.571,7	1.439,9	674,5	8.131,8
[50,100[342	10.123,2	1.575,9	660,3	8.547,3
[100,200[216	11.950,1	1.300,6	531,1	10.649,5
[200,500[171	12.677	2.454,4	1.403,7	10.222,6
[500,1000[57	6.519,7	1.113,5	468,1	5.406,2
[1000,2000[31	2.802	208,6	82,3	2.593,4
>2000	27	3.029	444	233,8	2.585
Total nacional	3.090	62.462,6	9.344,4	4473,5	53.118,2

Fuente, CIREN

Según las mediciones del CIREN, la producción se da mayormente en propiedades de entre 20 a 500 hectáreas, representando el 70,7% de la producción nacional.

Tabla 10. Cambio en la Superficie Plantada por Variedad

Variedad	Variación (ha)			
	2008-2010	2002-2005	Hectáreas	%
Thomson Seedless	15.971	17.498	-1.527	-8,7
Crimson Seedless	8.070	5.497	2.573	46,8
Red Globe	10.704	8.208	2.496	30,4
Flame Seedless	9.108	9.215	-107	-1,2
Superior Seedless	3.839	3.115	724	23,3
Autumn Royal	1.127	454	673	148,1
Ribier	469	1.195	-726	-60,8
Princess	495	107	388	361,2
Subtotal	49.783	45.289	4.494	9,9
Otras variedades	4.143	5.214	-1.071	-20,5
Total	53.926	50.503	3.423	6,8

Fuente, CIREN

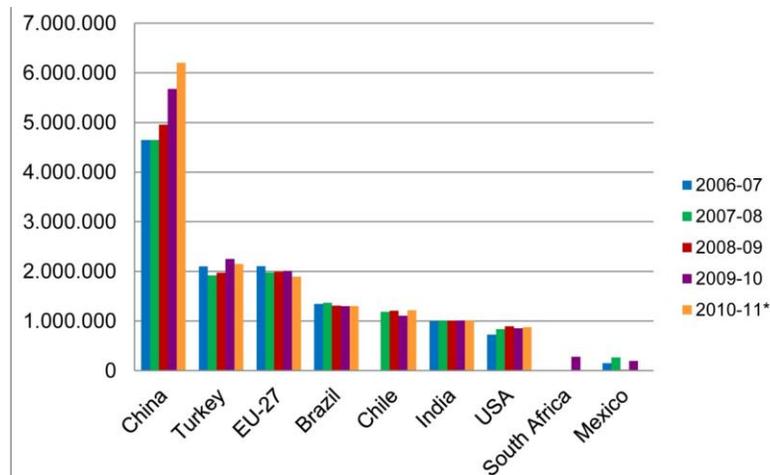
De la Tabla 6, notamos que la variedad Thomson Seedless es la más abundante en el territorio nacional a pesar de que experimento una baja del 8,7% en su superficie plantada. Por otra parte la Red Globe pasa al segundo lugar con un aumento en la superficie del 30,4% equivalente a 2.496 hectáreas más.

6.2 Análisis del Mercado Mundial Actual

El mercado de la uva de mesa en el mundo, actualmente presenta un aumento del 36% tomando en cuenta el periodo entre los años 2001 y 2009. Nuestro país en la última década ha aumentado su producción, pero ha mantenido su producción constante en los últimos 5 años con un volumen de alrededor de 1.000.000 de cajas, Turquía y Europa están cerca de los 2.000.000 cada uno.

Nuestro principal competidor en la región es Perú, país que se ha sumado a la producción de uva, aún con muy bajos niveles de producción, pero durante un período estacionario similar. Si bien en un comienzo fue visto como un gran competidor los costos y la baja capacitación de mano de obra, no ha permitido que Perú crezca con fuerza. Si bien actualmente no ha logrado ser una amenaza importante, es importante considerara la inversión en el aumento de producción de Chile para mantener y aumentar la distancia que aún tenemos con los demás actores de la región.

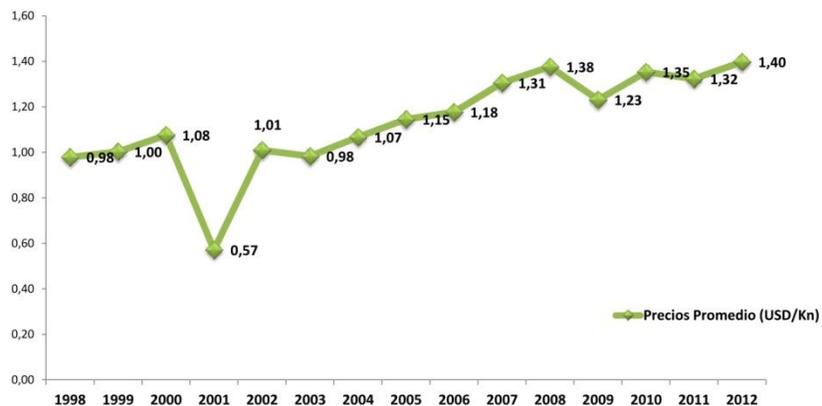
Gráfico 24. Países Productores de uva de mesa (Cajas 8,2 Kg)



Fuente, DECOFRUT

La exportaciones de vid de mesa en la temporada 2011-2012, al igual que en las anteriores, estuvo principalmente destinada al mercado de EE UU, por sobre el 45% de la exportaciones de Chile al extranjero. El segundo destino con más de un 20% fue comercializado al mercado europeo. El tercer mercado corresponde al lejano oriente, denominación que se define los mercados de China, Corea y Japón principalmente.

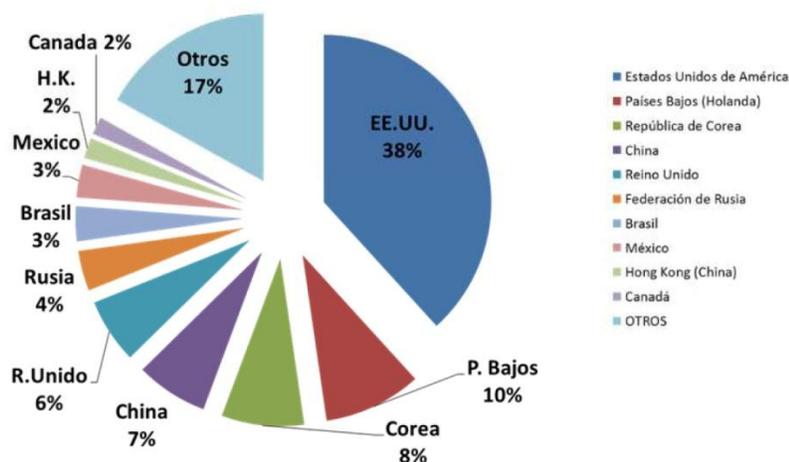
Gráfico 25. Margen por Ventas Promedio de la uva de mesa Chilena (USD/Kg neto)



Fuente, PROCHILE

El efecto negativo en la producción chilena ha producido un efecto positivo en el precio de venta del producto, aumentando los ingresos durante los períodos de producción principalmente durante los últimos años.

Gráfico 26. Importadores de uva de mesa Chilena (Cajas 8,2 Kg)



Fuente, PROCHILE

El aumento de mercados se presenta como una estrategia de diversificación de mercados, con la opción de ir optando según la rentabilidad y los costos involucrados en la logística y comercialización.

Actualmente se ve un aumento de mercados de Asia, aun así este aumento es específico para una alta calidad de producto, lo que representa un bajo porcentaje de la producción local exportable. Debido a las características climáticas y al costo de manejo en la cosecha de un estándar de calidad superior que exige el mercado del lejano oriente, se considera como eventual alternativa, según como se presente el mercado, debido que esa misma alta calidad, se logra exportar a mercados más tradicionales a un mismo valor de retorno esperado.

