



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

**ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
INDUSTRIA ALIMENTARIA CHILENA EN EL SECTOR HORECA
DE MACAO (RAE)**

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

CAMILA MARÍA PILAR GALLEGUILLOS GALLEGUILLOS

PROFESOR GUÍA:

ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANA MARCELA PÉREZ LABARCA
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA**

SANTIAGO DE CHILE

2014

RESUMEN

La presente Tesis busca crear una herramienta que permita aumentar las exportaciones de alimentos chilenos y a su vez que sirva como instrumento de medición de la efectividad de la inversión del Gobierno en el apoyo a las exportaciones. Esto se pretende lograr, proponiendo al sector HORECA de Macao como destino potencial de los productos alimenticios chilenos, realizando un estudio de mercado y posteriormente una propuesta de estrategia de posicionamiento de la industria alimentaria chilena en el sector HORECA de Macao, a través de la implementación de una Agencia de Intermediación Comercial estatal piloto.

Inicialmente, se realiza un análisis del entorno competitivo de la industria mundial, detallándose los factores del macro-entorno, la estructura de la industria y sus tendencias de crecimiento. A su vez, se desarrolla un análisis interno de la industria exportadora chilena.

En segundo lugar, se realiza un análisis de selección del mercado HORECA, donde se selecciona al mercado macaense. Una vez realizada la selección, se realiza una completa descripción del mercado elegido.

En tercer lugar, se realiza un análisis de las necesidades y oportunidades de la industria exportadora chilena de alimentos, mediante el cual se identifican sus capacidades estratégicas, recursos únicos, competencias centrales, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que esta tiene para abordar el mercado de Macao.

A continuación se propone la estrategia a seguir, proponiendo la implementación de una Agencia Comercial piloto estatal como herramienta de entrada al mercado de Macao. Aquí, se establece un plan que especifica los recursos, tanto humanos como de capital, que se requieren para operar la Agencia piloto.

Quinto, se elabora un plan financiero, mediante el cual se evalúa la viabilidad económica del proyecto piloto. La tasa de descuento utilizada para el proyecto fue de 2,87%, traduciéndose en un VAN de USD\$ 60,97 mil, en un horizonte a 3 años (TIR de 18%).

Si bien, el proyecto piloto de una Agencia de Intermediación Comercial estatal que exporte solo alimentos chilenos a Macao resulta, a la vista del análisis de los números, positivamente rentable, gran parte de su rentabilidad es atribuible a que la evaluación de sus ingresos están sujetos a supuestos específicos a la naturaleza del proyecto. Estos supuestos, como por ejemplo que no existe tributación por parte de la Agencia por ser estatal y que la tasa de descuento requerida es solo de un 2,87%, en casos de evaluación de proyectos del sector privado serían difíciles de mantener y los resultados de rentabilidad podrían ser negativos.

No obstante, los resultados obtenidos también sugieren que realizar una inversión de USD\$ 675,6 mil en un proyecto de este tipo, tendría adicionalmente un impacto económico-social importante si se considera que los resultados financieros anteriores se podrían traducir en un aumento neto de las exportaciones de alimentos del país por un monto de USD\$ 1,4 millones durante el periodo total proyectado de funcionamiento, lo que significaría casi 23 nuevas empresas con exportaciones por sobre USD\$ 60 mil, o que empresas del mismo nivel de ventas, estarían prácticamente doblando sus exportaciones a través de la inversión del Gobierno en este proyecto.

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis looks for create a tool to increase the Chilean food's exportations, and at the same time can measure the effectiveness of the Government's investment. This will be achieved by proposing the Macau HORECA's sector as potential market for the Chilean food, making a market research study, and then proposing a positioning strategy for the Chilean food industry in the Macau HORECA's sector through the implementation of an Estate Commercial Agency.

Initially, an analysis of the competitive environment of the global industry is made, detailing factors macro-environment, industry structure and growth trends. In turn, an internal analysis of Chile's export industry is developed.

Second, a market selection analysis is made. In this step, the Macanese market is selected, and then it is described and analyzed.

Third, an analysis of the needs and opportunities of the Chilean industry is made, identifying their capabilities, unique resources, core competencies, strengths, weaknesses, opportunities and threats, in order to address the Macau market.

Following, the implementation of an Estate Commercial Agency is proposed, as a tool to enter in the Macau market. Here a plan is established to specify the resources, both human and capital, which are required to operate the pilot agency.

Fifth, a financial plan is made, by which the economic viability of the pilot project is evaluated. The discount rate used for the project was 2.87%, resulting in an NPV of USD\$ 60,970 on a horizon of 3 years (IRR of 18%).

Although the project of a State Commercial Agency, which exports only Chilean food to Macau, in terms of numbers, was positively profitable, much of its profitability is attributable to assessing specific assumptions. These assumptions, such as that there is no taxations, and that the discount rate required is just 2.87%, could not be possible maintain them in the case of private sector projects evaluation, and it the results may be negative.

However, in terms of a qualitative analysis, it can be concluded that an investment of USD\$ 675,600, would have a significant impact in both economic and social aspects, representing a net increase of the country's exportations of USD\$ 1.4 million, which means almost 23 new exporters with over USD\$ 60,000 of international sales, or the same exporters would be exporting almost the double of its actual exportations.

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | INTRODUCCIÓN | 8 |
| 1.1 | Justificación..... | 8 |
| 1.2 | Objetivos | 9 |
| 1.2.1 | Objetivo General..... | 9 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos..... | 9 |
| 1.3 | Alcances | 9 |
| 1.4 | Marco Conceptual..... | 10 |
| 1.5 | Resultados Esperados..... | 10 |
| 1.6 | Metodología..... | 11 |
| 2 | ANÁLISIS DE MERCADO..... | 12 |
| 2.1 | Análisis Mundial de la Industria de Alimentos | 12 |
| 2.1.1 | Tamaño y Crecimiento..... | 12 |
| 2.1.2 | Precio | 12 |
| 2.1.3 | Comercio Internacional..... | 13 |
| 2.1.4 | Tendencias..... | 14 |
| 2.1.5 | Sector HORECA..... | 15 |
| 2.2 | Análisis de las Exportaciones de la Industria Alimentaria Chilena..... | 15 |
| 2.2.1 | Exportaciones Chilenas de Alimentos | 17 |
| 2.2.2 | Origen Geográfico de las Exportaciones Chilenas | 17 |
| 2.2.3 | Principales Canales de Distribución y Actores de Exportación | 18 |
| 3 | SELECCIÓN DEL MERCADO..... | 19 |
| 3.1 | Mercados más Atractivos..... | 19 |
| 3.2 | Evaluación de Mercados | 19 |
| 3.2.1 | Tamaño del mercado, sector turismo y consumo interno | 19 |
| 3.2.2 | Ventajas arancelarias | 19 |
| 3.2.3 | Facilidad de hacer negocios transfronterizos | 20 |
| 3.3 | Selección de Mercados..... | 20 |
| 4 | EL MERCADO HORECA DE MACAO (RAE) | 21 |
| 4.1 | El Mercado de Productos Agroalimentarios en Macao | 22 |
| 4.1.1 | Importaciones de Alimentos Procedentes de Chile | 23 |
| 4.2 | El segmento HORECA de Macao | 25 |
| 4.2.1 | Hoteles | 26 |
| 4.2.2 | Restaurantes..... | 26 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.2.3 | Casinos | 26 |
| 4.3 | Canales de Comercialización y Distribución | 27 |
| 4.3.1 | Márgenes de la Cadena de Distribución | 28 |
| 4.3.2 | Actores Cadena de Distribución | 29 |
| 4.3.3 | Sector HORECA..... | 30 |
| 4.4 | Requisitos y Barreras de Entrada..... | 30 |
| 4.4.1 | Situación Arancelaria..... | 30 |
| 4.4.2 | Procedimiento De Importación..... | 31 |
| 4.4.3 | Etiquetado | 31 |
| 4.4.4 | Mercancías Sujetas a Régimen de Cuarentena Sanitario o Fitosanitario..... | 32 |
| 4.5 | Conclusiones Mercado Macao | 32 |
| 5 | ANÁLISIS INTERNO – EXTERNO DE LOS EXPORTADORES CHILENOS | 33 |
| 5.1 | FODA..... | 33 |
| 5.1.1 | Carnes | 33 |
| 5.1.2 | Bebestibles | 35 |
| 5.1.3 | Productos del Mar..... | 36 |
| 5.2 | PEST | 39 |
| 5.2.1 | Análisis Político..... | 39 |
| 5.2.2 | Análisis Económico | 40 |
| 5.2.3 | Análisis Social-Cultural | 40 |
| 5.2.4 | Análisis Tecnológico | 41 |
| 5.3 | PORTER | 41 |
| 5.3.1 | Poder de los compradores | 42 |
| 5.3.2 | Poder de los proveedores | 42 |
| 5.3.3 | Nuevos entrantes..... | 43 |
| 5.3.4 | Amenaza de sustitutos..... | 43 |
| 5.3.5 | Grado de rivalidad | 43 |
| 5.4 | Necesidad y Oportunidad..... | 45 |
| 5.4.1 | Necesidad | 45 |
| 5.4.2 | Oportunidad..... | 46 |
| 6 | PROPUESTA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO EN MACAO | 49 |
| 6.1 | Agencia de Intermediación Comercial Chilena..... | 49 |
| 6.1.1 | Descripción..... | 49 |
| 6.1.2 | Misión | 49 |
| 6.1.3 | Visión..... | 49 |
| 6.1.4 | Objetivos | 50 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6.1.5 | Clientes y Productos Chilenos a Potenciar..... | 50 |
| 6.1.6 | Mercado HORECA Objetivo en Macao | 51 |
| 6.1.7 | Productos y Servicios de la Agencia..... | 53 |
| 6.1.8 | Marketing | 55 |
| 6.1.9 | Financiamiento, Operaciones, Etapas y Presupuesto | 56 |
| 6.2 | Evaluación Financiera..... | 60 |
| 6.2.1 | Justificación del Método a Utilizar..... | 60 |
| 6.2.2 | Cálculo Costo de Capital..... | 60 |
| 6.2.3 | Estimación de Flujos del Proyecto y Calculo del VAN..... | 61 |
| 6.2.4 | Análisis de Sensibilidad | 63 |
| 7 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 65 |
| 8 | BIBLIOGRAFÍA | 67 |
| 9 | ANEXO Y APENDICES | 69 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Top 20 Importaciones - Mundo 2011 en dólares | 13 |
| Tabla 2. Principales Productos Exportados – millones de dólares | 16 |
| Tabla 3. Valor de las exportaciones por sector regional año 2012 - miles de dólares FOB | 17 |
| Tabla 4. Ranking Doing Business 2014 | 20 |
| Tabla 5. Ponderación Factores selección de mercado HORECA..... | 21 |
| Tabla 6. Balanza Comercial de Macao | 22 |
| Tabla 7. Importaciones - Macao 2012 | 22 |
| Tabla 8. Importaciones de Macao procedentes de Chile..... | 23 |
| Tabla 9. Descripción Productos del tipo Carne | 33 |
| Tabla 10. Descripción Productos del tipo Bebestibles..... | 35 |
| Tabla 11. Descripción Productos del tipo Productos del Mar | 36 |
| Tabla 12. Top exportaciones - Chile 2011 en miles de dólares..... | 46 |
| Tabla 13. Segmento Clientes y Productos a Potenciar | 51 |
| Tabla 14. Principales Canales HORECA en Macao | 52 |
| Tabla 15. Calendario Ferias de Alimentos en China y Hong Kong | 56 |
| Tabla 16. Presupuesto Instalación de Oficinas | 57 |
| Tabla 17. Presupuesto Recursos Humanos | 58 |
| Tabla 18. Presupuesto Gastos de Operación en USD | 60 |
| Tabla 19. Flujo de Caja Agencia Piloto | 63 |
| Tabla 20. Variaciones en el VAN y TIR en el Análisis de Sensibilidad | 64 |
| Tabla 21. Principales partidas importadas por Macao periodo 2009-2012..... | 81 |
| Tabla 22. Proyección importación principales alimentos Macao periodo 2013-2016..... | 82 |
| Tabla 23. Evolución Exportaciones desde Chile a Macao | 82 |
| Tabla 24. Proyección Exportaciones a Macao 2014-2016..... | 83 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Comercio Mundial Productos Agrícolas (miles de USD\$)..... | 14 |
| Ilustración 2. Evolución de las exportaciones Chilenas en MM USD..... | 16 |
| Ilustración 3. Visitantes a China, RAE de Macao | 25 |
| Ilustración 4. Canal de Distribución Sector HORECA | 28 |
| Ilustración 5. Diagrama Márgenes en Cadena de Distribución de Macao | 29 |
| Ilustración 6. Distribución Exportaciones por Productos | 34 |
| Ilustración 7. Distribución Exportaciones por Producto | 36 |
| Ilustración 8. Distribución Exportaciones por Producto | 37 |
| Ilustración 9. Importaciones Macao por país de origen | 44 |
| Ilustración 10. Conclusión Análisis Fuerzas de Porter | 45 |
| Ilustración 11. Proyección importaciones Macao principales partidas 2013-2016..... | 82 |
| Ilustración 12. Proyección exportaciones a Macao 2014-2016..... | 83 |

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La industria de alimentos es uno de los rubros más rentables en el tiempo, y tiene directa relación con las tasas de crecimiento de la población mundial. Durante el 2011, la industria mundial de productos alimenticios tuvo ingresos por USD\$ 4.126,3 billones, representando una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 4,3% entre 2007 y 2011, siendo las industrias de Asia-Pacífico y Europa las que más crecieron, con un CAGR de 3,5% y 4,9%, respectivamente durante el mismo período, alcanzando utilidades por USD\$ 1.276 billones y US\$ 1.675,4 billones respectivamente¹.

La industria de alimentos está compuesta por diversos sectores, siendo el sector HORECA, acrónimo de Hostelería, Restauración y Cafés, uno de los componentes de la industria que mayor volumen de ventas mueve en el mundo. El sector HORECA se refiere a todo lo relacionado con la distribución comercial a este tipo de clientes, principalmente suministros o materias primas de alimentos. Este sector obtiene sus mayores ingresos en países o ciudades con mayor desarrollo turístico donde se concentren hoteles, restaurantes, casinos, entretenimiento, actividades de placer y una significativa afluencia de viajeros con alto poder adquisitivo.

Asia-Pacífico es uno de los mercados más atractivos para la industria de alimentos, tanto por su potencia demográfica mundial como por el poder adquisitivo de sus principales mercados como China, Japón y Corea del Sur. En 2011, la Región de Administración Especial de Macao (RAE), uno de los países de Asia con mayor consumo de productos de lujo, registró importaciones por más de USD\$ 7,79 billones, de las cuales USD\$ 0,9 billones fueron importaciones de alimentos², por lo que teniendo en cuenta el mercado de alimentos de Macao y sus cifras, se vuelve altamente atractiva la entrada de productores chilenos de alimentos en ese mercado.

Por su parte, la industria alimentaria chilena facturó durante ese mismo año USD\$ 12,497 billones en exportaciones, principalmente vino, salmón, frutas, carnes, cereales para el desayuno y pastas, a más de 400 destinos³. No obstante, la industria chilena de alimentos presenta ciertas debilidades y falencias en cuanto a capacidad productiva, canales de distribución, asociatividad entre productores, etc. lo que impide a potenciales exportadores chilenos entrar de manera efectiva y fácil a los mercados internacionales, debido a las altas barreras de entrada como conocimiento del mercado, competencia por países en la colocación de los productos que imponen las empresas de intermediación comercial como importadores, distribuidores, agentes de ventas, etc.⁴

Por otro lado, sin bien es cierto los diferentes gobiernos de Chile durante los últimos años han invertido y enfocado esfuerzos en promover y aumentar las exportaciones de alimentos chilenas a través de subsidios y apoyo en promoción de las exportaciones por medio de sus diferentes instituciones, no existe hoy en día una cuantificación exacta en cuanto a la efectividad del apoyo

¹ Estudio de la Industria Mundial de Alimentos - MarketLine

² Tendencias de la Industria Mundial de Alimentos - MarketLine

³ Estadísticas del Banco Central de Chile

⁴ Entrevista Asesor Sectorial Alimentos Procesados y Agroindustria - CORFO

que se ha realizado en el aumento de las exportaciones de alimentos⁵, en términos de la intervención directa del estado.

De lo anterior, la presente Tesis busca crear una herramienta que permita aumentar las exportaciones de alimentos chilenos y a su vez que sirva como instrumento de medición de la efectividad de la inversión del Gobierno en el apoyo a las exportaciones. Esto se pretende lograr, proponiendo al sector HORECA de Macao como destino potencial de los productos alimenticios chilenos, realizando un estudio de mercado y posteriormente una propuesta de estrategia de posicionamiento de la industria alimentaria chilena en esta área geográfica a través de la implementación de una Agencia de Intermediación Comercial estatal piloto.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Evaluar la implementación de una Agencia de Intermediación Comercial estatal piloto que permita el posicionamiento de la industria alimentaria chilena en el mercado macaense y a su vez que este Piloto sirva como herramienta de medición de la efectividad de las políticas públicas en términos de promoción y subsidio a las exportaciones chilenas de alimentos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el mercado de alimentos mundial y sus tendencias de crecimiento.
- Estudiar las ventajas comparativas que posee la industria Chilena y la potencialidad exportadora de los productores nacionales de alimentos.
- Evaluar y seleccionar el mercado HORECA de destino para el potenciamiento de los productos alimenticios chilenos.
- Diseñar la implementación de una Agencia de Intermediación Comercial estatal piloto.
- Determinar el costo de inversión de la implementación de una Agencia de Intermediación Comercial estatal piloto.
- Cuantificar los beneficios reales en términos económicos y sociales que la implementación de una Agencia de Intermediación Comercial estatal piloto tendrá en el sector exportador chileno de alimentos.

1.3 Alcances

Los alcances esperados en esta tesis son los siguientes:

Se analizarán las preferencias del sector HORECA seleccionado en términos de:

- Cuantificación de la demanda sector HORECA seleccionado.
- Productos con mayor demanda.
- Gustos y preferencias de alimentos por país de origen.
- Normativa y/o Legislación, formas y términos de comercio, negociación y distribución.
- Oportunidades en el sector HORECA seleccionado.

⁵ Información obtenida en entrevista con Andrea Sapag, Jefa Departamento Asia Pacifico y Nuevos Mercados. Subdirección Internacional

Se analizará la oferta de los productos alimenticios chilenos en términos de:

- Potenciales productores exportadores.
- Potenciales tipos de productos a exportar.
- Capacidad de producción de potenciales productores exportadores.
- Necesidades y oportunidades de la industria exportadora chilena de alimentos.

Se analizará la factibilidad de implementar una Agencia de Intermediación Comercial estatal piloto en términos de:

- Productos alimenticios a potenciar
- Segmento HORECA al cual estará enfocado
- Presupuesto de la implementación de la Agencia
- Análisis económico tanto cuantitativo como cualitativo y estimación de la demanda
- Plan Financiero de la Agencia

1.4 Marco Conceptual

Esta tesis se enmarca en el actual contexto de apertura comercial en el que Chile y el resto del mundo se encuentran hoy día, y se soporta principalmente en los efectos de la Globalización.

La Globalización que es un término ya generalizado y característico del modelo económico mundial actual y es utilizada para justificar las nuevas formas de comercio internacional, nuevos procesos, movilidad de recursos entre continentes, entre otros usos. Algunas definiciones de Globalización a nivel mundial son:

- “Globalización es la remoción de las barreras para el libre comercio y la integración más cercana de las economías nacionales”. Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía y ex economista del Banco Mundial.
- "La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología". Fondo Monetario Internacional (FMI).
- “Propensión (de la naturaleza humana) a permutar, cambiar y negociar una cosa por otra”. Adam Smith.

1.5 Resultados Esperados

Se espera obtener con este trabajo los siguientes resultados:

- Análisis y cuantificación mundial de la industria de alimentos.
- Análisis y cuantificación del segmento HORECA seleccionado.
- Diagnóstico de la situación actual de la industria exportadora chilena de alimentos, montos exportados al mercado HORECA seleccionado, y detección de oportunidades en dicho mercado.

- Propuesta de estrategia de posicionamiento de los productos de alimentos chilenos en el segmento HORECA seleccionado.
- Evaluación económica de la implementación de la Agencia de Intermediación Comercial Estatal

En concreto se espera profundizar en conocimiento respecto al mercado HORECA seleccionado y luego proponer la Agencia de Intermediación Comercial Estatal como estrategia de posicionamiento de los productores chilenos de alimentos en ese mercado.

1.6 Metodología

La Metodología a seguir en este trabajo será el uso de las distintas herramientas existentes para realizar estudios de exportación de productos, utilizando las tradicionales FODA, PESTEL y PORTER para un análisis completo de los principales actores y posteriormente diseñar la estrategia de posicionamiento. El detalle de la metodología es el siguiente:

Análisis y Estudio del Mercado Internacional de Alimentos. Se determinará su tamaño, expectativas de crecimiento, factores del macro-entorno, estructura de la industria y principales actores.

Análisis Interno de la Industria Chilena de Alimentos. Se identificarán sus capacidades, principales productos exportados, principales actores, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Diagnóstico y Evaluación del Nivel de Preparación para Exportar. Se determinará cuán preparada está actualmente la industria chilena para exportar al sector HORECA seleccionado, identificando aquellas áreas que necesita mejorar o desarrollar en términos de recursos y procesos.

Selección del Mercado de Destino. La selección del mercado óptimo se realizará a través de un análisis de atractividad que considere los múltiples factores que, bajo el contexto particular, la determinan.

Diseño de la Agencia de Intermediación Comercial Estatal. Se puntualizará la manera de implementar esta agencia, misión, visión y sus funciones.

Diseño del Plan de Operaciones. Se detallarán los recursos, tanto humanos como de capital, que se requieren para operar la agencia. A su vez, se determinarán todos los costos de inversión y de operación asociados a las actividades.

Elaboración del Plan Financiero. Se evaluará la viabilidad económica, es decir, la capacidad del negocio para generar rentabilidad tanto cuantitativa como cualitativa en el horizonte de evaluación.

Las cifras entregadas en este trabajo, serán expresadas en dólares americanos (USD), independientemente del tipo de moneda de origen y destino de las exportaciones mencionadas.

2 ANÁLISIS DE MERCADO

2.1 Análisis Mundial de la Industria de Alimentos

El mercado mundial de alimentos se compone de los productos agrícolas y los segmentos de alimentos envasados. El mercado de productos agrícolas consiste en cereales, raíces y tubérculos, plantaciones de azúcar, azúcares y edulcorantes, oleaginosas, frutas, verduras, aceites vegetales, nueces de árbol, frijoles y legumbres, especias, café, té y cacao. Por otro lado, el segmento de alimentos envasados cubre panadería y cereales, alimentos enlatados, alimentos refrigerados, productos de confitería, productos lácteos, alimentos secos, alimentos congelados, helados, aceites y grasas, salsas, aderezos y condimentos, aperitivos salados, y productos untables.

2.1.1 Tamaño y Crecimiento

La industria mundial alimentos ha experimentado un crecimiento moderado durante el periodo 2008-2011, y se prevé un crecimiento continuo en los próximos años. Durante el 2011, la industria mundial de productos alimenticios tuvo un ingreso total de USD\$ 4.126,3 billones, representando una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 4,3% entre 2007 y 2011. En comparación, la industria de alimento en Asia –Pacífico y Europa crecieron a una TCAC de 3,5% y 4,9%, respectivamente, alcanzando valores por USD\$ 1.276 billones y USD\$ 1.675,4 billones respectivamente en 2011⁶.

En términos de segmentación geográfica de la industria de alimentos, Asia-Pacífico representa el 40,6% del valor global de la industria, Europa el 30,9% y el Continente Americano el 23,6%. En términos de segmentación por productos, durante los últimos años el segmento de productos agrícolas ha sido el más lucrativo de la industria con ingresos totales de USD\$ 2.073,6 billones en el 2011, equivalentes al 50,3% del valor total de la industria, seguido por el segmento de productos envasados con ingresos de US\$ 2.052,7 billones equivalentes al 49,7% del valor agregado de la industria.

2.1.2 Precio

El mercado se valora en función del consumo interno. Los valores de mercado se calculan al precio de venta al por menor (RSP) para aquellos productos que se venden a los consumidores en su forma original. Sin embargo, cuando los productos han sido procesados en otras formas de alimento, los valores se son calculados por los precios de venta.

⁶ Estudios y estadísticas Industria de Alimentos - MarketLine

2.1.3 Comercio Internacional

Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura) el top 20 de alimentos importados en el mundo durante el 2011 fue el siguiente:

Tabla 1. Top 20 Importaciones - Mundo 2011 en dólares

| Posición | Producto | Cantidad (ton) | Valor (miles de UDS) | Valor unitario (USD/ton) |
|----------|-------------------------------|----------------|----------------------|--------------------------|
| 1 | Soja | 90.813.977 | 51.403.325 | 566 |
| 2 | Trigo | 147.205.956 | 51.184.264 | 348 |
| 3 | Preparados Alim | 13.416.474 | 49.892.030 | 3.719 |
| 4 | Aceite de Palma | 36.589.672 | 42.034.273 | 1.149 |
| 5 | Maíz | 108.067.148 | 36.342.489 | 336 |
| 6 | Caucho Seco | 7.179.256 | 33.765.962 | 4.703 |
| 7 | Vino | 10.004.329 | 33.041.355 | 3.303 |
| 8 | Café verde | 6.445.688 | 28.303.554 | 4.391 |
| 9 | Bebidas | 4.074.220 | 27.945.091 | 6.859 |
| 10 | Tortas Soja | 63.593.084 | 27.458.049 | 432 |
| 11 | Carne bovina | 4.931.836 | 26.246.728 | 5.322 |
| 12 | Cigarrillos | 1.003.748 | 25.381.577 | 25.287 |
| 13 | Queso de leche entera de vaca | 4.764.853 | 24.670.883 | 5.178 |
| 14 | Algodón | 7.856.760 | 23.177.384 | 2.950 |
| 15 | Azúcar | 33.838.303 | 22.649.899 | 669 |
| 16 | Pastelería | 6.958.052 | 22.542.345 | 3.240 |
| 17 | Chocolate | 4.717.528 | 22.429.658 | 4.755 |
| 18 | Carne de pollo | 11.391.477 | 21.792.056 | 1.913 |
| 19 | Cerdo cárnico | 5.260.397 | 18.300.081 | 3.479 |
| 20 | Azúcar Refinada | 21.921.611 | 16.694.636 | 762 |

Fuente: FAOSTAT

De la tabla anterior se puede apreciar que los 20 alimentos con mayor importación a nivel mundial, significaron un total 590.034.369 toneladas exportadas y USD\$ 605.3 billones transados durante el 2011.

