



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**MODELO ASOCIATIVO PARA LA INNOVACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES
DE ARÁNDANOS, EN LA PROVINCIA DE LINARES-CHILE.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

INÉS ALEJANDRA CONCHA MORALES

PROFESOR GUIA:

JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

**DANIEL ESPARZA CARRASCO
PAULINA CAMPOS ANDAUR**

SANTIAGO DE CHILE

2023

RESUMEN

MODELO ASOCIATIVO COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA PRODUCTORES DE ARANDANOS, EN LA PROVINCIA DE LINARES-CHILE.

El presente informe de tesis, refleja lo relevante que es para el desarrollo económico, instaurar una estructura legal de asociatividad en el sector agrícola rural, sobre todo, por la implicancia que tiene para quienes no pueden generar de forma individual vínculos que le permitan tener posibilidades de mejorar su calidad de vida y la de su entorno.

Linares, es una provincia ubicada en la región del Maule, que presenta grandes desafíos sociales, educativos y económicos, a pesar de esto, existe gran potencial para contribuir con la zona y hacer frente a estas necesidades, por este motivo, el proyecto busca reinventar la manera en que los pequeños agricultores de arándanos hacen sus negocios, para generar mayor competencia, aumentar el poder de negociación y el margen de sus ingresos, construyendo un fuerte modelo asociativo, basado en principios y valores como, la igualdad, generosidad, sentido de pertenencia, justicia, entre otros.

La metodología de trabajo se desarrolla en 11 etapas, las que permiten diagnosticar, evaluar, planificar y diseñar una propuesta de negocio competitivo.

El proyecto se centra en los “socios” pequeños agricultores de arándanos de Linares, por lo que se considera fundamental:

1. El trabajo en terreno con los protagonistas, con la finalidad de tener un conocimiento real de sus necesidades e intereses personales, así como del negocio y del proceso de producción del arándano.
2. A partir de esta información y los datos recopilados, definir el modelo asociativo y su estructura organizativa, generar los objetivos y las estrategias del plan de marketing, de ventas e ingresos y de operaciones, para finalizar con el análisis económico y financiero.

El modelo escogido de negocio es una cooperativa.

Del análisis financiero se obtiene un VAN de M\$286.000, una TIR de 67% y se recupera la inversión inicial en 3 años, a partir de estos datos se concluye que, el proyecto es rentable, enfocado en el desarrollo económico, dentro de un marco de ética y responsabilidad con todos los actores de la sociedad.

Dedicatoria

Hacer posible el sueño de cursar un MBA en la Universidad de Chile, y cumplir las etapas del programa con éxito, no fue sólo por mi esfuerzo, disciplina y dedicación, sino porque Dios me ama y siempre está conmigo.

Dedico este logro a mi esposo Marcelo y a mi hija Alejandra, quienes se sumaron a este desafío conmigo, siendo su amor mi fortaleza en los momentos más complejos, y mis pilares para poder llegar al final de este camino.

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi esposo Marcelo y mi hija Alejandra por ser pacientes y comprender que el tiempo que tenía luego del trabajo era para estudiar.

Ellos estuvieron incondicionalmente conmigo. Es un proceso de mucha satisfacción, pero de un constante ponerse a prueba, y cuando las cosas no iban tan bien, ellos siempre tuvieron palabras de cariño y contención, sobre todo en oportunidades donde el estrés era visible, siempre estaban cerca y su motivación y confianza me daban la fuerza para seguir adelante.

A mis padres Inés y Gonzalo, que hasta el día de hoy me dicen: “tú eres capaz”.

A mis hermanos Daniela y Gonzalo quienes de una u otra forma siempre han estado conmigo.

Mi madrina Jacqueline que alienta mis pasos, mis abuelas, mis amigos, compañeros del programa, y colegas de trabajo.

A demás, es importante poder reconocer a todo el equipo de docentes del MBA, por su contribución a la excelencia académica en la Universidad de Chile y en sus alumnos como profesionales.

En especial, agradecer a Jorge y Sebastián que me enseñaron a pensar desde otra perspectiva, con una mirada crítica, y a la vez constructiva.

Hoy puedo hacer un análisis de estos dos años de estudios, y decir que crecí en un amplio sentido.

Me siento orgullosa de ser una MBA, y doy gracias a todos quienes fueron parte de este proceso.

Tabla de Contenido

1.Introducción.....	1
2. Planificación de la Tesis.....	2
2.1. Descripción del mercado Regional y Tendencias de la Industria.....	2
2.2. Motivación para abordar este tema de tesis.....	2
2.3 Preguntas Claves.....	4
2.4. Alcances del tema a abordar.....	5
2.5. Objetivos.....	5
2.5.1 Objetivo General.....	5
2.5.2 Objetivos Específicos.....	5
2.5.3. Factores Críticos de Éxito.....	6
2.6. Marco Conceptual.....	6
3. Análisis Situacional y del Entorno del Mercado del Arándano	8
3.1 Descripción del Mercado externo e interno.....	8
3.2 Análisis PESTEL.....	9
3.2.1. Análisis político y legal.....	9
3.2.2 Análisis económico.....	10
3.2.3 Análisis social y cultural.....	11
3.2.4 Análisis tecnológico.....	11
3.2.5 Análisis ambiental.....	12
3.2.6. Conclusiones Análisis PESTEL.....	12
3.3. Análisis de la Industria: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	12
3.3.1 Negociación con clientes.....	12
3.3.2 Negociación con los proveedores.....	13
3.3.3 Amenaza de nuevos competidores.....	13
3.3.4 Amenaza de nuevos productos sustitutivos.....	13
3.3.5 Rivalidad entre competidores.....	14
3.3.6 Conclusiones 5 Fuerzas de Porter.....	14
4.Plan Estratégico.....	14
4.1. Investigación de Mercado.....	14
4.1.1 Objetivos principales de la investigación de mercado.....	14
4.1.2 Objetivos específicos.....	14
4.2 Desarrollo de la Investigación.....	15
4.2.1 Focus Group.....	15
4.2.2 Entrevistas.....	16

4.3.- Análisis FODA	18
4.3.1. Fortalezas.	19
4.3.2 Oportunidades.	19
4.3.3 Debilidades.....	19
4.3.4 Amenazas.	20
4.4. Conclusiones del capítulo.....	20
5. Modelo de Negocio Asociativo.	20
5.1 Lineamientos principales de la conformación de la cooperativa.	21
5.2. Declaraciones estratégicas.	23
5.2.1 Visión, Misión y Valores de la Cooperativa	23
5.3. Definir los objetivos estratégicos del negocio y su propuesta de valor.	23
5.4. Conclusiones del capítulo.....	24
6. Plan de Marketing.....	24
6.1. Estrategia de la marca, clientes y proyección del mercado.....	24
6.2. Estrategia del negocio y segmentación.....	26
6.3. Los Socios y su importancia para la estrategia del negocio.	27
6.4. Estrategia de Marketing.....	30
6.4.1. Marketing MIX.....	30
6.5. Conclusiones.....	34
7. Estructura organizacional.	34
7.1 Definición de cargos.....	36
7.2. Estrategia de reclutamiento y selección.....	39
7.3. Plan de desarrollo y capacitación.	39
7.4. Remuneraciones.	40
7.5.- Conclusión.	41
8. Plan de ventas y generación de ingresos.	41
8.1. El mercado a satisfacer.	42
8.2. Análisis Cualitativo	42
8.3 Análisis Cuantitativo.....	43
8.3.1. Resultado del análisis cuantitativo.	46
8.4 Competidores regionales.	47
8.5. Selección del mercado de destino.	49
8.6. Ventas.	49
8.6.1. Venta de arándanos a consignación.....	50
8.6.2. Proyección de la producción y ventas.....	51
8.7. Conclusiones.....	56

9. Plan de implementación operacional del proyecto.	56
9.1. Etapas desde el huerto al mercado de destino.	57
9.2. Plantación y Mantenimiento del huerto.	57
9.2.1. Cosecha	58
9.2.2. Acopio	58
9.2.3. Despacho a la exportadora.	59
9.2.4. Recepción y gestión en la exportadora	59
9.2.5. Desde el puerto a destino.	60
9.3. Requisitos de importación de arándanos a Estados Unidos.	61
9.4. El centro de Acopio y Oficinas de COPAR.	62
9.5. Recursos tecnológicos TIC y modelos de prácticas productivas.	63
9.6. Conclusión.	64
10. Evaluación Financiera y Económica.	64
10.1. Ingresos del proyecto.	65
10.2. Cálculo de Ingresos.	66
10.3. Cálculo de kilos de arándanos para la venta, según hectáreas de los socios.	67
10.4. Proyección de Ingresos por ventas.	68
10.5. Costos.	68
10.5.1. Activos Fijos.	69
10.5.2. Activos Intangibles	70
10.5.3. Costos Fijos.	71
10.6. Costos Variables.	72
10.7. Gastos Operativos.	73
10.8. Gastos no desembolsables.	75
10.9. Capital de Trabajo.	76
10.10. Flujo de Caja por temporada.	76
10.11. Indicadores de Rentabilidad	77
10.11.1. Valor Actual Neto	77
10.11.2. Costo de la Deuda.	77
10.11.3. TIR	78
10.11.4. Índice de Rentabilidad.	78
10.11.5. Valor de Recuperación del Capital.	78
10.11.6. Análisis de Sensibilidad.	78
10.12. Conclusiones.	79
11. Conclusiones Finales y Recomendaciones.	79

Bibliografía.....	82
Anexos.	84
Anexo A: Índices de calidad de vida.	84
Anexo B: Indicadores de exportaciones.	85
Anexo C: Venta de arándanos a granel por kilo.	87
Anexo D: Estimación de la UF.....	90
Anexo E: Estimación del T/C.....	91
Anexo F: Detalle de costos, gastos y depreciación.	92

Índice de Tablas

Tabla 1. Utilidad del intermediario "cochencho"	17
Tabla 2. Presupuesto de Marketing.....	32
Tabla 3. Sueldo base reajustado en pesos, proyectados a 5 años de operación.....	40
Tabla 4. Remuneraciones líquidas percibidas al primer año de operación en pesos	40
Tabla 5. Remuneraciones líquidas anuales, proyectadas a 5 años de operación, en pesos	40
Tabla 6. Principales países importadores de arándanos y demás frutos del género "vaccinium", "frescos". Valores en dólares.....	42
Tabla 7. Indicadores cualitativos de los mercados importadores seleccionados. Arándanos y demás frutos del género "vaccinium" "frescos"	43
Tabla 8. Mercado de importadores de producto chileno: Arándanos y demás frutos del género "vaccinium", "frescos"	43
Tabla 9. Mercado de importadores: Arándanos y demás frutos del género "vaccinium" "frescos"	44
Tabla 10. Indicadores económicos, inflación (%) y PIB per cápita, en dólares	45
Tabla 11. Precio del arándano chileno por país importador, en USD/Kg. y sus 4 proveedores principales	45
Tabla 12. Distancia media en Km. y tiempo de transporte marítimo, con máximo de días	46
Tabla 13. Resultado del análisis cuantitativo.....	46
Tabla 14. Precios de arándanos frescos importados a Estados Unidos, (USD/caja 12x6 oz)	50
Tabla 15. Cálculo del retorno por caja de 12 x 6 oz	51
Tabla 16. Cálculo del precio FOB Chile, en dólares.....	51
Tabla 17. Producción según los años de plantación, en la región del Maule, por hectárea.	52
Tabla 18. Cooperativas en la comuna de Linares, vigentes y activas	52
Tabla 19. Número de huertos con explotaciones menores a 5 hectáreas.....	53
Tabla 20. Proyección del número de socios.....	54
Tabla 21. Proyección del número de socios y cantidad de kilos cosechados para la venta en caja de 12x6oz	54
Tabla 22. Flete marítimo, (USD/Caja), total en pesos	54
Tabla 23. Flete aéreo, (USD/Caja)	55
Tabla 24. Precio por kilo que recibe el socio por la venta, en pesos.....	55
Tabla 25. Proyección de la UF en pesos.....	66
Tabla 26. Ingresos anuales por concepto de cuotas de incorporación.....	66
Tabla 27. Kilos vendidos a un horizonte de 5 años	67
Tabla 28. Proyección del tipo de cambio en pesos	68
Tabla 29. Ingresos anuales proyectados a 5 años. Exportación vía marítima (USD \$16,25 X Caja)	68
Tabla 30. Muebles y Artefactos, en pesos	69
Tabla 31. Costos de Vehículos, en pesos	69
Tabla 32. Costos de Máquinas y Equipos, en pesos.....	69
Tabla 33. Costos de Útiles y Herramientas, en pesos.....	69
Tabla 34. Costos de los Activos de Reposición en el año 3, según variación del IPC, en pesos.....	70
Tabla 35. Gastos de Organización y Puesta en Marcha	70

Tabla 36. Licencias para operar PC y Portátiles, en pesos	70
Tabla 37. Gastos de imprevistos, en pesos	70
Tabla 38. Costo Total de Remuneraciones proyectado a 5 años, en pesos	71
Tabla 39. Honorarios de Servicios Externos de Contabilidad.....	71
Tabla 40. Gasto mensual de arriendo, en pesos.....	72
Tabla 41. Gasto anual de Seguros, en pesos	72
Tabla 42. Costos anuales por uso de Vehículos, en pesos.....	73
Tabla 43. Gastos anuales de Administración y Ventas, en pesos.....	73
Tabla 44. Gasto Anual de Publicidad, proyectado a 5 años, en pesos	73
Tabla 45. Eventos anuales administrativos, en pesos.....	74
Tabla 46. Cálculos de intereses y amortización del crédito, en pesos	74
Tabla 47. Depreciación de los Activos y su Valor Residual, en pesos	75
Tabla 48. Depreciación de los Activos de Reposición, en pesos	75
Tabla 49. Amortización de los Activos Intangibles, en pesos	76
Tabla 50. Cálculo del Capital de Trabajo, en pesos	76
Tabla 51. Flujos de Caja a 5 años.....	76
Tabla 52. Datos para el cálculo del WACC	77
Tabla 53. Análisis de Sensibilidad del VAN, respecto al T/C y producción, en miles de pesos.....	78

Indice de Ilustraciones

Ilustración 1. Producción mundial de fruta fresca y proyecciones en toneladas (1990-2030)	9
Ilustración 2. Análisis Foda.....	18
Ilustración 3. Clientes de la Cooperativa	26
Ilustración 4. Comercialización.....	33
Ilustración 5. Organigrama de la Cooperativa	35
Ilustración 6. Exportación semanal de arándano fresco en toneladas, Argentina	47
Ilustración 7. Exportación semanal de arándano fresco en toneladas, Perú.....	48
Ilustración 8. Exportación semanal arándano fresco en toneladas, Chile	48
Ilustración 9. Embalaje para exportar 12 x 6 oz	50
Ilustración 10. N° de cooperativas agropecuarias, agrícolas y campesinas, según antigüedad y n° de socios.	53
Ilustración 11. Flujo de operaciones y plan logístico	57
Ilustración 12. Diferencia de arándanos óptimos e inmaduros	58
Ilustración 13. Cosechero de arándanos y atril para bandejas con malla, para cubrir la fruta del sol.....	58
Ilustración 14. Proceso del acopio de fruta	59
Ilustración 15. Desde la exportadora al cliente internacional.....	60
Ilustración 16. Distribución del número de contenedores por embarque marítimo de exportación.....	60
Ilustración 17. Distribución del peso del contenedor Reefer 40ST en exportaciones a Estados Unidos	61
Ilustración 18. Daños causados por la mosca de la fruta en el arándano	62
Ilustración 19. Diagrama de diseño de la planta.....	63

1.Introducción

La región del Maule posee la mayor plantación de arándanos de Chile, con un alto número de variedades. Se calcula que la producción regional alcanza un 34,1% de la producción nacional.¹

Geográficamente, tiene las condiciones de un clima mediterráneo con una estación seca prolongada. No existen problemas de agua, Linares cuenta con importantes reservas para la agricultura y para generar electricidad (embalse Colbún Machicura, embalse Ancoa y muchos ríos), su tierra es fértil, lo que permite que estos berries tengan las condiciones necesarias para un fruto de buen desarrollo.

Hoy nos enfrentamos a un mercado más exigente, que ya no solamente busca comprar una gran producción que genere excelentes retornos, sino que, su visión es hacer negocios con empresas que generen valor social, productivo, basado en un desarrollo sostenible y sustentable, considerando los desafíos en materia de calentamiento global, uso de desechos, recursos hídricos, acuerdos de cooperación y relaciones a largo plazo con los principales agentes del resto del mundo.

Es imperante incorporar buenas prácticas agrícolas para agregar valor, como técnicas adecuadas de regadío, manejo de residuos, mejorar la calidad de la fruta en calibre y firmeza, el respeto a las condiciones de trabajo y protección social, y generar relaciones virtuosas entre los agricultores y la comunidad ².

Estos desafíos impulsan a poder avanzar en el desarrollo de modelos asociativos en los grupos más pequeños de la cadena, considerando lo perjudicial de la falta de organización y de la dispersión de los agricultores que se ven afectados individualmente, sin capacidad de negociación, y aumento de los costos en toda la cadena productiva y en sus procesos en general.

La asociatividad es la estrategia para que los pequeños productores de la región sigan siendo protagonistas de un mercado exportador en crecimiento.

Gottret propone una definición a la empresa asociativa rural agrícola como: “una empresa asociativa rural es una organización conformada mayoritariamente por productores y productoras de pequeña o mediana escala, que está orientada al desarrollo de negocios y busca generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus socios y socias”.

El proyecto se desarrolla con un grupo de pequeños agricultores de arándanos de la provincia de Linares, donde se trabajará para incentivar la unión y la cooperación voluntaria, mediante reuniones grupales para generar vínculos y conversaciones sobre el éxito de países que practican la asociatividad, como España, Francia, Colombia entre otros, las oportunidades que está impulsando el gobierno de Chile para fomentar la

¹ Opia, artículo 115095, archivo 1.

² Redagráfica, informe sobre “el arándano chileno de ha venido preparando para mejorar nivel competitividad”.

asociatividad, y así demostrar lo relevante y próspero que sería unirse de manera voluntaria, además comunicarles sus posibilidades de crecimiento al realizar acciones que los lleven a alcanzar objetivos comunes, que de forma individual sería muy costoso y difícil de lograr.

2. Planificación de la Tesis.

2.1. Descripción del mercado Regional y Tendencias de la Industria.

Prácticamente todas las comunas en la séptima región tienen huertos comerciales, siendo relevante la presencia de los pequeños productores, quienes son los que están bajo la dependencia de las exportadoras o agroindustrias para la comercialización de sus productos, siendo el mercado exterior su principal visión de negocios exportando el 95% de su producción.

La desventaja del poder negociador con las exportadoras, el bajo conocimiento en agricultura sustentable y competencias globales, junto con la falta de recursos para financiamiento tecnológico y condiciones de vulnerabilidad propias de la región, demuestra que ésta es una economía con grandes necesidades y con una población que necesita ayuda inmediata.

Respecto a la producción e ingresos, de enero a septiembre del 2021 se han exportado 31.528 (miles) kilos de arándanos azules o blueberry, frescos; lo equivalente en 147.660 dólares FOB, presentando una participación del 38% a nivel regional, con una variación del 13% respecto al año 2020.³

Chile aumentó su volumen de exportación con arándanos frescos, por su alta calidad de la fruta, renovación de variedades y por el cuidado en los procesos de cosecha⁴, sin embargo, aún falta mucho que avanzar, principalmente en realizar un cambio en la mentalidad de los agricultores, para que sean capaces de ver las oportunidades que tienen al introducir nuevas formas de trabajo, y el poder que alcanzarían al hacerlo de manera conjunta.

Según este escenario se hace imperiosa la necesidad de innovar, adaptándose a las nuevas exigencias globales amparadas por los acuerdos internacionales y protocolos presentados por organismos públicos nacionales en agricultura sustentable, como el enfoque en la agenda 2030 de la ODEPA.

Para mejorar la calidad de vida de los agricultores y de la ruralidad, el ministerio de agricultura plantea la estrategia de asociatividad en el sector como ventaja para su programa de desarrollo 2030.⁵

2.2. Motivación para abordar este tema de tesis.

³ ODEPA, 2021.

⁴ Asociación de Exportadores de Frutas de Chile A.G (Asoex), 2020-2021.

⁵ Cuenta pública 2020, oficina de estudios y políticas agrarias.

La realidad del Maule no puede dejarnos indiferentes, sobre todo a quienes vivimos de cerca la condición de ser una de las regiones con los indicadores de desarrollo más bajos a nivel país. Ver anexo A.

Se busca aprovechar la oportunidad que nos entrega la naturaleza en la región, su tierra para desarrollar la agricultura y el buen clima, para mejorar la competitividad en la producción de arándanos de los productores pequeños.

El Maule tiene una participación regional de un 32% en el sector de la fruticultura, siendo en la provincia de Linares, donde se encuentran más del 50% de las plantaciones de arándanos, con 5.300 hectáreas explotadas, donde predominan las plantaciones de un tamaño menor a las 20 hectáreas, siendo los pequeños productores los que concentran el 74% de las exportaciones en la región⁶.

Estas cifras son muy positivas y alentadoras para contribuir con el progreso regional y bajar los índices de pobreza, pero no podemos dejar de mencionar que el modelo actual de negocio que tienen los pequeños agricultores genera una gran dependencia con los intermediarios, ya sean acopios o empresas agroindustriales procesadoras y exportadoras.

La falta de oportunidades y de conocimiento de gestión e innovación tecnológica en el sector agrícola de la pequeña empresa, permite plantear retos como la creación de un modelo de asociatividad que fomente la colaboración, en búsqueda de mejores herramientas técnicas, de capacitación y de negociación, para crear oportunidades y poder equiparar las condiciones del mercado agrícola actual.

A nivel mundial hay gran escasez de alimentos y sobre todo de alimentos con alto valor nutricional, por lo que estamos en presencia de una oportunidad de negocio que satisface necesidades actuales y futuras, centrada en la agricultura y en la asociatividad como estrategia de desarrollo.

Resultados esperados.

Luego de realizar un diagnóstico de las condiciones actuales, principales necesidades e intereses del grupo en diversas áreas, por ejemplo; personales y familiares, negocios, intermediarios, proceso productivo, innovación, tecnología, personal agrícola, entre otras, se pretende lo siguiente:

1. Mitigar las barreras de desconfianza y lograr la cooperación de los clientes, para eso, se realizarán reuniones con algunos productores, de manera participativa con actitud colaborativa en base a un mismo objetivo, que es aumentar la competitividad a través de la asociatividad.
2. Mitigar la resistencia a la asociatividad, demostrando con proyectos realizados en Latinoamérica que sí existen efectos positivos y a bajo costo que han resultado ser muy exitosos para fortalecer los sistemas de innovación y aprovechar los privilegios climáticos

6 ODEPA Y CIREN 2016.

de la zona y su biodiversidad para producir alimentos más saludables y nutritivos, demostrando la importancia de la tecnología en el escenario actual, que se convierte en prioritario para el rubro y el futuro a nivel mundial.

3. Determinar cómo se beneficia la capacidad productiva con un modelo asociativo en el desarrollo de la producción de arándanos, y una buena gestión técnica y operativa del negocio.

4. Transformar culturalmente el sector del pequeño productor de arándanos, para que se expanda y alcance el máximo desarrollo, de esta forma lograr un proceso agrícola competitivo y sustentable con visión en el 2030.

5. Mejorar la calidad de vida de la población rural, acercando la tecnología al sector, de esta manera revitalizar a la alicaída vida campesina, entregando una visión de futuro para el crecimiento de la comunidad.

2.3 Preguntas Claves.

Las principales preguntas claves formuladas para el análisis y el desarrollo del trabajo de tesis son:

Necesidades y barreras en el negocio.

¿Cuáles son las necesidades observadas que se deben satisfacer con urgencia en el sector agrícola?

¿Cuáles son las barreras sociales y culturales que se deben mitigar para la aceptación del proyecto asociativo?

Propuesta de Valor.

¿Cuál es la propuesta de valor que se entregará a los pequeños productores de arándanos para que se unan al modelo de asociatividad?

¿Cuál es la propuesta de valor que se entregará a las empresas exportadoras de arándanos para que compren la fruta de la empresa y entreguen buenas condiciones de precio, recepción, pagos, etc.?

Análisis de Mercado.

¿Están los agricultores dispuestos a crear mejores oportunidades de negocio con una mentalidad dispuesta al cambio?

¿Es posible transformar los modelos culturales del proceso productivo?

¿Cuáles son las principales características de compra y consumo del mercado internacional en los arándanos?

¿Con la asociatividad aseguraremos el crecimiento de mercado de arándanos, de los socios, sus familias y la comunidad?

Precio.

¿Qué precio estarían dispuestos a pagar los productores por ser miembros de la asociación?

Asociaciones estratégicas.

¿Quiénes serán nuestros socios estratégicos?

¿Cuál es la estrategia operacional y de marketing adecuada para el negocio?

Financieras.

¿Será más rentable para los productores asociarse en lugar de vender la fruta al intermediario que posteriormente vende a la exportadora?

¿Cuál será la rentabilidad de los posibles inversionistas?

2.4. Alcances del tema a abordar.

Realizar un estudio descriptivo, cualitativo, operativo y técnico, para evaluar la factibilidad de implementar un modelo asociativo como estrategia para mejorar la producción de arándanos basada en la asociatividad e innovación como herramienta competitiva para los productores de arándanos en la provincia de linaires.

Se realiza un estudio de viabilidad técnica y operativa, que funcionará como vía para satisfacer las necesidades e intereses del grupo, apoyándolos para que puedan afrontar los principales problemas competitivos y de generación de valor del negocio, como, por ejemplo, innovación, financiamiento, tecnología, desarrollo de cultivos más eficientes, medio ambiente.

Determinar si existe una demanda potencial para crear una empresa asociativa, ya que, al ser productores más pequeños, con menos recursos, se debe indagar a través de reuniones o entrevistas si están dispuestos a pagar, y si es así, cuánto dinero estarían dispuestos a pagar para ser parte del modelo asociativo.

No se abordará en la tesis temas relacionados al comercio internacional, como negociaciones, aranceles, transporte ni implementación del proyecto.

2.5. Objetivos

2.5.1 Objetivo General.

Realizar un estudio para conocer si existe interés por parte de los agricultores a ser parte del negocio asociativo y definir el modelo empresa.

2.5.2 Objetivos Específicos.

1. Establecer el modelo de asociatividad que mejor se adapte a la realidad local, cultural y social, con la finalidad de aumentar los márgenes de utilidad individual, mediante el apoyo conjunto, fomentando la eficiencia en el uso de los recursos para entregar valor al sector de investigación.
2. Crear un modelo de negocio donde la colaboración y la confianza sean pilares fundamentales en los valores de la organización, considerando las barreras que tienen los agricultores para asociarse.
3. Cambiar las costumbres y visiones de trabajo en el sector agrícola rural.
4. Posicionar en un periodo de 5 años a los pequeños productores de arándanos como líderes en calidad de procesos eficientes en torno a los desafíos agrícolas de la agenda 2030 del ministerio de agricultura.

2.5.3. Factores Críticos de Éxito.

1. Barreras culturales de desconfianza en el mundo agrícola rural: Existe una gran resistencia a la innovación y cooperación entre los agricultores, según varios estudios realizados por la IICA que se mitigan utilizando estrategias como; involucrase con ellos y en su entorno, demostrando los beneficios de la asociatividad con ejemplo de óptimos resultados de países de Latinoamérica.
2. Estructura Jurídica: Establecer la estructura jurídica adecuada que entregue beneficios y que sea aceptada por los protagonistas del modelo de asociatividad.
3. Cambio operacional del pequeño productor de arándanos: Habrá interés en capacitarse en mejores técnicas de calidad del proceso y del producto para optar a certificaciones, inculcando una cultura de excelencia en la producción.
4. Inversión y Financiamiento: Definir las gestiones para las fuentes de ingreso, como acceso y uso del capital inicial, empresas de financiamiento.
5. Ventas: Implementar un plan de ventas estratégico.
6. Clientes: Provocar el interés, motivación y compromiso con el negocio.
7. Operaciones y Logística: El precio del petróleo se relaciona directamente con los costos de transporte y el precio del dólar, que son agentes determinantes en el precio exportador del arándano.
8. Caja: Definir las gestiones para los ingresos y egresos, como acceso y uso de capital. Búsqueda de una caja sana.

2.6. Marco Conceptual.

En el desarrollo de la tesis serán utilizadas herramientas y métodos relacionados al análisis de mercado, estrategias de marketing y ventas, administración y aspectos jurídicos de la composición de una empresa, análisis financiero y control de gestión.

Análisis PESTEL: Autores Liam Fahey y V.K. Narayanan. Herramienta necesaria para el análisis estratégico del entorno, así comprender y describir el contexto del proyecto y sus factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en el estudio. Ensayo titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”.

5 fuerzas de Porter: Modelo estratégico Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979, que describe el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, las amenazas de nuevos competidores entrantes, las amenazas de nuevos productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores. La intensidad de las fuerzas estará basada en información histórica, entrevistas a las personas de interés, estudios e informes disponibles.

Modelo Canvas: El modelo fue creado por el doctor Alexander Osterwalder. Se plasma en un lienzo con variables claves para el diseño del modelo de negocios. La metodología fomenta el pensamiento creativo, en las perspectivas comercial, mercado, canales de distribución, entre otras, obteniendo un análisis estratégico de manera sencilla donde se pueden visionar los elementos del lienzo.

5 P: Estrategia y Marketing de Kotler & Armstrong, en el libro: Marketing, versión para Latinoamérica (Kotler & Armstrong, 2007). El desarrollo del plan de Marketing se hará basado en el modelo de las 5P, producto, precio, plaza, promoción y personas.