Estacionalidad uva de mesa

País/Mes	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov
Chile												
EE UU												
Sudáfrica												
Brasil												
Perú												

Fuente, Elaboración Propia.

En el gráfico anterior, se elaboró un calendario, indicando en gris los principales períodos de meses de producción de uva de mesa según los países involucrados en la producción. Se describe con naranja, el período de producción de la Sociedad Agrícola Montefraile, proveedor de la

exportadora Farm Fresh. Actualmente la cosecha se inicia en la semana 50 (7 Dic) hasta la semana 5 (7 Feb), cubriendo la etapa inicial de la producción nacional.

6.3 Estudio de Requerimientos y Normativas de Comercialización

Para realizar de manera correcta el intercambio comercial de alimentos, en particular de uva de mesa, el SAG junto con la AQSIQ (China), USDA (Estados Unidos) y EFSA (Unión Europea) ha firmado un protocolo de cumplimiento de requisitos fitosanitarios para la exportación de uva de mesa. Los requerimientos más importantes del documento que deben ser cumplidos por la Agrícola Montefraile que son:

1. “Las uvas de mesa exportadas deben provenir de productores registrados en las Regiones III, IV, V, VI, VII, VIII, IX y Región Metropolitana y haber sido enfriadas comercialmente en cámaras de frigoríficas registradas”.
2. “El SAG deberá registrar a los productores y centrales frutícolas, los que deberán ser aprobados en conjunto con la AQSIQ, USDA y EFSA” respectivamente.
3. “En las áreas de producción se deberán tomar medidas efectivas de control y de prevención, bajo la supervisión del SAG, para evitar la ocurrencia de plagas cuarentenarias que preocupan a la contraparte”.

Las plagas de cuarentena para los mercados indicados son:

- Ceratitiscapitata
- Frankliniellaoccidentalis
- Brevipalpuschilensis
- Colomerusvitis
- Drepanothripsreuteri
- Proeuliachrysopteris

4. “Bajo la supervisión cuarentenaria del SAG, se deberá llevar a cabo el embalaje y la refrigeración, además de garantizar que las uvas estén libres de insectos, ácaros, frutos podridos, ramas, hojas y tierra. Para evitar infestaciones, las uvas procesadas para la exportación a China, estados Unidos y Europa se deberán almacenar por separado en la cámara”.

5. “Las exportaciones de uvas de mesa a China, Estados Unidos y Europa deberán ser sometidas por el SAG a una inspección rigurosa y ser certificadas que están libres de plagas cuarentenarias, que preocupan a la contraparte china. Después de la inspección, el SAG deberá emitir un certificado fitosanitario según los requisitos establecidos”.

Para mayor detalle de los requerimientos fitosanitarios ver Anexo B.

Requerimientos de Embalaje y Etiquetado El SAG junto con la AQSIQ, USDA y EFSA han establecido ciertos requerimientos y procedimientos en relación al embalaje y etiquetado de la uva de mesa de exportación desde Chile a los mercados indicados.

Embalaje Las normas de embalaje están separadas en 2 partes, la primera de ellas son las especificaciones, requerimientos de la caja en sí y los materiales interiores, por otra parte está la normativa que rige los requerimientos del pallet.

Existen 3 tipos de cajas en las que se puede exportar uva de mesa; madera, plástico y cartón. A continuación en las Tablas 9, 10, 11 y 12 se presentan las especificaciones y requerimientos tanto de caja como pallet para cada uno de los materiales.

6.4 Requerimientos de Embalaje y Etiquetado

El SAG junto con los distintos entes regulatorios de los mercados del presente trabajo: AQSIQ, USDA y EFSA han establecido ciertos requerimientos y procedimientos en relación al embalaje y etiquetado de la uva de mesa de exportación desde Chile.

Embalaje Las normas de embalaje están separadas en 2 partes, la primera de ellas son las especificaciones, requerimientos de la caja en sí y los materiales interiores, por otra parte está la normativa que rige los requerimientos del pallet.

Existen 3 tipos de cajas en las que se puede exportar uva de mesa; madera, plástico y cartón. A continuación se presentan las especificaciones y requerimientos tanto de caja como pallet para cada uno de los materiales:

Tabla 11. Especificaciones de Embalaje en Madera

Tipo de Caja	Materiales Embalaje	Materiales Paletizaje
Madera	Caja	Pallet
	Cartón	Cajas
	Papel camisa	Esquineros
	Generador de fondo	Parrilla
	Envoltorio de racimos	Zunchos horizontales
	Bolsas	Zunchos verticales cortos
	Papel absorbente	Adhesivos pallet
	Cierre de camisas	Sellos metálicos
	Generador	
	Cierre de bolsa	
	Tarjeta de control de embalaje	
	Cierre tapa anidada	
	Rotulación caja	

Fuente, SAG

Tabla 12. Especificaciones de Embalaje en Plástico

Tipo de Caja	Materiales Embalaje	Materiales Paletizaje
Plástico	Caja	Pallet
	Cartón	Cajas
	Papel camisa	Esquineros
	Generador de fondo	Parrilla
	Envoltorio de racimos	Zunchos horizontales
	Bolsas	Zunchos verticales cortos
	Papel absorbente	Adhesivos pallet
	Cierre de camisas	Sellos metálicos
	Generador	
	Cierre de bolsa	
	Tarjeta de control de embalaje	

Fuente, SAG

Tabla 13. Especificaciones de Embalaje en Cartón

Tipo de Caja	Materiales Embalaje	Materiales Paletizaje
Cartón	Bolsa plástica	Pallet
	Papel camisa	Cajas
	Envoltorio de racimo	Esquineros
	Bolsas	Parrilla
	Papel absorbente	Zunchos horizontales
	Generador	Zunchos verticales cortos
	Cierre camisa	Adhesivos pallet
	Cierre bolsa	Sellos metálicos
	Tarjeta de control de embalaje	

Fuente, SAG

6.5 Etiquetado

Los embalajes para la uva de mesa, cajas, deben cumplir con una serie de requerimientos de etiquetado básicos, impresos de manera permanente o adhesiva en español o inglés, además de etiquetado específico según mercado de destino (Lejano Oriente, Estados Unidos, Unión Europea). Según las “Condiciones de los Envases y Embalajes de Exportación” del SAG el etiquetado básico debe cumplir con la siguiente información:

- Nombre de la especie.
- Nombre de la variedad.
- Nombre o razón social del exportador.
- Nombre o código del productor, con indicación de Provincia y Comuna de origen.

- Nombre o Código del Packing, con indicación de Provincia y Comuna de origen.
- Fecha de embalaje.

Si el producto fue producido y embalado en el mismo lugar, se acepta la etiqueta “Producido y Embalado por” es necesario que en cada unidad (caja, pallet, etc.), se debe adjuntar el Certificado de Inspección del SAG, sumado a una etiqueta con la leyenda “Export to the” indicando específicamente el país de destino.

Respecto al destino se especifica lo siguiente: para el Lejano Oriente debe especificar el país, en este caso China y para la Unión Europea en este caso hemos considerado entrar por el Reino Unido (Tilbury) o los Países Bajos (Rotterdam).

➤ **7. ANÁLISIS FODA**

Con la información descrita anteriormente es posible realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA, desarrollado a continuación. De esta manera, podemos determinar las medidas a tomar para la inversión en la Sociedad Agrícola Montefraile, productora de vid de mesa y la implementación del plan de negocio para Farm Fresh, fruit company export, encargada de comercializar y exportar, con el objetivo de mitigar las debilidades y las amenazas de la empresa.