Así mismo, la FAO indica que los 6 principales exportadores de productos agrícolas para el mismo periodo fueron: la Unión Europea, Estados Unidos, Países Bajos, Francia, Alemania, Bélgica y Brasil. Por otro lado, los 6 principales importadores de del productos agrícolas del 2011 fueron: Unión Europea, Estados Unidos, Alemania, China, Japón y el Reino Unido. Esto se puede observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 1. Comercio Mundial Productos Agrícolas (miles de USD\$)



Fuente: FAOSTAT Database

2.1.4 Tendencias

De acuerdo a un estudio patrocinado por Euromonitor Internacional sobre las macro tendencias en el mercado de los alimentos, la industria a nivel mundial ha tenido una marcada evolución en los últimos años⁷. Diversos estudios e investigaciones han tratado de develar cómo se definen los procesos de decisión de compra desde un nivel bioquímico fisiológico y emocional, hasta los fenómenos sociológicos que lo afectan.

De todos estos estudios existe cierto consenso en cuanto a cuáles serían las principales fuerzas que en la actualidad están condicionando la alimentación de las personas. De acuerdo al análisis realizado, a continuación se destacan aquellas más relevantes y que dan cuenta del cambio que la industria alimentaria está registrando:

Salud y bienestar: Considerada como la megatendencia con mayor impacto y permanencia en el tiempo, está constituida por 3 ramas: Alimentos Funcionales, Alimentos Orgánicos, Alimentos Naturales.

Globalización Intercambio Cultural: La búsqueda de oportunidades, mayor acceso a vacacionar fuera del país, internet, negocios transnacionales, entre otros temas, contribuyen a que también las costumbres y los hábitos alimenticios se globalicen, lo que ha dado pie al nacimiento de la comida fusión, combinaciones exóticas que reúnen ingredientes de diversos orígenes.

Conveniencia: El ritmo de la vida es cada vez más acelerado y complejo, más mujeres se integran a la vida laboral, los horarios para comer se vuelven reducidos, los integrantes de la familia comen cada vez menos en el hogar o bien son pocos los integrantes, y finalmente, el tiempo que ocupa la persona en desplazarse de su hogar a su trabajo es mayor. Por lo anterior, gente con estas características busca alimentarse de una forma rápida, saludable, sencilla, y que no tenga problemas en transportar sus alimentos.

Sofisticación: Sofisticación va muy de la mano con el placer de comer asociado al estilo de vida, con gustos cada vez más exigentes y con el deseo de resaltar la cocina étnica. En esta tendencia se identifican como consumidores potenciales a aquellos que buscan nuevas “experiencias” en

⁷ www.euromonitor.com

comida, que se dirigen hacia sabores nuevos, exóticos, o bien preparaciones tipo gourmet. Estos consumidores están a la expectativa de un ambiente poco convencional que puede incluir el lugar en donde comen o compran el producto, la gente que lo cocina, el uso y combinación de especias y alimentos, la forma de preparación como un ritual.

Sensaciones: Esta última categoría se refiere al valor emocional que un alimento puede provocar en una persona. Se trata de manipular los sentidos mediante el uso de colores, sabores, texturas y olores; resaltar una característica de sabor o textura para que quede guardado en la mente del consumidor y que incluso lo pueda relacionar inmediatamente a una marca.

2.1.5 Sector HORECA

Dentro de la industria de alimentos, existen distintos segmentos y mercados, siendo el sector o canal HORECA uno de los componentes de la industria que mayor volumen de ventas mueve en el mundo⁸.

Canal HORECA es el acrónimo de Hostelería, Restauración y Cafés, y se refiere a todo lo relacionado a la distribución comercial a este tipo de clientes, principalmente suministros o materias primas de alimentación. El sector HORECA obtiene sus mayores ingresos en países o ciudades con mayor desarrollo turístico, donde se concentren hoteles, restaurantes y casinos, entretenimiento, actividades de placer y una significativa afluencia de viajeros con alto poder adquisitivo.

En resumen, sin duda alguna la industria de alimentos mundial y sus subsectores presentan un atractivo e incentivo económico enorme para el sector exportador chileno, más aun cuando se prevé que la industria crecerá a una tasa compuesta anual de 4,7%, generando ingresos por US\$ 5.201 billones a finales de 2016.

2.2 Análisis de las Exportaciones de la Industria Alimentaria Chilena

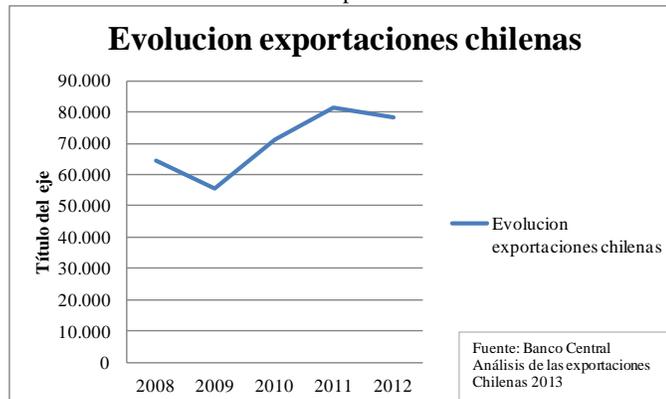
Chile es una de las economías más abiertas del mundo. Cuenta con 22 acuerdos comerciales con 60 países entre los que se destacan: Asia (Australia, Malasia, India, China, Japón, Corea del sur y P4); Europa (Turquía, Unión Europea, EFTA) y América (Canadá, Estados Unidos, México, Cuba, Panamá, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Mercosur, Centroamérica)⁹.

La evolución de las exportaciones chilenas en los últimos cinco años ha sido positiva, con excepción del año 2009, alcanzando remesas para el 2012 por USD\$ 78,3 billones, lo que representó alrededor de un 30% del PIB de ese año (medido en dólares de 2012), como se puede apreciar en la tabla y gráfico siguientes.

⁸ Estudio de la Industria Mundial de Alimentos - MarketLine

⁹ DIRECOM

Ilustración 2. Evolución de las exportaciones Chilenas en MM USD



Fuente: Elaboración propia en base a información de la DIRECON.

De la tabla y gráfico precedente, se puede apreciar que el valor monetario de las exportaciones chilenas ha crecido considerablemente desde el año 2009, prácticamente se han duplicado. Los principales productos exportados por Chile (agrupados) son 10 y representan un poco más del 77% del total exportado, estos se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 2. Principales Productos Exportados – millones de dólares

| Productos | 2011 | 2012 | Variación anual |
|--|---------------|---------------|-----------------|
| Total exportaciones mineras | 48.865 | 47.076 | -4% |
| Cobre | 44.438 | 47.723 | 7% |
| Resto minería | 4.427 | 4.353 | -2% |
| Total exportaciones celulosa | 2.600 | 2.307 | -11% |
| Total exportaciones no mineras ni celulosa | 29.946 | 29.430 | -2% |
| Frutas | 4.274 | 4.235 | -1% |
| Alimentos procesados sin salmón | 5.793 | 5.630 | -3% |
| Salmón | 1.853 | 1.985 | 7% |
| Vino embotellado | 1.445 | 1.455 | 1% |
| Forestal y muebles de la madera | 2.222 | 2.129 | -4% |
| Químicos | 6.105 | 6.109 | 0% |
| Productos metálicos, maquinarias y equipos | 2.916 | 2.855 | -2% |
| Total exportaciones (FOB) | 81.411 | 78.813 | -3% |

Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON.

Durante el período 2012, un 93,5% del monto total exportado por Chile se dirigió a países o bloques con acuerdos comerciales. El principal mercado de destino de las exportaciones fue China, país que concentró el 23,9% de los embarques chilenos, los que totalizaron USD\$ 18,8 billones. La economía asiática superó a la Unión Europea (15,1%), Estados Unidos (12,1%) y Japón (10,6%).

A pesar de que los principales ítems de exportaciones chilenas son derivados de la actividad minera, la industria salmonera, la vitivinícola y los productos silvoagropecuarios, el sector de alimentos ha ido mostrando un constante crecimiento y positivo dinamismo en los últimos años. Al analizar la composición sectorial de las exportaciones chilenas presentada en la tabla 3, se puede apreciar que el 16,9% de éstas están constituidas por alimentos, sector que creció en un 16% con respecto al 2011¹⁰, facturando durante el mismo año cerca de USD\$ 12,497 billones en exportaciones principalmente de vino, salmón, frutas, carnes, cereales para el desayuno y pastas, a más de 400 destinos¹¹.

En resumen, lo que se aprecia es que las exportaciones chilenas han crecido en los últimos años, se han diversificado los productos exportados y países de destinos. No obstante, la actividad minera sigue representando prácticamente el 53,5% del total exportado nacional, lo que causa una dependencia económica del país y a la vez una necesidad de potenciar otros sectores económicos y destinos para diversificar la economía del país en pos del desarrollo de Chile.

2.2.1 Exportaciones Chilenas de Alimentos

La industria alimenticia en Chile tiene gran relevancia en el PIB nacional tanto en el sector interno como externo. Según los datos del Banco Central, las exportaciones de este sector representaron más del 12,01% del PIB total del país en el 2012. Dentro de estas exportaciones, el sector de alimentos, bebidas y tabaco aportó un 6,7% del PIB y el sector agropecuario, silvícola y pesquero aportó un 5,4% del PIB, lo que ratifica la importancia que tiene la industria alimentaria en las actividades de comercio exterior del país.

2.2.2 Origen Geográfico de las Exportaciones Chilenas

Chile al ser un país privilegiado con un clima mediterráneo, posee producción agrícola y pecuaria casi todo el año y casi en todas sus regiones. En total las regiones exportaron USD\$ 9,65 billones en productos agrícolas y pecuarios en el 2012, siendo la región del Biobío, Metropolitana, Libertador Gral. Bernardo O'Higgins y el Maule, las regiones con mayor participación exportadora durante el año 2012¹²:

Tabla 3. Valor de las exportaciones por sector regional año 2012 - miles de dólares FOB

| Región | Agrícola | Pecuario |
|---|-----------|----------|
| XV Región de Arica y Parinacota | 29.062 | 41 |
| I Región de Tarapacá | 7.164 | 1.053 |
| II Región de Antofagasta | 3.628 | 733 |
| III Región de Atacama | 192.103 | 113 |
| IV Región de Coquimbo | 471.001 | 860 |
| V Región de Valparaíso | 1.046.726 | 70.138 |
| XIII Región Metropolitana de Santiago | 2.187.784 | 214.577 |
| VI Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins | 2.124.670 | 673.263 |
| VII Región del Maule | 1.592.161 | 41.939 |

¹⁰ DIRECOM

¹¹ Estadísticas del Banco Central de Chile

¹² ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas

| | | |
|--|------------------|------------------|
| VIII Región del Biobío | 401.538 | 67.518 |
| IX Región de La Araucanía | 134.720 | 22.338 |
| XIV Región de Los Ríos | 32.872 | 47.674 |
| X Región de Los Lagos | 95.804 | 92.824 |
| XI Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez Del Campo | 11.833 | 1.196 |
| XII Región de Magallanes y de la Antártica Chilena | 345 | 65.818 |
| Mercadería Extranjera nacionalizada | 14.716 | 455 |
| Total silvoagropecuarios | 8.346.126 | 1.300.539 |

Fuente: ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas.

2.2.3 Principales Canales de Distribución y Actores de Exportación

Los principales puertos de embarque de mercaderías para Asia son los puertos de Valparaíso y San Antonio. Análogamente, el principal puerto de entrada al mercado asiático es Hong Kong, principal puerto y Hub comercial de entrada a Asia – Pacífico. Las principales empresas de forwarding que trabajan con ambos puertos son: Ultramar, Agility Logistics, Analityqa y DHL Logistics¹³.

Las principales alternativas de distribución que existen hoy en el mercado, son las empresas de intermediación comercial (traders), como brokers, distribuidores y agencias representantes de exportación. Algunos de los traders más importantes que trabajan con productos chilenos en el mercado asiático son: China Trade Service, Symplify China, Asia-China, The Foodlinks y Mawinka.

Sus servicios principalmente abarcan la asesoría en abastecimiento desde el país de origen a Asia, importación o exportación a/desde Asia, también actúan como agente exportador y representantes de ventas. No obstante, no existe una entidad que intermedie comercialmente productos y marcas de alimentos 100% chilenas, con tipos de productos segmentados y dirigidas exclusivamente al sector HORECA de Macao¹⁴.

Por otro lado, existe la Oficina Comercial del Gobierno de Chile, ProChile. Esta institución está encargada de la promoción y difusión de las exportaciones Chilenas al mundo, pero con un enfoque de promocionar la “marca Chile” con los distintos productos y servicios chilenos, sin segmentación específica ni en productos ni en mercados. Adicionalmente entrega algunos tipos de subsidios económicos a modo de concursos para exportadores. No obstante, ProChile no cumple un rol como agente y representante de ventas de empresas y productos específicos, negociando contratos directamente con importadores, etc.

Finalmente, existen canales de intermediación comercial online como por ejemplo Alibaba.com, Amazon.com, Taobao.com, entre otros, donde hoy en día algunos productores chilenos están ofreciendo sus productos, pero estas plataformas son modelos de e-commerce más del tipo B2C

¹³ <http://www.agilitylogistics.com/EN/Pages/Landing.aspx>, <http://www.analytica-world.com/en/logistics.html>, <http://www.dhl-usa.com/en/logistics.html>.

¹⁴ Determinación en base a estudios de ProChile y la DIRECON

(empresa a consumidor), ofreciendo miles de categorías de productos de distintas marcas y países, sin segmentación alguna.

3 SELECCIÓN DEL MERCADO

3.1 Mercados más Atractivos

Dentro de la industria alimentaria, el sector HORECA obtiene sus mayores ingresos en países o ciudades con mayor desarrollo turístico, específicamente donde se concentren en un solo lugar hoteles, restaurantes, casinos, entretenimiento, actividades de placer y una significativa afluencia de viajeros con alto poder adquisitivo, demandantes de lujosos productos y servicios. En este escenario, se han seleccionado algunos de los lugares que reúnen estas características: Las Vegas (Nevada, USA), Dubái (EAU) y Macao RAE (China).

Estos tres mercados serán a analizados a través de un análisis de atractividad, tomando en cuenta tres factores que, bajo el contexto particular, la determinan:

1. Tamaño del mercado, sector turismo y consumo interno
2. Ventajas arancelarias
3. Facilidad de hacer negocios transfronterizos

Una vez descritos los potenciales mercados HORECAS considerando estos tres factores, se procederá a ponderar arbitrariamente cada uno de estos de acuerdo a diferentes niveles de importancia.

3.2 Evaluación de Mercados

3.2.1 Tamaño del mercado, sector turismo y consumo interno

Macao (RAE) tiene una población de 568.700 habitantes, siendo visitado por más de 28 millones de turistas anualmente, importando en el 2012 USD\$ 1,05 billones por concepto de alimentos y bebestibles. Por otro lado, Dubái (EAU) tiene una población de 1,9 millones de habitantes, siendo visitado por más de 7,6 millones de turistas durante el 2010, y con una estimación de 15 millones de visitas para el 2015, importó en el 2012 USD\$ 5,8 billones por concepto de alimentos y bebestibles aproximadamente¹⁵. Finalmente, Las Vegas (USA) tiene una población de 583.756 habitantes, siendo visitada por más de 39 millones de turistas al año 2012, y tiene una importación estimada de USD\$ 3,6 billones por concepto de alimentos y bebestibles¹⁶.

3.2.2 Ventajas arancelarias

Macao (RAE)

Tiene una política arancelaria de puerto franco con cero arancel para las importaciones con excepción de las bebidas alcohólicas con graduación mayor al 30% del volumen (excepto el vino de arroz), que se le aplica una tasa del 10% sobre el precio CIF, y un impuesto específico de 10 patacas por litro (1,2 USD aprox.).

¹⁵ Estudio de Canales de Distribución – Canal HORECA en EAU – 2013. Oficina Comercial de ProChile en los EAU.

¹⁶ Datos en base a estudios de la WISER Trade, Census Bureau Foreign, Trade Division.

Dubái (EAU)

Específicamente en el sector de alimentos, los EAU imponen actualmente un arancel de 5% a todos los productos alimenticios procesados de países no pertenecientes al Consejo de Cooperación del Golfo (GCC), al cual Chile no pertenece. Sin embargo, los ítems agrícolas a granel y los productos alimenticios semi-procesados están exentos del deber. Aranceles a partir de 25 hasta 100 por ciento son impuestos en productos como el alcohol (50% del valor CIF) y el tabaco (100% del valor CIF).

Las Vegas (USA)

El ingreso a Estados Unidos de productos importados está sujeto al pago de gravámenes que varían conforme al país de origen o acuerdos bilaterales y regionales que otorgan beneficios adicionales a la desgravación, como es el caso de Chile. A partir de la vigencia del Tratado de Libre Comercio el año 2004 un 87% de los productos quedaron libres de arancel. Por otra parte se fijó un plazo máximo de 12 años, periodo en el cual se desgravará un 4,5 adicional de los productos chilenos. Al la fecha la mayoría de los productos consumidos por el canal HORECA se encuentran exentos de impuestos para Chile. No obstante existen otras barreras arancelarias, las cuales dependerán de los diferentes estados y sus legislaciones.

3.2.3 Facilidad de hacer negocios transfronterizos

Dentro de esta categoría se definirán dos aspectos: la facilidad del país para hacer negocios con empresas extranjeras y la capacidad del país para cumplir sus contratos con empresas extranjeras. De acuerdo al ranking Doing Business edición 2014, Macao (RAE) es el país mejor posicionado en ambas categorías superando a Estados Unidos y Emiratos Árabes¹⁷. Por otra parte, Emiratos Árabes Unidos está mejor catalogado que Estados Unidos para realizar negocios transfronterizos. Igualmente, Macao está mejor considerado que Estados Unidos y Emiratos Árabes Unidos en el aspecto de cumplimiento de contratos.

Tabla 4. Ranking Doing Business 2014

| País | Doing Business Ranking | Comercio Transfronterizo | Cumplimiento de Contratos |
|------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Macao (RAE) | 2 | 2 | 9 |
| Estados Unidos | 4 | 22 | 11 |
| Emiratos Árabes Unidos | 23 | 4 | 100 |

Fuente: Doing Business database

3.3 Selección de Mercados

Para seleccionar el mercado HORECA para el piloto se ponderaron de diferente manera los tres factores ya descritos, donde la variable facilidad de hacer negocios transfronterizos fue ponderada con un mayor porcentaje que los otros dos factores debido a que esta se considerara como un factor más relevante para los objetivos de la Agencia Piloto.

¹⁷ Para efecto de evaluación, en el ranking Doing Business edición 2014, se tomo como ciudad de referencia por país a las siguientes: New York City (Estados Unidos) y Dubái (Emiratos Árabes).en el caso de Macao, se considero para efectos de evaluación dentro del ranking a Hong Kong (RAE, China), ya que al igual que Macao tiene el mismo tipo de categoría: Región de Administración Especial de China. <http://espanol.doingbusiness.org/data>.

Tabla 5. Ponderación Factores selección de mercado HORECA

| Mercado HORECA | Tamaño de Mercado (25%) | | Ventajas Arancelarias (25%) | Facilidad de hacer Negocios Transfronterizos (50%) | | Total |
|----------------|--------------------------|----------------------|-----------------------------|--|---------------------------------|-------|
| | Tamaño del Mercado (50%) | Sector Turismo (50%) | | Facilidad de hacer Negocios (50%) | Cumplimiento de Contratos (50%) | |
| Macao | Medio | Mayor | Mayor | Mayor | Mayor | 5 |
| Dubái | Mayor | Medio | Medio | Mayor | Menor | 3,75 |
| Las Vegas | Mayor | Mayor | Medio | Medio | Mayor | 4,5 |

Puntaje: Mayor: 3, Medio: 2, Menor: 1

De acuerdo a los factores analizados y de su ponderación asignada, se puede observar que Macao es el mercado HORECA más atractivo para la Agencia Piloto. Esto es principalmente gracias a su calificación para realizar negocios y sus ventajas arancelarias.

De este análisis, se concluye que el mercado HORECA al cual la Agencia Piloto apuntara será Macao, el cual se analizará en detalle a continuación.

4 EL MERCADO HORECA DE MACAO (RAE)

La Región de Administración Especial de Macao es un país en la costa sur de China, se encuentra a 60 km al oeste de Hong Kong y 145 km al suroeste de Guangzhou, capital de la provincia de Guangdong. Macao con un área aproximadamente de 30 km² y una población de 568.700 habitantes se ha convertido en el centro de las apuestas y juegos de casino de toda China. Millones de turistas y multimillonarios acuden cada día a apostar en uno de sus 41 casinos de lujo extendidos por toda la ciudad¹⁸.

La ex colonia portuguesa continúa manteniendo cierta tradición en su gastronomía y costumbres entre la gente local, influencia mediterránea que convive con la cocina china.

Su economía se basa esencialmente en el juego de azar, actividad económica que atrae cada año a más de 28 millones de turistas. En su mayoría son visitantes con alto poder adquisitivo, con poco conocimiento de los productos agroalimentarios occidentales pero con un interés creciente en ellos, sobre todo en vinos, carnes y productos de pastelería.

Esta masa de visitantes hace que el consumo de productos agroalimentarios se dirija en gran parte al sector HORECA. Macao apenas cuenta con industria agroalimentaria, por lo que casi la totalidad de los alimentos se importan.

Como se puede observar en la tabla siguiente, el déficit de la balanza comercial en 2012 de Macao presenta un aumento del 13,47% con respecto al periodo anterior, ascendiendo a las importaciones para el 2012 a USD\$ 8,87 billones. Esto supone que las importaciones han aumentado más que el total de exportaciones. En efecto, casi la totalidad de los productos consumidos se importan del exterior: el 89,68% del comercio exterior de Macao proviene de importaciones.

¹⁸ Departamento de Estadísticas de Macao

Tabla 6. Balanza Comercial de Macao

| Indicador (Millones de USD) | 2009 Ene-Dic | 2010 Ene-Dic | 2011 Ene-Dic | 2012 Ene-Dic | Variación anual % (2011-2012) |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|
| Exportaciones domésticas | 372 | 299 | 299 | 286 | -4% |
| Re- exportaciones | 588 | 572 | 573 | 735 | 28,3% |
| Importaciones | 4.616 | 5.519 | 7.792 | 8.873 | 13,87% |
| Balance Comercial | -3.656,6 | -4.648,5 | -6.920 | -7.852 | 13,47% |

Fuente: Departamento de Estadísticas de Macao

De acuerdo con las proyecciones de Economist Intelligence Unit (EIU) se espera que la economía crezca a un promedio anual del 12,1% entre el 2013-14. A pesar de la campaña contra la corrupción del gobierno chino, la afluencia de visitantes de la parte continental se mantendrá elevada.

Los precios al consumidor seguirán aumentando a un ritmo relativamente rápido, aumentando un 5,4% en 2013 y 6% en 2014, apoyado por un fuerte crecimiento económico y el rápido crecimiento de la población local.

4.1 El Mercado de Productos Agroalimentarios en Macao

Para tener una visión aproximada del tamaño del mercado de alimentos en Macao y los principales alimentos consumidos, se ha calculado el consumo interno aparente, a partir de las cifras publicadas en la Web del Departamento de estadísticas de Macao durante el año 2012:

Tabla 7. Importaciones - Macao 2012

| Producto | Cantidad (Kg) | Valor (miles UDS) |
|---|--------------------|-------------------|
| Carne | 37.900.481 | 94.912 |
| Pescado y crustáceos | 18.934.304 | 83.219 |
| Lácteos | 22.279.594 | 59.421 |
| Otros productos de origen animal | 301.228 | 1.733 |
| Vegetales y tubérculos | 54.780.952 | 24.625 |
| Frutas y frutos secos | 30.529.442 | 24.146 |
| Café y té | 1.558.831 | 6.475 |
| Cereales | 25.945.083 | 17.425 |
| Productos de molinería | 14.640.803 | 9.971 |
| Frutos oleaginosos | 3.192.700 | 15.128 |
| Aceites vegetales y animales | 12.264.665 | 20.759 |
| Alimentos preparados de carne, pescado o moluscos | 11.392.436 | 37.677 |
| Azúcar y confitería | 10.732.146 | 19.042 |
| Cacao y preparaciones de cacao | 1.932.542 | 24.255 |
| Productos de pastelería | 27.116.921 | 140.166 |
| Alimentos preparados vegetales | 10.973.598 | 29.226 |
| Preparaciones alimenticias diversas | 464.919.117 | 58.161 |
| Bebidas, excepto zumos | 112.185.095 | 391.949 |
| | 861.579.938 | 1.058.290 |

Fuente: Departamento de estadísticas de Macao

Como se puede observar en la tabla anterior, el consumo aparente en 2012 llegó a los USD\$ 1,05 billones. Las principales partidas consumidas fueron bebidas alcohólicas, carnes y productos del mar. Esto se debe principalmente al consumo realizado por los turistas que visitan Macao, principalmente en casinos, hoteles y restaurantes.

4.1.1 Importaciones de Alimentos Procedentes de Chile

Actualmente Macao importa alimentos chilenos, aunque aún en bajas cantidades. La Oficina Comercial de ProChile en Hong Kong registró que durante el año 2012 aproximadamente USD\$ 1,5 millones, fueron importados por concepto de alimentos procedentes desde Chile a Macao.

Tabla 8. Importaciones de Macao procedentes de Chile

| Código Armonizado | Productos | Valor (miles USD) |
|-------------------|---|-------------------|
| 22 | Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre | 1.166 |
| 16 | Preparaciones de carnes, pescados o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos | 56 |
| 03 | Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos | 197 |
| 08 | Frutas y frutos comestibles, cortezas de agrios melones | 92 |
| 02 | Carne y despojos comestibles | 39 |
| 98 | Mercancías y operaciones no clasificadas según su naturaleza; commodities y operaciones no incluidas en el comercio de mercancías | 15 |
| 33 | Aceites esenciales y resinoides; perfumería, tocador o de cosmética | 1 |
| 20 | Preparaciones de hortalizas, frutas frutos o de otras partes de plantas | 2 |
| 07 | Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos | - |
| 39 | Plástico y sus manufacturas | - |
| 17 | Azúcares y artículos de confitería | 7 |
| 21 | Preparaciones alimenticias diversas | 3 |
| Total | | 1.578 |

Fuente: Elaboración propia en base a la información de ProChile Hong Kong

En la tabla n°5 se puede observar que gran parte de los ítems importados por Macao desde diferentes partes del mundo, son provenientes desde Chile también, aunque en muy bajas proporciones como muestra la tabla n°6.

