



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

**FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE CREAR UNA
EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE CHAMPIÑONES CHILENOS
GOURMET EN FRANCIA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

FABIÁN PATRICIO FUENTES SEGOVIA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
MANUEL ALEJANDRO ARÉVALO PIZARRO**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE CREAR UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE CHAMPIÑONES CHILENOS GOURMET EN FRANCIA

El objetivo del estudio fue la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa dedicada a la comercialización de champiñones de París, Shiitake y Morchella Cónica en Francia obteniendo un VAN de al menos CLP 100 MM en un plazo de 5 años.

Conforme al estudio de mercado se determinó que el consumo de champiñones en Francia ha aumentado en los últimos seis años a un promedio de 2,2% anual, y que la producción local no alcanza a cubrir el consumo por lo cual se han visto en la obligación de importar. Chile está muy bien posicionado dentro de la calidad requerida por el consumidor francés, sin embargo en vista de la distancia geográfica las exportaciones de Chile solo pueden ser de carácter procesado y no fresco. Cabe mencionar que el champiñón procesado mantiene las propiedades organolépticas intactas.

Se establecieron los segmentos objetivos, el primero en personas entre 20 y 59 años de clase social alta a los cuales estará enfocado el champiñón Shiitake y Morchella ya que este segmento privilegia la alta calidad y sabor antes que el alto precio que tiene este producto en el mercado. El segundo segmento enfocado en personas entre 20 y 59 años de clase social media a los cuales estará enfocado el champiñón de París, esto ya que a pesar de que de igual forma les interesa la calidad y sabor se les debe ofrecer un producto de precio más accesible y económico. El mercado potencial para el segmento de clase alta es de 3.407 Toneladas, mientras que el de clase media se calculó en 21.662 Toneladas, ambos para el primer año de evaluación. Se estima un crecimiento promedio del mercado potencial de un 2,2% anual (manteniendo tasa histórica).

Con respecto a los competidores se verificó un mercado concentrado con poca cantidad de marcas reconocidas por el cliente francés, lo cual conllevó a identificar un mercado difícil de penetrar y que el desarrollo de la marca en el cliente final es fundamental para poder diferenciarse y protegerse.

Se determinó comercializar los champiñones a través de supermercados ya que es el canal preferido para el consumo de esta clase de productos. El plan de distribución propuesto implica abarcar toda la zona oeste de Francia en un periodo de cinco años, siendo el plan comunicacional del producto en las mismas salas uno de los principales gastos anuales. Se estimó una participación de mercado de un 0,21% al primer año.

El proyecto requiere una inversión inicial de CLP 79 MM para el marketing inicial y de CLP 433,7 MM de capital de trabajo que es mayoritariamente la compra del producto a los recolectores locales. Si el desarrollo del proyecto es consistente al plan elaborado, los resultados obtenidos a cinco años apuntan a un VAN de CLP 858,5 MM a una tasa de descuento de 15,3% y una TIR de 74%. Considerando el escenario descrito, se estimó que el proyecto es factible en términos estratégicos, técnicos y económicos.

TABLA DE CONTENIDO

1.	CAPITULO I: INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	1
1.1	Introducción	1
1.2	Alcance.....	2
1.3	Objetivos	3
1.3.1	Objetivo general.....	3
1.3.2	Objetivos específicos	3
1.4	Resultados esperados.....	3
1.5	Metodología.....	4
1.6	Marco conceptual	5
2.	CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO	7
2.1	Análisis del entorno general de la industria	7
2.2	Características del mercado Francés	10
2.2.1	Importaciones y exportaciones	12
2.2.2	Comportamiento del mercado	13
2.2.3	Análisis de clientes	16
2.2.4	Tamaño de mercado y mercado potencial.....	19
2.2.5	Análisis de competidores.....	20
2.3	Análisis de canales de distribución.....	22
2.4	Características del mercado nacional.....	23
2.4.1	Participación de Chile en el contexto mundial y en Francia.....	23
2.4.2	Caracterización de productores.....	26
2.5	Estudio legal y regulatorio para el acceso al mercado	27
2.5.1	Aranceles para productos chilenos.....	27
2.5.2	Regulación y normativas de importación	27
2.5.3	Requerimiento de etiquetados para ingreso al país.....	28
2.5.4	Certificaciones, legislación y requerimientos locales	28
3.	CAPITULO III: SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....	30
3.1.1	FODA por segmento.....	30
3.1.2	Identificación de factores críticos de éxito	32
4.	CAPITULO IV: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	33
4.1	Definición del segmento objetivo	33
4.2	Descripción del modelo de negocio.....	34

4.3	Diseño de la propuesta de valor	36
4.3.1	Productos	36
4.3.2	Precios.....	37
4.3.3	Plaza (distribución)	38
4.3.4	Promoción	42
4.4	Elementos a considerar en el diseño de la empresa	45
5.	CAPITULO V: ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	47
5.1	Consideraciones.....	47
5.2	Inversión inicial.....	47
5.3	Estructura de costos.....	49
5.4	Ingresos del proyecto y costos de comercialización.....	55
5.5	Tasa de descuento de capital.....	56
5.6	Flujo de caja	58
5.7	Análisis de sensibilidad	59
6.	CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
7.	BIBLIOGRAFÍA	65
	ANEXOS	66
	Anexo A: Mercado Potencial.....	66
	Anexo B: Estudio Legal y Regulatorio para el acceso al mercado.....	67
	Anexo C: Entrevistas	69
	Anexo D: Sellos	70
	Anexo E: Detalle de precio de venta al Retail.....	71
	Anexo F: Participación de mercado	72
	Anexo G: Ferias Gourmet en Francia	73
	Anexo H: Cotización agencia de publicidad en Francia	74
	Anexo I: Desglose gastos de publicidad	74
	Anexo J: Capital de trabajo.....	75
	Anexo K: Bodegaje	76
	Anexo L: Cotización leasing para transporte en Chile de MP	77

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

1.1 Introducción

En el presente documento, se propone como tema de tesis la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa dedicada a la comercialización de champiñones gourmet en Francia.

En las últimas décadas Chile ha logrado posicionarse como país productor de alimentos y convertirse en una potencia alimentaria, dentro de este contexto el sector agrícola ha aumentado la exportación de alimentos a un promedio de 8% anual en los últimos diez años¹.

En el marco de las exportaciones, los hongos o setas comestibles han encabezado las listas de tendencias tanto en consumo como en popularidad, esto a medida que los consumidores desarrollan una valoración de sus propiedades nutricionales y funcionales. Un estudio, encontró que los hongos podrían ayudar a la saciedad. "Este nuevo estudio se suma a una creciente evidencia que sugiere que los hongos pueden ayudar a controlar el peso y la saciedad, y así contribuir al bienestar general"². Esto podría explicar el aumento en la popularidad de esta categoría de productos y que el consumo de hongos en el año 2017 fue de más de 1,4 kg por persona, en comparación con los 0,18 kg por persona en la década de 1960 a nivel mundial. En 2015 la demanda mundial para el mercado de hongos fue valorada en más de USD 35.000 MM y se espera que llegue por sobre los USD 60.000 MM en 2021. Además, se prevé su crecimiento anual por encima de 9,2%, esto entre el 2016 y 2021³.

Francia es reconocida a nivel mundial por su gastronomía, caracterizada por la variedad, fruto de la diversidad regional francesa, de hecho en Noviembre del 2010 la cocina Francesa está incluida en la lista del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad. Dentro de este contexto las exportaciones de champiñones a este país por parte de Chile han tenido una tendencia de crecimiento anual de un 7% en los últimos 10 años. Adicionalmente a esto Francia cuenta con una demanda insatisfecha en los últimos años de este producto por lo cual se ha visto en la obligación de importar.

En cuanto a la producción de setas comestibles, Chile es uno de los pocos países en el mundo que tiene tan amplia diversidad geográfica y variedad de clima para el cultivo de este producto. Chile sur y central (espacios que representan más de la mitad del territorio nacional) poseen todas aquellas variables necesarias para la vida de los hongos.

¹ ODEPA: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias

² FreshPlaza – Diario El Centro – Fundación Fungi

³ Agrimundo – Fres Plaza US - Zion Research

En base a lo descrito anteriormente el proyecto propuesto consta de estudiar y evaluar la oportunidad de negocio de comercializar tres cepas de hongos, Champiñón Blanco o de Paris (Agaricus), el más conocido en Chile y el mundo, Champiñón Shiitake (Lentinula edodes) y Morchella Cónica en Francia. Estas tres cepas están destinadas principalmente a la exportación y además que son las más consumidas en Francia.

1.2 Alcance

La evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica incluye la caracterización del mercado solo en el país de Francia el cual es el escogido por la potencialidad de sus clientes.

Se estudiarán los productores de champiñones chilenos los cuales serán los proveedores en el modelo de negocio propuesto.

También se analizarán las oportunidades presentes en la industria y las amenazas del entorno. Se considerarán las ofertas de valor y el modelo de negocio de los actuales competidores en Chile.

Consecutivamente se realizará la formulación de las estrategias a considerar en la evaluación del proyecto. Se modelará el negocio propuesto económicamente a un plazo de 5 años, indicando la necesidad de recursos y el retorno de la inversión requerida.

Finalmente el foco del presente trabajo es la comercialización de tres cepas de champiñones: Blanco o de Paris (Agaricus); Shiitake (Lentinula edodes); y Morchella Cónica y evaluar la penetración al mercado Francés.

El proceso productivo como preparación de sustrato, siembra, incubación, fructificación y cosecha quedan fuera del alcance de este proyecto, siendo el desafío principal del modelo de negocio propuesto el de generar alianzas estratégicas con los productores a nivel nacional, para así finalmente exportar y comercializar el producto a los potenciales clientes en el mercado Francés, siguiendo todas las regulaciones legales, tributarias y sanitarias que el mercado Europeo requiera.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa dedicada a la comercialización de champiñones Agaricus, Shiitake y Morchella Cónica en Francia obteniendo un VAN (tasa dcto.14%) de al menos CLP 100 MM en un plazo de 5 años.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar análisis del entorno general de la industria.
- Realizar estudio de mercado en Francia.
- Realizar análisis de los clientes en el mercado Francés.
- Caracterizar competidores en el mercado Francés.
- Caracterizar productores chilenos de champiñones.
- Realizar análisis de los canales de distribución.
- Estudiar aspectos legales y sanitarios para la exportación.
- Diseñar la estrategia de oferta de valor de la nueva empresa.
- Proyectar la demanda en Francia.
- Proyectar la oferta chilena y precio.
- Determinar ingresos y egresos del proyecto.
- Realizar una evaluación económica y calcular indicadores financieros.
- Realizar análisis de sensibilidad.

1.4 Resultados esperados

Evaluar si es factible estratégica, técnica y económicamente la creación de una empresa dedicada a la comercialización de champiñones de Paris, Shiitake y Morchella en Francia.

1.5 Metodología

La propuesta metodológica para el desarrollo del estudio está compuesta de cuatro ítems principales y el análisis de la investigación de mercado que permitirán concluir sobre la evaluación de la factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la comercialización de champiñones de Paris, Shiitake y Morchella en Francia.

I.- Diagnóstico del mercado

En esta etapa se analizará el entorno general de la industria; características del mercado francés como el tamaño de mercado, mercado potencial, tipos de clientes; Análisis de los competidores, principales exportadores de champiñones a Francia y principales competidores en Francia; Análisis del mercado en Chile, la oferta y participación de Chile en el contexto mundial y así también caracteriza a los productores de la industria; Los canales de distribución del producto y estudio legal y regulatorio de productos orgánicos.

II.- Síntesis Estratégica

Una vez realizado el diagnóstico del mercado y con la información analizada de la investigación de mercado, se desarrollará un FODA por segmento para posteriormente realizar un análisis de los factores estratégicos. Con la información del FODA se definirán e identificar los de factores críticos de éxito del negocio.

III.- Diseño Estratégico

Una vez definido y caracterizados los objetivos en la síntesis estratégica se determinarán las acciones a seguir para implementar la estrategia. Para lo cual, se determinará: el segmento objetivo; el diseño de la propuesta de valor con la definición del mix de servicios: productos, precios, canales de distribución y promoción; Diagrama del modelo de negocio de la empresa y elementos a considerar en el diseño de la empresa.

IV.- Evaluación Económica

Por último, una vez definido el “que” y el “como”, se realizará la evaluación económica, etapa en la cual se determinará: el cálculo de tasa de descuento, las fuentes de financiamiento, los ratios económicos, capital de trabajo, estimación de ingresos, estructura de costos y un análisis de sensibilización.

1.6 Marco conceptual

El cultivo de hongos comestibles ha significado fuente de alimentos, desarrollo agrícola y formación de agroindustrias en muchos lugares del mundo. Apreciados por su excelente sabor y propiedades medicinales, en la antigüedad su consumo fue considerado un plato consumido por reyes, esto ya que en un comienzo todo el consumo de hongos dependía de la aparición repentina y explosiva de estos organismos en forma silvestre, lo cual le daba cierto aire divino. Actualmente, se cultivan en forma artificial unas 30 especies de hongos. De acuerdo a la International Society for Mushroom Science de Inglaterra, en el mundo se producen más de dos millones de toneladas de hongos cultivados cada año.

Los hongos son organismos diferentes a los del reino vegetal y animal. Pertenecen al reino Fungi. Los más conocidos son las 'setas' (hongos comestibles), las cuales tienen sombrero y tallo, su hábitat natural son la campiña y los bosques.

La especie más cultivada de champiñón es *Agaricus bisporus*, perteneciente a la familia Agaricaceae. El champiñón de París comenzó a cultivarse cerca de las canteras de París durante el Siglo XVIII en el reinado de Napoleón, por tal motivo se conoce como el champiñón de París. Es el hongo comestible más consumido, debido a la facilidad de cultivo, además de poder disponer del durante todo el año.



Figura 1: Champiñones de París (Agaricus Bisporus)

El hongo Shiitake, perteneciente a la familia Marasmiaceae, corresponde al nombre en japonés que se le da al hongo *Lentinus edodes*. Este crece en forma natural en troncos muertos o árboles moribundos de hoja ancha que crecen en Asia, particularmente del árbol denominado Shii por los japoneses. El hongo se disemina en forma natural en los países asiáticos, coincidiendo con el principal lugar de consumo de esta delicadeza gastronómica.



Figura 2: Hongos Shiitake (*Lentinus edodes*)

La Morchella cónica, perteneciente a la familia morchellaceae, son hongos ascomicetos comestibles. Es una de las especies comestibles de hongos que crecen en la Patagonia andina. El hongo en general es de color dorado-marrón con sombrero alargado, similar al árbol, con consistencia esponjosa.

Estos hongos son muy difíciles de hallar, pues se encuentran en forma aislada y es muy difícil distinguirlos a simple vista. Sólo con la vista aguda y experta de un buen recolector de hongos es posible encontrarlos.



Figura 3: Morchella Cónica

Los hongos o setas comestibles son muy apetecidos en la gastronomía mundial, y además que poseen una composición nutritiva altamente beneficiosa para la salud (alto en proteínas y minerales).

También su consumo va ligado a sus propiedades medicinales. Hoy en día, se emplean para tratar enfermedades pulmonares y el cáncer. En Japón y China, hace más de 30 años que se aprobó el uso de los hongos medicinales como complemento de los tratamientos estándar contra el cáncer. En estos países, los hongos se han utilizado sin peligro por mucho tiempo, solos o en combinación con la quimioterapia.

2. CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Análisis del entorno general de la industria

Ya sean frescos o secos, en ensaladas, guisos, risottos, salsas, etc. los hongos están cada vez más presentes en la cocina mundial, por su versatilidad a la hora de prepararlos. En el mundo existen más de 38.000 tipos distintos y aunque algunos son venenosos, la mayoría son comestibles y complementan la nutrición.

En 2015 la demanda mundial para el mercado de hongos fue valorada en más de USD 35.000 MM y se espera que llegue por sobre los USD 59.480 MM en 2021. Además, se prevé su crecimiento a una tasa compuesta anual ligeramente por encima de 9,2% entre 2016 y 2021⁴.

Se espera que Asia Pacífico muestre el mayor crecimiento en el mercado de los hongos debido a la creciente demanda de la industria alimentaria. Los hongos o setas son altamente consumidos en China, Japón e India por su alto contenido nutricional. Además, la rápida expansión de la industria de alimentos en India y China está impactando positivamente en este mercado.

América del Norte y Europa son las regiones más potentes para el mercado de los hongos. Europa es el mayor mercado para el cultivo y procesamiento de setas, representando más del 35% de la cuota total de mercado en el segmento de cultivo y procesamiento de los hongos. En América del Norte ha habido un enorme crecimiento en la demanda de alimentos orgánicos debido a la creciente incidencia de la diabetes y la obesidad en esa región.

Debido en parte a su exceso de mano de obra, China ha sido durante mucho tiempo el mayor productor de hongos del mundo. En 1990, China produjo alrededor de un tercio de la producción mundial de hongos y trufas, que totalizó más de 2 millones de toneladas; para 2014, la producción china de hongos y trufas había aumentado a 7,6 millones de toneladas, lo que representa más de las tres cuartas partes de los 10 millones de toneladas producidas a nivel mundial. Además, aunque la producción de hongos no ocupa una gran cantidad de tierra, el área global de hongos se ha multiplicado por cinco entre 1990 y 2014, la mayoría de los cuales ha tenido lugar en China.

El gráfico a continuación muestra la tendencia exponencial que ha tenido la producción de champiñones a nivel mundial entre los años 1961 y 2014. El mayor productor con una gran ventaja es como se mencionó anteriormente China, seguidos por Italia, Francia y Holanda.

⁴Agrimundo – Fres Plaza US - Zion Research

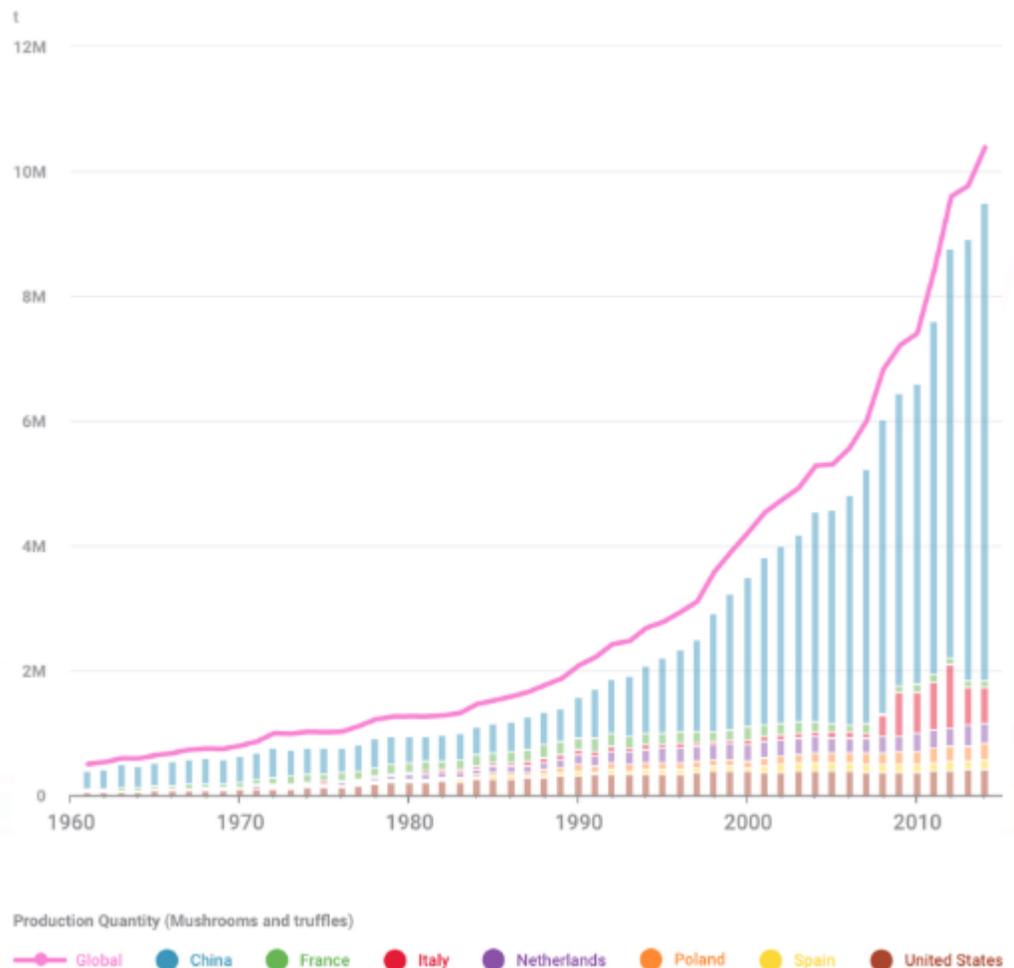


Figura 4. Principales países productores de Champiñones a nivel mundial
Fuente: AO, Gro Intelligence

Las setas poseen propiedades nutricionales como bajo nivel colesterol y no contienen grasa. En el último tiempo, América Latina está siendo testigo de un auge sin precedentes en el alto consumo de hongos, usados como ingredientes en los productos alimenticios. En los próximos años, Oriente Medio y África exhibirán un buen crecimiento, debido a la abundancia de materias primas y las favorables condiciones para el crecimiento de los hongos.

Si bien el crecimiento del consumo de hongos en países como China e India está impulsado principalmente por el auge de las poblaciones y el aumento de los ingresos, los consumidores en los países desarrollados también han aumentado la demanda de hongos, pero a menudo por diferentes razones. Un número cada vez mayor de consumidores conscientes de la salud en los países desarrollados ha recurrido a los hongos, especialmente por su gran variedad, como una alternativa rica en proteínas a la carne. Además de que los hongos no tienen grasa ni colesterol, también son una fuente importante de vitaminas, minerales y antioxidantes. Asimismo, un número creciente de estudios científicos realizados en los últimos 10 años han demostrado una correlación entre el consumo de hongos y una tasa decreciente de crecimiento del cáncer de mama

y de próstata. Más allá de los posibles beneficios para la salud, la comunidad culinaria también está redescubriendo hongos especiales simplemente por sus gustos históricos. Aunque China es el mayor productor de hongos comestibles a nivel mundial, también son los mayores consumidores ya que cerca de un 90% de toda su producción es para su consumo local. A raíz de esto se debe igualmente analizar entonces los países importadores de este producto.

De un total de 1,3 billones de dólares importados en 2016 un 19,4% es acaparado por el Reino Unido (USD 261 MM), seguido por Alemania con un 11,6% (USD 156 MM) y Francia con 6,8% (USD 92 MM). La concentración del mercado de importación es según el índice de Herfindahl Hirschman (HH)⁵ de un 9,2% el cual se considera un nivel bajo y que las importaciones no están monopolizadas en un solo país.

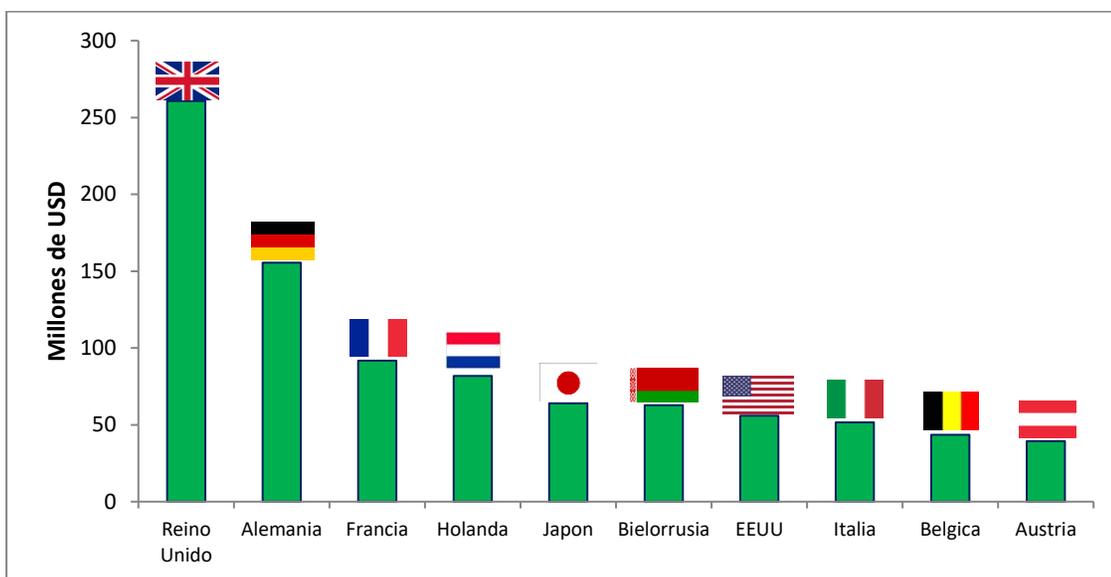


Figura 5. Principales países importadores de champiñones en 2016
Fuente: Tridge mushrooms research

⁵ El índice Herfindahl Hirschman (HH) es una medida de la concentración del mercado. Una mayor concentración significa que los suministros están dominados por unos pocos países.