7.1 Fortalezas:

- Certificación GlobalGap de campo y packing.
- Conocimiento y experiencia en la producción, empaque y normas que exige la exportación a EE UU y otros mercados.
- Diversidad de variedades de vid de mesa, permitiendo acceder a distintos mercados.
- Respaldo económico, al ser una empresa relacionada a otras inversiones agrícolas, Sociedad Agrícola Montefraile, no se financia con adelantos de exportadoras como la mayoría de los productores.
- Zona geográfica aislada con alta barreras para la presencia pestes y plagas asociadas al cultivo.
- Variedades de cosecha temprana, inicios de diciembre accediendo a altos precios determinados por la fecha de alta carencia en los mercados extranjeros.
- Posibilidad de aumentar la Plantación y cambio de plantas antiguas por nuevas, incrementando la productividad sobre gran parte de los predios en producción.
- Equipamiento y maquinaria para transporte y producción, riego, aplicación de productos agroquímicos.

7.2 Oportunidades:

- Constante necesidad de productos agropecuarios en el hemisferio norte.
- Alta demanda en aumento debido a la estabilidad económica que presenta principalmente el mercado en EE UU y Asia.
- Aumento de consumo debido a la estacionalidad.

- Posicionamiento de la marca Chile como principal proveedor de frutos frescos en el mundo.
- Aumento de beneficios tributarios por el giro de exportación.
- Exportar directo ofrece la oportunidad de tener un primer retorno de pago llegando con el producto a destino y completar el total del pago con un tiempo estimado de 60 días.
- Alta presencia de actividades comerciales impulsadas para cerrar negocios de exportación (Pro Chile).

7.3 Debilidades:

- Carencia de sistemas de control operativo y financieros efectivos.
- Espacios de frigoríficos, los cuales deben ser servicios externalizados que afectan la cadena de frío necesaria para conservación del producto en el transporte.
- El actual modelo de negocio con exportadoras grandes, hace difícil el control del proceso de selección del producto, del transporte y la recepción en buen estado.
- El retorno de pago a 6 meses de la fecha de venta del producto.
- Altos costos de producción en relación al porcentaje de venta del producto final.
- Carencia de asesoría legal experimentada.

7.4 Amenazas:

- Barreras de entrada económicas de altos costos iniciales, en personal, viajes, marketing y materiales.
- Costos aduana y tramites de importación reglamentados según destino.
- Definir factores diferenciadores frente al alto número de actores con el mismo producto en la misma fecha.
- Competidores emergentes de países vecinos como Perú que avanza con un crecimiento sostenido durante los últimos años.
- Inestabilidad del dólar americano.

8. PLAN DE OPERACIONES

Nuestro producto es la uva de mesa para exportación. Actualmente el cultivo se produce y empaqa en Agrícola Montefraile ubicado en Monte Grande provincia del Elqui IV Región, coordenadas 30° 05' 44" S y 70° 29' 55" W a 1.100 metros sobre el nivel del mar.

Imagen 1. Traslado del Producto Empacado Hasta el Puerto



Monte grande, está a 110 kilómetros de Coquimbo con un tiempo de recorrido estimado de dos horas treinta minutos considerando carga pesada. En este lugar es donde se cosecha y empaqa la uva de mesa para enviar al frigorífico acordado, previo a su embarque.

Imagen 2. Ubicación Pueblo de Monte grande



Imagen 3. Plantación en Laderas de Agrícola Montefraile



Las operaciones constan de dos etapas en logística y transporte:

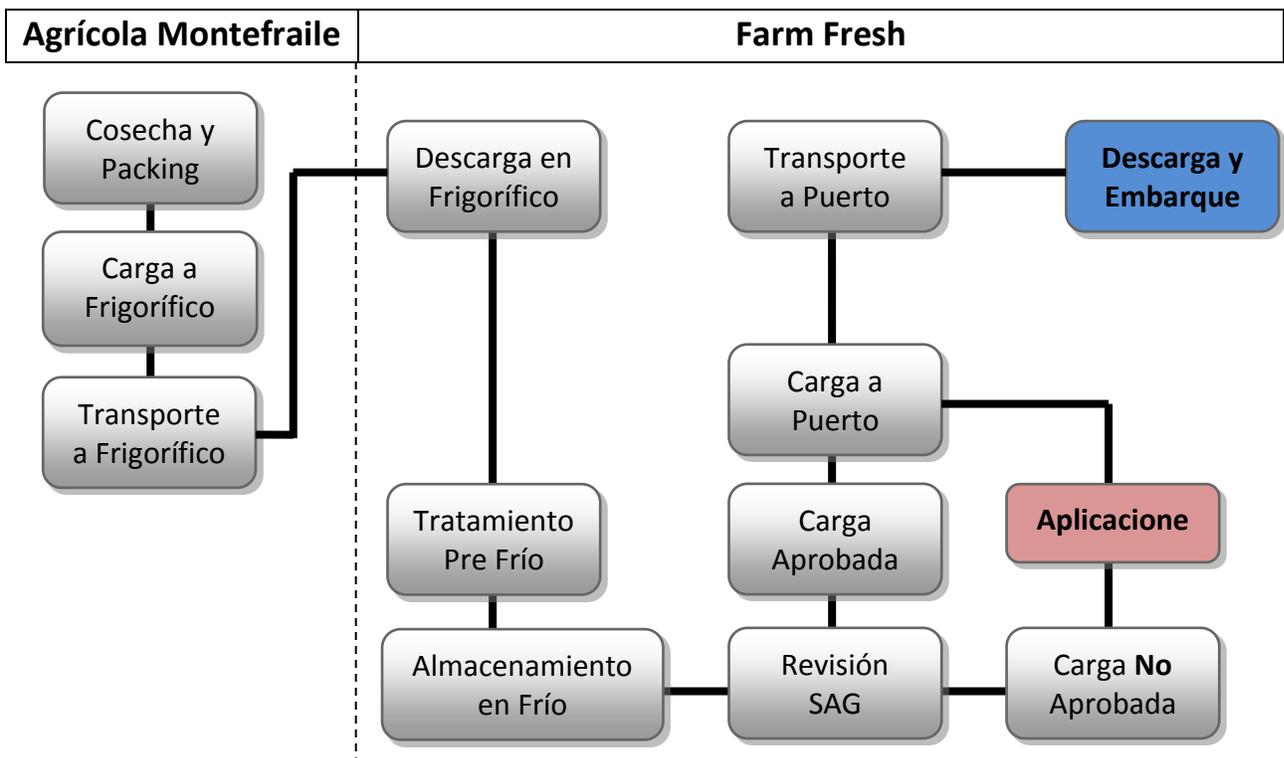
- Logística a puerto y flete marítimo a Estados Unidos, Europa continental, Reino Unido y China
- Recepción en puerto de Estados Unidos, Europa continental o Reino Unido y China

La responsabilidad de Firma Fres, es dejar el producto embarcado en el puerto de salida, en este caso en el terminal Portuario de Coquimbo. Para la recepción en mercados de destino, la responsabilidad es de cada uno de los recibidores acordados en cada destino.

Grafico 27. Proceso Operativo



Grafico 28. Mapeo Logístico a Puerto



a. Cosecha y Packing:

Agrícola Montefraile es la empresa a cargo del empaque y transporte en su primera etapa desde el huerto hasta el empaque.

b. Transporte:

El transporte hasta la descarga de pallets en frigorífico se hace con transporte propio de Agrícola Montefraile.

c. Frigorífico:

Recepción es en una cámara de pre-frío con cargas graduales de temperatura para preparar el producto al almacenamiento en frío. Desde que la carga entra al frigorífico los costos son asumidos por la exportadora Farm Fresh.

d. Revisión Sanitaria:

Esta revisión está a cargo de SAG para poner a prueba la existencia de enfermedades fitosanitarias en la fruta, eliminando su presencia para posterior traslado al puerto. Se realiza de forma aleatoria a los pallets desarmándolos para revisar las cajas marcadas y aplicando el producto determinado para eliminar eventuales plagas y así ser re embalado, cabe señalar que las revisiones son hechas dentro de las cámaras frigoríficas sin romper la cadena de frío del producto.