Lo anterior, muestra una oportunidad para el sector alimentario chileno de aumentar el nivel de exportaciones para ese mercado, potenciando especialmente las exportaciones de bebidas alcohólicas, carnes y productos del mar, alimentos principalmente importados por Macao.

A continuación se analiza por separado el mercado, la evolución, y el origen de las importaciones de las principales categorías de productos importados por Macao: bebidas alcohólicas, carnes y productos del mar.

4.1.1.1 Bebidas

El sector de las bebidas es el más importante dentro de la industria agroalimentaria.

Por valor (FOB), la principal partida es vinos con un 49,41% sobre el total del valor importado. A continuación se sitúan las bebidas alcohólicas con menos de 80 grados de alcohol, que cuentan con una cuota del 34,79%, y las bebidas edulcoradas diferentes de zumos con un 10,69%. En cuanto al volumen, éstas se sitúan como la principal partida importada, con un 64% sobre el conjunto de bebidas (sin aguas), seguido por la cerveza de malta con un 20% y el vino con un 9%.

Los principales países que exportan bebidas a Macao son Francia, con un 62,6% del total, China, que suma el 12,5% y Hong Kong, de donde proviene el 5,9%. Chile supone menos del 0,3% del total de importaciones de bebidas en Macao.

Dos tercios de las bebidas exportadas de Francia a Macao es vino, y un tercio es bebidas alcohólicas con graduación menor a 80 grados. China exporta bebidas de graduación alcohólica inferior a 80° (el 49% del total de sus exportaciones de bebidas), así como bebidas azucaradas (27%) y cerveza de malta (12%). Hong Kong exporta en casi su totalidad bebidas azucaradas, mientras que un 2% es cerveza de malta.

El 100% del total de bebidas procedentes de Chile es vino.

Por la importancia que tiene el vino en el valor de las importaciones en Macao, a continuación se expone en mayor detalle esta partida.

El registro de importaciones de vino en 2012 alcanzó un total de USD\$ 203,3 millones, el 49,4% del total del capítulo de bebidas (sin agua). En volumen, esta partida supone el 9%, lo que significa que el valor de los vinos importados es muy alto.

Si observamos el valor de las importaciones, el 80% del vino importado procede de Francia. Muy por detrás le sigue Australia, que por primera vez sobrepasa a Portugal en valor de importaciones a Macao, con un 4,90% del total. El país luso cuenta con un 4,35% de la importación de vino, mientras que Alemania es quinta con un 3,69%. Chile apenas ha conseguido afianzar su presencia en este mercado, y se sitúa cerca del decimo puesto, con un 0,22% del volumen importado, ó USD\$ 0,9 millones¹⁹.

4.1.1.2 Productos Cárnicos

Representan en Macao una parte muy importante de la cocina macaense y prácticamente la totalidad de los productos consumidos en Macao de esta partida son importados. Su importancia se deriva de la gastronomía china, donde el cerdo y la carne aviar, principalmente el pato y el pollo, ocupan un papel muy importante en la dieta.

¹⁹ Cálculos en base a información del Departamento de Estadísticas de Macao y la Oficina Comercial de ProChile en Hong Kong.

El tipo de carne más consumida es la de cerdo que supone un 37,7% del total de las importaciones, seguida por la de ave con un 31,6% y la bovina fresca y congelada que alcanzó el 16,4% del total en el año 2012.

La cifra total de importaciones de estos productos alcanzó en 2012 un valor de casi USD\$ 95 millones, un 10,75% más que en el mismo periodo del año anterior. Los principales proveedores de carne a Macao son Brasil, China y Estados Unidos. Entre los tres suministran un 74% del total de la carne importada al país.

El valor de la exportación chilena de carnes a Macao es de USD\$ 39 mil.

4.1.1.3 *Productos del Mar*

El pescado y el marisco, son alimentos muy consumidos en la gastronomía de Macao, si bien tienen un papel menos importante que los productos cárnicos. El valor de estas importaciones en 2012 alcanzó los USD\$ 82 millones, una cifra que supone un 5,3% más que el año anterior, periodo en que llegó a los USD\$ 78 millones.

La mayor parte de estas importaciones provienen de China, Japón y Australia. China exporta el 30% del total de pescado demandado en Macao, y entre estos tres países se concentra el 50% del total.

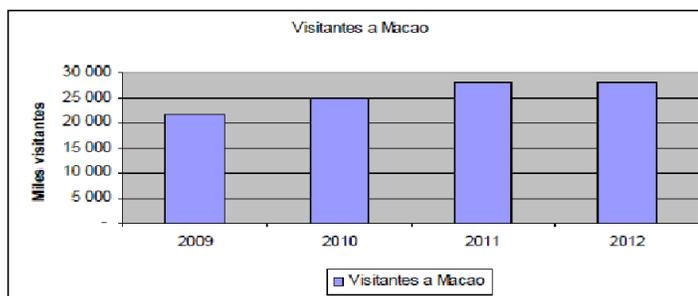
Las principales partidas importadas son crustáceos (23,82% sobre el total de las importaciones del capítulo arancelario), moluscos (20,73%) y peces vivos para consumo humano (18,66%).

El valor de las exportaciones de pescados y mariscos de Chile a Macao es de USD\$ 56 mil.

4.2 El segmento HORECA de Macao

El turismo es uno de los sectores más importantes y que más dinamismo está adquiriendo en Macao. Muestra de ello es la afluencia anual de visitantes con la cuenta, que en el 2012 alcanzó las 28.082.292 personas, un 0.3% más que el año anterior.

Ilustración 3. Visitantes a China, RAE de Macao



Fuente: Departamento de estadísticas y Censo de Macao (RAE)

El mayor número de visitantes proviene de China continental (60,2%), Hong Kong (25,2%) y Taiwán (3,8%). El 97,4% del total de visitantes son de origen asiático, el 1,1% americanos y el 0,9% europeos.

El número de visitantes es un dato muy importante al analizar un país de tan pequeñas dimensiones como Macao, debido a que afecta directamente a las importaciones, al consumo y al análisis del potencial tamaño del mercado, especialmente en el sector HORECA el cual está compuesto principalmente por los segmentos de Hoteles, Restaurantes y Casinos.

Para un análisis cuantitativo y exacto de la potencialidad del mercado objetivo, a continuación se presentan los valores del mercado HORECA macaense, obtenidos en un estudio realizado por el Departamento de Censo y Estadísticas de Macao, durante el 2011, donde se encuestó a 95 hoteles y casas de huéspedes, 1.714 restaurantes, bares y establecimientos similares y 10 casinos²⁰ (ver detalle en Anexo A):

4.2.1 Hoteles

Durante el 2011 operaron 95 hoteles y casas de huéspedes en Macao. Tras la apertura de varios hoteles de gran escala, y el aumento continuo de los huéspedes, los ingresos del sector hotelero han ido incrementando sus ingresos notoriamente.

En 2011 los ingresos en este segmento se elevaron a USD\$ 2,3 billones, un 32% más con respecto al año anterior. Analizados por ítem, los ingresos por habitaciones fueron USD\$ 1.04 billones, alimentos y bebidas USD\$ 0,5 billones y los ingresos por eventos USD\$ 0,3 billones, todos ellos incrementándose en un 29%, 31% y 37% respectivamente.

Así mismo, los gastos del sector hotelero ascendieron a USD\$ 1,9 billones, un aumento de 35% año con respecto al año anterior. Analizados por ítem, los gastos en compras de bienes y comisiones fueron USD\$ 0.29 billones, los cuales incluye las compras de alimentos y bebidas por USD\$ 0,19 billones²¹.

4.2.2 Restaurantes

Durante el 2011 operaron un total de 1.714 restaurantes, bares y establecimientos similares en Macao, un 74% más que el año anterior.

En 2011 los ingresos en este segmento se elevaron a USD\$ 0,82 billones, un 11% año más respecto del año anterior.

Así mismo, los gastos totales de los restaurantes y establecimientos similares ascendieron a USD\$ 0,7 billones, un aumento del 10% respecto al año anterior. Analizados por ítem, los gastos en abastecimiento de alimentos y bebidas fue de USD\$ 0,3 billones, incrementándose en un 12%.

4.2.3 Casinos

Los juegos de azar en Macao (RAE) han sido legales desde la década de 1850 cuando el gobierno portugués legalizó la actividad. Desde entonces, Macao ha sido mundialmente conocido como el "Monte Carlo del Oriente".

²⁰ Departamento de Estadísticas y Censo de Macao

²¹ Elaboración propia en base a los datos del Departamento de Estadísticas y Censo de Macao

El juego es la mayor fuente de ingresos de la ciudad, lo que representa alrededor del 47,1% de la economía. Los turistas se componen en gran parte de los ciudadanos chinos de la parte continental y Hong Kong.

A raíz de la entrada de grandes casinos extranjeros, Macao ha superado a Las Vegas Strip en los ingresos por juegos desde el año 2007, convirtiéndose en la zona líder de apuestas de casinos mundial, siendo las ganancias cinco veces superiores a las obtenidas en las Vegas Strip de los Estados Unidos durante el mismo periodo.

Durante el 2011, fueron encuestadas 10 empresas de casinos en Macao. Según la Inspección de Juegos y Coordinación de Macao y la División de Estadística y Censos (DSEC), en el 2011 los ingresos totales netos de la muestra por apuestas y servicios relacionados, como alimentos y bebidas, se incrementaron en un 42% en relación al año anterior, alcanzando USD\$ 33,2 billones.

Con respecto a los gastos incurridos por el sector de azar en el 2011, los casinos de Macao gastaron USD\$ 15,3 billones. Los gastos operacionales del sector crecieron en un 19% con respecto al año anterior, alcanzando un valor de USD\$ 1,75 billones, dentro de los cuales se gastó USD\$ 0,75 billones en el abastecimiento de alimentos y bebidas, un 43% del total de la partida de gastos operacionales.

En resumen, se puede estimar que este mercado es enormemente atractivo, teniendo en cuenta que solamente el segmento HORECA encuestado se puede cuantificar en aproximadamente USD\$ 1,25 billones, en los cuales no están considerados las adquisiciones de productos de lujo, alimentos y bebestibles que el sector adquiere para revender a los turistas, etc.

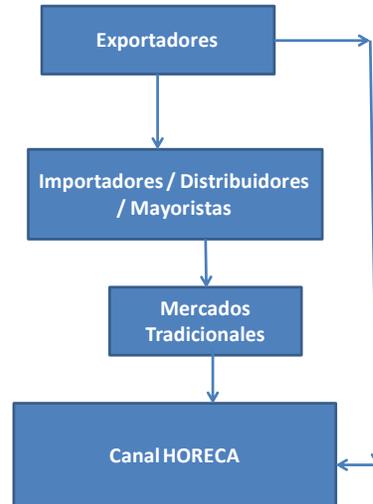
4.3 Canales de Comercialización y Distribución

Para la distribución de productos agroalimentarios en Macao, existen principalmente tres canales: importadores y distribuidores, supermercados y el canal HORECA.

En términos generales, se puede decir que en Macao, los importadores minoristas o agentes son la clave principal de la distribución, ya que ellos son los encargados de distribuir los productos importados a los restaurantes, hoteles y supermercados tanto ajenos como propios.

A continuación se expone un pequeño esquema explicativo de la distribución de productos agroalimentarios en Macao al sector HORECA:

Ilustración 4. Canal de Distribución Sector HORECA



Fuente: Elaboración propia en base a información Gobierno de Macao

4.3.1 Márgenes de la Cadena de Distribución

En cuanto a los márgenes de cada uno de los eslabones de la cadena de distribución, estos dependerán del tipo de producto.

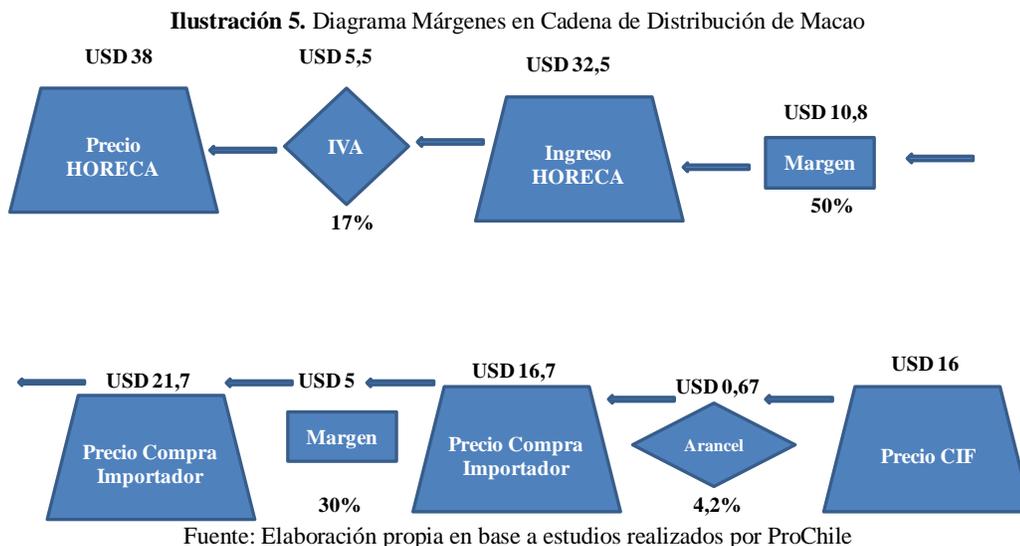
En base a estudios en mercados asiáticos que ha realizado ProChile como en China y Hong Kong²², En general el exportador vende directamente al importador, quien busca marginar entre un 20% a un 40%, y este a su vez a los retailers, minoristas o el canal HORECA, que llegan al consumidor final obteniendo un beneficio de entre 20% y 35% el primero y entre un 30% a un 60% el segundo. Entre esta cadena se intercalan los costos de transporte y seguros, los aranceles pagados (4,2%), y el IVA (17%), los que se pagan sobre el valor CIF.

A modo de ejemplo, se realiza una simulación de comercio en Macao:

Si una botella aparece en un menú de una restaurant con un precio de USD\$ 38, esa botella habrá pagado un IVA de USD\$ 5. De los USD\$ 38, el minorista solo ve USD\$ 33. Comúnmente un canal HORECA buscará marginar por esa botella un 50%, por tanto la botella le costó unos USD\$ 21,7 al momento de comprarla al importador. Él por su parte, asumiendo que busca una ganancia de un 30%, habrá pagado USD\$ 16,7 por la botella, precio que incluye el arancel, que para el 2012 fue de 4,2%, por tanto el precio CIF de la botella al llegar a China era de tan solo USD\$ 16.

²² Ejemplo basado en información entregada en el Informe: Estudio de Mercado de Vino Embotellado en China – 2012 de ProChile.

El mismo ejemplo anterior expuesto como diagrama:



4.3.2 Actores Cadena de Distribución

4.3.2.1 Importadores / Distribuidores / Mayoristas

En Macao existe un número limitado de empresas especializadas en la importación y en el suministro al Canal HORECA, que como se ha mencionado con anterioridad, es muy amplio y está comprendido principalmente por hoteles, restaurantes y casinos.

Son pocos los importadores consolidados que distribuyen, entre los que se encuentran²³:

Dairy Land: Con 80 años de historia en la industria alimentaria, ejerce el rol de importador, distribuidor y minorista, con 5 supermercados en Macao, enfocados a los productos gourmet. Según afirma Matt Lei, vicepresidente de Dairy Land, el 99% de los turistas de China están dispuestos a gastarse una parte considerable de las ganancias del juego en una buena comida durante su visita de un día en Macao.

Importan todo tipo de productos agroalimentarios de todas partes del mundo: Estados Unidos, China, Australia, Nueva Zelanda. Los productos cárnicos importados por esta compañía, en su mayoría congelados, proceden de China, donde cuentan con oficinas para agilizar los trámites.

También importan una variada selección de vinos, principalmente de Portugal, Australia y Francia. Nueve de cada diez botellas de vino proceden de Portugal, debido a que, los clientes locales conocen las marcas, y los turistas desean llevarse consigo un producto relacionado con el origen portugués de la región de Macao.

Vang Kei Hong Trading Co. Ltd: Abrió el negocio hace 35 años y se dedica a la distribución a hoteles, entre ellos los emblemáticos Venetian y Galaxy. Asimismo, ejercen de minorista con 3

²³ Datos en base a investigación realizada por Oficina Económica y Comercial del Consulado General de España en Hong Kong

supermercados en Macao. La mayoría de sus productos son importados de China, aunque también tiene productos procedentes de Filipinas y Tailandia.

C power: Importadora de vinos y productos espirituosos con gran experiencia en Macao. Es distribuidora e importadora, y cuenta con una sola tienda de venta.

Great times: Al igual que la anterior, es una de las principales importadoras y distribuidoras de vinos y bebidas en Macao. Cuenta también con una tienda de venta.

Summergate: Empresa distribuidora de bebidas en Macao. Cuenta con una gran fuerza de ventas, formada por nueve vendedores dedicados en exclusiva a la venta de vino en casinos, hoteles y restaurantes. Su portafolio está formado en gran parte por vinos del nuevo mundo, incluidos vinos chilenos.

ASC Fine Wines: Distribuidora de vinos con gran importancia en Macao y Hong Kong.

4.3.2.2 Mercados Tradicionales

Supermercados: En Macao se encuentran tres grandes supermercados; San Miu Supermarket, Royal Supermarket y Parknshop. Abastecen al 90% de la población de Macao ya que son buenos canales de venta, principalmente para los productos chinos, aunque también se pueden encontrar productos importados, especialmente en Parknshop. Se tratan de grandes cadenas de supermercados con gran presencia en todo el territorio macaense. Además existen unos pocos grandes almacenes con supermercado gourmet, como New Yaohan.

4.3.3 Sector HORECA

En Macao, las licencias de juego (casino), hoteles y restaurantes están concesionadas y sub-concesionadas a 6 compañías²⁴:

1. Sociedade de Jogos de Macau, S. A.
2. Wynn Resorts (Macau), S.A.
3. Galaxy Casino, S.A.
4. Venetian Macau, S.A.
5. MGM Grand Paradise, S.A.
6. Melco Crown (Macau), S.A.

Las anteriores empresas conformaran el principal mercado HORECA de Macao y el segmento objetivo inicial de esta tesis, las cuales serán vistas en mayor detalle en el Capítulo 5.

4.4 Requisitos y Barreras de Entrada

4.4.1 Situación Arancelaria

Macao cuenta con sus propias normas de importación de productos agroalimentarios que difieren en gran medida con las de China. Así, la Región Administrativa Especial de Macao, tiene una

²⁴ Macao Trade and Investment Promotion Institute

política de puerto franco y economía de mercado libre, es decir que la entrada y salida de mercancías se puede hacer libremente.

Sólo tres tipos de productos cuentan con una tasa impositiva en Macao: los vehículos, el tabaco y las bebidas alcohólicas con graduación mayor al 30% del volumen (excepto el vino de arroz), que se le aplica una tasa del 10% sobre el precio CIF, y un impuesto específico de 10 patacas por litro (1,2 USD aprox.)²⁵.

4.4.2 Procedimiento De Importación

La ley 7/2003 sobre comercio exterior regula las importaciones y exportaciones de productos desde o a Macao. Todos los productos importados y exportados requieren una declaración de importación mediante documento oficial.

Según el Decreto ley 66/95/M sobre el reglamento de tramitación de licencias y declaraciones de importación y exportación de Macao, los importadores que quieran operar en Macao necesitan una licencia previa de importación para algunos productos (entre ellos, la mayoría de productos agroalimentarios), que será concedida por el departamento de servicios económicos. Asimismo, para la declaración de importación, dado que la mayoría de productos agroalimentarios tienen estatus de régimen de autorización previa, deberán presentar los siguientes documentos ante la policía aduanera:

- 4 ejemplares de importación, identificados de la A a la C, en chino y portugués
- Certificado de origen de los productos que lo requieran
- Certificado fitosanitario
- Factura comercial en duplicado

4.4.3 Etiquetado

De acuerdo con la ley de Etiquetado de Alimentos de Macao (artículo 3 del Decreto - Ley N50/92/M), los productos alimenticios envasados requieren la siguiente información:

- Denominación de venta
- Lista de ingredientes
- Fecha de caducidad
- Nombre, dirección social de la persona responsable del etiquetado o del importador
- Cantidad neta
- Referencia del lote
- En los casos en los que el origen del producto pueda inducir a error al consumidor, se requerirá incluir el país de origen
- En los casos en que sea necesario para un consumo correcto por el consumidor, se requerirá incluir las condiciones especiales de conservación y utilización y/o las condiciones de uso

En los productos alimenticios no envasados la normativa requiere:

²⁵ Aduanas de Macao

- Denominación de venta
- País de origen
- Referencia del lote
- Fecha de caducidad

4.4.4 Mercancías Sujetas a Régimen de Cuarentena Sanitario o Fitosanitario

La importación de productos alimentarios en Macao requiere de la presentación de un certificado fitosanitario, y en algunos casos, un periodo de cuarentena sanitaria previa para la entrada al país (se recomienda consultar a la oficina comercial o a las autoridades sanitarias de Macao directamente para cada caso concreto). Asimismo, la carne fresca o congelada, el pescado y los mariscos frescos, los productos lácteos, huevos y congelados necesitan además de una licencia de importación²⁶.

4.5 Conclusiones Mercado Macao

Macao es un territorio de algo más de medio millón de habitantes. La ex colonia portuguesa continúa manteniendo cierta tradición en su gastronomía y costumbres entre la gente local, influencia mediterránea que convive con la cocina china.

Su economía se basa esencialmente en el juego de azar, actividad económica que atrae cada año a más de 28 millones de turistas. En su mayoría son visitantes con alto poder adquisitivo, con poco conocimiento de los productos agroalimentarios occidentales pero con un interés creciente en ellos, sobre todo en vinos y productos alimenticios provenientes de diversos lugares.

Esta masa de visitantes hace que el consumo de productos agroalimentarios se dirija en gran parte al sector de la hostelería y la restauración. Macao apenas cuenta con industria agroalimentaria, por lo que casi la totalidad de los alimentos se importan. Macao es un puerto franco y no cuenta con aranceles o impuestos sobre el consumo (excepto sobre bebidas alcohólicas con graduación mayor al 30%), por lo que apenas hay barreras de acceso al mercado. El 13% de las importaciones del país son bebidas y productos agroalimentarios, y el consumo aparente de éstos es mayor a mil millones de dólares americanos.

Los capítulos arancelarios principales son los de bebidas, productos de pastelería, carnes y pescados y crustáceos. Chile no destaca con sus exportaciones a Macao en ninguno de los capítulos arancelarios de productos agroalimentarios, no situándose en ninguno de ellos entre los diez principales exportadores.

Los vinos son un componente muy importante en la importación de alimentos y bebidas en la ex colonia portuguesa, ya que suponen el 19,5% del total de las importaciones en valor de alimentos y bebidas. De este total, casi dos tercios de los vinos proceden de Francia. Sin embargo, los países del nuevo mundo encuentran cada vez más su hueco en el mercado, y su crecimiento ya ha sobrepasado el tradicional segundo puesto con el que contaban los vinos portugueses. Este sector tiene una enorme presencia tanto en casinos, restaurantes y hoteles, como en supermercados y tiendas de alimentación.

²⁶ <http://www.customs.gov.mo/en/index1.htm>

La distribución de los productos agroalimentarios en Macao se realiza a través de importadores y distribuidores. Estos no son muy numerosos y en ocasiones se encuentran muy especializados, como es el caso de las bebidas. Existen pocos distribuidores e importadores de productos chilenos, y de estos, los que operan en Macao tienen su sede en Hong Kong, por lo que la presencia es discontinua e insuficiente.

Los principales canales de distribución son tres: hotelería y restaurantes (1), supermercados (2), y minoristas o tiendas especializadas (3), con este orden de importancia. El principal consumo se realiza en hoteles, donde se encuentran los grandes casinos y donde acuden en masa la mayoría de turistas que visitan Macao. Los supermercados están más enfocados al abastecimiento de los residentes macaenses, mientras que las tiendas especializadas buscan la compra ocasional del viajero.

El producto chileno apenas tiene presencia en Macao, debido a que no hay importadores de productos de Chile con actividad continua en Macao. Por lo tanto, existe un desconocimiento general de los productos chilenos, con excepción del vino.

5 ANÁLISIS INTERNO – EXTERNO DE LOS EXPORTADORES CHILENOS

5.1 FODA

La industria alimentaria chilena es bastante diversa y está compuesta principalmente por los sectores de: Fruta Fresca, Frutos Secos, Productos del Mar, Bebestibles (vinos, pisco y cervezas), Lácteos, Carnes y Agroindustria, entre otros.

Para objetivos de análisis de esta tesis, se realizará un análisis FODA a los sectores de Carnes, Vinos²⁷ y Productos del Mar.