2.2 Características del mercado Francés

Francia, miembro de la Unión Europea, con una población al 2018 de 67 millones de habitantes es la quinta economía más grande del mundo, con un Producto Interno Bruto de EUR 2.348.991 MM en 2018. A nivel regional, la francesa es la segunda mayor economía de Europa, detrás de Alemania. Además que se trata del primer destino turístico mundial, con cerca de 80 millones de visitantes extranjeros al año.

Francia se divide administrativamente en 13 regiones (+ 5 regiones de Ultramar), 96 departamentos, 329 distritos, 3.879 cantones, y 36.571 municipios (o comunas). Adicionalmente cuenta con colectividades, territorios y dependencias.



Figura 6. Mapa de Francia por región

Fuente: <https://www.freeworldmaps.net/es/francia/>

En los últimos 20 años Francia ha tenido un crecimiento sostenido de su economía con un promedio anual de 2,94%. Se espera que para los próximos 3 años Francia continúe teniendo un crecimiento de 1,3%-1,5%⁶ impulsado por positivas políticas fiscales y acuerdos comerciales los cuales impulsan el comercio de exportación e importación de bienes y servicios. Así también se tiene que el PIB per cápita de Francia ha tenido un aumento también sostenido en el tiempo de un 2,4% en los últimos 20 años. Si ordenamos los países en función de su PIB per cápita, Francia se encuentra en buen lugar en cuanto al nivel de vida de sus habitantes, ya que ocupa el puesto número 27 del ranking de 196 países que publican este dato⁷.

⁶ European Commission - Economic forecast for France

⁷ Datos Macro.com – PIB de Francia

En el gráfico se puede apreciar la tendencia de crecimiento constante del PIB y PIB per cápita con la única excepción en el año 2009 por la crisis subprime de EEUU la cual también afectó a Francia.

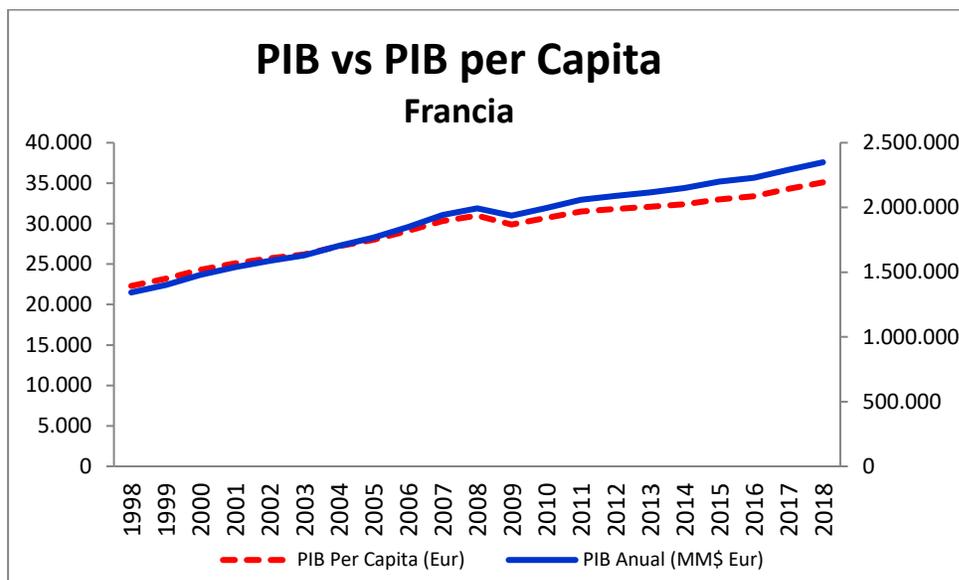


Figura 7. Evolución del PIB y PIB per cápita interanual de Francia
Fuente: Datos Macro.com – PIB de Francia

Se puede realizar un desglose del PIB per cápita por región y realizar un cruce con el número de habitantes, luego las 3 regiones con PIB per capital más alto son Ile de France (capital Paris), Auvergne-Rhône-Alpes (capital Lyon) y Provence-Alpes-Côte d'Azur (capital Marseille)

Region	Poblacion	PIB per capita USD
Île-de-France	12.183.893	72.957
Auvergne-Rhône-Alpes	7.992.341	41.787
Provence-Alpes-Côte d'Azur	5.048.454	40.158
Pays de la Loire	3.771.669	38.598
Bretagne	3.323.355	37.067
Nouvelle-Aquitaine	5.973.107	36.781
Normandie	3.326.567	35.997
Occitanie	5.867.640	35.995
Grand Est	5.533.558	35.992
Centre-Val de Loire	2.571.632	35.832
Corsica	336.469	35.673
Bourgogne- Franche-Comté	2.804.285	34.671
Hauts-de-France	5.992.082	34.010
Martinique	368.640	31.586
Réunion	862.308	29.208
Guadeloupe	386.823	28.222
French Guiana	287.504	21.164
Mayotte	260.372	13.833
Total	66.890.699	39.000

Tabla 1. Población y PIB per cápita por región al 2018
Fuente: Datos Macro.com – PIB por región

2.2.1 Importaciones y exportaciones

Los importadores recalcan la importancia de la calidad y de las certificaciones al momento de establecer relaciones comerciales con Francia. El mercado de los productos orgánicos está creciendo y exige reconocimiento sólo mediante certificaciones.

Como se mencionó anteriormente Francia debe importar champiñones en todas sus variedades (frescos, congelados, deshidratados, etc.) para poder abastecer la demanda del producto. El precio promedio de las importaciones es de USD 3 por Kg. Las importaciones al 2016 fueron de USD 92 MM (30,2 mil toneladas), siendo el principal país proveedor Polonia con USD 21,4 MM (12 mil toneladas). Chile se ubica dentro de los 10 principales países con un aporte de USD 2,6 MM (1,1 mil toneladas).

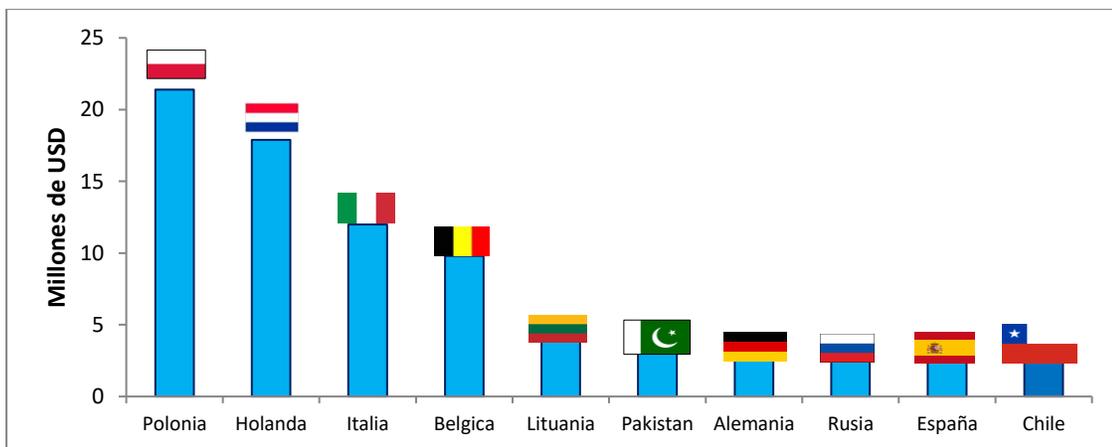


Figura 8. Principales países importadores de champiñones a Francia en 2016
Fuente: Tridge statistics y ODEPA

Las exportaciones que realiza Francia son bastantes bajas en comparación al consumo (un 2% del consumo total) siendo más que nada productos de alto estándar los cuales se venden a un precio más elevado que en promedio alcanza los USD 7,8 por Kg. Las exportaciones en 2016 fueron de USD 21,5 MM (2,8 mil toneladas) siendo el principal país de exportación el Reino Unido con USD 3,28 MM (538 toneladas).

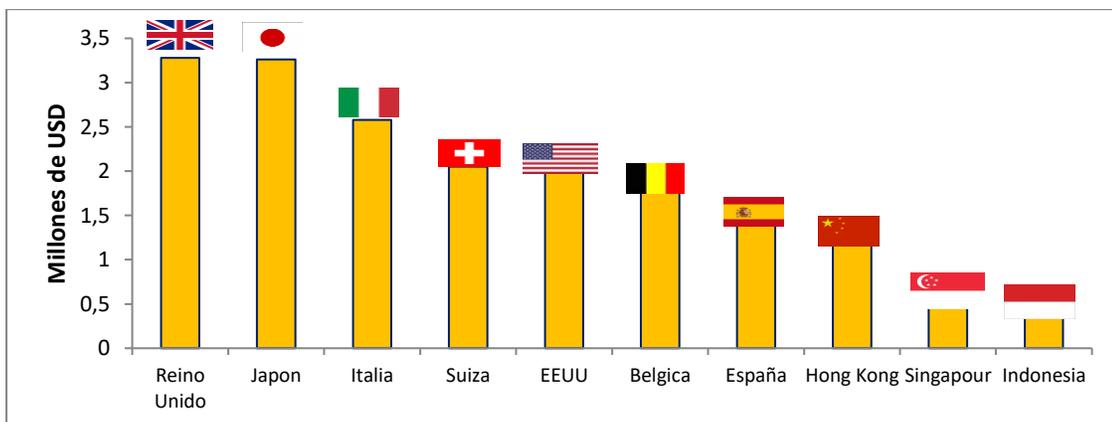


Figura 9. Principales países a los cuales Francia Exportó en 2016
Fuente: Tridge statistics

2.2.2 Comportamiento del mercado

Francia es reconocida a nivel mundial por su gastronomía, caracterizada por la variedad, fruto de la diversidad regional francesa, de hecho en Noviembre del 2010 la cocina Francesa está incluida en la lista del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.

El consumo de champiñones en Francia ha ido en aumento en los últimos años, ya sea por su gran variedad de beneficios para la salud como por la pasión que comparte la gastronomía francesa por estas setas. La comercialización de champiñones en Francia en el 2018 demuestra que efectivamente existe una demanda insatisfecha ya que la producción local de 126 mil Toneladas no alcanza a cubrir el consumo de más de 155 mil toneladas por año por lo cual se han visto en la obligación de importar, esto se puede apreciar en el gráfico a continuación:

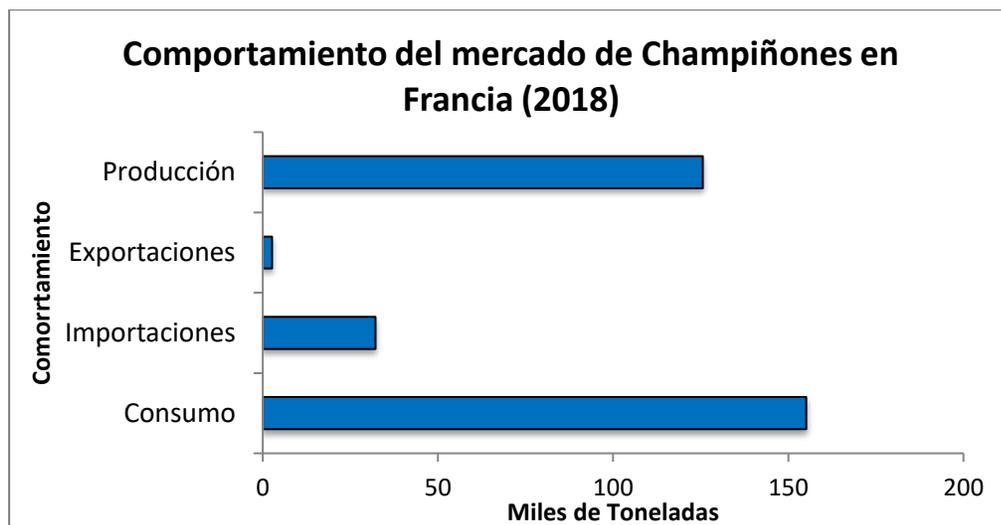


Figura 10. Comportamiento del mercado de Champiñones en Francia en el año 2018
Fuente: Tridge statistics y Research gate

A raíz de los datos obtenidos previamente podemos estimar el consumo promedio de champiñones per cápita siguiendo la siguiente fórmula utilizando los datos del 2018:

$$\text{Consumo per cápita} = \frac{\text{Consumo}}{\text{Población}} = \frac{\text{Producción} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}}{\text{Población}}$$

$$\text{Consumo per cápita} = \frac{125,6 + 32,2 - 2,7}{66.890.699 * 10^{-6}} = \frac{155,1}{66,9} = 2,32 \text{ Kg/persona}$$

Luego el consumo de champiñones per cápita anual en Francia es de 2,32 Kg por persona, encima del promedio mundial que es de 1,4 Kg por persona y el de Chile que es de 1,2 Kg por persona.

Los tipos de champiñones consumidos en Francia se pueden clasificar en dos grandes grupos: Frescos y Procesados. Se entiende por procesado a cualquier producto que ha

sido preparado ya sea de forma mínima para facilitar su consumo o con la aplicación de algún proceso tecnológico para facilitar su transporte.

A pesar de que no existen estudios específicos formales que indique la distribución de consumo entre champiñones frescos y procesados se pudo concluir mediante las entrevistas realizadas que el consumo de los champiñones procesados equivalen a un 36% del consumo total de champiñones y que los que más se pueden apreciar en el mercado en este contexto son los enlatados (conserva) y deshidratados.

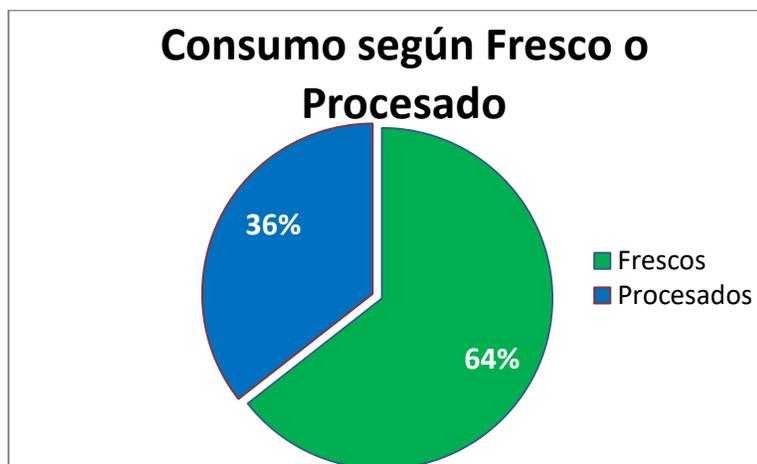


Figura 11. Distribución porcentual según tipo de champiñón consumido en Francia (2018)
Fuente: Elaboración Propia acorde a entrevista a expertos (Lambert van Horen)

Realizando el mismo ejercicio anterior para obtener el consumo per cápita pero esta vez según Fresco y Procesado tenemos que el consumo de champiñones frescos es de 1,49 Kg/persona al año y de champiñones procesados es de 0,825 Kg/persona al año.

Año 2018	Fresco	Procesado	Total
Importaciones (kTon)	13,8	18,3	32,2
Exportaciones (kTon)	-	2,7	2,7
Producción (kTon)	86,1	39,5	125,6
Consumo (kTon)	99,9	55,2	155,1
# Habitantes (mln)	66,9	66,9	66,9
Consumo per cápita (kg/pp)	1,49	0,825	2,32
Consumo (kTon)	99,9	55,2	155,1

Tabla 2. Distribución de consumo de champiñones según categoría (2018)
Fuente: Elaboración Propia acorde a entrevista a expertos (Lambert van Horen)

A raíz de lo anterior se puede apreciar que Francia importa tanto champiñones procesados como Frescos, no obstante se debe tener en consideración que el champiñón fresco tiene una durabilidad de entre 7-8 días a temperaturas entre 2°C-4°C y de no más de 2 días a temperatura ambiente, por lo cual se puede inferir que por temas de costo y logística solo los países cercanos a Francia son capaces de transportar champiñones frescos a Francia, tal cual se describen en el punto anterior (Polonia, Italia, etc.).

No existen datos de exportación de champiñones frescos de Francia y por ende la producción para exportación vendría dada solo para producto procesado el cual es de alto estándar y de precio elevado.

Precio del champiñón

El precio del champiñón puede variar dependiendo ya sea de la categoría del champiñón (Paris, Shiitake o Morchella) o del tipo (Fresco, Procesado).

Se puede apreciar en el gráfico más abajo que el precio se mantiene relativamente estable, tanto como para el champiñón fresco (11,3 USD/Kg al 2018) como para el champiñón procesado (15,3 USD/Kg al 2018). Cabe mencionar que el champiñón procesado tiene un precio un poco más elevado en vista a la preparación extra que conlleva el cual el cliente si está dispuesto a pagar. Luego utilizando la proporción de consumo entre champiñones frescos y procesados (64% y 36% respectivamente) se puede obtener el precio promedio ponderado el cual equivale a 12,7 USD/Kg al 2018.

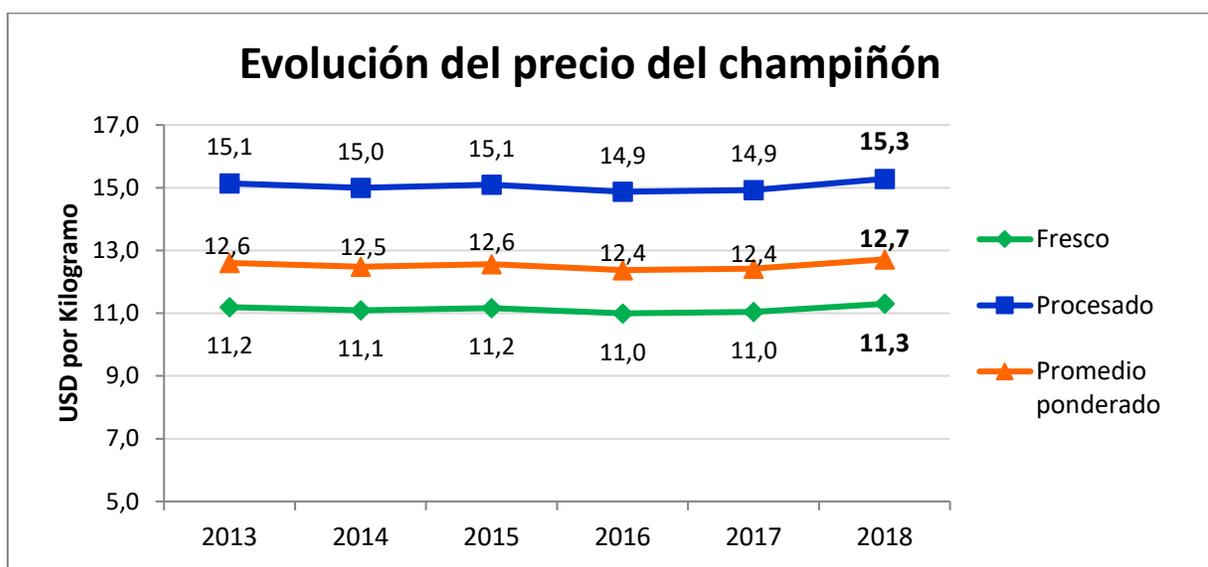


Figura 12. Tendencia del precio del champiñón según tipo
Fuente: Elaboración propia acorde a entrevista a Expertos (ProChile) y residentes de Francia.

El precio por categoría de champiñón es para el de Paris de 5,9 USD/Kg, Shiitake 32,4 USD/Kg y Morchella de 146,9 USD/Kg, sin embargo en vista de que acorde a ProChile no existe un estudio formal que determine el consumo de champiñones por categoría (Paris, Shiitake, Morchella) no es posible determinar un precio promedio ponderado.

Estacionalidad

Acorde a ProChile⁸ no hay estacionalidad para la presencia de champiñones en el mercado francés y hay disponibilidad todo el año, esto ya que Francia se encarga de importar durante el año diversas variedades de champiñones para complementar la producción local. Con respecto al consumo según entrevistas realizadas a residentes de Francia dicen que se puede apreciar un aumento en su consumo durante la temporada Otoño-Invierno, esto debido a las fiestas de fin de año y vacaciones. Además que los platos típicos con champiñones se comen más en este mismo periodo⁹.

2.2.3 Análisis de clientes

Acorde a la oficina comercial de ProChile en Francia, el francés prefiere consumir preferentemente el champiñón en el hogar ya que siendo un vegetal sencillo de cocinar, la gente usa bastantes champiñones en la cocina casera¹⁰. Además, muchos platos típicos de comida Francesa contienen champiñones, lo que hace que casi todas las familias consuman champiñones más en su hogar que en restaurantes. Se considera que en países con consumo sobre 1Kg per cápita el consumo será mayoritariamente en el hogar más que en restaurantes¹¹.

A modo general en la entrevista realizada con la oficina comercial (ProChile) son cuatro las principales influencias en la decisión de compra que tiene el consumidor francés, cada una con la respectiva recomendación de la oficina:

- **Consumo saludable:** Los franceses ponen mucha atención a los productos que consumen por lo que promover los beneficios nutricionales de los champiñones tales como su fuerte valor nutritivo en proteínas y vitaminas E, D, K y sobre todo del grupo B, Oligo elementos es un punto positivo que deberá llevar el etiquetado.
- **Producto silvestre:** Debemos recordar al consumidor que el producto es totalmente nativo, desarrollado de manera natural en los bosques de Chile, donde la mano del ser humano sólo aparece al momento de recoger el hongo.
- **Producto natural:** Sin conservadores, con transformaciones mínimas. Actualmente comer productos sin pesticidas ni químicos es una tendencia que se está dando en toda Europa.
- **Consumir responsable:** El consumidor francés es muy sensible a la calidad, al medio ambiente. En efecto, el consumidor prefiere un embalaje biodegradable antes uno desechable que contamine.

⁸ Entrevista Expertos Marcela Godoy ProChile-Francia

⁹ Entrevista Expertos Lambert Van Horen y residentes de Francia

¹⁰ Global Voices: <https://es.globalvoices.org/2014/03/09/las-setas-comestibles-la-ultima-tendencia-gastronomica-en-francia/>

¹¹ Entrevista expertos: residentes de Francia y Lambert van Horen

A continuación se realiza un análisis de los clientes tipo para el mercado de champiñones los cuales los podemos definir según rango etario y según clase social.

- **Rango etario:** En Francia la distribución según rango de edad es bastante uniforme, sin embargo el consumo de champiñones según rango de edad se centra más que nada en las personas entre 20 a 60 años, esto se debe a que este segmento tiene como preferencia el champiñón como acompañamiento al momento de cocinar principalmente por su fácil preparación¹².

Rango de Edad	# Habitantes	Kg por persona		
		Fresco	Procesado	Total
Menos de 19	16.247.805	0,82	0,62	1,45
20 - 39	15.871.550	2,03	1,04	3,07
40 - 59	17.557.081	1,61	0,89	2,50
60 ó mas	17.214.263	1,51	0,75	2,26
Total	66.890.699	1,49	0,83	2,32
Consumo (kTon)		99,9	55,2	155,1

*Tabla 3. Distribución de población y consumo en Ton según rango de edad (2018)
Fuente: Elaboración propia en base a entrevista a expertos*

- **Clase Social:** Se pueden distinguir tres clases sociales en Francia acorde al criterio del nivel de ingreso promedio familiar. Esto se define acorde a:
 -
 - Clase Alta: Ingresos anuales sobre 60 mil Euros
 - Clase Media: Ingresos anuales entre 10 mil y 60 mil Euros
 - Clase Baja: Ingresos anuales inferiores a 10 mil Euros

Luego según el gráfico evolutivo mostrado a continuación se puede apreciar que la distribución de la población según clases se ha mantenido relativamente estable en los últimos 20 años siendo siempre muy predominante la clase media, la cual en 2016 se encuentra un 67,4% de la población.