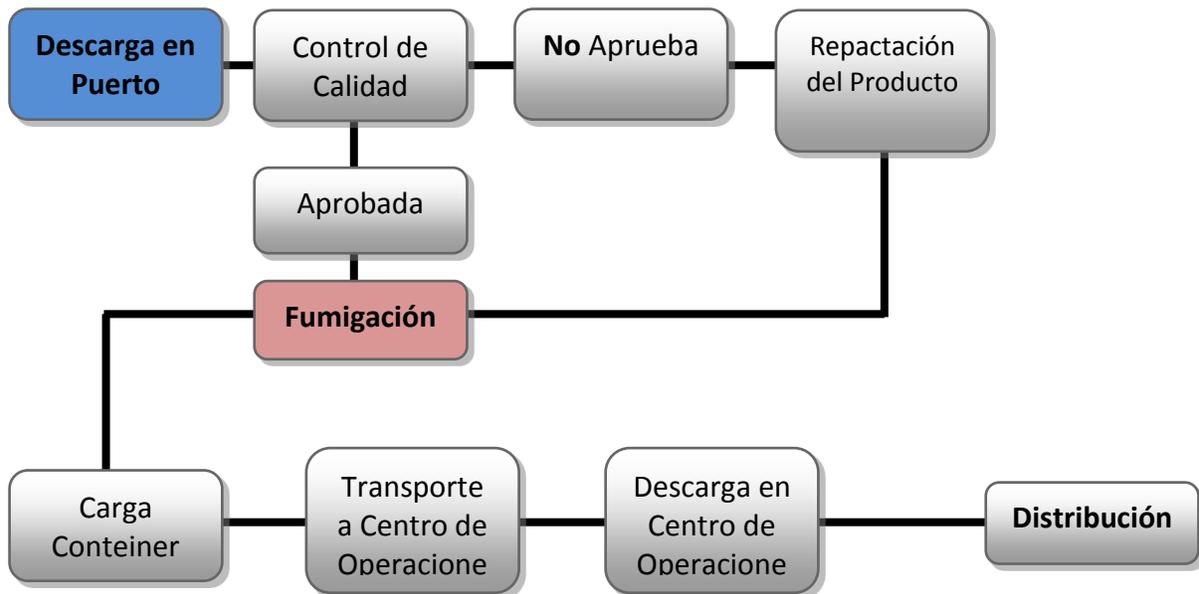
e. Puerto:

Una vez re embalada la carga de productos en regla con el SAG, se almacena a la espera de fecha de embarque. Al llegar el barco, se transportan los pallets hacia el puerto de salida. En el puerto se descarga y embarcan hacia el mercado de destino.

9. RECEPCIÓN EN MERCADOS DE DESTINO

Se describe a continuación un mapeo tipo de recepción del producto en los mercados de destino. La recepción está a cargo del receptor, quien debe detallar los costos del proceso y su comisión por servicio.

Gráfico 29. Mapeo Tipo Recepción en Mercado de Destino



9. a. Descarga en Puerto Descarga en puerto:

Corresponde a la descarga de la fruta en el puerto de llegada según el mercado.

9. b. Control de calidad:

Corresponde a las inspecciones aleatorias realizadas por el equipo de control de calidad del receptor con el fin de corroborar las condiciones de la fruta y el cumplimiento de los requerimientos del mercado. Si la fruta cumple con los estándares exigidos, sigue con el proceso de traslado. De manera contraria es informado el proveedor y esta fruta es rechazada y debe ser renegociada o destinada a otros receptores o mercados. Se debe fumigar según exigencias de cada mercado en el destino.

9. c. Carga y transporte a centro de operaciones:

Proceso de carga de la fruta en camiones para su traslado al centro de operación y distribución del receptor. El medio de transporte será según cada receptor.

10. ESTRUCTURA DE COSTOS Y COMISIONES

A continuación se describe la estructura de costos y comisiones, tomando en cuenta el precio de venta en los mercados de destino, precio FOB Chile y valor libre productor.

Estructura de Costos de Exportación

PRECIO DE VENTA

- Comisión Receptor (Importador)
- Costos Portuarios y Control Sanitario
- Flete y Distribución

PRECIO FOB CHILE

- Servicio frigorífico y cadena de frío
- Costos de transporte local
- Materiales

PRECIO LIBRE PRODUCTOR

El traslado del producto se realiza en dos etapas una desde el packing al frigorífico y otra desde el frigorífico hasta el embarque. El transporte se inicia desde el packing de agrícola montefraile con el producto empacado en pallets de 1,20 mt x 1,20 metros de 96 cajas de 8,2 kilos en un transporte tradicional envuelto con una carpa térmica, con un máximo de 14 pallets, volumen que varía según la cosecha diaria. Tomamos en cuenta una distancia de 110 kilómetros en la primera etapa del recorrido desde el packing hasta el frigorífico de Serco Logistic, aledaño al Terminal Portuario de Coquimbo (TPC). La segunda etapa del transporte

comprende el traslado desde el frigorífico al puerto y posterior embarque en container de atmósfera controlada de la misma empresa Serco Logistics.

Desde el frigorífico, los pallets son transportados en container de 40 ft, de equipamiento climatizado con capacidad para 20 pallets con un total de 2280 cajas de 8,2 kilos cada uno. Cada container tiene un código detallado para cada recibidor que importará el producto en destino.

La carga es embarcada por personal portuario en el buque de transporte, equipado con equipos que permiten mantener la cadena de frío requerida por el producto durante el transporte. El y transporte marítimo es programado según la disponibilidad y [programación del terminal portuario. Las empresas de transporte marítimo con más presencia son Naviera Hambüg Sud y Compañía Sudamericana de Vapores. Las tarifas son calculadas según tarifa pública.

- Costos de materiales son de U\$D 3,1 por caja de 8,2 kilos.

Los costos de transporte varían según el mercado de destino, tomaremos en cuenta el costo de transporte por país de destino, una vez que el producto llega a destino.

- Comisión Recibidor

Los costos estarán determinados por la negociación realizada con cada importador, quien cobra por sus servicios un máximo de un 10% del precio de venta, más los costos de desembarque y distribución.

Los contactos realizados son con importadores en destino y también con empresas que tienen presencia en los distintos mercados, así poder comparar tarifas con respecto al volumen que en esta primera etapa podemos abarcar.

Si bien los tiempos de pago están determinados según cada caso en particular, tomaremos una referencia de 60 días posteriores al zarpe del embarque con el producto acordado. El depósito se hace a través de transferencia electrónica realizada bajo las necesidades del banco relacionado a la cuenta bancaria de cada una de las partes.

- Transporte y Abastecimiento

Logística de transporte estará a cargo de la coordinación entre el jefe de operaciones de la exportadora en conjunto al jefe de packing y a los encargados de planta de la empresa agrícola. Esto requiere de la programación coordinada en las dos etapas del transporte terrestre packing-frigorífico y frigorífico-embarque, con el fin de tener claridad del volumen y clasificación del producto distribuido por embarque.

- Logística de Transporte Marítimo

Corresponde al monitoreo y coordinación de transporte marítimo y realización de reservas navieras. Estas tareas deben ser asumidas por el encargado de operaciones junto con el

equipo comercial el cual debe especificar a tiempo el destino de la fruta. De esta manera mantener una eficaz reserva de espacios navieros.

- Logística de Abastecimiento y Administración de Materiales

El encargado de bodega debe velar por informar acerca de la existencia de materiales informando según las necesidades del proceso. La gestión de la información oportuna del departamento comercial entrega las indicaciones para adquisición de materiales según necesidades de cada mercado y receptor. De esta forma la reacción de forma efectiva es determinante para actuar frente las necesidades de los mercados.