5.1.1 Carnes

Tabla 9. Descripción Productos del tipo Carne

| Ítem | CARNES |
|-------------|---|
| Descripción | <p>En el sector pecuario, Chile posee parámetros de países desarrollados, tanto de eficiencia productiva como genética.</p> <p>La industria ha incorporado sofisticadas tecnologías, permitiendo desarrollar productos cárnicos de calidad, y el sector privado cuenta con gran experiencia productiva, enorme capacidad de innovación, y un alto sentido de la competencia, lo que ha permitido homogeneizar aspectos sanitarios.</p> <p>Existen importantes empresas pertenecientes a los subsectores de carne de ave, cerdo, bovino y ovino, que gracias a una producción industrializada, con tecnología de punta, han obtenido excedentes exportables de alta calidad y valor. Además, con un servicio sanitario de alto nivel técnico y profesional, se ha logrado la inserción de productos cárnicos en los mercados más exigentes</p> |

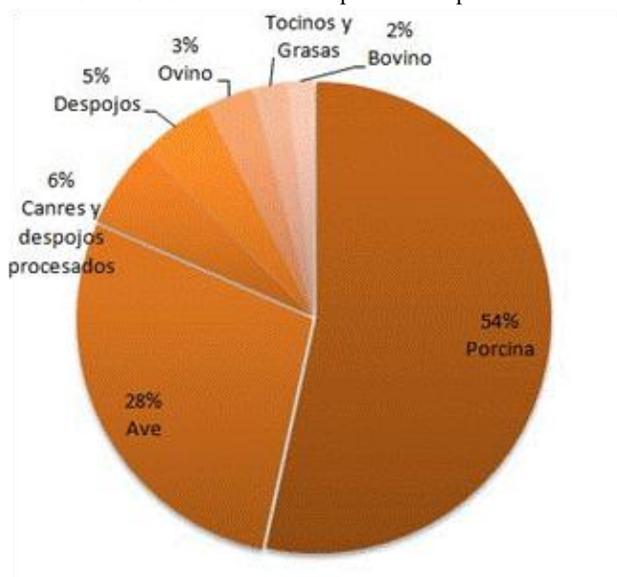
²⁷ En este ítem se desarrollara solo la descripción del sector de Vinos para fines de simplificación del análisis del producto Bebestible.

| | |
|-------------------------------------|---|
| | del mundo |
| Ventajas Comparativas | <ul style="list-style-type: none"> • Según la Oficina Internacional de Epizootias (OIE), Chile está libre de todas las enfermedades de la Lista A, y no existen registros de Encefalopatía Espongiforme Bovina (EEB), Influenza Aviar, Fiebre Aftosa, ni Peste Porcina. • Programa de vigilancia epidemiológica permanente para impedir el ingreso de las enfermedades. • Sofisticadas tecnologías para desarrollar productos de calidad. • Chile puede enviar carne con hueso, sin nivel de riesgo. • Reconocida seriedad de los exportadores chilenos. |
| Principales Productos | Productos cárnicos (con y sin hueso), despojos y productos elaborados de las especies: <ul style="list-style-type: none"> • Bovino • Ovino • Porcina • Aviar (Pollo y Pavo) |
| Certificaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Inscripción en el Listado de Establecimientos Pecuarios de Exportación (LEEPP) • Requisitos zoonosanitarios exigidos por los países importadores (Certificación oficial) • Programa de Planteles Animales bajo Certificación Oficial (PABCO) • Certificación Internacional Halal |
| Asociaciones y Gremios Relacionados | <ul style="list-style-type: none"> • APA (Asociación Productores Avícolas) www.apa.cl • ASPROCER (Asociación de Productores de Cerdo) www.asprocer.cl • FAENACAR (Asociación de Plantas Faenadoras Frigoríficas de Carnes). www.faenacar.cl |

Fuente: ProChile

Principales productos de exportación:

Ilustración 6. Distribución Exportaciones por Productos



Fuente: ProChile

Según registros del directorio exportador de ProChile, para la categoría Carne y Despojos Comestibles (código SH 02), se registran 49 empresas exportadoras de este producto con montos exportados por más de USD\$ 1,16 billones a enero del 2014.

5.1.2 Bebestibles

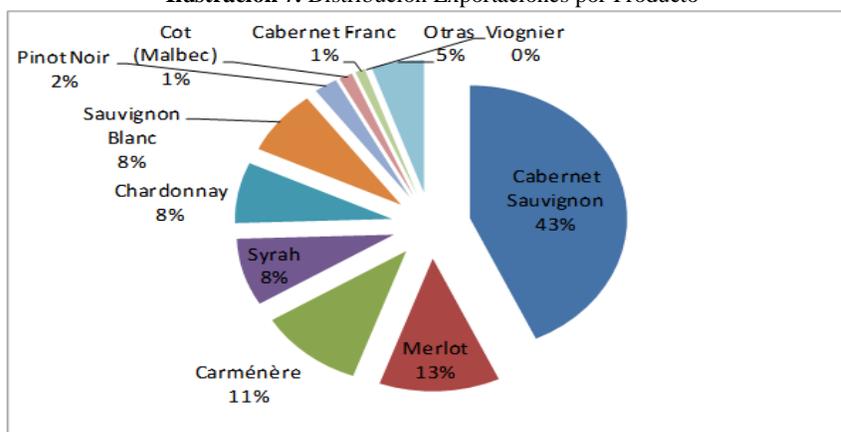
Tabla 10. Descripción Productos del tipo Bebestibles

| Ítem | VINOS |
|-------------------------------------|---|
| Descripción | <p>Este sector se subdivide en 5 categorías: granel, embotellado, envasado, espumoso y con pulpa.</p> <p>Chile es el octavo productor de vino en el mundo y el quinto en exportaciones (OIV). La producción total del año 2012 se elevó a 1.255.371.040 litros, aumentando en un 19,9% respecto al 2011 (Informe Producción de Vinos 2012, SAG). Las mayores producciones de vinos se encuentran en las regiones del Maule, Libertador Bernardo O'Higgins, y la Región Metropolitana. Sumadas las tres, representan el 92,2% del total del vino producido en el país.</p> <p>La estrategia de la industria es focalizar los esfuerzos en la promoción de vino embotellado, categoría que, entre enero y diciembre 2012, tuvo un crecimiento de 0,38% en valor, 0,2% en precio promedio y 0,18% en volumen, respecto del 2011.</p> |
| Ventajas Comparativas | <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de plagas (Chile está protegido por los Andes al oriente y por el océano al poniente) • Gran diversidad de territorio • Gran amplitud térmica entre día y noche • Clima propicio a la viticultura |
| Principales Productos | <ul style="list-style-type: none"> • Cabernet Sauvignon • Carmenère • Syrah • Pinot Noir • Sauvignon Blanc • Chardonnay |
| Certificaciones | <ul style="list-style-type: none"> • "Certified Sustainable Wine of Chile" • BSCI |
| Asociaciones y Gremios Relacionados | <ul style="list-style-type: none"> • Wines of Chile, www.winesofchile.org • MOVI, Movimiento de Viñateros Independientes, www.movi.cl • VIGNO www.vigno.org |

Fuente: ProChile

Principales productos de exportación:

Ilustración 7. Distribución Exportaciones por Producto



Fuente: elaboración propia en base a información de ODEPA

Según registros del directorio exportador de ProChile, para la categoría Bebidas, Líquidos Alcohólicos y Vinagre (código SH 22), se registran 403 empresas exportadoras de este producto con montos exportados por más de USD\$ 16,5 billones a enero del 2014. Actualmente la única empresa que registra exportaciones directas a Macao es la Vina J. Bouchon S.A. con un monto de USD\$ 47 mil al año 2012.

5.1.3 Productos del Mar

Tabla 11. Descripción Productos del tipo Productos del Mar

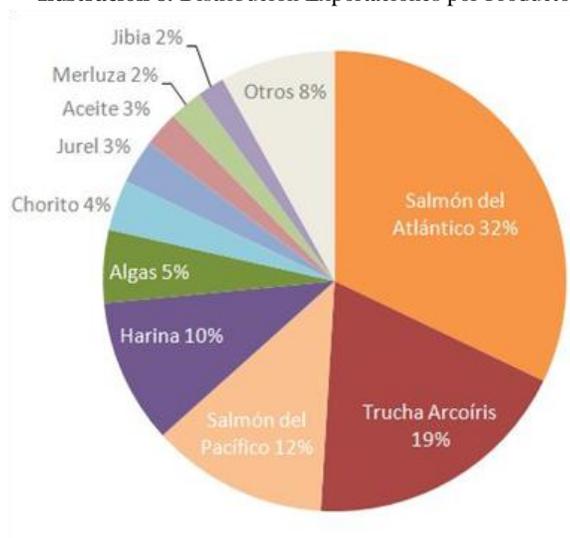
| Ítem | PRODUCTOS DEL MAR |
|-----------------------|---|
| Descripción | <p>Chile posee un extenso litoral en el Océano Pacífico, con características oceanográficas que han permitido el desarrollo de variados ecosistemas y especies que, hoy en día, se traducen en riqueza y abundancia de recursos. Estos factores nos han llevado a ser una potencia en la producción de alimentos de origen marino.</p> <p>Los pescados, mariscos y algas chilenas se consumen a diario en millones de hogares alrededor del mundo, logrando así posicionar a nuestro país como proveedor confiable y estable de productos del mar, hecho se ve apoyado por la calidad y la inocuidad de estos, provenientes tanto de la pesca como de la acuicultura.</p> |
| Ventajas Comparativas | <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento a nivel mundial • Las extensas costas y la pureza de sus aguas. • Alimentos de alto valor nutritivo. • Las templadas aguas de la zona norte y las frías del sur, brindan a nuestro país una inmensa variedad de especies y productos de origen marinos. • Gran evolución del sector pesquero. • Altos niveles de producción. • Alto nivel de profesionalismo de las empresas del sector. |
| Principales Productos | <ul style="list-style-type: none"> • Salmón del Atlántico • Trucha Arcoíris • Salmón del Pacífico • Algas • Chorito • Jurel • merluza • Jibia • Aceite y harina de pescado |

| | |
|-------------------------------------|---|
| Certificaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Marine Stewardship Council (MSC) • Friend of the Sea • Global Aquaculture Alliance (GAA) • GlobalGAP • Aquaculture Stewardship Council (ASC) • Certificación de Gestión de Seguridad Laboral y Salud Ocupacional-18001 (OHSAS 18001), Certificación de Gestión Ambiental-14001 (ISO 14001) • Certificación de Gestión de Calidad-9001 (ISO 9001:2008). |
| Asociaciones y Gremios Relacionados | <ul style="list-style-type: none"> • SalmonChile, Asociación de la Industria del Salmón, www.salmonchile.cl • Acotruch, Asociación de Productores de Salmón Coho y Trucha, www.acotruch.cl • SONAPESCA, Sociedad Nacional de Pesca, www.sonapesca.cl • AMICHILE, Asociación de Miticultores de Chile, www.amichile.com |

Fuente: ProChile

Principales productos de exportación:

Ilustración 8. Distribución Exportaciones por Producto



Fuente: ProChile

Según registros del directorio exportador de ProChile, para las categorías Pescados y Crustáceos, Moluscos y demás Invertebrados Acuáticos (código SH 03) y Preparaciones de Carne, Pescado o de Crustáceos, Moluscos o demás Invertebrados Acuáticos (código SH 16), se registran 348 y 134 empresas exportadoras de este producto respectivamente, con montos exportados por más de USD\$ 3 y USD\$ 1,16 billones respectivamente, a enero del 2014.

Luego de la descripción de los principales productos que serán abordados por esta tesis, y con el objetivo de realizar un análisis FODA estandarizado, continuación se muestran las fortalezas y debilidades (análisis interno), junto con las oportunidades y amenazas (análisis externo) que presentan en general estos 3 sectores.

Este análisis se realiza aplicando la metodología FODA:

Fortalezas

- Disponibilidad de mano de obra propia, principalmente en las PYMES.
- Bajos costos operativos.
- Necesidad de limitada inversión inicial.
- Las empresas tradicionales chilenas cuentan con una larga tradición en el conocimiento de la tierra y producción de alimentos.
- Las características geográficas, climáticas y culturales de Chile hacen que la producción nacional de alimentos pueda ser de la más diversa (mayoría de las regiones del país son productoras de algún alimento) y durante todo el año (clima mediterráneo).
- Existencia de políticas activas de promoción de las exportaciones, mediante la creación de normas y el financiamiento de programas destinados a pequeños exportadores (SERCOTEC, CORFO, ProChile, etc.).
- Tratado comercial con China y acuerdo de firmar uno con Hong Kong, principales mercados y puertos de entrada a Macao (RAE).

Debilidades

- Desinformación en las empresas sobre los beneficios y apoyos existentes para exportar.
- Escases de profesionales dentro de las PYMES, sobre todo en las áreas de gestión comercial y financieras.
- Falta de integración asociativa.
- Obstáculos en conseguir capital cuando las empresas están creciendo.
- Falta de experiencia en el rubro exportador y en negocios internacionales por parte de la mayoría PYMES chilenas.
- Una debilidad de Chile, es su ubicación geográfica, ya que se encuentra alejado de gran parte de los mercados de exportación, aumentando los costos de transporte y distribución, especialmente para los mercados de Asia-Pacífico.
- Algunas empresas tienen sus plantas aún no habilitadas por el SAG para exportar (incumplimientos de normas y estándares).
- Limitaciones financieras en términos de inversión y capital de trabajo.
- Ubicación geográfica desfavorable respecto de los principales mercados enfocados al segmento HORECA (como España, Portugal, Francia, etc.).

Oportunidades

- Mercados internacionales en continuo aumento en el consumo de alimentos, específicamente en Macao (RAE).
- Precios sostenidos y crecientes de los alimentos.
- Necesidad de la creación alternativas productivas debido a las condiciones económicas.
- Políticas públicas enfocadas a convertir a Chile en una potencia exportadora de alimentos.
- Chile tiene Tratados de Libre Comercio con múltiples países del mundo, por lo que pueden ser una oportunidad para diversificar los mercados de exportación de alimentos.
- Preferencia creciente de grandes sectores de población mundial por los alimentos naturales, sanos y provenientes de sectores de Latinoamérica.

- Macao puede ser una vitrina comercial para los productos chilenos, debido a su gran afluencia turística.
- Perspectivas de desarrollo del mercado doméstico.

Amenazas

- El gobierno de Macao puede implementar algunas políticas monetarias, fiscales y regulatorias restrictivas en el sector de los juegos, provocando un desincentivo de inversión para las cadenas hoteleras y de casino, provocando una disminución de visitantes y por ende una disminución de consumo del canal HORECA.
- Establecimiento de aranceles antes no existentes en las importaciones de productos alimenticios que provoquen un alza de precios de estos y posterior disminución de las importaciones por parte del sector HORECA.
- Dado que los productos alimenticios del sector HORECA en Macao están orientados hacia consumidores de alto poder adquisitivo, la demanda se puede ver resentida ante expectativas desfavorables del desempleo de la economía en los principales destinos de exportación.
- Fuerte competencia en los mercados internacionales de alimentos dirigidos al sector HORECA, especialmente productos y marcas españolas, portuguesas, francesas, australianas, etc.

5.2 PEST

El análisis PEST es una herramienta sencilla y eficaz utilizada en el análisis de situación para identificar, a nivel del macro entorno, las fuerzas externas clave que pueden afectar a una organización o industria. Estas fuerzas pueden crear tanto oportunidades como amenazas para estas. Por lo tanto, el objetivo de hacer PEST es para:

- Conocer los factores externos actuales que afectan a la organización
- Identificar los factores externos que pueden cambiar en el futuro
- Explotar los cambios (oportunidades) o defenderse de ellos (las amenazas) mejor que los competidores harían

En este sentido, el resultado de PEST será una comprensión de la imagen global que rodea a la industria exportadora de alimentos chilenos. Siendo pertinente su análisis para identificar y analizar la situación del macro entorno del sector HORECA de Macao.

5.2.1 Análisis Político

Anteriormente un territorio chino bajo administración portuguesa, Macao se convirtió en una Región Administrativa Especial (RAE) de la República Popular de China (PRC) en la restitución a China el 20 de diciembre de 1999 por parte de Portugal. Macao, mantiene un alto grado de autonomía, excepto en asuntos exteriores y la defensa, las leyes y los controles fronterizos y además mantiene su propia moneda, la Pataca. Macao no utiliza la ley común, sino que utiliza la ley de código estampado en el sistema portugués.

En cuanto a la política fiscal, el gobierno de Macao mantiene una política fiscal (tasas e incentivos) estable y favorable para empresas extranjeras, lo que da seguridad e incentivos para que empresas se instalen cada año en la región, principalmente grandes cadenas hoteleras y casinos²⁸. El mismo ambiente favorable ocurre con los sistemas de control del comercio, inexistencia de restricciones a la importación (calidad y cantidad), y la casi nula existencia de aranceles para las importaciones.

En el caso de relaciones bilaterales con Chile, aun no existen conversaciones para algún tratado, pero el escenario es favorable para los exportadores chilenos, ya que Chile mantiene un tratado de libre comercio ya hace 7 años con China (Mainland) y está a portas de cerrar un tratado comercial con Hong Kong, ambos países principales mercados para Macao²⁹.

5.2.2 Análisis Económico

Macao es un mercado pequeño (la decimoquinta región más pequeña del mundo), rico (su PIB per cápita es más de cuatro veces el de Chile) y de fácil acceso. Debido al reducido tamaño y su falta de recursos naturales, apenas existe producción industrial, y la economía se basa en los servicios del juego de azar, los servicios financieros e inmobiliarios y el comercio y la hostelería.

El PIB per cápita del país fue de USD\$ 65.363 para el 2011(531.723 Patacas, la moneda oficial del país), uno de los más altos de la zona Asia Pacífico.

El turismo es uno de los sectores más importantes y que más dinamismo está adquiriendo en la economía de Macao. Muestra de ello es la afluencia anual de visitantes con la que cuenta, que en 2012 alcanzó las 28 millones de personas, un 0,3% más que el año anterior. Esta cifra, en 1999, era de sólo 7,4 millones de personas. El mayor número de visitantes proviene de China continental (60,2%), Hong Kong (25,2%) y Taiwán (3,8%). El 97,4% del total de visitantes son de origen asiático, el 1,1% americanos y el 0,9% europeos.

Finalmente, el principal consumo se realiza en hoteles, donde se encuentran los grandes casinos y donde acuden en masa la mayoría de turistas que visitan Macao, siendo un dato adicional importante es el gasto de viajeros per cápita de UDS\$ 2.640 el 2012 en alimentación y bebidas que en el 2012 aumentó un 35%, con respecto al año anterior³⁰.

5.2.3 Análisis Social-Cultural

Hoy en día en el mundo y sobretodo Asia-Pacífico gracias a la globalización, existe una homogenización en los gustos y preferencias los consumidores, conciencia por productos de calidad y un seguimiento a las tendencias, especialmente en el tema alimenticio. Cada vez son más consumidores que exigen comidas y preparaciones de alimentos de mayor calidad, sanos y provenientes de distintos lugares del mundo, presionando a las industrias a entregar productos con estas características, tendencia que también se observa en las importaciones del segmento HORECA.

²⁸ US Commercial Service

²⁹ DIRECOM

³⁰ Departamento de Estadísticas y Censo de Macao

Así mismo, las actitudes hacia los bienes y servicios importados por parte de los consumidores de Macao son altamente positivas y demandantes, especialmente en esta región donde los turistas poseen un alto poder adquisitivo. Según afirma Matt Lei, vicepresidente de Dairy Land (importante cadena de distribución en Macao), el 99% de los turistas de China están dispuestos a gastarse una parte considerable de las ganancias del juego en una buena comida durante su visita de un día en Macao, especialmente si proviene de lugares exóticos como Latinoamérica y posee precios ostentosos³¹.

En general, las actitudes hacia la calidad del producto y servicio al cliente, los estilos de vida y hábitos de compra de los turistas en Macao, promueven que el sector HORECA requiera abastecerse de los productos más diversos, lujosos y de alta calidad, provenientes de los países más diversos y reconocidos del mundo.

Finalmente, cabe destacar la favorable afluencia y comportamiento consumista de los visitantes en Macao, ya que el principal consumo se realiza en hoteles, donde se encuentran los grandes casinos y donde acuden en masa la mayoría de los 28 millones de turistas, que visitan Macao al año³².

5.2.4 Análisis Tecnológico

Macao ha construido una sólida infraestructura de telecomunicaciones. El uso de computadores e Internet es alto. En noviembre de 2009, se registraron aproximadamente 127.811 suscriptores de Internet, de los cuales más del 98% fueron de banda ancha, principalmente ADSL³³.

Esto también se aplica al nivel de tecnología en la industria HORECA, debido a que el sector turístico es sumamente alto y depende de una buena conexión e infraestructura tecnológica y de comunicación para mantenerse en contacto con Mainland (China) y Hong Kong, sus principales visitantes, además del resto del mundo.

Por el lado de la legislación relativa a la tecnología, esta es favorable ya que no existe ningún tipo prohibiciones en términos de acceso a Webs extranjeras, hecho que si ocurre en Mainland (China) con Facebook y Youtube. Adicionalmente el gobierno de Macao se está actualizando cada vez más sus instituciones con la tecnología, manteniendo sus páginas oficiales en Internet y permitiendo incluso trámites aduaneros para extranjeros en forma remota-online. Estos avisos se publican en su mayoría en chino y portugués.

5.3 PORTER

Las cinco fuerzas de Porter permitirán identificar las características estructurales principales del sector HORECA de Macao, determinando por tanto, el atractivo del sector.

Además, este análisis determinará la estructura del sector HORECA de Macao, indicando las fuerzas claves que intervienen en el y la relevancia e intensidad de estas, de manera de poder utilizar esta información como base en las estrategias de entradas y mitigación de riesgos del mercado de alimentos, especialmente en el sector HORECA de estudio.

³¹ Entrevista realizada por Oficina Económica y Comercial del Consulado General de España en Hong Kong

³² Departamento de Estadísticas de Macao

³³ US Commercial Service

5.3.1 Poder de los compradores

La industria mundial de alimentos consiste en el mercado de alimentos envasados y el mercado de productos agrícolas. Esta industria está muy fragmentada y mantiene algunos jugadores principales. En este mismo escenario y para motivos del análisis del mercado de Macao, los compradores los dividiremos en tres principales grupos consumidores: las grandes empresas importadoras y distribuidoras, los supermercados y finalmente el sector HORECA (cadenas de hoteles, restaurantes y casinos).

Las empresas importadoras y distribuidoras son importantes actores que juegan en el mercado de alimentos de Macao con un doble rol, el de compradores y proveedores. Como compradores, ejercen gran poder de compra en su calidad de agentes de intermediación comercial entre los exportadores y los consumidores finales, estableciendo preferencias por algunos tipos de alimentos dependiendo de la marca y su país de procedencia. A pesar de estar en una industria muy fragmentada, también existe un grado alto de oligopolio entre estas empresas en los países o mercados donde se instalan, sus servicios de representación no son muy diferenciados y el costo de entrada para estas no es significativamente alto, pero requieren de un grado de aceptación, reconocimiento y confianza de parte de los consumidores finales.

Además, estas empresas muchas veces están integradas hacia adelante, siendo dueñas de supermercados y otros puntos de ventas directos al consumidor, creando cierto tipo de oligopolio en el mercado como por ejemplo Dairy Land y Vang Kei Hong Trading Co. Ltd.

Finalmente, el sector HORECA (cadenas de hoteles, restaurantes y casinos), es el último eslabón en esta cadena de compradores de este análisis. Si bien es cierto, las cadenas de hoteles, restaurantes y casinos son quienes adquieren los productos en última instancia, ya sea provenientes de los mismos productores, grandes multinacionales ó agentes de intermediación comercial, estas aún no ejercen gran poder de negociación como compradores como tal. Cabe mencionar también que el sector HORECA no acostumbra abastecerse directamente de los productores internacionales, sino que preferentemente lo hacen a través de distribuidores, agentes de ventas, etc.

5.3.2 Poder de los proveedores

Como principales jugadores en esta sección se toman a los proveedores de alimentos inicialmente a los exportadores, segundo a las mismas empresas importadoras y distribuidoras que juegan su rol como proveedores directos del mercado y luego los supermercados.

La naturaleza fragmentada de la industria significa que los actores del mercado pueden vender sus productos a un gran número de compradores. Las empresas importadoras y distribuidoras del mercado dependen en cierto grado de los exportadores de los alimentos que deben ser de una determinada calidad para asegurar la consistencia de los productos y por lo tanto la lealtad de marca, a su vez están sujetas a las fluctuaciones de los precios, debido a factores como un cambio en el tamaño de la cosecha, las condiciones estacionales, las condiciones climáticas y los requisitos de importación y exportación, que puede tener un efecto adverso sobre los ingresos de las empresas.

No obstante, el poder de proveedor para la mayoría de los exportadores es bajo dentro del mercado, ya que como se mencionó anteriormente, las empresas importadoras y distribuidoras

son el principal foco de abastecimiento en el sector de alimentos y principalmente el sector HORECA. Por otro lado, las empresas importadoras y distribuidoras presentan en general una situación financiera más fuerte que la de los exportadores, lo que significa que a menudo entran en los contratos con los proveedores de duración determinada, a veces a favor de estas empresas. Además, los acuerdos contractuales indican elevados costos de cambio y las sanciones por terminación, aumentan la potencia de las importadoras.

En el caso de los Supermercados, estos tienen gran importancia a nivel de consumidor final, pero no son grandes abastecedores del segmento HORECA.

5.3.3 Nuevos entrantes

Los valores que la industria de alimentos mueve y sus tendencias de crecimiento, son claros incentivos para el ingreso de nuevos jugadores.

En el caso de los exportadores en cuanto a las barreras de entrada, con el fin de competir con los titulares principales, se requiere en una producción a gran escala, lo que a su vez requiere una gran cantidad de inversión de capital en equipos de producción. La presencia de marcas fuertes, proporciona barreras de entrada a nuevas marcas, lo que significa que no pueden competir en la misma escala. Sin embargo, el acceso a pequeña escala puede tener éxito, especialmente en el sector HORECA, además los consumidores son cada vez más abiertos a las cocinas de diferentes países y regiones del mundo.

Por otro lado, los nuevos operadores en la industria de importación y representación, encuentran barreras de entrada en la obtención y mantención de carteras de clientes basadas en el reconocimiento y confianza de sus servicios y productos y marcas que promueven. Además otra barrera de entrada puede ser el conocimiento de las regulaciones gubernamentales de Macao en términos de importación de algunos productos, aunque la mayoría de estas son inexistentes.

En general, existe una amenaza moderada de nuevos participantes en la industria.

5.3.4 Amenaza de sustitutos

Los productos alimenticios son importantes para los consumidores por lo tanto existen pocos sustitutos viables en general, pero hay posibilidades de presencia en los mercados separados.

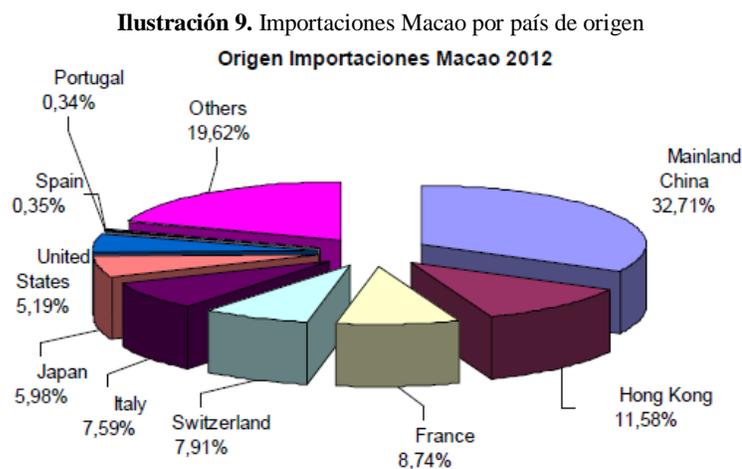
En el caso de los productos ofrecidos en el canal HORECA, los principales sustitutos serían los productos envasados, enlatados, congelados y comida chatarra en general. Sin embargo, para el caso específico del sector HORECA, los alimentos más requeridos por sus consumidores son los que mantienen una calidad alta, nivel de reconocimiento de marca, reconocimiento del país de origen, etc., esto teniendo en cuenta la mantenida tendencia de los consumidores, especialmente en el mercado asiático.