¹² Entrevista Expertos Marcela Godoy ProChile-Francia

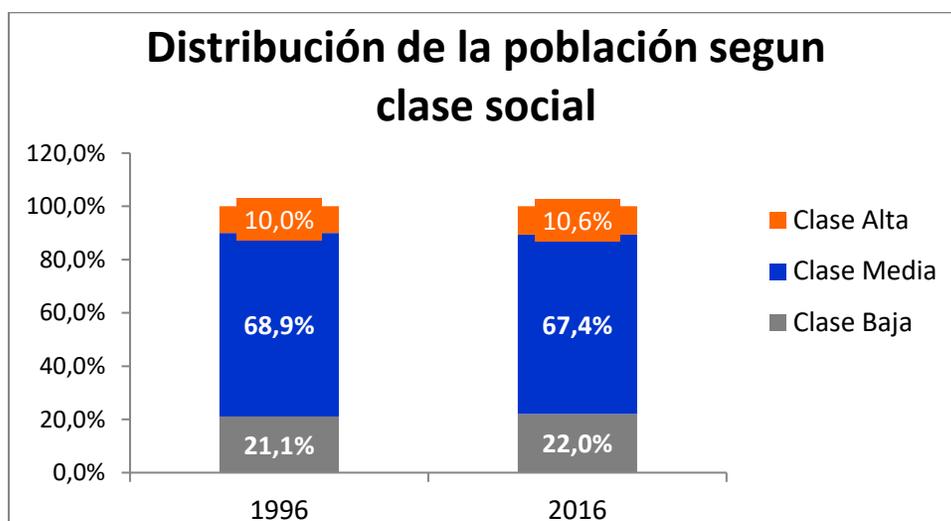


Figura 13. Evolución de la distribución de habitantes según clase social
Fuente: France Stratégie of the French national statistics (Insee) and the Pew Research Center

Esta distribución de clases sociales es muy similar en todas las regiones de Francia. Con la distribución de clases descrita y asumiendo que no hay un criterio establecido de distinción entre consumo de champiñones frescos o procesados por clase social se puede realizar la apertura de Toneladas consumidas según tipo de champiñón de forma lineal (fresco 1,49 Kg/pp y Procesado 0,83 Kg/pp).

Tipo de clase	# Habitantes	miles de Toneladas		
		Fresco	Procesado	Total
Clase Alta	7.090.414	10,6	5,9	16,4
Clase Media	45.084.331	67,4	37,2	104,6
Clase Baja	14.715.954	22,0	12,1	34,1
Total	66.890.699	99,9	55,2	155,1

Tabla 4. Distribución de población y consumo en Ton según clase social
Fuente: Elaboración propia en base a entrevista a expertos

Cabe mencionar que el consumidor del champiñón es sensible al precio de este. Si son los champiñones de Paris es un consumidor que gusta de buenos acompañamientos en la cocina y de una categoría de clase media o alta. Por otro lado para champiñones de precios más elevados como el Shiitake y Morchella el cliente tipo es de una categoría socio profesional elevada, suele ser exigente privilegiando la calidad antes que la cantidad y el precio (clase alta). A pesar de esta distinción aún no hay estudios formales de distribución de consumo por categoría de champiñón ya sea Paris, Shiitake o Morchella¹³ por lo cual se utiliza el consumo de champiñón promedio para la estimación.

¹³ Entrevista a Marcela Godoy de ProChile-Francia

2.2.4 Tamaño de mercado y mercado potencial

Tamaño de mercado

Para determinar el tamaño de mercado total de champiñones es posible identificarlo mediante la cantidad de toneladas consumidas.

Sabemos que el consumo promedio de champiñones calculado al 2018 es de 2,32 Kg/pp, descomponiendo el número se tiene que para los champiñones frescos es de 1,49 Kg/pp y para los procesados de 0,83 Kg/pp. Luego el tamaño total final de mercado es de 155,1 mil Toneladas lo cual equivale a 99,9 mil toneladas a consumo de champiñones frescos y 55,2 mil toneladas a champiñones procesados. En el gráfico a continuación se puede ver una clara tendencia al alza en el consumo de champiñones en los últimos cinco años promediando un crecimiento de un 2,2% anual.

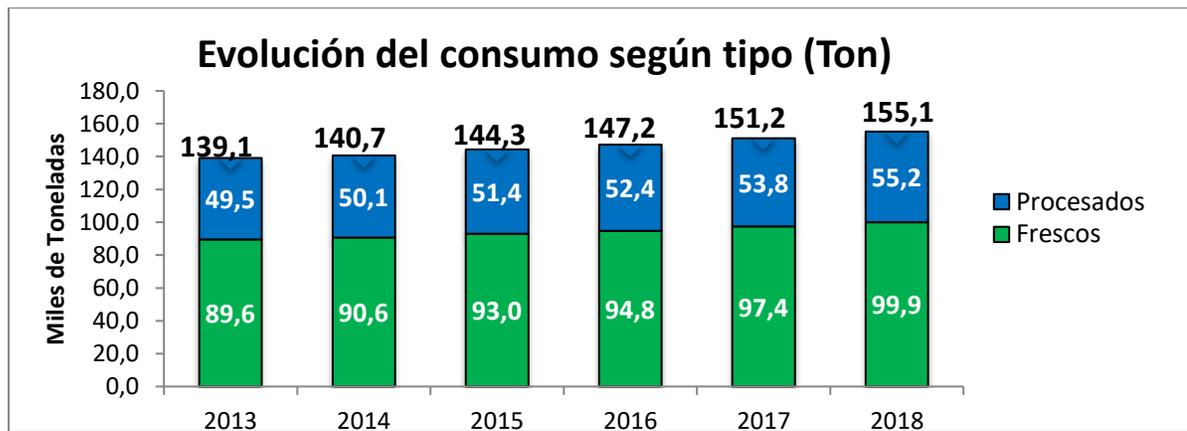


Figura 14. Evolución del consumo de champiñones según procesados y frescos en Toneladas
Fuente: FAO y entrevista a expertos (Lambert Van Horen)

A pesar de que el consumo de champiñones procesados es menor que los frescos el precio de estos (procesados 15,3 USD/Kg vs frescos 11,3 USD/Kg) hace que la diferencia del tamaño en el mercado en dólares no sea tan grande resultando para el 2018 un mercado total de USD 844 MM para los champiñones procesados y de USD 1.129 MM para los champiñones frescos.

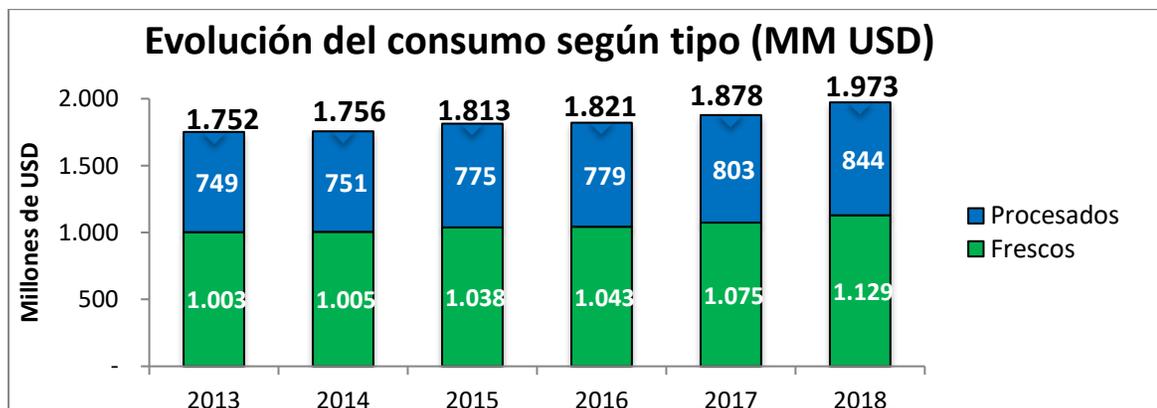


Figura 15. Evolución del consumo de champiñones según procesados y frescos en mln de USD
Fuente: Fuente: FAO y entrevista a expertos (Lambert Van Horen)

Mercado Potencial

Una vez ya determinado el tamaño de mercado podemos determinar el mercado potencial al cual como exportadores chilenos nos podemos centrar. Acorde a las entrevista lo más lógico que podemos hacer en vista de la distancia es exportar champiñones procesados ya que por la poca durabilidad del producto este no soporta largos viajes para conservar su condición de 'fresco' teniendo que ser obligadamente por condiciones sanitarias y regulatorias ser procesado (congelado, deshidratado, etc.).

Finalmente el mercado potencial para champiñones procesados a un consumo promedio de 0,83 Kg por persona a un precio de 15,3 USD por Kg y descomponiéndolo por Clase social y rango etario la siguiente tabla resumen:

Clase social/Edad	# Habitantes	Toneladas	mIn USD
Clase Alta	7.090.414	5.852	89
Menos de 19	1.722.267	1.071	16
20 - 39	1.682.384	1.753	27
40 - 59	1.861.051	1.653	25
60 ó mas	1.824.712	1.374	21
Clase Media	45.084.331	37.207	569
Menos de 19	10.951.021	6.811	104
20 - 39	10.697.425	11.148	170
40 - 59	11.833.473	10.513	161
60 ó mas	11.602.413	8.734	133
Clase Baja	14.715.954	12.145	186
Menos de 19	3.574.517	2.223	34
20 - 39	3.491.741	3.639	56
40 - 59	3.862.558	3.432	52
60 ó mas	3.787.138	2.851	44
	66.890.699	55.203	844

Tabla 6. Mercado Potencial de champiñones **procesados** según Clase Social y Rango etario.
Fuente: Elaboración propia acorde a entrevista a expertos

En el Anexo A es posible apreciar el desglose por cada una de las 13 regiones (+5 de ultramar) del mercado potencial para champiñones procesados.

2.2.5 Análisis de competidores

Existe una alta competencia en el mercado Francés por los champiñones, esto debido al alta demanda que tienen y que la industria está muy concentrada en solo algunas marcas.

Acorde a entrevista realizada con ProChile Bonduelle es el principal productor de champiñones en Francia y el que tiene una presencia predominante en los supermercados. Esto debido principalmente a que en 2010 adquirió la empresa 'France Champignon' empresa consolidada en el rubro con ventas de más EUR 195 MM. Así Bonduelle quedó con una participación de mercado de un 51% en la industria del champiñón. Adicionalmente se tiene que acorde a los resultados anuales en 2017 la distribución de ingresos entre champiñón procesado y fresco fue de un 71% y 29% respectivamente.¹⁴.

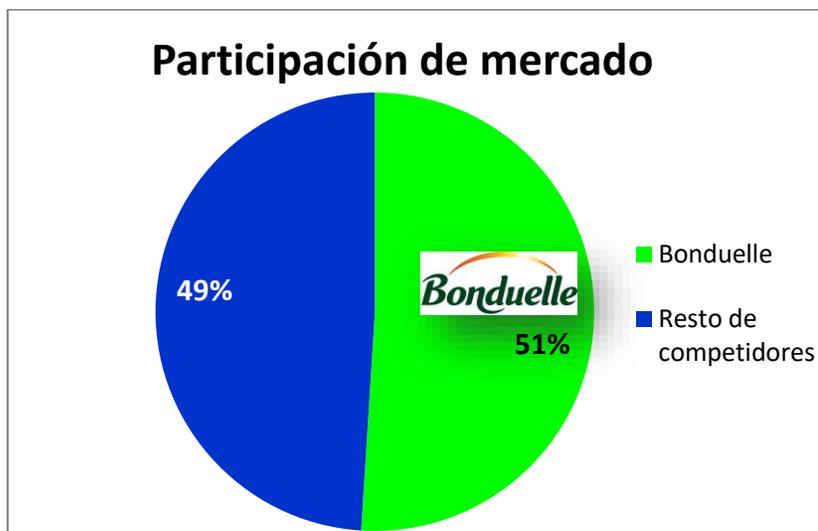


Figura 16. Participación de mercado de champiñones en Francia
Fuente: Investor relations: Bonduelle World Leader (<http://www.midcapforums.com>)

El resto de las marcas visibles en el mercado (en orden por presencia) se pueden distinguir a continuación:

Tipo de Competidor	Marcas	Segmento Operativo	Producto	Tipo de Cliente	Canales
Industria Agrolimentaria	Bonduelle	Frescos y Procesados	Champiñón de Paris, Shiitake	Todos	Supermercados ; HORECA
	Daucy	Frescos y Procesados	Champiñón de Paris, Shiitake	Clase Alta y Media	Supermercados ; HORECA
	Monterey Mushrooms	Frescos y Procesados	Champiñón de Paris, Shiitake	Clase Alta y Media	Supermercados ; HORECA
Retail	Sabarot	Procesados	Champiñón de Paris, Shiitake, Morchella	Clase Alta	Supermercados ; E-Commerce
	Borde	Procesados	Champiñón de Paris, Shiitake, Morchella	Clase Alta	Supermercados ; HORECA; E-Commerce

Tabla 5. Principales actores de mercado según tipo de competidor
Fuente: Entrevista a expertos (ProChile)

Cabe mencionar que los únicos actores importantes del mercado que participan en la venta de champiñón Morchella son Sabarot y Borde.

¹⁴ Bonduelle annual results 2017 (www.bonduelle.com)

2.3 Análisis de canales de distribución

Los actores más importantes para la distribución de los champiñones son importadores y supermercados mayoristas.

Los importadores desempeñan un papel importante en el circuito de distribución, grandes importadores de hongos tales como Sabarot y Borde son unos de los principales actores del sector. Ellos se encargan de distribuir el producto a distintos supermercados.

En el gráfico a continuación es posible apreciar un aumento en el consumo de productos orgánicos como el champiñón. La distribución por canal se ve que se ha mantenido relativamente estable, siendo el canal supermercados (78%) la principal opción al momento de comprar esta clase de productos y en segundo lugar el mercado online (e-commerce) con un 12% promedio en los últimos 5 años. Esto va alineado a lo mencionado en las entrevista con expertos los cuales mencionan que el lugar en que más se aprecia el consumo es efectivamente el Retail¹⁵.

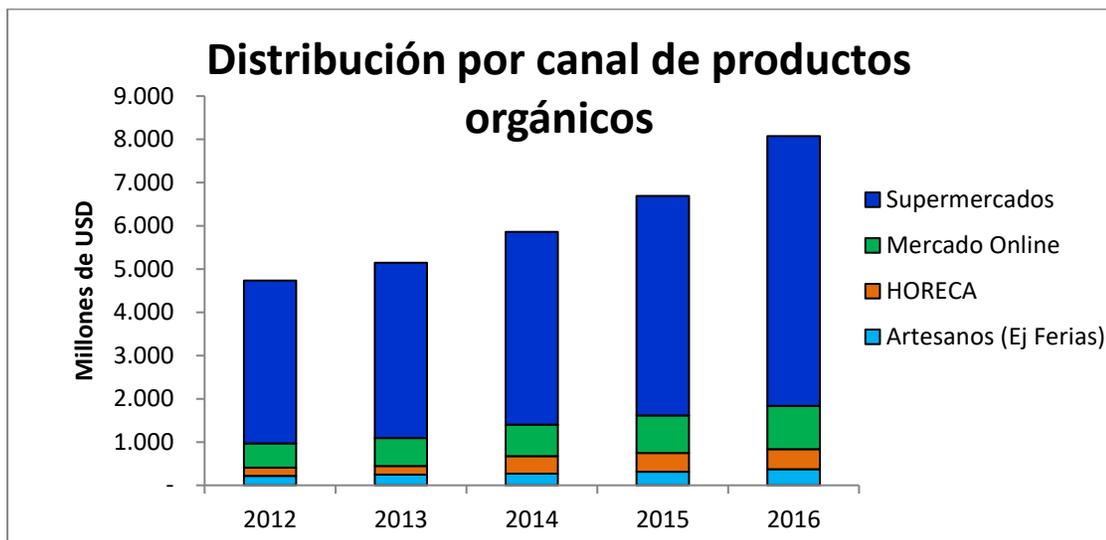


Figura 17. Evolución del consumo de productos orgánicos por canal
Fuente: Agence BIO/AND-i 2017

Con respecto al auge del mercado online en esta clase de productos (orgánicos) no se espera un crecimiento muy significativo ya que el cliente final prefiere ver y hasta incluso degustar el producto antes de decidir comprarlo¹⁵.

Profundizando en el canal más utilizado (supermercados) se puede apreciar según la tabla 6 que los más relevantes en cuanto a participación de mercado son Carrefour y Leclerc, luego en cuanto a tiendas especializadas en productos de alta calidad destaca principalmente Monoprix (parte del grupo Casino como Quality Market)¹⁶.

¹⁵ Entrevista expertos: residentes de Francia

¹⁶ ProChile – Canal Supermercados

Cadena	Participación de mercado en Francia	Facturación en Francia (mil millones de EUR)	Número de tiendas	Formatos	Rango Mundial
Carrefour	20,6%	44,7	9.450	<ul style="list-style-type: none"> • Hypermercados • Supermercados • Convenience Store • Cash & Carry • Drive 	2
Lecrerc	18,6%	40,7	4.635	<ul style="list-style-type: none"> • Hypermercados • Supermercados • Drive 	22
Groupement des Mousquetaires	14,0%	20,6	3.880	<ul style="list-style-type: none"> • Hypermercados • Supermercados • Convenience Store • Hard-discount • Drive 	27
Auchan	12,3%	20,2	2.168	<ul style="list-style-type: none"> • Hypermercados • Supermercados • Drive 	14
Casino	11,5%	18,4	1.460	<ul style="list-style-type: none"> • Hypermercados • Supermercados • Quality Markets • Convenience Store • Discount • Drive 	13
Systeme U	10,0%	17,8	900	<ul style="list-style-type: none"> • Hypermercados • Supermercados • Convenience Store • Drive 	48

Tabla 6. Principales actores en el canal de supermercados

Fuente: ProChile – Canal supermercados en Francia, y datos de Kantar WorldPanel y Deloitte

Las exigencias del canal supermercados son principalmente cumplir con las normas europeas en los productos que se especifican en la sección 2.5.

2.4 Características del mercado nacional

2.4.1 Participación de Chile en el contexto mundial y en Francia

Chile se ha perfilado como un competidor más relevante en las exportaciones mundiales de hongos comestibles, entrando en la firme competencia con países como Polonia, Holanda, Italia e Irlanda. Esta actividad ha entregado ingresos superiores a los USD 15 MM por año.

En los últimos 10 años las exportaciones de Chile al mundo se han visto con una tendencia a la baja con un repunte en 2018, aun así las exportaciones a Europa y sobre todo a Francia se han mantenido estables en este periodo con una leve tendencia al alza en 2018, además acorde a las entrevista a expertos se tienen altas expectativas

para los próximos años debido al creciente auge del consumo saludable y la misma naturaleza gastronómica de Francia¹⁷.

Las exportaciones totales de procesados en 2018, alcanzaron las 4.639 Toneladas y USD 11,7 MM, Francia alcanzó las 1.195 Toneladas y USD 3,8 MM como se muestra en el gráfico a continuación:

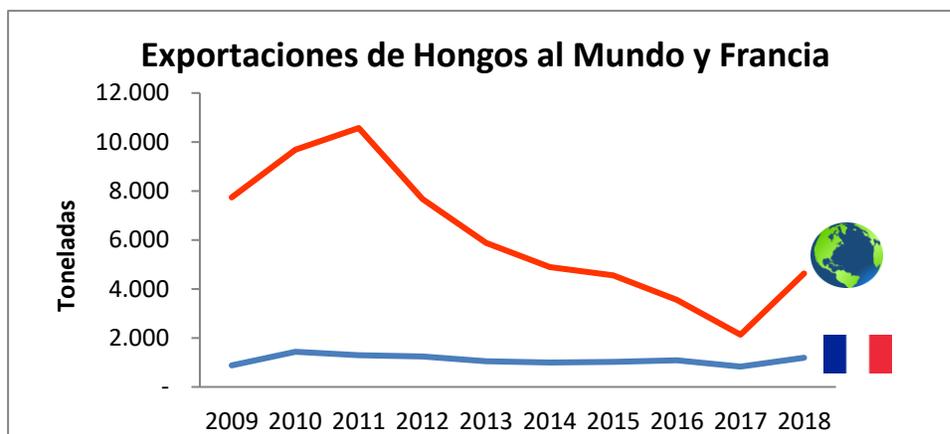


Figura 18. Evolución de exportaciones de Champiñones chilenos
Fuente: ODEPA

Existe un gran potencial de crecimiento de exportación de champiñones Chilenos en vista de que cada vez se está desarrollando y posicionando más las marcas chilena y de esta forma el mensaje “Foods from Chile¹⁸”: destaque los atributos de los productos alimenticios de Chile en cuanto a su inocuidad, trazabilidad, sabor natural, calidad y reconocimiento internacional.

Las exportaciones de Chile en el año 2018 corresponden del total exportado un 85% a Europa lo cual marca una clara tendencia hacia este mercado. Destacan como los principales mercados compradores: Francia con 1.195 Toneladas, Italia con 1.009 Toneladas, España con 951 Toneladas y Alemania con 795 Toneladas.

¹⁷ Entrevista a Expertos (G. Salinas)

¹⁸ ProChile (<https://www.ProChile.gob.cl/normasgraficas/foodsfromchile.html>)

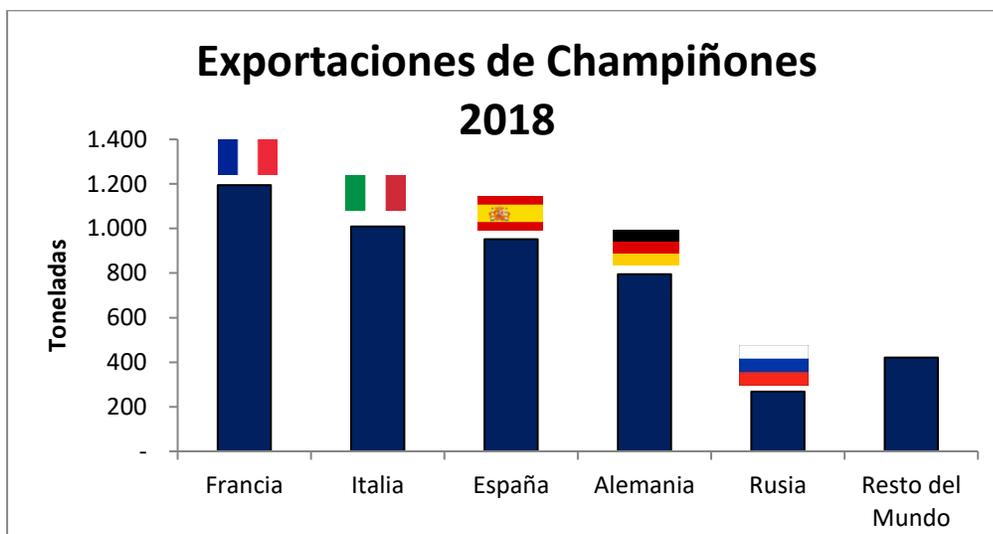


Figura 19. Exportación de Champiñones chilenos por país
Fuente: ODEPA

Estacionalidad en la exportación

Chile tiene una clara tendencia de exportación a Francia hacia el tercer trimestre del año, esto va muy ligado a que el consumo del champiñón aumenta en la temporada Otoño-Invierno debido a las fiestas de fin de año y vacaciones. Cabe recordar que acorde a ProChile el champiñón en Francia no tiene estacionalidad en el mercado, refiérase Supermercados, restaurantes, etc., por lo cual que Chile exporte más champiñones en el tercer trimestre del año va más ligado a que Francia se abastece de otros países importadores (principalmente Polonia, Holanda e Italia) los cuales bajan su exportación a Francia en este periodo (tercer trimestre).

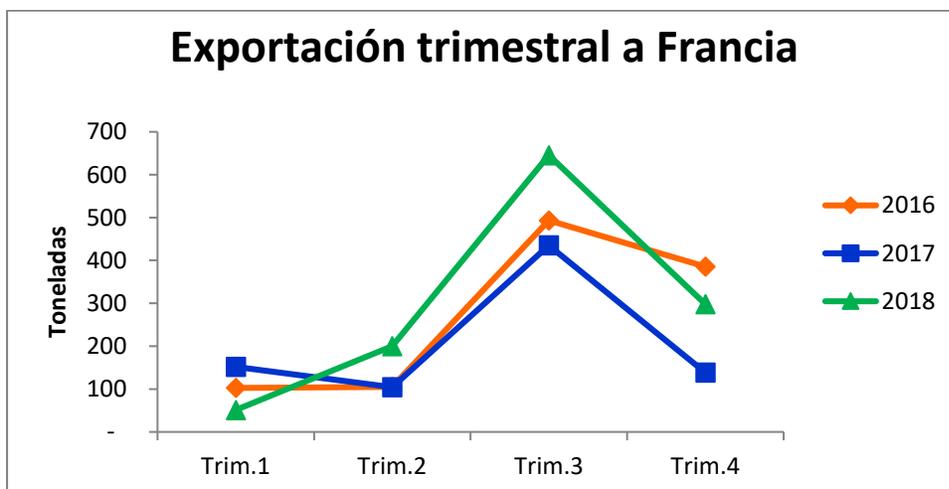


Figura 20. Exportación de champiñones chilenos a Francia de forma trimestral
Fuente: ODEPA

Exportación de champiñón procesado

La exportación por parte de Chile debe ser siempre de champiñones procesados y nunca frescos¹⁹, cabe mencionar que el champiñón procesado mantiene las propiedades organolépticas²⁰ intactas lo que los convierte en una excelente opción para su consumo no inmediato como lo sí son los champiñones frescos los cuales su durabilidad es mucho menor (7-8 días a temperaturas entre 2°C-4°C y de no más de 2 días a temperatura ambiente).