- Comercialización y Venta

El encargado comercial en contacto directo con el gerente general, son los encargados de acordar la venta de forma detallada. Se levanta un contrato con el programa de venta definiendo la fecha, variedades, calibres y condiciones sanitarias y de empaque del producto.

- Cierre del Negocio

Al firmar el contrato de venta, es el momento específico en que es oficializada la venta, por lo tanto se cierra el negocio incorporando indicaciones críticas como tiempos de entrega y plazos de pago. Esto según el programa del contrato establecido bajo las indicaciones del encargado comercial en conjunto a la supervisión y aprobación del gerente general.

- Control de Calidad

Este punto es clave para la comercialización del producto, el cual debe estar bajo las exigencias de calidad de cada mercado de destino. El compromiso de cumplimiento de los estándares de calidad son responsabilidad del jefe de control de calidad, aun así todo el personal encargado de producción debe estar instruido para así informar cualquier señal que no cumpla con las exigencias impuestas por los mercados de destino.

11. PLAN DE MARKETING

El objetivo principal del Plan de marketing es posicionar a la marca Farm Fresh en los principales mercados de destino, caracterizando a la marca por su confiabilidad en la entrega acordada bajo los estándares de calidad exigidos. Siguiendo lo anterior se debe tomar en cuenta la flexibilidad para adaptarse a las características específicas de la negociación en los distintos países según aspectos culturales.

- Segmentación y Mercados Objetivos

Apuntamos a la segmentación en tres mercados principales: Estados Unidos, Europa y China. Dentro de estos mercados, nos enfocamos hacia un segmento de clientes receptores interesados en importar uva de mesa y fruta fresca chilena, con experiencia en al menos cinco temporadas y

volúmenes de una escala media baja según ranking ExportData. Estos clientes se caracterizan por un trato directo atendiendo de forma personalizada a sus proveedores, preocupados de tener la seguridad de una entrega en plazos y estándares de calidad acordados.

- Posicionamiento y Propuesta de Valor

Si bien apuntamos a la diversificación en los mercados, conocemos las necesidades de los clientes en cada mercado. Para satisfacer las exigencias de los clientes establecemos la propuesta de valor basado en un modelo general, flexible a las características específicas que presenta cada mercado:

1. Precio
El precio está regulado en cada mercado por lo tanto nuestro objetivo es ofrecer un precio más bajo que nuestros competidores directos, al eliminar los intermediarios.
2. Novedad
Posicionamiento de las bondades del producto hacia los mercados y sus clientes, fomentando la necesidad de llevar una vida sana en base a la alimentación saludable.
3. Calidad
La calidad está normada por cada mercado, por lo tanto orientamos el proceso al cumplimiento de las exigencias de calidad de certificación Global GAP, exigencia para los principales mercados del mundo. Este proceso es presentado de forma directa al cliente.
4. Conveniencia
Enfocados en fortalecer la relación con el cliente bajo el concepto "desde el productor al consumidor" transparentando el proceso del producto.
5. Marca
Asociar la marca hacia una cadena productiva cercana con el proceso del cultivo a través del trato directo con el productor.
6. Desempeño
Garantizar un proceso superior al de nuestros competidores directos, con productos de primera calidad.
7. Reducción de Riesgo
Disminuir riesgos del proceso fomentando una comunicación efectiva entre el cliente y el proveedor. Esto permite corregir errores en forma eficiente y eficaz.
8. Reducción de Costos
Minimizar los costos del cliente eliminando aumentos de costos que genera la presencia de intermediarios.
9. Diseño
El diseño del empaque incluirá el logo de la marca adaptado a la materialidad de la caja de 8,2 kilos que puede ser de madera o de cartón. Se debe contemplar el diseño de una etiqueta especial para embalajes especiales de peso fijo eventualmente determinados por

el cliente. Dentro del formato a trabajar se tomarán en cuenta exigencias requeridas para exportar.

10. Customización

Adaptar el producto a los distintos clientes con un nivel de respuesta eficaz, a los cambios que se producen en el proceso de venta, en beneficio de la flexibilidad a favor de mejores alternativas de precio final, generando beneficios tanto para el exportador como para el cliente.

11.1. Mix de Marketing

11.1. a. Marca y elementos de la marca

La marca de nuestra empresa está en la industria de la exportación de uva de mesa, con la característica de ser también los productores del cultivo a ofrecer. Esta característica diferenciadora, ofrece al cliente la cercanía con las etapas previas a la importación, la exportación, producción y empaque.

11.1. b. Producto

Nuestra empresa exportará uva de mesa, un producto empacado bajo las más altas exigencias sanitarias a nivel internacional, posteriormente transportado en ambiente climatizado para prolongar su conservación hasta que llegue al consumidor final. Al ser un commodity, se ofrece un producto competitivo con altos estándares de calidad debido a tener más de 20 años de experiencia en producción, cultivado en un lugar sin presencia de plagas, de clima muy seco con altas temperaturas que permite una producción temprana, llegando a los mercados de destino en el período de alta escasez y de mayores precios de venta.

La principal ventaja de nuestra oferta es la fecha de entrega en un período calendario específico entre mediados de diciembre hasta mediados de febrero. Además de lo anterior nuestra empresa ofrece lo siguiente:

- ◆ Transporte y logística desde el parrón de vid de mesa hasta el mercado de destino.
- ◆ Cultivo procedente desde un predio certificado para producir y empacar la uva de mesa.
- ◆ Elaboración de papeleo y trámites administrativos bajo las normas sanitarias y comerciales internacionales vigentes.
- ◆ Materiales de embalaje bajo las más estrictas normas de calidad exigidas según mercado de destino estipulados en los tratados de libre comercio.
- ◆ Tipo de empaque requerido según las necesidades del cliente: Nuestro servicio de packing permite hacer embalajes especiales tales como peso fijo y clam shell transparentes con la intención de obtener mejores precios de venta.
- ◆ Coordinación de visitas a terreno para reuniones de negocio entre el productor y el cliente: La garantía para el cliente de hacer un trato directo, permite eliminar las altas comisiones que cobran los intermediarios asociados a la industria.
- ◆ Reuniones prospectivas de negocio en mercados de destino: Esto permite el acercamiento de nuestra empresa con los importadores con el objetivo de cerrar acuerdos de negocio en colaboración con Pro Chile y su amplia plataforma de apoyo en el extranjero.

11.1. c. Precio

Los precios de venta están acordados por regulaciones a nivel global, por organismos económicos en cada mercado. Este precio es acordado de forma previa a la venta según el modelo de venta utilizado, existen tres modelos de venta detallados a continuación:

- **Precio Mínimo Garantizado:** Esta dinámica de negociación establece un precio mínimo por la fruta independiente de las condiciones de mercado, las cuales deben ser aprovechadas para obtener siempre el mejor precio de mercado.
- **Precio Fijo o en Firme:** Este tipo de fijación de precio corresponde al trato realizado entre receptor y exportador el cual garantiza un precio fijo por la uva vendida, independiente del resto del mercado.
- **Precio Libre Consignación:** Corresponde al mejor precio obtenido por el receptor en la venta de la fruta exportada, aprovechando las condiciones de mercado, de esta manera se asegura el mejor reporte tanto para el receptor como para el exportador y productor.

Según la experiencia de ventas, una buena opción es llegar a negociar la venta del producto combinando un precio mínimo garantizado con libre consignación, asegurando un valor base para aumentarlo en el caso que el precio en los mercados sea mayor.

El medio de pago es a través de depósito o transferencia bancaria. Esto debe estar regulado por las entidades bancarias asociadas a las empresas, por medio de una carta de crédito elaborada por el banco de nuestra empresa exportadora en Chile, quien hará la cobranza de la factura emitida con los respectivos seguros e intereses relacionados a la transacción.