FODA: Para realizar la síntesis de los factores internos y externos de la información obtenida con los modelos PESTEL y 5 fuerzas de Porter se hará un análisis FODA, herramienta que nos permite definir las oportunidades de la creación del negocio, fortalezas, pero también las debilidades y así poder buscar estrategias y minimizar los riesgos.

Investigación de Mercado: Se realizan Entrevistas y Focos Group Mediante encuentros con actores relevantes para el desarrollo de la tesis, se espera conocer las necesidades de los involucrados, sus percepciones, dificultades y experiencias de negocio.

Modelo de Ventas y Estratégicas: Cálculo de ventas e ingresos que debe tener la empresa para su óptimo funcionamiento y alcanzar participación del mercado. Se utiliza el libro "Administración estratégica" y "Conceptos de Administración estratégica" novena edición. Fred David.

Plan de Operaciones: Desarrollar un plan estratégico de operaciones basada en servicios, productos, vinculación y acciones claves para un proceso productivo eficiente. "Administración de Operaciones de Richard Chase y Robert Jacobs", 13° Edición.

Evaluación financiera: Según el modelo "Principios de Finanzas Corporativas" de Brealey, Myers y Allen.

Tasa de Descuento: el método de flujo de caja descontado con el valor actual neto y la tasa interna de retorno son las técnicas de evaluación de proyecto más utilizadas para la toma de decisiones de inversión. En la mayoría de los casos, este método evalúa los proyectos descontando los flujos de caja por el riesgo, el tiempo y el costo de capital.

Plan de inversión y Financiamiento: Nassir Sapag Chain, Reynaldo Sapag Chain, José Sapag Puelma, sexta edición (2014), se estudian las herramientas propuestas por los autores para el análisis de VAN, TIR, Relación costo-beneficio y riesgos financieros.

Estado de Resultados proyectado: Utilizado para medir si los resultados de la operación en un periodo de tiempo generan resultados atractivos para concretar el proyecto a evaluar.

Cuanto mayor sea el riesgo del proyecto, mayor será el costo de oportunidad del capital utilizado.

VAN y TIR: Braley y Myers, (2015), establecen por regla general: “acepte oportunidades de inversión que la tasa de rendimiento sea superior al costo de oportunidad del capital”. Sin embargo, el mejor concepto existente es la tasa interna de rendimiento (TIR) o tasa de rendimiento de flujo de efectivo descontado.

La tasa interna de rendimiento se define como la tasa de descuento en la cual el valor actual neto es igual a 0.

3. Análisis Situacional y del Entorno del Mercado del Arándano

3.1 Descripción del Mercado externo e interno.

La fruta chilena tiene muy buena calidad y cumple con los estándares exigidos al momento de exportar, dentro de las principales frutas que se envían al mercado exterior están los berries, que durante el año 2021 representaron el 29% de las exportaciones a nivel nacional.

La exportación de arándanos en la temporada 2021 disminuyó cerca del 7% en relación a la temporada anterior siendo la causa principal de la menor producción el Covid-19, afectando la disponibilidad de personas para cubrir las necesidades de trabajo, así como los estragos en la logística marítima a nivel mundial y los mayores precios en los contenedores, además la escasez de fruta por la mayor merma debido a las condiciones climáticas en el sur del país que adelantaron el fin de la temporada en dos semanas.

Según cifras oficiales de la oficina de estudios y políticas agrarias, Chile tenía 22.906 hectáreas de producción de berries en el año 2021, de las cuales 18.216 hectáreas eran de arándanos. Concentrando su producción en las regiones de Maule, Ñuble, Araucanía y Biobío.

A nivel internacional se encuentran competidores como Sudáfrica, Argentina y Nueva Zelanda siendo la principal competencia para Chile nuestro vecino país Perú, este país pasó a transformarse en el primer exportador de arándanos en las temporadas 2019-2020, su gran aumento de exportaciones se debe a que se diferenciaron de los demás competidores con recambio varietal, atributo de calidad, logística de transporte, clima favorable con producción en todo el año y promoción.⁷ Ver detalles en anexo B.

El arándano chileno en la temporada de enero a noviembre del año 2021, registró ingresos por 191 MM\$USD, dolares FOB, correspondiente en volúmenes de venta a 45.322 toneladas, siendo los principales destinos de las exportaciones; Europa con alrededor del 42%, Estados Unidos 39%, y Asia 16%. (Odepa).

Estas cifras son muy positivas y alentadoras para contribuir con el progreso regional, sin embargo, existen necesidades y desafíos para alcanzar mejores desempeños en los procesos productivos. Para lograr los estándares exigidos a nivel internacional, los parámetros de calidad usados en la industria del fruto fresco son: color, tamaño, forma, ausencia de defectos, firmeza y sabor.

⁷ Redagráfica, 2020.

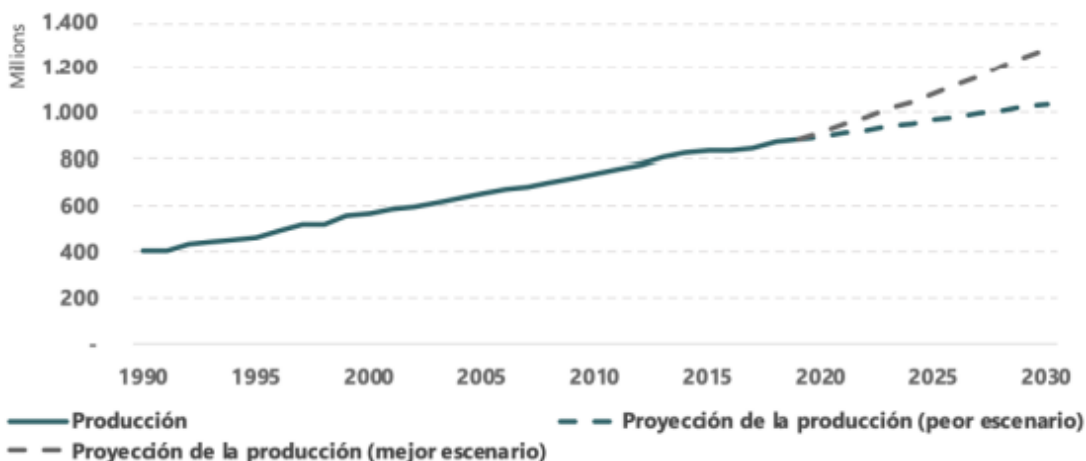
Para atender a estos requerimientos es necesario seleccionar nuevos modelos de negocios y nuevas y mejores técnicas de cosecha⁸.

Cada año se presentan mayores dificultades para el sector productor, por ejemplo, la mano de obra cada vez es menor, el aumento en la competitividad del mercado es significativa, los pequeños productores presentan dificultades para adaptarse a las exigencias de los consumidores, debido a la falta de calidad, tecnología, vulnerabilidades climáticas, deterioro y desgaste de la tierra por presencia de plantas provenientes de multiplicación propia y artesanal, entre otras.

No se puede dejar de abordar la falta de alimento a nivel global que es un problema creciente, pero también es una oportunidad económica para generar nuevos modelos de negocios.

Especialistas del Fondo Monetario Internacional (2020) mencionaron, “las exportaciones agrícolas han tenido un gran incremento en las últimas dos décadas, ello ha contribuido enormemente en cuanto a la reducción de la pobreza”.

Ilustración 1. Producción mundial de fruta fresca y proyecciones en toneladas (1990-2030)



Fuente: FAO (2021) y OECD/FAO (2021).

3.2 Análisis PESTEL.

Se presenta a continuación la descripción del análisis PESTEL para el negocio del arándano en las pequeñas plantaciones.

3.2.1. Análisis político y legal.

Las políticas económicas en Chile son abiertas, y no existe prohibición para ejercer la actividad agrícola, pudiendo iniciar esta actividad cualquier ciudadano.

⁸ Laevo, innovaciones tecnológicas para la productividad y control del arándano.

El presidente de la república tiene la posibilidad de imponer estados de excepción constitucional, dictar Decretos de fuerza de ley, que pueden implicar en los resultados económicos de la industria, como lo sucedido por el Covid-19, que afectó la movilidad de las personas provocando una disminución de la mano de obra, y en consecuencia, una sobre maduración de la fruta y un aumento de los precios.

Los acuerdos y tratados firmados por Chile permiten el libre acceso o un reducido arancel a varios destinos. Dentro de los acuerdos más importantes están el de la asociación económica firmado con la Unión europea y el tratado de libre comercio con Estados Unidos y China. Además, estos tratados incluyen disposiciones medioambientales como compromisos por parte de los gobiernos que los suscriben de cumplir sus legislaciones ambientales y mejorar la gestión ambiental, para contribuir a la solución de problemas de contaminación específicos a través de la cooperación en el desarrollo de proyectos.

Es relevante para el estudio mencionar las rebajas arancelarias en importaciones de productos tecnológicos necesarios para la innovación productiva.

Se debe mencionar que existen normativas de producción, que actúan como barreras para el libre ingreso de productos a diversos mercados, en relación a calidad, embalaje y cantidad, entre otras.

La nueva Constitución es clave para fortalecer la agricultura en Chile, y dar protección a una de las principales actividades económicas del país, podemos destacar la iniciativa de planes de desarrollo rural para fortalecer la economía campesina y familiar, proteger el ecosistema y la naturaleza, así también es relevante la propuesta del art.46 en relación al acceso del uso de nuevas tecnologías, que dice: “El Estado es garante de la conectividad del país en coordinación con los gobiernos regionales”. No obstante, existen propuestas que generan preocupación que se discuten en la comisión de medio ambiente, como por ejemplo, poner fin al actual código de aguas lo que tendría un impacto en más de cien mil agricultores, de los cuales el 90% son pymes, estas son cifras entregadas por el SII. Otro aspecto que genera confusión es respecto a las semillas; “prohíbe la producción, uso, consumo e importación de semillas, cultivos, alimentos y aditivos transgénicos” (norma 113 art 11 y 12 del borrador de la nueva Constitución).

3.2.2 Análisis económico.

Según el banco central, la contribución de la región del Maule al PIB nacional en el sector agropecuario silvícola en miles de millones de pesos fue de 640.

Se proyecta un crecimiento en las plantaciones de arándanos, aumentando la oferta de empleo en el sector, debido a la mayor demanda de alimentos a nivel mundial.

La volatilidad del dólar recae directamente en las exportaciones, dificultando el análisis de las proyecciones financieras en la industria, viviendo un complejo escenario desde diciembre 2019.

Los arándanos son frutas estacionales muy dependientes de los factores climáticos, que pueden contribuir a una buena calidad del producto o provocar un mal desarrollo debido a heladas, viento, frío, entre otras.

En la feria laboral Nacional para el Agro del año 2021, se lanzaron más de dos mil vacantes para labores agrícolas en la región del maule.

Muchos pequeños productores contribuyen al empleo, generando ingresos para las familias rurales y mejorando la calidad de vida de ellas.

En el ámbito tributario el impuesto a la tierra, tasación y revalúo fiscal contribuyen a los ingresos del país, además de los impuestos pagados por los agricultores que ejercen la actividad de manera formal.

La inflación que afecta de forma global. (Covid-19, Guerra en Ucrania, Nueva Constitución, etc.).

3.2.3 Análisis social y cultural.

En la región del Maule el 27% de la población vive en zonas rurales con altos grados de exclusión social y con una tasa de pobreza por ingresos cercana al 12%, según datos de la encuesta Casen del año 2017.

Un 12% de la población en Linares carece de servicios básicos como alcantarillado y agua potable y un 16% vive en hogares hacinados.

Según datos del INE la tasa de ocupación fue del 50% en el semestre móvil septiembre-noviembre 2021, fechas de temporada agrícola, sin embargo, se ha visto la escasez de personal debido a la migración de los jóvenes a la ciudad en búsqueda de trabajos formales permanentes y mejor remunerados, o producto de las condiciones de trabajo en los huertos con una permanente exposición al sol y malas condiciones de infraestructura, sobre todo de aseo y casinos.

El consumo de frutas y verduras a nivel nacional no es el adecuado, solo el 15% de los chilenos consume las cinco porciones diarias recomendada.⁹

La provincia de Linares es una zona hortofrutícola diversa, pero el consumo de frutas y verduras está bajo los niveles óptimos para una buena nutrición, lo que puede deberse al aumento de los precios y a un gran número de integrantes en el núcleo familiar, considerando los bajos salarios de la mayor parte de la población por lo que se prioriza el consumo de alimentos poco nutritivos, pero de mayor rendimiento a bajo costo.

3.2.4 Análisis tecnológico.

En este análisis se revisan como están operando los huertos en conectividad, biotecnología, sistemas de riego y uso de agua.

⁹ Programa elige vivir sano. Ministerio de desarrollo social.

Conectividad: Según un estudio realizado por el centro de extensionismo de la Universidad de Talca, ThinkAgro, sólo el 17,8% de las empresas frutícolas posee conectividad inalámbrica en sus huertos y sitios de producción, y su funcionamiento no es óptimo.

Bioteología: En los huertos pequeños de la zona predomina el cultivo convencional, el que se caracteriza por usar productos agroquímicos, como los herbicidas para mejorar el cultivo y controlar las plagas y malezas.

Podemos encontrar, pero en menor superficie, el cultivo orgánico, que es el que evita usar productos químicos y los reemplaza por mecanismos naturales.

En cuanto a la cosecha, por lo general es al aire libre.

Innovación tecnológica en el proceso productivo: Si bien existen huertos con usos de tecnología, se refleja un sector que está en desarrollo, donde se observan grandes oportunidades de mejora y crecimiento.

El origen del agua para el riego proviene de pozo y el sistema de riego en los pequeños huertos en su mayoría no es tecnificado. De los huertos que usan riego por goteo, sólo el 76% les realiza mantención y reparación regular a sus equipos.

En la zona predomina el sistema de cosecha manual con un 93,7%, lo que muestra un bajo nivel tecnológico.¹⁰

3.2.5 Análisis ambiental.

Dentro de los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), se busca alimentar al mundo de forma sostenible, esto se traduce en que los productores deben producir más alimentos reduciendo los impactos ambientales negativos, como las emisiones de gases de efecto invernadero, la pérdida de agua, suelo, nutrientes, entre otros.

Chile desde mediados de los años noventa ha incorporado dimensiones ambientales a sus acuerdos internacionales, siendo factores claves para la competitividad.

Las regulaciones y los entes gubernamentales como el servicio agrícola y ganadero, cumplen un papel clave en el desarrollo en esta materia.

3.2.6. Conclusiones Análisis PESTEL.

Se determina que partir de lo macro se tiene mayor claridad para realizar un mejor análisis y evidenciar la situación competitiva del sector. Conocer el comportamiento del mercado global permite entender hacia donde apuntan las estrategias, cómo se deben abordar y hacia donde está dirigido el negocio del arándano, e identificar sus necesidades y nuevos desafíos con un claro contexto situacional.

3.3. Análisis de la Industria: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

3.3.1 Negociación con clientes.

En la industria existe un alto poder de negociación de las empresas exportadoras. Sin embargo, hay una gran competencia entre ellas para comprar el arándano demandado por los mercados internacionales, lo que genera oportunidad para que los pequeños productores vendan toda su cosecha, si cumplen con las exigencias del mercado.

¹⁰ https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000100041&script=sci_arttext

Se pueden clasificar a los clientes de la siguiente forma:

Intermediarios informales: Compran la fruta a granel y la venden a la agroindustria, cancelan en efectivo y tienen un gran poder negociador.

Intermediarios formales: Son empresas con instalaciones físicas, con al menos una cámara de frío. Un ejemplo de ellos son los centros de acopio.

Exportadoras: Son empresas dedicadas a la exportación.

Los clientes de los pequeños productores principalmente son intermediarios informales o formales.

En conclusión, se considera un Poder de negociación bajo.

3.3.2 Negociación con los proveedores.

Si nos referimos a **proveedores de maquinarias, insumos o materia prima**, podemos concluir que existe un bajo poder de negociación en precio y condiciones de pago, porque la cantidad de insumos necesarios de fertilizantes, insecticidas, herbicidas, fungicidas, entre otros es baja, por las pequeñas hectáreas de plantación. Distinto sería el escenario si los productores estuviesen asociados.

El poder de negociación con los **trabajadores de temporada**, debido a su fundamental rol es alto. Contar con un gran número de personas en los tiempos de cosecha puede generar una especie de competencia entre los agricultores por atraer personal.

En relación a los **proveedores de servicio de riego tecnificado**, existe una amplia oferta, y con agentes de diversas índoles como consultoras privadas, asociaciones de canalistas o cooperativas, lo que permite un mayor grado de negociación.

En **servicios de certificación** existe un variado número de empresas que proveen reconocimientos de calidad de procesos y productos. Misma condición se registra en los servicios de laboratorios, donde están las universidades regionales y nacionales o el INIA.

3.3.3 Amenaza de nuevos competidores.

Para el pequeño productor la amenaza de pequeños competidores está latente, debido a la alta demanda a nivel mundial, el aumento de la población y el énfasis a una adecuada nutrición, además, del alto retorno del negocio, considerando un escenario optimista y con acertadas estrategias comerciales. Sin embargo, existen factores que pueden ser usados de barreras de entrada, como la escasez de personal y el aumento del costo de la mano de obra, o las mayores exigencias de las normas internacionales de sustentabilidad e inocuidad.

Su grado de intensidad Medio.

3.3.4 Amenaza de nuevos productos sustitutivos.

Los arándanos son productos únicos, con altas cualidades nutricionales, ricos en vitaminas A, C y B, además de antioxidantes, con un bajo aporte calórico, siendo su consumo recomendado para una buena salud.

Su principal competidor es la frutilla.

Para los productores, una amenaza es no poder ir sustituyendo los actuales sistemas de producción e incorporando tecnología y mecanización para enfrentar la necesidad de mano de obra, o usar nuevas variedades de plantaciones, que entreguen mayor productividad a menores costos, lo que también podríamos considerar como barrera de entrada.

Su grado de intensidad es bajo.

3.3.5 Rivalidad entre competidores.

El análisis es en base a la producción, es decir, lo que podría generar rivalidad es el tamaño del huerto, pero el estudio está orientado a plantaciones a baja escala, donde cada empresa cosecha y opera de manera similar y con las mismas variedades.

El grado de intensidad de la rivalidad es bajo.

3.3.6 Conclusiones 5 Fuerzas de Porter.

No existen fuerzas que sean predominantes en relación al nicho en el que está enfocada la tesis, sin embargo, se pudo identificar con mayor precisión cuales son algunos agentes claves para el éxito del negocio como, por ejemplo, los intermediarios o los trabajadores de temporada.

4. Plan Estratégico.

4.1. Investigación de Mercado.

Metodología de la investigación de mercado.

La recopilación de datos se realiza en Linares, región del Maule, Chile, debido a que Linares posee 481 huertos con un tamaño de explotación menor a 5 hectáreas, lo que equivale a 592 hectáreas de superficie plantada.

4.1.1 Objetivos principales de la investigación de mercado.

Identificar las principales necesidades, intereses y motivaciones del pequeño productor de arándanos, además, se busca conocer cómo trabajan el huerto desde la plantación del fruto hasta la venta del producto y determinar su disposición a adoptar un modelo asociativo.

4.1.2 Objetivos específicos.

1. Generar confianza con el grupo para que las opiniones vertidas sean confiables al igual que los datos o información obtenida.
2. Conocer la disposición a invertir para generar mayor utilidad en el negocio.
3. Inferir su disposición al cambio para generar mayor valor en el proceso productivo.
4. Identificar las causas hacia la resistencia asociativa y así poder exponer sus beneficios, por ejemplo; mayor poder de negociación o reducción de los costos de transacción, entre otros.

5. Obtener información relevante que permita diseñar un modelo asociativo viable, que pueda satisfacer las principales necesidades del agricultor y potenciar su competitividad en el mercado.
6. Definir si existe la oportunidad de negocio de asesoría dentro del sector escogido.
7. Realizar el análisis FODA.
8. Ser fuente de información para el plan de Marketing.

4.2 Desarrollo de la Investigación.

4.2.1 Focus Group.

Para obtener la información necesaria para desarrollar el proyecto, se realiza en Linares un Focus Group donde participan cinco dueños de huertos de arándanos con plantaciones menores a 5 hectáreas. Los participantes fueron:

- Johana Abaca Riquelme, menor a ½ hectárea plantada.
- Vanesa Arriagada Alarcón, ½ hectárea plantada aprox.
- Dennis Morales Garrido, menor a ½ hectárea plantada.
- Osvaldo Pérez Urra, menor a ½ hectárea plantada aprox.
- Aldo Vielma Norambuena, ½ hectárea plantada aprox.

Información relevante obtenida en el focus group.

1. El promedio de hectáreas de arándanos plantadas no supera las 5 hectáreas.
2. El trabajo de cosecha es realizado por la familia. El periodo de cosecha dura aproximadamente 45 días.
3. El riego es a través de pozo.
4. Usan fertilizante.
5. No cuentan con tecnología en el huerto, el manejo de la maleza lo hacen con sus manos.
6. Venden a un intermediario quien fija el precio de venta.
7. No existe registro de inventario de la fruta, anotan en un cuaderno los kilos de venta y el precio.
8. **Dos de los cinco participantes** tienen inicio de actividades, los cuales pagan contador.
9. La mantención del huerto la realizan ellos, sin asesoría experta, aseguran que conocen bien la labor.

10. No están dispuestos a pagar por un servicio de consultoría de forma individual, pero mencionan que es importante capacitarse y tener ayuda para postular a proyectos del estado y ganar más dinero.

11. Para abordar la posibilidad de crear un modelo asociativo, se expone sobre el éxito que ha conseguido Colun y la Cooperativa agrícola vitivinícola de Cauquenes con su marca "Lomas de Cauquenes", y se conversa de lo que significaría para ellos participar en una gran empresa y exportar a Estados Unidos y/o Europa. Se demuestra interés en el modelo asociativo, pero con algo de inseguridad.

4.2.2 Entrevistas.

Con el fin de tener información relevante de todos los actores involucrados en el proceso de compra, se realizan entrevistas a un ex gerente de una exportadora, a un ex intermediario, ambos provenientes de Linares, con el fin de que no existan limitantes de confidencialidad y divulgación de la información. También se recurre al dueño de una exportadora, para la perspectiva actual del negocio.

- Cristobal Balboa, Gerente General por 4 temporadas. Exportadora Farmers Friend S.A
- Gonzalo Concha. Intermediario por 3 temporadas. Frusol EIRL.
- Nicolas Yavar, VP Sales & Operations, UPAC Fruit.

Información relevante obtenida en las entrevistas.

Gerente:

1. Dentro de las principales dificultades que presentan los pequeños productores y que afecta a la calidad de la fruta es el manejo de hongos, principalmente la gotritis, el que se debe extinguir rápidamente ya que perjudica en el rendimiento y calidad de la fruta.

2. El proceso agrícola del arándano es de mayo a abril y la poda es muy importante, la que debe realizarse en el mes de mayo, esta es una de las principales determinantes de las características del fruto, tamaño, cascara y firmeza, siendo cualidades necesarias para la aceptación del producto en el exterior.

3. La cantidad de agua que necesita el huerto va a depender de la variedad de la fruta. Esto se consigue con el riego tecnificado por goteo.

4. La madurez de la fruta debe ser óptima para conservar la firmeza y que no se arrugue la cascara, por lo que una vez cosechada no puede permanecer al sol por muchas horas.

5. Es muy importante saber cuándo eliminar una hectárea y plantar una nueva variedad para seguir teniendo calidad.

6. La fruta se embala en la exportadora para asegurar que la fruta que se embala cumpla con las especificaciones del país a exportar, o se entrega el embalaje al huerto y ellos embalan la fruta.

7. La fruta que realmente sirve es la que se paga al proveedor, por esto que es muy importante la calidad, ésta se paga por volumen cuando el cliente en destino le paga al exportador. Sin embargo, hay acuerdos comerciales donde la exportadora les hace un pago por adelantado al productor.

8. En Chile no se produce todo el año por las condiciones climáticas. Perú posee producción todo el año porque tiene un clima estable y un riesgo agrícola mitigado, con muy baja probabilidad de perder una cosecha por heladas, sequías o inundaciones, esto ha permitido que exporte casi un 50% más que Chile y sea el mayor exportador de arándanos en el año 2021. No existe una variedad que genere márgenes mayores, porque una misma variedad se comporta distinto dependiendo de la zona geográfica.

9. Perú ingresó potente en el mercado exterior, teniendo ventaja competitiva ya que por su geografía puede producir todo el año y con mejor calidad frutal.

Intermediario:

1. El trabajo del intermediario o “Cochencho” es recoger la fruta en un camión durante la tarde para entregarla al exportador.

2. Los intermediarios compran los arándanos en huertos familiares, donde las plantaciones no superan las 2 hectáreas.

3. El intermediario fija el precio de compra, el cual es aceptado por el pequeño agricultor.

4. La recolección media diaria era de 10.000 kilos, el precio fijado a los pequeños productores era de \$900 el kilo, y el precio de venta que le entregaba la exportadora al intermediario era de \$1.200 el kilo. El margen por kilo era \$300.

5. La forma de conseguir que las familias le vendan la fruta a un intermediario y no a otro es a través de pequeñas fiestas desarrolladas en la junta de vecinos pagadas por el empresario.

Tabla 1. Utilidad del intermediario "cochencho"

Venta de 10.000 kilos	\$ Diario	Días	\$ Mes
Ingreso por venta	12.000.000	25	300.000.000
Costo de venta	9.000.000	25	225.000.000
Margen bruto	3.000.000		75.000.000
Gastos			
Administrativos y personal mensual		30	3.980.000
Arriendo de camión x 25 días	50.000	25	1.250.000
Combustible x 25 días	18.720	25	468.000
Arriendo de bodega mensual		30	1.500.000
5% de otros gastos			3.750.000
Gastos Totales			10.948.000
EBITDA			64.052.000

Fuente: Datos de entrevista a intermediario. Elaboración propia.

VP Sales & Operations.

Opinión de Nicolas Yavar en relación a formar una empresa asociativa de productores de arándanos:

“Respecto a organizar un grupo de productores, es una buena idea, para hacer economía de escala en la compra de insumos, servicios, negociación, entre muchos otros beneficios.”

Como Sugerencia es que para exportar la fruta lo más importante es encontrar un exportador serio y que se preocupe de los productores.

En relación a los exportadores señala:

“En general todos los intermediarios o exportadores cobran un 8% de comisión, más gastos de exportación + Servicios (frio materiales etc.) Si todo fuera transparente, se cobraría lo real pagado, pero normalmente se aumentan esos costos, en el caso de materiales, muchas veces se sube un 5-10% para ganar más, pero también para cubrir las mermas”.

“Hay otro ingreso importante que es el Rebate, este es la devolución de las navieras, todos los exportadores tienen una tarifa pública, que es la que te entrega la naviera, pero hay una Neta que es la real cobrada, la diferencia de esta normalmente no se traspasa a los productores, este año es menor, pero en años pasados era casi 3 mil dólares por contenedor”.

4.3.- Análisis FODA

A continuación, se mencionan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector en estudio.

Ilustración 2. Análisis Foda

Fortalezas	Oportunidades
Terreno óptimo para cultivo. Clima y recursos hídricos. Mano de obra experimentada. Conocen y practican técnicas de injertos. Disponibilidad de agua.	Grandes beneficios nutricionales. Nuevas variedades del fruto. Certificaciones. Concursos y financiamiento. Asociatividad.
Debilidades	Amenazas
Bajo volumen de producción. Conectividad y tecnología. Limitaciones en formación y cultura. Resistencia al cambio. Recursos muy limitados. Intermediarios.	Plagas y cambio climático. Nueva Constitución, políticas públicas y regulaciones externas. Pérdida de Cosecha. Nuevos competidores con mejores herramientas. Cambios en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1. Fortalezas.

- El pequeño productor es propietario de un terreno óptimo para el cultivo de arándano.
- La zona central de Chile tiene un clima favorable para una buena producción.
- La mayoría de los campos cuentan con pozos o canales cercanos y a través de acequias riegan el huerto, no teniendo grandes problemas en el suministro de agua, pero lo recomendable es goteo para evitar la sobre generación de maleza y un mejor producto (junto con una mejor utilización del agua)
- Experiencia en mano de obra y cosecha. El predio al ser pequeño es trabajado por la misma familia, salvo en ocasiones puntuales cuando hay exceso de fruta.
- Conocen y practican técnicas de injertos lo que les permitiría un rápido cambio varietal, mecanismo sugerido para renovar la producción.

4.3.2 Oportunidades.

- El arándano es una fruta con gran aporte nutricional, lo que incrementa su consumo cada día en todo el mundo.
- Cambiar las variedades del fruto para un mejor rendimiento en producción y calibre.
- Obtener certificaciones por medio del SAG, para asegurar la calidad del fruto y cumplir con las exigencias de exportación.
- Postular a financiamiento a través de organismos públicos como Indap.
- Formar una asociación.

4.3.3 Debilidades.

- Bajo volumen de producción, lo que no permite abastecer a las exportadoras, en consecuencia, la venta es a un intermediario.
- Falta de conectividad y carencia tecnológica, la señal telefónica y de internet es nula o baja.
- Limitaciones culturales, como desigualdad, falta de oportunidades, abusos, lo que provoca inseguridad y temor.
- Vender a un intermediario, el que genera grandes utilidades y además recibe los beneficios tributarios de los pequeños productores.
- Falta de conocimiento agrícola en relación al ciclo del cuidado de la plantación, lo que perjudica la producción.
- Falta de conocimiento en gestión y administración de la empresa, así como del mercado meta.
- Resistentes al cambio, lo que no les permite desarrollar el potencial económico del negocio.
- No disponen del suficiente capital para invertir en una óptima producción y eficiente administración del negocio.