La exportación de Chile a Francia se ha mantenido relativamente estable en los últimos seis años, siendo el 2018 de 1.195 toneladas. El champiñón procesado puede ser exportado en distintos formatos como por ejemplo congelado, deshidratado, en salmuera, etc. Cabe mencionar que la información del formato en que las empresas exportan no está disponible públicamente (según ODEPA).

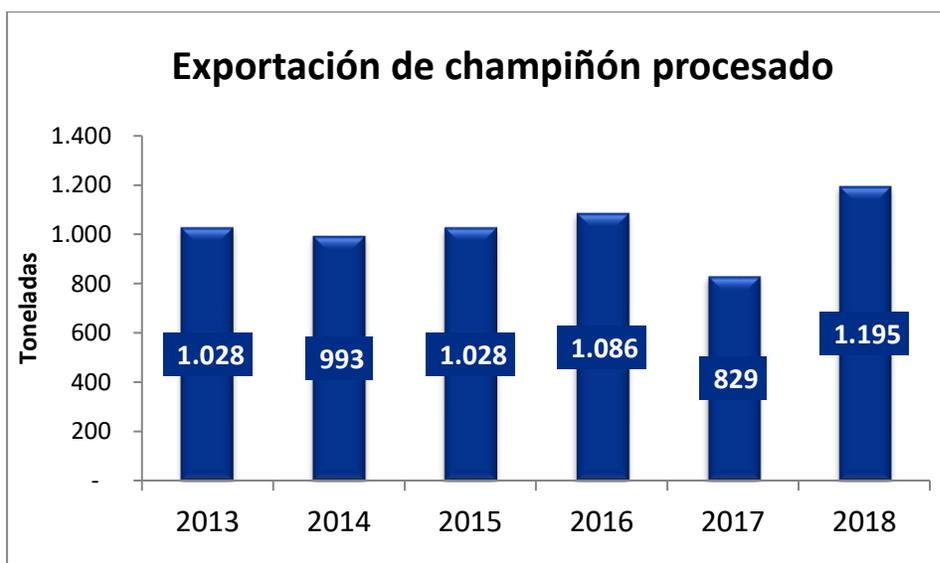


Figura 21. Exportación de champiñones chilenos a Francia según formato en Toneladas
Fuente: ODEPA

2.4.2 Caracterización de productores

En Chile existe un mercado abundante de champiñones se estima que en esta actividad participan directamente unas 40 mil personas entre las provincias de Valparaíso y Magallanes, las que se dedican directamente a la recolección y/o procesamiento, y más de 35 empresas exportadoras concentradas entre la VII y X Región del país.

Para el 2018 las 1.195 toneladas (mencionadas anteriormente) de champiñones procesados comercializadas a Francia fueron exportadas por 15 empresas, estas

¹⁹ Entrevista a expertos de Chile y Francia

²⁰ Se refiere a las características físicas que tiene la materia en general, según las pueden percibir los sentidos, como por ejemplo su sabor, textura, olor, color o temperatura.

empresas actualmente realizan el proceso productivo desde la recolección, hasta la comercialización al extranjero. Las cinco principales son:

Empresa	Toneladas
B.f. Comercio y exportaciones	241
Ag. KESCO Chile	218
Agrocomercial San Francisco	175
Exportadora Copramar	128
Inmobiliaria del Pacifico	117
Otros	317
Total	1.195

Tabla 7. Principales empresas exportadoras de champiñones chilenos a Francia
Fuente: Entrevista expertos y ODEPA

Luego existen también empresas chilenas que no están realizando exportación de champiñones. Estas empresas pueden ser posibles aliados estratégicos para la comercialización de champiñones chilenos en Francia. Las más grandes en el mercado son Frutos de Lonquen; Santino; Hongos de Chile Ltda.; Agrícola Villaseñor; Nayar Carreño Dafne.

2.5 Estudio legal y regulatorio para el acceso al mercado

2.5.1 Aranceles para productos chilenos

Chile firmó un Acuerdo de Asociación UE-Chile en 2003 (ver Anexo B), que incluye un acuerdo integral de libre comercio. El acuerdo pretende que ambas partes sigan liberalizando el comercio de productos agrícolas y servicios en el futuro. Finalmente el arancel de internación para la importación de champiñones en Francia es de 0%.

Otros impuestos a considerar son el IVA (Taxe à la valeur ajoutée) que es de un 10%. Cabe mencionar que para los productos elaborados el IVA sube a 20%. Los productos de primera necesidad tales como pan, leche frutas y verduras frescas tienen un IVA de 5,5%.

No existen otras barreras arancelarias.

2.5.2 Regulación y normativas de importación

El exportador de productos dirigidos a los mercados de la Unión Europea tiene la obligación de suministrar los siguientes documentos junto con la carga: Factura comercial; Detalle de carga; Guía de despacho; Certificado de origen emitido por el despacho de aduanas en el país. (Ver Anexo B)

Cumplir con las normas bajo control de:

- Control de contaminantes en alimentos
- Control de los Residuos de Plaguicidas en Productos Alimenticios de origen animal y vegetal

- Control Sanitario de los Productos Alimenticios de origen no animal
- Control Fitosanitario

2.5.3 Requerimiento de etiquetados para ingreso al país

Los productos comercializados en la UE deben cumplir con los requisitos sobre etiquetado destinados a garantizar la protección de los consumidores²¹.

Los alimentos presentados para la venta deben estar etiquetados para informar al consumidor. Los requisitos de etiquetado son diferentes según el tipo de envase o presentación de los productos alimenticios.

El etiquetado debe incluir información objetiva comprensible para el consumidor en idioma francés. El etiquetado debe ser justo y preciso; no debe inducir a error al consumidor (composición del producto, origen, etc.). (Ver Anexo B)

2.5.4 Certificaciones, legislación y requerimientos locales

Las frutas y verduras orgánicas tienen que respetar las reglas básicas. En cuanto a la agricultura orgánica, las regulaciones definen reglas estrictas: Principios de la producción, preparación y de importación; Listas positivas de productos utilizables (fertilización, el tratamiento, la transformación, etc.); Definición de prácticas agrícolas; Principios de control, de certificación, de sanción y de etiquetado.

Este reglamento orgánico rige a varios niveles:

- A nivel mundial , que se define por el Codex Alimentarius
- A nivel europeo, que se define en la Directiva Europea CE nº 834/2007.

Los organismos como Ecocert SA²² o Agence Bio²³ son unos de los organismos de referencias de control y certificación que promueven respectivamente la marca "Ecocert" y la marca "AB" (Agricultura Orgánica)

²¹ [http://eurlex.](http://eurlex.europa.eu/summary/chapter/consumers.html?root_default=SUM_1_CODED%3D09,SUM_2_CODED%3D0905&obsolete=true&locale=es)

[europa.eu/summary/chapter/consumers.html?root_default=SUM_1_CODED%3D09,SUM_2_CODED%3D0905&obsolete=true&locale=es](http://eurlex.europa.eu/summary/chapter/consumers.html?root_default=SUM_1_CODED%3D09,SUM_2_CODED%3D0905&obsolete=true&locale=es)

²² <http://www.ecocert.fr/>

²³ <http://www.agencebio.org/>



Figura 22. Logos de certificación europea para productos orgánicos
Fuente: ProChile

En abril 2016 se firmó el acuerdo que amplía el acceso de productos orgánicos a la Unión Europea²⁴. Este acuerdo permitirá un acceso más amplio de los agricultores nacionales que quieran enviar sus productos con certificación orgánica chilena a Europa, sin necesidad de efectuar otros cambios.

²⁴ <http://foodsfromchile.org/?noticias=firman-acuerdo-que-amplia-acceso-de-productos-organicos-a-union-europeabcvgf>

3. CAPITULO III: SÍNTESIS ESTRATÉGICA

3.1.1 FODA por segmento

De acuerdo a todos los antecedentes antes expuesto con respecto al mercado del champiñón en Francia es posible realizar un análisis FODA de los segmentos más llamativos para entrar al mercado identificando las oportunidades y amenazas que se encuentran presentes para luego destacar las fortalezas y las debilidades a ser minimizadas.

Antes de analizar los segmentos es posible rescatar un FODA general respecto a la comercialización de las setas chilenas en el mercado francés.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- No se aprecian en vista de que la empresa no existe.	<ul style="list-style-type: none">- No se aprecian en vista de que la empresa no existe.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Francia tiene una demanda potencial importante para productos orgánicos.- Acuerdo con la UE respecto a los productos orgánicos.- El consumidor busca cada vez más productos de calidad y saludables.- Reconocimiento de la calidad de los productos chilenos en el mercado.- Los importadores consideran que los proveedores chilenos son confiables.	<ul style="list-style-type: none">- En Francia existe una fuerte competencia por otros países importadores de mayor volumen que Chile.- El mercado francés es muy competitivo y muy concentrado.- Los champiñones chilenos son poco conocidas por el consumidor final.- Distancia geográfica genera mayores costos de transporte respecto a la competencia.

*Tabla 8. FODA general
Fuente: Elaboración propia*

Acorde a lo expuesto el mercado potencial va ligado solo a los champiñones procesados. Luego los segmentos a evaluar son:

N°	Segmentos	Ingresos Anuales	Sensibilidad al precio	Rango etario	# Habitantes (miles)	Consumo (Kg/pp/año)	Ton
(1)	Clase Alta	> 60 mil EUR	Baja	<19 y>60	3,547	0.69	2,445
(2)				Entre 20 - 59	3,543	0.97	3,407
(3)	Clase Media	10 mil a 60 mil EUR	Media	<19 y>60	22,553	0.69	15,545
(4)				Entre 20 - 59	22,531	0.97	21,662
(5)	Clase Baja	<10 mil EUR	Alta	<19 y>60	7,362	0.69	5,074
(6)				Entre 20 - 59	7,354	0.97	7,071
					66,891	0.83	55,203

Tabla 9. FODA por segmento
Fuente: Elaboración propia

➤ **(1) Segmento: Clase Alta / Menos de 19 años y más de 60 años**

- Representan 4% del mercado potencial de champiñón procesado (O).
- Tienen consumo promedio de 0,69 Kg por persona al año que equivalen a 2.445 toneladas por año (O).
- Ingreso promedio familiar anual sobre 60 mil euros (O).
- Están dispuestos a pagar más por champiñones más exclusivos y de alta calidad como la Morchella y Shiitake (O).

➤ **(2) Segmento: Clase Alta / Entre 20 y 59 años**

- Representan 6% del mercado potencial de champiñón procesado (O).
- Tienen consumo promedio de 0,97 Kg por persona al año que equivalen a 3.407 toneladas por año (O).
- Prefieren el champiñón por su facilidad de preparación y sus propiedades nutricionales (O).
- Ingreso promedio familiar anual sobre 60 mil euros (O).
- Están dispuestos a pagar más por champiñones más exclusivos y de alta calidad como la Morchella y Shiitake (O) ya que privilegian la calidad y status de los productos indiferente de su precio.

➤ **(3) Segmento: Clase Media / Menos de 19 años y más de 60 años**

- Representan 28% del mercado potencial de champiñón procesado (O).
- Tienen consumo promedio de 0,69 Kg por persona al año que equivalen a 15.545 toneladas por año(O).
- Ingreso promedio familiar anual entre 10 mil y 60 mil euros (O).

➤ **(4) Segmento: Clase Media / Entre 20 y 59 años**

- Representan 39% del mercado potencial de champiñón procesado (O). Tienen consumo promedio de 0,97 Kg por persona al año que equivalen 21.662 toneladas por año (O).
- Prefieren el champiñón por su facilidad de preparación y sus propiedades nutricionales (O).
- Ingreso promedio familiar anual entre 10 mil y 60 mil euros (O).

➤ **(5) Segmento: Clase Baja / Menos de 19 años y más de 60 años**

- Representan 9% del mercado potencial de champiñón procesado (O).
- Tienen consumo promedio de 0,69 Kg por persona al año que equivalen a 5.074 toneladas por año (O).
- Ingreso promedio familiar anual inferior a 10 mil euros (A).
- Son muy sensibles al precio por lo cual podrían preferir champiñones frescos antes que procesados (A).

➤ **(6) Segmento: Clase Baja / Entre 20 y 59 años**

- Representan 13% del mercado potencial de champiñón procesado (O).
- Tienen consumo promedio de 0,97 Kg por persona al año que equivalen 7.071 toneladas por año (O).
- Prefieren el champiñón por su facilidad de preparación y sus propiedades nutricionales (O).
- Ingreso promedio familiar anual inferior a 10 mil euros (A).
- Son muy sensibles al precio por lo cual podrían preferir champiñones frescos antes que procesados (A).

Como se mencionó en el estudio de mercado el canal más utilizado por el cliente es el de supermercados, esto aplica para los seis segmentos identificados en vista de que existen distintos tipos de supermercados que abarcan a todas las clases sociales, desde el Monoprix mas gourmet (para clase Alta) y Carrefour que tiene un mix desde los de conveniencia hasta los Hypermarkets (utilizados por todas las clases sociales y rangos etarios)²⁵.

3.1.2 Identificación de factores críticos de éxito

En una industria existen comúnmente ciertas variables que la administración de una empresa debe entender para lograr el éxito. Los factores críticos de éxito son variables que afectan significativamente la posición competitiva general de las empresas en una industria específica. Los principales factores de éxito son:

- Alianza con recolectores chilenos y precio de compra
- Obtener certificaciones de producto orgánico con estándar Europeo
- Volumen de exportación
- Alianza comercial con canales de distribución en Francia
- En Retail, activación de salas en forma oportuna y % de participación en sala
- Precio de venta del producto que al menos cubran los gastos fijos de la operación
- Actividades de promoción y publicidad

²⁵ Entrevista Expertos Lambert Van Horen

4. CAPITULO IV: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

4.1 Definición del segmento objetivo

Basado en el FODA general y por segmentos se decide que la estrategia comercial estará enfocada en dos segmentos:

- **Segmento Clase Alta / Entre 20 y 59 años**
 - Ingresos superiores a EUR 60 mil al año
 - Representan a 3.543 mil habitantes
 - Consumo de 0,97 Kg/persona/año equivalente en este segmento a 3.407 Toneladas
 - Prefieren el champiñón por su facilidad de preparación y sus propiedades nutricionales.
 - Baja sensibilidad al precio. Están dispuestos a pagar más por champiñones más exclusivos y de alta calidad.

- **Segmento Clase Media / Entre 20 y 59 años**
 - Ingresos entre EUR 10 mil y 60 mil al año
 - Representan a 22.541 mil habitantes
 - Consumo de 0,97 Kg/persona/año equivalente en este segmento a 21.662 Toneladas.
 - Prefieren el champiñón por su facilidad de preparación y sus propiedades nutricionales.
 - Son medianamente más sensibles ante variaciones en el precio.

Tras el estudio de mercado realizado se sostiene que el mercado más atractivo para la comercialización de champiñones se puede subdividir en dos. El segmento de clase alta orientado a los champiñones Shiitake y Morchella principalmente por su alto precio y a que este segmento busca diferenciarse del resto en la calidad de los productos que consume con baja sensibilidad al precio. El segundo segmento es de clase media orientada al champiñón de Paris, producto de consumo más masivo por su accesibilidad de precio y que tiene las mismas propiedades que los otros tipos de champiñones de precios más elevados.

Acorde a las entrevistas con expertos se espera que haya un aumento en el consumo de champiñones en Francia de cerca de 1,5% anual, y acorde al INSEE un aumento en la población de 0,4% anual. A raíz de esto se puede estimar las toneladas de consumo del segmento objetivo para los próximos 5 años en la tabla a continuación.

Ton	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Clase Alta	3.407	3.472	3.538	3.605	3.674	3.744	3.815
20 - 39	1.753	1.787	1.821	1.855	1.891	1.927	1.964
40 - 59	1.653	1.685	1.717	1.750	1.783	1.817	1.852
Clase Media	21.662	22.074	22.495	22.924	23.361	23.806	24.260
20 - 39	11.148	11.361	11.577	11.798	12.023	12.252	12.485
40 - 59	10.513	10.714	10.918	11.126	11.338	11.554	11.774
TOTAL	25.068	25.546	26.033	26.529	27.035	27.550	28.075

Tabla 10. Estimación de demanda de los segmentos objetivos.
Fuente: Elaboración propia

4.2 Descripción del modelo de negocio

➤ Cadena de valor

En el siguiente esquema se diagrama el proceso por el cual se planea generar valor con el negocio partiendo con la adquisición de la materia prima (champiñones) con los proveedores con previa alianza estratégica realizada. Una vez recogido el champiñón se transportará al centro de acopio de la empresa para su clasificación, envasado y etiquetado. Luego será transportado al operador logístico internacional en el puerto de San Antonio para su exportación vía marítima. Ya en Francia el champiñón será recogido para ser transportado al centro de acopio para su almacenaje. Posteriormente el producto será comercializado a través de supermercados, como se vio en el estudio de mercado este es el canal más usado por el cliente final para el consumo de productos orgánicos. Para esto se transportará el champiñón al centro de distribución del Retail. Una vez aquí el Retail es el encargado de distribuirlo a los supermercados²⁶ y así apuntar a los segmentos de clientes preestablecidos.

Cabe mencionar que debido a la estacionalidad del consumo de champiñones descrita en el estudio de mercado se decide por comenzar el negocio a mitad de año por lo cual la adquisición de la MP debe ser con al menos tres meses de anticipación y además considerando que el transporte marítimo es de 28 días promedio, con esto el objetivo es que el primer mes de operación en la góndolas de los supermercados sea a comienzos del segundo semestre del año.

²⁶ Este es un cobro que realiza el Retail llamado 'centralizado' el cual es en función al % de compra de los productos.

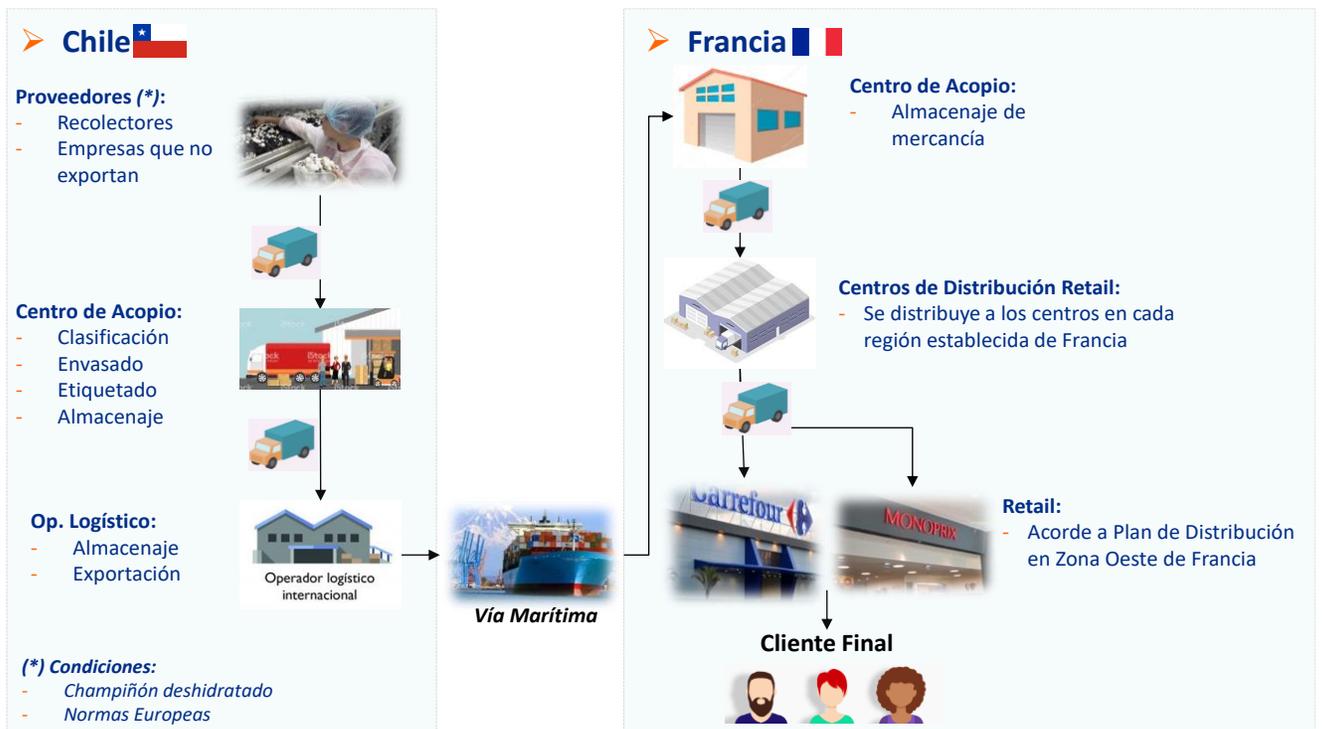


Figura 23. Cadena de valor
Fuente: Elaboración propia

➤ Modelo CANVAS

Para un mejor entendimiento se realiza el modelo Canvas del negocio como se describe a continuación:

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos De Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de champiñones - Operador Logístico Internacional - Promoción del producto con Chef franceses - Puntos de venta (Retail en Francia) 	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas comercial con Proveedores - Alianzas comercial con Retail - Participación en ferias gourmet en Francia <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia Prima con certificación Europea. - Transporte - Bodegaje - Empaques 	<p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el volumen del negocio mediante la exportación - Economías de escala <p>Cliente Final</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto gourmet inocuo con certificación orgánica europea - Envases biodegradables - Sello "Foods from Chile" 	<ul style="list-style-type: none"> - Ferias Gourmet - Pagina Web - Degustaciones en salas <p>Canales</p> <p>Supermercados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monoprix - Carrefour 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clase Alta entre 20 y 59 años (Champiñón Shiitake y Morchella) ➤ Clase Media entre 20 y 59 años (Champiñón de Paris)
<p>Estructura De Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo materia prima - Costos de transporte y almacenaje - Costos de exportación - Costos de personal y administrativos - Costos de Publicidad y promoción - Costos comercialización (Retail) 		<p>Fuente De Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de champiñones Paris, Shiitake y Morchella al Retail Francés 		

Figura 24 Modelo Canvas
Fuente: Elaboración propia

4.3 Diseño de la propuesta de valor

4.3.1 Productos

El producto que a ofrecer es champiñón procesado ya que en base al estudio de mercado la distancia geográfica hace imposible el transporte en buenas condiciones de champiñón fresco. El formato escogido es champiñón deshidratado principalmente porque es más sencilla y económica su transporte y exportación que el champiñón congelado. Este último requiere de más cuidado con el fin de no romper la cadena de frío. Cabe destacar que según expertos en lo que respecta a champiñón procesado no existe diferencia en la preferencia de consumo entre congelado o deshidratado. Otras cualidades de este formato es que su duración en este estado puede ser de hasta 2 años y que al hidratar para posterior consumo puede aumentar hasta 10 veces su volumen.

El empaque del producto es de suma importancia, esto en vista de que el consumidor francés es muy preocupado por el medioambiente estando muy a la moda actualmente en Francia los envases biodegradables²⁷, además de incluir los sellos normativos europeos y el logo característico para productos chilenos potenciado por ProChile de “Foods from Chile” (ver Anexo D). De suma importancia cabe agregar que el empaque debe ser 100% en idioma francés. De manera adicional se le incluirá un código QR que dirigirá a la página web de la empresa (detalle en la propuesta de valor en ‘Promoción’).

Considerando además de lo expuesto anteriormente que son dos los segmentos objetivos se tendrán también dos tipos de formato a ofrecer para cada tipo de champiñón.