11.1. d. Plaza

El cultivo de parronales se ubica hacia la pre cordillera de la IV región de Chile, en el pueblo de Montegrande Provincia del Elqui, a 110 kilómetros de la ciudad de Coquimbo. La principal actividad agrícola es el cultivo de vid de mesa con características naturales que privilegian esta actividad. En su entorno cercano, la Comuna de Paihuano, hay cerca de 1.000 hectáreas plantadas de uva de mesa de distintas variedades, liderado por dos conglomerados económicos asociados a Errázuriz y Lucic que en su conjunto cuentan con más de un 30% del total de la producción de esta comuna rural.

La comercialización estará ubicada en la Región Metropolitana, comuna de Providencia, cerca de los servicios administrativos y entidades gubernamentales para un funcionamiento óptimo. El otro objetivo es hacer los contactos con proveedores y clientes desde la capital donde se ubican las principales actividades relacionadas al impulso de la industria.

En una tercera etapa se proyecta posicionar nuestra empresa abriendo oficinas en los principales mercados de destino, a medida que la demanda por nuestros productos aumente generando un mayor retorno.

11.1. e. Diseño de Producto Caja

La caja base diseñada será la caja estándar de 8,2 Kg, con el logo corporativo de Farm Fres, con la leyenda "Fruit Export Comany". También requiere que en la etiqueta de la caja, aparezca la información del lugar de procedencia y el código de Global GAP, que identifica de forma individual al productor, en este caso el código corresponde a la Sociedad Agrícola Montefraile. Este código es para identificar al productor de forma única en cualquiera de los destinos internacionales. De esta manera tanto el consumidor final y el importador tendrán la posibilidad de informarse de la procedencia del producto que recibe. Esta información será adaptada al formato de empaque y etiquetado requerida por cada cliente.

11.1. f. Promoción

Para dar a conocer nuestra empresa, se desarrollará la imagen corporativa de la empresa con papelería y folletos promocionales con el objetivo de difundir la historia agrícola de la empresa y sus fundadores, distribuidas hacia las principales empresas que representen a nuestros clientes. Este material físico sirve de apoyo para entregar información en los encuentros comerciales que participaremos, tales como seminarios y ferias de la industria.

Una estrategia de asociatividad con las principales entidades tales como ASOEX, FEDEFRUTA, FUTEXPORT y PROCHILE son alguna de las entidades encargadas apoyar la industria y sus actores principalmente exportadores de fruta fresca, contando con una batería de información de los mercados, proveedores y clientes proyectando la industria de sostenible favorable en el tiempo.

Para asegurar la permanencia y dinámica de Farm Fresh en el mercado, se propone la asistencia del equipo gerencial y comercial a ferias especializadas de fruta y alimentos, tanto en Chile como en el extranjero, donde se realiza el contacto entre recibidores, productores y exportadores de manera de expandir y afianzar las redes de contactos con los principales actores del mercado:

PMA Fresh Summit: es la convención de mayor tamaño e importancia en el rubro de la compra y venta de fruta fresca a nivel mundial. A ella asisten tanto productores como exportadores e importadores y mayoristas del sector frutícola, operadores de servicios frutícolas, agencias gubernamentales, entre otros. El último año el 94% de los asistentes estableció relaciones comerciales.

Fecha: 17-19 de Octubre, California, USA

Horario: 07:00 - 21:00 hrs

Lugar: Anaheim, California, USA

Asistentes: Exportadores, importadores, *traders*, mayoristas.

Valores por definir (USD)

Fruit Logística Berlín: es la principal feria anual que se realiza en Europa. Emplazada en la ciudad de Berlín, con un registro de 62.000 participantes de 141 países del mundo. En este encuentro se han preocupado de crear un ambiente propicio para el desarrollo en la entrega de información y la generación de negocios entre sus expositores y participantes. La presencia de 2.600 expositores de 84 de distintos llega a ofrecer negocios en todos los rangos que ofrece la industria. Se caracteriza por impulsar las tendencias en productos frescos y así ofrecerlos a los consumidores a nivel mundial.

Fecha: 05-06-07 de Febrero, Berlín, Alemania

Horario: 08:00 - 19:00 hrs

Lugar: Hammarskjöldplatz Berlin, Alemania

Asistentes: Productores, Exportadores, Traders, distribuidores, mayoristas

Valores por definir (USD)

Asia Fruit Logística: es una feria anual que se realiza en la ciudad de Hong Kong, donde el 58,4% de los participantes es de origen asiático. Del total de participantes de la feria el 57,2% son importadores o exportadores sumado al 38,3% de productores de algún tipo de fruta fresca. Otro punto importantísimo a destacar es que de los participantes de la feria el 83,7% son tomadores de decisiones dentro de las empresas que representan. Fechas: 4–6 de Septiembre, Hong Kong, Hong Kong Horario: 10:00 – 18:00 hrs.

Fruit Trade

Chile es, indiscutidamente, líder en producción de frutas y vegetales en el hemisferio sur, abasteciendo a más de 80 mercados de los 5 continentes. Posee más de 308 mil hectáreas plantadas de frutales, gracias a sus especiales condiciones fitosanitarias que posibilitan el desarrollo de una industria con menor uso de productos químicos, al contar con barreras naturales que impiden el ingreso de plagas y enfermedades presentes en otras latitudes. Así, Chile y sus productores pueden ofrecer al mundo más de 100 especies hortofrutícolas. Fruit Trade, es la mejor oportunidad para comenzar y afianzar los negocios agroindustriales con sus actores cara a cara.

Fecha: por definir (Primera semana octubre), Santiago, Chile Horario: 08:00 – 20:00 Lugar: Centro Parque, Avda. Presidente Riesco 5330, Parque Araucano, Comuna de Las Condes, Santiago. Asistentes: Exportadores, productores, *traders*, mayoristas. Admisión: Valores a definir (US\$D)

En apoyo a lo anterior, se ha efectuado una plataforma tecnológica para el desarrollo de una página web con información en line acerca de la empresa. Esto permitirá difundir de forma inmediata nuestra información, creando un mecanismo de comunicación, con el objetivo de estar en contacto permanente con nuestros clientes, proveedores, asesores y también con nuestro personal.

DIFERENCIAS CULTURALES A CONSIDERAR EN LA NEGOCIACIÓN

Occidente Negociaciones individuales, Trato transversal e igualitario, Importancia a la información y los datos duros, Cultura del proceso tradicional de negociación

Oriente Negociaciones colectivas, Respeto a la jerarquía, Importancia en las relaciones personales y recomendaciones, también conocido como Guanxi, Negociaciones mediante regateo

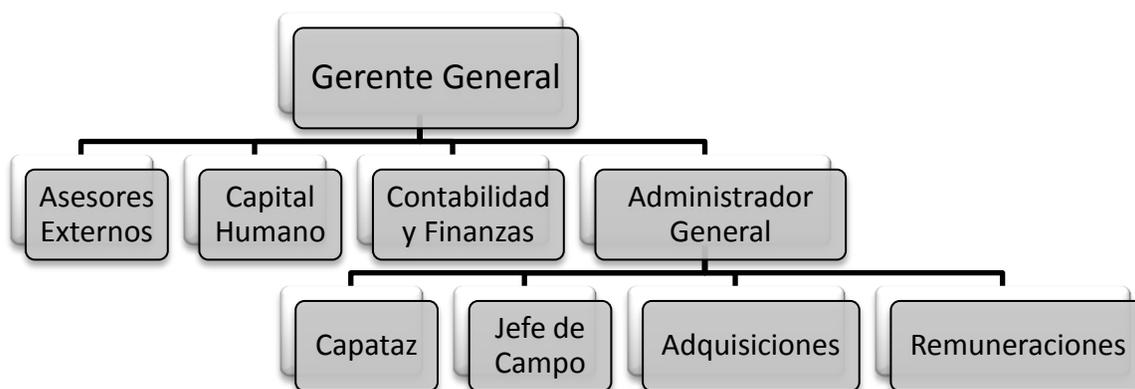
Fuente: El Mercurio

12. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

12.1. Organización y Gestión de Personas

La organización se caracteriza por tener una estructura rígida, concentrando los aspectos administrativos de forma centralizada. La totalidad de las funciones organizacionales tales como capital humano, comerciales y financieros, son decisiones que en su conjunto son supervisadas por el gerente general y su equipo de personas a cargo de las distintas empresas de forma concéntrica. Esta característica muy habitual en empresas familiares en etapa de consolidación conserva una gestión dinámica y conservadora.