4.3.4 Amenazas.

- Las plagas y cambio climático pueden afectar la cosecha, (sequías, heladas extremas, etc.).
- Un cambio en la constitución y políticas públicas puede afectar negativa o positivamente el sector rural agrícola.
- Pérdida de la cosecha al no tratar adecuadamente las enfermedades y plagas de las plantas.
- Entrada de nuevos competidores con capacidad de inversión que usen mejoras tecnológicas en sus huertos y posean conocimiento técnico y administrativo.
- Cambios en las exigencias de mercado y no estar preparados para enfrentarlas, como, por ejemplo, nuevas exigencias sanitarias, nuevas exigencias del producto, nuevas exigencias legales para vender al intermediario, mayor fiscalización, entre otros.

4.4. Conclusiones del capítulo.

Se concluye que al ser un negocio donde las funciones son realizadas por la familia, sin una distribución de cargos ni contratos de trabajo, etc. Y no siendo posible observar una diferencia clara entre el trabajo, la administración y el dueño de la producción, se vuelve complejo lograr visualizar el negocio como una empresa propiamente tal. Parte de la solución de esta problemática es contar con un modelo asociativo y generar a través de la asociación una empresa que contribuya a ver la producción individual como un negocio formal. Siendo necesario incluir en el modelo, capacitación para sus miembros, acceso a tecnología y mejores recursos para obtener mayores ingresos, producto que **no existe intención de compra de servicios de consultoría.**

Para aumentar el atractivo del proyecto asociativo, se deben seguir practicando reuniones periódicas para descartar sensaciones de inseguridad y desconfianza.

Se determina que es preciso eliminar la dependencia de los intermediarios en la cadena productiva, con el fin de no ceder margen de ganancia, tener un mayor control de las actividades, conocer al cliente y funcionamiento del mercado, poder generar valor agregado, optar a beneficio tributarios y a programas de ayuda del gobierno, entre otros beneficios.

5. Modelo de Negocio Asociativo.

VISIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD AL 2030, según el Ministerio de Agricultura de Chile. “La asociatividad se ha consolidado como un motor para el desarrollo sustentable de organizaciones pujantes, modernas e inclusivas que utilizando las oportunidades del mercado nacional y/o de exportación han mejorado la calidad de vida de las y los habitantes en los territorios”.

La asociatividad forma parte de “La economía social” que es un modelo económico que persigue construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiamiento

basadas en la justicia, la cooperación, la reciprocidad, la participación, la equidad y la ayuda mutua. (Ministerio de Economía, 2015).

Las entidades que componen la economía social:

1. Cooperativas
2. Sociedades mutuales
3. Asociaciones sociales
4. Empresas Sociales; Sindicatos, Corporaciones, Fundaciones, Organizaciones comunitarias.

Luego de revisar cada uno de los modelos mencionados anteriormente, **se determina que una Cooperativa** es el modelo asociativo que mejor representa a los productores según sus necesidades explicadas en el focus group.

Las cooperativas son importantes en el sector de la fruticultura, debido principalmente a su contribución a la conservación del territorio y su rol generador de empleo en numerosas zonas rurales.

Este tipo de asociación presenta beneficios tributarios únicos, estos beneficios son tanto para la empresa como para sus socios, en el caso del impuesto a la renta se eximen de impuestos los ingresos por operaciones entre la cooperativa y sus socios, en el IVA este no se aplica entre la cooperativa y sus socios, si se aplica a las ventas entre la cooperativa y los socios, además podrán solicitar la devolución del saldo a favor del exportador y del IGV y no pagaran alcabala por la adquisición de inmuebles.¹¹

Cualidades de las Cooperativas.¹²

1. Centra su accionar en las personas.
2. Persigue mejorar la calidad de vida de sus socios.
3. No tienen utilidades (por ley).
4. El excedente de las operaciones se devuelve a los asociados en proporción a sus actividades o servicios.
5. Forma de gobierno: Un socio un voto.
6. La participación de los socios en la propiedad de la cooperativa se expresa en cuotas en el patrimonio.
7. Sus cuotas de participación no se transan libremente.

Existen varios tipos de cooperativas dependiendo del sector donde se quiera desarrollar, ejemplos: Cooperativas de servicio, de trabajo, pesquera, agrícolas y campesinas, etc.

Para la tesis se considera la Cooperativa Agrícola y Campesina, esta es la que se dedica a la compraventa, distribución, producción o transformación de bienes, productos y servicios.

El número mínimo de socios de una cooperativa es de cinco personas.

5.1 Lineamientos principales de la conformación de la cooperativa.

¹¹ Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad de los Productores Agrarios en Cooperativas Agrarias. Ley 31.335.

¹² Asociación Nacional de Cooperativas de Chile.

Reunión con los interesados en formar la empresa.

Se debe definir el objetivo común de por qué se crea la cooperativa y se elige la Razón Social y Nombre de Fantasía para luego obtener el Certificado de denominación. Certificación de denominación.

Crear los Estatutos.

Los Estatutos reflejan el interés y ocupación de la cooperativa enmarcados en la legislación chilena.

Los elementos que debe contener son la razón social, domicilio, el periodo, objetivo de la existencia de la sociedad, fechas de las juntas generales, el capital de constitución y forma de costear los gastos,

Asamblea Constituyente.

Deben asistir todos los miembros y tiene como primer objetivo aprobar los **Estatutos, los Órganos Sociales y el Acta Constitutiva de la cooperativa.** (Artículo 6, de la Ley General de Cooperativas).

En esta reunión se nombra al presidente de la sociedad y al secretario de la asamblea.

Registro del Acta Constitutiva y los Estatutos como Escritura Pública.

Se debe realizar la escritura pública ante notario de la conformación de la sociedad y de los Estatutos. El plazo es de dos meses, luego de que se realizar la Asamblea.

Presentar la Cooperativa en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces.

Se ingresa la escritura pública en la ciudad donde registra el domicilio la cooperativa.

Inscribir la Cooperativa en el sistema integral de información y atención ciudadana del departamento de Cooperativas de Chile.

Plazo fatal dos meses siguientes al registro del Acta Constitutiva a Escritura Pública. La solicitud la deben realizar los fundadores de la Cooperativa, presentando dos copias simples de la escritura pública.

Publicación en el Diario Oficial.

Es obligatorio publicar un extracto de la Escritura Pública de la Constitución de la Cooperativa legalizado en el Diario Oficial.

Legislación de los Libros Sociales de la sociedad cooperativa.

Libro de Actas de Asamblea General, Libro de Actas de Consejo Rector, Libro de aportaciones de Capital, Libro de registro de socios y deben ser legalizados ante el Registro de Cooperativa.

Obtener Rol Único Tributario.

Se debe cumplir con el Código Tributario y obtener el RUT.

Declaración de Inicio de Actividades.

Informar al Servicio de Impuestos Internos, a través de la Declaración Jurada del Inicio de Actividades de la Cooperativa.

Declaración Censal y Solicitud del CIF.

Se debe realizar la Declaración Censal y Solicitud del CIF para adquirir identificación fiscal y obtener beneficios tributarios como, la rebaja del 50% de los impuestos, contribuciones y otros gravámenes en excepción del IVA.

5.2. Declaraciones estratégicas.

5.2.1 Visión, Misión y Valores de la Cooperativa

Visión.

Ser una empresa líder en la industria exportadora de arándanos, reconocida por desarrollar el comercio justo, basado en la confianza y responsabilidad hacia los socios, clientes y entorno.

Misión.

Trabajar de forma cooperativa para garantizar la rentabilidad del negocio a los socios, prestando servicios para la producción y comercialización de arándanos, contribuyendo al desarrollo de una economía solidaria sustentable, que otorgue mejores condiciones de vida para sus asociados y familias, fundamentada en sólidos principios cooperativos para lograr un alto sentido de pertenencia.

Valores.

Participación y cooperación: Unión de las personas para el objetivo común.

Confianza y Honestidad: Comportamiento basado en la coherencia de los actos y al acceso de la información social.

Ayuda Mutua y Solidaridad: Para generar cohesión y colaboración mutua en un entorno democrático.

Equidad: Mismas oportunidades en el desarrollo económico y social, con un tratamiento igualitario.

Responsabilidad: Ser responsable de los actos frente a la sociedad, medio ambiente y la comunidad.

Mejora Continua: Para el progreso y supervivencia de la cooperativa.

Innovación y Desarrollo: Para mejorar los procesos internos.

Conciencia medioambiental: Políticas internas que reduzcan el impacto al medio ambiente.

5.3. Definir los objetivos estratégicos del negocio y su propuesta de valor.

Se definen los objetivos estratégicos iniciales del negocio, los que son el horizonte a alcanzar, además de la propuesta de valor que es el centro de la ventaja competitiva.

Objetivos Estratégicos.

1. Desarrollar un modelo de asociación agrícola que permita dar valor a la producción y comercialización, a través de servicios que generen beneficios a todos los involucrados.
2. Participación activa de sus cooperados para lograr los objetivos de la asociación.

3. Gestión del conocimiento, para poder tomar decisiones administrativas y operacionales certeras.
4. Articulación con socios estratégicos (Indap, Sercotec, Corfo, Municipalidad, entre otros) para obtener fuentes de financiamiento y capacitación.
5. Innovación para maximizar la cantidad y la calidad de la fruta que se venda.

Propuesta de Valor.

Producir productos de calidad con mayor margen de venta, practicando un comercio justo y asociativo para los pequeños productores arándanos.

Propuesta de valor para los socios:

1. Aumentar el margen de venta al ser la empresa quien vende a la exportadora.
2. Aprender a manejar un huerto en áreas administrativas y técnicas.
3. Empoderarse de sus capacidades para aumentar la seguridad en sí mismos, sabiendo que son importantes, y que juntos, pueden construir un mejor futuro para ellos, sus familias, la comunidad y el país.

Propuesta de valor para la Exportadora:

1. Integridad para hacer negocios y confiabilidad al momento de la recepción del arándano, entregando una fruta de calidad con alto compromiso técnico y operativo.
2. Responsabilidad y cumplimiento en los volúmenes de fruta prometidos.

5.4. Conclusiones del capítulo.

Se concluye que esta estrategia de colaboración colectiva permite poner al servicio de los productores la posibilidad de superar los obstáculos a los cuales están expuestos y tener la oportunidad de un crecimiento empresarial sostenible.

Los beneficios tributarios son de gran ayuda porque pueden ser utilizados como fondos disponibles para inversión, permitiendo hacer uso de ellos en beneficio de la empresa, sobre todo en la etapa temprana de operación.

Con este modelo se crea valor a través de soluciones de problemas colectivos, y se alcanzan niveles de competitividad similares a los de las grandes productoras de arándanos en términos de negociación, conocimiento del mercado, calidad del producto, administración y control de la operación, insumos y técnicas agrarias modernas y eficientes y certificaciones que dan valor a la producción.

6. Plan de Marketing

6.1. Estrategia de la marca, clientes y proyección del mercado.

Posicionamiento e identidad de la marca.

La cooperativa de arándanos será conocida por su acrónimo “COPAR”, siendo una compañía chilena cooperativa comercializadora de arándanos, ubicada en la provincia de Linares.

COPAR cree en el trabajo conjunto, equitativo y responsable para lograr beneficios económicos, sociales y culturales para sus socios y familias.

Justificación del nombre de la marca, logo y colores.

Nombre.

COPAR: “Cooperativa de productores de arándanos”. Palabra corta, fácil de recordar. La sílaba **CO**, es la primera sílaba de cooperativa. **P**, es la primera letra de productores y **AR**, la primera sílaba de arándanos.

Copar puede ser asociado al significado de “abundancia” en relación a “copar como a llenar” lo que sugiere un negocio exitoso.

Logo.

La imagen muestra la entrega generosa del producto por manos del productor, el que está en busca de oportunidades y beneficios de un negocio justo y transparente.

El diseño gráfico, quiere inspirar a los productores de arándanos de Linares a que sean socios en el negocio y que tengan la confianza de pertenecer a una institución que busca el desarrollo de forma responsable y justa.¹³

Colores.

Blanco: Se usa en el nombre porque representa en publicidad plenitud y felicidad y en psicología significa creatividad, apertura y crecimiento, que es lo que COPAR busca entregar a sus asociados y sus familias, con un cambio de vida integral.

Azul: Se decide un arándano azul porque en marketing es el color de la tranquilidad, y sugiere que los socios y consumidores pueden confiar en el producto.

Celeste: Se usa en el logo por completo, y sobre él se insertan las palabras y la imagen, porque en marketing el celeste representa responsabilidad, que es la forma en la que la empresa se relaciona con sus clientes, sociedad y con el medio, además es la manera como actúa al producir y comercializar.



¹³ Imagen de Canvas. Elaboración propia de palabras.

Ilustración 3. Clientes de la Cooperativa



Fuente: Elaboración propia.

COPAR busca satisfacer las necesidades y generar beneficios para los Socios (clientes), familias y la comunidad, y así contribuir a mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de la zona.

La exportadora es clave, sobre todo en los primeros años del negocio, porque se pretende vender toda la producción de arándanos frescos a ellos.

No se descarta que a medida que la cooperativa crezca en número de socios y volumen de producción pueda ser capaz de exportar, pero esta situación no se desarrolla en la presente tesis.

Proyección del Mercado.

La industria ha tenido un constante crecimiento en los últimos diez años, y su oferta anual sigue creciendo, sin embargo, para el periodo 2022-2023 se proyectan dificultades logísticas, escasez de contenedores y un aumento del precio. Estos aumentos de costos harán menos rentable el exportar.

6.2. Estrategia del negocio y segmentación.

Estrategia de genérica del negocio.

Estrategia de bajo costo. El foco será mantener los costos lo más bajo posible y vender grandes cantidades de producto uniforme.

Para poder planificar el volumen de ventas de la cooperativa y dar a los asociados seguridad y transparencia de que recibirán un precio justo, se realizarán “contratos de entrega” por la cantidad de producción a entregar por mes y temporada por el socio. Asimismo, se celebrarán “contratos de entrega” con el exportador.

Segmentación de Mercado

Los segmentos objetivo son: los **Socios** que son los productores de arándanos de la provincia de Linares y las **exportadoras** de la zona.

6.3. Los Socios y su importancia para la estrategia del negocio.

La gran mayoría de los negocios, tienen como único o principal objetivo lucrar, sin embargo, este proyecto se presenta con un diferencial estratégico.

COPAR nace con el fin de unir y satisfacer las necesidades de sus miembros y sus familias, y como consecuencia de esto, lograr competitividad e ingresos que mejoren la calidad de vida de los socios y sus familias, así como también la de los colaboradores y la sociedad (principalmente la comunidad de la provincia de Linares) en la que opera el negocio del arándano.

Son los socios quienes dan vida al proyecto, y ellos son los que luchan por sus sueños y tener un futuro mejor entre todos y para todos, en consecuencia, para ser una organización sostenible en el tiempo, se debe buscar la manera de que la asociación permanezca motivada y unida, porque en los tiempos actuales, que son de profundos y sensibles cambios (social, político y económico), será la confianza y recuperar la confianza, los valores, el respeto, la solidaridad y la diversidad, los ejes fundamentales para el resultado de la cooperativa a través de los años.

Acciones para fortalecer el modelo asociativo y fidelizar a los socios.

Se considera trascendental:

1. Sentido de Pertenencia: Maslow definió la pertenencia como “una necesidad humana, como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema”.

Por lo tanto, tiene que existir un compromiso genuino de todos quienes participan de ser inclusivos, de validar al otro, de generar espacio y desarrollar actividades según intereses y cualidades del socio, estar dispuestos y disponibles a conversar y a escuchar, ser tolerantes, dar oportunidades a todos por igual y no discriminar por formación, edad, género, entre otros.

Propuestas:

- a) Celebrar los cumpleaños.
- b) Cada logro personal y grupal es considerado muy importante y se debe transmitir.
- c) Instalaciones físicas seguras y cómodas para tener un entorno acogedor.
- d) Comunicación abierta y transparente, de manera transversal.
- e) Tomar en cuenta todas las ideas y desarrollar las mejores, sin considerar la estructura organizacional jerárquica.
- f) Generar encuentros de focus group para el análisis y satisfacción del socio, donde se puedan transmitir propuestas para desarrollo de sus intereses y/o los del grupo.
- g) Realizar encuestas para saber en qué quieren invertir los socios, como dueños de la cooperativa y conocer cómo quieren distribuir los recursos que se generan, por ejemplo: contribución al bienestar común mediante juegos deportivos, viaje al puerto de san Antonio y conocer cómo funciona la aduana, o si desean contribuir con un organismo de la zona, como escuela, junta de vecinos, grupos de adultos mayores, entre otras.

Resultados esperados:

Felicidad dentro de la organización y en el entorno cercano de cada socio.

Motivación a contribuir y estar presente en las actividades que involucren directa o indirectamente la cooperativa, por ejemplo, colaborar en redes de vecinos o representar a COPAR en una exposición.

Orgullo de pertenecer, de luchar por una oportunidad tangible dentro del negocio del arándano y de estar construyendo un mejor futuro, para ellos y sus familias, para la comunidad y el país.

Cuidar lo propio, esto se logra cuando el socio siente que es parte importante, cuando lo reconocen y se reconoce como dueño de COPAR, así este vive el negocio con pasión, siente orgullo y coopera de manera responsable.

Gestión participativa frente a los proyectos y objetivos de COPAR, donde se aprecie la voluntad social para alcanzar mejores y mayores niveles de competitividad basados en la unidad.

2. Relaciones interpersonales: Vivir en sociedad puede ser complejo, porque en muchas ocasiones el conflicto puede generar grandes desencuentros, transformándose en obstáculos para las relaciones sanas, por este motivo es muy importante el respeto en las comunicaciones y la tolerancia frente a los desacuerdos.

Propuestas:

a) Cuidar el lenguaje y la forma de expresarse, para transmitir los mensajes de manera adecuada, pensando en los oyentes para no causar motivos para desencuentros.

b) Planes de formación y capacitación para los socios y su núcleo familiar, con el fin de que puedan interactuar con sus familias bajo el alero de COPAR, con el fin de transformarse en una “gran familia”, compartiendo experiencias, conocimientos y habilidades, así todos pueden destacar y sentirse importantes, porque un socio se va a desenvolver mejor en un área y otro socio tendrá más habilidades en otras prácticas.

La unión hace la fuerza, porque dos suman más que uno.

c) Plan de comunicación interna, con la finalidad de que todos tengan bien claro hacia donde se quiere llegar, para eso debe existir un trabajo en conjunto para ir resolviendo cualquier inconveniente que vaya surgiendo y no sólo dentro de la infraestructura de la cooperativa, por ejemplo, se pueden desarrollar reuniones haciendo un día de campo con los socios y sus familias, con esto se fomentan las relaciones interpersonales, además, se contribuye a aumentar el sentido de pertenencia.

d) Crear alianzas con organismos de la provincia, por ejemplo, con el club de fútbol “Deportes Linares” para que los socios puedan tener beneficios para ir a alentar al club.

e) Formar un equipo deportivo o hacer juegos de domino, naipes o ajedrez, dentro de las actividades de vinculación interpersonal.

Resultados esperados:

Las dificultades son superadas al ser vistas “normales” como parte de cualquier proceso. Vínculo entre los socios y sus familias, con la finalidad de involucrarse con el entorno cercano de cada socio, el que es considerado muy importante para cualquier persona que viva en familia. Se busca incentivar la preocupación por los demás, como también compartir buenos momentos para cultivar un ambiente sano.

Solidaridad con el medio, ser generoso y también empático para actuar y contribuir a ayudar con los problemas de los demás, este es un principio clave de la asociatividad, vivir en sociedad no es sólo compartir un territorio, sino que es entender de que todos

necesitamos de todos y que unidos se pueden lograr beneficios imposibles de alcanzar individualmente.

Participación y convivencia, con el fin de lograr un equipo participativo, motivado y comprometido, que propicie el buen clima en toda organización, a través de una sana convivencia y competencia.

3. Seguridad, confianza, respeto y Lealtad: El miedo paraliza y como consecuencia, las personas tienen un menor desempeño, no permite avanzar ni tomar decisiones claras y oportunas, además puede causar problemas de salud, por lo tanto, es prioritario que exista confianza entre los socios y colaboradores, como también entre todos los participantes de COPAR como negocio asociativo, para generar lealtad que se fundamenta en el respeto recíproco.

Propuestas:

a) Diálogo permanente y abierto, en un marco de respeto, para entender a los participantes y actuar en pos de su bienestar, además, mitigar situaciones negativas si existiesen y gestionar el cambio, así como también buscar acuerdos.

b) Fomentar un ambiente cercano y transparente, COPAR nace en un ambiente transparente y de sueños, pero también de resentimientos por la falta de oportunidades (percepción focus group), por esta razón no se pueden generar ambigüedades entre el decir y el hacer, es decir, hay que esforzarse para comunicar de forma clara como se están haciendo las cosas, y no dejar espacios para la mentira o la corrupción, ya que el daño para los socios como “seres humanos” sería irreparable, porque si ya existen sentimientos de resentimiento o de discriminación, estos serán aún más agudos y profundos.

c) Horizontalidad en las oficinas de COPAR, para mostrar “igualdad” como personas dignas.

d) No controlar en exceso, porque esto denota desconfianza y causa desmotivación, por ejemplo, las personas pueden dejar de dar ideas u opiniones al creer que no serán tomados en cuenta, consideran que no tienen valor sus iniciativas, y solo reaccionan, en consecuencia, se daña el clima, la creatividad, la lealtad, entre muchas otras cosas.

Resultados esperados:

Compromiso, muy necesario cuando existan dificultades, porque al haber un verdadero compromiso se espera poder contar con los socios y que darán una milla extra, además ellos se concentrarán en resolver los acontecimientos negativos y serán capaces de sobrellevar las dificultades entendiendo que son propias de la vida.

Fidelidad, si estamos frente a una asociación fiel, podemos estar seguros de que nacerán ideas en pos de mejorar lo que se está haciendo, habrá más esfuerzos para alcanzar los objetivos y la imagen de COPAR en la comunidad será posicionada más rápido, teniendo como consecuencia el aumento de los socios.

La Proactividad es poder anticiparse a los cambios y ser más eficientes, con la facultad de escoger libremente la forma de responder, además permite mayor flexibilidad, adaptación, actitud y compromiso consigo mismo, con la empresa y con el entorno.

Principales acciones para atraer socios.

- a) Fidelizar a los socios, porque a través de ellos se atraen nuevos productores, si escuchan buenos comentarios y experiencias no cabe duda de que habrá más interesados por ser miembros de la organización.
- b) Facilidad para incorporarse; debe ser Linarense, aceptar y practicar los valores asociativos de COPAR, pagar la cuota de incorporación (hasta en 12 meses) y las cuotas sociales (1 vez al año), las que serán usadas para solventar los gastos de las actividades estratégicas que fortalezcan la asociatividad.
- c) De las capacitaciones que se van a realizar dentro de COPAR, algunas serán abiertas para otros productores que no sean socios, bajo previa inscripción y con cupos limitados.
- d) Seguimiento de las necesidades del grupo (focus group, encuestas etc.) para adaptar las capacitaciones, eventos y actividades para que sean de interés de los potenciales asociados.
- e) Fomentar la participación de los socios en eventos donde COPAR pueda hacerse visible, por ejemplo, actos de la municipalidad, ferias costumbristas de la zona, etc.
- f) Cumplir con los compromisos para generar credibilidad en el medio.
- g) Publicidad en la provincia.

6.4. Estrategia de Marketing.

En consecuencia, de que nuestro cliente es un intermediario, no es necesario una estrategia agresiva de marketing. Lo que se busca, es ser una empresa confiable y estable, conocida por cumplir con los acuerdos y tratados frente a los clientes y la sociedad.

6.4.1. Marketing MIX.

Se detalla a continuación las decisiones relativas a las 4P's por segmentos: segmento productores y segmento exportadoras.

Segmento Productores.

Productores de arándanos que deseen asociarse voluntariamente y comercializar sus productos a través de la cooperativa, ellos deben considerar no solamente que están invirtiendo su dinero para obtener mayores utilidades, sino que, es el acceso a un mercado al que no podrían participar por si solos. Donde las experiencias y relaciones con todos los involucrados (socios, proveedores, entes gubernamentales, profesionales, clientes, etc.) les serán enriquecedoras y llenas de aprendizaje.

Condiciones para ser asociado:

La admisión de los socios es abierta, sin embargo, existe algún tipo de restricción para conservar el origen de la empresa, para esto es importante que quienes deseen pertenecer deben cumplir con algunas condiciones:

1. Persona natural o jurídica.
2. Tener inicio de actividades, condición que no aplica para los socios fundadores. Si una persona quiere asociarse y no posee registro de actividades formales, se le orientará para que pueda crearla en SII y posterior a eso, podría tener la calidad de asociado.
3. Ser mayor de 18 años.
4. Deben residir en la provincia de Linares.
5. La producción en la cosecha debe ser superior a 3.000 kilos.
6. Familiares de socios serán admitidos, si cumplen con los requisitos.
7. Ser fundador para la suscripción del acta de la junta general constitutiva.
8. Por solicitud y aprobación del Consejo de Administración, y posterior adquisición de cuotas de participación.
9. Cumplir con los estatutos de la cooperativa.
10. Por sucesión a causa de muerte del socio.

Precio: El precio “cuota de participación” será de 29 UF para quienes ingresen antes del tercer año, posterior a esa fecha el precio será aumentado en proporción de la variación de las utilidades, esta variación es porque el riesgo de entrar en un negocio nuevo es mucho mayor que una vez que exista más experiencia y aprendizaje en su gestión, y genere utilidades.

Se cobrará una vez al año un precio de 20 UF por concepto de cuotas sociales, que servirá para financiar actividades de fortalecimiento cooperativo y de vinculación y convivencia.

Punto de Venta: La cooperativa tendrá una bodega como centro de acopio para los productos cosechados por los asociados, en donde también funcionarán las oficinas administrativas y sociales. La ubicación es en Linares.

Promoción:

Actividades de promoción inicial.

Durante los tres primeros meses desde la puesta en marcha se realizará de manera intensiva las visitas a clientes y juntas de vecinos de los sectores rurales de Linares, con el fin de dar a conocer el modelo de negocio, los beneficios y los servicios a entregar como, por ejemplo; el beneficio de asociarse y comercializar bajo la cooperativa COPAR, permitiendo reducir costos, generar redes de apoyo para el desarrollo productivo, derecho a participar en capacitaciones, asesorías y cursos que serán diseñados en fechas estratégicas, previas a la ejecución de las tareas productivas según calendario, entre otros.

Se compra y diseña un Letrero, el que se instalará en el frontis del centro de operaciones y acopio, para dar a conocer la localización de las instalaciones de la empresa y potenciar su imagen y marca.

Se enviarán e-mail marketing por la plataforma Shopify que permite enviar mails masivos sin costo si se envían menos de 2.500 correos, y por cada 1.000 correos adicionales tiene un costo de 1 dólar americano.

Actividades de promoción permanentes.

1. La principal forma de promocionar a COPAR es a través de sus socios, porque al ser vistos por sus vecinos, amigos, familiares con una mejor calidad de vida y felices, muchos tendrán la motivación de ingresar a la cooperativa. Esta forma de promoción es la más efectiva al considerar la desconfianza social que está arraigada en el entorno.

2. Página web con información relacionada a la cooperativa y las oportunidades para los agricultores y exportadores de la provincia de Linares, con temas de interés sobre comercio interno y exterior del arándano, proyecciones de crecimiento, comercio justo, experiencias de cultivo de los socios para incentivar y dar confianza para que se asocien nuevos productores y fidelizar a los asociados. Además, debe contener los datos de contacto de la empresa como dirección, email, teléfono, horarios de atención y enlace a otras redes sociales que tenga la cooperativa.

3. Instagram, LinkedIn y Facebook con campañas, fotos, eventos y noticias, además de contenido sobre beneficios de una buena alimentación y específicas del arándano, se busca generar tráfico de personas y así asegurar que los mensajes lleguen a los usuarios de los segmentos objetivos.

4. Publicidad Radial, mensaje radial de minutos porque es el medio de uso masivo en los huertos, según información obtenida del segundo focus group.

5. Afiches publicitarios, como material visual que tiene como fin de atraer la atención de los clientes y comunicar la marca, por lo que los afiches tendrán la imagen del logo de COPAR y contacto de la empresa, los que serán expuestos en medios de transporte sobre todo rural, negocios vecinales, etc.

6. E-mail marketing; Shopify, esta plataforma permite enviar mails masivos sin costo si se envían menos de 2.500 correos, y por cada 1.000 correos adicionales tiene un costo de 1 dólar americano, se pronostica enviar hasta 2.500 correos de este tipo.

7. Asociaciones con municipalidad, Indap, Sag para participar en ferias, exposiciones o charlas a la comunidad, y convenios con instituciones de educación superior para participar en programas de desarrollo agrícola, prácticas para sus estudiantes, seminarios, etc.

Presupuesto

La periodicidad del presupuesto para las actividades de promoción, se define a cinco años.

Se delinea de acuerdo a la estrategia de comunicación usada, con el objetivo de construir y posicionar la marca, retener y adquirir clientes (nuevos socios).

Se estima una variación del IPC de 3% para el año 1 y 3,5% para los siguientes tres años

Tabla 2. Presupuesto de Marketing

Productos y medios	Objetivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Letrero en el centro de operaciones y acopio	Llamar la atención y potenciar la marca de la empresa.	800.000	-	-	-	-

Página Web + hosting y dominio anual (\$37.750)	Visibilizar la marca, atraer clientes, reforzar la imagen, potencia la relación empresa y cliente. Etc.	263.666	38.883	40.244	41.653	43.110
Redes sociales	Poder interactuar con el público objetivo y dar mayor alcance a la asociación.	106.000	38.883	40.244	41.653	43.110
Comunicación radial	Llegar con la publicidad a los hogares campesinos de sectores rurales en la zona.	499.800	514.794	523.812	542.145	561.121
Afiches publicitarios 100 unidades (40x60 cm.)	Con el fin de invitar a ser socios y promover la marca, el producto y los servicios.	198.730	204.692	211.856	219.271	226.946
Total		1.868.196	797.252	816.156	844.722	874.287

Fuente: Elaboración propia.