Paris (empaque de 200g)	Shiitake/Morchella (empaque de 100g)
	
<p><i>Ejemplo:</i></p> 	<p><i>Ejemplo:</i></p> 

Figura 25. Productos a ofrecer por la empresa
Fuente: Elaboración propia

²⁷ Declaración hecha por ProChile y <http://www.jeanjacquesurvoy.com/le-monde-tel-quil-va/lavenir-du-packaging-exige-des-adaptations/>

El champiñón de paris se ofrecerá en empaques de 200g orientado al segmento de clase media. Por otro lado los champiñones Shiitake y Morchella se ofrecerán en un envase más sofisticado de 100 g apuntando al segmento de clase alta.

Finalmente la ventaja competitiva del producto se puede resumir en:

- Producto orgánico gourmet
- Garantía internacional
- Envase biodegradable
- Calidad y sabor natural
- Desarrollo de marca

El entrar al mercado con marca propia da un valor agregado frente a la fuerte rivalidad existente en el mercado Europeo (detalles en el FODA) por lo cual conlleva un gran desafío a ser cubierto mediante un esfuerzo adicional en publicidad con el fin de posicionar la marca, esto será explicado en detalle más adelante en “Promoción”.

4.3.2 Precios

El diseño de la estrategia está basado en abarcar dos segmentos (Clase Media y Alta) por lo cual existe una diferencia en los precios según el tipo de champiñón a ofrecer siendo el champiñón de Paris considerablemente más económico que el champiñón Shiitake y Morchella. Los precios fueron determinados en base a dos criterios:

Estructura de costos, esto incluye la compra de la MP a los recolectores en Chile, exportación, RRHH, bodegaje, etc. (el detalle de costos se puede apreciar en el siguiente capítulo de Evaluación económica)

En base al precio promedio que se ofrecen estos champiñones en los supermercados (Precio Venta Público) y calculando el margen esperado por el Retail (que en promedio se estima en 100%²⁸) se calcula el precio por Kg y envase según tipo de champiñón a cobrar al Retail.

	Paris	Shiitake	Morchella
Precio por Kg	CLP 13.281	CLP 124.700	CLP 226.700
Tamaño envase	200g	100g	100g
Precio por envase	CLP 2.656	CLP 12.470	CLP 22.670
<i>Precio Venta público (s/IVA) por envase</i>	<i>CLP 5.263</i>	<i>CLP 26.928</i>	<i>CLP 51.836</i>

Tabla 11. Precios según tipo de champiñón
Fuente: Elaboración propia

²⁸ <http://www.jujuyalmomento.com/post/59006/las-cadenas-de-supermercados-abusan-con-el-margen-de-ganancia>

El detalle del cálculo del precio de venta al Retail se puede apreciar en el Anexo E.

4.3.3 Plaza (distribución)

La estrategia de distribución del producto como se había mencionado en el modelo de negocio será a través de supermercados en vista de que es el canal preferido para consumo de productos orgánicos como se indicó en el estudio de mercado.

Las cadenas de supermercados con las cuales se harán las alianzas comerciales son Carrefour y Monoprix. Acorde al estudio de mercado Carrefour es de las cadenas más grandes de Francia en la cual se podrá abarcar una mayor cantidad de potenciales clientes. Por tanto Monoprix se caracteriza por sus productos de más alta calidad (ideal para la segmentación de clase alta).

La penetración de la marca para los próximos cinco años será la Zona Oeste de Francia esta abarca cinco regiones. Se opta por esta estrategia en vista de que se infiere que las zonas más saturadas de Francia son las que poseen mayor cantidad de habitantes y poseen PIB per cápita alto como por ejemplo Paris o Lyon. Por lo cual al entrar en una zona menos visible (como la Zona Oeste) se espera poder obtener un mayor porcentaje de participación de mercado.

Geográficamente se puede apreciar de la siguiente forma:

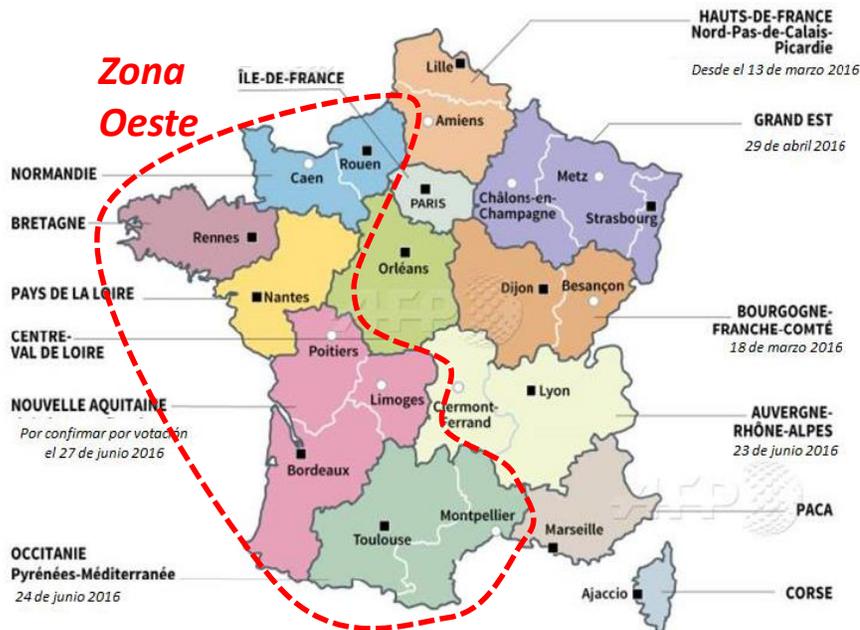


Figura 26. Mapa de Zona Oeste de Francia
Fuente: Elaboración propia

La entrada al primer año de operación será en la región Pays de la Loire y donde se ubicará la bodega de acopio de la empresa siendo esta la ubicación más óptima para

temas logísticos y de transporte del producto, esto considerando que el puerto marítimo también queda ubicado en esta región.

Luego del primer año se planifica entrar a una nueva región cada año, acorde al siguiente orden:

Año 1: Pays de la Loire

Año 2: Nouvelle-Aquitaine

Año 3: Bretagne

Año 4: Occitanie

Año 5: Normandie

El número de salas de cobertura del canal por región se estima en un 25% promedio del total de salas disponibles en la región, esto en lo que respecta a Carrefour y Monoprix²⁹. Para luego ir aumentando de forma gradual el número de salas durante los siguientes años hasta pasar a un 35% promedio del total por región.

A continuación se muestra la estimación de salas a ser activadas por región de forma anual. Para Carrefour se consideran Hypermarkets, Supermarkets y Convenience Stores (dejando fuera los otros tipos de salas que tienen como Cash & Carry y Drive (descritos en el estudio de mercado), para Monoprix (parte del grupo Casino) se planea entrar en el único formato que es Quality Market (enfocado en productos de alta calidad). A modo de referencia también se incluye la cantidad total de salas en Francia y en la región.

²⁹ <http://www.carrefour.com/content/our-stores> y <https://www.monoprix.fr/>

Nombre	Tipo	Total Salas		Salas a activar					% Salas 1° año	% Salas 5° año
		Francia	Pays de la Loire	1	2	3	4	5		
Carrefour	HyperMarket	243	15	5	6	7	8	9	33%	60%
Carrefour	SuperMarket	1.059	56	14	16	18	20	22	25%	39%
Carrefour	Convenience Stores	4.237	203	51	55	59	63	67	25%	33%
Monoprix	Quality Market	316	16	5	6	7	8	9	31%	56%
		5.855	290	75	83	91	99	107	26%	37%

Nombre	Tipo	Total Salas		Salas a activar					% Salas 1° año	% Salas 5° año
		Francia	Nouvelle-Aquitaine	1	2	3	4	5		
Carrefour	HyperMarket	243	24	-	7	8	9	10	29%	42%
Carrefour	SuperMarket	1.059	95	-	25	27	29	31	26%	33%
Carrefour	Convenience Stores	4.237	316	-	50	54	58	62	16%	20%
Monoprix	Quality Market	316	18	-	6	7	8	9	33%	50%
		5.855	453	-	88	96	104	112	19%	25%

Nombre	Tipo	Total Salas		Salas a activar					% Salas 1° año	% Salas 5° año
		Francia	Bretagne	1	2	3	4	5		
Carrefour	HyperMarket	243	11	-	-	4	5	6	36%	55%
Carrefour	SuperMarket	1.059	68	-	-	17	19	21	25%	31%
Carrefour	Convenience Stores	4.237	188	-	-	45	49	53	24%	28%
Monoprix	Quality Market	316	11	-	-	4	5	6	36%	55%
		5.855	278	-	-	70	78	86	25%	31%

Nombre	Tipo	Total Salas		Salas a activar					% Salas 1° año	% Salas 5° año
		Francia	Occitanie	1	2	3	4	5		
Carrefour	HyperMarket	243	25	-	-	-	8	9	32%	36%
Carrefour	SuperMarket	1.059	93	-	-	-	23	25	25%	27%
Carrefour	Convenience Stores	4.237	304	-	-	-	45	49	15%	16%
Monoprix	Quality Market	316	19	-	-	-	6	7	32%	37%
		5.855	441	-	-	-	82	90	19%	20%

Nombre	Tipo	Total Salas		Salas a activar					% Salas 1° año	% Salas 5° año
		Francia	Normandie	1	2	3	4	5		
Carrefour	HyperMarket	243	8	-	-	-	-	6	75%	75%
Carrefour	SuperMarket	1.059	54	-	-	-	-	20	37%	37%
Carrefour	Convenience Stores	4.237	177	-	-	-	-	55	31%	31%
Monoprix	Quality Market	316	11	-	-	-	-	8	73%	73%
		5.855	250	-	-	-	-	89	36%	36%

Tabla 12. Cantidad anual de salas a activar por región

Fuente: Elaboración propia con datos de salas de Carrefour y Monoprix por región

Luego la cantidad total de salas a activar para el plan de distribución es de 75 salas en una región al primer año hasta llegar a las 484 salas activas al quinto año y ya insertos en toda la Zona Oeste (cinco regiones).

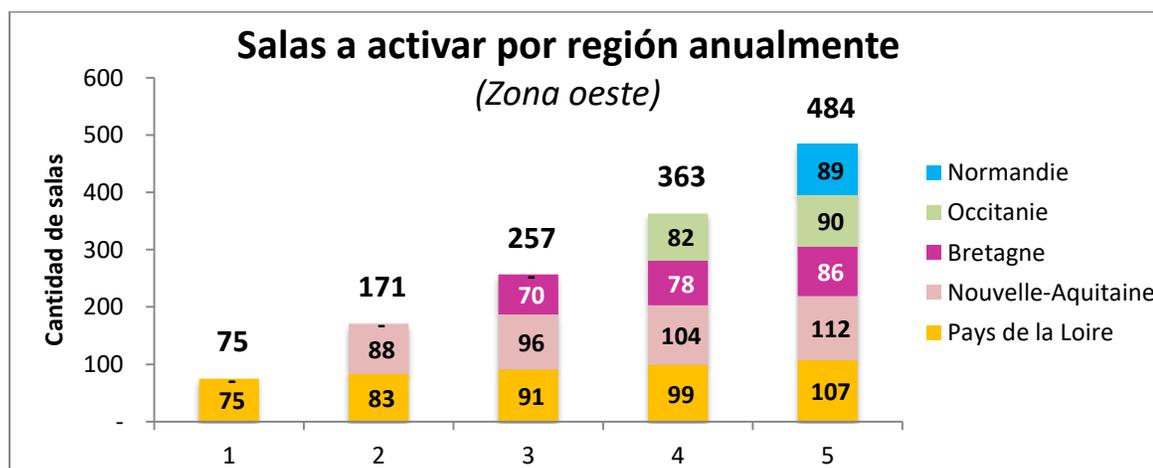


Figura 27 Activación anual de salas por región

Fuente: Elaboración propia con datos de salas de Carrefour y Monoprix por región

Una vez definido el plan de distribución para los próximos 5 años es posible determinar la cantidad de toneladas requeridas para llevar a cabo este proyecto.

Se sabe que el mercado potencial determinado en el capítulo anterior asciende a 25.068 toneladas, luego el número total de supermercados existentes en Francia³⁰ que vendan productos orgánicos asciende a 8.375. Considerando que el % del mercado que ocupa este canal es de un 78% (como se vio en el estudio de mercado) podemos calcular que en promedio el consumo por sala es de 2,32 Toneladas de champiñón procesado. En base a esto se puede determinar las toneladas totales que se requeriría para el presente proyecto, sin embargo también se debe considerar otro factor que es el del % de participación por sala. Considerando todos estos factores se estima que la participación por sala de los productos ofrecidos será de un 10% en el primer y segundo año (por región) para luego ir ascendiendo a medida que el posicionamiento de la marca se lleve a cabo (más detalle en siguiente punto de 'Promoción'). Finalmente las toneladas a exportar para su comercialización en Francia de acuerdo al plan de distribución en el Retail son de 17,4 Tons al primer año para ir subiendo proporcionalmente al aumento de salas y expansión en regiones a 293,1 Tons al año 5.

% de Participacion en Sala	1	2	3	4	5
Pays de la Loire	10%	15%	20%	25%	30%
Nouvelle-Aquitaine		- 10%	15%	20%	25%
Bretagne		-	- 15%	20%	25%
Occitanie		-	-	- 20%	25%
Normandie		-	-	-	- 25%

Tons Zona Oeste	1	2	3	4	5
Pays de la Loire	17,4	28,9	42,2	57,4	74,5
Nouvelle-Aquitaine	-	20,4	33,4	48,3	65,0
Bretagne	-	-	24,4	36,2	49,9
Occitanie	-	-	-	38,0	52,2
Normandie	-	-	-	-	51,6
TOTAL TONELADAS	17,4	49,3	100,0	179,9	293,1

Tabla 13. % de participación por salas y Toneladas a exportar
Fuente: Elaboración propia

Como los productos a ofrecer al supermercado son tres (Paris, Shiitake y Morchella) la distribución estimada³¹ de cada tipo para la evaluación del proyecto es:

Tons Zona Oeste	1	2	3	4	5
Paris	13,9	39,4	80,0	143,9	234,5
Shiitake	2,6	7,4	15,0	27,0	44,0
Morchella	0,9	2,5	5,0	9,0	14,7
TOTAL TONELADAS	17,4	49,3	100,0	179,9	293,1

Tabla 14. Toneladas a exportar según tipo de champiñón
Fuente: Elaboración propia acorde a entrevista expertos (G. Salinas)

³⁰ Estudio de Canal de Distribución Supermercados en Francia – ProChile y Global agricultura Information Network report (USDA Foreign Agricultural Service)

³¹ Acorde a entrevista expertos (G. Salinas)

Participación de mercado

Con las toneladas ya calculadas se analiza el porcentaje de participación resultante en Francia, en la Zona Oeste y de modo referencial el % que representa el plan de distribución con respecto a las exportaciones chilenas (más detalle en Anexo F). De modo que se puede visualizar un aumento gradual llegando al 5ª año a representar un 3,38% del mercado en la Zona Oeste de Francia y además de ser uno de los principales exportadores de champiñones en Chile con un 22,22%.

Participación de mercado	1	2	3	4	5
% en Francia	0,07%	0,19%	0,38%	0,68%	1,09%
% Zona Oeste	0,21%	0,60%	1,19%	2,11%	3,38%
% con respecto a export Chile	1,43%	3,97%	7,89%	13,91%	22,22%

Tabla 15. Participación de mercado en %

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Promoción

El factor de promoción es fundamental para el desarrollo de la marca en vista de la fuerte competencia existente en Francia, y así también el generar posicionamiento del producto en el cliente final termina siendo uno de los factores claves de éxito para poder mantenerse presente en el Retail francés. Para esto se hace una fuerte inversión en este concepto siendo parte de la estrategia el sacrificar utilidades al primer año con el fin de hacer conocida la marca. Para esto se considera realizar un mix de acciones siendo la más significativa y las degustaciones en sala vía promotores. El orden cronológico de los elementos a considerar y acorde a las recomendaciones de la oficina de ProChile³² en Francia son:

➤ **Kit promocionales**

Estos kit son los que se le entregarán al Product Manager en Francia previa a la ejecución del proyecto con el fin de presentárselas a Carrefour y Monoprix y poder negociar la introducción del producto a las salas según el plan propuesto en el punto anterior. Cabe destacar que este punto es crucial para el correcto desarrollo del proyecto.

➤ **Desarrollo/actualización Pagina Web**

Se desarrollará una página web con el propósito de incluir en ella (además de los elementos básicos como Misión y Visión de la empresa) formas de preparación que se le pueden dar a cada uno de los tres tipos de champiñón presentados dándole también fuerte enfoque al sello “Foods from Chile” que ha venido trabajando ProChile hace varios años en Europa. En el mismo empaque se incluirá un código QR con el fin de que el cliente pueda ingresar directamente a la página para apreciar su contenido.

³² ProChile – Como hacer negocios con Francia 2018

➤ Chefs en página web y redes sociales

De forma complementaria se realizará publicidad del producto con chefs reconocidos del medio francés³³, esto en la misma página web de la empresa o en redes sociales (Instagram o Facebook) haciendo alusión a la calidad y sabor natural del champiñón chileno.

➤ Participación en ferias Gourmet

Al ser un nuevo producto que se introduce al mercado Francés la participación de la empresa es de gran relevancia en este tipo de ferias (especialmente antes del primer año de operación) ya que es una gran oportunidad de promoción para los grandes actores del mercado, y para nuestro caso en particular Carrefour y Monoprix. Es aquí donde el Product Manager tiene grandes oportunidades de dar a conocer el producto y negociar activación de salas con el Retail. Algunos ejemplos son Paris Retail Week, Gourmet Food and Wines Selection, SIAL Feria Internacional de los productos agroalimenticios (Ver Anexo G). Se enfatiza que un aliado estratégico clave en este punto es la oficina comercial de ProChile - Francia ya que al ellos tener los contactos directos hace mucho más fluida la entrada a estas ferias gourmet con el producto chileno que se pretende promocionar.

➤ Degustaciones con Promotor

Si bien el kit promocional y la participación en ferias gourmet son más que nada para llamar la atención del Retail, las degustaciones en sala es publicidad que apunta directamente al cliente final. Es por esto que se realizará una fuerte inversión en este punto durante toda la vida del proyecto enfatizando más al primer año de operación. Para esto se considera la promoción no en el total de salas del plan de distribución sino que solo en parte de estos. Para el primer año en Hypermarkets, Supermarkets y en la cadena Monoprix en la entrada a cada región. Luego al segundo año de operación en la región se disminuirá a solo Hypermarkets y Monoprix con el fin de siempre mantener posicionado el producto. Así siempre durante el primer año de operación en la región la cantidad de salas con promotores con degustación será en promedio sobre 25 para luego disminuir del segundo año en adelante dentro de la región.

# Salas c/promotor y degustación	1	2	3	4	5
Pays de la Loire	24	12	14	16	18
Nouvelle-Aquitaine	-	26	15	17	19
Bretagne	-	-	25	10	12
Occitanie	-	-	-	28	16
Normandie	-	-	-	-	34
Total Salas	24	38	54	71	99

Tabla 16. Cantidad de salas con promotor y degustaciones

Fuente: Elaboración propia

³³ <https://theculturetrip.com/europe/france/articles/ma-tres-de-la-gastronomie-top-ten-french-chefs/>

Con respecto al presupuesto asignado por sala, este se determina en torno la cotización realizada con una agencia de publicidad (ver detalle en Anexo H) en donde se especifica que cada promotor (incluido ropa y stand) asciende a CLP 94.080 por cuatro horas al día. Se considera para el primer año de operación (Región Pays de la Loire) promotor todos los fines de semanas del mes por un total de cuatro meses (del 2° semestre que es donde comenzará el negocio ya que el consumo aumenta en esta época³⁴). Luego en la entrada a las siguientes regiones solo cuatro días al mes (sábados) por tres meses del 2° semestre también. Por último desde el segundo año de operación en en cada una de las regiones se consideran los mismos cuatro días al mes pero por tan solo dos meses del año (en periodo de fiestas Nov-Dic). Así también se debe considerar el gasto en el producto para su degustación. Finalmente el gasto total por sala en promoción del producto asciende a CLP 6,8 MM para la entrada en el primer año de operación, para luego bajar a CLP 2,6 MM en la entrada a las demás regiones y finalmente a CLP 1,7 MM desde el segundo año en cada región.

CLP x Sala	Promotores						Consumo de producto			Total/Sala Anual
	# Promo- tores	# Dias/ Mes	Costo/ Promotor	Total/ Mes	# Meses/ Año	Total Anual	Kg/ Día	Costo/ día	Total Anual	
1° año Pays de la Loire	1	8	94.080	752.640	4	3.010.560	3,0	120.059	3.841.873	6.852.433
1° año demas regiones	1	4	94.080	376.320	3	1.128.960	3,0	120.059	1.440.702	2.569.662
2° -5° año	1	4	94.080	376.320	2	752.640	3,0	120.059	960.468	1.713.108

Tabla 17. Presupuesto para degustaciones en sala

Fuente: Elaboración propia con cotización de agencia de publicidad

Adicionalmente se incluye solo para el primer en año en cada región un monto de CLP 400.000 por sala para pendones y folletos, esto con el fin de reforzar aún más el desarrollo de la marca con el cliente final en el mismo supermercado.

Como resultado en presupuesto para promotores se puede determinar un monto más alto al primer año de CLP174 MM para luego estabilizarse y crecer de forma orgánica acorde al volumen del negocio hasta el quinto año con CLP212 MM.

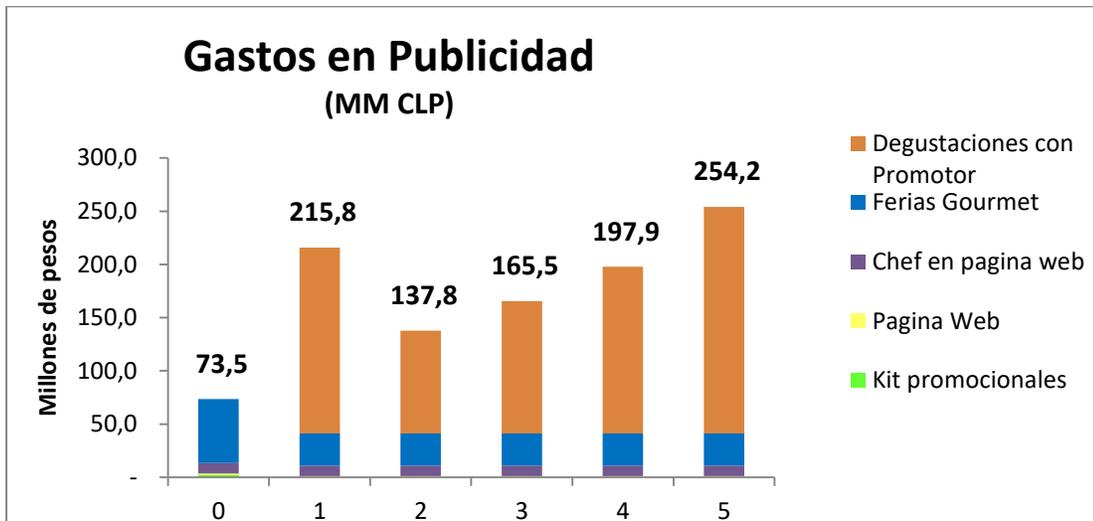
Degustaciones con Promotor	1	2	3	4	5
Pays de la Loire	174.058.381	20.557.298	23.983.514	27.409.730	30.835.946
Nouvelle-Aquitaine	-	75.726.386	25.696.622	29.122.838	32.549.054
Bretagne	-	-	74.241.555	17.131.081	20.557.298
Occitanie	-	-	-	82.556.609	27.409.730
Normandie	-	-	-	-	100.968.515
Total CLP	174.058.381	96.283.684	123.921.691	156.220.259	212.320.543

Tabla 18. Presupuesto anual para inauguración y degustaciones en salas por región

Fuente: Elaboración propia

En resumen se tiene que el presupuesto final en concepto de promoción del producto es como se muestra en el gráfico a continuación (Ver Anexo I para desglose detallado):

³⁴ Estacionalidad del producto declarada en el estudio de mercado



*Figura 28. Resumen de presupuesto anual para publicidad/promoción
Fuente: Elaboración propia*

4.4 Elementos a considerar en el diseño de la empresa

El nombre de la empresa y la marca del producto a comercializar acorde a las recomendaciones de ProChile es muy importante que todo el envase del producto y esto incluye el nombre del producto este en Francés, y así poder desarrollar y posicionar la marca en el mercado, por lo cual se escoge el nombre “Chapeau Champignon” (en español “Sombrero de Champiñón”) esto haciendo alusión a la forma clásica de un champiñón. El logo de la misma forma a incluir en el envase es de las mismas características como se muestra a continuación:



*Figura 29. Logo de la empresa
Fuente: Elaboración propia*

Luego la Misión y Visión de la empresa:

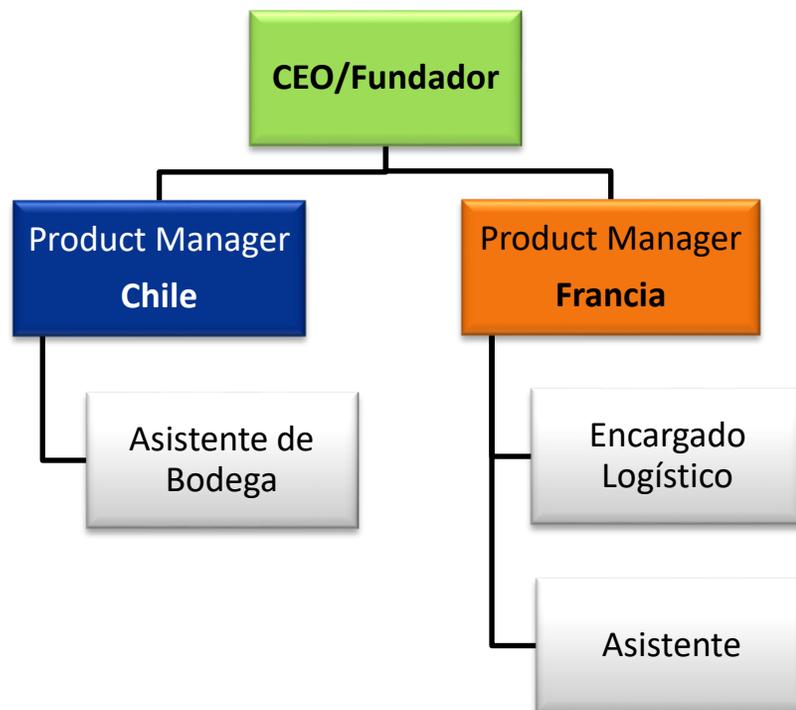
➤ **Misión**

Comercializar champiñones chilenos deshidratados a Francia con los más altos estándares de calidad y frescura.