Actual Estructura Organizacional Soc. Agrícola Montefraile



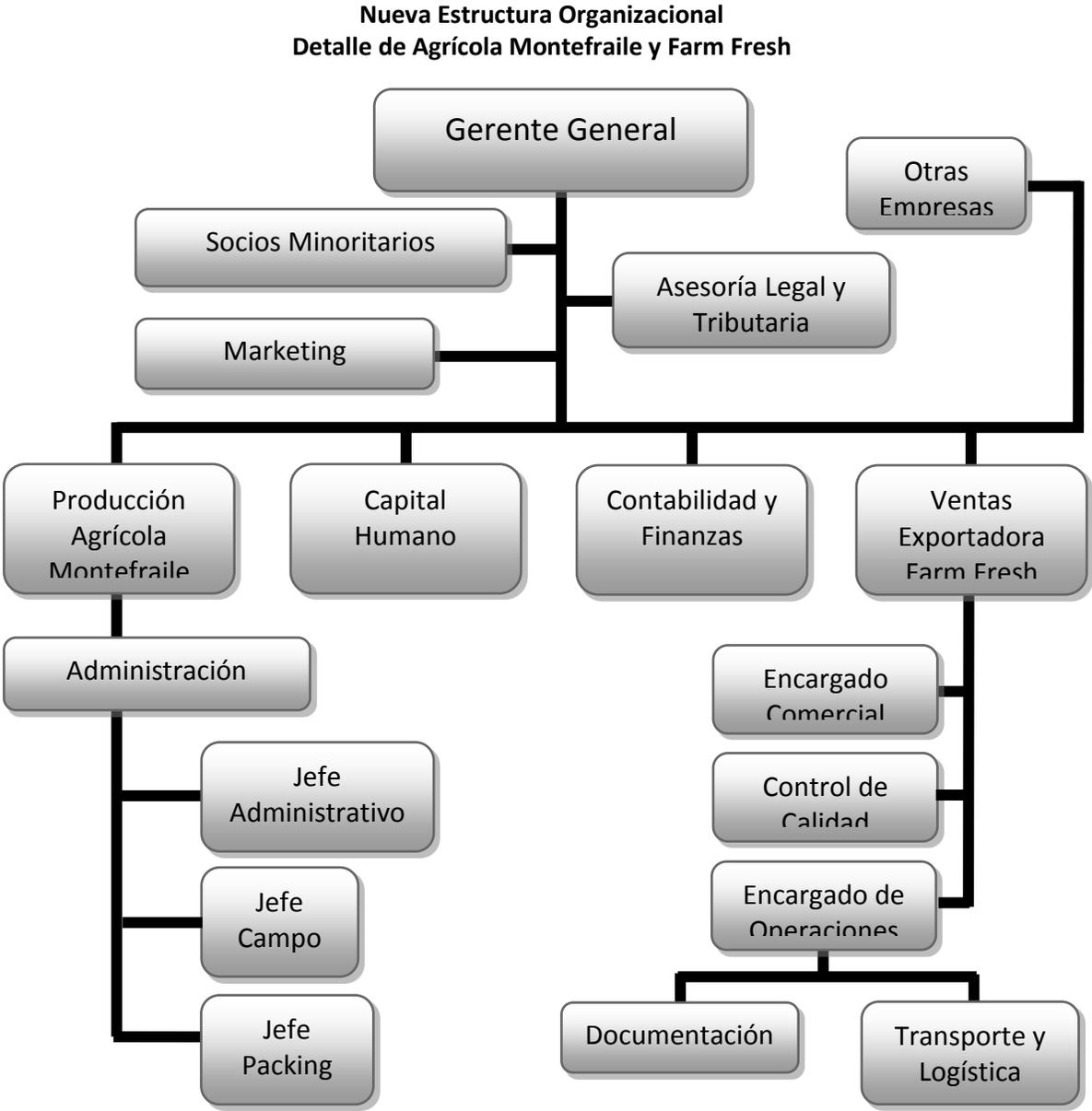
Sociedad Agrícola Montefraile, es parte de un conglomerado de empresas de inversión inmobiliaria y empresas agrícolas dentro de un sistema adocrático que en su mayoría cuenta con personal profesional y técnico interno de la empresa, externalizando asesoría técnicas y los servicios que requieran una inversión elevada tales como frigorífico.

Junto a lo anterior, se debe adaptar la estructura a la incorporación de nuevas áreas enfocadas a la venta de la producción agrícola tomando en cuenta los aspectos que involucran elementos críticos en la industria de la exportación.

Para la actividad de Farm Fresh, como filial del conglomerado asociado a Agrícola Montefraile, se propone una estructura organizacional diferente a la actual. Debemos tomar en cuenta la incorporación de nueva funciones reasignando al personal e incorporando nuevos asesores externos expertos en exportación.

La arquitectura organizacional de nuestra nueva empresa exportadora Farm Fresh, sigue bajo el paraguas del conglomerado familiar pero requiere una estructura interna independiente que

resuelva las necesidades comerciales, tributarias y legales especializadas en la actividad de la industria, que en forma independiente determine las opciones para trabajar en colaboración del gerente general.



12.2. Arquitectura Organizacional

Esta estructura favorece para medir el desempeño reduciendo problemas de agencia. A su vez permite la comunicación efectiva en la dimensión geográfica que presenta la compañía, entregando poder de decisión a los encargados de área.

La centralización del alto mando se complementa con la característica de tener poder de las decisiones y directrices estratégicas, respaldado en la capacidad técnica de cada uno de los integrantes, fortaleciendo la visión original del fundador y gerente general. Este sistema organizacional, permite adquirir ventajas de economías de escala y de alcance, optimizando el desempeño del capital humano.

12.2.1. Disposición de Puestos de Trabajo

El gerente general se mantiene como el fundador quien lleva el control tanto de la organización como la del total del conglomerado mediante una matriz multidivisional, centralizando las áreas de las distintas empresas, concentrando el funcionamiento, caracterizada por una comunicación de calidad para coordinar el proceso productivo con las ventas.

Los equipos de Capital Humano, Contabilidad y Finanzas es el mismo equipo que trabaja con Agrícola Montefraile, encargados de informar al gerente general, quien a su vez indica las directrices, para llevar a cabo las exigencias del proceso productivo y sus respectivas ventas.

Debemos enfatizar que entre Agrícola Montefraile y Farm Fresh existe la necesidad de una comunicación eficiente y eficaz de los distintos funcionarios, permitiendo de forma inmediata resolver las necesidades que se producen en el proceso de exportaciones exigidas según mercado de destino.