Segmento Exportadoras.

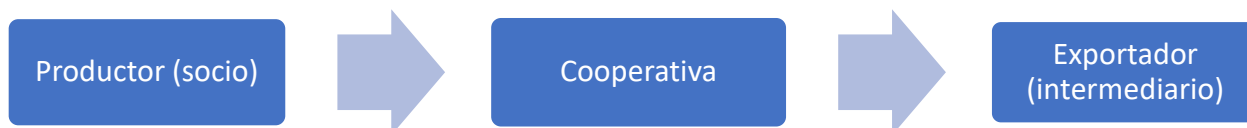
Empresas exportadoras de arándanos.

Comercialización: La comercialización se realizará en forma directa con la empresa exportadora.

La fruta se entregará a granel para no incurrir en mayor costo de infraestructura, personal, operacional, además, para embalar se debe tener el respaldo y la confianza de los proveedores, en consecuencia, al ser una empresa nueva, no existe oportunidad para que los arándanos puedan ser entregados seleccionados y embalados hasta que la cooperativa no logre posesionarse y contar con prestigio local.

Esta forma de comercializar no será abordada en la tesis.

Ilustración 4. Comercialización



Fuente: Elaboración propia.

Producto: El arándano es una baya esférica y su tamaño va desde los 0,7 cm a 1,5 cm de diámetro. El color depende de la variedad pudiendo ser azules, negros o morados. Se pueden encontrar hasta 100 semillas al interior del endocarpio. Comercialmente el fruto tiene una cicatriz estilar que se busca sea pequeña y seca, firme y sin deformaciones ni daños para no ser rechazada por la autoridad sanitaria en Chile o en el país de destino.

Precio: El precio lo fija el mercado y depende de la oferta y la demanda internacional, éste varía entre semanas.

Punto de Venta: Es la exportadora quien será la responsable de la distribución del producto al mercado exterior.

En el futuro se pretende disponer de mayores volúmenes de fruta y un posicionamiento de la marca para comenzar a exportar como cooperativa. La alternativa de exportar directo no se aborda en el proyecto.

Promoción: Como es la exportadora quien comercializa para exportar, es esta quien maneja la promoción, no obstante, la cooperativa realiza publicidad para posicionar su marca y atraer nuevos socios, como se detalla en el mix del segmento “productores”.

6.5. Conclusiones.

Existen dos clientes para el negocio. Los “asociados” y el “intermediario”.

Sin asociados, la cooperativa no puede funcionar ni alcanzar los objetivos para la cual fue creada. Las exportadoras de la zona son clientes claves en la cadena de suministros para llegar al mercado exterior, dado que en los primeros años de funcionamiento el objetivo es que esta sea el intermediario del negocio.

El presupuesto de marketing se distribuye estratégicamente para alcanzar con éxito el plan, siendo la principal promoción

la experiencia de los socios y la comunicación que ellos hagan en la zona.

Es necesario encontrar la infraestructura física donde operará la cooperativa, su ubicación debe ser de fácil acceso y visibilidad para que ayude al posicionamiento de la marca y actúe como publicidad.

Se debe buscar una bodega donde se acopie la fruta y funcione las oficinas de la empresa.

7. Estructura organizacional.

Quienes participan en la empresa como dueños, tienen un rol de socios y controladores, quienes deben contribuir a una **Gobernanza** sólida y transparente, asegurando que los beneficios sean compartidos y sostenibles en el tiempo, así también, tienen la responsabilidad de estar presentes ante las necesidades de las personas, y estar comprometidos a desarrollar un comercio justo.

Las personas “no dueños” que asuman cargos en la organización deben tener cualidades y habilidades propias de una cultura de cooperativismo.

Se determina un modelo mixto de organización, porque debe existir un orden que diferencie a quienes controlan y toman las decisiones en base a su participación dentro la sociedad cooperativa, pero a la vez se busca cohesión y una comunicación fluida y transparente en pos de generar equipos colaborativos que persigan los mismos beneficios y oportunidades de consolidación y crecimiento de la empresa.

A continuación, se presenta un modelo que se adecua a estos tiempos y a los principios de COPAR, dentro de un ambiente de constante cambio, donde se requiere que los mensajes e ideas de todos se compartan en busca de mejores resultados cooperativos.

Se definen cargos estratégicos e imprescindibles para el funcionamiento de la empresa para el periodo del proyecto, sin embargo, con el transcurso de las temporadas puede ir aumentando la dotación, así como el número de cargos.

El organigrama sin bien es uno, se divide en dos ítems; **asociación y empresa**, esto para entender mejor la estructura de COPAR.

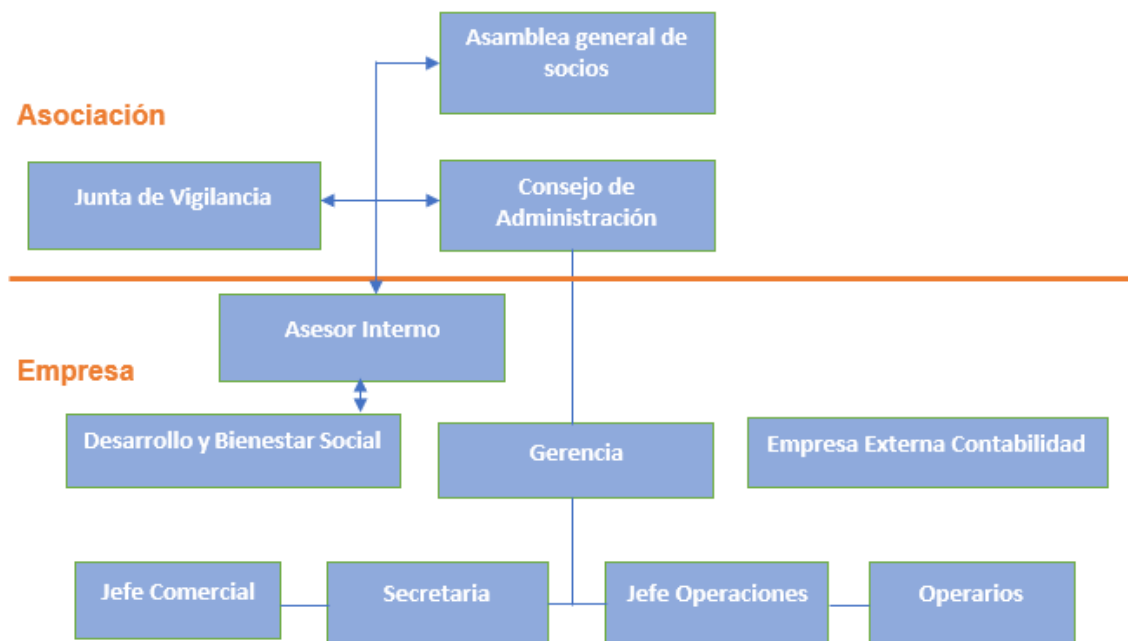
En la parte superior se encuentran los tres órganos cooperativos con cargos ocupados por los dueños, y en la parte inferior de jerarquía se tienen ocho roles (internos) que serán ocupados por personas que no son socios con el fin de no involucrar conflictos de interés, también en el organigrama figura la empresa externa de contabilidad.

Los organismos junta de vigilancia y consejo de administración, están en un nivel horizontal dado que tienen una contribución semejante, estas áreas son dirigidas por socios y trabajan de forma integrada como un equipo colaborativo y en conjunto con un asesor interno, quien participa en el desarrollo y formación de los socios, con la finalidad de que sean preparados por un experto en temas de gestión Administrativa y financiera para cumplir sus funciones lo mejor preparados posibles.

La gerencia, tiene dependencia jerárquica del Consejo de Administración y de ésta dependen todas las funciones relacionadas al negocio.

En la misma línea de la gerencia está el área de desarrollo y bienestar social dada a su trascendencia que justifican los principios y valores que le dan la identidad a la empresa.

Ilustración 5. Organigrama de la Cooperativa



Fuente: Elaboración propia.

7.1 Definición de cargos.

Asamblea de Socios o Junta General de Socios.

La Asamblea general de socios es quien dirige la cooperativa y está constituida por los socios inscritos en el registro social, esto la hace ser una empresa democrática, y de interés social.

En las juntas generales de socios, cada socio tiene derecho a un voto, es decir, el número de socios determina el número de votos, y no la contribución en hectáreas de producción, porque la diferencia que exista en el aporte de producción (superficie plantada), se verá reflejado en el ingreso que reciba en la temporada el asociado, debiendo tener claro los socios que COPAR no es el fin para lucrar, sino que es la oportunidad de poder desarrollar un negocio que hoy presenta falencias administrativas, productivas, financieras, tecnológicas, etc. Y poder alcanzar competitividad y mercados donde no podrían haber llegado individualmente.

Las materias a abordar en las juntas generales son mencionadas en la Ley de Cooperativas y su reglamento.

Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.

Los organismos junta de vigilancia y consejo de administración, están en un nivel horizontal dado que tienen una contribución complementaria, estas áreas son dirigidas por socios y trabajan de forma integrada en conjunto con un asesor interno, quien es el encargado del aprendizaje de los socios que conforman estas áreas y del desarrollo de competencias.

Consejo de Administración.

Está conformado por asociados, los cuales son elegidos en la Asamblea de socios y son los que representan a los miembros como usuarios de los servicios de la cooperativa, ellos deben velar para que ésta funcione para el beneficio de los asociados.

El Consejo tiene la responsabilidad de contratar al gerente general, determinar las obligaciones de su cargo y hacer su evaluación del desempeño, además, debe representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa para que se cumpla el objetivo social de ésta, sin perjuicio de la responsabilidad del gerente en el ámbito de representar a la asociación.

Junto con el gerente deben planificar la asamblea anual donde se presenta a los asociados el estado financiero del negocio y las políticas administrativas.

El consejo contará con una persona que los capacite y oriente en estas competencias.

El consejo de administración no percibirá remuneración, no obstante, se reembolsarán los gastos en los que incurran para el buen desempeño de sus funciones.

Junta de Vigilancia.

Debe vigilar los resultados contables y financieros, además de otras responsabilidades establecidas en el estatuto y reglamento de la cooperativa, pero no podrá intervenir en los actos del Consejo de Administración ni del Gerente General.

Los integrantes de la Junta de Vigilancia no percibirán remuneración, no obstante, se reembolsarán los gastos en los que incurran para el buen desempeño de sus funciones. Estará compuesta por 3 socios, los que serán preparados por el asesor interno y participarán en los cursos capacitaciones de desarrollo.

Asesor Interno.

El asesor debe tener experiencia en administración, contabilidad y finanzas, idealmente haber desempeñado funciones de docencia.

La finalidad del puesto es asesorar y enseñar a los asociados sobre las materias en la que deben controlar y participar, como por ejemplo analizar un estado financiero, y entender las cuentas contables y resultados del negocio. El asesor tendrá un sueldo base \$829.809.

Encargado de Desarrollo y Bienestar.

Es la persona que debe impulsar la capacitación de los socios, debe trabajar para que todos los socios adquieran competencias trascendentales para un buen manejo de la empresa, como lo son aspectos técnicos y sociales de la educación cooperativa, talleres, grupos de estudio de temas empresariales, de comunicación, o actividades realizadas en conjunto con la comunidad para impactar positivamente el entorno donde se desenvuelve.

El impacto de Desarrollo y Bienestar Social es muy alto, corresponde a un cargo estratégico, ya que es quien se encarga de fomentar entre los productores los ODS, y dentro de estos se ocupa de concientizar en una gestión sostenible de los recursos naturales, como energía y el acceso al agua y su uso responsable. Uno de los primeros desafíos será evaluar procedimientos de cultivo y producción de cada socio para analizar posibles errores y buscar mejorar sus prácticas y procesos a través de capacitación, la que será supervisada para su cumplimiento.

Quien asuma este rol debe ser sicólogo o relacionador público, con habilidades comunicativas e influyente, capacidad de resolver conflictos y tener valores que representen el espíritu del cooperativismo social.

Sueldo base a pagar \$1.086.905.

Gerente General.

Las atribuciones de este son fijadas en los estatutos de la cooperativa, teniendo la responsabilidad de representar judicialmente a la empresa. El consejo de administración es el responsable de su contratación y su objetivo es velar por la rentabilidad de la inversión, garantizando el óptimo funcionamiento de la empresa, dirigiendo y controlando la gestión de los encargados de las áreas comerciales y de operaciones.

Será el responsable de preparar y presentar en la asamblea anual el presupuesto de la cooperativa, el plan operacional, el presupuesto de caja y las metas de cada área según el lineamiento estratégico de la empresa, además debe analizar los mercados e identificar oportunidades de negocio, entre otras funciones propias del cargo.

Es el encargado de contratar al jefe comercial y al jefe de operaciones.

El gerente reporta al consejo de administración y puede permanecer en su cargo solo si cuenta con la confianza del consejo.

El gerente debe ser ingeniero civil, comercial o agrónomo, con experiencia en empresas exportadoras de berries y manejo de inglés, mínimo C2.

Sueldo base a pagar \$ 3.536.977 más un bono de producción por fin de temporada equivalente a un sueldo Base.

Jefe Comercial.

Encargado de la comercialización, marketing, gestión de contratos con los intermediarios, obtención de certificaciones, documentación tributaria, entre otras funciones relacionadas al cargo.

Reporta al gerente general.

El jefe comercial debe ser ingeniero en comercio internacional, civil o comercial, con conocimiento en comercio exterior, manejo de inglés y experiencia en el sector agroindustrial, idealmente en exportación de arándanos, además, debe tener habilidades comerciales y de liderazgo.

Sueldo a pagar \$1.730.226 base más un bono equivalente a un sueldo base por fin de temporada que se entrega si logra aumentar la cantidad de asociados durante el año.

Jefe de Control de calidad.

Encargado de la recepción, inspección y almacenamiento de la fruta para verificar su calidad.

Es responsable del manejo de la fruta, de su inspección antes de la entrega al intermediario, de los “rechazos” que se produzcan y del seguimiento de los envíos de la exportadora al exterior, además debe encargarse de las certificaciones y autorizaciones fitosanitarias si correspondieran, entre otras funciones relacionadas con el cargo.

Reporta al gerente general.

Debe definir e implementar las políticas, reglas y sanciones previo V°B° del gerente general, si los socios incumplen sus compromisos de calidad desde el proceso productivo hasta la recepción de la fruta en cooperativa.

El jefe de operaciones debe ser ingeniero agrónomo o especialista en control de calidad con experiencia en empresas productoras o comercializadoras de arándanos, contar con habilidades de liderazgo y deseable manejo de inglés.

Reporta al gerente general.

Sueldo a pagar \$ 1.730.226 base y un bono equivalente a un sueldo base al finalizar la temporada que se entrega si durante el periodo logra aumentar las ventas en kilos.

Secretaria.

Encargada de la atención de los asociados y de labores administrativas solicitadas por la jefatura.

Reporta al gerente general.

Debe tener estudios técnicos de secretariado o administración de empresas, manejo de office.

Sueldo mensual a pagar \$ 543.478 base y un bono equivalente a un sueldo base si la evaluación de su gestión es calificada como buena o excelente, sin reclamos formales de los clientes.

Operarios.

Encargados de las labores generales del centro de acopio, como recepción, limpieza y pesaje de la fruta.

Deben poseer licencia de conducir para el traslado de la fruta al intermediario.

Se contratarán 2 empleados, teniendo en consideración que en la entrevista realizada al intermediario (cochencho) indicó que esta función la realizaban dos personas, manejando una cantidad diaria de 9 mil kilos de fruta, que es más de la producción diaria inicial que se proyecta vender en las primeras temporadas.

Reportan al jefe de operaciones.

Sueldo mensual a pagar \$ 543.478 base y un bono equivalente a un sueldo base.

Contabilidad.

La contabilidad será realizada outsourcing, porque no es necesario contratar a una persona para estas funciones, dado el volumen de trabajo es más económico externalizarla porque los flujos de trabajo en esta área son solo en determinados días del mes (declaraciones de impuestos, remuneraciones, cotizaciones etc.)

7.2. Estrategia de reclutamiento y selección.

1. Convocatoria de ofertas laborales
2. Recepción y evaluación de currículos los que se solicitarán con expectativas de renta para tener postulaciones que realmente se acerquen al presupuesto asignado. Se seleccionará una terna de candidatos que reúnan las características de formación, experiencia y habilidades mencionadas en las ofertas de trabajo. Se prioriza a candidatos de Linares.
3. Entrevista personal con el directorio y/o gerente, según el cargo, quien debe cerciorarse que el candidato cumple con el perfil y la cultura de la cooperativa.
4. Contratación.

7.3. Plan de desarrollo y capacitación.

Para **los socios** que participen en el consejo de administración o en la junta de vigilancia se considera un plan de capacitación relacionado a las labores que desempeñan según su formación académica. El objetivo del plan es motivar y desarrollar habilidades que contribuyan a mejorar las competencias de los agricultores tanto para el cargo dentro de la cooperativa, como para su negocio particular. Se realizarán capacitaciones en educación financiera, administración, temática comercial, además de charlas técnicas, participación en seminarios, giras, como, por ejemplo, visitar las zonas de embarque en el puerto para que conozcan el proceso logístico de la fruta, los trámites en general y además, se desarrollen vínculos más estrechos entre los dueños.

Los operarios tendrán capacitaciones por lo menos dos veces al año sobre cambios de procesos, técnicas o prácticas que beneficien el desempeño de su rol.

Para **la gerencia**, es necesario la participación en el seminario anual de blueberries consulting para actualizarse en la industria, en las oportunidades y desafíos para el nuevo año, además de generar redes y posibles nuevos negocios. En este evento también participan miembros del consejo de administración.

Las personas relacionadas a la gestión tendrán oportunidades para participar en seminarios y capacitaciones dictadas por organismos gubernamentales.

Todo el equipo y miembros de la cooperativa deben realizar el Diplomado e-learning de Cooperativas dictado por la división de asociatividad y cooperativas del ministerio de economía, el que es gratuito.

Además, se buscará la colaboración de centros educativos con formación técnica en Linares, a través de su departamento de vinculación con el medio (charlas y capacitación para la empresa y convenios de prácticas para los estudiantes).

7.4. Remuneraciones.

Cada año el sueldo base tendrá un reajuste del 1,5% anual, esta alza en las remuneraciones se considera dentro de las estrategias de la cooperativa basada en condiciones de trabajo dignas y justas para quienes forman parte de COPAR.

Tabla 3. Sueldo base reajustado en pesos, proyectados a 5 años de operación

Sueldos bases	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesor Interno	829.809	842.256	850.679	859.185	867.777
Desarrollo y bienestar	1.086.905	1.103.209	1.114.241	1.125.383	1.136.637
Gerente	3.536.977	3.590.032	3.625.932	3.662.191	3.698.813
Jefe Comercial	1.730.226	1.756.179	1.773.741	1.791.479	1.809.393
Jefe Operaciones	1.730.226	1.756.179	1.773.741	1.791.479	1.809.393
Secretaria	543.478	551.630	557.146	562.718	568.345
Operarios 1	543.478	551.630	557.146	562.718	568.345
Operarios 2	543.478	551.630	557.146	562.718	568.345

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Remuneraciones líquidas percibidas al primer año de operación en pesos

Remuneraciones	Sueldo Líquido mensual	Bono Anual (1 sueldo base)	Sueldo Líquido mes con bono	Líquido anual
Asesor Interno	800.000	0	800.000	9.600.000
Desarrollo y bienestar	1.000.000	0	1.000.000	12.000.000
Gerente	3.000.000	3.536.977	5.719.038	38.719.038
Jefe Comercial	1.500.000	1.730.226	2.934.203	19.434.203
Jefe Operaciones	1.500.000	1.730.226	2.934.203	19.434.203
Secretaria	550.000	543.478	1.000.040	7.050.040
Operarios 1	550.000	543.478	1.000.040	7.050.040
Operarios 2	550.000	543.478	1.000.040	7.050.040

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Remuneraciones líquidas anuales, proyectadas a 5 años de operación, en pesos

Colaborador	Remuneración Líquida Año 1	Remuneración Líquida Año 2	Remuneración Líquida Año 3	Remuneración Líquida Año 4	Remuneración Líquida Año 5
-------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Asesor Interno	9.600.000	9.718.260	9.796.824	9.876.156	9.956.292
Desarrollo y bienestar	12.000.000	12.152.064	12.254.952	12.358.872	12.463.836
Gerente	38.719.038	39.294.678	39.684.198	40.077.596	40.474.942
Jefe Comercial	19.434.203	19.700.714	19.881.053	20.063.212	20.247.170
Jefe Operaciones	19.434.203	19.700.714	19.881.053	20.063.212	20.247.170
Secretaria	7.050.040	7.153.462	7.223.438	7.294.128	7.365.509
Operarios 1	7.050.040	7.153.462	7.223.438	7.294.128	7.365.509
Operarios 2	7.050.040	7.153.462	7.223.438	7.294.128	7.365.509

Fuente: Elaboración propia.

7.5.- Conclusión.

El objetivo de este capítulo es definir una estructura organizacional formal para reflejar el comportamiento de la organización, por ejemplo, su jerarquía, la distribución de responsabilidades y obligaciones y poder alcanzar eficiencia organizacional.

La definición de roles busca evitar conflictos entre los socios, por ejemplo, luchas de poder, duplicidad de funciones, alianzas interpersonales, entre otros.

La cooperativa tiene un rol fundamental con el entorno, como es contribuir al crecimiento económico de la zona generando empleo y reduciendo la pobreza, además de poder acceder a educación, ya sea con un programa de desarrollo interno o haciendo uso de algún convenio de la cooperativa e instituciones regionales o con recursos propios a medida que aumenten los ingresos familiares de los asociados, además, de su contribución a la seguridad alimentaria de calidad.

La organización abre las puertas a evolucionar a una sociedad más justa y equitativa, inclusiva y democrática, en donde las personas son valoradas y puedan participar y expresarse sin temor.

8. Plan de ventas y generación de ingresos.

En esta sección se realiza un análisis de los cuatro países que más importan arándanos en el mundo para determinar el destino al que exportará la cooperativa, se observan variables como: demanda, precio, estabilidad económica y facilidades de ingreso para hacer negocios.

En sus primeros años la estrategia de ventas se concentrará en vender la producción mediante una exportadora, se comercializará con la empresa que mejores condiciones de contrato de venta otorgue, en relación al precio, a un menor costo asociado de venta

y acuerdos de pago con un mayor porcentaje de anticipo, con la finalidad de que los socios reciban el máximo retorno posible con un anticipo de dinero para que puedan ir apalancando la cosecha de la temporada.

Se evaluará año a año en asamblea general si la cooperativa exportará directamente, considerando el compromiso, intención de crecimiento, bienestar de los asociados, cantidad de cosecha, conocimiento y aprendizaje del mercado exportador.

La presente tesis no analiza a la cooperativa como exportadora.

8.1. El mercado a satisfacer.

Según TRADE MAP, los seis principales países importadores de arándanos y frutos *vaccinium* fresco chilenos son los que se presentan en la tabla siguiente.

Se seleccionan los cuatro primeros países del ranking para hacer un análisis que permita escoger al mercado exportador.

Tabla 6. Principales países importadores de arándanos y demás frutos del género "vaccinium", "frescos". Valores en dólares

Importadores	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Valor importado en 2021
Mundo	2.738.924	3.423.474	3.943.595	4.391.340	5.271.400
Estados Unidos	969.199	1.247.029	1.363.073	1.371.232	1.742.892
Países Bajos	246.398	310.312	448.658	574.052	653.913
Alemania	215.245	309.874	370.390	463.999	473.807
Reino Unido	337.787	373.022	390.971	384.431	44.5916
Canadá	186.861	221.459	254.801	245.508	310.792
España	93.900	128.098	127.587	179.647	213.619
China	103.381	122.024	175.398	184.302	213.133
Hong Kong, China	50.664	73.199	86.112	112.002	166.938
Polonia	28.548	45.055	66.924	91.709	114.416

Fuente: Trade Map. Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

Se observa que Estados Unidos, Países Bajos (ex Holanda), Alemania y Reino Unido (Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda del Norte) son quienes más importaron arándanos durante los años 2017 al 2021. En consecuencia, se realiza un análisis más detallado sólo a los países mencionados.

8.2. Análisis Cualitativo

Análisis basado en los requisitos arancelarios, no arancelarios y a la facilidad de hacer negocios. Se pretende exportar a un mercado que no sea complejo acceder para que los primeros años de operación los socios comiencen a interiorizarse en el comercio exterior.

Tabla 7. Indicadores cualitativos de los mercados importadores seleccionados. Arándanos y demás frutos del género "vaccinium" "frescos"

Importadores	Arancel (estimado) enfrentado Chile	medio por	Clasificación en la facilidad de hacer negocios	Número de requisitos arancelarios enfrentada Chile	de no por
Estados Unidos		0	6		46
Países Bajos		0	42		100
Reino Unido		0	8		100
Alemania		0	22		100

Fuente: Elaboración propia. Cálculos del CCI basados en estadísticas de Dirección Nacional de Aduanas.

Chile tiene arancel 0 para exportar a cualquiera de los cuatro países potenciales, sin embargo, es Estados Unidos el país con el menor número de requisitos no arancelarios, posee 46 seguido de 100 requisitos que tienen los otros países del análisis, además, el país de América del Norte presenta una clasificación muy baja en relación a la facilidad de negociar, según Doing Business del Banco Mundial, éste figura con una puntuación de 6 de un total de 190, seguido por Reino Unido con 8 de 190.

Se obtiene como resultado del análisis cualitativo que el mercado más amigable para exportar es Estados Unidos de América.

8.3 Análisis Cuantitativo.

Para realizar este análisis, se consideran datos del año 2021 y cuatro factores, tales como; participación en los mercados, el comercio potencial no realizado, la estabilidad económica y capacidad adquisitiva, y la cercanía del país de destino.

Se otorga un puntaje de 1 a 8 según la importancia de cada factor, y el país que obtenga el puntaje más alto del ranking será el más indicado para exportar, no obstante, se deberá evaluar el resultado considerando el análisis cualitativo.

Factor 1: Participación en los mercados.

La siguiente tabla muestra datos relevantes de las exportaciones chilenas en el año 2021 de los cuatro potenciales países para exportar.

Se otorga un puntaje de 2 para la ponderación.

Tabla 8. Mercado de importadores de producto chileno: Arándanos y demás frutos del género "vaccinium", "frescos"

Indicadores	Valor exportado en 2021 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Chile (%)	Cantidad exportada en toneladas 2021

Mundo	563.609	100	112.881
Estados Unidos	266.247	47,2	58.177
Países Bajos	114.711	20,4	22.165
Alemania	25.559	4,5	5.770
Reino Unido	52.449	9,3	9.389

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de Dirección Nacional de Aduanas Chile.

El 47,2% de las exportaciones chilenas de arándanos rojos, mirtilos y otros frutos del género Vaccinium en frescos son a Estados Unidos y sólo un 20% se exporta a Países Bajos, Alemania y Reino Unido muestran una baja participación.

Factor 2: Comercio no realizado.

El indicador de potencial de exportación, se basa en la metodología de valoración del potencial de exportación y diversificación del centro de comercio internacional (ITC), éste identifica el valor de exportación potencial para un país y un producto en un mercado objetivo. Se sustenta en un modelo económico que combina la oferta del exportador y la demanda del mercado objetivo ajustada a las condiciones de acceso y facilidad para comercializar bilateralmente.

La estimación es igual a la diferencia entre el comercio real y el comercio potencial esperado en cinco años.

Se otorga un puntaje de 3 para la ponderación.

Tabla 9. Mercado de importadores: Arándanos y demás frutos del género vaccinium" " frescos"

Importadores	Estimación del comercio potencial no realizado 2021 (miles de USD)
Estados Unidos	98.883
Países Bajos	45.942
Reino Unido	33.464
Alemania	23.006

Fuente: Elaboración propia con datos de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. TRADE MAP.

Factor 3: Estabilidad económica y capacidad adquisitiva.

Se analiza la inflación y el PIB per cápita, con el fin de revisar la estabilidad económica y el poder adquisitivo de los habitantes de **Estados Unidos, Países Bajos, Alemania y Reino Unido**. Se destaca en color la inflación más baja y el PIB per cápita en cada año de estudio.

Se otorga un puntaje de 3 para la ponderación.

Tabla 10. Indicadores económicos, inflación (%) y PIB per cápita, en dólares

Año	2017		2018		2019		2020		2021	
País	Inflación %	PIB per cápita	Inflación %	PIB per cápita	Inflación %	PIB per cápita	Inflación %	PIB per cápita	Inflación %	PIB per cápita
Estados Unidos	2,13	60,062	2,44	62,805	1,81	65,094	1,23	63,027	4,70	69,287
Países Bajos	1,38	48,675	1,70	53,044	2,63	52,476	1,27	52,396	2,68	58,061
Alemania	1,51	44,652	1,73	47,973	1,45	46,794	0,51	46,252	3,14	50,801
Reino Unido	2,56	40,857	2,29	43,646	1,74	43,070	0,99	41,098	2,52	47,334

Fuente: Banco Mundial. Elaboración Propia.

Según los datos del Banco Mundial, Estados Unidos es el país con mayor PIB desde el año 2017 al 2021, y se observa una inflación menor a 2,44% entre los años 2017 y 2020, en el año 2021 alcanzó un 4,7% de inflación, sin embargo, se considera que es un país con una economía saludable.

Países Bajos muestra una inflación menor a 2,68%, Alemania menor a 3,14% y Reino Unido menor a 2,56%, pero con un PIB mucho menor a Estados Unidos.

Factor 4: Competitividad.

Se revisan los cuatro principales países exportadores de arándanos a cada mercado en evaluación, y se ordenan de mayor a menor participación, además se considera el promedio de los precios del arándano chileno entre enero 2021 y enero 2022 en dólares. Se otorga un puntaje de 3 para la ponderación.