➤ **Visión**

Ser reconocidos como el líder en Francia en comercialización de champiñones deshidratados.

Con respecto al personal necesario para el funcionamiento de la empresa este se puede subdividir en dos equipos. El primero estará presente en Chile para la creación de las alianzas con los recolectores y empresas que no exportan sus productos y además de ser el responsable de exportar los champiñones a Francia. El segundo equipo (el clave para el desarrollo del proyecto) ubicado en Francia será el encargado de realizar las alianzas comerciales con el Retail para su posterior distribución. Este perfil en particular debe ser de un perfil altamente comercial y negociador para así poder llevar a cabo la estrategia de distribución propuesta con anterioridad. El organigrama es el siguiente:



*Figura 30. Organigrama propuesto de la empresa
Fuente: Elaboración propia*

Para el caso del Product Manager en Francia y con el fin de incentivar la estrategia de la empresa, este tendrá un sueldo variable acorde al volumen que logre negociar con el Retail. Este variable asciende a CLP 50.000 por tonelada colocada en las salas (más detalle en capítulo de Evaluación Económica).

	Cargo	Sueldo Bruto Mensual	# Personal				
			1	2	3	4	5
Chile	Asistente Bodega	400.000	2	2	3	4	4
	Product Manager CL	1.000.000	1	1	1	1	1
	Gerente General	1.000.000	1	1	1	1	1
	Contador*	400.000	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total CLP - Chile Anual			34.080.000	34.932.000	40.848.300	47.038.583	48.214.547
Francia	Asistente	600.000	1	1	2	2	2
	Encargado Logistica	1.000.000	1	1	1	1	1
	Product Manager FR	1.800.000	1	1	1	1	1
	Total CLP - Francia Anual		41.669.977	44.130.235	55.140.649	60.484.152	67.821.108

(*) El cargo de contador es contratado por hora

Tabla 19. Desglose de remuneraciones del personal y cantidad anual

Fuente: Elaboración propia

5. CAPITULO V: ESTUDIO FINANCIERO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA

5.1 Consideraciones

Tipo de cambio: En vista de que los ingresos por la comercialización de los productos ofrecidos es en Francia el valor del Euro es un criterio importante para la evaluación. Para el presente proyecto se considera el valor de 1 Euro en CLP 784 y el riesgo de tipo cambio se incluirá en la tasa de descuento al momento de valorar el proyecto con el cálculo del Valor Actual Neto.

Inflación: Los costos en Chile mayoritariamente la adquisición de la materia prima y sueldos se asumirán con una tasa inflacionaria constante de un 2,5% (Banco Central). Por otro lado los costos e ingresos obtenidos en Francia se mueven a una tasa inflacionaria distinta estimada (acorde al INSEE de Francia) en 2%.

5.2 Inversión inicial

La inversión requerida antes de comenzar el negocio es:

➤ **Habilitación de bodegas/oficina:**

El modelo de negocio de la empresa es de comercialización por lo cual la inversión en activo fijo es bastante baja. Como se especificó en el modelo de negocio se requiere de una bodega de acopio en Chile y otra en Francia. Ambas se arrendarán, sin embargo se debe destinar un monto para su correcta habilitación como se detalla en la tabla a continuación:

Habilitación (CLP)	#	Valor unitario	Costo Chile	Costo Francia	Costo Total
Mesones	3	200.000	600.000	600.000	1.200.000
Escritorios	2	150.000	300.000	300.000	600.000
Notebooks	1	500.000	500.000	500.000	1.000.000
Sillas	4	25.000	100.000	100.000	200.000
Sillón	1	300.000	300.000	300.000	600.000
Artículos oficina	1	300.000	300.000	300.000	600.000
Artículos cocina/baño	1	200.000	200.000	200.000	400.000
Mejoras varias en construcción	1	500.000	500.000	500.000	1.000.000
TOTAL			2.800.000	2.800.000	5.600.000

Tabla 20. Ítems para habilitación de oficinas

Fuente: Elaboración propia

La habilitación de las oficinas se tratará contablemente como activo fijo durante el horizonte temporal del proyecto por lo cual se depreciará de forma lineal a 5 años.

➤ Marketing inicial:

Gasto necesario para la promoción del producto a ofrecer previa al primer año de operación. La descripción de estos fue realizada en el diseño de la estrategia (Promoción).

PUBLICIDAD	CLP
Kit promocionales	2.000.000
Página Web	1.500.000
Chef en página web	10.000.000
Ferias Gourmet	60.000.000
Total CLP	73.500.000

Tabla 21. Presupuesto de Marketing previo al 1° año

Fuente: Elaboración propia

➤ Capital de trabajo:

El mayor costo de la empresa es la adquisición de la materia prima con los recolectores, luego de la adquisición y su posterior exportación se vende al Retail en Francia. Este tiempo generará de forma anual un desfase en la continuidad operacional. Por lo cual se calcula el capital de trabajo de forma anual requerido por la empresa en base a la Materia prima y los gastos fijos (Sueldos, Bodegaje, etc.) y en referente que la Materia Prima debe adquirirse al menos tres meses antes de comenzar la operación considerando además el transporte vía marítima que demora alrededor de 28 días (de Chile a Francia).

Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo	-433.708.138	-1.312.066.885	-2.337.143.955	-3.725.315.221	-5.387.824.766	-

Tabla 22. Capital de trabajo anual

Fuente: Elaboración propia

El detalle del cálculo año a año se puede apreciar en el Anexo J.

Financiamiento del capital de trabajo:

En base a la importancia del capital de trabajo para el funcionamiento del modelo de negocio del proyecto presente se hace necesario un financiamiento vía préstamo para cubrir el desfase entre la compra de la Materia Prima en Chile y la recepción de los ingresos por la venta al Retail en Francia. El préstamo es un préstamo simple de Working Capital tipo bullet de periodicidad anual, este es posible obtenerlo en la banca o entidades financieras dedicadas al rubro agrícola. La tasa de interés promedio para financiamiento de capital de trabajo a 1 año es de 7% anual³⁵. A continuación se presentan los intereses a pagar relacionados con los préstamos de capital de trabajo requerido en la evaluación del proyecto.

	0	1	2	3	4	5
Intereses	-	30.359.570	91.844.682	163.600.077	260.772.065	377.147.734

Tabla 23. Intereses anual por préstamo de capital de trabajo
Fuente: Elaboración propia acorde a cotización de producto bancario

5.3 Estructura de costos

Los costos del proyecto se pueden subdividir en dos grandes grupos, esto es los gastos incurridos en Chile y segundo los gastos incurridos en Francia.

Los gastos en **Chile** son:

➤ **Materia prima**

Este es el mayor y más importante costo de la empresa, viene dado por el precio al cual el Product Manager en Chile logre negociar los champiñones deshidratados con los recolectores y/o empresas.

Para esto se consideran precios de mercado de adquisición con recolectores locales³⁶. El precio por 1 Kg para el champiñón de Paris se considera en CLP 5.000, para el champiñón Shiitake en CLP 70.000 y champiñón Morchella en CLP 130.000. Luego con las toneladas calculadas en el plan de distribución tenemos los siguientes costos en Materia Prima:

Materia Prima	1	2	3	4	5
Paris	69.598.197	202.124.764	420.205.495	774.979.340	1.294.217.996
Shiitake	182.695.268	530.577.506	1.103.039.425	2.034.320.767	3.397.322.240
Morchella	113.097.070	328.452.742	682.833.930	1.259.341.427	2.103.104.244
Total	365.390.535	1.061.155.012	2.206.078.849	4.068.641.535	6.794.644.479

Tabla 24. Costo anual de adquisición de materia prima
Fuente: Elaboración propia

³⁵ Cotización de producto bancario y tasa de interés acorde a RaboFinance Chile

³⁶ Precio promedio estimado de champiñones otorgado por RaboFinance Chile

➤ Empaques

El costo de los empaques es diferenciado según el tipo como se especificó en la propuesta de valor. Para el champiñón de parís es un envase simple (orientado al segmento de clase media) con un costo de CLP 190 (envases de 200g). Para los champiñones Shiitake y Morchella (envase más sofisticado ya que está orientado al segmento de clase alta) el envase de 100g tiene un costo de CLP 150. Luego en base a las toneladas del proyecto es posible determinar la cantidad de envases requeridos según tipo.

Nº envases	1	2	3	4	5
Paris (200g)	69.598	197.195	399.958	719.645	1.172.498
Shiitake (100g)	26.099	73.948	149.984	269.867	439.687
Morchella (100g)	8.700	24.649	49.995	89.956	146.562

Tabla 25. Cantidad anual de envases por tipo de champiñón

Fuente: Elaboración propia

Finalmente es posible obtener el costo anual total en empaques según volumen a comercializar.

Empaques	1	2	3	4	5
Empaque (Paris)	13.223.657	38.403.705	79.839.044	147.246.075	245.901.419
Empaque (Shiitake/Morchella)	5.219.865	15.159.357	31.515.412	58.123.450	97.066.350
Total	18.443.522	53.563.063	111.354.456	205.369.525	342.967.769

Tabla 26. Costo anual en empaques según tipo de champiñón

Fuente: Elaboración propia

➤ Bodegaje y servicios básicos

Se considera el arriendo de una bodega de 150m² (costos de habilitación detallados en la inversión inicial). La bodega estará ubicada en Lampa (ver Anexo K de cotización) lugar el cual está en un punto céntrico entre recolectores de los alrededores de la Región Metropolitana y el puerto de San Antonio para su exportación. Considerando el costo de 0,198 UF/m² y en servicios básicos (luz, agua, etc.) en 0,036 UF/m², luego el costo total anual es:

Bodegaje	1	2	3	4	5
Arriendo Bodega	9.979.200	10.228.680	10.484.397	10.746.507	11.015.170
Luz, Agua	1.800.000	1.845.000	1.891.125	1.938.403	1.986.863
Total	11.779.200	12.073.680	12.375.522	12.684.910	13.002.033

Tabla 27. Costo anual de bodegaje en Chile

Fuente: Elaboración propia

➤ Transporte

El transporte es el que conlleva la carga de la MP desde los recolectores a la bodega de acopio y luego al operador logístico internacional (Puerto de San

Antonio). Para esto se agrega el costo de un leasing operativo de una camioneta (12,91 UF/mes, ver Anexo L) y el costo de transporte estimado por km recorrido (considerando combustible, peajes).

Se estima que por viaje se transportarán en promedio 600Kg de producto y que cada viaje tendrá un costo estimado de CLP 15.000. Luego en función de las toneladas a exportar (plan de distribución) se tiene que el costo total es:

Transporte	1	2	3	4	5
Leasing camionetas	4.337.760	4.337.760	4.337.760	8.675.520	8.675.520
Viajes por MP	432.514	1.225.456	2.485.513	4.472.194	7.286.417
Total	4.770.274	5.563.216	6.823.273	13.147.714	15.961.937

Tabla 28. Costo anual de transporte
Fuente: Elaboración propia

Para el cuarto de año de operación y debido al volumen de producto se estima la adquisición de una segunda camioneta vía leasing.

➤ Personal

Como se especificó en el capítulo de estrategia el personal para Chile corresponde al gasto del Product Manager, que es el encargado de realizar y mantener las alianzas con los productores locales; Asistente de bodega, el cual estará a cargo de dar soporte al Product Manager (carga y descarga del producto, empaquetado, etc.), contador el cual es un trabajo por hora para el cierre de los balances mensuales tributarios; y finalmente se agrega el costo del fundador (Gerente General) encargado de la estrategia y funcionamiento de la empresa entre Chile y Francia.

Debido al aumento de volumen de exportación se considera agregar un asistente adicional en el año 3 y así también para los años 4 y 5 como se detalla en la tabla a continuación:

Cargo	Sueldo Bruto Mensual	# Personal				
		1	2	3	4	5
Asistente Bodega	400.000	2	2	3	4	4
Product Manager CL	1.000.000	1	1	1	1	1
Gerente General	1.000.000	1	1	1	1	1
Contador*	400.000	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total CLP - Chile Anual		34.080.000	34.932.000	40.848.300	47.038.583	48.214.547

(*) El cargo de contador es contratado por hora

Tabla 29. Desglose de remuneraciones del personal y cantidad anual CHILE

➤ Costos de exportación

Acorde al operador logístico local, este costo tiene una componente fija y otra variable. El costo fijo por envío es de CLP 145.000 (incluye VGM y gasto en puerto), el costo de agencia de aduana es de CLP 140.000 por envío. Luego en lo que respecta a los costos variables, estos van determinados por las tons/volumen (1 Ton de champiñón deshidratado equivale a 1,56m³) y teniendo en consideración 1 containers de 30m³ con capacidad para 28 Ton podemos determinar la # containers a utilizar para el envío.

	1	2	3	4	5
Toneladas	17,4	49,3	100,0	179,9	293,1
Metros Cúbicos	27,2	77,0	156,2	281,1	458,0
# Containers	1,0	3,0	5,0	9,0	14,0

Tabla 30. Estimación de containers para exportación

Fuente: Elaboración propia

El costo variable equivale a CLP 140.000 por metro cubico para luego finalmente poder determinar el costo total para la exportación del producto.

	1	2	3	4	5
Agencia de Aduana	140.000	430.500	735.438	1.356.882	2.163.473
Op. Logístico Costo Fijo	145.000	445.875	761.703	1.405.342	2.240.740
Op. Logístico Costo Variable	3.841.151	10.819.096	21.907.683	39.390.606	64.155.964
Total	4.126.151	11.695.471	23.404.824	42.152.830	68.560.177

Tabla 31. Costo anual de exportación de champiñones a Francia

Fuente: Elaboración propia

Los gastos en **Francia** son:

➤ Costo de importación

La carga llegará al puerto ubicado en la región de Pays de la Loire, una vez aquí se consideran los siguientes costos:

Importación	1	2	3	4	5
Agencia de Aduana	140.000	428.400	728.280	1.337.122	2.121.567
Op. Logístico CF	145.000	443.700	754.290	1.384.876	2.197.337
Total	285.000	872.100	1.482.570	2.721.999	4.318.904

Tabla 32. Costo anual fijo de importación

Fuente: Elaboración propia

Acorde a lo descrito en el estudio de mercado no existen barreras arancelarias de internación para productos chilenos a la Unión Europea (Acuerdo de libre comercio)³⁷.

³⁷ ProChile – Como hacer negocios con Francia 2018

➤ Bodegaje y servicios básicos

Se considera el arriendo de una bodega de 150m² (costos de habilitación detallados en la inversión inicial). La bodega estará ubicada en Nantes región Pays de la Loire (ver Anexo K de cotización) cercano al puerto donde llegará el producto y lugar el cual está en un punto estratégico en términos de distancia para la posterior distribución a los CD del Retail en las distintas regiones de la Zona Oeste.

Considerando el costo de CLP 1.008.000/mes y en servicios básicos (luz, agua, etc.) se considera un monto de 0,042 UF/m², luego el costo total anual es:

Bodegaje	1	2	3	4	5
Arriendo Bodega	12.096.000	12.337.920	12.584.678	12.836.372	13.093.099
Luz, Agua	2.160.000	2.203.200	2.247.264	2.292.209	2.338.053
Total	14.256.000	14.541.120	14.831.942	15.128.581	15.431.153

Tabla 33. Costo anual de bodegaje en Francia
Fuente: Elaboración propia

➤ Transporte

El costo consiste en transportar la carga desde la Bodega de la empresa ubicada en Nantes a los CD específicos dentro de la Zona Oeste de Francia (según el plan de distribución descrito en la propuesta de valor).

El costo se estima con una empresa externa de transporte especializado en carga³⁸. Este varía según la región y la cantidad kilómetros. Luego el costo por viaje a cada una de las regiones a distribuir los champiñones es:

CD - Empresa	CD - Retail	Distancia Promedio (km)	Costo viaje
	Pays de la Loire	100	84.672
	Nouvelle-Aquitaine	700	98.784
	Bretagne	240	84.672
	Occitanie	1.160	165.393
	Normandie	760	109.227

Tabla 34. Costo por viaje según CD Zona Oeste de Francia
Fuente: Elaboración propia

Luego se debe considerar que cada viaje cobrado la carga máxima es de 33 pallets que para los champiñones equivaldría a 21,1 Ton (1 pallet = 0,64 Ton). De esta forma el costo total en transporte según la cantidad de toneladas propuestas a comercializar es:

³⁸ <https://www.1fret.com/gb/classic-heavyweight-transport>

Ubicación Bodega	CD de destino	1	2	3	4	5
Pays de la Loire/Nantes	Pays de la Loire	84.672	169.344	254.016	338.688	423.360
	Nouvelle-Aquitaine	-	197.568	395.136	493.920	592.704
	Bretagne	-	-	169.344	254.016	254.016
	Occitanie	-	-	-	496.178	661.571
	Normandie	-	-	-	-	218.454
Total		84.672	366.912	818.496	1.582.802	2.150.104

Tabla 35. Costo anual de transporte desde bodega al CD del Retail

Fuente: Elaboración propia

➤ Personal

Como se especificó en el capítulo de estrategia el personal para Francia corresponde al gasto del Product Manager, que es el encargado de realizar y mantener las alianzas con el Retail (Carrefour y Monoprix); Encargado de Logística, que su labor se basa en la recepción del producto en el puerto, transporte a la bodega de la empresa y planificar la distribución a los CD del Retail, finalmente se incluye un Asistente, el cual estará a cargo de dar soporte al Product Manager y al encargado de Logística.

Debido al aumento de volumen de exportación se considera necesario agregar un asistente adicional en el año 3 como se detalla en la tabla a continuación:

Cargo	Sueldo Bruto Mensual	# Personal				
		1	2	3	4	5
Asistente	600.000	1	1	2	2	2
Encargado Logística	1.000.000	1	1	1	1	1
Product Manager FR*	1.800.000	1	1	1	1	1
Total CLP - Francia Anual		41.669.977	44.130.235	55.140.649	60.484.152	67.821.108

(*) El cargo de Product Manager incluye el variable (incentivo) por Tonelada negociada con el Retail

Tabla 36. Desglose de remuneraciones del personal y cantidad anual FRANCIA

Fuente: Elaboración propia

➤ Publicidad

Como se explicitó en el diseño de la estrategia los gastos de publicidad son claves para el éxito en el desarrollo de la marca de la empresa en Francia y poder lograr posicionamiento en el mercado, es por esto que el gasto en el primer año (Gasto/Volumen) es bastante más alto que los demás años.

PUBLICIDAD	0	1	2	3	4	5
Kit promocionales	2.000.000					
Página Web	1.500.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Chef en página web	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Ferias Gourmet	60.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Degustaciones con Promotor		174.590.430	96.562.178	124.290.246	156.689.682	212.963.437
Total	73.500.000	215.790.430	137.762.178	165.490.246	197.889.682	254.163.437

Tabla 37. Gastos en publicidad anual

Fuente: Elaboración propia

5.4 Ingresos del proyecto y costos de comercialización

➤ Ingresos

Los ingresos del proyecto son la venta del producto terminado a los Supermercados (Carrefour y Monoprix). El precio por Kg de champiñón (explicitado en la propuesta de valor) es como sigue a continuación (este varía según inflación igual que los costos).

Precio Venta (CLP/Kg)	1	2	3	4	5
Paris	13.281	13.547	13.818	14.094	14.376
Shiitake	124.700	127.194	129.738	132.332	134.979
Morchella	226.700	231.234	235.859	240.576	245.387

Tabla 38. Precio por Kg anual por tipo de champiñón
Fuente: Elaboración propia

Luego la cantidad a vender al Retail es la determinada en el plan de distribución, sin embargo se considera una merma de un 2% del total de Toneladas. Esta merma se asocia a posibles pérdidas o deterioros que pudiesen ocurrir a lo largo de la cadena de valor (recolección, exportación, transporte, etc.). La cantidad de toneladas ajustadas incluida la merma para el cálculo de los ingresos es:

Toneladas	1	2	3	4	5
Paris	13,6	38,7	78,4	141,1	229,8
Shiitake	2,6	7,2	14,7	26,4	43,1
Morchella	0,9	2,4	4,9	8,8	14,4
TOTAL	17,1	48,3	98,0	176,3	287,3

Tabla 39. Toneladas ajustadas por merma según tipo de champiñón
Fuente: Elaboración propia

Por último utilizando la ecuación $P \times Q$ (precio por cantidad) es posible determinar los ingresos de la empresa para los próximos cinco años.

Ingresos	1	2	3	4	5
Paris	181.169.533	523.579.951	1.083.182.202	1.987.953.488	3.303.694.154
Shiitake	318.948.963	921.762.504	1.906.942.268	3.499.792.119	5.816.153.564
Morchella	193.279.268	558.577.086	1.155.584.275	2.120.832.291	3.524.519.705
TOTAL	693.397.765	2.003.919.540	4.145.708.744	7.608.577.897	12.644.367.423

Tabla 40. Ingresos de la empresa por tipo de champiñón
Fuente: Elaboración propia

➤ Costos de comercialización

Para los efectos de ingresar a canal de supermercados, al igual que en Chile, estos tienen una serie de términos para el aprovisionamiento con proveedores. Los costos de comercialización son cobros que van directamente relacionados con el costo de

adquisición de los productos por parte de los supermercados los cuales vendrían siendo los ingresos del presente proyecto.