12.2.2. Nuevas Contrataciones

a) Encargado Comercial

Tendrá a cargo el desarrollo de negocios colaborando en presentar las opciones para cerrar la venta en conjunto al gerente general, definiendo programas en constante coordinación con la producción agrícola para el cumplimiento de acuerdos establecidos con el cliente.

b) Control de Calidad

Está a cargo de velar por la calidad del producto tomando en cuenta los aspectos de embalaje exigidos según el mercado y el programa acordado.

c) Encargado de Operaciones

Responsable de gestionar el servicio de documentación y coordinar el transporte de la carga desde que sale de packing hasta que se entrega en el puerto de destino, coordinando transporte terrestre y marítimo haciendo un tracking de la carga, asegurando el cumplimiento de las exigencias técnicas para el cuidado del producto que se entrega al receptor.

d) Documentación

Encargado de tener a tiempo los trámites de certificados de exportación certificado de origen y fitosanitario, incluyendo trámites aduaneros para cada una de las cargas asignadas.

Tabla 14. Tabla de Costos de las Nuevas Contrataciones

CARGO	ESTUDIO	Número de Personas	Sueldo Bruto Mensual (\$pesos)	Temporalidad
Encargado Comercial	Ingeniero Agrónomo	1	\$ 800.000	Anual
Control de Calidad	Técnico Agrícola	1	\$ 450.000	Por Temporada
Encargado de Operaciones	Técnico en Comercio Exterior	1	\$400.000	Por Temporada
Documentación	Servicio Externo Agente Aduanas	1	\$100.000	Por Temporada

Fuente, Elaboración Propia

12.3. Mecanismos de Compensación e Incentivos

Los funcionarios de la empresa se forma con un equipo que trabaja principalmente por la temporada y solo el encargado comercial tiene la continuidad con una temporalidad anual por la exigencia que requiere durante el año de gestión para el cierre de negocios. Como el período de temporada de cosecha es de solo tres meses durante el año, la demanda por especialistas en los distintos puestos es muy alta por lo tanto se hace un cálculo de incentivos por caja exportada, determinado por un valor de mercado acordado con cada funcionario, que varía según la cantidad y la calidad de cajas exportadas.

12.4. Desarrollo de Personal y Capacitación

En los mercados extranjeros existen constantes modificaciones dentro de las exigencias sobre los productos a recibir por lo tanto para estar al tanto de las nuevas necesidades durante el año se dictan una serie de actividades impulsadas por los principales actores de la industria, tales como Fedefruta, ASOEX y PROCHILE. De esta manera es importante que los cargos de responsabilidad administrativa participen en los seminarios y capacitaciones del sector.

También se dictan capacitaciones para el personal de campo, quienes deben estar preparados para el manejo de aplicación de productos agroquímicos, operación de maquinaria y manipulación de alimentos. Estas capacitaciones son parte de las exigencias de certificación de los mercados de destino.

13. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica corresponderá al margen de ventas, separando financieramente lo que es la empresa agrícola, encargada de la producción y la empresa exportadora, responsable de las ventas.

Se indicara la inversión inicial para la puesta en marcha:

Tabla 15. Tabla inversión inicial

Ítem	Valor U\$D
Sueldos	32.085
Computadores	2.050
Muebles	700
Art. Oficina	200
Camioneta	18.000
Viajes de Negocio	21.672
Total	74.707

Fuente elaboración propia.

La estimación de costos de exportación se ha hecho según los costos FOB (Free on Board) que corresponden a los gastos dentro de Chile tales como el traslado terrestre, frigorífico, SAG, documentación y embarque de carga. Luego el total de costos CIF, (Cost insurance and freight) transporte marítimo, seguro y flete. Valores CIF, se indican valores por mercado:

Tabla 16. Tabla de Costos de Exportación y Flete

Detalle	Valor U\$D
Valor Caja Productor	7,76
Costos CIF Transporte, Seguro y Flete	
Lejano Oriente	4,27
Unión Europea	3,97
Estados Unidos	3,17
Costos FOB, Libre a Bordo	
Comisión Recibidor	6%
Documentación (Externo)	55
Materiales Costo por Caja	3,1
Transporte y Logística	2%
Frigorífico	0,41
Total Caja Exportada	

Fuente elaboración propia.

Valores indicado por caja unitaria de 8,2 kilos, considerando algunos valores en porcentaje del valor total de exportación por volumen comercializado.

También hemos considerado un estimado de un 10% por concepto de imprevistos, eventuales imponderables que pongan en riesgo la carga.

13.1 Estimación de Ingresos

Ingresos estimado serán el total de los ingresos por venta, tomando en cuenta un valor medio en el precio por caja estimado según los indicadores del por el USDA (U.S. Department of Agriculture).

13.2 Estrategia de Salida

Farm Fresh es una exportadora que funciona en las dependencias en conjunto con otras empresas relacionadas, por lo tanto su valor está estimado según el precio del valor que pueda lograr por la marca, tomando en cuenta su eventual venta.

Las opciones de salida la marca son:

Liquidar la marca y la empresa a un valor acordado.

Fusión con otra empresa exportadora.

14. RIESGOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS CRÍTICOS

14.1 Dificultades y Riesgos Posibles, y como Enfrentarlos

Estar en constante comunicación con los organismos privados y públicos relacionado a la exportación y producción tanto en Chile como en el extranjero así estar informado de los cambios de condiciones comerciales, programas fitosanitarios y regulaciones.

Plan de crecimiento por mercado según necesidades y exigencias.

Pertenecer en forma activa a organismo como FEDEFRUTA, PROCHILE y ASOEX.

Buscar alianzas estratégicas para fortalecer el ingreso al mercado.

Hacer evaluación anual de la situación económica de los mercados.

14.1. A) Supuestos Clave para Operación del Negocio

Alza en los precios de venta actualmente una tendencia que aumenta debido a la estabilidad económica internacional.

Aumento del valor del dólar, actualmente con un precio de cambio muy elevado y que se proyecta que siga en aumento.

Escases y disminución del volumen de las exportaciones de uva de mesa estanca la oferta aumentando la demanda disminuyendo la pelea por los precios.

14.1. B) Escenarios estratégicos (Simulaciones)

El impulso de políticas públicas y tratados de libre comercio en directo beneficio a la actividad exportadora

Alianzas estratégicas con proveedores de servicios asegurando el servicio en momentos de producción período de alta demanda.

15. CONCLUSIONES FINALES

Los mercados se están estabilizando económicamente, por lo tanto la demanda al seguir en alza, hace que el proyecto Farm fresh tenga proyección positiva en el futuro.

La IV región es una de las principales productora de uva de mesa en Chile, con la diferenciación de producir de manera temprana, por lo tanto utilizar los altos precios de la ventana de tiempo en que comercializa el producto.

La evaluación financiera, respalda una rentabilidad positiva del proyecto, tomando en cuenta lo anterior, se puede proyectar a futuro una expansión de los huertos para hacer crecer la producción posicionando a Farm Fresh en la futura en la macrosegmentación de la industria.

Importante destacar que esta valorización es en gran manera sensible a la condición de la fruta la cual desencadena en los niveles de exportación sobre la producción de la producción agrícola (agrícola Montefraile), por sobre otras variables como la tasa de descuento o el tipo de cambio.

Luego de lo anterior es posible sentar una serie de recomendaciones para el grupo empresarial respecto a esta actividad incorporada a la cadena de valor.

Si bien el proyecto es económicamente rentable y así lo demuestra la evaluación, es indispensable mantener un gran control sobre la cadena logística, ya que una mala gestión de esta puede provocar grandes pérdidas.

Generar lazos comerciales es un gran activo para la empresa, dado que el negocio de la fruta, se presenta de manera muy informal y este tipo de relación puede ayudar considerablemente a expandir los mercados de distribución. Para concluir, este estudio, y en particular la puesta en marcha de este, abre el camino a que Farm Fresh pueda conocer el Know How, para exportar el total de su producción de uva y frutales a otros mercados alrededor del mundo.

De este modo el diferencial corresponde a la venta de forma directa sin intermediarios.