Tabla 11. Precio del arándano chileno por país importador, en USD/Kg. y sus 4 proveedores principales

País importador	USD/KG	Países competidores
Estados Unidos	5,36	Perú-México- Chile -Canadá
Países Bajos	4,79	Perú- Chile -España-Sudáfrica
Reino Unido	5,52	España-Perú-Marruecos- Chile
Alemania	4,36	España-Perú-Marruecos-Países Bajos

Fuente: Elaboración propia con datos de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. TRADE MAP

De la tabla anterior, se obtiene que el mayor precio por kilo es pagado en Reino Unido 5,52 USD/Kg, seguido por Estados Unidos 5,36 USD/Kg. y en tercer lugar Países Bajos 4,79 USD/Kg.

Chile compite en tres de los posibles mercados a exportar, Países bajos es el segundo con mayor valor importado, Estados Unidos en posición tres y Reino Unido es el cuarto en orden de valor importado.

Factor 5: Cercanía del país importador.

Se realiza el análisis de la distancia media en kilómetros desde Chile a los países designados, y el tiempo de ruta naviera desde el puerto de Valparaíso hasta los puertos de destino.

Se otorga un puntaje de 2 para la ponderación.

Tabla 12. Distancia media en Km. y tiempo de transporte marítimo, con máximo de días

Importadores	Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km)	Días puerto origen a puerto destino
Estados Unidos	4.606	Miami 12-19 Nueva York 13-20
Países Bajos	7.648	Rotterdam 13-54
Reino Unido	3.891	Liverpool 23-43
Alemania	5.088	Hamburgo 19-47

Fuente: Datos de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. TRADE MAP y Hapag-Lloyd.com. Elaboración propia.

8.3.1. Resultado del análisis cuantitativo.

El análisis cuantitativo arroja el ranking de los cuatro potenciales para exportar arándanos desde Chile.

Tabla 13. Resultado del análisis cuantitativo

Factor Peso	Factor 1 Peso 2	Factor 2 Peso 3	Factor 3 Peso 3	Factor 4 Peso 3	Factor 5 Peso 2	Puntaje
Estados Unidos	8	8	8	7	8	101
Países Bajos	7	7	7	6	5	84
Reino Unido	5	6	6	8	7	84

Fuente: Elaboración propia.

8.4 Competidores regionales.

Es fundamental considerar los competidores que tenemos en la región para complementar la evaluación cualitativa y cuantitativa antes de concluir el mercado a satisfacer.

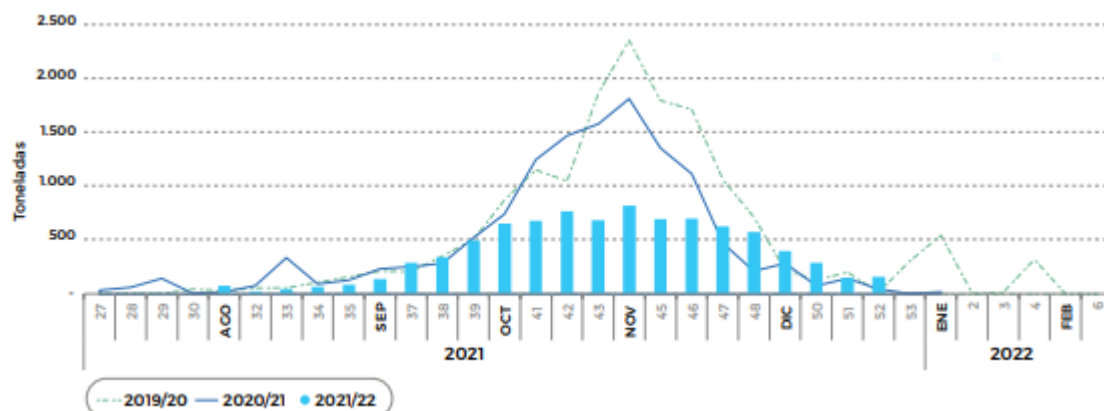
Argentina y Perú, gozan de las mayores similitudes geográficas con Chile.

Argentina atraviesa un periodo extenso de crisis económica y política, con muchas travas para los emprendedores, por ejemplo, retraso cambiario, inestabilidad económica, altos costos productivos, entre otros. El riesgo país a julio 2022 es de 2.395 puntos, según JP Morgan y el indicador que evalúa las posibilidades de recuperar una inversión.

Actualmente quedan 2.300 hectáreas de arándanos en la zona de Concordia y hace diez años eran 4.800 hectáreas.

Su principal mercado es Norteamérica con un 47%, seguido de Europa con un 44%.

Ilustración 6. Exportación semanal de arándano fresco en toneladas, Argentina



Fuente: iQConsulting con información de MAG.

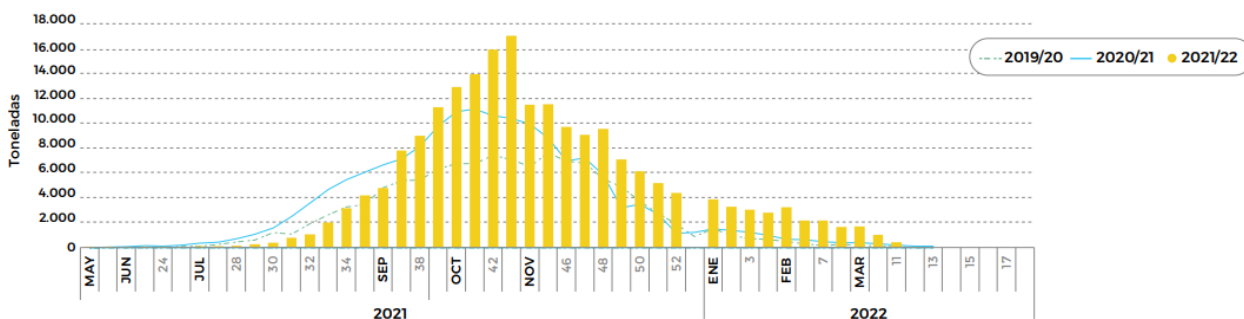
El peak de la exportación argentina se registró entre octubre y noviembre superando las 500 toneladas semanales.

Perú es el mayor exportador de arándanos frescos de la región, aumentó su crecimiento en un 31% entre la temporada 2020/21 y 2021/22 donde exportó 213.208 toneladas.

El 57% de su producción va a Norteamérica, un 31% a Europa y un precio FOB promedio de 5,8 USD/kg.

Ilustración 7: Exportación semanal arándano fresco en toneladas.

Ilustración 7. Exportación semanal de arándano fresco en toneladas, Perú



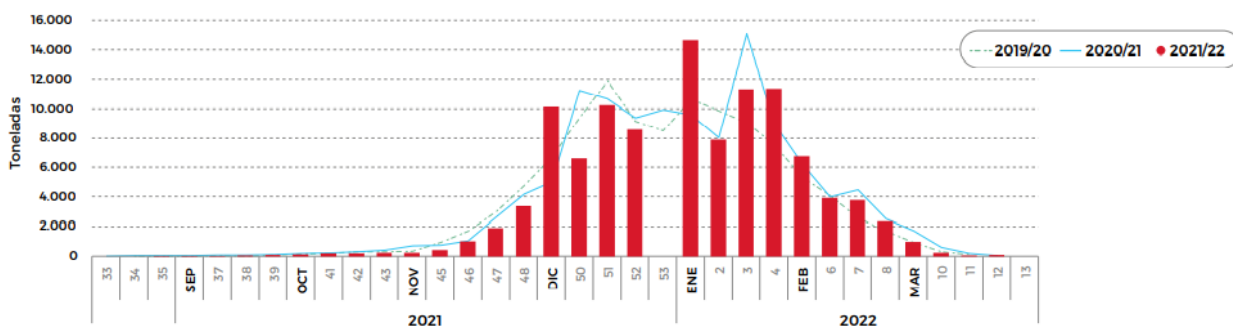
Fuente: iQConsulting con información de Proarándanos / Aduanas de Perú.

El peak de la exportación peruana se registró desde fines septiembre a octubre superando las 11.000 toneladas semanales.

Chile La temporada 2021/22 107.142 toneladas, un 9% menos que la temporada anterior debido a los problemas logísticos superando los 30 días de trayecto desde la cosecha hasta el consumidor, por lo que mucha fruta se perdió. Comercialmente se apostó por hacer envíos de mejor calidad, con una selección en packing chileno de mayor cantidad de fruta y rigurosidad, lo que demora más tiempo.

El principal mercado de destino es Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) con un 52% y Europa con 36%, con un precio FOB promedio de 4,9 USD/kg.

Ilustración 8. Exportación semanal arándano fresco en toneladas, Chile



Fuente: SAG - ASOEX / iQConsulting.

Semanas de diciembre y enero son las de mayor exportación, superando las 8.000 toneladas con su peak la primera semana de enero con más de 14.000 toneladas.

Al considerar la competitividad, Perú es quien está en la posición de líder del mercado, dejando a Chile en segundo lugar de la región desde el año 2019, siendo hoy el primer exportador mundial de arándanos debido a su política abierta a la inversión extranjera y al mundo con grandes ventajas impositivas, tanto para el productor como el inversor por la ley N° 27.360 de Promoción del sector Agrario (LPA) del 2001 la que fue extendida por el congreso hasta el 2031, y a empresarios dispuestos a invertir y a probar nuevas técnicas, como por ejemplo, adaptar el cultivo a las condiciones agroclimáticas, lo que han sabido aprovechar, teniendo un periodo de producción extenso de junio a mayo en la última temporada, sin embargo, su peak de producción es en meses anteriores a que

Chile coseche su mayor volumen de fruta, por lo que no afecta mayormente a las exportaciones chilenas.

8.5. Selección del mercado de destino.

En virtud de los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo, que ratifica el resultado del análisis cualitativo y el estudio comparativo de los países competidores de la región, se concluye que Estados Unidos de América es el país que presenta las mejores condiciones para exportar arándanos.

Los principales proveedores de arándanos a Estados Unidos son Perú, México y Chile, en los últimos años la participación chilena ha ido en descenso por los problemas de escasez de agua y hongos que han afectado la producción, así como la logística desde la pandemia de COVID 19. No obstante, estos problemas están siendo manejados para mitigar el impacto, el SAG con el Programa Nacional de Lobesia botrana, al que se accede por medio de postulación y sin costo para productores con superficie menor a 5 hectáreas.

Según un estudio de CIREN donde proyectan la aptitud agroclimática para el cultivo del arándano 2050, Linares presenta un potencial de cultivo “muy alta”

Es una ventaja tener la oferta de producto en contra estación, porque cuando es el periodo de cosecha nacional en Estados Unidos hay un déficit de oferta interna.

Además, Estados Unidos tiene un precio mínimo garantizado por kilo, “consignación”, que es un anticipo que recibe la exportadora, y varía entre 2 y 3 dólares en el último año.

Se proyecta que entre al año 2025 el mercado aumente en 2,1% debido a la preferencia por superfrutas y alimentos con antioxidantes, crecimiento del mercado minorista, uso del arándano en bebidas y confites y una mayor adopción en segmentos de cuidado capilar y belleza.

8.6. Ventas.

El arándano se puede vender en distintos formatos, varía según las exigencias del comprador y acuerdos entre las partes, no obstante, la manera tradicional de exportar es en clam-shells. En el Anexo B, se puede revisar información respecto a la exportación a granel.

Los arándanos se exportarán en fresco, porque es la forma más solicitada en el mercado exportador.

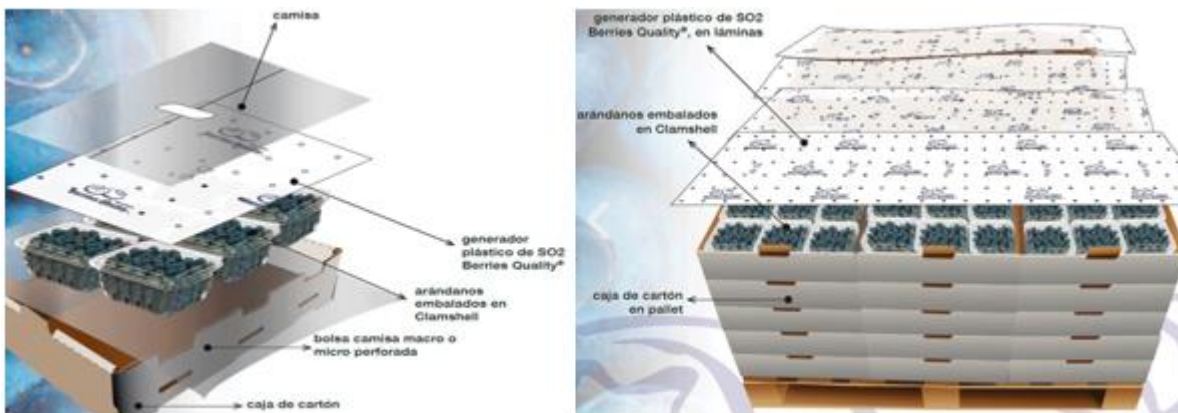
Los cálculos de ventas son realizados con el promedio de los precios de compra del mes de enero entre los años 2017 y 2020, porque el peak de la temporada es desde el 15 de diciembre al 15 de febrero, siendo enero el mes de cosecha de la mayoría de las variedades de arándanos, por lo tanto, al existir mayor oferta los precios suelen ser más bajos.

Se calcula el retorno de venta en formato de “12x6oz”, transportada vía marítimo y aéreo.

8.6.1. Venta de arándanos a consignación.

La fruta es entregada a consignación a la exportadora, y ella es quien se ocupa de facilitar los materiales relacionados a envases, cajas, zunchos, pallets, etc. para exportar en formato 12x6oz. Los gastos por materiales son cobrados por la empresa una vez se realice la venta, teniendo un costo aproximado de US\$1,2 por kilo.

Ilustración 9. Embalaje para exportar 12 x 6 oz



Fuente: Suragra, innovación y servicio.

Cálculo del retorno por caja 12x6oz.

Para el cálculo del retorno, se considera el precio al que Estados Unidos compra la caja de arándanos a la exportadora, a ese precio se descuentan todos los costos y se obtiene como resultado el retorno del producto a la cooperativa, para el cálculo se usa el precio promedio en USD que se vendió la caja de arándanos entre los años 2017 y 2020 en el mes de enero.

Tabla 14. Precios de arándanos frescos importados a Estados Unidos, (USD/caja 12x6 oz)

AÑO	USD ENERO	MEDIO
2017		16,00
2018		18,00
2019		15,00
2020		16,00
PRECIO MEDIO		16,25

Fuente: Elaboración propia, basada en datos USDA ERS.

Se realiza el detalle del cálculo del retorno para arándanos enviados en transporte marítimo y aéreo, con el fin de poder realizar un análisis lo más completo posible para la decisión del medio de transporte usado.

Tabla 15. Cálculo del retorno por caja de 12 x 6 oz

Formato 6 oz	Marítima	Aérea
US\$/Caja	16,25	16,25
Precio FOB Chile	13,13	8,63
Comisión intermediaria 8% venta FOB Chile	1,0504	0,6904
Materiales (zunchos/pallet, cajas /clamshell)	1,2	1,2
Selección y Embalaje	0,77	0,77
Flete interno	0,19	0,19
Servicio de frío	0,75	0,75
Totales US\$	9,17	5,03

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de USDA ERS, Servicio Nacional de Aduana y entrevista a gerentes.

Cálculo del precio FOB Chile.

El precio FOB se calcula restando al precio de venta en destino la comisión y los ancillary fees.¹⁴

Tabla 16. Cálculo del precio FOB Chile, en dólares

Formato	Vía	Valor Destino	Costos Destino	Flete a	PRECIO FOB
		(US\$/Caja)	EEUU 10%	Destino	CHILE
6 oz	M	16,25	1,62	1,50	13,13
6 oz	A	16,25	1,62	6,00	8,63

Fuente: Datos de entrevista¹⁵. Elaboración propia.

Se concluye de la tabla que es más económico transportar la fruta en barco que en avión.

8.6.2. Proyección de la producción y ventas.

Para proyectar la producción y las ventas, es necesario determinar la superficie de producción que obtiene cada productor y el número de productores o socios que tendrá COPAR por año.

La estimación de ventas de los primeros cinco años de operación se realiza basado en los datos recopilados de las reuniones con expertos, focus group con pequeños productores de la zona y datos obtenidos del Centro de Información de Recursos Naturales y de la división de Asociatividad y Cooperativas del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile.

¹⁴ Los Ancillary Fees son los cobros en destino por el manejo y el transporte nacional de mercancía.

¹⁵ Entrevista a Gerente Comercial José Ignacio Becerra. Secoex.

Cálculo de la superficie plantada para la venta.

Para proyectar las ventas, es necesario calcular el total de superficie plantada considerando los años de madurez de los huertos.

De la cantidad cosechada en promedio, un 80% de la fruta sirve para comercializar, del 20% restante, una parte es merma y otra se puede vender a un menor precio y/o consumir.

Los participantes del focus group, indicaron que su producción en relación a una hectárea es de 9.000 kilos por temporada, por lo tanto, según datos del CIREN, los años de madurez de los huertos corresponden a 5 años. Sin embargo, los productores comentaron que sus huertos tenían entre 5 y 7 temporadas.

Tabla 17. Producción según los años de plantación, en la región del Maule, por hectárea.

Año	Producción (Kg/ha)
1 y 2	Sin producción
3	1.950
4	4.500
5	9.000
6	13.200
7 al 12	15.000

Fuente: Elaboración propia. Datos de CIREN.

Estimación del número de socios.

La estimación de los socios se realiza en base a los datos e información recopilada en reuniones con expertos e informes de la división de Asociatividad y Cooperativas de Chile.

A continuación, se despliegan tablas y gráficos que son relevantes para la proyección.

Según informes de la división de Asociatividad y Cooperativas, en Julio del año 2022 las cooperativas en la región del Maule eran 114, de las cuales 15 pertenecen al rubro “campesinas” y 11 “agrícolas”, las otras 88 cooperativas corresponden a servicios, producción y trabajo, agropecuarias, pesca y a tipo federativos e institutos auxiliares. Sin embargo, en Linares las cooperativas vigentes y activas, agrícolas y campesinas en julio del 2022 eran tres.

Tabla 18. Cooperativas en la comuna de Linares, vigentes y activas

Cooperativas Agrícolas y Campesinas en Linares	N° Socios	Año de Constitución	Sub Rubro
Cooperativa Productores Agrícolas de Linares Ltda.	7	2020	Agrícola y Ganadero
Cooperativa Campesina Madre Tierra Linares Ltda.	7	2018	Campesinas

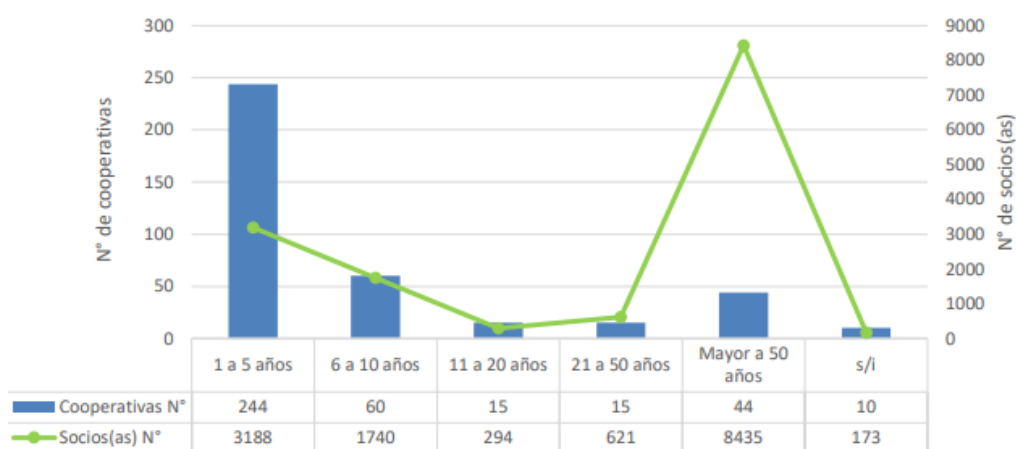
Cooperativa Despertar Yerba Luna Ltda.	Campesina 7	2021	Pequeños agricultores y ganaderos
---	----------------	------	--------------------------------------

Fuente: Fuente: Elaboración propia. DAES Digital, organizaciones en línea en el directorio oficial.

En Chile el 67% de las cooperativas tienen menos de 20 socios y el 39.8% de ellas tienen menos de 10 socios. Las cooperativas menores a cinco años de constitución tienen 13 socios en promedio. Según indica el siguiente gráfico.¹⁶

Ilustración 10: Número de cooperativas agropecuarias, agrícolas y campesinas y de socios (as) por años de antigüedad.

Ilustración 10. N° de cooperativas agropecuarias, agrícolas y campesinas, según antigüedad y n° de socios.



Fuente: Decisión de Asociatividad y Cooperativas, obtenida por Ley de Transparencia.

Tabla 19. Número de huertos con explotaciones menores a 5 hectáreas

Tamaño ha	Cauquenes	Curicó	Linares	Talca	Total
Menos de 5,0	4	677	481	35	1.197

Fuente: Elaboración propia, con información del INEA 2020.

Según esta información, se puede inferir lo siguiente: **El tamaño de explotación es menor a 5 hectáreas de arándanos en Linares.**

Según datos del último catastro frutícola 2020 y del INEA 2020. Linares tiene 481 huertos menores a 5 hectáreas. Los huertos de arándanos corresponden al 40% del total de huertos de la comuna (152 en total). Si utilizamos esa información como base para proyectar los huertos menores a 5 hectáreas de arándanos en Linares, el resultado sería 60 huertos menores a 5 hectáreas.

Luego de analizar la información expuesta se determina que para la temporada 1 la cooperativa tendrá 13 socios, que es la media de socios para las cooperativas del rubro,

¹⁶ Cooperativas del Sector Agropecuario en Chile| abril 2022. OFICINA DE ESTUDIOS Y POLÍTICAS AGRARIAS – ODEPA. MINISTERIO DE AGRICULTURA.

llegando a la temporada 5 con 35 socios, correspondiente al 58% de los huertos pequeños en Linares, cifra alcanzable porque hay muchos pequeños agricultores no formales por lo que no se registran en los catastros realizados.

Tabla 20. Proyección del número de socios

Año	1	2	3	4	5
Número de Socios	13	18	23	29	35

Fuente: Elaboración propia.

Estimación de ventas por temporada en formato 12x6oz.

Se considera para la primera temporada una cosecha de 9.000 kg. / hectárea, y a partir de la segunda temporada 13.200 kg. / hectárea, cosecha correspondiente a un huerto de 5 años en la región del Maule.

Para calcular el total de hectáreas de producción, se determina que **cada socio aporta 0,4 hectáreas** que es en promedio la superficie plantada por agricultor en los focus group.

De los kilos cosechados se considera sólo el 80% para la comercialización en kilos vendidos.

Tabla 21. Proyección del número de socios y cantidad de kilos cosechados para la venta en caja de 12x6oz

Año	1	2	3	4	5
Número de Socios	13	18	23	29	35
Cosecha Kg.	46.800	95.040	121.440	153.120	184.800
Ventas Kg. 80% del total	37.440	76.032	97.152	122.496	147.840
Cajas 1,5 Kg	24.960	50.688	64.768	81.664	98.560

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de ventas

La proyección de ventas se realiza con el precio medio FOB entre los años 2017-2020, se mide en USD, con una variación del IPC 3% en los gastos y un precio del dólar de \$881, el precio más bajo desde 20-07 al 20-08 del año 2022.

Tabla 22. Flete marítimo, (USD/Caja), total en pesos

Cajas 1,5 Kg	24.960	50.688	64.768	81.664	98.560
Temporada	1	2	3	4	5

16,25*Caja	405.600	823.680	1.052.480	1.327.040	1.601.600
FOBCHILE	327.725	665.533	850.404	1.072.248	1.294.093
Gastos USD	98.852	206.767	264.202	333.125	402.047
US\$	228.873	458.766	586.201	739.124	892.046
\$	197.776.646	408.623.596	563.809.891	733.288.319	928.592.265

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Flete aéreo, (USD/Caja)

12x060z	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
16,25*Caja	156.000	274.560	366.080	457.600	594.880
FOBCHILE	82.848	189.588	189.267	236.583	307.558
Gastos	34.852	65.075	84.239	105.299	136.889
US\$	47.996	124.514	105.028	131.284	170.670
\$	42.284.617	109.696.554	92.529.244	115.661.555	150.360.021

Fuente: Elaboración propia.

Precio a pagar a los socios.

Copar pagará a sus socios de forma quincenal en la temporada, con el fin de que puedan tener liquidez para financiar la cosecha.

El 73% de los ingresos por venta serán de la empresa, para cubrir sus gastos, y el 27% será para pagar la fruta a los socios.

Tabla 24. Precio por kilo que recibe el socio por la venta, en pesos.

Cajas 1,5 Kg	24.960	50.688	64.768	81.664	98.560
Año	1	2	3	4	5
16,25*Caja	405.600	823.680	1.052.480	1.327.040	1.601.600
FOBCHILE	327.725	665.533	850.404	1.072.248	1.294.093
Gastos USD	98.852	206.767	264.202	333.125	402.047
US\$	228.873	458.766	586.201	739.124	892.046
CLP\$	197.776.646	408.623.596	563.809.891	733.288.319	928.592.265
Ingreso COPAR	144.376.952	298.295.225	411.581.220	535.300.473	677.872.353
PAGO A LOS PRODUCT	53.399.694	110.328.371	152.228.671	197.987.846	250.719.912
PRECIO PAGO POR KILO	2.139	2.177	2.350	2.424	2.544

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Conclusiones.

Exportar a Estados Unidos es una buena alternativa, debido a su alta demanda, su economía estable, alianza con Chile y la opuesta estacionalidad con nuestro país.

El retorno por kilo para el productor es de \$2.139 pesos, que corresponde a 2,3 veces de lo que reciben por kilo si lo venden al intermediario, \$900 pesos.

La forma de exportar debe hacerse mediante una empresa exportadora, dado a los costos asociados de infraestructura y por los acuerdos de importaciones los que no permiten hacer envíos esporádicos ni exportar en pequeñas cantidades, además es necesario tener una marca reconocida para encertarse en el mercado extranjero, desafío que puede desarrollarse una vez que COPAR cuente con la confianza del mercado, y una cantidad de producción que permita minimizar los riesgos.

El formato de envío será en caja de 12x6oz, y se transportará en barco con el nuevo servicio de chárteres “Blueberry Express”, con embarque en los puertos de Valparaíso y Coronel que comienza a partir de la semana 49 de la temporada 2022/23, donde la carga podrá ir en bodega refrigerada, garantizando la continuidad de la cadena de frío para una óptima conservación del producto, con un flujo rápido asegurado en destino de máximo dos semanas, para entregar a los clientes.

Los resultados demuestran que es una gran oportunidad para lograr sinergia y economía de escala entre los productores y la exportadora, entregando confiabilidad y transparencia a los asociados, incentivándolos a seguir creciendo, formándose y aprendiendo de forma integral junto a sus familias, para que en un tiempo no lejano se conviertan en agentes de cambio.

9. Plan de implementación operacional del proyecto.

El punto de partida para la implementación del proyecto es conseguir un pre acuerdo comercial con la exportadora, con el objetivo de asegurar a los dueños de la cooperativa las ventas de la cosecha con condiciones atractivas (precios, costos, liquidaciones, etc.), y de ese modo, lograr transparencia y un mayor compromiso de los futuros socios, sobre todo si hubiese alguien indeciso de participar en la asociación.

Luego de tener visionado al futuro bróker, se realiza la constitución social de COPAR y se busca financiamiento y apoyo en fondos estatales.

Existen diversos fondos del gobierno orientados a proyectos asociativos como por ejemplo; el subsidio para la creación y desarrollo de cooperativas de **SERCOTEC “Fortalecimiento gremial y cooperativo Región Maule 2022”** (hasta 8 millones + aporte mínimo empresarial del 20%), **Capital Semilla de Corfo** (subsidio no reembolsable de MM\$25 que represente hasta el 75% del costo total del proyecto), o **Programa de Asociatividad Económica (PAE) de INDAP** para mejorar la gestión del negocio asociativo, con el PAE se busca crear aprendizaje para los socios en temas de gestión empresarial y técnica, legal y tributario, desarrollo de habilidades blandas y análisis económico, con el objetivo de prepararlos para realizar las funciones jerárquicas que les correspondan,. En el área de productividad **INDAP** cuenta con un **“Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios -**

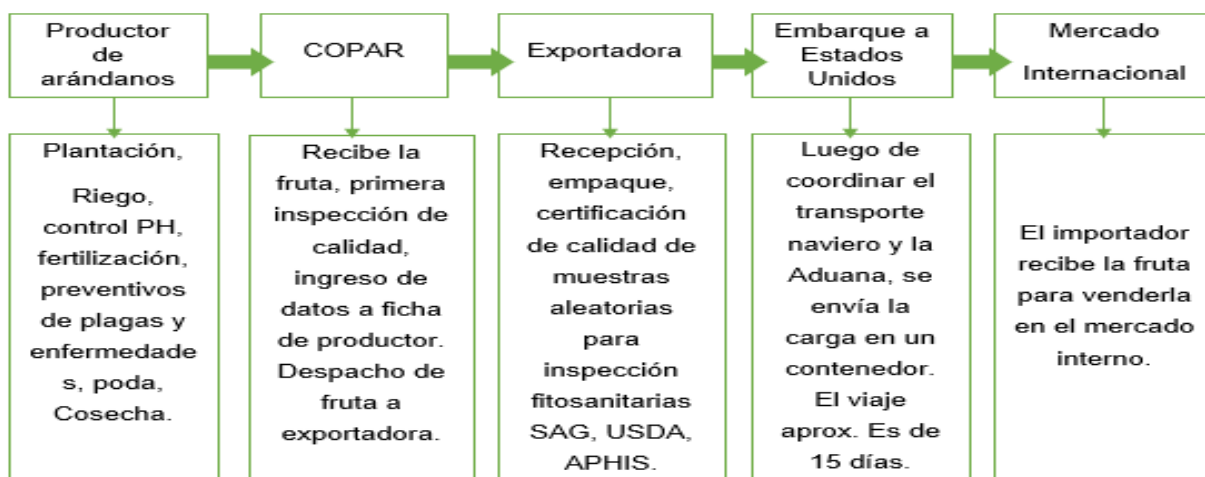
(SIRSD-S)” que consiste en recuperar el potencial productivo de los suelos agropecuarios degradados, mediante el cofinanciamiento de insumos y labores técnicas requeridas o crédito con garantía estatal.