Los costos de comercialización considerados son los siguientes:

Tipo de cobro	% de los ingresos	Definición
<i>Rappel</i>	8%	<i>Exhibición del producto en lugares destacados, privilegiados o preferentes de los Supermercados</i>
<i>Centralizado</i>	7%	<i>Manipulación, distribución y transporte en forma centralizada los Productos directamente desde el Centro de Distribución de la empresa hacia los Supermercados.</i>
<i>Promociones</i>	7%	<i>Venta de productos a precio promocional en los Supermercados por tiempo limitado.</i>
<i>Obsolescencia</i>	1%	<i>Productos discontinuados y que permite por ello liquidar tales Productos en los Supermercados.</i>
<i>Merma</i>	0,5% ³⁹	<i>Productos que presentan deficiencias en los Envases o cuyas características los hacen fácilmente vulnerables al ser manipulados</i>
<i>Reposición</i>	1%	<i>Cobro pactado por la reposición interna de los productos en góndolas por parte de personal del supermercado</i>

Tabla 41. Tipos de costo de comercialización considerados por la empresa
Fuente: Elaboración propia

El total en costo de comercialización asciende a un 24% de los ingresos del proyecto. Luego el desglose por tipo de costo de forma anual es:

Costos comercialización	1	2	3	4	5
<i>Rappel (8%)</i>	55.471.821	160.313.563	331.656.700	608.686.232	1.011.549.394
<i>Centralizado (7%)</i>	48.537.844	140.274.368	290.199.612	532.600.453	885.105.720
<i>Promociones (7%)</i>	48.537.844	140.274.368	290.199.612	532.600.453	885.105.720
<i>Obsolescencia (1%)</i>	3.466.989	10.019.598	20.728.544	38.042.889	63.221.837
<i>Merma (0,5%)</i>	3.466.989	10.019.598	20.728.544	38.042.889	63.221.837
<i>Reposición (1%)</i>	6.933.978	20.039.195	41.457.087	76.085.779	126.443.674
TOTAL	166.415.464	480.940.690	994.970.099	1.826.058.695	3.034.648.182

Tabla 42. Costo de comercialización anual
Fuente: Elaboración propia

5.5 Tasa de descuento de capital

Para el cálculo de la tasa de descuento para evaluar el proyecto se utilizará el Modelo del costo promedio ponderado de capital (WACC).

$$WACC = k_d * (1 - t_c) * \frac{D}{D + E} + k_e * \frac{E}{E + D}$$

³⁹ La merma considerada en los costos de comercialización no tiene relación con la merma definida en el punto anterior.

Dónde:

k_d : Costo de la deuda

t_c : Tasa impositiva

k_e : Costo del patrimonio

D : Deuda

E : Patrimonio

Para determinar el costo del patrimonio (k_e) se utilizará el Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model, más conocido como modelo CAPM

$$k_e = R_f + (r_m - r_f) * \beta$$

Dónde:

R_f : Tasa libre de riesgo

$(r_m - r_f)$: Prima de mercado

β : Beta, variabilidad de la rentabilidad de un activo respecto a la rentabilidad promedio de mercado

Luego se obtienen los siguientes datos para el cálculo del CAPM:

Variable	Valor	Comentario
Rf	2,79%	Bonos BC a 10yr en CLP Sep19
($r_m - r_f$)	7,60%	Damodaran ⁴⁰
Beta	1,90	Damodaran ⁴¹
Riesgo País	1,67%	Riesgo Francia (0,69%) + Riesgo Chile (0,98%) ³⁸
Ke	18,9%	

Tabla 43. Datos del modelo CAPM para cálculo de k_e

Fuente: Elaboración propia acorde a datos especificados en pie de página

Reemplazando los valores en la formula se tiene un CAPM de 18,9%. Ahora con este valor es posible determinar el WACC acorde a los siguientes valores:

Variable	Valor	Comentario
Ke	18,90%	Modelo CAPM
kd	7,0%	Tasa interés préstamo de capital de trabajo
tc	27,0%	Tasa impositiva Chile
E/(D+E)	59,7%	Estructura de capital de una empresa exportadora de alimentos ⁴²
D/(D+E)	40,3%	Estructura de capital de una empresa exportadora de alimentos ⁴⁰
WACC	13,3%	

Tabla 44. Datos del modelo WACC para cálculo de la tasa de descuento

Fuente: Elaboración propia acorde a datos especificados en pie de página

⁴⁰ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁴¹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html / Food wholesaler

⁴² EEFF de Hortifrut 2018 (<https://www.hortifrut.com/doc/inver/fecu/DEF2019-EF-HFSA-ConsolidadoAud18.pdf>)

Finalmente el valor de la tasa de descuento anual según el modelo WACC es de 13,3%, sin embargo a modo de ser más conservador en la evaluación se incluirá a este cálculo una prima de riesgo adicional de riesgo sistémico referente principalmente al tipo de cambio, por lo cual se agregaran 200bps adicionales. Con este ajuste la tasa de descuento final a utilizar para la evaluación del proyecto será de **15,3%**.

5.6 Flujo de caja

En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja de la empresa proyectado a 5 años.

Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5
Paris	-	181.169.533	523.579.951	1.083.182.202	1.987.953.488	3.303.694.154
Shiitake	-	318.948.963	921.762.504	1.906.942.268	3.499.792.119	5.816.153.564
Morchella	-	193.279.268	558.577.086	1.155.584.275	2.120.832.291	3.524.519.705
Ingresos	-	693.397.765	2.003.919.540	4.145.708.744	7.608.577.897	12.644.367.423
Materia Prima	-	365.390.535	1.061.155.012	2.206.078.849	4.068.641.535	6.794.644.479
Costo comercialización	-	166.415.464	480.940.690	994.970.099	1.826.058.695	3.034.648.182
Margen Bruto	-	161.591.766	461.823.838	944.659.796	1.713.877.667	2.815.074.763
Bodegaje	-	9.979.200	10.228.680	10.484.397	10.746.507	11.015.170
Servicios Basicos	-	1.800.000	1.845.000	1.891.125	1.938.403	1.986.863
Transporte	-	4.770.274	5.563.216	6.823.273	13.147.714	15.961.937
RRHH - CL	-	34.080.000	34.932.000	40.848.300	47.038.583	48.214.547
Costos de Exportacion	-	4.126.151	11.695.471	23.404.824	42.152.830	68.560.177
Empaques	-	18.443.522	53.563.063	111.354.456	205.369.525	342.967.769
Gasto CHILE	-	73.199.148	117.827.429	194.806.375	320.393.561	488.706.464
Costos de Importacion	-	285.000	872.100	1.482.570	2.721.999	4.318.904
Bodegaje	-	12.096.000	12.337.920	12.584.678	12.836.372	13.093.099
Servicios Basicos	-	2.160.000	2.203.200	2.247.264	2.292.209	2.338.053
Transporte	-	84.672	374.250	851.563	1.679.682	2.327.342
RRHH - FR	-	41.669.977	44.130.235	55.140.649	60.484.152	67.821.108
Publicidad	-	215.790.430	137.762.178	165.490.246	197.889.682	254.163.437
Gasto FRANCIA	-	272.086.080	197.679.883	237.796.971	277.904.095	344.061.944
Depreciacion	-	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000
Intereses	-	30.359.570	91.844.682	163.600.077	260.772.065	377.147.734
Costos	-	376.764.797	408.471.995	597.323.423	860.189.722	1.211.036.141
Utilidad antes de Impuestos	-	-215.173.031	53.351.844	347.336.373	853.687.946	1.604.038.622
Impuestos	-	-	14.404.998	93.780.821	230.495.745	433.090.428
Utilidad despues de Impuestos	-	-215.173.031	38.946.846	253.555.553	623.192.200	1.170.948.194
Rec Depreciacion	-	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000
Capital de Trabajo	-433.708.138	-1.312.066.885	-2.337.143.955	-3.725.315.221	-5.387.824.766	-
Rec Cap de trabajo	-	433.708.138	1.312.066.885	2.337.143.955	3.725.315.221	5.387.824.766
Marketing Inicial	-73.500.000	-	-	-	-	-
Equipamiento	-5.600.000	-	-	-	-	-
Prestamo WK	433.708.138	1.312.066.885	2.337.143.955	3.725.315.221	5.387.824.766	-
Amortización Prestamo WK	-	-433.708.138	-1.312.066.885	-2.337.143.955	-3.725.315.221	-5.387.824.766
Flujo de Caja	-79.100.000	-214.053.031	40.066.846	254.675.553	624.312.200	1.172.068.194

Tabla 45. Flujo de caja proyectado a 5 años

Fuente: Elaboración propia

A partir de las utilidades anuales obtenidas en la tabla anterior y con la tasa de descuento calculada de 15,3% es posible determinar los siguientes indicadores:

VAN (MM CLP)	858.504.268
TIR	74%
PRI (años)	3,00
Tasa de descuento	15,3%
% Crec. Perpetuo	0,5%
Valor residual (MM CLP)	3.886.358.767

Tabla 46. Indicadores VAN, TIR, PRI y Valor Residual

Fuente: Elaboración propia

El Valor Actual Neto (VAN) es de CLP 858,5 MM y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 74%, luego siendo el VAN mayor a cero y la TIR mayor la tasa de descuento implica que conviene realizar el proyecto económicamente. Al segundo año la empresa tiene utilidades positivas, siendo el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) el tercer año, esto dado principalmente por el sobreesfuerzo en publicidad en generar el desarrollo de marca en el año uno. En cuanto al Valor residual al último año de evaluación y con un crecimiento perpetuo de un 0,5%, este alcanza un monto de CLP 3.886,4 MM.

El objetivo general del proyecto indica obtener un VAN de al menos CLP 100 MM con una tasa de descuento de 14%, la cual es menor a la calculada de 15,3%. Luego si se utiliza efectivamente la tasa de descuento de un 14% el VAN resultante es de CLP 914.241.497. Por lo tanto se concluye que el objetivo general del proyecto es factible con ambas tasas de descuento con un VAN mayor a CLP 100 MM en ambos casos.

5.7 Análisis de sensibilidad

Las variables más sensibles en el modelo de negocio son la cantidad de toneladas a exportar para su comercialización, el precio de compra de los champiñones a los recolectores en Chile, el precio de venta al Retail en Francia, la cantidad de salas a ser activadas por el Retail y el porcentaje de participación de mercado por sala activa.

➤ Punto de equilibrio

Este cálculo determina que el mínimo de toneladas a comercializar en Francia para que las utilidades sean cero es de 36,2 (Ton).

Costos Fijos	326.841.705
PV por Tonelada	40.664.774
CV por Tonelada	31.624.355
Punto de equilibrio (Ton)	36,2

Tabla 47. Punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que acorde al plan de distribución descrito en la propuesta de valor este punto de equilibrio se alcanza al año 2 con 49,3 Toneladas.

➤ Precio de Venta vs Precio de Compra

Utilizando como escenario base el indicador del VAN se plantean 25 escenarios posibles al estresar los precios de venta (PV) en Francia y los precios de compra (PC) en Chile.

VAN		Precio Venta (PV)				
		-50%	-25%	Base	25%	50%
Precio Compra (PC)	-50%	-208.733.449	2.104.053.852	4.380.691.644	6.631.882.566	8.883.073.488
	-25%	-2.516.776.426	333.422.974	2.622.295.196	4.895.974.645	7.147.165.568
	Base	-4.894.732.482	-1.810.909.301	858.504.268	3.140.536.540	5.411.257.647
	25%	-7.272.688.537	-4.188.865.356	-1.105.042.175	1.376.745.612	3.658.777.885
	50%	-9.650.644.593	-6.566.821.412	-3.482.998.231	-436.465.561	1.894.986.956

Tabla 48. Análisis de sensibilidad del PV vs PC y su impacto en el VAN del proyecto

Fuente: Elaboración propia

A raíz de este análisis se evidencia la alta sensibilidad que estas variables tienen en el resultado de la conveniencia del proyecto. Así se sostiene que ante variaciones igual de PC y PV el proyecto sigue siendo conveniente (Van mayor a cero) exceptuando cuando el PV se reduce en un 50% y el PC también (VAN negativo igual a CLP -208,7 MM). Luego a modo de síntesis se tiene que el PV no puede ser menor a un 10% del propuesto (manteniendo el PC base) y que el PC no puede ser superior a un 12% del propuesto (manteniendo el PV base).

➤ % de participación de mercado vs Cantidad de salas

Utilizando como escenario base el indicador del VAN se plantean 25 escenarios posibles al estresar el % de participación de mercado (MS) en sala y la cantidad de salas activas. Para evitar confusiones la participación de mercado se estresa el valor en bps.

VAN		% Participación (MS)				
		-500 bps	-250 bps	Base	250 bps	500 bps
# Salas	-50%	-579.606.423	-413.928.139	-269.454.900	-134.109.700	-5.951.122
	-25%	-400.005.617	-120.238.175	141.278.495	395.814.710	644.765.132
	Base	-97.552.857	388.231.239	858.504.268	1.321.929.224	1.784.641.464
	25%	428.001.848	1.267.796.241	2.088.584.034	2.908.228.529	3.727.643.391
	50%	1.315.751.821	2.720.030.075	4.113.290.070	5.504.949.348	6.895.668.314

Tabla 49. Análisis de sensibilidad del MS vs cantidad de salas y su impacto en el VAN del proyecto

Fuente: Elaboración propia

A raíz de este análisis es posible inferir que ante variaciones inversas entre participación de mercado y cantidad de salas hacen que la conveniencia del proyecto se mantenga, exceptuando levemente el caso en que la cantidad de salas activas disminuya en un 50% y la participación en sala aumenta en un 50% (equivalente a 500bps o aumentar en promedio de un 10% a 15% el MS) donde el VAN es cercano a cero (CLP -5,9 MM). Luego a modo de síntesis se tiene que las salas no pueden ser menor a un 32% del propuesto (manteniendo el MS base) y que la % de participación de mercado no puede ser inferior en 450bps del propuesto (manteniendo la cantidad de salas base).

6. CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Chile es caracterizado como uno de los pocos países en el mundo que tiene tan amplia diversidad geográfica y variedad de clima para el cultivo de setas comestibles. Se estima que en esta actividad participan directamente unas 40 mil personas entre las provincias de Valparaíso y Magallanes, las que se dedican directamente a la recolección y/o procesamiento. Sin embargo Chile no tiene un nivel de consumo elevado per cápita (1,2 Kg/persona/año) tan elevado como otros países del mundo. Francia se posiciona como un mercado atractivo con un consumo de casi el doble que Chile (2,3 Kg/persona/año).

Las exportaciones de champiñones a Francia por parte de Chile han tenido una tendencia de crecimiento de un 7% anual en los últimos 10 años, esto evidencia que existe un mercado de consumidores que está creciendo de forma continua, esto muy influenciado por los nuevos hábitos de consumo saludable y de productos orgánicos naturales.

Francia tiene una demanda insatisfecha y se ha visto cada año en la obligación de importar más champiñones en consecuencia de que la producción local no alcanza a abastecer el consumo per cápita. Chile tiene excelente calidad en lo referente al producto y es competencia con otros países que de igual forman importan a Francia como lo son Polonia y Holanda.

En vista de la distancia geográfica solo se puede exportar el champiñón de forma procesada. Se detecta un tamaño de mercado para este formato de 55.203 Toneladas para el primer año. Para el segmento objetivo el mercado potencial asociado es de 25.068 toneladas al primer año con un crecimiento promedio de 2,2% anual. Este crecimiento no debiese sufrir grandes variaciones mientras el champiñón siga siendo considerado como un producto orgánico saludable por el mercado.

Se evidencia un beneficio tributario importante que viene siendo un Acuerdo de Asociación UE-Chile en el año 2003 el cual incluye un acuerdo integral de libre comercio siendo el arancel de internación para la importación de champiñones en Francia de 0%.

Se determina que el canal de venta con mayor presencia para productos orgánicos como el champiñón es el de supermercados con un 78%. El alto grado de concentración en Retail es debido a que el champiñón es considerado un acompañamiento a la hora de preparar las comidas por lo cual los consumidores adquieren el producto solo al verlo en las góndolas de los supermercados como un adicional a su plato principal en la preparación de sus comidas.

Si bien existe disponibilidad del producto durante todo el año existe un aumento en el consumo hacia el segundo semestre, sobre todo para el periodo de fiestas (Navidad, año nuevo) ya que muchos platos franceses utilizan el champiñón en su preparación. En base a esto se decide comenzar el negocio en el segundo semestre con el fin de poder capturar una mayor participación de mercado, para esto se debe comenzar con las negociaciones con los recolectores en Chile al menos tres meses antes ya que se debe considerar de igual forma el tiempo de transporte marítimo de Chile a Francia (28 días promedio).

La competencia está muy concentrada con pocos actores, siendo ocupada en un 51% por la marca Bonduelle. Además se evidencia que solo dos marcas (Sabarot y Borde) están presentes en el canal de supermercados con el champiñón Morchella generando una buena oportunidad para la empresa con este tipo de seta.

La estrategia de penetración al mercado francés es con un producto orgánico gourmet de alta calidad, garantía internacional (certificaciones europeas) y con envases biodegradables. Esto último debido a que el francés está muy comprometido con el medioambiente por lo cual al tener este tipo de envase implica una ventaja competitiva adicional al momento de la opción de compra por parte del cliente.

Se planea apuntar a clientes entre 20-59 años de clase alta para el Champiñón Shiitake y Morchella con una estrategia de diferenciación basada en el alto precio del producto, esto ya que este segmento está dispuestos a pagar más por champiñones más exclusivos y de alta calidad. El segundo segmento de clientes entre 20-59 años es el de clase media para el champiñón de Paris con una estrategia de costos basada en la accesibilidad en precio de este producto y por ende se apunta al volumen, este segmento es más sensible ante variaciones en el precio. Ambos segmentos prefieren el champiñón por su facilidad de preparación y sus propiedades nutricionales.

El plan de distribución del producto conlleva entrar al mercado por la Zona Oeste de Francia, esto ya que son regiones con un PIB per cápita inferior que el resto del país y por ende menos visibles para la competencia. La entrada es a través de Supermercados con el fin de tener alta cobertura dentro de la zona. Se planifica entrar en la región de Pays de la Loire, para luego expandirse a una nueva región cada año hasta cubrir toda la Zona Oeste al año 5. El plan de distribución propuesto viene de forma implícita la creación efectiva de una alianza comercial a largo plazo con los supermercados, el punto más riesgoso del negocio propuesto.

En base a lo anterior se determina que el posicionamiento de la marca es de suma importancia para poder competir en el mercado, esto ya que el producto al ser distribuido a través del Retail implica que es fácil que este último cambie de proveedor si la marca no satisface las necesidades de venta requeridos. A raíz de lo anterior se realiza un sobreesfuerzo en inversión en promoción y publicidad del producto durante el

primer año principalmente con promotores en los supermercados, y participación en las ferias gourmet, este último para dar a conocer el producto al Retail de forma directa.

El modelo de negocio es factible económicamente siendo el VAN del proyecto de CLP 858,8 MM y una TIR de 74%. El objetivo general del proyecto se cumple teniendo una VAN superior a CLP 100 MM en cinco años. El indicador que provoca incomodidad es el PRI (periodo de recuperación de la inversión) de 3 años, esto se explica principalmente por la gran inversión en publicidad en sala en los primeros años con el fin de dar a conocer el producto y generar el desarrollo de marca necesario para la continuidad del negocio.

Se identifica que las variables más sensibles del negocio son los precios de compra del champiñón a los recolectores no pudiendo ser mayor a un 12% y los precios de venta al Retail no pudiendo ser inferiores a un 10%. Así también existe el riesgo latente de la cantidad de salas a activar de los supermercados, número el cual no puede ser menor a un 32% del estimado.

Los riesgos identificados del negocio son:

Primero la generación de alianzas comerciales con los recolectores chilenos, esto ya que se requiere que exista un lazo sólido con ellos en vista que deben entregar el champiñón con las certificaciones pertinentes y la trazabilidad requerida para asegurar la calidad del producto al momento de exportarlo. Así también el precio que se logre negociar con ellos, variable que se determinó que es muy sensible en la evaluación económica del proyecto.

Segundo es la alianza comercial con el Retail francés, esto es con Carrefour y Monoprix, ya que el volumen estimado del proyecto depende de que las negociaciones sean efectivas con este canal y así lograr abarcar toda la Zona Oeste propuesta y cumplir con el plan de distribución propuesto a cinco años.

Una vez inserto en el canal de supermercados y cumpliendo el plan de distribución nace el tercer riesgo identificado que es el de mantenerse dentro ya que sin un posicionamiento adecuado de la marca en el consumidor final implica la salida inmediata del Retail siendo muy fácil el reemplazo con otro importador.

El cuarto riesgo identificado es que el modelo de negocio puede ser muy fácil de replicar en Chile o por otro país (dependiendo de la Oferta que exista en dicho país) ya sea por una empresa productora (que actualmente no realiza exportaciones o no lo hace directamente a Francia) o por otro emprendedor que quiera copiar el presente modelo de negocio de comercialización. Es por esto que se recomienda fuertemente el tener un contacto en Francia (Product Manager) que tenga vasta experiencia en negociaciones con Retail.

Finalmente se determina que el modelo de negocio requiere el equilibrio de todas las variables sensibles antes mencionadas para poder ser un proyecto económicamente viable.

Luego asumiendo que los factores críticos de éxito como alianzas comerciales, cantidad de salas activas, participación de mercado en sala, precios de compra y venta, son consistentes al plan elaborado se recomiendan dos posibles escenarios:

Primero el de agregar más tipos de champiñones al negocio como el champiñón Ostra o el Portobello los cuales gozan de una popularidad similar a la del champiñón de Paris y así aprovechar el potencial del nombre de la marca que se pretende crear.

Segundo es el de vender la idea actual a empresas que por desconocimiento del mercado internacional actualmente se dedican a la producción y comercialización pero solo de forma local generándole así un aumento en su capacidad productiva por expansión del negocio a un nuevo mercado Europeo de gran potencial como lo es Francia.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo, **“Preparación y Evaluación de Proyectos”**, cuarta edición, Santiago, McGraw – Hill, 2000.
- Felipe Astete, **“Evaluación Técnico y económica de la producción y exportación de arándanos frescos a Estados Unidos”**, 2008
- ODEPA: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias
<https://www.odepa.gob.cl/estadisticas-del-sector/bases-de-datos-comercio-exterior>
- ProChile: Ministerio de Relaciones Exteriores: <https://www.prochile.gob.cl/>
- Agrimundo: Inteligencia Competitiva para el Sector Agroalimentario
<http://www.agrimundo.cl/?p=33536>; <http://www.agrimundo.cl/?p=35182>
- Global voices: <https://es.globalvoices.org/2014/03/09/las-setas-comestibles-la-ultima-tendencia-gastronomica-en-francia/>
- Tridge mushrooms research: <https://www.tridge.com/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <https://www.fao.org>
- Supermercados::
<http://www.carrefour.com/content/our-stores>; y
<https://www.monoprix.fr/>
- Trading Economics: <https://tradingeconomics.com/france/forecast>
- Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/>
- Instituto Nacional de Estadística en Francia: <https://insee.fr/fr/accueil>
- Culture Trip: <https://theculturetrip.com/europe/france/articles/ma-tres-de-la-gastronomie-top-ten-french-chefs/>

ANEXOS

Anexo A: Mercado Potencial

El mercado potencial de champiñones procesados acorde clase social y rango de edad es posible descomponerlo en las 13 regiones (+5 de ultramar) como sigue a continuación:

Clase social/Edad	Auvergne- Rhône-Alpes	Bourgogne- Franche- Comté	Bretagne	Centre-Val de Loire	Corse	Grand Est	Guadeloupe	Guyane	Hauts-de- France	Île-de- France
Clase Alta	699	244	289	223	30	485	33	25	524	1.079
Menos de 19	128	42	52	40	4	85	7	8	103	207
20 - 39	211	67	80	61	8	144	8	9	161	377
40 - 59	197	69	82	64	9	140	11	6	146	302
60 ó mas	163	66	75	59	8	117	8	2	114	194
Clase Media	4.448	1.551	1.838	1.420	188	3.085	212	157	3.330	6.864
Menos de 19	817	269	328	255	29	537	42	50	652	1.314
20 - 39	1.343	425	506	385	53	918	52	57	1.027	2.395
40 - 59	1.252	439	523	405	55	889	69	37	929	1.920
60 ó mas	1.035	418	480	375	51	741	49	12	722	1.234
Clase Baja	1.452	506	600	463	61	1.007	69	51	1.087	2.240
Menos de 19	267	88	107	83	9	175	14	16	213	429
20 - 39	438	139	165	126	17	299	17	19	335	782
40 - 59	409	143	171	132	18	290	23	12	303	627
60 ó mas	338	136	157	123	17	242	16	4	236	403
TOTAL	6.599	2.302	2.726	2.107	279	4.577	315	233	4.941	10.183

Clase social/Edad	La Réunion	Martinique	Mayotte	Normandie	Nouvelle- Aquitaine	Occitanie	Pays de la Loire	Provence- Alpes-Côte d'Azur	Total general
Clase Alta	75	32	22	289	521	513	328	441	5.852
Menos de 19	18	6	9	53	86	87	62	75	1.071
20 - 39	23	8	8	82	141	147	95	124	1.753
40 - 59	23	11	4	82	149	144	92	125	1.653
60 ó mas	12	8	1	73	144	134	80	117	1.374
Clase Media	476	203	137	1.840	3.310	3.259	2.087	2.802	37.207
Menos de 19	112	35	59	336	547	556	395	477	6.811
20 - 39	145	48	49	519	899	934	601	791	11.148
40 - 59	144	68	24	519	947	917	583	793	10.513
60 ó mas	74	52	6	467	917	853	507	742	8.734
Clase Baja	155	66	45	601	1.080	1.064	681	915	12.145
Menos de 19	37	12	19	110	179	181	129	156	2.223
20 - 39	47	16	16	169	294	305	196	258	3.639
40 - 59	47	22	8	169	309	299	190	259	3.432
60 ó mas	24	17	2	152	299	278	165	242	2.851
TOTAL	707	302	203	2.731	4.911	4.836	3.096	4.157	55.203

Anexo B: Estudio Legal y Regulatorio para el acceso al mercado

- Acuerdo de Asociación UE-Chile en 2003. Este Acuerdo de Asociación:
 - ✓ Suprime los obstáculos al comercio.
 - ✓ Establece normas claras para los exportadores, importadores e inversionistas.
 - ✓ Crea una zona de libre comercio de mercancías, servicios y contrataciones públicas.
 - ✓ Liberaliza los flujos de capital e inversión.
 - ✓ Refuerza la protección de los derechos de propiedad intelectual.