5.3.5 Grado de rivalidad

La industria mundial de los productos alimenticios es fragmentada y dominada por la presencia de los líderes principales. El gran tamaño de la industria y sus índices de crecimiento produce

que haya un gran número de actores del mercado lo que intensifica la rivalidad a lo largo de toda la cadena: productores, intermediadores y compradores.

Macao, como ya se ha comentado anteriormente, es un país que prácticamente importa todo lo que consume, debido a su escasa industria local. Los principales socios comerciales con los que cuenta, sin entrar en detalle en el tipo de importaciones que realiza, son China, Hong Kong y Francia, como se puede ver en el siguiente gráfico:



Fuente: Departamento de estadísticas de Macao

En el sector HORECA de Macao, específicamente al cual este estudio pretende atacar, la industria chilena de alimentos, presenta una enorme competencia, donde la percepción de calidad y preferencias de la demanda por estos productos está directamente relacionada con el país de procedencia de estos mismos.

Para tener una visión general de quienes son los países que dominan las importaciones de realizadas por Macao en alimentos, a continuación se presentan principales proveedores de las principales partidas arancelarias importadas por Macao: Bebestibles, Carnes y Productos del Mar.

Bebestibles: Los principales países que exportan bebidas a Macao son Francia, con un 62,6% del total, China, que suma el 12,5% y Hong Kong, de donde proviene el 5,9%. Dos tercios de las bebidas exportadas de Francia a Macao es vino, y un tercio es bebidas alcohólicas con graduación menor a 80 grados. China exporta bebidas de graduación alcohólica inferior a 80° (el 49% del total de sus exportaciones de bebidas), así como bebidas azucaradas (27%) y cerveza de malta (12%). Hong Kong exporta en casi su totalidad bebidas azucaradas, mientras que un 2% es cerveza de malta.

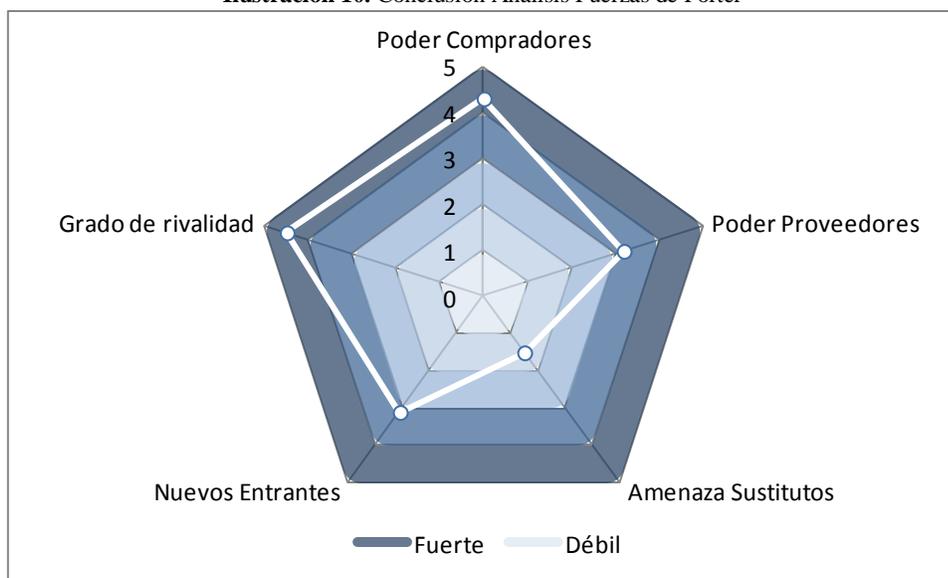
Carnes: Los principales proveedores de carne a Macao son Brasil, China y Estados Unidos. Entre los tres suministran un 74% del total de la carne importada al país.

Productos del Mar: La mayor parte de estas importaciones provienen de China, Japón y Australia. China exporta el 30% del total de pescado demandado en Macao, y entre estos tres países se concentra el 50% del total.

Las principales partidas importadas son crustáceos (23,82% sobre el total de las importaciones del capítulo arancelario), moluscos (20,73%) y peces vivos para consumo humano (18,66%).

Como conclusión del análisis de Porter a la industria de alimentos mundial y específica del sector HORECA de Macao, se puede apreciar que las fuerzas que inciden con mayor intensidad en esta industria en una escala del 1 al 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta, son los Compradores (teniendo en cuenta las agencias de intermediación comercial), Grado de Rivalidad (competidores) y Proveedores.

Ilustración 10. Conclusión Análisis Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base a estudios de la Industria de Alimentos de MarketLine

5.4 Necesidad y Oportunidad

5.4.1 Necesidad

Dentro del sector de alimentos, existe un subsector al que se denomina de “No tradicionales”, el cual está compuesto en Chile por un importante grupo de Pymes, en su mayoría “familiares”, con gran vocación de trabajo y experiencia en la elaboración de productos de calidad. Pero también con necesidades insatisfechas de tecnología, y algunas dificultades para progresar, relacionadas en su mayor parte con: la obsolescencia de su infraestructura, sus economías de escala, la capacitación de sus recursos humanos, la capacidad de desarrollar por sí solos, un programa sustentable de crecimiento que les permita fortalecer su oferta y competir exitosamente en mercados nacionales e internacionales; y también, en parte, porque las políticas públicas de promoción han estado orientadas principalmente a otros sectores económicos como la vitivinicultura y la producción agrícola primaria.

Estando estas dos últimas áreas suficientemente promovidas, apoyadas financieramente, reconvertidas y desarrolladas por sus propios actores, es de esperar que los esfuerzos, capacidades y las estrategias de desarrollo para los próximos años estén orientados a la colaboración y asistencia técnica a las Pymes productoras de alimentos, muchas de las cuales son los pilares de las economías regionales.

De lo anterior, urge la necesidad de ahondar en algunas estrategias para lograr potenciar a las Pymes productoras de alimentos para ser una industria más eficiente, con objetivos claros y resultados alcanzables, especialmente en materia de exportación. Para ello, es necesario:

- Promover la asociatividad
- Capacitación y entrenamiento
- Productividad y la especialización
- Canales de distribución, diseños y formatos
- Establecer estándares de calidad homogéneos e internacionales
- Incorporación de tecnología e innovación
- Promover y apoyar la internacionalización
- Sellar el compromiso de un esfuerzo individual y sectorial con cada uno de los actores

5.4.2 Oportunidad

En el sector alimenticio, Chile posee ventajas que le permiten producir alimentos cuya calidad se eleva por sobre la de sus competidores. Su clima mediterráneo, y la producción escalonada y en contra estación con el hemisferio norte, se suman al aislamiento geográfico del país, con barreras naturales en todos sus extremos, que disminuyen de manera considerable la incidencia de plagas y enfermedades. Por otro lado, cabe destacar la estabilidad política y económica de Chile; la moderna infraestructura y logística de exportación; el uso de tecnología de punta en la producción y procesamiento de los distintos productos; el cumplimiento de exigentes normas y certificaciones internacionales, y la extensa red de acuerdos de comercio con 60 países.

La Oferta Chilena

Chile destaca a nivel mundial como el mayor exportador de arándanos, uva de mesa, ciruelas frescas, ciruelas deshidratadas, manzanas deshidratadas, trucha y salmón del Pacífico. Además es el segundo mayor proveedor de aguacates, frambuesas congeladas, nueces y salmón del Atlántico, y el primer productor de cerezas frescas en el hemisferio sur. Cuenta con un reconocido posicionamiento en los vinos y otros productos como aceites de oliva extra virgen, aguas minerales, pisco y frutos secos, entre otros, que componen parte de la amplia diversidad de nuestra oferta exportable, que también incluye alimentos funcionales (ver detalles en Anexo B).

En la tabla siguiente se puede observar el top 20 de exportaciones de alimentos de Chile al mundo durante el 2011. Según la FAO, estas exportaciones alcanzaron un valor de USD\$ 7.7 billones:

Tabla 12. Top exportaciones - Chile 2011 en miles de dólares

| Posición | Producto | Cantidad (ton.) | Valor (miles de USD\$) | Valor unitario (USD/ton.) |
|----------|-------------------------|-----------------|------------------------|---------------------------|
| 1 | Vino | 661.302 | 1.683.455 | 2.546 |
| 2 | Uvas | 853.334 | 1.506.219 | 1.765 |
| 3 | Manzanas | 801.167 | 676.119 | 844 |
| 4 | Preparaciones de Frutas | 370.935 | 619.867 | 1.671 |
| 5 | Arándanos | 73.772 | 428.705 | 5.811 |
| 6 | Cerezas | 64.612 | 377.513 | 5.843 |
| 7 | Cerdo | 68.015 | 335.905 | 4.939 |

| | | | | |
|-------|--------------------------------|------------------|------------------|---------------|
| 8 | Preparaciones de Alimentos | 49.937 | 331.165 | 6.632 |
| 9 | Aguacates | 102.820 | 226.346 | 2.201 |
| 10 | Carne de pollo | 80.029 | 219.377 | 2.741 |
| 11 | Kiwis | 178.691 | 171.834 | 962 |
| 12 | Maíz | 48.409 | 167.197 | 3.454 |
| 13 | Pasas | 70.245 | 167.156 | 2.380 |
| 14 | Peras | 134.711 | 136.924 | 1.016 |
| 15 | Ciruelas y endrinas | 100.784 | 136.186 | 1.351 |
| 16 | Melocotón. (Duraznos), Néctar. | 99.967 | 131.424 | 1.315 |
| 17 | Nueces Sin Cáscara | 8.931 | 120.014 | 13.438 |
| 18 | Ciruelas Secas | 57.966 | 112.327 | 1.938 |
| 19 | Cereales para Desayuno | 168.201 | 104.525 | 621 |
| 20 | Pasta Tomate | 91.733 | 91.947 | 1.002 |
| Total | | 4.085.561 | 7.744.205 | 62.470 |

Fuente: FAOSTAT

Apoyo e Incentivo Estatal

El Gobierno de Chile ha establecido como objetivo prioritario convertir al país en una de las potencias alimentarias mundiales y conseguir que hacia 2014 sea uno de los 10 exportadores de alimentos más relevantes con unas ventas al extranjero alrededor de los USD\$ 20 billones anuales³⁴. Para ello, en 2007 se creó el Consejo Chile Potencia Alimentaria, entidad público-privada que tiene como objetivo articular de forma estratégica a productores y agricultores de alimentos con el sector público, enfocándose en antecedentes entregados por la FAO, sobre el aumento en la demanda de alimentos en el mundo, la cual se duplicaría para el año 2050.

De lo anterior y con el objetivo de convertir a Chile en una potencia agroalimentaria mundial, el gobierno ha creado nuevos proyectos e iniciativas como por ejemplo:

- El nuevo Ministerio de Agricultura, Alimentos, Pesca y Recursos Forestales, que amplía las facultades y el ámbito de acción del actual Ministerio de Agricultura y donde se busca, según palabras del propio Presidente de la República: “ pasar del número 15 en que estamos hoy, a estar en el "top 10" de los países productores de alimentos". El proyecto considera el traspaso de toda la institucionalidad de Pesca y Agricultura, desde el Ministerio de Economía, a la nueva cartera. Asimismo, incluye el traspaso de ciertas atribuciones de control y aseguramiento de la cadena productiva que actualmente recaen en el Ministerio de Salud, al nuevo Ministerio de Agricultura, Alimentos, Pesca y Recursos Forestales, con el fin de cubrir vacíos y evitar duplicidades.
- El Consejo de Ministros para la Calidad e Inocuidad Alimentaria, con el objetivo de velar que los alimentos no causen daño a lo largo de toda la cadena alimentaria y coordinar a

³⁴ Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC)

los ministerios y servicios públicos, con el fin de proteger la salud de la población y fortalecer el sector alimentario del país.

Condiciones Naturales y Geográficas Privilegiadas

Chile no solo es uno de los 14 países del mundo con clima mediterráneo -lo que posibilita el desarrollo de ciertos productos con calidades y rendimientos exclusivos a este sistema-, sino que además es de los pocos productores que está situado con estas condiciones climáticas en el Hemisferio Sur, a contrastación de los principales mercados.

Red de Tratados

El país cuenta con una red de 22 acuerdos comerciales bilaterales y regionales, lo que le permite exportar una amplia variedad de productos a más de 60 países, que representan el 85,7% del PIB mundial, y el 62% de la población global.

Alta Condición y Reputación Sanitaria

En el mundo actual, la certificación sanitaria de los alimentos ha pasado a ser la principal barrera o puerta de entrada a los mercados, por lo que la condición de Chile como un país libre de las principales patologías fito y zoonositarias –fiebre aftosa, mosca de la fruta, peste porcina, entre otras-, permite una ágil entrada a los mercados internacionales³⁵. En este aspecto, Chile tiene la ventaja de estar custodiado por sus barreras naturales: el océano Pacífico por el oeste, los hielos antárticos por el sur, el desierto por el norte y la Cordillera de los Andes por el este. A esto se suma una eficiente gestión del Ministerio a través del SAG en las últimas décadas, para proteger las puertas de entrada al país, así como en prevenir, detectar y erradicar pestes y enfermedades.

Adicionalmente, los exportadores chilenos poseen una buena reputación en cuanto a la inocuidad y trazabilidad de sus productos (adecuándose rápidamente a exigencias y normas internacionales)³⁶.

Tecnología, Innovación y Sustentabilidad

Dentro del sector existe la estrategia “Chile Potencia Alimentaria”, que se centra en incrementos de productividad logrados a través de la innovación e incorporación de tecnología; el uso sustentable de los recursos naturales; encadenamientos productivos, que incluyen desde las economías familiares campesinas hasta la más moderna agroindustria; profundización de la inserción competitiva en los mercados internacionales; preocupación por la sanidad vegetal y animal; la inocuidad de los alimentos, y alineamientos del sector público y privado con la agenda alimentaria.

Un punto importante es que el 90% de las exportaciones chilenas se hacen vía marítima, con una eficiencia 3,2 veces mayor que el transporte terrestre utilizado dentro de Europa y Estados Unidos, por lo que las emisiones de gases efecto invernadero, relacionadas al transporte de los productos, es sustancialmente más baja, y la Huella de Carbono es, en general, menor a la de los productos elaborados y distribuidos dentro de Europa o Estados Unidos.

³⁵ <http://www.minagri.gob.cl/flip/Vision/files/assets/basic-html/page25.html>

³⁶ Visión, desafíos y logros Ministerio de Agricultura 2010 – 2014, página 25.

Además, la calidad de la oferta de alimentos producidos en Chile ha sido reconocida por el Índice Global de Seguridad Alimentaria 2012, elaborado por The Economist Intelligence Unit, que ubicó al país como líder en América Latina³⁷.

Adicionalmente, según estadísticas de la FAO para las categorías “Food and animals, Beverages y Fish Food”; Chile se convirtió en el primer país en cuanto al crecimiento de este tipo de exportaciones entre 1996 y 2005, con un crecimiento anual medio del 10%.

En conclusión, se puede observar la existencia de una oportunidad en el mercado HORECA de Macao para la industria chilena de alimentos. Si bien es cierto existen falencias y desafíos en lograr que Chile sea una potencia agroalimentaria, los principales actores en esta campaña; exportadores, Gobierno de Chile y asociaciones pertinentes, se muestran a favor de lograrlo. Este buen escenario, es un gran aliciente para los objetivos propósitos de esta tesis (ver esquema Anexo D).

6 PROPUESTA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO EN MACAO

Con el fin de cubrir las necesidades y falencias de la industria exportadora chilena de alimentos antes descritas, y teniendo en cuenta la potencialidad y fortalezas de la misma, además de obtener una herramienta que permita medir la efectividad del apoyo del Gobierno de Chile en el subsidio y promoción a las exportaciones, este capítulo pretende aprovechar las oportunidades que el sector HORECA de Macao presenta, a través de la propuesta de una Agencia Chilena de Intermediación Comercial piloto de capital estatal, representando comercialmente, gestionando y concretando negocios de exportaciones de alimentos chilenos exclusivamente al sector HORECA de Macao.

6.1 Agencia de Intermediación Comercial Chilena

6.1.1 Descripción

Esta Agencia Chilena de Intermediación Comercial³⁸ es una propuesta de un piloto que busca aprovechar de manera focalizada y exclusiva la oportunidad que existe en el mercado HORECA de Macao, permitiendo principalmente potenciar las exportaciones del sector alimentario chileno, inicialmente del tipo Carnes, Bebestibles y Productos del Mar³⁹ en el sector HORECA de Macao.

6.1.2 Misión

Maximizar, potenciar y concretar las oportunidades de negocios en el sector HORECA de Macao, para lograr pavimentar una relación e integración económica satisfactoria y sustentable entre Chile y Macao, basada en la potencia exportadora de la industria alimentaria chilena.

6.1.3 Visión

Ser una herramienta de entrada estratégica del Gobierno de Chile, en sus lineamientos de búsqueda de nuevas oportunidades de negocios para la industria alimentaria chilena.

³⁷ Global Food Security Index 2012. <http://www.agbiz.co.za/LinkClick.aspx?fileticket=bghc59EHWho%3D&tabid=362>

³⁸ La Oficina de Intermediación Comercial podrá ser llamada en adelante indistintamente como oficina, agencia o piloto.

³⁹ Las empresas chilenas podrán ser llamadas en adelante indistintamente productores, clientes o exportadores.

6.1.4 Objetivos

Los objetivos que se esperan cumplir con este piloto son los siguientes:

- Contribuir al aumento del nivel de exportaciones de la industria chilena productora de alimentos a Macao, en al menos un 10% de crecimiento anual.
- Contribuir a la diversificación y aumento la gama de productos exportados, especialmente alimentos de tipo Bebidas Alcohólicas, Carnes y Productos del Mar.
- Posicionar a los productos alimenticios, especialmente de tipo Bebidas Alcohólicas, Carnes y Productos del Mar, en el sector HORECA de Macao.
- Obtener una aproximación cuantificable de la efectividad del apoyo gubernamental en temas de subsidio a las actividades de exportación de alimentos a las empresas chilenas.
- Contribuir al plan del gobierno de Chile de convertir al país en una de las potencias alimentarias mundiales y conseguir que hacia 2014 sea uno de los 10 exportadores de alimentos más relevantes con unas ventas al extranjero alrededor de los USD\$ 20 billones anuales.

6.1.5 Clientes y Productos Chilenos a Potenciar

La definición del segmento de clientes que abordará esta agencia se define en base a la clasificación de tamaño de exportadores y tipos de productos idóneos a potenciar en base a la recomendación realizada por personal de ProChile durante entrevistas y recopilación de información para la formulación de esta tesis.

En conjunto con el Departamento Asia Pacifico y Nuevos Mercados de ProChile, se identificó que empresas con montos de exportación superiores a los USD\$ 60.000 anuales (valor FOB⁴⁰) son candidatos idóneos para ser usuarios de este piloto⁴¹, debido a que estas ventas representan un nivel de solidez y capacidad exportadora necesaria para cumplir con los compromisos extranjeros, de acuerdo a la experiencia previa de la institución.

A su vez, ProChile aconseja que inicialmente se comience trabajando con productores de los sectores de Bebidas Alcohólicas, Carnes y Productos del Mar, debido a que estos subsectores se encuentran mayormente desarrollados para ser candidatos iniciales a potenciar en Macao⁴² (ver tablas 7, 8 y 9).

Por lo tanto las características del segmento de clientes a atender y productos a potenciar inicialmente por la agencia piloto será el siguiente:

⁴⁰ El valor FOB significa “Free on Board”, que en español puede utilizarse como “libre a bordo”, donde el vendedor sólo debe cumplir con la obligación de entregar la mercancía en el medio de transporte designado.

⁴¹ Determinación en conjunto con Andrea Sapag, Jefa Dpto. Asia Pacifico y Nuevos Mercados, Subdirección Internacional.

⁴² Determinación en base a entrevista con Andrea Sapag, Jefa Dpto. Asia Pacifico y Nuevos Mercados, Subdirección Internacional y Francisco Retamales, Trade Commissioner de Prochile en Hong Kong.

Tabla 13. Segmento Clientes y Productos a Potenciar

| Tamaño | Desde USD\$ 60.000 anuales valor FOB de exportación |
|--|---|
| Sectores de alimentos iniciales a atender | Productores de bebidas de tipo alcohólicas como vinos, cervezas, piscos y espumantes (cód. SH 22) |
| | Productores de productos cárnicos (con y sin hueso), despojos y productos elaborados de las especies: Bovino, Ovina, Porcina, Aviar (Pollo y Pavo) y de tipo exóticas como jabalíes, familias de camélidos y avestruces (cód. SH 16). |
| | Productores de productos del mar como: Salmón del Atlántico, Trucha Arcoíris, Salmón del Pacífico, Algas, Choritos, Jurel, merluzas, Jibia, y Aceite y harina de pescado (cód. SH 02 y 03) |

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por ProChile

6.1.6 Mercado HORECA Objetivo en Macao

En Macao, las licencias de juego (casino), hoteles y restaurantes están concesionados y sub-concesionados a 6 compañías⁴³:

1. Sociedade de Jogos de Macau, S. A.
2. Wynn Resorts (Macao), S.A.
3. Galaxy Casino, S.A.
4. Venetian Macau, S.A.
5. MGM Grand Paradise, S.A.
6. Melco Crown (Macao), S.A.

Según la encargada de asuntos externos del Macao Trade and Investment Promotion Institute, Liliana Dos Santos, estas 6 concesionarias comparten la mayor participación del mercado HORECA macaense, por lo que serán consideradas como el principal mercado objetivo al cual esta Agencia se dirigirá.

El detalle de los principales hoteles, casinos, restaurants y resorts que forman parte de estas 6 gigantes compañías se muestra a continuación:

⁴³ Macao Trade and Investment Promotion Institute

Tabla 14. Principales Canales HORECA en Macao

| Compañías con Licencias | Principales hoteles, casinos, restaurants y resorts en Macao | Características |
|-----------------------------------|---|---|
| Sociedade de Jogos de Macau S. A. | Hotel Lisboa | cerca de 1000 habitaciones 15 F&B outlet 146 mesas de juego y 107 máquinas de juego |
| | Grand Lisboa Hotel | cerca de 400 habitaciones 9 F&B outlet 240 mesas de juego y 750 máquinas de juego |
| | Sofitel Macau Ponte 16 | 408 habitaciones 4 F&B outlet 109 mesas de juego y 300 máquinas de juego |
| Wynn Resorts (Macao) S.A. | Wynn Macau | cerca de 1010 habitaciones 7 F&B outlet 501 mesas de juego y 375 máquinas de juego |
| Galaxy Casino S.A. | Galaxy Hotel | 1500 habitaciones 16 restaurantes |
| | Banyan Tree Macau (Hotel) | 246 suites F&B outlet |
| | Starworld Hotel | 507 habitaciones 8 restaurantes 249 mesas de juego y 280 máquinas de juego |
| | Hotel Okura Macau | 488 habitaciones F&B outlet 600 mesas de juego y 1200 máquinas de juego |
| Venetian Macau S.A. | The Venetian Macao-Resort-Hotel | más de 2900 suites más de 20 F&B outlet 800 mesas de juego y 3400 máquinas de juego |
| | Sands Macao (Casino Hotel) | 289 suites 7 F&B outlet 270 mesas de juego y 405 máquinas de juego |
| | Four Seasons Hotel Macao | 360 habitaciones 7 F&B outlet 175 mesas de juego y 300 máquinas de juego |
| | Sands Cotai Central Conrad Macao (Hotel) | 636 habitaciones F&B outlet |
| | Sheraton Macao Hotel | 3896 habitaciones F&B outlet |
| | Holiday Inn Macau Cotai | 1224 habitaciones 2 F&B outlet 340 mesas de juego y 600 máquinas de juego |
| MGM Grand Paradise S.A. | MGM Macau | 582 habitaciones 8 F&B Outlet 427 mesas de juego y 1000 máquinas de juego |
| Melco Crown (Macao) S.A. | Hard Rock Hotel | 300 habitaciones F&B outlet |
| | Crown Towers | 300 habitaciones 2 F&B outlet |
| | Grand Hyatt Macau | 791 habitaciones F&B outlet 400 mesas de juego y 1300 máquinas de juego |
| | Altira Macau (Hotel) | 216 habitaciones 6 F&B outlet 228 mesas de juego |

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por el Macao Trade and Investment Promotion Institute

6.1.7 Productos y Servicios de la Agencia

Los servicios que esta Agencia prestará son los siguientes:

6.1.7.1 Asesoría Comercio Exterior

Asesoría Bancaria: asesoría en las herramientas financieras que sean más convenientes para la operación de manera de asegurar la venta o exportación al menor costo operativo posible.

Asesoría en Comercio Exterior: la agencia brindará una asesoría especializada y personalizada en diversas áreas operacionales, técnicas, facturación, arancelarias, acuerdos y tratados internacionales de libre comercio que permitan garantizar el éxito de las operaciones.

Seguros: la agencia brindará asesoría en seguros de exportación, ante compañías nacionales que entreguen una alternativa conveniente económicamente y confiable para realizar sus operaciones comerciales.

Tracking Online: la agencia dispondrá de un sistema de información que permita a los exportadores, en tiempo real, revisar la gestión, desarrollo y seguimiento instantáneo de cada una de sus operaciones de comercio exterior.

6.1.7.2 Servicios de Agente Exportación

La agencia contara con una oficina en Hong Kong, la cual estará encargada del la representación comercial del exportador chileno, contacto directo con los importadores macaenses y de las siguientes labores:

- Crear y gestionar la cartera de clientes de Macao. Inicialmente se trabajara con la base de datos del sector HORECA entregada por el entregada por el Macao Trade and Investment Promotion Institute. Además, se realizara la prospección de otros potenciales importadores de alimentos en Macao⁴⁵.
- Representación comercial proactiva de los exportadores y sus productos en Macao, ejecución de un plan de ventas internacional, fijación de precios, entrega de muestras y realización de cotizaciones.
- Supervisión comercial y técnica de los procesos de exportación como por ejemplo: en recepción, venta y distribución de los productos provenientes desde Chile a los correspondientes importadores.
- Concreción y gestión local de negocios en Macao.
- Reportar toda esta información en forma actualizada a la División de Chile.
- Participar de las actividades de difusión y promoción de los productos chilenos en las actividades de la oficina de ProChile en Hong Kong.