Dentro del análisis de los programas de apoyo gubernamentales, se considera que los de INDAP son los que mejor se enfocan en las necesidades de la cooperativa. El PAE porque es un programa que abarca las áreas de formación indispensables para hacer una óptima gestión del negocio, con la intención y el aporte de todos dentro de la administración de COPAR y el “Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios - (SIRSD-S)” programa técnico enfocado en mejorar la productividad, a través del buen uso de los suelos.

9.1. Etapas desde el huerto al mercado de destino.

Para entender el negocio del arándano se realiza el flujo de operaciones y logística, y a continuación se detalla brevemente el proceso.

Ilustración 11. Flujo de operaciones y plan logístico



Fuente: Elaboración propia.

9.2. Plantación y Mantención del huerto.

El suelo óptimo para el arándano es que sea liviano con buen drenaje porque tiene raíces finas y no tiene pelos radicales, lo que provoca una baja capacidad de absorción de agua no siendo capaces de atravesar superficies compactas. El pH necesario para tener un fruto de buen desarrollo está entre 4,4 y 6,0, por este motivo y por la necesidad de una variedad de nutrientes, es fundamental que se realicen **análisis de suelo y análisis foliar**, excelentes herramientas de diagnóstico nutricional.

Las actividades claves para obtener una producción de calidad son: el método de **riego**, este debe ser localizado y se debe asegurar de que la pérdida de agua sea la mínima, **fertilizantes**, como nitrógeno, fósforo, calcio, potasio, magnesio, boro, y micronutrientes (hierro, manganeso y zinc), las características del suelo determinan los requerimientos nutricionales de la planta, siendo necesario efectuar un estudio de suelo para identificar los nutrientes faltantes, el uso de fertilizantes debe ser en cantidades exactas para no

reducir la producción ni retrasar la maduración. El **control de la maleza** debe ser una labor permanente, porque la maleza como todo ser vivo necesita agua, luz y nutrientes disminuyendo estas cantidades a las plantas de arándanos, y además son propensas a albergar plagas, las que pueden desencadenar en pérdidas de rendimiento y calidad de la producción, así como en los ingresos. La **Poda** es esencial porque evita el envejecimiento de las plantas y mantiene el tamaño de la producción, es el balance entre el crecimiento de los brotes y una producción de calidad.

9.2.1. Cosecha.

Comienza al tercer año de plantación y corresponde a la recolección manual y uno a uno de la fruta una vez se vea color azul claro para que resista mejor el almacenaje y traslado. Antes de poner la fruta en bandejas esta es almacenada por los cosecheros en recipientes de un tamaño no muy grande para que la fruta no se aplaste.

Ilustración 12. Diferencia de arándanos óptimos e inmaduros



Fuente: Comité de arándanos de Chile.

Ilustración 13. Cosechero de arándanos y atril para bandejas con malla, para cubrir la fruta del sol



Fuente: Comité de arándanos de Chile.

9.2.2. Acopio.

El acopio es la base de consolidación y trazabilidad (origen) de la fruta. En este lugar se recibe la fruta del huerto, se registra la variedad, cantidad de bandejas, el peso, y se asigna un lote, para posteriormente realizar una inspección a la fruta y asegurarse de que califica para su venta.

Ilustración 14. Proceso del acopio de fruta



Fuente: Imágenes de la web.

9.2.3. Despacho a la exportadora.

En un comienzo la cooperativa no dispone de un sistema de carga y embalaje completo, por lo que el despacho se realiza en las bandejas de acopio ordenadas sobre un pallet limpio, bien conservado y aisladas de polvo.

Las entregas serán diarias porque la fruta debe ser recepcionada por el intermediario lo antes posible, (idealmente no más de 12 horas desde el corte), y ser sometidas a un sistema de frío para alcanzar bajas temperaturas y disminuir la actividad metabólica de la fruta retardando su deterioro.

9.2.4. Recepción y gestión en la exportadora

Posterior al llenado de **registro** (fecha, hora, cantidad de bandejas, empresa, variedad, embalaje etc.), se descarga la fruta para ser ingresada a la antecámara, donde se clasifica la calidad y temperatura de los lotes, si hay pallets que vienen a una temperatura superior a 5°C estos se ponen en una especie de túnel de pre frío hasta que lleguen a 0°C.

La clasificación de calidad depende del análisis visual de los defectos de las muestras, pudiendo ser una fruta excelente, buena, regular o mala calidad, la clasificación es en base a pautas privadas del intermediario. Según USDA la fruta importada no puede ser de categoría menor a US N°1, lo que significa que no puede tener más de 6% de defectos severos en destino y no más de 12% de defectos totales.

Cada pallet tiene lotes con atributos similares con un folio de identificación que tiene el detalle del registro de ingreso a la exportadora.

Los pallets enfriados o con una temperatura en recepción entre 0° y 5° pasan a la **cámara de almacenaje**, en donde la temperatura es de 0°C con una humedad relativa del 90% al 95%, condiciones para que no se desarrollen microorganismos, por esto se hacen inspecciones recurrentes de humedad y temperatura.

En la **cámara de frío** se realiza el muestreo del SAG-USDA- APHIS¹⁷, que es un muestreo de inspección fitosanitaria de pre embarque, encontrándose uno de los sitios de inspección del SAG en la región del Maule (Teno).

¹⁷ Servicio Agrícola Ganadero (SAG) y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos - Servicio de Inspección de Salud Animal y Vegetal (USDA - APHIS).

El último proceso es la **Aplicación de la atmósfera modificada**, que es alterar la atmósfera con la finalidad de disminuir la cantidad de oxígeno para bajar el ritmo respiratorio de la fruta, y de esta manera aumentar la conservación sin deteriorar su calidad, para esto se cubre el pallet con una bolsa de polietileno permeable a la que se inyectan gases que cambian el aire que tiene la fruta.

Luego de todo el proceso mencionado, se debe coordinar el despacho a puerto con las empresas de transporte, aduana y empresa naviera.

9.2.5. Desde el puerto a destino.

El tiempo entre el puerto de Valparaíso y Port Everglades en Florida, es de 15 días en promedio, y el tiempo medio disponible desde el puerto hasta el consumidor final es de 5 días adicionales.

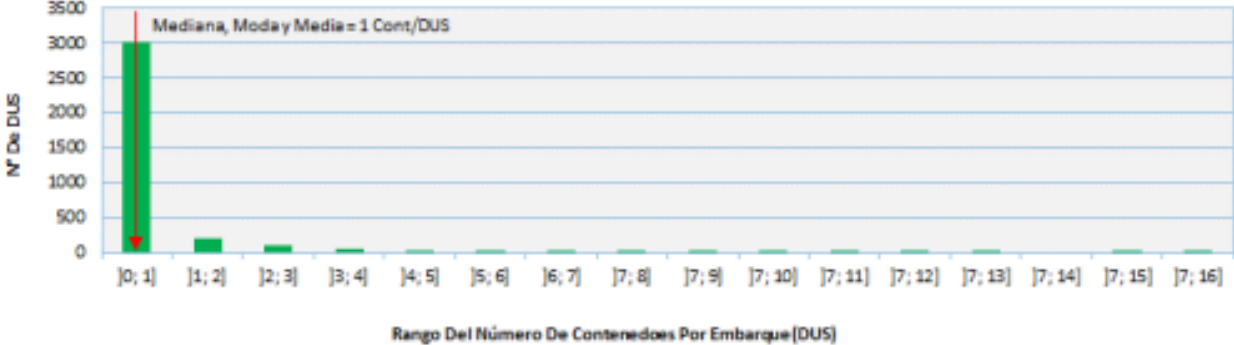
Ilustración 15. Desde la exportadora al cliente internacional



Fuente: Registro de exportación Aduana de Chile.

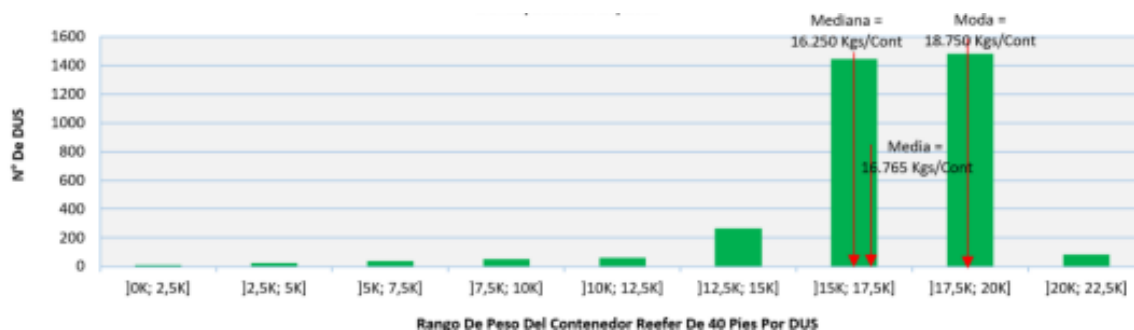
Desde Valparaíso a Estados Unidos el número de contenedores reefer de arándanos por embarque es de uno, con un peso medio de 16.765 Kilos por contenedor, información obtenida desde el registro de exportación de Aduana de Chile, la que se visualiza en los gráficos siguientes.

Ilustración 16. Distribución del número de contenedores por embarque marítimo de exportación.



Fuente: Registro de exportación Aduana de Chile. Nov. 2016 a octubre 2017.

Ilustración 17. Distribución del peso del contenedor Reefer 40ST en exportaciones a Estados Unidos



Fuente: Registro de exportación Aduana de Chile. Nov. 2016 a octubre 2017.

A partir de la temporada 2022 se contará con un nuevo servicio de chárteres llamado “Blueberry express”, el que promete transportar arándanos frescos de Chile a Estados Unidos en menos de dos semanas, permitiendo que la fruta llegue a destino en los plazos comprometidos y sin deterioros, en consecuencia, no se debieran generar castigos en el producto si la fruta tuvo una correcta supervisión antes de la exportación.

9.3. Requisitos de importación de arándanos a Estados Unidos.

Las importaciones están reguladas por **USDA y APHIS**.

Todos quienes ingresen fruta o vegetales congelados o frescos deben contar con el permiso escrito de importación exigido por la USDA.

En la web de APHIS se encuentran los requisitos de ingreso, según el país importador es su documentación exigida.

Las condiciones de exportación se detallan a continuación:

1. Los arándanos chilenos son admisibles en todos los puertos de Estados Unidos, y deben tener el permiso para la importación de vegetales o productos vegetales (PPQ-587). Está sujeto a inspección por un inspector quien desinfecta en la primera llegada a puerto y reinspección en otros lugares. Toda persona que importe, debe dar aviso de la llegada del producto para ser impeccionado.

El APHIS no es responsable de ningún costo, tampoco tiene responsabilidad por el daño de la fruta.

Además del permiso PPQ-587, se debe contar con una **autorización previa voluntaria** acompañada del formulario PPQ-203 firmado, o de un informe del buque del APHIS.

2. Ubicación de la producción en regiones de cuarentena (VI, VII, VIII o XVI) por la mosca de la fruta.

Condición de tratamiento de entrada, los arándanos deben ser fumigados con bromuro de metilo a la llegada.

Para Linares, región del Maule, el **Certificado Fitosanitario no procede**, porque debe ser acompañado con una declaración que indique que el envío fue producido en un área libre de ceratitis capitata (mosca de la fruta).

En mayo 2022 fue la primera alarma sanitaria del SAG por un brote en 13 comunas de la región metropolitana, brote que se extendió por otras regiones del país a las que APHIS puso en cuarentena.

El SAG trabaja arduamente para erradicar la plaga que pudiese traer grandes pérdidas para el **sector frutícola**, por la limitación de comercialización por cuarentena, el aumento de los costos de producción, la disminución en la competitividad, entre otras.

Ilustración 18. Daños causados por la mosca de la fruta en el arándano



Fuente: Asoc. Prod. De arándanos Mesopotamia Argentina, APAMA.

3. Lugar de producción, regiones con baja presencia de plagas.

Existen programas y certificados necesarios para realizar el envío y se detallan a continuación.

a) Programa de Pre autorización, bajo auspicio del programa de preautorización APHIS dentro de Chile, los arándanos deben ser inspeccionados por la organización Nacional de Protección Fitosanitaria de Chile antes de exportar.

b) Certificado Fitosanitario, cada envío se acompaña con un certificado fitosanitario emitido por ONPF, con una declaración adicional que indique que los arándanos fueron producidos en un área de baja presencia de plagas.

c) Programa de Preautorización obligatoria, los envíos deben estar pre autorizados y acompañados del formulario PPQ-203 firmado o de un informe del buque del APHIS.

Se debe considerar a la **FDA** dentro de las instituciones que regulan la importación de productos frescos en Estados Unidos, por ser la encargada de fiscalizar la Ley de Bioterrorismo que indica que todos quienes fabriquen, procesen, envasen, distribuyan y/o almacenen alimentos de consumo humano o animal en Estados Unidos se deben registrar, además de notificar previamente los alimentos importados.

La finalidad es mantener un registro para identificar las fuentes anteriores inmediatas y los receptores de estos productos.

La **CBP** (Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos), indica que toda factura debe tener la información detallada, como el puerto de entrada a Estados Unidos, nombre del comprador y vendedor, nombre y descripción de la mercadería, marca, número o símbolo bajo la que es vendida en el país exportador, marcas y números de los paquetes en los que está embalada la mercadería, cantidad en peso y medidas, precio de venta de cada producto en la moneda comercializada y su especificación, además, debe estar marcada legiblemente con el país de origen y con los costos incurridos en el transporte. Se debe emitir en inglés y si no fuese así, debe acompañarse por una traducción al inglés.

9.4. El centro de Acopio y Oficinas de COPAR.

Para el proyecto de COPAR, es imprescindible disponer de instalaciones donde se desarrollen las funciones claves de la empresa y donde existan espacios de encuentro para el desarrollo y fortalecimiento del cooperativismo.

Se dispone de una bodega (planta) que alberga el centro de acopio y las oficinas de representación social, gerencial y administrativa, la intención es que los asociados y agentes claves se reúnan en un solo lugar para generar mayores vínculos, crear facilidad logística y menores gastos.

Para orientarse al clima laboral colaborativo, ser un equipo exitoso y fortalecer la cultura de COPAR, se considera que las personas contratadas de planta trabajen en una sola oficina, la intención es que los valores de COPAR se reflejen también en sus instalaciones existiendo una comunicación abierta de respeto, reconocimiento mutuo y una retroalimentación constante para dejar fluir la creatividad y generar valor en conjunto.

Se considera tener una sala de reuniones y aprendizaje, además de un comedor, baños y cocina.

A continuación, se presenta un diseño tipo ideal de las instalaciones, porque al ser la infraestructura de operaciones arrendada, es muy difícil conseguir un espacio idéntico al que se muestra en la siguiente imagen.

Ilustración 19. Diagrama de diseño de la planta



Fuente: Elaboración Propia.

9.5. Recursos tecnológicos TIC y modelos de prácticas productivas.

Hablar de TIC se refiere a los avances tecnológicos que proporciona la telecomunicación, la informática y las tecnologías audiovisuales.

Una cultura tecnológica entrega poder, en la agricultura esta tiene un alto valor por el gran impacto que generan las probabilidades de ocurrencia de diversos fenómenos, como, por ejemplo; el clima, el tipo de cambio, la UF, entre otros, en consecuencia, el poder contar con información que ayude al análisis previo para la toma de decisiones entrega ventaja competitiva.

La agricultura 4.0 o Agricultura digital es la clave para una producción más sustentable en los ámbitos económicos, sociales y ambientales, los que forman parte de la visión de la cooperativa, sin embargo, para poder implementarla es necesario disponer de conectividad e infraestructura, sobre todo de internet. Sin embargo, según el estudio

realizado por el Centro de Extensionismo Tecnológico Thinkagro de la Universidad de Talca, en el Maule sólo el 17,8% de los huertos cuentan con conectividad inalámbrica¹⁸, a esto se le debe sumar que no existe conocimiento de informática en la mayoría de los pequeños agricultores, por lo tanto, debe existir un trabajo de formación previo antes del uso de tecnología con el grupo de interés.

En conclusión, **no es aplicable a corto plazo poder orientarse en una agricultura 4.0.**

9.6. Conclusión.

El negocio del arándano es de un alto cuidado desde antes que se instale la planta hasta que el producto está en condiciones de ser cosechado, sin un proceso responsable del manejo de la producción jamás se logrará el máximo de rentabilidad, por lo que es trascendental la formación y el seguimiento en la gestión operativa de cada uno de los socios, pero para eso la cooperativa se prepara con un área exclusiva de desarrollo y aprendizaje.

Los riesgos post cosecha hasta el mercado de destino son variados y dependen de la logística para poder cumplir en tiempo y forma con los requerimientos del cliente en destino, igual de importante son los riesgos fitosanitarios, como por ejemplo si la región es declarada en zona roja, no se podría vender según lo planeado, y aunque existe margen para la venta local, las pérdidas podrían ser devastadoras, por lo que podemos concluir que siendo éste un negocio muy atractivo, las externalidades de las que depende son muchas, (heladas, plagas, agua, tipo de cambio, etc.), además, si le agregamos todo el cumplimiento documental legal en relación a los requisitos de ingreso a Estados Unidos, estamos frente a un negocio que requiere competencias de variados ámbitos, en consecuencia, todos los clientes de COPAR deben tener una formación y conocimientos técnicos, agrícolas y de mercado para alcanzar el escenario de máximo potencial.

En relación a la tecnología, este es un factor crítico para el desarrollo comercial, y más temprano que tarde lo será para el sector agrícola, por tal motivo, debe existir una aceleración de parte del gobierno y de las compañías privadas para ser capaces de entregar servicios básicos de calidad a todos los chilenos, en este ámbito, COPAR tiene un gran desafío, que es poder desarrollar destrezas en los agricultores de Linares y en su entorno para que puedan avanzar en competencias y capacidades para desenvolverse en este medio, como por ejemplo poder leer y entender los datos disponibles en la web.

10. Evaluación Financiera y Económica.

En el presente capítulo se realiza un análisis de inversiones, costos, presupuestos y estados financieros, los que son utilizados para realizar la evaluación financiera de indicadores y parámetros de sensibilidad.

Se presenta un análisis con un horizonte de cinco años.

Se consideran los siguientes supuestos para la evaluación:

1. Tipo de cambio, según estimaciones del mes de enero 2023 hasta enero 2027. Ver Anexo 4.

¹⁸ <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/region-del-maule/maule-mas-del-80-de-las-empresas-fruticolas-no-tiene-conectividad/2019-08-11/104051.html>

2. Precio de la UF, se realiza estimación a través de regresión Lineal y se considera la UF de los meses de enero desde el año 2023 al año 2027. Ver anexo C.
3. Inflación anual de un 3%, que es la tasa correspondiente al 2020 según datos de la página web datosmundial.com, que compara las tasas históricas con la UE, EE. UU y el mundo ¹⁹.
4. Salarios reajustados anualmente en un 1,5%.
5. Se vende el total de la fruta recibida (80% según promedio histórico) y se considera que esta fruta es de óptima calidad.
6. Venta de arándanos es en formato clamshells de 12x6oz cada caja, con un peso de 1,5 kilogramos.
7. Precio del combustible con una variación del 8,20% anual, variación promedio entre el 01 de octubre del 2018 al 01 de septiembre del 2022, según fuente de Investing.com “Datos históricos Futuros petróleo Brent. Mensual desde 01-10-2018 al 01-09-2022”.

10.1. Ingresos del proyecto.

Los ingresos de la cooperativa provienen de las siguientes fuentes:

- 1.- Ingresos por cuotas de incorporación de los socios.
- 2.- Cuotas sociales.
- 3.- Ingresos por ventas de arándanos.

Los **Ingresos por cuotas de incorporación**, son un requisito para ser socio de COPAR, este ingreso está determinado por el número de socios nuevos al año, haciendo una diferencia en el precio de incorporación, se cobra un precio menor a quienes fundaron la cooperativa porque fueron ellos quienes asumieron mayor riesgo, mayor trabajo y esfuerzo.

Cada cuota tiene un precio de 29 UF para los socios que ingresen antes del tercer año de funcionamiento de COPAR, la que puede ser pagada hasta en 10 cuotas mensuales, siendo el único requisito haber completado la totalidad del pago antes de que finalice la primera temporada donde participe el nuevo socio.

Para los socios que se incorporen a partir del año 3, la cuota aumentará en proporción a la variación acumulada de los flujos entre un año y otro, si fuese negativa el precio mínimo son 29 UF.

El precio fue definido según el máximo dispuesto a pagar por los agricultores en el último focus group.

Las **Cuotas Sociales**, son definidas en la asamblea y deben quedar incorporadas dentro de los estatutos de la cooperativa.

Cada socio debe cancelar 20 UF al año antes del término de la temporada, dinero que será utilizado en beneficio de la **Gran Familia COPAR** con el objetivo de fortalecer la asociatividad y construir una organización con alto sentido de pertenencia y excelentes relaciones interpersonales.

Los ingresos por **las ventas de arándanos** son para los asociados una vez se descuenten los gastos en que se incurre para el funcionamiento de COPAR.

¹⁹ <https://www.datosmundial.com/america/chile/inflacion.php>

El crecimiento de las ventas se obtiene por la incorporación de nuevos socios, ya que cada uno aporta en promedio 0,4 hectáreas de arándanos (según datos de plantaciones de focus group).

En el capítulo de ventas se detallan de donde se obtienen los cálculos en profundidad.

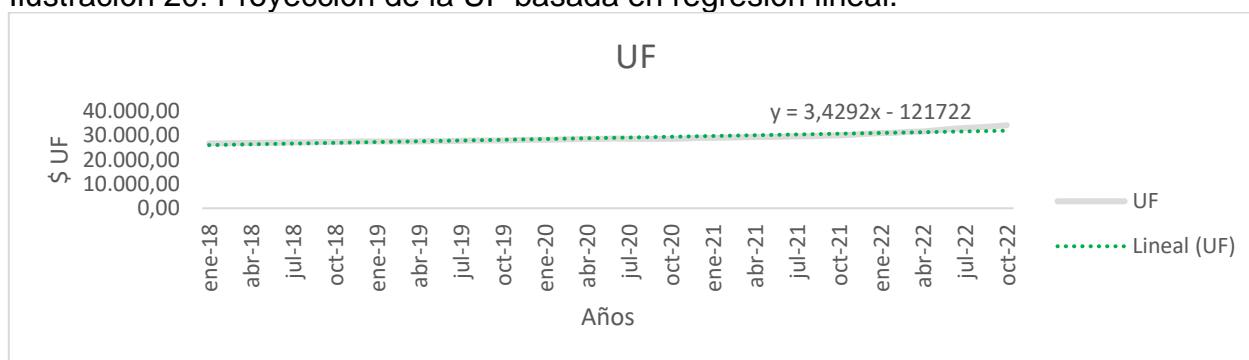
10.2. Cálculo de Ingresos.

Cuotas de incorporación y Cuotas Sociales.

Para calcular el ingreso anual por concepto de cuotas de incorporación, es necesario tener el precio de UF, para eso se recurre a proyectar linealmente. Ver anexo D.

Proyección de la UF.

Ilustración 20: Proyección de la UF basada en regresión lineal.



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de la base de datos estadísticos del SII.

Tabla 25. Proyección de la UF en pesos

Enero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UF	32.341	33.592	34.847	36.099	37.351

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos según ecuación de regresión lineal.

En la siguiente tabla se detallan:

1. Los ingresos por concepto de incorporación de cada año, el que está determinado por el número de socios nuevos y el precio en pesos, equivalente a 29 UF por una vez.
2. Los ingresos por concepto de cuotas sociales, serán de 20 UF anuales, pagadas en una cuota antes de finalizar la temporada de exportación.

Tabla 26. Ingresos anuales por concepto de cuotas de incorporación

Año	1	2	3	4	5
Número de Socios	13	18	23	29	35
Cuota de Ingreso 29 UF	12.192.436	4.870.888	8.727.938	15.342.105	18.954.086
Cuotas Sociales 20 UF	8.408.577	12.093.239	16.029.810	20.937.457	26.145.501

Ingresos por socios	20.601.013	16.964.128	24.757.748	36.279.562	45.099.587
----------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia, con datos de estimaciones UF.

10.3. Cálculo de kilos de arándanos para la venta, según hectáreas de los socios.

Con estos ingresos se costean los gastos de la sociedad, los que se calculan según los siguientes datos:

Rendimiento de 1 hectárea de arándanos = 9.000 kilos primer año y 13.200 kilos los siguientes años. Considerando una antigüedad de los huertos de seis años en promedio en la primera temporada.

Kilos anuales = (0,4 ha x socio) x kilos de rendimiento.

Kilos vendidos= 80% de la producción anual.

Tabla 27. Kilos vendidos a un horizonte de 5 años

Año	1	2	3	4	5
Número de Socios	13	18	23	29	35
Cosecha Kg.	46.800	95.040	121.440	153.120	184.800
Ventas Kg. 80% del total	37.440	76.032	97.152	122.496	147.840
Total, Cajas 1,5 Kg	24.960	50.688	64.768	81.664	98.560

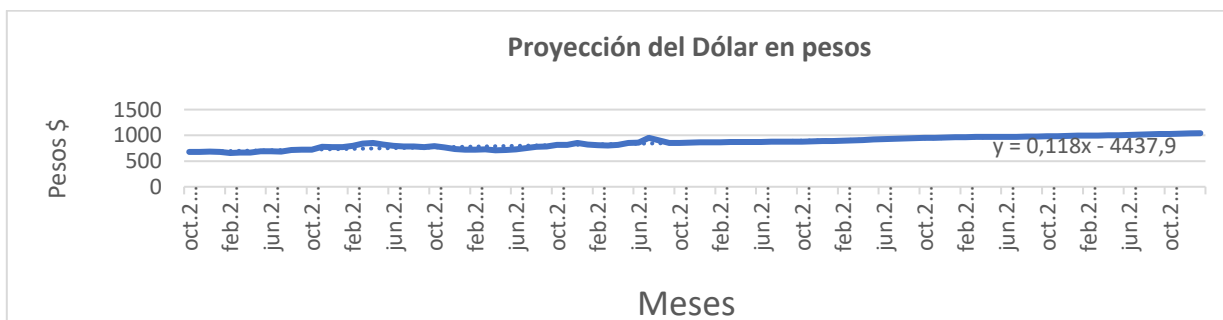
Fuente: Elaboración Propia.

Proyección del Tipo de Cambio.

La volatilidad del precio del dólar hace complicada su proyección, pero es fundamental poder obtenerlo, porque de éste dependen los ingresos por ventas de arándanos.

El cálculo se realiza según la estimación de la ecuación de la línea de tendencia central, usando los precios históricos del tipo de cambio desde octubre del 2018 hasta agosto 2022. Ver anexo E.

Ilustración 21: Proyección del Tipo de Cambio basado en proyección lineal.



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de la base de datos estadísticos del Banco Central de Chile.

Con la siguiente ecuación del tipo de cambio, se obtuvo la proyección del **mes de enero** del dólar en pesos, desde el año 2023 al 2027, dato necesario para el cálculo de la estimación de ingresos por ventas.

$$y = 0,118x - 4437,9$$

Tabla 28. Proyección del tipo de cambio en pesos

Enero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
USD	864	891	962	992	1.041

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos según ecuación de regresión lineal.

10.4. Proyección de Ingresos por ventas.

Según las proyecciones del tipo de cambio y las hectáreas cosechadas, se puede obtener la proyección del ingreso de las primeras cinco temporadas de arándano. La venta se realiza en formato de clamshells, en cajas de 12x6oz, equivalente a 1,5 kilos de arándanos por caja.

Los envíos se realizan en transporte marítimo desde Valparaíso.

Tabla 29. Ingresos anuales proyectados a 5 años. Exportación vía marítima (USD \$16,25 X Caja)

Año	1	2	3	4	5
USD					
16,25*Caja	218.400	457.600	594.880	732.160	915.200
FOB CHILE	176.467	369.741	480.663	591.585	739.482
Gastos USD	53.228	114.871	149.332	183.793	229.741
USD \$	123.239	254.870	331.331	407.792	509.740
\$ CLP	106.495.117	227.013.109	318.675.156	404.572.866	530.624.152

Fuente: Elaboración Propia.

10.5. Costos.

A continuación, se detallan los costos necesarios para comenzar a funcionar la cooperativa, son muy relevantes porque es el desembolso inicial del proyecto. Para ver los detalles de las partidas, ver anexo F.

10.5.1. Activos Fijos.

Se exponen tablas con los activos fijos necesarios para iniciar el proyecto, detallando la cantidad, costo unitario, impuesto y el costo total.

Los activos son agrupados según las cuentas contables a las que pertenecen.

Tabla 30. Muebles y Artefactos, en pesos

Muebles y Artefactos	Cantidad	Unitario * Q	IVA Total	Costo Total
Total	33	5.287.431	1.004.612	6.292.043

Fuente: Elaboración propia en base a cotización.

Tabla 31. Costos de Vehículos, en pesos

Vehículos	Cantidad	Costo unitario	IVA	Costo Total
Foton TM3/MÁS cabina s	1	9.090.000	1.727.100	10.817.100
Chevrolet FRR 1119	1	37.581.296	8.482.099	46.063.395
Total	2	46.671.296	10.209.199	56.880.495

Fuente: Elaboración propia en base a cotización.