El acuerdo también pretende que ambas partes sigan liberalizando el comercio de productos agrícolas y servicios en el futuro, incluyendo la protección de indicaciones geográficas.

- Regulación y normativas de importación

El exportador de productos dirigidos a los mercados de la Unión Europea tiene la obligación de suministrar los siguientes documentos junto con la carga:

- ✓ Factura comercial, declarando quién es el vendedor, el comprador, el tipo y cantidad de los bienes, el valor unitario, las transacciones de divisas y las condiciones de entrega (de acuerdo con INCOTERMS 2000).
 - ✓ Detalle de carga (packing list), especificando la cantidad y el tipo de embalaje, peso neto y bruto del envío.
 - ✓ Guía de Despacho (varía según el tipo de transporte - AWB, B / L, CMR). Es necesaria para documentar el transporte directo y la aplicación de preferencias arancelarias. El documento debe estar a disposición en la entrega del envío, y para su transporte debe estar en poder del transportista.
 - ✓ El certificado de origen, emitido por el despacho de aduanas en el país. El certificado es necesario cuando se utiliza para obtener tipos de derechos preferenciales. Con este certificado, el importador puede beneficiarse de los tipos de derecho preferencial para los productos de Chile amparados en el Acuerdo de Asociación Chile-UE que contempla tratado de libre de Comercio.
- Control de contaminantes en alimentos
 - ✓ Regulación (CEE) n ° 315/93 del 8 de Febrero de 1993, sobre los procedimientos comunitarios para contaminantes en productos alimenticios (DO L-37 13/02/1993)
 - ✓ Reglamento (CE) n ° 1881/2006 de 19 de diciembre 2006 sobre los niveles máximos de determinados contaminantes en productos alimenticios (DO L 364, 20/12/2006)

- Control de los Residuos de Plaguicidas en Productos Alimenticios de origen animal y vegetal
 - ✓ Directiva 91/414/CEE del Consejo del 15 de julio de 1991, relativa a la comercialización de productos de origen vegetal en el mercado (DO L-230 19/08/1991)
 - ✓ Decisión de la Comisión 2004/432/CE de 29 de abril de 2004, sobre la aprobación de los planes de vigilancia de residuos presentados por terceros países de acuerdo con la Directiva 96/23/CE del Consejo (DO L 154, 30/04/2004)
 - ✓ Reglamento (CE) n ° 396/2005 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de febrero de 2005 sobre límites máximos de residuos (LMR) de plaguicidas en productos de origen vegetal y animal (DO L-70 16/03/2005)
 - ✓ Reglamento (CE) n ° 669/2009 de 24 de julio de 2009, por el Reglamento (CE) n ° 882/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que respecta a la intensificación de los controles oficiales sobre las importaciones de determinados piensos y alimentos de origen no animal. Modifica la Decisión 2006/504/CE (DO L 194, 25/07/2009)
 - ✓ Reglamento (UE) n ° 915/2010 de 12 de octubre de 2010, relativa a un programa coordinado de control plurianual de la Unión para 2011, 2012 y 2013 para garantizar el cumplimiento de los niveles máximos, y para evaluar la exposición del consumidor a residuos de plaguicidas en los alimentos de origen vegetal y animal (DO L- 269 13/10/2010)

- Control Sanitario de los Productos Alimenticios de origen no animal
 - ✓ Reglamento (CE) NO 396/2005 Del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de febrero de 2005.
<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:070:0001:0016:ES:PDF>

- Control Fitosanitario

Las importaciones de plantas, productos vegetales y cualquier otro material capaz de albergar plagas de plantas (por ejemplo, productos de madera y contenedores, suelo, etc.) pueden estar sujetos a medidas de protección en la Unión Europea (UE) según lo establece la Directiva 2000 / 29/EC (DO L-169, 10/07/2000) (CELEX 32000L0029). Estas medidas fitosanitarias tienen por objeto impedir la introducción y/o propagación de plagas y organismos nocivos para los vegetales o productos vegetales a través de las fronteras de la UE.

- Etiquetados

Los requisitos pretenden asegurar un elevado nivel de protección de la salud, la seguridad y los intereses de los consumidores, proporcionándoles información completa sobre el producto (contenido, composición, utilización segura, precauciones especiales, informaciones específicas, etc.)

La información obligatoria que debe aparecer en los productos reempaquetados es:

- ✓ Denominación de venta que define el producto,
- ✓ Variedad,
- ✓ Origen,
- ✓ Peso neto,
- ✓ Fecha límite de consumo,
- ✓ Identificación del operador - importador bajo cuyo nombre se comercializa el producto, el que debe estar implantado en la Unión Europea,
- ✓ Número de lote que permite rastrear el proceso de producción y/o fabricación de dicho producto,
- ✓ Instrucciones de uso, si la comida requiere un uso apropiado o almacenamiento específico (por ejemplo, mantener en un lugar seco).

➤ **Certificaciones. Legislación y requerimientos locales**

La Directiva Europea CE Nº 834/2007 se complementa con directivas de aplicación, en particular con la Directiva Europea 889/2008. Se mantienen los principios básicos de la agricultura orgánica: prohibición de productos químicos de síntesis, los OGM y tratamientos ionizantes. La gestión sostenible y el respeto por la biodiversidad: la rotación de cultivos, el control biológico, el bienestar animal, etc.

Anexo C: Entrevistas

País	Nombre	Descripción
Francia	Lambert van Horen Marcela Godoy Aubin Masseron	Research Sr. Analyst en Rabobank Europa ProChile-Francia Residente en Francia
Chile	Gonzalo Salinas Johanna Gajardo	Ing. Agrónomo (Analista Sr. de Mercados) Chef en Le Fournil (Vitacura)

Preguntas Francia:

- 1) ¿Es posible apreciar un aumento en el consumo de champiñones en algún periodo particular del año?
- 2) ¿Son los precios de los champiñones accesibles?, ¿Vale la pena pagar más por champiñones Shiitake y Morchella?
- 3) Cuando compras champiñones, ¿Lo haces solo por su sabor o también por las propiedades nutricionales que tiene?
- 4) ¿En qué lugar los franceses consumen más los champiñones (Restaurantes o en el Hogar)?
- 5) ¿Dónde los franceses prefieren comprar los champiñones para el consumo en el hogar (Supermercados (Carrefour.etc.), Ferias libres, eCommerce, etc.)?

- 6) ¿En qué formato prefieren los franceses comprar los champiñones (conserva, deshidratados, o frescos)?
- 7) Si quisiera exportar hongos de Chile, ¿En qué formato sería recomendable (congelados, deshidratados, liofilizados, etc.)?
- 8) ¿Cómo recomiendas llegar con el producto a Francia: marca propia o venderle directo a algún distribuidor Ej. Sabarot?
- 9) ¿Cuáles son las marcas más vendidas de champiñones en el Retail?. Es posible tener la participación de mercado de estas marcas?
- 10) ¿Existe alguna segmentación para el consumo de champiñones (Ejemplo por edad, región, etc.)?

Preguntas Chile:

- 1) ¿Como ves el consumo de champiñones en Chile, en aumento o disminución?
- 2) ¿Dónde usualmente se ve más el consumo de champiñones en el Hogar o en restaurantes?
- 3) ¿Dónde piensas que el cliente promedio compra el champiñón (en ferias, supermercados, mayorista, etc.)?
- 4) ¿Qué tipo de champiñón es más consumido (Fresco o procesado)?
- 5) En el caso hipotético que quisieras comercializar champiñones en Francia, ¿Los exportarías congelados o deshidratados, vía que canales utilizarías y como lo harías?
- 6) ¿Existe un crecimiento en la oferta de champiñones disponibles en Chile, específicamente en Paris, Shiitake y Morchella?

Anexo D: Sellos

Los sellos a utilizar en el etiquetado de los productos y acorde a las recomendaciones de la oficina comercial de ProChile en Francia son los siguientes:



Figura. Sello Foods from Chile potenciado por ProChile en el mundo



Figura. Sellos de normativa Europea para alimentos

De forma adicional en el empaque se incluirá un código QR direccionando a la página web de la empresa con el fin de que el cliente conozca las distintas preparaciones que es posible realizar con el champiñón.



Figura. Ejemplo de código QR direccionando a la página Web de la empresa

Anexo E: Detalle de precio de venta al Retail

A continuación se detalla el desglose de costos para poder colocar 1 Kg de champiñón procesado en Francia desde Chile. Esto incluye desde el costo de la materia prima en la alianza con los recolectores, transporte, empaque, exportación, sueldos, etc.

CLP/Kg	Paris	Shiitake	Morchella
Bodegaje	197	197	197
Servicios Basicos	35	35	35
Transporte	117	117	117
RRHH - CL	700	700	700
Costos de Exportacion	235	235	235
Empaques	1.114	1.114	1.114
Materia Prima	5.000	70.000	130.000
Subtotal llegada a Francia	7.399	72.399	132.399
Costos de Importacion	16	16	16
Bodegaje	237	237	237
Servicios Basicos	42	42	42
Transporte	8	8	8
RRHH - FR	882	882	882
Costo Final	8.584	73.584	133.584
Margen (%)	55%	69%	70%
Precio Venta al Retail	13.281	124.700	226.700

Tabla. Estructura de costos para llegar al precio de venta al Retail

Luego a raíz de este precio se calcula a modo de referencia cual sería el margen promedio que obtendrían los supermercados (utilizando el precio al cual están vendiendo champiñones similares).

Retail: PVP s/IVA	26.316	269.280	518.364
Margen	98%	116%	129%

Tabla. Estimación de margen de supermercados con el producto ofrecido

Anexo F: Participación de mercado

El cálculo de participación de mercado para Francia, Zona Oeste y exportaciones con respecto a Chile se detalla a continuación:

Market Share:	1	2	3	4	5
<i>% Market Share en Francia</i>	<i>0,07%</i>	<i>0,19%</i>	<i>0,38%</i>	<i>0,68%</i>	<i>1,09%</i>
<i>% Market Share Zona Oeste</i>	<i>0,21%</i>	<i>0,60%</i>	<i>1,19%</i>	<i>2,11%</i>	<i>3,38%</i>
<i>% con respecto a export Chile</i>	<i>1,43%</i>	<i>3,97%</i>	<i>7,89%</i>	<i>13,91%</i>	<i>22,22%</i>
Toneladas Empresa	17,4	49,3	100,0	179,9	293,1
Total Mercado Francia	25.444	25.826	26.213	26.607	27.006
Total Zona Oeste	8.162	8.284	8.409	8.535	8.663
Total export Chile	1.219	1.243	1.268	1.293	1.319

Tabla. Detalle participación de mercado

Las toneladas totales de la Zona Oeste se obtienen a raíz del desglose por región del mercado potencial especificado en el Anexo A.

Anexo G: Ferias Gourmet en Francia

Las principales ferias recomendadas por la oficina comercial de ProChile en Francia son:

<p>SIAL: Feria Internacional de los productos agroalimenticios e innovaciones alimentarias. Fechas: 16 al 20 de octubre de 2016. Lugar: París. www.sialparis.fr</p>	
<p>Salon des Saveurs. Fechas: 4 al 7 de diciembre de 2016. Lugar: París. http://www.salon-saveurs.com/</p>	
<p>Paris Retail Week. Fechas: 12, 13 y 14 de diciembre de 2016. Lugar: París. http://www.parisretailweek.com/</p>	
<p>SIRHA: Feria Internacional de la Restauración, Hostelería y Alimentación. Fechas: 21 al 25 de enero 2017. Lugar: Lyon. www.sirha.com</p>	
<p>MDD: Feria de las Marcas de Distribuidores. Fechas: 28 y 29 de marzo 2017. Lugar: París www.mdd-expo.com</p>	
<p>Gourmet Food and Wines Selection. Fecha: Septiembre de 2017. Lugar: París. http://en.salon-gourmet-selection.com/</p>	

Tabla. Ferias Gourmet recomendadas por ProChile

Anexo H: Cotización agencia de publicidad en Francia

Se realizó la siguiente cotización con la agencia de publicidad 'Bonjour Hôtesses' en donde se cotizan a 2 promotores por 4 horas al día en 1 supermercado, siendo el costo de 120 Euros (CLP 94.080).

Bonjour Hôtesses
 Legally registered as SAS Exhibition Girls
 France at 37 Rue d'Antibes
 06400 Cannes, France
 info@bonjourhotesse.fr
 www.bonjourhotesse.fr

BONJOUR
 HÔTESSES

Devis

ADDRESS
 Radobank
 P.O. Box 17100, 3500 HG
 Utrecht, The Netherlands

DEVIS NO. 1558
 DATE 03/10/2019

DATE	ACTIVITÉ	QTÉ	TVA	PRIX UNITAIRE	MONTANT
19/10/2019	Hostess Nantes Carrefour Promotion 11:00 - 15:00	2	0%	120,00	240,00
26/10/2019	Hostess Nantes Carrefour Promotion 11:00 - 15:00	2	0%	120,00	240,00
02/11/2019	Hostess Nantes Carrefour Promotion 11:00 - 15:00	2	0%	120,00	240,00
09/11/2019	Hostess Nantes Carrefour Promotion 11:00 - 15:00	2	0%	120,00	240,00
16/11/2019	Hostess Nantes Carrefour Promotion 11:00 - 15:00	2	0%	120,00	240,00
23/11/2019	Hostess Nantes Carrefour Promotion	2	0%	120,00	240,00

Figura. Cotización con agencia de publicidad en Francia

Anexo I: Desglose gastos de publicidad

PUBLICIDAD	0	1	2	3	4	5
Kit promocionales	2.000.000					
Pagina Web	1.500.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Chef en pagina web	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Ferías Gourmet	60.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Degustaciones con Promotor		174.590.430	96.562.178	124.290.246	156.689.682	212.963.437
Total	73.500.000	215.790.430	137.762.178	165.490.246	197.889.682	254.163.437

Tabla. Desglose de gastos de publicidad

Anexo J: Capital de trabajo

El cálculo se realiza de forma mensual para lograr cubrir los gastos fijos (principalmente el gasto de la materia prima).

	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr
Año 1												
MM CLP												
Ingresos												
MP	-365.390.535			693.397.765								
Costos Fijos CL	-6.099.929	-6.099.929	-6.099.929	-6.099.929	-6.099.929	-6.099.929	-6.099.929	-6.099.929	-6.099.929	-6.099.929	-6.099.929	-6.099.929
Costos Fijos FR	-4.684.248	-4.684.248	-4.684.248	-4.684.248	-4.684.248	-4.684.248	-4.684.248	-4.684.248	-4.684.248	-4.684.248	-4.684.248	-4.684.248
Costos Comercializacion				-166.415.464								
Publicidad				-35.965.072								
Flujo	-376.174.712	-10.784.177	-46.749.249	480.233.052	-46.749.249	-46.749.249	-46.749.249	-46.749.249	-10.784.177	-10.784.177	-10.784.177	-10.784.177
Flujo Acumulado	-376.174.712	-386.958.889	-433.708.138	46.524.914	-224.334	-46.973.583	-93.722.832	-140.472.081	-151.256.258	-162.040.435	-172.824.612	-183.608.789
Año 2												
MM CLP												
Ingresos												
MP	-1.061.155.012			2.003.919.540								
Costos Fijos CL	-9.818.952	-9.818.952	-9.818.952	-9.818.952	-9.818.952	-9.818.952	-9.818.952	-9.818.952	-9.818.952	-9.818.952	-9.818.952	-9.818.952
Costos Fijos FR	-4.961.955	-4.961.955	-4.961.955	-4.961.955	-4.961.955	-4.961.955	-4.961.955	-4.961.955	-4.961.955	-4.961.955	-4.961.955	-4.961.955
Costos Comercializacion				-480.940.690								
Publicidad				-22.960.363								
Flujo	-1.075.935.919	-14.780.907	-37.741.270	1.485.237.580	-37.741.270	-37.741.270	-37.741.270	-37.741.270	-14.780.907	-14.780.907	-14.780.907	-14.780.907
Flujo Acumulado	-1.259.544.708	-1.274.325.615	-1.312.066.885	173.170.695	135.429.425	97.688.155	59.946.885	22.205.615	7.424.708	-7.356.199	-22.137.106	-36.918.013
Año 3												
MM CLP												
Ingresos												
MP	-2.206.078.849			4.145.708.744								
Costos Fijos CL	-16.233.865	-16.233.865	-16.233.865	-16.233.865	-16.233.865	-16.233.865	-16.233.865	-16.233.865	-16.233.865	-16.233.865	-16.233.865	-16.233.865
Costos Fijos FR	-5.954.597	-5.954.597	-5.954.597	-5.954.597	-5.954.597	-5.954.597	-5.954.597	-5.954.597	-5.954.597	-5.954.597	-5.954.597	-5.954.597
Costos Comercializacion				-994.970.099								
Publicidad				-27.581.708								
Flujo	-2.228.267.311	-22.188.461	-49.770.169	3.100.968.477	-49.770.169	-49.770.169	-49.770.169	-49.770.169	-22.188.461	-22.188.461	-22.188.461	-22.188.461
Flujo Acumulado	-2.265.185.324	-2.287.373.786	-2.337.143.955	763.824.522	714.054.353	664.284.184	614.514.015	564.743.846	542.555.384	520.366.923	498.178.461	475.990.000
Año 4												
MM CLP												
Ingresos												
MP	-4.068.641.535			7.608.577.897								
Costos Fijos CL	-26.699.463	-26.699.463	-26.699.463	-26.699.463	-26.699.463	-26.699.463	-26.699.463	-26.699.463	-26.699.463	-26.699.463	-26.699.463	-26.699.463
Costos Fijos FR	-6.527.894	-6.527.894	-6.527.894	-6.527.894	-6.527.894	-6.527.894	-6.527.894	-6.527.894	-6.527.894	-6.527.894	-6.527.894	-6.527.894
Costos Comercializacion				-1.826.058.695								
Publicidad				-32.981.614								
Flujo	-4.101.868.892	-33.227.358	-66.208.971	5.716.310.231	-66.208.971	-66.208.971	-66.208.971	-66.208.971	-33.227.358	-33.227.358	-33.227.358	-33.227.358
Flujo Acumulado	-3.625.878.892	-3.659.106.250	-3.725.315.221	1.990.995.009	1.924.786.038	1.858.577.067	1.792.368.095	1.726.159.124	1.692.931.766	1.659.704.409	1.626.477.051	1.593.249.693
Año 5												
MM CLP												
Ingresos												
MP	-6.794.644.479			12.644.367.423								
Costos Fijos CL	-40.725.539	-40.725.539	-40.725.539	-40.725.539	-40.725.539	-40.725.539	-40.725.539	-40.725.539	-40.725.539	-40.725.539	-40.725.539	-40.725.539
Costos Fijos FR	-7.297.597	-7.297.597	-7.297.597	-7.297.597	-7.297.597	-7.297.597	-7.297.597	-7.297.597	-7.297.597	-7.297.597	-7.297.597	-7.297.597
Costos Comercializacion				-3.034.648.182								
Publicidad				-42.360.573								
Flujo	-6.842.667.615	-48.023.136	-90.383.708	9.519.335.533	-90.383.708	-90.383.708	-90.383.708	-90.383.708	-48.023.136	-48.023.136	-48.023.136	-48.023.136
Flujo Acumulado	-5.249.417.922	-5.297.441.057	-5.387.824.766	4.131.510.768	4.041.127.059	3.950.743.351	3.860.359.642	3.769.975.934	3.721.952.798	3.673.929.662	3.625.906.526	3.577.883.391

Anexo K: Bodegaje

➤ Chile: Arriendo bodega en Lampa



Ubicación

Av. La Montaña
Lampa, Rm (metropolitana)

Av. La Montaña, Lampa
UF 36

[Contactar](#)

Servicios Relacionados

- Amuebla tu hogar en M
- ¿Sabías que necesitas i deuda para arrendar? Destácame

Consejos de seguridad

- Verifica que el inmueble exista y

➤ Francia: Arriendo bodega en Francia

Nantes 140 m²
France > Pays de la Loire > Loire-Atlantique > Nantes

EUR 1,200 / month

LOCAL ATELIER BUREAU A LOUER ILE DE NANTES 140 M² A LOUER EN BAIL PRÉCAIRE ILE DE NANTES
LOCAL ATELIER BUREAU D'UNE SUPERFICIE D'ENVIRON 140 M² COMPOSE AU RDC D'UNE GRANDE PIÈCE, 1 BUREAU, WC AVEC POINT D'EAU, AU SOUS-SOL 1 CAVES AVEC 2 PIÈCES, A L'ÉTAGE 1 GRAND BUREAU + WC + DOUCHE LIBRE DE SUITE + FRAIS DE RÉDACTION DU BAIL CHARGE PRENEUR

Reference: JRHJ-T8766366	Postal code: 44000	Property subtype: Commercial space
Country: FR	Category: Commercial	Property size: 140 m ²
Region: Loire-Atlantique	Listing type: Long term rentals	Rooms: 4
City: Nantes	Property type: Office & Commerci...	



Anexo L: Cotización leasing para transporte en Chile de MP



Santiago, 22 de julio del 2019
COT. AB 190602

Señores.

Fabián Fuentes

16.709.891-6

Atención: Sr. Fabián Fuentes.

Avis Budget Group, Inc. es líder global de servicios de arriendo de vehículos a través de sus marcas Avis y Budget, con más de 10.000 oficinas de alquiler en cerca de 175 países alrededor del mundo. Empresa líder a nivel mundial en el arriendo de vehículos y líder en Europa en arriendo de vehículos para negocios.

En Chile, Rentas y Servicios S.A. es la empresa representante de Avis Budget, esta red cuenta con una amplia y variada flota de vehículos que cubren y sobrepasan los requerimientos del mercado.

El posicionamiento de Avis en el mundo le permite tener una clara visión de las tendencias, necesidades y gustos de nuestros clientes.

Beneficios corporativos: Al ser cliente de leasing operativo, el arrendatario podrá ser parte del club de beneficios Avis, donde podrá optar a:

- Descuentos desde 45% en arriendos diarios a nivel nacional.
- Descuentos especiales en arriendos de mediano plazo.
- Descuentos especiales de arriendo al extranjero.
- Upgrade.



De nuestra consideración,
En respuesta a su solicitud, enviamos nuestra oferta de *Leasing Operativo* conforme a su requerimiento.

Oferta Económica

TABLA N°1 - CAMIONETAS 4X4MT					
Marca	Modelo	Km Mes	Plazo	Cantidad	Tarifa Neta (UF)
NISSAN	NP300 DC SE 2.3D MT 4WD	2.000	48	1	12,91
FORD	RANGER DSL XL 4X4 2.2L	2.000	48	1	13,23
CHEVROLET	DMAX III R 2.5D 4X4	2.000	48	1	14,00
MITSUBISHI	KATANA L200 CRT 4X4	2.000	48	1	14,08
TOYOTA	HILUX 2.4 DX MT 4X4	2.000	48	1	14,96

Equipamiento Considerado:

- SIN EQUIPAMIENTO ADICIONAL, SOLO DE FÁBRICA.

Oferta sujeta a evaluación financiera del cliente y previa ratificación de comité de riesgo de Avis Budget. Es importante señalar que nuestra propuesta considera los antecedentes e información entregada por el cliente. En conformidad de lo anterior, en caso de existir variaciones de estos, se deberán analizar los costos asociados y re-cotizar.

Consideraciones generales:

1. Oferta valida por 05 días.
2. Los valores indicados son unitarios y netos (no incluyen IVA).
3. Se considera un kilometraje mensual según tabla N°1, señaladas anteriormente.
4. El plazo de entrega comenzará a regir desde la firma del contrato o anexo. Se considera entrega en la ciudad de Santiago.