⁴⁵ Se trabajara inicialmente con la base de datos expuesta en la tabla 9, entregada por el Macao Trade and Investment Promotion Institute.

6.1.7.3 Preparar a la Oferta Exportadora

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de esta Agencia es contribuir al aumento del nivel de exportaciones de la industria chilena productora de alimentos y obtener una aproximación cuantificable de la efectividad del apoyo gubernamental en temas de subsidio a las actividades de exportación de alimentos a las empresas chilenas, la Agencia también contempla las siguientes actividades:

- Captación de la oferta exportadora que será potenciada en Macao, a través del ingreso y registro de los actuales y potenciales exportadores de alimentos, partiendo inicialmente con los productores chilenos de Bebidas Alcohólicas, Carnes y Productos del Mar⁴⁶.
- Definir, categorizar y agrupar a los actuales y potenciales exportadores, en términos de capacidad exportadora, categorías de productos, falencias y gaps a cubrir, etc. Esto con el fin de cuantificar y tener una real noción de la oferta a potenciar en Macao.
- Reportar toda esta información en forma actualizada a la oficina en Macao.
- Entregar feedback a los clientes sobre nuevos mercados, tendencias, precios valores y oportunidades de mejora. Realización de talleres de experiencias y buenas prácticas para fortalecer las habilidades exportadoras de los empresarios chilenos.
- Búsqueda proactiva y generación de modelos de negocios de exportación asociativos entre productores chilenos. Con esto se espera vincular a los exportadores chilenos para crear y trabajar en conjunto en las estrategias de entrada al mercado macaense de alimentos, específicamente el HORECA.
- Reportar feedback, falencias, gaps y debilidades a eliminar con las instituciones gubernamentales pertinentes, de manera que se puedan solucionar con instrumentos existentes o la definición de nuevos.

Finalmente la Agencia tendrá presencia física tanto en Chile como en Macao (ubicada en Hong Kong). Ambas se coordinarán y trabajarán en conjunto para prestar los servicios de la Agencia.

6.1.7.4 Plataforma E-commerce

Esta plataforma apoyará los servicios prestados por la agencia, permitiendo poner en una vitrina online toda la gama de productos ofrecidos por los exportadores chilenos, disponibles para que actuales y potenciales importadores tengan acceso a ella cuando lo requieran. La información que se presentara en esta plataforma será la siguiente:

- Motor de búsqueda del exportador, sus productos y especificaciones, información en general de la empresa, certificaciones y especificaciones de producción, precios FOB, precios CIF, cantidades mínimas a exportar, formatos, entre otros.

⁴⁶ Se trabajar en conjunto con CORFO, ProChile y ODEPA, y en base a las definiciones de clientes y productos objetivos a potenciar, para seleccionar los clientes idóneos para comenzar la oferta en Macao.

- Software simulación compra, con información aproximada de precios, tiempo de embarque, etc.
- Motor de búsqueda para el comprador HORECA para identificar necesidades.

Esta plataforma estará en versiones de idioma Inglés, Chino, Portugués, y Español.

6.1.7.5 Asesoría en Envases, Etiquetado y Embalaje

Dentro de los servicios que esta agencia entregará a sus clientes, se encontrará de asesoría en embases, etiquetado y embalaje de exportación, estos adecuados a las especificaciones técnicas y comerciales prospectadas por la Agencia, además de incluir las especificaciones técnicas y normativas chilenas, las cuales pretenden atacar 3 puntos principales:

- Facilitar el envío de los productos a Macao en una nueva modalidad de formatos “al por mayor”, que permita conservar al calidad, frescura y sabor de los alimentos exportados, especialmente los de tipo preparaciones cárnicas y congelados, y disminuir los costos de embase y embalaje de estos.
- Eliminar la brecha de capacidad productiva que existe en las PYMES, logrando que puedan exportar juntos sus productos de manera asociativa como una sola marca y un solo embalaje.
- Permitir y fomentar la asociatividad y creación de clusters entre varios productores del mismo ítem.

6.1.7.6 Asesoría Tecnológica y de Fomento Productivo

La Asesoría Tecnológica se dará con respecto a procesos productivos, mejoras tecnológicas, etc., además de la asesoría de fuentes de financiamiento a través de las instituciones de fomento productivo del gobierno tales como SERCOTEC, INDAP, CORFO y ProChile, y las alternativas del sistema de financiamiento de la banca privada con aval del estado.

6.1.8 Marketing

Se realizarán principalmente dos tipos de actividades de marketing por parte de la Agencia:

Dirigidas a los Exportadores Chilenos:

- Visita en terreno dirigida específicamente a potenciales clientes que se detecten con capacidad exportadora⁴⁷, con el objetivo de ofrecer los servicios de la agencia e incorporarlos al directorio exportador de ésta.
- Promoción a través de la puesta de un banner del Web de la agencia en distintos portales institucionales como ProChile, DIRECON, instituciones del Ministerio de Agricultura

⁴⁷ Se trabajara en conjunto con CORFO, ProChile y ODEPA, y en base a las definiciones de clientes y productos objetivos a potenciar, para seleccionar los clientes idóneos para comenzar la oferta en Macao

como ACHIPIA, instituciones del Ministerio de Economía como SERCOTEC y CORFO y Aduanas.

Dirigidas al mercado HORECA de Macao:

- Visita en terreno en Macao dirigida específicamente a potenciales importadores del sector HORECA⁴⁸ con el objetivo de lograr contratos de exportación para las empresas chilenas clientas de la agencia.
- Publicidad en medios locales como periódicos locales, sitios Webs, otros.
- Participación en las actividades de difusión y promoción que ProChile tiene agendadas para el año 2014 en Asia, principalmente China y Hong Kong, específicamente en la ferias de alimentos siguientes:

Tabla 15. Calendario Ferias de Alimentos en China y Hong Kong

| FERIA | FECHA INICIO | FECHA TÉRMINO | CIUDAD/PAÍS | SUPERVISOR | CONTACTO | ESTADO DE PARTICIPACIÓN |
|--------------------------------|--------------|---------------|-------------------|---------------------|----------------------------|-------------------------|
| CHINA SUGAR & WINE TRADE FAIR | mar-14 | mar-14 | Shanghái / China | Paula Salame | psalame@prochile.gob.cl | Por confirmar |
| SIAL CHINA | 13-may-14 | 15-may-14 | Shanghái / China | Victoria Jorquera | vijorquera@prochile.gob.cl | Por confirmar |
| VINEXPO ASIA PACIFIC | 27-may-14 | 29-may-14 | Hong Kong /China | Paula Salame | psalame@prochile.gob.cl | Confirmada |
| ASIA FRUIT LOGISTICA | sep-14 | sep-14 | Hong Kong / China | Luz María Hernández | mhernan@prochile.gob.cl | Por confirmar |
| CHINA FISHERIES & SEAFOOD EXPO | nov-14 | nov-14 | Qindao / China | Masako Noriwa | mnoriwa@prochile.gob.cl | Por confirmar |

Fuente: elaboración propia en base a información de ProChile

6.1.9 Financiamiento, Operaciones, Etapas y Presupuesto

6.1.9.1 Fuente de Financiamiento

Las operaciones de esta Agencia piloto están fijadas para ser realizadas en un horizonte de 3 años⁴⁹, siendo 100% de financiamiento estatal.

Actualmente no existe alguna línea que involucre tales objetivos y ambiciones, por lo cual la entidad más ad-hoc y pertinente para solicitar la creación de esta iniciativa es: la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, DIRECON, a través de ProChile⁵⁰.

⁴⁸ Se trabajara inicialmente con la base de datos expuesta en la tabla 9, entregada por el Macao Trade and Investment Promotion Institute.

⁴⁹ El periodo operacional se estima en 3 años según sistema de evaluación optimo consultado con ProChile

⁵⁰ Para efectos de intereses de esta tesis, se espera que este proyecto se financiado y dirigido por la DIRECON a través de ProChile. Esto para tomar ventaja de la presencia internacional que la institución tiene en el mundo a través de sus oficinas comerciales, específicamente en Hong Kong.

6.1.9.2 Licitación de la Agencia

La gestión del funcionamiento y operaciones de la Agencia como tal, será licitada a terceros, a través de los estándares y procesos de licitación pública del Gobierno de Chile. Las empresas idóneas para participar en esa licitación y las bases técnicas serán definidas por la Institución Pública que tenga a cargo el financiamiento de este proyecto, una vez se apruebe el financiamiento de este mismo.

El monto de la licitación será por el valor del costo total del proyecto. Además la entidad que se adjudique dicha licitación, percibirá el 100% de los ingresos que la agencia obtenga por concepto de comisiones en las exportaciones que se realicen, esto con motivo de incentivar el compromiso total de la adjudicataria en la misión del Piloto.

6.1.9.3 Presupuesto

El piloto contempla los siguientes ítems a financiar para llevar a cabo sus operaciones:

6.1.9.4 Instalación Oficinas

Para la instalación de las oficinas de la Agencia no se consideran costos por concepto de arriendo durante sus 3 años de operación, ya que estas están pensadas ocupar las dependencias de ProChile ya instaladas por concepto de eficiencia en costos y manejo de información.

Por lo tanto la oficina en Chile será instalada en las dependencias de la oficina central de ProChile en Santiago y la oficina de Macao será instalada en las dependencias de la Oficina Comercial de ProChile ubicada en Hong Kong.

Tabla 16. Presupuesto Instalación de Oficinas

| Ítem | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Total en USD\$ |
|--|---------------|------------|------------|----------------|
| Arriendo Oficina División Chile | - | - | - | - |
| Arriendo Oficina División Macao | - | - | - | - |
| Página Web | 669 | 96 | 96 | 860 |
| Habilitación de Oficinas (Computadores, escritorios, teléfonos, material de oficina, etc.) | 4.015 | 287 | 287 | 4.589 |
| Camioneta / Furgón con Frigorífico Oficina Chile | 9.560 | - | - | 9.560 |
| Camioneta / Furgón con Frigorífico Oficina Macao | 4.780 | - | - | 4.780 |
| Total | 19.025 | 382 | 382 | 19.790 |

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de presupuesto

6.1.9.5 Recursos Humanos

El personal y sus costos considerados para el funcionamiento de este piloto en todas sus etapas son los siguientes:

Tabla 17. Presupuesto Recursos Humanos

| Ítem | Unidades | Costo Mensual | Costo Anual (en USD\$) |
|--|----------|---------------|------------------------|
| Jefe Oficina Chile | 1 | 4.207 | 50.478 |
| Profesional apoyo logística y comercial Chile | 1 | 2.199 | 26.386 |
| Jefe Oficina Macao | 1 | 6.119 | 73.423 |
| Profesional de apoyo logística y comercial Macao ⁵¹ | 1 | 2.868 | 34.417 |
| Total | 4 | 15.392 | 184.704 |

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de presupuesto y la EUS del Gobierno de Chile

6.1.9.6 Costos de Operación

Los costos de operación son tomados como los costos efectivos del funcionamiento de la Agencia, incluyendo costos de trámites aduaneros, visitas a terreno, transporte de muestras de los productos, publicidad, por mencionar algunos.

Para efectos de esta tesis, el producto será vendido dos términos comerciales dependiendo de las negociaciones finales que se obtenga en cada contrato:

- FOB, es decir en Chile, dejando al cliente manejar por su cuenta el transporte, por lo tanto no se consideraran costos de fletes y seguros. Esto se ha decidido así debido a que en la investigación hecha con ProChile y la Hong Kong Trade Development Centre se ha visto que son los contratos FOB los estándares de la industria.
- CIF es decir incurriendo en el costo de fletes y seguros hasta dejar la mercancía en el puerto de destino. Estos últimos costos se consideraran por cargo del exportador, debido a que la Agencia por su naturaleza de agente exportador, no contempla servicios de distribución o transporte.

Por lo tanto solo se considerara como costos en transportes, los costos incurridos en el traslado de muestras consideradas en las actividades de marketing. Por otro lado, los productos a trasladar como muestras serán los mencionados anteriormente como productos idóneos a potenciar: Bebidas Alcohólicas, Carnes y Productos del Mar.

Al considerar el envío de muestras de los productos Carnes y Productos del Mar (frescos o incluso vivos en el caso de productos del mar) la clave estará en la rapidez. Según los estándares del mercado, el rango de tiempo aceptable para el envío del producto es de 72 horas desde que el producto es recogido hasta que es recibido por el cliente mayorista en destino. Por lo tanto, para el traslado de las muestras de los productos Carnes y Productos del Mar se considera traslado

⁵¹ El profesional que estará en Macao se espera maneje los idiomas ingles y chino avanzado, preferiblemente que sea originario de China, Hong Kong o Macao.

aéreo, vía Auckland, Nueva Zelanda al puerto de Hong Kong⁵², que de acuerdo a OneWorld Airlines es el que toma menos tiempo en total. Dicho viaje toma entre 53 y 78 horas, siendo extremadamente variable.

Respecto al costo de esta alternativa, según la información entregada por ProChile y el portal Alibaba.com, el costo del envío en valor CIF debiese oscilar entre los USD 3,5 y USD 4 por kilogramo. Para una estimación del cálculo mensual de este ítem, se consideró la existencia de al menos 10 clientes entre productores de Carnes y Productos del Mar, trasladando 10 kilos en promedio por cliente al mes.

El envío de las muestras de productos de Bebidas Alcohólicas a Hong Kong será realizado por carga marítima debido al diferencial de costo y la naturaleza no perecedera del producto en el corto plazo. El viaje en barco desde Chile a Hong Kong puede tener diversas duraciones, pero generalmente tarda del orden de uno a uno y medio meses; es posible igualmente que el viaje tarde más de dos meses⁵³.

Salvo viajes especiales es prácticamente imposible conseguir un viaje directo de Chile a Hong Kong, especialmente por el escaso volumen que mueve Chile como proveedor de productos al mundo. El factor crítico a considerar en esta alternativa es el volumen: mientras mayor volumen sea movido, mayor será la prioridad que se tendrá al momento de la carga y descarga y menor será el precio unitario. Los volúmenes que se espera mover en este proyecto por concepto de muestras son ínfimos en términos relativos, por lo que no se espera acceder a tarifas especiales ni tener prioridad en el embarque.

Respecto al costo de esta alternativa, según la información entregada por ProChile y el portal Alibaba.com, costo del envío en valor CIF por kilogramo utilizando esta alternativa debiese oscilar entre los USD 1,25 y los USD 1,5. Para una estimación del cálculo mensual de este ítem, se consideró la existencia de al menos 5 clientes productores de Bebidas Alcohólicas, trasladando 27 litros en promedio por cliente al mes.

Los costos de visita en terreno fueron considerados como gasto en combustible, la publicidad como participación en ferias y alguna publicación en medios locales. La totalidad de los costos anuales, son detallados a continuación:

⁵² Se considera como destino el puerto de Hong Kong, luego los traslados de las muestras a los clientes en Macao, se realizaran en las visitas en terreno por medio del Ferry que une las islas de Hong Kong y Macao en aprox. 1 hora.

⁵³ Calculo en base a información entregada en la página de la empresa de transportes navieros APL. www.apl.com

Tabla 18. Presupuesto Gastos de Operación en USD

| Ítem | Mensual (USD\$) | Costo Anual (USD\$) |
|--|-----------------|---------------------|
| Oficina Macao | | 20.967 |
| Costos varios (tramites y documentaciones varias) | 765 | 9.178 |
| Visitas a terreno | 96 | 1.147 |
| Traslado de muestras: Carnes y Productos del Mar | 400 | 4.800 |
| Traslado de muestras: Bebidas Alcohólicas | 200 | 2.400 |
| Participación en Ferias y Eventos Macao y Publicidad | - | 3.442 |
| Oficina Chile | | 8.604 |
| Costos varios (tramites y documentaciones varias) | 574 | 6.883 |
| Visitas a terreno | 96 | 1.147 |
| Publicidad | - | 574 |
| Total Costos Operaciones | 2.130 | 29.571 |

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de presupuesto

6.2 Evaluación Financiera

6.2.1 Justificación del Método a Utilizar

La presente evaluación financiera no puede ser realizada bajo los métodos convencionales de evaluación de proyectos debido a la naturaleza de este Plan Piloto.

De acuerdo a lo anterior, los orígenes de los fondos de financiamiento, la estimación de ingresos y la forma de evaluar sus resultados fueron calculados de acuerdo a un método híbrido que combina el método de evaluación de proyectos convencional y método de elaboración propia en base a información, datos e ideas obtenidas en entrevistas con profesionales de las instituciones del gobierno de Chile pertinentes con el tema.

6.2.2 Cálculo Costo de Capital

Generalmente, si la información se encuentra disponible, el método del flujo de caja basado en la valoración de ingresos es el más ampliamente aceptado. Este método conlleva descontar los flujos de caja futuros generados por una compañía, por lo que para emplearlo es necesario determinar el costo de capital que se usará como tasa de descuento.

Sin embargo para efectos de este estudio, resulta complicado realizar el cálculo del costo de capital y desarrollar una proyección financiera con la forma tradicional, ya que los flujos a tratar se tomarán principalmente como los montos totales de recaudación de impuestos por concepto de exportación, efectuados a través de la Agencia Piloto por un determinado sector de la industria chilena de alimentos, y los fondos de financiamiento planteados provendrían desde el Estado, el cual no maneja tasa de descuento para evaluar sus proyectos.

De lo anterior se utiliza como tasa de descuento el interés de 2,87% de los bonos del tesoro de EE.UU. a 10 años como tasa de descuento del proyecto⁵⁴. Esto teniendo en cuenta que la parte del presupuesto fiscal que el Gobierno de Chile no destina a la partida de gasto público, la destina al ahorro fiscal a través de la inversión en los bonos del tesoro de otros países, principalmente de Estados Unidos.

6.2.3 Estimación de Flujos del Proyecto y Calculo del VAN

Se estimaron los flujos de caja esperados del proyecto de Agencia Piloto utilizando los supuestos centrales que se detallan a continuación:

- **Horizonte de evaluación:** El proyecto se evaluara con un horizonte de 3 años⁵⁵.
- **Moneda en que se expresarán los montos:** los valores expresados en el flujo de caja se encuentran expresados en dólares americanos.
- **Precio del dólar:** El dólar se considera a una tasa de cambio de 523 Ch\$/US\$⁵⁶.
- **Tasa de descuento:** utilizando el interés de 2,87% de los bonos del tesoro de EE.UU. a 10 años como tasa de descuento del proyecto.
- **Tratamiento de la inflación:** Los flujos se expresan en moneda real (dólares de hoy). De esta manera, se trabaja con flujos reales y tasa de descuento real.
- **Exención de Impuesto:** Los flujos no se encuentran afectos al impuesto de primera categoría (17%), debido a la naturaleza de del proyecto.
- **Depreciación:** No se considera depreciación, ya que estos cálculos no son considerados en proyectos que el estado realiza.
- **Costos por concepto de sueldos:** estos costos consideran para el 2do y 3er año un reajuste del 2%⁵⁷.

Asimismo, para la estimación del flujo de caja total se consideraron los siguientes flujos particulares y respectivos supuestos:

1. Ingresos (ver detalles en anexo D):

- a. Los ingresos considerados son de dos tipos. El primer tipo de ingreso es el obtenido en el proyecto a través de la tributación del 19% correspondiente a las ventas (exportaciones proyectadas) que los clientes de la agencia (I.V.A tributado). El segundo tipo de ingreso es por concepto de comisión de la agencia

⁵⁴ Obtenido en http://finance.yahoo.com/bonds/composite_bond_rates, consultado el 14/01/2014

⁵⁵ Según la información entregada por ProChile y CORFO, se considera entre 18 meses y 3 años como periodo razonable para evaluar un proyecto de estas características.

⁵⁶ Según OANDA Currency Converter

⁵⁷ En base a los reajustes realizados anteriormente en las remuneraciones del sector público.

de un 15% correspondiente al valor de las exportaciones realizadas a través de la agencia⁵⁸.

- b. Se consideran el total de las exportaciones chilenas en alimentos realizadas a Macao (vía Hong Kong) durante los periodos años 2010- 2013 como precedente para proyectar las exportaciones de los años 2014-2016 (ver Anexo E).
- c. Se asume que el proyecto (Piloto) comenzará a influir positivamente en las exportaciones a partir del 2015 (año 2), aumentando las exportaciones en un 11%, porcentaje considerado como óptimo de crecimiento de acuerdo al nivel de crecimiento que Macao presenta en el mismo periodo proyectado en sus importaciones de alimentos.
- d. Se asumió que solo se potenciarán y comercializarán inicialmente los productos del tipo Bebestibles, Carnes y Productos del Mar, los cuales fueron descritos en el punto 5.1.5. de este capítulo.
- e. Se asume que la Agencia luego de dos años de funcionamiento, en el 2016 (año 3), cuando ya se haya nivelado el crecimiento de las exportaciones chilenas a la par con el crecimiento de las importaciones de Macao (punto c), contará con la capacidad y know - how de penetrar el mercado HORECA macaense y conseguir contratos adicionales que permitan aumentar las exportaciones en un 10% adicional.

La siguiente tabla muestra un resumen de los flujos de caja y el VAN obtenidos, mientras que en el Anexo F se expone el detalle de estos flujos:

⁵⁸ Se considera este porcentaje de comisión en base al análisis de los márgenes de la cadena de distribución en Macao (Capítulo 3), donde se estableció que el costo aproximado que se llevan los Intermediarios se encuentra entre un 20% y 30%. Se consideran valores FOB.

Tabla 19. Flujo de Caja Agencia Piloto

| Ítems | 2014 (en miles de UDS) | 2015 (en miles de UDS) | 2016 (en miles de UDS) |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|
| INGRESOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| Total Ingresos | 0,0 | 299,1 | 452,3 |
| COSTOS | | | |
| Implementación | 19,8 | | |
| Capital de Trabajo | 214,3 | 215,4 | 219,7 |
| Gerente Oficina Chile | 50,5 | 51,5 | 52,5 |
| Profesional apoyo logística y comercial Chile | 26,4 | 26,9 | 27,5 |
| Gerente Oficina Macao | 73,4 | 74,9 | 76,4 |
| Profesional de apoyo logística y comercial Macao | 34,4 | 35,1 | 35,8 |
| Costos de operación y publicidad Chile | 8,6 | 8,8 | 9,0 |
| Costos de operación y publicidad Macao | 21,0 | 21,4 | 21,8 |
| Total Costos | 234,1 | 218,6 | 222,9 |
| UTILIDADES | -234,1 | 80,5 | 229,4 |
| FLUJO DE CAJA | -234,1 | 80,5 | 229,4 |
| Costo de Capital | 2,87% | | |
| VAN | \$ 60,97 | | |
| TIR | 18% | | |

Fuente: Elaboración propia en base a información y estadísticas de las diferentes instituciones consultadas

Se observa que los flujos de los años 2015 y 2016 van en aumento. El VAN que se obtiene, USD\$ 60,97 mil, es positivo, mientras que la TIR de 18% alcanzada es también positiva. Estos números positivos reflejan que el proyecto es atractivamente económico para realizarlo.

A su vez, del análisis anterior se puede concluir que realizar una inversión de USD\$ 675, 6 mil en un proyecto de este tipo, tendría adicionalmente un impacto económico-social importante si se considera que los resultados financieros anteriores se podrían traducir en un aumento real de las exportaciones de alimentos del país por un monto de USD\$ 1,4 millones durante el periodo total proyectado de funcionamiento, lo que significaría casi 23 nuevas empresas con exportaciones por sobre USD\$ 60 mil, o que empresas del mismo nivel de ventas, estarían prácticamente doblando sus exportaciones a través de la inversión del Gobierno en este proyecto (Anexo G).

6.2.4 Análisis de Sensibilidad

Aunque el VAN resultó ser positivo para el escenario proyectado, es necesario efectuar un análisis que permita evaluar la solidez del VAN frente a diferentes escenarios e incertidumbres. Para esto se realizó el siguiente análisis de sensibilidad, considerando dos variables (detalles Anexo H):

- **Comisión:** El porcentaje de comisión cobrado por la Agencia considerado por las ventas que se realicen a través de la Agencia podría variar principalmente por la fuerte competencia y desarrollo de nuevas tecnologías, haciendo competir a la Agencia con los valores de comisiones de actuales y nuevas agencias y/o distribuidores.
- **Exportaciones:** El aumento de las cantidades exportadas es un punto crítico para el éxito del proyecto y el fin principal de este. El análisis de sensibilidad evaluará el real atractivo del proyecto en términos económicos frente a variaciones en las cantidades exportadas.

Tabla 20. Variaciones en el VAN y TIR en el Análisis de Sensibilidad

| Variable | Var (%) | Var (%) | Var (%) | Var (%) | Var (%) | Var (%) |
|-----------------------|---------|---------|----------|---------|---------|----------|
| Comisión | -10% | +10% | 100% | 100% | -10% | +10% |
| Exportaciones | 100% | 100% | -10% | +10% | +10% | -10% |
| TIR | 8% | 27% | Negativo | 54% | 44% | Negativo |
| VAN | 20,88 | 101,05 | Negativo | 235,06 | 186,88 | Negativo |
| Tasa Requerida | 2,87% | 2,87% | 2,87% | 2,87% | 2,87% | 2,87% |

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de sensibilidad, se puede concluir que la variable que genera mayor impacto en el VAN y la TIR es la de Exportaciones. Esto queda demostrado en los resultados de las variaciones de la tabla N° 18, donde se muestra que cada vez que la variable Exportaciones varió negativamente (en el ejemplo un 10%), el VAN y TIR obtuvieron valores negativos. Por otro lado, la variable Comisión si bien afectó los valores del proyecto ante una variación negativa (en el ejemplo un 10%), el proyecto seguía siendo rentable, aunque en menor escala con un VAN de USD\$ 20,88 mil y una TIR de 8%.

Finalmente, el mejor escenario del análisis efectuado se da con un aumento de las cantidades exportadas de un 10%, lo que produce un VAN de USD\$ 235,06 mil y una TIR de 54%. Por lo tanto, para obtener mayor la rentabilidad en el proyecto, las estrategias deben estar enfocadas mayormente en el aumento de las exportaciones más que en subir el valor de la comisión de la Agencia.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Si bien, el proyecto piloto de una Agencia de Intermediación Comercial estatal que exporte solo alimentos chilenos a la Región de Administración Especial de Macao resulta, a la vista del análisis de los números, es positivamente rentable, gran parte de su rentabilidad es atribuible a que la evaluación de sus ingresos están sujetos a supuestos específicos a la naturaleza del proyecto. Estos supuestos, como por ejemplo que no existe tributación por parte de la Agencia por ser estatal y que la tasa de descuento requerida es solo de un 2,87%, en el caso de evaluación de proyectos del sector privado serían difíciles de mantener y los resultados de rentabilidad podrían resultar negativos.