Tabla 32. Costos de Máquinas y Equipos, en pesos

Maquinarias y Equipos	Cantidad	Costo unitario * Q	IVA Total	Costo Total
Total	19	19.827.457	3.767.217	23.594.674

Fuente: Elaboración propia en base a cotización.

Tabla 33. Costos de Útiles y Herramientas, en pesos

Útiles y Herramientas	Cantidad	Costo unitario * Q	IVA Total	Costo Total
Total	270	1.193.992	226.858	1.170.852

Fuente: Elaboración propia en base a cotización.

Activos de reposición.

La reinversión por reposición, es debido a que el proyecto se evalúa a 5 años y existen activos como: útiles de oficina, bandejas, pallets y sets de vajillas, que cumplen su vida útil en el año 3.

El costo total de adquirir estos activos en el año 3 es de \$1.079.190, considerando el alza anual de los precios de un 3%.

Tabla 34. Costos de los Activos de Reposición en el año 3, según variación del IPC, en pesos

Muebles y Artefactos	Costo año 1	IPC	Costo año 3
Total	115.923	10.433	126.356
Útiles y Herramientas	Costo año 1	IPC	Costo año 3
Total	874.160	78.674	952.834

Fuente: Elaboración propia, con cotización de costos septiembre 2022.

10.5.2. Activos Intangibles

Los activos que se exponen en las dos tablas siguientes corresponden a los servicios o derechos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, estos activos se consideran amortizables.

Tabla 35. Gastos de Organización y Puesta en Marcha

Constitución de Sociedad	Cantidad	Costo unitario
Honorarios Abogado para la Constitución de COPAR	1	350.000
Notaria	1	75000
Honorario CBR	1	140.000
Registro de la Marca COPAR	1	187.500
Total	4	752.500

Fuente: Elaboración propia, según presupuestos.

Tabla 36. Licencias para operar PC y Portátiles, en pesos

Otros Intangibles	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	8	327.502	343.953	360.436	376.998	393.556

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de imprevistos.

Los gastos no planificados deben ser considerados para poder solventar contingencias o gastos que no se podían prever, aunque no es un ítem común que las pymes consideren, se decide que es mejor contar con disponible para resguardo.

Su cálculo es en base a un 2,5% de los gastos de inversión inicial.

Tabla 37. Gastos de imprevistos, en pesos

Ítem	Inversión Inicial	Costo 2,5%
Imprevistos	91.003.780	2.275.095

Fuente: Elaboración propia.

10.5.3. Costos Fijos.

Dentro de los costos fijos observados para el proyecto se tienen: remuneraciones, contabilidad externa, arriendo de local para las operaciones y seguros.

Costos Fijos de Remuneración.

Para calcular los costos fijos de los colaboradores se utilizó como supuesto que todos cotizan en AFP Capital (comisión 1,44%) y en Fonasa, y se considera el seguro de cesantía y el seguro CIS, además, un aumento del 1,5% del sueldo base anual.

Tabla 38. Costo Total de Remuneraciones proyectado a 5 años, en pesos

Colaborador	Costo Remuneración Anual 1	Costo Remuneración Anual 2	Costo Remuneración Anual 3	Costo Remuneración Anual 4	Costo Remuneración Anual 5
Asesor	12.041.498	12.193.179	12.347.135	12.503.401	12.662.010
Desarrollo	15.174.470	15.373.146	15.574.801	15.779.481	15.987.232
Gerente	48.604.585	49.304.349	50.014.610	50.735.525	51.467.254
J. Comercial	24.771.024	25.113.648	25.461.411	25.814.391	26.172.665
J. Calidad y Operaciones	24.771.024	25.113.648	25.461.411	25.814.391	26.172.665
Secretaria	8.853.248	8.983.634	9.115.970	9.250.302	9.386.643
Operarios 1	8.853.248	8.983.634	9.115.970	9.250.302	9.386.643
Operarios 2	8.853.248	8.983.634	9.115.970	9.250.302	9.386.643
Total	151.922.346	154.048.873	156.207.279	158.398.093	160.621.754

Fuente: Elaboración propia.

Costo de servicio de Contabilidad externa.

La empresa presta sus servicios en UF con un costo mensual de 2 UF, precio obtenido según presupuesto de Taxfinancial SPA, empresa de la región del Maule dedicada a la Asesoría de contabilidad, finanzas y auditorías de pequeñas y medianas empresas.

Tabla 39. Honorarios de Servicios Externos de Contabilidad

Servicio Externo	Remuneración Anual 1	Remuneración Anual 2	Remuneración Anual 3	Remuneración Anual 4	Remuneración Anual 5
Contabilidad	778.816	789.879	819.987	850.041	880.080

Fuente: Elaboración propia, con presupuesto de Taxfinancial y proyección de la UF según ecuación lineal.

Arriendo de Local, (bodega para oficinas y acopio).

Para definir el costo de arriendo, se seleccionó la media entre el precio máximo y mínimo de una planta que cumpla con las características de infraestructura similares a lo requerido y esté ubicada en la localidad de Linares.

El precio más bajo encontrado fue de \$800.000 y el más alto de \$2.400.000, en consecuencia, se estima un arriendo de \$1.600.000 mensual, reajutable anualmente.

Tabla 40. Gasto mensual de arriendo, en pesos

Gastos por arriendo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bodega con oficinas	1.600.000	1.648.000	1.697.440	1.748.363	1.800.814

Fuente: Elaboración propia.

Costo por seguro.

1.Seguro de carga para vehículos comerciales.

El seguro de carga tiene un precio de 0,49 UF por vehículo, su cálculo se realiza con datos de la corredora de seguros Focus Corredores y con la proyección de la UF.

2.Seguro para pymes de Incendio, sismo y robo.

El seguro se denomina “plan arrendatario” y su precio es de 3,28 UF mensual, su cálculo se realiza con datos de seguros de Santander y con la proyección de la UF.

Tabla 41. Gasto anual de Seguros, en pesos

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Carga	380.326	395.046	409.806	424.525	439.244
Incendio y Sismo	1.272.929	1.322.194	1.371.594	1.420.859	1.470.124
Total	1.653.256	1.717.240	1.781.400	1.845.384	1.909.369

Fuente: Elaboración propia, con datos de UF obtenidos de la ecuación lineal.

10.6. Costos Variables.

Se identifica como costo variable el uso de los vehículos porque son utilizados para retirar y transportar los arándanos, en consecuencia, mientras mayor sea la producción tendremos un mayor uso de estos.

Costos por uso de vehículos

Los costos de combustible y mantención se atribuyen directamente según los kilómetros recorridos de cada vehículo los que varían drásticamente dependiendo la temporada del año, es decir, en el periodo de cosecha y exportación el consumo es considerablemente mayor al de los meses de temporada baja.

El costo de combustible se calcula en base a la variación promedio anual del precio del combustible y los kilómetros recorridos, los que fueron estimados según los datos de las entrevistas.

La mantención de los vehículos se calcula según referencia de Chevrolet, que cobra \$12,96 por kilómetro recorrido, correspondiendo mantenciones cada 20.000 kilómetros. Cada mantención tiene un costo de \$259.200.

El seguro de carga tiene un precio de 0,49 UF por vehículo, su cálculo se realiza con datos de la corredora de seguros Focus Corredores y con la proyección de la UF.

Tabla 42. Costos anuales por uso de Vehículos, en pesos

Costo de Vehículo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Mantenición	777.600	1.036.800	777.600	1.036.800	777.600
Costo Combustible	6.490.902	6.732.915	7.599.055	8.222.177	8.896.396
Total	7.268.502	7.769.715	8.376.655	9.258.977	9.673.996

Fuente: Elaboración propia, con información de proveedores y proyecciones.

10.7. Gastos Operativos.

Los gastos operativos son los que permiten hacer funcionar el negocio y gracias a ellos se pueden obtener beneficios futuros.

Gastos Administración y Ventas.

Es importante mencionar que las mascarillas para prevención del Covid-19 se consideran sólo en el primer año de operación como medida de cuidado, debido a que el país avanzó el 01 de octubre 2022 a fase de apertura, donde se incorporó la vacuna covid-19 al Programa Nacional de Inmunización, sin embargo, sigue siendo obligatorio para las empresas disponer de este artículo para sus colaboradores, y es decisión personal el hacer o no uso de estas. Probablemente estas medidas cambien pronto, por lo que no se consideran gastos en mascarillas para el presupuesto del año 2 y siguientes, no obstante, si el virus se potenciara y las medidas continuaran o aumentaran, se tendría que modificar este gasto y se haría uso de los gastos de imprevistos.

Se debe tener en cuenta que los materiales de oficina son adquiridos cada dos meses con un presupuesto bimensual de \$143.039.

A continuación, se detallan los gastos anuales, considerando un 3% de IPC.

Tabla 43. Gastos anuales de Administración y Ventas, en pesos

Gastos de Administración y Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	3.944.268	3.960.626	4.079.445	4.201.829	4.327.883

Fuente: Elaboración propia, con presupuestos varios.

Gastos de Publicidad.

La siguiente tabla contiene el presupuesto anual de publicidad. Los detalles se encuentran en el capítulo del plan de marketing.

Tabla 44. Gasto Anual de Publicidad, proyectado a 5 años, en pesos

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Publicidad	816.156	797.252	816.156	844.722	874.287

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de actividades de la estrategia.

Tener una cultura asociativa genera valor para todos los grupos de interés, en consecuencia, se busca fomentar la unión y las costumbres en pos de que influyan positivamente en los objetivos, marcando una diferencia positiva en el ambiente laboral donde todos sientan y vean que son importantes, que se les respeta como personas (primero) y también como colaboradores, en consecuencia, estas actividades son una instancia para demostrarlo, con retribuciones visibles, en un entorno de **compartir** “más personal” para que fluya la comunicación libre de opiniones e ideas, y así todos consideren el apoyo y el compromiso que la cooperativa tiene, sobre todo con sus involucrados.

Para calcular la reunión de los socios y la celebración de fin de temporada, se considera un presupuesto per cápita de \$21.400 por reunión de socios y de \$21.969 para celebrar el fin de la temporada de exportación.

Las reuniones de empresa tienen un presupuesto de \$47.600 cada una.

El presupuesto considera el número de asociados anual y el reajuste por el IPC.

Tabla 45. Eventos anuales administrativos, en pesos

Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Varios	3.944.268	3.960.626	4.079.445	4.201.829	4.327.883
Celebraciones	629.135	848.145	1.078.814	1.321.141	1.647.668
Publicidad	1.868.196	797.252	816.156	844.722	874.287
Gastos eventos	6.441.599	5.606.024	5.974.415	6.367.692	6.849.838

Fuente: Elaboración propia.

Gastos Financieros.

Corresponden a la deuda para cubrir la inversión inicial y los costos de capital de trabajo. Se solicita un crédito BancoEstado para la pequeña empresa por tener las condiciones más competitivas, con una tasa de interés anual de 9,20% y plazo máximo a 60 meses, pudiendo cancelar anual en 5 cuotas, lo que es muy beneficioso para el sector agropecuario debido a que los ingresos no son percibidos de forma constante. Dentro de los requisitos se indica que, el monto del crédito no puede ser superior al 80% de la inversión, por lo tanto, el cálculo considera un crédito comercial por el máximo a solicitar. Para el proyecto el 80% corresponde a \$260.161.030.

Tabla 46. Cálculos de intereses y amortización del crédito, en pesos

Temporada	Cuota	Amortización	Intereses	Saldo
0				260.161.030

1	67.232.889	43.298.074	23.934.815	216.862.956
2	67.232.889	47.281.497	19.951.392	169.581.458
3	67.232.889	51.631.395	15.601.494	117.950.063
4	67.232.889	56.381.483	10.851.406	61.568.580
5	67.232.889	61.568.580	5.664.309	-

Fuente: Elaboración propia.

10.8. Gastos no desembolsables.

Estos gastos corresponden a la depreciación, la amortización y al valor libro y como su nombre lo indica no generan salidas de dinero. Esta información es requerida para la proyección del Flujo de Caja.

Depreciación de Activos fijos.

Para calcular la depreciación de los activos fijos se usa el método lineal. La vida útil de las cuentas se obtuvo de la “Tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado” fijada por el Servicio de Impuestos Internos.

Tabla 47. Depreciación de los Activos y su Valor Residual, en pesos

Activos Fijos	Costos en Activos	Depreciación anual	Depreciación 5 años	Valor residual
Totales	88.159.062	13.969.349	69.186.689	18.972.373

Fuente: Elaboración propia, con información del SII.

La siguiente tabla muestra los valores de la depreciación de los activos que se deben reponer en el periodo tres, debido a que su vida útil es de 3 años.

Tabla 48. Depreciación de los Activos de Reposición, en pesos

Activos Fijos	Costo	Vida Útil Normal	Depreciación anual	Depreciación 5 años	Valor residual
Totales	1.079.190	3	359.730	719.460	359.730

Fuente: Elaboración propia, con información del SII.

Amortización de Activos Intangibles.

Se considera que COPAR se acoge al sistema tributario “Régimen Pro Pyme”, en donde la amortización es instantánea e integra del 100% del valor de ciertos activos intangibles.

Tabla 49. Amortización de los Activos Intangibles, en pesos

Amortización	Costo año 1	Costo año 2	Costo año 3	Costo año 4	Costo año 5
Gastos de Organización	752.500	0	0	0	0
Gastos de Imprevistos	455.019	455.019	455.019	455.019	455.019
Gastos Licencias PC	327.502	343.953	360.436	376.998	393.556

Fuente: Elaboración propia, con información del Banco Central y SII.

10.9. Capital de Trabajo.

El cálculo del capital de trabajo es fundamental para saber el monto que necesita COPAR para operar, sobre todo para prepararse y asegurarse de contar con el suficiente dinero para cubrir los costos anteriores a la temporada de ventas.

Para su cálculo se utiliza el método de gastos desembolsables, además se incluye el interés y la amortización del préstamo en el primer año.

Tabla 50. Cálculo del Capital de Trabajo, en pesos

Capital de Trabajo	
Costos Fijos	
Remuneración personas de planta	151.922.346
Honorarios por Contabilidad	778.816
Arriendo	1.600.000
Seguro de carga	385.714
Costos Variables	
Mantenimiento y Combustible vehículos	7.268.502
Gastos de Administración y Ventas	
Gastos (administración, ventas y publicidad)	6.441.599
Préstamo	
Interés y Amortización	67.232.889
Costo Capital de Trabajo	235.643.131

Fuente: Elaboración propia.

10.10. Flujo de Caja por temporada.

Para poner en marcha el proyecto es necesario considerar una Inversión Inicial de \$ 260.161.030 y un préstamo bancario por el 80 % del capital. Dentro de este monto se incluye

Tabla 51. Flujos de Caja a 5 años

Flujos de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCN	-65.026.993	-61.341.136	48.074.538	133.871.004	232.102.019	341.425.243

FCA	-65.026.993	-126.368.129	-78.293.591	55.577.413	287.679.432	629.104.675
-----	-------------	--------------	-------------	------------	-------------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

10.11. Indicadores de Rentabilidad

10.11.1. Valor Actual Neto

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), es necesario obtener la tasa de descuento, para esto, se utiliza la fórmula del WACC porque la estructura del capital se compone de un 80% de deuda ($\frac{K}{D+K}$) y un 20% de recursos provenientes de inversionistas y socios ($\frac{D}{D+K}$).

$$WACC = \left(\frac{K}{D+K} \times Rk \right) + \left(\frac{D}{D+K} \times Rd \times (1 - tc) \right) + \text{Riesgo país.}$$

Tabla 52. Datos para el cálculo del WACC

Deuda (D)	\$260.161.030
Capital propio (K)	\$65.026.993
Tasa de impuesto corporativo (tc)	25%
$Rk = Rf + Bk \times (Rm - Rf)$	0,068
Tasa de interés préstamo (Rd)	9,2%
Riesgo País	9,75%

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener Rk es necesario conocer el Beta del sector agrícola, para esto se recurre a la publicación de riesgos del profesor Aswath Damodaran de enero 2022.

El cálculo del Beta del activo se obtiene reemplazando en la siguiente ecuación para obtener el Beta apalancado, Damoran en su informe entrega el beta no apalancado, $\beta_0 = 0,81$

$$\beta = \beta_0 \times [1 + Rd / (1-Rd) \times (1 - tc)] = 0,73.$$

$$\text{Efecto Riesgo de la deuda} = Bk = \beta \times (1+D/K) = 1,31.$$

Riesgo país= 9,75% al 14 de julio de 2022, obtenida del Banco Central de Chile.

La tasa de riesgo corresponde a un 16,6% (WACC + Beta de Chile).

VAN del Proyecto es \$286.160.647.

10.11.2. Costo de la Deuda.

La tasa del costo de la deuda es de 9,2% y la tasa de impuesto es de 25% (Pro PYME general).

A continuación, se expresa la ecuación para el reemplazo de los datos mencionados.

$$\text{Costo Deuda} = Rd \times (1 - tc)$$

El costo de la diferencia entre la deuda inicial y la deuda con el interés que debe pagarse por el crédito es de **6,90%**.

10.11.3. TIR

La Tasa Interna de Retorno obtenida de la fórmula financiera de Excel es de **67%**. Por lo tanto, el proyecto es rentable, teniendo una tasa superior sobre cuatro veces la tasa de descuento.

10.11.4. Índice de Rentabilidad.

La relación costo beneficio es el cociente entre el valor actual de los ingresos netos esperados y el desembolso inicial de la inversión. La rentabilidad del proyecto se estima en 424% dentro de los cinco periodos, y de 84,8% de rentabilidad por periodo.

10.11.5. Valor de Recuperación del Capital.

Al calcular el periodo de recuperación de la inversión, sumando los flujos de caja descontados desde el periodo cero, se obtiene un resultado de 3,238 lo que significa que en 3 año 2 meses y 27 días se recupera la inversión.

10.11.6. Análisis de Sensibilidad.

Para el pronóstico del proyecto mediante sensibilidad se realiza un análisis multidimensional de Sensibilidad del VAN.

Se consideran variaciones del dólar por bajo y por sobre el precio de la temporada 1 del VAN y variaciones de producción menores y mayores que la producción para un VAN de M\$286.160.

Las variables críticas para el análisis son: Precio, Tc y Producción de COPAR.

Ingreso por Venta = $P_x * Q_x$

$P_x = \text{USD } 9,1396 * T_c$.

USD 9,1396 corresponde al precio de la caja neta de arándanos y T_c al tipo de cambio.

Tabla 53. Análisis de Sensibilidad del VAN, respecto al T/C y producción, en miles de pesos

Análisis de Sensibilidad	VAN	Cajas de 1,5 kilos de 12x6 oz					
		M\$ 286.160	21960	22960	24960	25960	26960
Precio del dólar	412	-237.688	-220.455	-185.990	-168.757	-151.524	-117.059
	549	-112.047	-89.093	-43.185	-20.230	2.723	48.631
	590	-73.655	-48.953	451.673	25.154	49.856	99.261

	727	51.985	82.409	143.257	173.680	204.104	264.952
	864	177.626	213.772	286.160	322.207	358.352	430.642
	1.000	303.268	345.134	428.867	470.734	512.600	596.333
	1.137	428.909	476.497	571.673	619.261	666.848	762.024

Fuente: Elaboración propia.

En relación a cómo los cambios en las variables afectan el Valor Actual Neto, se concluye:

- 1.- Un precio del dólar menor a \$549, arroja un VAN negativo en todos los escenarios de producción presentados.
- 2.- Si el precio del dólar para primera temporada de operación igual o menor a \$590, el proyecto no sería rentable.
- 3.- Que el dólar baje sustancialmente se considera difícil frente a los escenarios externos e internos de incertidumbre, como lo son: nueva Reforma Tributaria, nueva Constitución, reforma de Pensiones, guerra Rusia-Ucrania, alta tasa de interés para contrarrestar la inflación a nivel global, baja del precio del cobre, hace que el peso chileno siga devaluándose y este dentro de la moneda con peor desempeño.

10.12. Conclusiones.

La cooperativa bajo los escenarios en que se realiza la proyección es un negocio con rentabilidad, dado que los índices son auspiciosos (VAN M\$286.160 y TIR 67%), proyectando un valor neto superior a las otras posibles inversiones como lo son los bonos o la rentabilidad del IGPA (6,3% y 6,7% respectivamente).

La recuperación del capital es en el tercer año, por lo tanto, el proyecto debiera tener inversionistas que se interesen por este modelo de negocio.

En conclusión, COPAR es una alternativa viable de inversión con ganancias para los dueños y con un enfoque social a la vanguardia, sustentable y sostenible en función del desarrollo económico, en un marco de ética y responsabilidad con todos los actores de la sociedad.

11. Conclusiones Finales y Recomendaciones.

1. Los pequeños productores están en búsqueda de nuevas oportunidades para mejorar sus vidas, sin embargo, no se involucran en nuevas alternativas hasta que están seguros que producirán los resultados prometidos o esperados, son reacios al cambio y a los lazos de confianza, pero denotan seguridad en querer transformar sus vidas y la asociatividad es un buen proyecto para ello.

Se decide asociarse bajo el modelo de una cooperativa, porque entrega valor tangible e intangible a todos quienes son partícipes de la empresa, como por ejemplo, aumento de los ingresos de los productores por medio de las ventas en mayor volumen las que pueden generarse por incrementar su productividad, uso de herramientas de tecnología, disminuir los costos comprando insumos en mayores cantidades, asesorías, mejores condiciones de comercialización, creación de nuevos empleos, aumento de campesinos

interesados en plantar arándanos, integración y cooperación de los socios y sus familias, como también el aporte a la comunidad y a la sociedad en general, logrando valoración del entorno.

Se recomienda analizar en el primer año de operación planes orientados a la incorporación de TI como programa interno de la cooperativa para los socios, pudiendo llevarse a cabo con subsidios o financiamiento de organismos del estado.

Debe existir un seguimiento permanente a los comportamientos asociativos, y estar en constante ocupación de crear y fortalecer esos vínculos.

2. Estados Unidos, es el mercado de destino definido, porque garantiza una demanda insatisfecha, facilidad de negocios, cosecha en contra estación, blue Carrier que promete que la fruta llega en óptimas condiciones y con un tiempo estimado de entrega de dos semanas, tratados, entre otros. Sin embargo, es apropiado a medida que el plan avanza, revisar futuros mercados que puedan volverse atractivos, debido a nuevas legislaciones o tratados, crecimiento de la demanda, precio de venta, entre otros e ir analizando ventajas y desventajas de una futura línea de exportación.

Se debe considerar e ir analizando cambios que se puedan generar en una futura Nueva Constitución, en relación al sector agrícola, medio ambiente, etc. y en la Reforma Tributaria, impuestos o cambios en ámbitos económicos como los topes de los créditos a los que pueden postular las cooperativas, sistemas de asistencia técnica, entre otros.

3. Alta volatilidad de factores externos y cambios en el medio como, por ejemplo, la tasa de cambio, inflación, el clima, demanda laboral cada vez menor, migración del campo a la ciudad, plagas, entre otros, por lo que debe existir un plan de contingencia con acciones claras y en varios escenarios para poder estar preparado ante estas eventualidades. Además, se tiene que incorporar tecnología como desafío a corto plazo, para contrarrestar los cambios de manera sorpresiva, para esto también es necesario que los socios se adapten dentro de estos entornos y así operar ante la incertidumbre.

Los datos del proyecto fueron determinados en base a proyecciones de tipo de cambio, inflación, costos actuales y proyectados, por lo que se sugiere realizar un análisis periódico de las desviaciones para tomar decisiones de forma oportuna.

4. Si la cooperativa en algún momento fuera reconocida y su marca potenciada y decidiera exportar sin intermediario, tendría que revisar otros costos y riesgos asociados en los que no incurre en el análisis de la tesis, los que podrían ser cubiertos por el mayor margen de ganancia que obtendrían. Dentro de los costos y riesgos se pueden mencionar; costos de seguros, seguro de cambio, seguro de cobertura de tiempo, de viaje o riesgos, multa por retraso, pérdida, contaminación, entre otros.

5. Se recomienda una evaluación y seguimiento permanente a los procesos operativos y comerciales, así como a los objetivos y planes para asegurar su eficiencia y poder realizar los ajustes si fuese necesario en el tiempo adecuado. Estudiar las proyecciones en el proceso agrícola y mitigar los desperdicios de la fruta, las posibles pérdidas ya sea por heladas, lluvias fuertes, plagas, entre otras. En el área operativa poder aprovechar al máximo los recursos disponibles, sean materiales o de infraestructura.

6. Gran diferencia en pesos recibirían los agricultores en su retorno si se asocian y no venden individualmente al intermediario.

Los socios recibirían por kilo de la cooperativa en la primera temporada \$2.139 pesos, mientras que si venden al intermediario su ingreso por kilo serían alrededor de \$900 pesos.

7. La evaluación financiera del proyecto, determina que un periodo de 5 años el negocio genera rentabilidad, con una VAN de M\$286.000 y una TIR de 67%

Bibliografía.

- 1.- Mapas estratégicos de Kaplan y Norton.
- 2.- Estrategia y Marketing de Kotler & Armstrong.
- 3.- Conceptos de Administración estratégica, novena edición. Fred David.
- 4.- Principios de Finanzas Corporativas de Brealey, Myers y Allen.
- 5.- Administración de Operaciones de Richard Chase y Robert Jacobs.
- 6.- Alexander Osterwalder y se puede ampliar información en su libro “Generación de modelos de negocio”.
- 7.- Análisis macro-ambiental en gestión estratégica de Liam Fahey y V.K. Narayanan.
- 8.- Estrategia y Ventaja Competitiva de Michael Porter.
- 9.- Arándanos y frambuesas en la Región del Maule: caracterización sectorial y análisis varietal Editores: Carmen Gloria Morales Alcayaga y Jorge González Urbina Boletín INIA / N° 431.
- 10.- Programa Territorial Integrado Berries Maule Sur-CORFO. Elaborado por RConsulting Group S.A. Informe Final. Año 2016. Talca, Chile
- 11.- Centro de Información de Recursos Naturales CIREN. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA. Catastros Frutícolas, años 2018 al 2022.
- 12.- Libro , repositorios e información sobre asociatividad del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. <https://www.iica.int>
- 13.- Statista. Indicadores económicos, información de proyecciones y crecimiento del sector agropecuario, <https://www.statista.com>
- 14.- Blue berries Consulting. Noticias del 03 de octubre 2022, semana 40. “Exportación de arándanos chilenos disminuye un 7% en lo que va de la temporada 2021/2022”. <https://blueberriesconsulting.com/exportacion-de-arandanos-chilenos-disminuye-un-7-en-lo-que-va-de-la-temporada-2021-2022/>
- 15.- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Indicadores socio-demográficos y económicos Región del Maule, <https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/region7/indica.htm>
- 16.- División de Desarrollo Social Santiago de Chile, julio de 2000. Serie de Políticas Sociales, ¿Qué es el Capital Social Comunitario?. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5969/S0007574_es.pdf

17.-UDA.Reporte de precios y puertos de destino.
<https://www.marketnews.usda.gov/mnp/fv-report-filters?type=termPrice&commAbr=BLUBY&locName=&commName=BLUEBERRIES&startIndex=1&rowDisplayMax=25&portal=fv&navType=byComm&navClass=FRUITS&termNavClass=&shipNavClass=&movNavClass=&stateID=&volume=&repType=termPriceDaily&locAbr=&environment=&organic=N&repDate=01%2F31%2F2020&Go=Go>

18.-Indicadores de producción por país.
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=%7c842%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c%7c1

19.- División de Asociatividad y Cooperativas. Informes estadísticos, noticias y documentos de organizaciones asociativas. <https://asociatividad.economia.cl/>

20.- Caracterización de predios productores de arándanos (*Vaccinium corymbosum*), según nivel tecnológico. El caso de la región del Maule-Chile. Autores: Yony M. Ormazábal, Carlos A. Mena, Juan C. Cantillana y Germán E. Lobos. Centro de Geomática, Facultad de Ciencias Forestales, Universidad de Talca.

21.- Tesis Doctoral, Modelo de formación de Organizaciones orientadas al Desarrollo Rural: Caso de Salinas, San Luis Potosí, México. Madrid 2011.

22.- Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Redes de Colaboración para el fomento al comercio justo. Caso de Chile. Cristina Bugueño Zulanta. Chile.

23.- Revista del Campo, El Mercurio. “Las apuestas para fomentar la asociatividad” 26 de septiembre 2022.

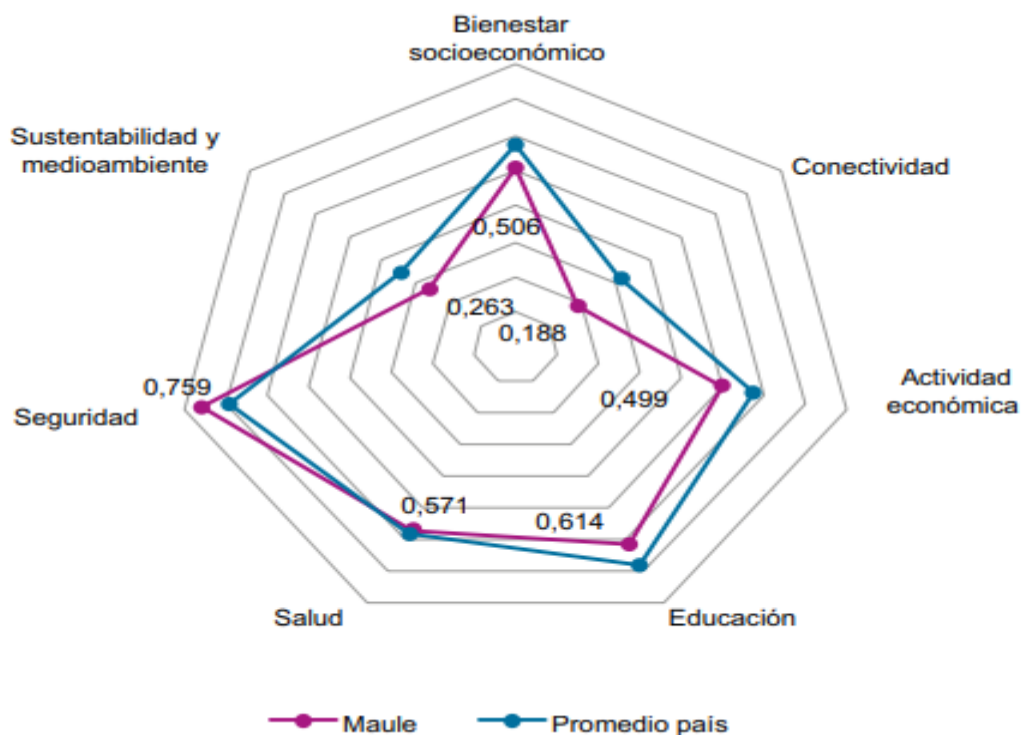
Anexos.