Anteriormente se demostró que el proyecto es rentable económicamente, no obstante debido a los objetivos de esta tesis y a la naturaleza de este proyecto, principalmente se busca obtener una herramienta que permita cuantificar la inversión del Gobierno de Chile en términos de inversión / resultados y que esta sirva como piloto para replicarla en otros mercados y con otros productos, instituciones, ente otros, de acuerdo a los objetivos que se vaya planteando el Gobierno de turno, se debe realizar un análisis cualitativo de los resultados de este Piloto.

En este escenario, se puede proyectar que al realizar una inversión de USD\$ 675, 6 mil, este proyecto obtendrá los siguientes resultados:

- Un aumento real de las exportaciones de alimentos del país a través de la Agencia por un monto de USD\$ 1,4 millones durante el periodo total proyectado de funcionamiento.
- Este aumento en los montos de exportaciones se puede traducir en casi 23 nuevas empresas con exportaciones por sobre USD\$ 60 mil, o que empresas del mismo nivel de ventas, estarían prácticamente doblando sus exportaciones a través de la inversión del Gobierno en este proyecto.
- El mercado HORECA de Macao es sumamente atractivo, como se menciono anteriormente, representa un nicho de USD\$ 1,5 billones aprox. el cual es visitado al año por casi 28 millones de turistas, los cuales son potenciales entes de promoción y difusión en sus países de orígenes, para los productos chilenos que esta Agencia pretende potenciar en el sector HORECA.
- Es una excelente oportunidad de contribuir al objetivo del gobierno de convertir al país en una "potencia agroalimentaria mundial", pasando del número 15 en el que Chile se encuentra hoy, a estar en el "top 10" de los países productores de alimentos".
- El costo de capital del Gobierno es muy bajo y el beneficio por el contrario muy alto, considerando que el uso alternativo de estos dineros podría ser la inversión en bonos del tesoro de EEUU, cuya rentabilidad solo es del orden del 2,87%, sin entregar un beneficio económico y social de país como fomentar las exportaciones nacionales.

En cuanto a recomendaciones para el éxito de este Piloto, se puede señalar que lo más importante es la correcta coordinación entre ambas Oficinas, la de Chile y de Macao, ya que de esta correcta coordinación, gestión y eficaz administración de contactos dependerá el éxito o fracaso de este piloto.

A su vez, se recomienda que estas Divisiones se coordinen y asesoren con las oficinas de ProChile tanto de Santiago como de Hong Kong, aprovechando los contactos comerciales, ferias, workshops y visitas en terreno que esta institución ya realiza en esos lugares.

Igualmente, se recomiendan las siguientes acciones para tener éxito en el mercado HORECA de Macao:

- Visitar principalmente las ferias especializadas recomendadas en la tabla 11, como por ejemplo: Vinexpo Asia Pacific y China Fisheries & Seafood Expo, realizadas en Hong Kong y China respectivamente.
- Una vez el Piloto este en marcha, realizar un estudio de mercado detallado de los productos chilenos preferidos y reconocidos por el sector HORECA de Macao a través de una encuesta a los encargados de abastecimiento y compras de los hoteles, restaurantes y casinos macaenses, con el objetivo de ir direccionando, si fuere necesario, la estrategia de enfoque en relación a los productos iniciales potenciados.
- Comenzar las operaciones de la Agencia piloto potenciando a los exportadores chilenos de los sectores de vinos, carnes y productos del mar, ya que según los datos que maneja ProChile, estos sectores cuentan con la capacidad y desarrollo exportador suficiente para cumplir con los objetivos de la Agencia, cuidando y fomentando la excelente imagen de la marca Chile en el mundo.
- Finalmente, si luego de la implementación de este piloto se obtienen los resultados económicos mencionados en esta tesis, se propone promover la implementación de este piloto en los mercados de las Vegas Strip, Nevada U.S.A y en Dubái (EAU), ya que estos presentan potencial y condiciones similares al mercado de Macao, como se vio en el análisis de selección de mercado.

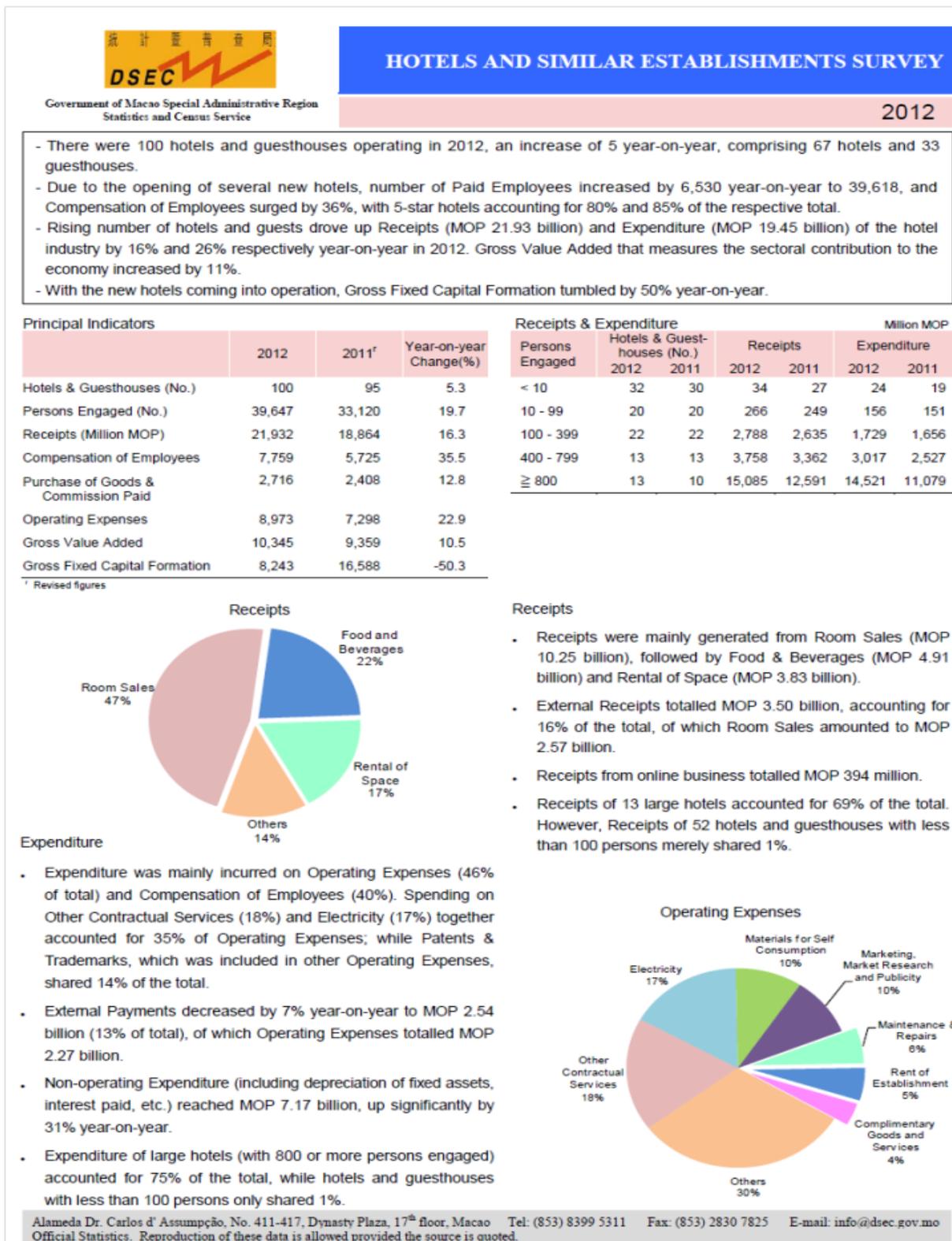
8 BIBLIOGRAFÍA

1. MarketLine. Industry Profile. Global Food Products. 2012. [en línea] < <http://thor.thunderbird.edu/uhtbin/cgisirsi/?ps=Bogb3GnV5n/IBIC/208530012/1/40/X/BLASTOFF> > [Consultado: 17/10/2013]
2. MarketLine. Industry Profile. Global Organic Food. 2012. [en línea] < <http://thor.thunderbird.edu/uhtbin/cgisirsi/?ps=Bogb3GnV5n/IBIC/208530012/1/40/X/BLASTOFF> > [Consultado: 17/10/2013]
3. Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO Statistical Yearbook. World Food and Agricultural. 2013. [en línea] < <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/T/TI/S> > [Consultado: 21/10/2013]
4. Banco Central de Chile. Estudios Económicos Estadísticos. 2008. [PDF]
5. ODEPA. Nuevos Enfoques para Chile Potencia Alimentaria y Forestal. 2011. [en línea] < <http://www.odepa.cl/avance-por-producto-de-exportacionesimportaciones/> > [Consultado: 21/10/2013]
6. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Appropriate Food Packaging Solutions for Developing Countries. 2011. [PDF]
7. ProChile Dubái. Estudio de Mercado Productos Gourmet en Emiratos Árabes Unidos. 2011. [PDF]
8. ProChile. Productos Gourmet. 2009. [PDF]
9. ProChile. Calendario Ferias Internacionales. 2014. [en línea] < http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1396449826calendario2014.pdf > [Consultado: 12/01/2014]
10. ProChile China. Estudio de Mercado Productos Gourmet en China. 2011. [PDF]
11. ProChile Hong Kong. Estudio de Mercado de Carnes de Cerdo y Pollo en Hong Kong. 2013. [PDF]
12. CORFO. Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación. 2013. [PDF]
13. Ministerio de Agricultura. Chile Potencia Alimentaria. 2006. [PDF]
14. Departamento de Censo y de Estadísticas de Macao. Estadísticas Sectoriales. 2013. [en línea] < <http://www.dsec.gov.mo/> > [Consultado: 11/11/2013]
15. The Economists Intelligent. Chile Country Report. 2013. [en línea] < <http://www.economist.com/topics/macau> > [Consultado: 11/11/2013]

16. The Economists Intelligent. Macao Country Report. 2013. [en línea] <
<http://www.economist.com/topics/macau> > [Consultado: 11/11/2013]
17. Dyer, W. & Whetten D. Entrepreneurship Theory and Practice. 2006.
18. Guillermo C. Jimenez. ICC Guide to Export/Import, Global Standards for International Trade. 4ta edition.
19. Vincent S. Daniels. International Sales. 2007.
20. Tarun Khanna, Krishna G. Palepu. Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution. 2010.
21. Robert Greenleaf. Negotiating Across Cultures (Training Management Center). 2000.
22. Karen Brown and Nancy Hyer. Managing Projects: A Team-Based Approach, International edition. 2010.

9 ANEXO Y APENDICES

Anexo A. Informe encuestas realizadas por el Departamento de Estadísticas de Macao



- A total of 1,678 restaurants & similar establishments (1,626) as well as cooked-food stalls in markets (52) were operating in 2012, a decrease of 36 year-on-year. Number of persons engaged increased by 4% year-on-year to 21,999.
- Despite a decrease in number of establishments, Receipts (MOP 6.99 billion) and Expenditure (MOP 6.31 billion) of the industry increased by 15% and 11% respectively year-on-year. Purchase of Goods accounted for 41% of the Expenditure.
- Gross Value Added that measures the sectoral contribution to the economy increased by 19% year-on-year to MOP 2.80 billion. Gross Fixed Capital Formation decreased by 36% to MOP 191 million on account of a significant decline of 49% in that of restaurants.

Principal Indicators of Industry

| | 2012 | 2011 ^f | Change (%) |
|---|--------|-------------------|------------|
| Restaurants & Similar Establishments and Cooked-Food Stalls (No.) | 1,678 | 1,714 | -2.1 |
| Persons Engaged (No.) | 21,999 | 21,213 | 3.7 |
| Receipts (Million MOP) | 6,990 | 6,088 | 14.8 |
| Compensation of Employees | 2,124 | 1,923 | 10.4 |
| Purchase of Goods | 2,607 | 2,354 | 10.7 |
| Operating Expenses | 1,577 | 1,429 | 10.4 |
| Gross Value Added | 2,805 | 2,360 | 18.9 |
| Gross Fixed Capital Formation | 191 | 298 | -36.1 |

^f Revised figures

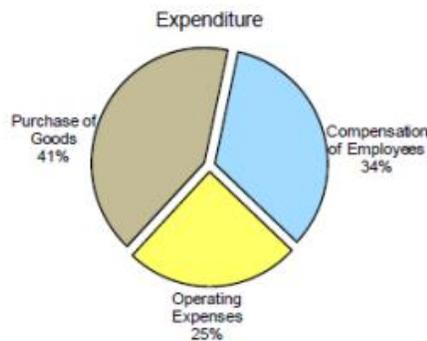
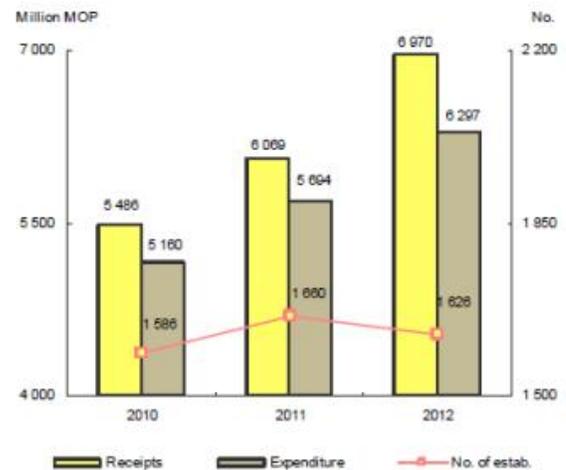
Indicators of Restaurants & Similar Establishments

| | Restaurants & Similar Establishments | Restaurant | Eating Place | Drinking Place |
|---------------------------|--------------------------------------|------------|--------------|----------------|
| Establishments (No.) | 1,626 | 160 | 1,312 | 154 |
| Persons Engaged (No.) | 21,900 | 6,752 | 14,177 | 971 |
| Receipts (Million MOP) | 6,970 | 2,465 | 4,212 | 293 |
| Compensation of Employees | 2,124 | 766 | 1,272 | 86 |
| Purchase of Goods | 2,598 | 903 | 1,587 | 108 |
| Operating Expenses | 1,575 | 570 | 934 | 71 |

Restaurants & Similar Establishments

- Eating places (1,312) accounted for 81% of the total. Receipts (MOP 4.21 billion) and Expenditure (MOP 3.79 billion) increased by 23% and 20% year-on-year, each sharing 60% of the respective total.
- Restaurants decreased by 5 year-on-year to 160. Receipts (MOP 2.46 billion) and Expenditure (MOP 2.24 billion) increased by 8% and 3% year-on-year to account for 35% and 36% of the respective total.
- Drinking places decreased by 41. Receipts and Expenditure dropped by 19% and 28% respectively year-on-year. Moreover, number of persons engaged fell notably by 44%.
- Owing to the different operating models, number of persons engaged in different types of establishments varied. Average number of persons engaged in restaurants was 42, while that in eating places and drinking places was 11 and 6 respectively.

Receipts and Expenditure of Restaurants and Similar Establishments



Expenditure

- Purchase of Goods, being the largest expenditure item in Restaurants and Similar Establishments, increased by 11% year-on-year to MOP 2.60 billion, of which eating places accounted for 61% and restaurants shared 35%.
- Compensation of Employees grew by 11% year-on-year, with eating places and restaurants sharing 60% and 36% respectively.

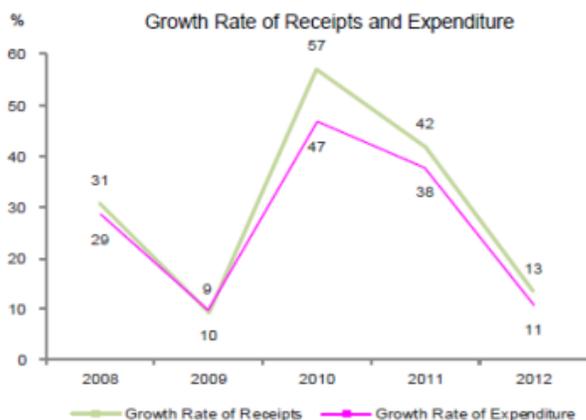
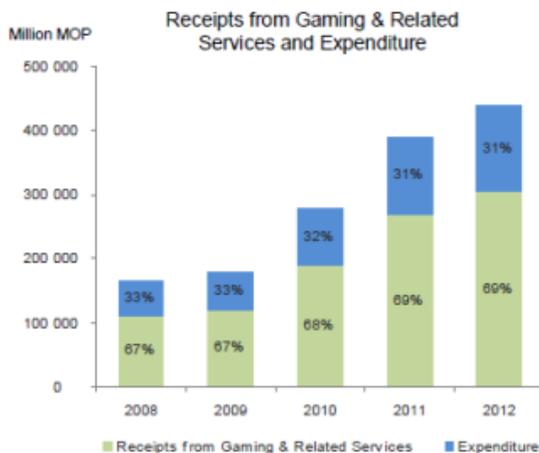
- Attributable to new opening of major hotels and gaming facilities, Receipts from Gaming & Related Services (e.g. food & beverage, currency exchange, etc.) increased by 13% year-on-year to MOP 306.49 billion; Expenditure amounted to MOP 134.53 billion, up by 11%.
- Gross Value Added that measures the sectoral contribution to the economy reached MOP 186.45 billion, an increase of 16%.
- Gross Fixed Capital Formation soared by 42% year-on-year, at MOP 3.19 billion, owing to a substantial increase in construction projects and electronic gaming equipment.

Principal Indicators

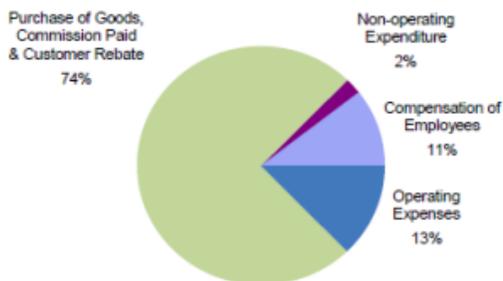
| | 2012 | 2011 | Change (%) |
|---|---------|---------------------|------------|
| Enterprises (No.) | 10 | 10 | - |
| Receipts from Gaming & Related Services (Million MOP) | 306,487 | 270,113 | 13.5 |
| Interest Receipts | 335 | 139 | 141.0 |
| Compensation of Employees | 14,469 | 12,403 [†] | 16.7 |
| Operating Expenses | 17,544 | 14,203 | 23.5 |
| Purchase of Goods, Commission Paid & Customer Rebate | 102,516 | 94,757 | 8.2 |
| Non-operating Expenditure | 3,110 | 3,149 | -1.3 |
| Gross Value Added | 186,449 | 161,128 | 15.7 |
| Gross Fixed Capital Formation | 3,188 | 2,241 | 42.3 |

- Absolute value equals zero

[†] Revised figures



Total Expenditure



Receipts and Expenditure

- Total Receipts of the Gaming Sector increased by 14% year-on-year to MOP 306.82 billion, of which Receipts from Gaming & Related Services rose by 13% to MOP 306.49 billion. Besides, rising cash flows brought about an upsurge in Interest Receipts, from MOP 139 million in 2011 to MOP 335 million, an increase of 141% year-on-year.
- Receipts of the Gaming Sector registered double-digit year-on-year growth over the past five years except in 2009. In addition, Receipts of the sector have exceeded MOP 200 billion since 2011.
- Total Expenditure amounted to MOP 137.64 billion, up by 11% year-on-year. Expenses on Purchase of Goods, Commission Paid & Customer Rebate amounted to MOP 102.52 billion (74% of total), up by 8%; Operating Expenses (MOP 17.54 billion) and Compensation of Employees (MOP 14.47 billion) also increased by 24% and 17% respectively year-on-year. On the contrary, Non-operating Expenditure (e.g. depreciation, interest paid, etc.) totalled MOP 3.11 billion, sharing only 2% of Total Expenditure.
- Both Receipts and Expenditure of the gaming enterprises recorded continuous growth over the past five years, with Receipts being more than double the amount of Expenditure, indicating that the profit before deduction of special gaming tax has kept increasing.

Anexo B. Los Principales Productos Chilenos Exportados

| Ítem | Descripción | Ventajas Comparativas | Principales Productos | Certificaciones | Asociaciones y Gremios Relacionados |
|--|--|--|---|---|--|
| <p data-bbox="165 423 342 448">La Fruta Fresca</p>  | <p data-bbox="386 363 812 513">La fruta fresca chilena es conocida internacionalmente por su calidad, y se ha posicionado como un producto altamente apetecido por los más exigentes consumidores del mundo.</p> <p data-bbox="386 548 812 724">Actualmente, Chile es el principal exportador de uvas, ciruelas, manzanas, arándanos, nectarines y duraznos a nivel mundial, y representa casi el 60 de las exportaciones del Hemisferio Sur.</p> <p data-bbox="386 760 812 1032">La constante demanda por productos saludables ha permitido el crecimiento y diversificación de la oferta de fruta fresca chilena al mundo. La exigencia de los mercados internacionales ha hecho que esta industria esté constantemente avanzando en nuevas tecnologías de producción que le permitan seguir siendo competitiva.</p> | <ul data-bbox="840 363 1092 792" style="list-style-type: none"> • Óptimas condiciones de clima y suelo. • Producción en contra estación respecto del Hemisferio Norte, donde se encuentra la mayor demanda. • Acuerdos Comerciales que otorgan acceso privilegiado a diversos mercados. | <ul data-bbox="1121 363 1373 805" style="list-style-type: none"> • Uvas • Manzanas • Arándanos • Cerezas • Kiwis • Ciruelas • Paltas • Otros carozos (Nectarines, Duraznos) • Cítricos (Naranjas, Limones, Clementinas) • Peras | <ul data-bbox="1402 363 1654 789" style="list-style-type: none"> • Implementación del programa nacional de Buenas Prácticas Agrícolas ChileGAP, homologado por GlobalGAP y ChinaGAP a nivel internacional, y reconocido en Estados Unidos por NSF – Davis Fresh. | <ul data-bbox="1684 363 1969 578" style="list-style-type: none"> • ASOEX, Asociación de Exportadores de Fruta www.asoex.cl • FEDEFRUTA, Federación de Productores de Fruta, www.fedefruta.cl |

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| <p>Frutos Secos</p>  | <p>Durante los últimos 15 años, los cultivos de frutos secos han tenido una verdadera transformación en Chile.</p> <p>El aumento de las producciones se repite en nueces, almendras y avellanas. Tanto es así que hoy, el país se perfila como el más importante productor del hemisferio Sur, e incluso, en algunos frutos, del mundo entero. Pero el liderazgo no sólo pasa por los volúmenes que se consiguen sino también por la reconocida calidad que se obtiene.</p> <p>Las exportaciones chilenas de frutos secos se han duplicado en valor durante los tres últimos años, incrementándose desde US\$ 130 millones en el año 2009 a US\$ 273 millones en el 2012. El mayor porcentaje de crecimiento está dado por las exportaciones de nueces, que aumentaron desde US\$ 80 millones a US\$ 195 millones en el año 2012, representando más de dos tercios de las exportaciones de frutos secos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Baja presencia de plagas y enfermedades • Calidad de productos reconocida a nivel mundial. • Contraestación | <ul style="list-style-type: none"> • Nueces con y sin cáscara. • Almendras con y sin cáscara. • Avellanas con y sin cáscara. • Castañas. | <ul style="list-style-type: none"> • ISO-9000 • HACCP • Global GAP • KOSHER y HALAL (algunas veces) | |
|--|--|---|--|---|--|

| | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">Productos del Mar</p>  | <p>Chile posee un extenso litoral en el Océano Pacífico, con características oceanográficas que han permitido el desarrollo de variados ecosistemas y especies que, hoy en día, se traducen en riqueza y abundancia de recursos. Estos factores nos han llevado a ser una potencia en la producción de alimentos de origen marino.</p> <p>Los pescados, mariscos y algas chilenas se consumen a diario en millones de hogares alrededor del mundo, logrando así posicionar a nuestro país como proveedor confiable y estable de productos del mar, hecho se ve apoyado por la calidad y la inocuidad de estos, provenientes tanto de la pesca como de la acuicultura.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento a nivel mundial • Las extensas costas y la pureza de sus aguas. • Alimentos de alto valor nutritivo. • Las templadas aguas de la zona norte y las frías del sur, brindan a nuestro país una inmensa variedad de especies y productos de origen marinos. • Gran evolución del sector pesquero. • Altos niveles de producción. • Alto nivel de profesionalismo del sector. | <ul style="list-style-type: none"> • Salmón del Atlántico • Trucha Arcoíris • Salmón del Pacífico • Algas • Chorito • Jurel • merluza • Jibia • Aceite y harina de pescado | <ul style="list-style-type: none"> • Marine Stewardship Council (MSC) • Friend of the Sea • Global Aquaculture Alliance (GAA) • GlobalGAP • Aquaculture Stewardship Council (ASC) • Certificación de Gestión de Seguridad Laboral y Salud Ocupacional-18001 (OHSAS 18001), Certificación de Gestión Ambiental-14001 (ISO 14001) • Certificación de Gestión de Calidad-9001 (ISO 9001:2008). | <ul style="list-style-type: none"> • SalmonChile, Asociación de la Industria del Salmón, www.salmonchile.cl • Acotruch, Asociación de Productores de Salmón Coho y Trucha, www.acotruch.cl • SONAPESCA, Sociedad Nacional de Pesca, www.sonapesc.a.cl • AMICHILE, Asociación de Micultores de Chile, www.amichile.com |
|---|---|---|---|--|---|

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| <p style="text-align: center;">Vinos</p>  | <p>Este sector se subdivide en 5 categorías: granel, embotellado, envasado, espumoso y con pulpa.</p> <p>Chile es el octavo productor de vino en el mundo y el quinto en exportaciones (OIV).</p> <p>La producción total del año 2012 se elevó a 1.255.371.040 litros, aumentando en un 19,9% respecto al 2011 (Informe Producción de Vinos 2012, SAG). Las mayores producciones de vinos se encuentran en las regiones del Maule, Libertador Bernardo O'Higgins, y la Región Metropolitana. Sumadas las tres, representan el 92,2% del total del vino producido en el país.</p> <p>La estrategia de la industria es focalizar los esfuerzos en la promoción de vino embotellado, categoría que, entre enero y diciembre 2012, tuvo un crecimiento de 0,38% en valor, 0,2% en precio promedio y 0,18% en volumen, respecto del 2011.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de plagas (Chile está protegido por los Andes al oriente y por el océano al poniente) • Gran diversidad de terroir • Gran amplitud térmica entre día y noche • Clima propicio a la viticultura | <ul style="list-style-type: none"> • Cabernet Sauvignon • Carmenère • Syrah • Pinot Noir • Sauvignon Blanc • Chardonnay | <ul style="list-style-type: none"> • “Certified Sustainable Wine of Chile” • BSCI | <ul style="list-style-type: none"> • Wines of Chile, www.winesofchile.org • MOVI, Movimiento de Viñateros Independientes, www.movi.cl • VIGNO www.vigno.org |
|---|--|--|---|---|--|

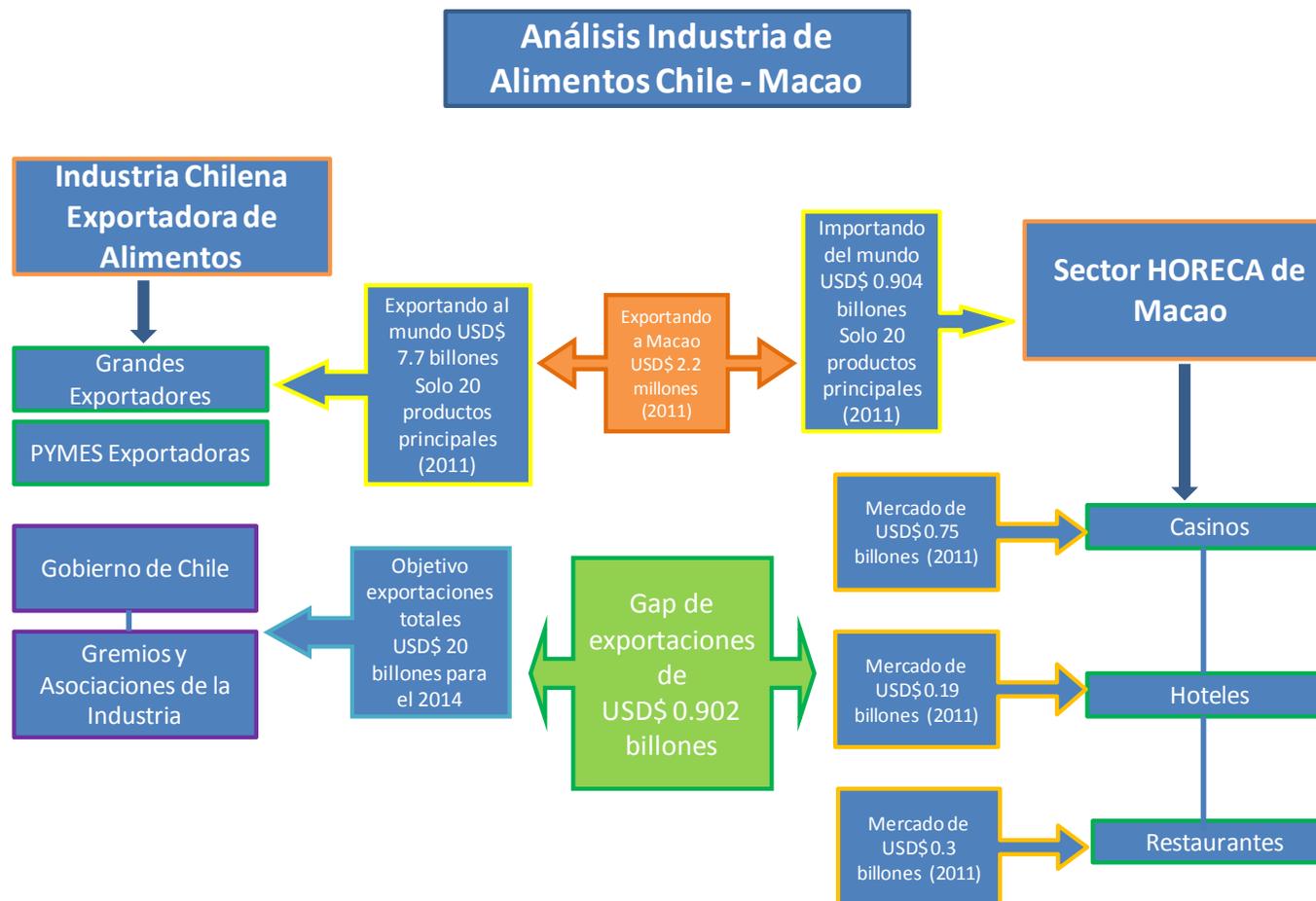
| | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|
| <p style="text-align: center;">Lácteos</p>  | <p>Chile se ha convertido en un productor destacado en la elaboración de productos lácteos, ya que cuenta con un entorno excepcional y ventajas competitivas únicas a nivel mundial.</p> <p>Esta actividad demanda una importante inversión en sistemas productivos y tecnología para los procesos, y las empresas que componen la lechería nacional cumplen con esto. La mayoría de estas empresas son medianas y pequeñas, y están localizadas en: Región de Los Lagos, que es la principal región productora y procesadora de leche con un 46% del total nacional; Región Los Ríos, con un 30% de la producción; Región del Biobío; la Araucanía y la Región Metropolitana.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Clima favorable para establecimiento y explotación de praderas. • Barreras fitosanitarias (ausencia de enfermedades). • Buena imagen país • Manejo eficiente y profesional por parte de los productores. | <ul style="list-style-type: none"> • Leche en polvo. • Leche condensada. • Queso. • Suero de leche. • Mantequilla. • Manjar. | <ul style="list-style-type: none"> • La exportación de productos lácteos está sometida a controles alimenticios y zoonosanitarios, siendo requisito básico para exportar la habilitación de las plantas y estar inscritos en el registro LEEPP • Algunas empresas cuentan con sistema de gestión, basados en estándares internacionales de calidad que cumplen con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y del Sistema HACCP, como GMP y HACCP. • Implementación de las buenas prácticas de manufacturación (BMP) • Algunas empresas tienen categorías de productos con certificación Kosher y Halal | <ul style="list-style-type: none"> • Exporlac, Asociación de Exportadores de Lácteos, www.exporlacchile.cl |
|---|--|---|--|---|---|

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| <p style="text-align: center;">Carnes</p>  | <p>En el sector pecuario, Chile posee parámetros de países desarrollados, tanto de eficiencia productiva como genética.</p> <p>La industria ha incorporado sofisticadas tecnologías, permitiendo desarrollar productos cárnicos de calidad, y el sector privado cuenta con gran experiencia productiva, enorme capacidad de innovación, y un alto sentido de la competencia, lo que ha permitido homogeneizar aspectos sanitarios.</p> <p>Existen importantes empresas pertenecientes a los subsectores de carne de ave, cerdo, bovino y ovino, que gracias a una producción industrializada, con tecnología de punta, han obtenido excedentes exportables de alta calidad y valor. Además, con un servicio sanitario de alto nivel técnico y profesional, se ha logrado la inserción de productos cárnicos en los mercados más exigentes del mundo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Según la Oficina Internacional de Epizootias (OIE), Chile está libre de todas las enfermedades de la Lista A, y no existen registros de Encefalopatía Espongiforme Bovina (EEB), Influenza Aviar, Fiebre Aftosa, ni Peste Porcina. • Programa de vigilancia epidemiológica permanente para impedir el ingreso de las enfermedades. • Sofisticadas tecnologías para desarrollar productos de calidad. • Chile puede enviar carne con hueso, sin nivel de riesgo. • Reconocida seriedad de los exportadores chilenos. | <ul style="list-style-type: none"> • Productos cárnicos (con y sin hueso), despojos y productos elaborados de las especies: <ul style="list-style-type: none"> • Bovino • Ovina • Porcina • Aviar (Pollo y Pavo) | <ul style="list-style-type: none"> • Inscripción en el Listado de Establecimientos Pecuarios de Exportación (LEEPP) • Requisitos zoonosanitarios exigidos por los países importadores (Certificación oficial) • Programa de Planteles Animales bajo Certificación Oficial (PABCO) • Certificación Internacional Halal | <ul style="list-style-type: none"> • APA (Asociación Productores Avícolas) www.apa.cl • ASPROCER (Asociación de Productores de Cerdo) www.asprocer.cl • FAENACAR (Asociación de Plantas Faenadoras Frigoríficas de Carnes). www.faenacar.cl |
|--|--|---|--|---|--|

| | | | | | |
|--|---|--|--|---|--|
| <p style="text-align: center;">Agroindustria</p>  | <p>El sector agroindustrial en Chile se divide principalmente en 4 Subsectores: Deshidratados, Conservas, Congelados y Jugos Concentrados.</p> <p>Las plantas procesadoras y productoras abarcan gran parte del territorio nacional. En el subsector de Deshidratados, éstas se encuentran entre las regiones Coquimbo y Los Lagos, especialmente en la región Metropolitana, Valparaíso y O'Higgins. En las Conservas, las plantas procesadoras se concentran desde la región de Arica y Parinacota, hasta La Araucanía (no considerando las regiones de Tarapacá y Antofagasta). Las empresas productoras de congelados se encuentran entre las regiones de Valparaíso y Los Lagos, donde la mayoría se concentran en las regiones del Maule, Metropolitana y O'Higgins. La ubicación de las plantas productoras de jugos va desde la región de Coquimbo a Los Lagos (exceptuando el Biobío, y La Araucanía), y se concentran principalmente en las regiones del Maule y Metropolitana.</p> <p>Es un sector importante en el ámbito agropecuario ya que el 52% de la producción hortofrutícola del país tiene como destino la agroindustria, siendo el 86% de ésta destinada al mercado internacional. Las exportaciones de alimentos procesados se han incrementado en un 234% en los últimos 10 años.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de plagas (Chile está protegido por los Andes al oriente y por el océano al poniente). • Inocuidad Alimentaria. • Gran diversidad de oferta y desarrollo de productos con valor agregado y alimentos saludables. • Clima propicio a la fruticultura. • Buena imagen país. | <ul style="list-style-type: none"> • Pasas deshidratadas. • Ciruelas deshidratadas. • Manzanas deshidratadas. • Mermeladas. • Pasta de tomate. • Frutas en conserva. • Berries congelados. • Jugos (principalmente manzana y uva). | <ul style="list-style-type: none"> • HACCP. • GMP. • SO 9001. • Kosher. • FDA. | <ul style="list-style-type: none"> • Chilealimentos, Asociación de empresas de alimentos de Chile, www.chilealimentos.cl |
|--|---|--|--|---|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | Las cifras totales de exportación durante el 2012 fueron de US\$ 1.460.059 FOB. Estas cifras dejan claro el desarrollo que ha tenido este sector posicionándose como una potencia no sólo en el continente, sino que también en el mundo entero. | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

Anexo C. Análisis Situación Comercio Exterior Alimentos Chile-Macao



Fuente: Elaboración propia en base información de DIRECOM, PROCHILE, FAOSTAT y el Departamento de Estadísticas de Macao.

Anexo D. Detalle Supuestos Ingresos

A continuación se muestra una tabla que muestra las importaciones de los principales alimentos consumidos por Macao durante los años 2009-2012:

Tabla 21. Principales partidas importadas por Macao periodo 2009-2012

| | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Código Armonizado | Productos | Valores en miles de USD |
| 2 | Carne y despojos comestibles. Jamones. | 54.696 | 65.559 | 84.506 | 94.912 |
| 3 | Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos | 46.955 | 57132 | 69.352 | 83.219 |
| 4 | Leche y productos lácteos; Huevos de ave, miel natural. | 79.148 | 107647 | 136.620 | 59.421 |
| 7 | Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios | 17.155 | 18136 | 22.019 | 24.625 |
| 8 | Frutas y frutos comestibles, cortezas de agrios, melones y sandías | 14.706 | 17006 | 20.790 | 24.146 |
| 9 | Café, té, hierva mate y especias. | 4.184 | 3915 | 6.413 | 6.475 |
| 10 | Cereales | 16.633 | 15476 | 17.304 | 17.425 |
| 15 | Grasas y aceites animales y vegetales | 15.022 | 16340 | 19.786 | 20.759 |
| 17 | Azúcares y artículos de confitería | 15.438 | 14570 | 17.305 | 19.042 |
| 18 | Cacao y sus preparaciones | 14.810 | 15.190 | 22.709 | 24.255 |
| 19 | Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos | 33.684 | 41642 | 51.372 | 140.166 |
| 22 | Bebidas, sin incluir zumos. Vino de uvas frescas en recipientes con capacidad inferior o igual a 2 litros | 243.017 | 311.768 | 464.829 | 419.548 |
| Totales | | 555.448 | 684.381 | 933.006 | 933.993 |

Fuente: Elaboración propia en base a información del Departamento de Estadísticas de Macao

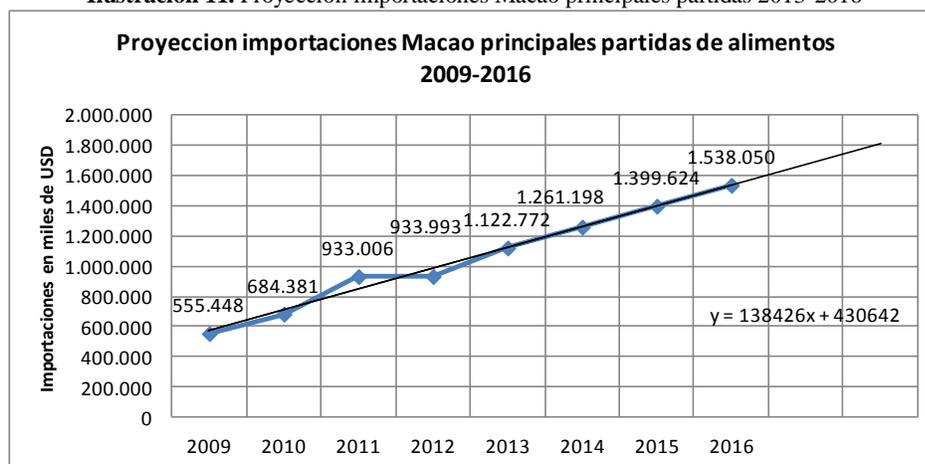
En base a la evolución de estas importaciones, a continuación se proyectan las importaciones de los mismos alimentos correspondientes al periodo 2013-2016 de Macao:

Tabla 22. Proyección importación principales alimentos Macao periodo 2013-2016

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Importaciones | 555.448 | 684.381 | 933.006 | 933.993 | 1.122.772 | 1.261.198 | 1.399.624 | 1.538.050 |
| Crecimiento anual | - | 23,2% | 36,3% | 0,1% | 20,2% | 12,3% | 11,0% | 9,9% |

Fuente: Elaboración propia en base a información del Departamento de Estadísticas de Macao

Ilustración 11. Proyección importaciones Macao principales partidas 2013-2016



Fuente: Elaboración propia en base a información del Departamento de Estadísticas de Macao

Como se puede observar, las proyecciones de las importaciones de los principales alimentos consumidos por Macao son muy auspiciosas, creciendo a una tasa anual del 11% aproximadamente.

Por otro lado, las exportaciones chilenas de alimentos a Macao durante los años 2010-2013⁵⁹ fueron las siguientes:

Tabla 23. Evolución Exportaciones desde Chile a Macao

| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 (enero-septiembre) |
|--------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Código Armonizado | Productos | Valores en miles de USD |
| 22 | Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre | 1.472 | 1.891 | 1.166 | 570 |
| 16 | Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos | 51 | 17 | 56 | 205 |
| 03 | Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos | 75 | 171 | 197 | 159 |

⁵⁹ Las exportaciones chilenas registradas a Macao fueron ingresadas por Hong Kong.

| | | | | | |
|--------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 08 | Frutas y frutos comestibles, cortezas de agrios melones | 298 | 89 | 92 | 153 |
| 02 | Carne y despojos comestibles | 91 | 90 | 39 | 18 |
| 20 | Preparaciones de hortalizas, frutas frutos o de otras partes de plantas | - | 1 | 2 | 2 |
| 07 | Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos | - | - | - | 2 |
| 17 | Azúcares y artículos de confitería | - | - | 7 | - |
| 21 | Preparaciones alimenticias diversas | 5 | 1 | 3 | - |
| TOTAL | | 1.992 | 2.260 | 1.562 | 1.109 |

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Oficina Comercial de ProChile en Hong Kong

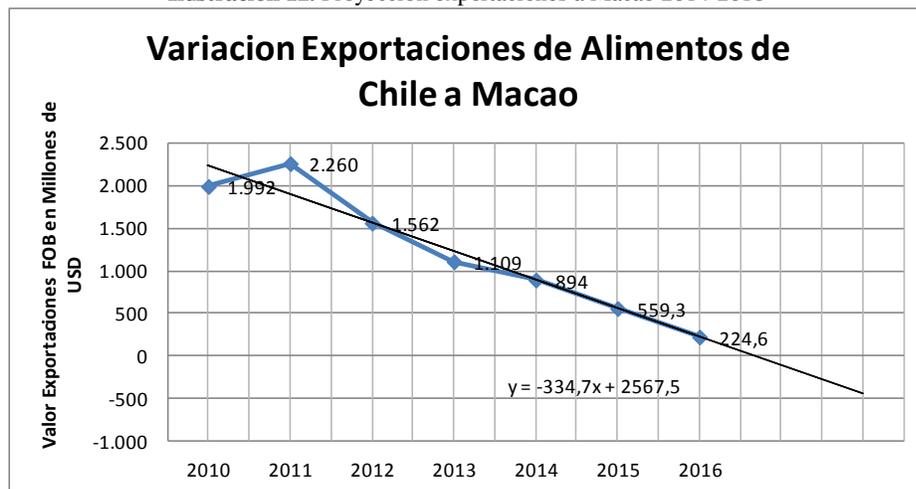
En base a la evolución de estas exportaciones, a continuación se proyectan las exportaciones correspondientes al periodo 2014-2016:

Tabla 24. Proyección Exportaciones a Macao 2014-2016

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Exportaciones | 1.992 | 2.260 | 1.562 | 1.109 | 894 | 559 | 225 |
| Crecimiento Anual | - | 13,5% | -30,9% | -29,0% | -19,4% | -37,4% | -59,8% |

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Oficina Comercial de ProChile en Hong Kong

Ilustración 12. Proyección exportaciones a Macao 2014-2016



Fuente: Elaboración propia en base a información de la Oficina Comercial de ProChile en Hong Kong

Como se puede observar, las proyecciones de las exportaciones chilenas de alimentos a Macao no son muy auspiciosas considerando que presentan una tasa de decrecimiento mayor al 20%. Sin duda, que el nivel de las exportaciones chilenas de alimentos hacia Macao ha ido disminuyendo considerablemente durante los últimos años y de mantenerse esta situación se proyecta que

disminuirían a una tasa mayor al 20% anual. Por otro lado, se proyecta que las importaciones mundiales de alimentos de Macao seguirán creciendo a una tasa aproximada de un 11% anual.

Por lo tanto se observa una tremenda deficiencia en la capacidad de las exportaciones chilenas de aprovechar y tomar ventaja del gran crecimiento que el mercado de alimentos de Macao está presentando, dejando un tremendo gap a llenar como desafío.

De lo anterior, con la implementación del piloto de la Oficina de Intermediación Comercial, se espera a lo menos nivelar el porcentaje de crecimiento actual de las exportaciones chilenas de alimento a Macao en un 11% para el 2015 (año 2), lo que equivale al crecimiento anual de las importaciones de alimentos de macaenses.

Adicionalmente en el Capítulo de 3 consistente al análisis del mercado de Macao, se observó que en la encuesta realizada al sector HORECA, donde participaron más de 1.700 establecimientos entre ellos casinos, restaurantes y hoteles, se obtuvo que existió un consumo interno de USD\$ 1.25 billones en el año 2011. De este actual mercado se espera abarcar un 10% adicional de las actuales importaciones desde Chile para el 2016 (año 3), considerando un aumento de la capacidad negociadora y la penetración efectiva de los productos potenciados por la Agencia durante los 2 primeros años de funcionamiento.

Anexo E. Exportaciones Chilenas a Macao por Hong Kong

HONG KONG'S RE-EXPORTS OF CHILE ORIGIN TO MACAI J SAR BY HS 2 DIGITS

| HS CODE | PRODUCTS | VALUE: USD (TH) | | | | | | | | | | | |
|---------|---|-----------------|------|-------|----------|------|-------|----------|------|-------|----------------|------|-------|
| | | - 2010 - | | | - 2011 - | | | - 2012 - | | | JAN - SEP 2013 | | |
| | | VALUE | %SHR | %CHG | VALUE | %SHR | %CHG | VALUE | %SHR | %CHG | VALUE | %SHR | %CHG |
| | TOTAL | 2,061 | 100 | -3.6 | 2,312 | 100 | 12.2 | 1,577 | 100 | -31.8 | 1,118 | 100 | -6.9 |
| 22 | BEVERAGES, SPIRITS AND VINEGAR | 1,472 | 71.4 | 1.9 | 1,891 | 81.8 | 28.4 | 1,166 | 74 | -38.3 | 570 | 51 | -35.2 |
| 16 | PREPARATIONS OF MEAT, OF FISH OR OF CRUSTACEANS, MOLLUSCS OR OTHER AQUATIC INVERTEBRATES | 51 | 2.5 | 31.9 | 17 | 0.7 | -65.8 | 56 | 3.5 | 220.3 | 205 | 18.4 | 437.9 |
| 03 | FISH AND CRUSTACEANS, MOLLUSCS AND OTHER AQUATIC INVERTEBRATES | 75 | 3.6 | 14.4 | 171 | 7.4 | 128.4 | 197 | 12.5 | 15.2 | 159 | 14.3 | -0.6 |
| 08 | EDIBLE FRUIT AND NUTS; PEEL OF CITRUS FRUIT OR MELONS | 298 | 14.5 | -20.5 | 89 | 3.8 | -70.3 | 92 | 5.8 | 3.6 | 153 | 13.7 | 123 |
| 02 | MEAT AND EDIBLE MEAT OFFAL | 91 | 4.4 | -32.2 | 90 | 3.9 | -1.1 | 39 | 2.4 | -57.2 | 18 | 1.6 | -39.6 |
| 98 | COMMODITIES AND TRANSACTIONS NOT CLASSIFIED ACCORDING TO KIND; COMMODITIES AND TRANSACTIONS NOT INCLUDED IN MERCHANDISE TRADE | 2 | 0.1 | -87 | 12 | 0.5 | 462.4 | 15 | 0.9 | 26.6 | 6 | 0.6 | -55.7 |
| 33 | ESSENTIAL OILS AND RESINOIDS; PERFUMERY, COSMETIC OR TOILET PREPARATIONS | 67 | 3.2 | 5 | 40 | 1.7 | -40 | 1 | 0.1 | -97.9 | 2 | 0.2 | 150.6 |
| 20 | PREPARATIONS OF VEGETABLES, FRUIT, NUTS OR OTHER PARTS OF PLANTS | * | * | = | 1 | * | 900 | 2 | 0.1 | 224.6 | 2 | 0.2 | 20.5 |
| 07 | EDIBLE VEGETABLES AND CERTAIN ROOTS AND TUBERS | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 2 | 0.1 | = |
| 39 | PLASTICS AND ARTICLES THEREOF | - | - | - | - | - | - | - | - | - | * | * | = |
| 17 | SUGARS AND SUGAR CONFECTIONERY | - | - | - | - | - | - | 7 | 0.4 | = | - | - | -100 |
| 21 | MISCELLANEOUS EDIBLE PREPARATIONS | 5 | 0.2 | = | 1 | 0.1 | -71.4 | 3 | 0.2 | 118.2 | - | - | -100 |

Anexo F. Detalle proyección de ingresos anuales Agencia Piloto

| Proyecciones Exportaciones FOB / Año | 2014 (en miles de UDS) | 2015 (en miles de UDS) | 2016 (en miles de UDS) |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|
| Sin Piloto | 894 | 559 | 225 |
| Con Piloto (aumento del 11% exportaciones) | 894 | 992 | 1.101 |
| Contribución aumento exportaciones Piloto (aumento del 10% exportaciones) | - | - | 1.212 |
| Ingresos sin Piloto (19%) | - | 106 | 43 |
| Ingresos con Piloto (19%) | - | 189 | 230 |
| Total aporte real Piloto aumento exportaciones | - | 82 | 188 |
| Ingreso por comisión Agencia (15%) | - | 217 | 265 |
| Total Ingresos Agencia Piloto | - | 299 | 452 |

Anexo G. Detalle Proyección de Empresas Beneficiadas con Piloto

| Proyección Empresas Exportadoras Potenciadas / Año | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Sin Piloto | 15 | 9 | 4 |
| Con Piloto (aumento del 11% exportaciones) | 15 | 17 | 18 |
| Contribución aumento exportaciones Piloto (aumento del 10% exportaciones) | - | - | 20 |
| Empresas exportadoras potenciadas por Piloto | 0 | 7 | 16 |

Anexo H. Análisis de Sensibilidad

Análisis de sensibilidad variando el porcentaje de comisión y manteniendo el nivel de exportaciones fijas:

| Variable | Var (%) | Variable | Var (%) |
|----------------|---------|----------------|---------|
| Comisión | -10% | Comisión | +10% |
| Exportaciones | 100% | Exportaciones | 100% |
| TIR | 8% | TIR | 27% |
| VAN | 20,88 | VAN | 101,05 |
| Tasa Requerida | 2,87% | Tasa Requerida | 2,87% |

Análisis de sensibilidad variando el nivel de exportaciones y manteniendo el porcentaje de comisión fijo:

| Variable | Var (%) | Variable | Var (%) |
|----------------|----------|----------------|---------|
| Comisión | 100% | Comisión | 100% |
| Exportaciones | -10% | Exportaciones | +10% |
| TIR | Negativo | TIR | 54% |
| VAN | Negativo | VAN | 235,06 |
| Tasa Requerida | 2,87% | Tasa Requerida | 2,87% |

Análisis de sensibilidad variando el nivel de exportaciones y el porcentaje de comisión fijo:

| Variable | Var (%) | Variable | Var (%) |
|----------------|---------|----------------|----------|
| Comisión | -10% | Comisión | +10% |
| Exportaciones | +10% | Exportaciones | -10% |
| TIR | 44% | TIR | Negativo |
| VAN | 186,88 | VAN | Negativo |
| Tasa Requerida | 2,87% | Tasa Requerida | 2,87% |