Anexo A: Índices de calidad de vida.

Encuesta CASEN y el Centro de Extensionismo Tecnológico Thinkagro de la Universidad de Talca.

De acuerdo al índice de calidad global de la vivienda por región, de la encuesta CASEN (2017), 22 de cada 100 hogares carecen de condiciones de habitabilidad, con acceso inadecuado a agua potable o no cuentan con conexión a alcantarillado o fosa séptica. Cabe destacar que la región del Maule se encuentra en el nivel de menor desarrollo en cuanto a la dimensión de conectividad, debido a la menor proporción de carreteras y caminos pavimentados (24,4%), conexiones a internet fijo (23,3%) y líneas telefónicas fijas (8,6%), siendo la más baja a nivel país, según INDERE (2017) y de acuerdo al estudio realizado por el Centro de Extensionismo Tecnológico Thinkagro de la Universidad de Talca, solo el 17,8% de los huertos cuentan con conectividad inalámbrica, siendo el problema de conectividad digital un tema relevante si se busca tecnologizar procesos productivos agrícolas.

Índice de desarrollo regional. Dimensiones Región del Maule. IDERE 2019 Primera edición: mayo de 2019.



Resumen de indicadores Región del Maule - IDERE 2019.

	Dimensiones							IDERE 2019
	Bienestar socioeconómico	Conectividad	Actividad económica	Educación	Salud	Seguridad	Sustentabilidad y medioambiente	
IDERE	0,506	0,188	0,499	0,614	0,571	0,759	0,263	0,471
Ranking	12	14	15	13	9	4	14	14
Nivel relativo de desarrollo	Bajo	Bajo	Bajo	Inter-medio	Inter-medio	Alto	Bajo	Bajo

Indicador demográfico de la Región del Maule. Chile nuestro país. INE 2021.

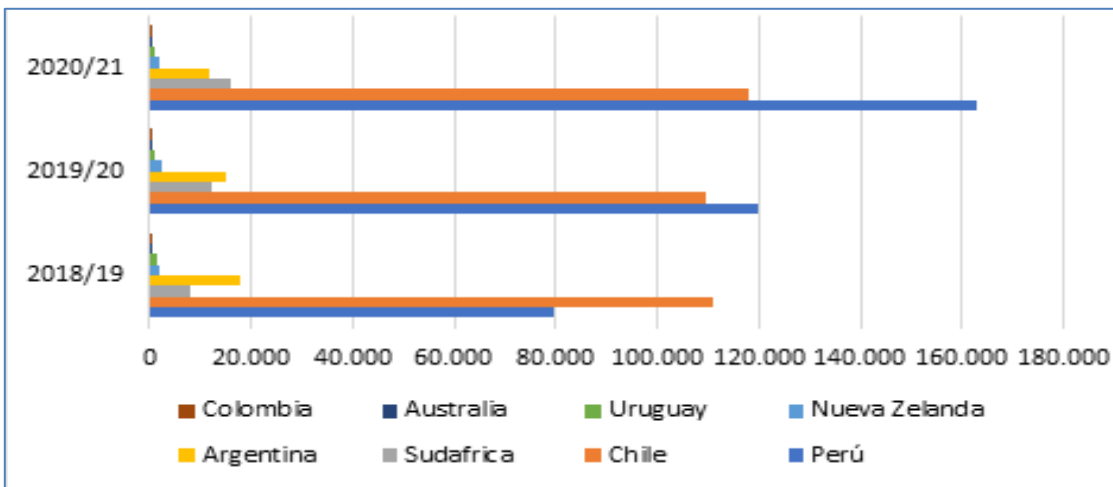
POBLACIÓN	CENSO 2002	CENSO 2017	PROYECCION 2020	PROYECCION 2021
Fuente: INE				
Población total	908097	1044950	1131939	1143012
Población en zona urbana	603020	765131	840001	850678
Población en zona rural	305077	279819	291938	292334

Número de huertos de arándano, frambuesa y frutilla, por provincias, establecidas en regiones del Maule y Biobío. INE 2021.

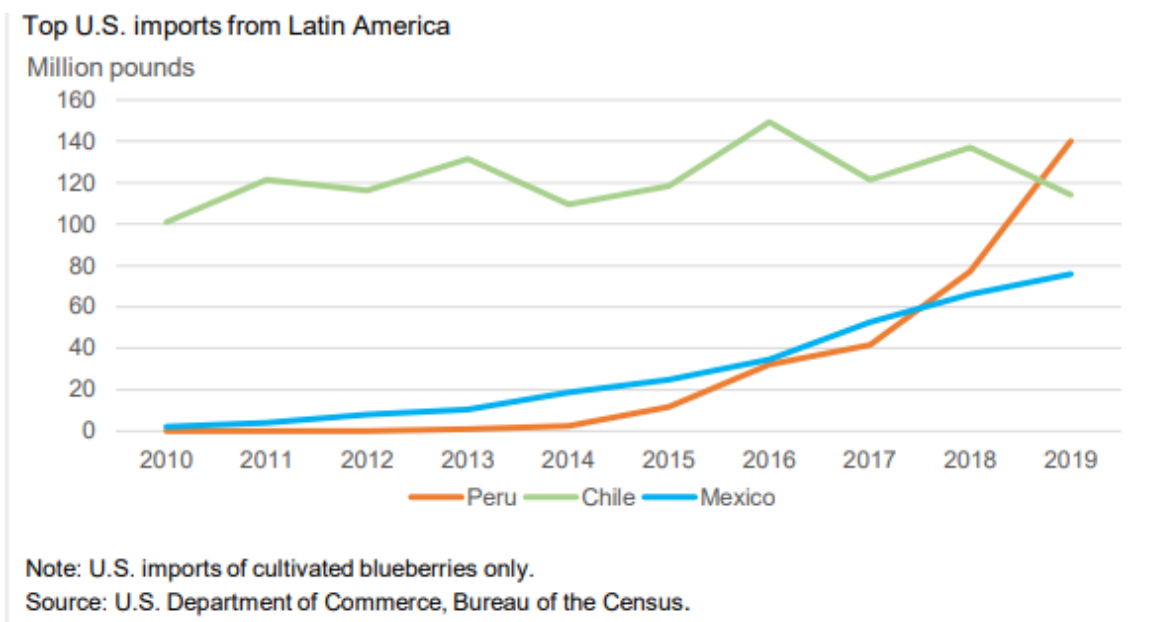
Comuna	Frambuesas	Arándanos	Frutillas
Curicó	99	434	24
Talca	70	41	20
Linares	430	561	35
Cauquenes	20	s/i	147
Ñuble	401	411	80
Biobío	101	62	48
Concepción	2	1	s/i
Arauco	5	12	10
TOTAL	1.128	1.522	364

Anexo B: Indicadores de exportaciones.

Exportaciones de los principales competidores de exportaciones de Arándanos. Asociación de Exportadores de Frutas de Chile A.G (Asoex) 2020-2021.



Principales Exportadores de arándanos a Estados Unidos de Latinoamérica. USDA.



Exportaciones según bloque económico. Boletín de Exportaciones N° 25 del Instituto Nacional de Estadísticas. enero 2021.

Bloque**	Exportaciones MMUS\$		Variación	
	ene-20	ene-21	MMUS\$	(%)
Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico (APEC)	346,7	414,0	67,3	19,4
NAFTA	74,2	68,1	-6,1	-8,2
Unión Europea*	61,3	57,5	-3,9	-6,3
Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	36,9	28,2	-8,7	-23,6
Mercado Común del Sur (MERCOSUR)	16,6	13,6	-3,0	-18,1
Comunidad Andina	13,2	8,9	-4,4	-32,9
Mercado Común Centroamericano (MCCA)	6,1	3,3	-2,9	-46,7
Resto de los Países	8,7	19,9	11,2	129,0

Exportación de arándanos frescos por país 2020. Banco Interamericano de Desarrollo.

País	Exportación de arándanos frescos 2020 (Millones de dólares)
Perú	1003.0
Chile	526.9
España	432.3
EE. UU.	248.6
Morocco	211.0
México	173.6
Canada	134.5
Polonia	126.5
Sudáfrica	125.1
Hong Kong	77.3

Anexo C: Venta de arándanos a granel por kilo.

La venta a granel tiene menores costos operacionales de packing, ya que no necesita pre selección para enviar a destino, es decir, debe ser cosechado como producto terminado, con el menor número de defectos. Se embala en bolsas de polietileno y no cajas (clamshells), generando un ahorro en el flete, porque caben más kilos en la caja.

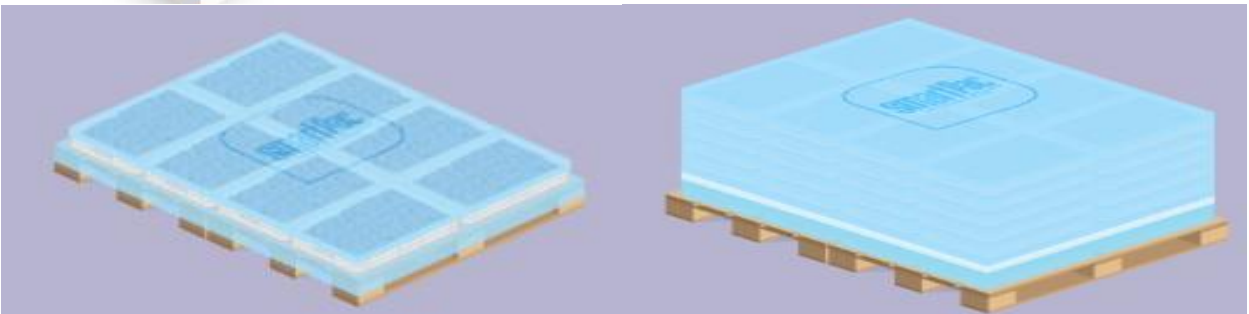
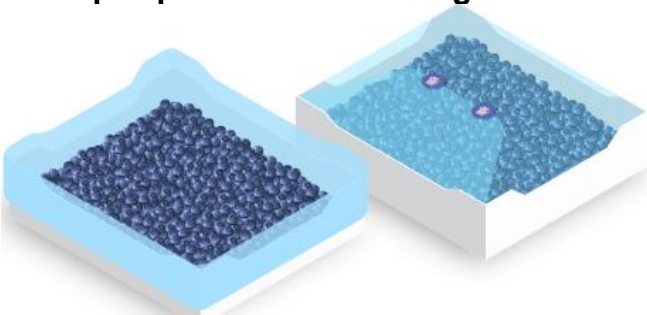
Formatos de bolsas para transportar arándanos en venta a granel. Adel Kader, UC Davis.



Se puede también exportar a granel y luego el cliente en destino selecciona la fruta para la venta, esto permite que la fruta llegue en mejores condiciones, por este motivo es que el trabajo en el huerto y en la selección de la fruta es fundamental.

Patricio Rebolledo de Patagonia Food, indica: “Tenemos un menor costo en el embalaje porque no pasamos la fruta por línea, sino que cargamos directamente la fruta cosechada en el huerto, desde las cajas a una bolsa plástica de 2,7 kilos en la que viaja”.

Smartpac para arándanos. Página web de Quimas.



Cálculo del retorno por Kilo.

Para el cálculo del retorno a COPAR, se considera el precio que paga el importador por el kilo de arándanos en destino, se usa el promedio de ventas del mes de enero entre los años 2017 y 2020.

Precios de arándanos frescos importados a Estados Unidos (USD/KG). Con datos de USDA ERS.

AÑO	USD/KG ENERO	MEDIO
-----	--------------	-------

2017	4,61
2018	5,78
2019	5,84
2020	5,03
PRECIO MEDIO	5,31

Fuente:Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra el detalle del cálculo del retorno para arándanos enviados en transporte marítimo y aéreo.

Cálculo de retorno por kilo. (USD/KG).

Formato Granel	Marítima	Aérea
US\$/Kilo	5,31	5,31
Precio FOB Chile	4,71	3,81
Comisión intermediaria 8% venta FOB Chile	0,38	0,30
Bolsas	0,28	0,28
Flete interno	0,19	0,19
Servicio de frío	0,75	0,75
Totales US\$	3,11	2,29

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo del precio FOB Chile.

Es necesario calcular el precio FOB Chile, para determinar cuánto gasto se puede eliminar o reducir al exportar directo a Estados Unidos.

Cálculo precio FOB Chile. (USD/KG).

Formato	Vía	Valor Destino	Ctos.Destino	Flete a	PRECIO FOB
		(US\$/Kg)	EEUU 10%	Destino	CHILE
Kg	M	5,31	0,00	0,60	4,71
Kg	A	5,31	0,00	1,50	3,81

Fuente: Datos de entrevista. Elaboración propia.

Proyección de ventas en formato Bulk o Granel.

Flete Marítimo. (USD/Kilo).

Bulk	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5,31 US\$/Kilo	76.464	134.577	179.436	224.294	291.583
Precio FOB Chile	67.824	119.370	159.160	198.950	258.636
Total, gastos con IPC	22.994	41.683	55.578	69.472	90.314
US\$	44.830	77.687	103.582	129.478	168.322

\$	39.495.300	68.442.125	91.256.167	114.070.209	148.291.271
----	------------	------------	------------	-------------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

Flete Aéreo. (USD/Kilo).

Bulk	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5,31 US\$/Kilo	76.464	134.577	179.436	224.294	291.583
Precio FOB Chile	54.864	96.561	128.748	160.934	209.215
Total, gastos con IPC	21.957	39.804	53.072	66.340	86.242
US\$	32.907	56.757	75.676	94.595	122.973
\$	28.990.961	50.002.717	66.670.289	83.337.861	108.339.220

Fuente: Elaboración propia.

Precio de arándanos frescos importados por Estados Unidos (USD/Kg). USDA ERS.

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
2017	4.61	4.45	6.60	8.73	6.99	5.32	4.18	4.47	8.04	8.90	8.30	7.28	6.49
2018	5.78	5.25	6.06	7.12	6.67	7.20	3.82	4.59	6.91	8.24	8.14	7.05	6.40
2019	5.84	5.56	6.16	6.53	5.42	5.26	3.59	4.15	7.83	7.87	6.55	5.82	5.88
2020	5.03	5.26	6.25	5.67	6.18	5.81	4.02	4.66	6.39	7.02	6.29	5.64	5.68
Mensual	5.32	5.13	6.26	7.01	6.31	5.90	3.90	4.47	7.29	8.01	7.32	6.45	6.11

Anexo D: Estimación de la UF

Se estima con datos históricos y proyección ecuación lineal, en pesos.

Año	UF	Año	UF	Año	UF	Año	UF	Año	UF
ene-18	26.799,01	ene-20	28.310,86	ene-22	30.996,73	ene-24	33592,33	ene-26	36099,06
feb-18	26.825,81	feb-20	28.339,17	feb-22	31.220,68	feb-24	33698,64	feb-26	36205,37
mar-18	26.928,49	mar-20	28.469,54	mar-22	31.552,64	mar-24	33798,08	mar-26	36301,39
abr-18	26.966,89	abr-20	28.601,15	abr-22	31.730,80	abr-24	33904,39	abr-26	36407,69
may-18	27.006,43	may-20	28.693,59	may-22	32.196,69	may-24	34007,26	may-26	36510,57
jun-18	27.080,94	jun-20	28.716,52	jun-22	32.694,20	jun-24	34113,57	jun-26	36616,87
jul-18	27.161,48	jul-20	28.695,46	jul-22	33.099,99	jul-24	34216,44	jul-26	36719,75

ago-18	27.203,36	ago-20	28.666,51	ago-22	33.426,92	ago-24	34322,75	ago-26	36826,05
sept-18	27.291,08	sept-20	28.680,37	sept-22	33.851,69	sept-24	34429,05	sept-26	36932,36
oct-18	27.359,27	oct-20	28.708,80	oct-22	34.271,85	oct-24	34531,93	oct-26	37035,23
nov-18	27.434,76	nov-20	28.844,20	nov-22	32131,50	nov-24	34638,23	nov-26	37141,54
dic-18	27.536,46	dic-20	29.036,92	dic-22	32234,38	dic-24	34741,11	dic-26	37244,41
ene-19	27.565,79	ene-21	29.069,39	ene-23	32340,68	ene-25	34847,41	ene-27	37350,72
feb-19	27.545,34	feb-21	29.126,55	feb-23	32446,98	feb-25	34953,72	feb-27	37457,02
mar-19	27.557,89	mar-21	29.294,68	mar-23	32543,00	mar-25	35049,73	mar-27	37553,04
abr-19	27.565,76	abr-21	29.396,67	abr-23	32649,31	abr-25	35156,04	abr-27	37659,34
may-19	27.666,77	may-21	29.498,06	may-23	32752,18	may-25	35258,91	may-27	37762,22
jun-19	27.765,23	jun-21	29.617,07	jun-23	32858,49	jun-25	35365,22	jun-27	37868,52
jul-19	27.908,86	jul-21	29.712,80	jul-23	32961,36	jul-25	35468,09	jul-27	37971,40
ago-19	27.953,42	ago-21	29.758,60	ago-23	33067,67	ago-25	35574,40	ago-27	38077,70
sept-19	27.994,89	sept-21	29.942,78	sept-23	33173,97	sept-25	35680,70	sept-27	38184,01
oct-19	28.050,40	oct-21	30.092,38	oct-23	33276,85	oct-25	35783,58	oct-27	38286,88
nov-19	28.065,35	nov-21	30.392,22	nov-23	33383,15	nov-25	35889,88	nov-27	38393,19
dic-19	28.229,83	dic-21	30.776,05	dic-23	33486,03	dic-25	35992,76	dic-27	38496,06

Anexo E: Estimación del T/C.

Se estima con datos históricos y proyección ecuación lineal, en pesos.

Fecha	\$	Fecha	\$	Fecha	\$	Fecha	\$
oct.2018	676,84	nov.2020	762,88	dic.2022	861,18	ene.2025	961,80
nov.2018	677,61	dic.2020	734,73	ene.2023	864,13	feb.2025	964,87
dic.2018	681,99	ene.2021	723,56	feb.2023	865,88	mar.2025	967,28
ene.2019	677,06	feb.2021	722,63	mar.2023	867,38	abr.2025	968,84
feb.2019	656,30	mar.2021	726,37	abr.2023	868,80	may.2025	969,88
mar.2019	667,68	abr.2021	707,85	may.2023	870,80	jun.2025	971,08
abr.2019	667,40	may.2021	712,26	jun.2023	872,59	jul.2025	972,65
may.2019	692,00	jun.2021	726,54	jul.2023	873,65	ago.2025	975,20
jun.2019	692,41	jul.2021	750,44	ago.2023	875,63	sept.2025	977,59

jul.2019	686,06	ago.2021	779,83	sept.2023	877,54	oct.2025	980,91
ago.2019	713,70	sept.2021	783,63	oct.2023	879,21	nov.2025	984,11
sept.2019	718,44	oct.2021	813,95	nov.2023	883,18	dic.2025	988,66
oct.2019	721,03	nov.2021	812,62	dic.2023	886,84	ene.2026	992,11
nov.2019	776,53	dic.2021	849,12	ene.2024	890,70	feb.2026	994,70
dic.2019	770,39	ene.2022	822,05	feb.2024	895,64	mar.2026	996,31
ene.2020	772,65	feb.2022	807,07	mar.2024	902,49	abr.2026	998,59
feb.2020	796,38	mar.2022	799,19	abr.2024	910,62	may.2026	1002,01
mar.2020	839,38	abr.2022	815,12	may.2024	917,75	jun.2026	1005,79
abr.2020	853,38	may.2022	849,39	jun.2024	924,10	jul.2026	1013,72
may.2020	821,81	jun.2022	857,77	jul.2024	930,11	ago.2026	1020,07
jun.2020	793,72	jul.2022	953,71	ago.2024	936,37	sept.2026	1024,24
jul.2020	784,73	ago.2022	904,35	sept.2024	942,23	oct.2026	1028,31
ago.2020	784,66	sept.2022	851,08	oct.2024	948,68	nov.2026	1032,55
sept.2020	773,40	oct.2022	854,51	nov.2024	954,24	dic.2026	1036,69
oct.2020	788,27	nov.2022	857,91	dic.2024	958,33	ene.2027	1040,97

Anexo F: Detalle de costos, gastos y depreciación.

1. Activos Fijos.

Se exponen tablas con los activos fijos necesarios para iniciar el proyecto, detallando la cantidad, costo unitario, impuesto y el costo total.

Los activos son agrupados según las cuentas contables a las que pertenecen.

Muebles y artefactos, en pesos.

Muebles y Artefactos	Cantida d	Costo unitario	IVA Unitari o	Unitario * Q	IVA Total	Costo Total
Escritorio, silla y cajonera	7	389.000	73.910	2.723.000	517.370	3.240.370
Estante Pack	1	267.000	50.730	267.000	50.730	317.730
Mueble Archivador Pack	1	387.000	73.530	387.000	73.530	460.530
Comedor reuniones con 8 sillas	1	839.000	159.410	839.000	159.410	998.410
Sillas sector común	10	69.000	13.110	690.000	131.100	821.100
Banquetas	1	158.000	30.020	158.000	30.020	188.020
Microondas MIDEA 23 Litros	1	63.017	11.973	63.017	11.973	74.990
Hervidor	3	21.000	3.990	63.000	11.970	74.970
Set de tazas café (6)	2	10.076	1.914	20.152	3.829	23.981

Set de vajilla (6)	2	25.202	4.788	50.404	9.577	59.981
Set 12 servicios de cocina	2	7.555	1.435	15.110	2.871	17.981
Juego de copas	2	5.874	1.116	11.748	2.232	13.980
Total	33	2.241.724	425.928	5.287.431	1.004.612	6.292.043

Fuente: Elaboración propia en base a cotización.

Costo de máquinas y equipos, en pesos.

Maquinarias y Equipos	Cantidad	Costo unitario	IVA unitario	C unitario * Q	IVA Total	Costo Total
Grúa Horquilla Eléctrica	1	10.990.000	2.088.100	10.990.000	2.088.100	13.078.100
Traspaleta Romana de piso (pallets) 3500	1	3.000.000	570.000	3.000.000	570.000	3.570.000
Teléfono fijo con visor	4	495.000	94.050	495.000	94.050	589.050
Equipos de celular (operaciones)	2	15.118	2.872	60.472	11.490	71.962
Notebook Lenovo	2	10.669	2.027	21.338	4.054	25.392
PC Lenovo IdeaCentre 3 AIO	5	621.841	118.150	3.109.205	590.749	3.699.954
Multifuncional Láser M137fnw WiFi	2	630.244	119.746	1.260.488	239.493	1.499.981
Monitor y Telón para exponer	2	168.059	31.931	336.118	63.862	399.980
Total	19	554.836	105.419	554.836	105.419	660.255
Total	19	16.485.767	3.132.296	19.827.457	3.767.217	23.594.674

Fuente: Elaboración propia en base a cotización.



Grúa Eléctrica – J15

\$ 10.990.000

1.5 TONELADAS

INFORMACION GENERAL

Peso carga: 1.500 kilos.

Altura de Levante: 4,7 metros.

Batería 24 volts, 240 AH.

Cargador 220 volts, Monofásico.

Funcionalidad Hidráulica, 3 canales: Levante, Inclinación, Side-Shift.



Transpaleta Eléctrica – CB35

~~\$-6.990.000~~ **\$ 3.000.000**

3,5 TONELADAS

INFORMACION GENERAL

Peso carga: 3.500 kilos.

Altura de Levante: 20 cm aprox.

Hombre a bordo, 3 velocidades.

2 baterías de ácido 360 AH, cargador 24 volts, 220v monofásico.

Funcionalidad hidráulica, 1 canal: Levante. 8 horas de uso full aprox.

Costo de útiles y herramientas, en pesos.

Útiles y Herramientas	Cantidad	Costo unitario	IVA Unitario	Unitario * Q	IVA Total	Costo Total
Útiles de Oficina (ver anexo)	53	23.479	4.461	146.353	27.807	174.160
Bandejas	200	2.521	479	504.200	95.798	350.000
Pallets	12	2.101	399	25.212	4.790	30.002
Extintor 10 Litros	2	45.252	8.598	90.504	17.196	107.700
Equipo de seguridad alarma y 4 cámaras	1	294.118	55.882	294.118	55.882	350.000
Equipo de primeros auxilios	1	50.412	9.578	50.412	9.578	59.990
Mascarilla (5.000)	1	83.193	15.807	83.193	15.807	99.000
Total	270	501.076	95.204	1.193.992	226.858	1.170.852

Fuente: Elaboración propia en base a cotización.

2. Activos de reposición.

Esta reinversión por reposición, es debido a que el proyecto se evalúa a 5 años y existen activos como: útiles de oficina, bandejas, pallets y sets de vajillas, que cumplen su vida útil en el año 3.

El costo total de adquirir estos activos en el año 3 es de \$1.079.190, considerando el alza anual de los precios de un 3%.

Costo de los activos a reponer en el año 3 en pesos, según la variación del IPC.

Muebles y Artefactos	Costo año 1	IPC	Costo año 3
Set de tazas café (6)	23.981	2.158	26.139
Set de vajilla (6)	59.981	5.398	65.379
Set 12 servicios de cocina	17.981	1.618	19.599
Juego de copas	13.980	1.258	15.238
Total	115.923	10.433	126.356
Útiles y Herramientas	Costo año 1	IPC	Costo año 3
Útiles de Oficina (ver anexo)	174.160	15.674	189.834
Bandejas	350.000	31.500	381.500
Pallets	350.000	31.500	381.500
Total	874.160	78.674	952.834

Fuente: Elaboración propia, con cotización de costos septiembre 2022.

3. Activos Intangibles

Los activos que se exponen en las dos tablas siguientes corresponden a los servicios o derechos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, estos activos se consideran amortizables.

Licencias para operar pc y portátiles, en pesos.

Otros Intangibles	Cantidad	Costo año 1	Costo año 2	Costo año 3	Costo año 4	Costo año 5
Licencia Microsoft 365 empresa (USD 49,98 año)	7	287.602	302.856	318.106	333.398	348.648
Antivirus McAfee Total Protection (10 usuarios/año)	1	39.900	41.097	42.330	43.600	44.908
Total	8	327.502	343.953	360.436	376.998	393.556

Fuente: Elaboración propia.

4. Costos Fijos.

Dentro de los costos fijos observados para el proyecto se tienen: remuneraciones, contabilidad externa, arriendo de local y seguros.

5. Costos Fijos de Remuneración.

Para calcular los costos fijos de los colaboradores, se utilizó como supuesto que todos cotizan en AFP Capital (comisión 1,44%) y en Fonasa, y se considera el seguro de cesantía y el seguro CIS, además, un aumento del 1,5% del sueldo base anual.

Tabla 40: Costo total de remuneración en pesos proyectado a 5 años.

Colaborador	Costo Remuneración Anual 1	Costo Remuneración Anual 2	Costo Remuneración Anual 3	Costo Remuneración Anual 4	Costo Remuneración Anual 5
Asesor	12.041.498	12.193.179	12.347.135	12.503.401	12.662.010
Desarrollo	15.174.470	15.373.146	15.574.801	15.779.481	15.987.232
Gerente	48.604.585	49.304.349	50.014.610	50.735.525	51.467.254
J. Comercial	24.771.024	25.113.648	25.461.411	25.814.391	26.172.665
J. Operaciones	24.771.024	25.113.648	25.461.411	25.814.391	26.172.665
Secretaria	8.853.248	8.983.634	9.115.970	9.250.302	9.386.643
Operarios 1	8.853.248	8.983.634	9.115.970	9.250.302	9.386.643
Operarios 2	8.853.248	8.983.634	9.115.970	9.250.302	9.386.643
Total	151.922.346	154.048.873	156.207.279	158.398.093	160.621.754

Fuente: Elaboración propia.

6. Gastos Operativos.

Los gastos operativos son los que permiten hacer funcionar el negocio, y gracias a ellos se pueden obtener beneficios futuros.

7. Gastos Administración y Ventas.

Gastos anuales de administración y ventas en pesos.

Gastos de Administración y Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Electricidad	999.600	1.029.588	1.060.476	1.092.290	1.125.059
Agua potable	571.200	588.336	605.986	624.166	642.891
Mascarillas (5.000)	99.000	-	-	-	-
Servicio de telefonía Móvil con celular (2 operaciones)	304.707	313.848	323.263	332.961	342.950
Servicio de telefonía fija	599.332	617.312	635.831	654.906	674.553
Pack de telefonía fija + internet	512.195	527.561	543.388	559.689	576.480
Materiales varios de oficina	858.235	883.982	910.502	937.817	965.951
Total	3.944.268	3.960.626	4.079.445	4.201.829	4.327.883

Fuente: Elaboración propia, con presupuestos varios.

8. Gastos de actividades de la estrategia.

Eventos anuales administrativos, en pesos.

Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Varios	3.944.268	3.960.626	4.079.445	4.201.829	4.327.883
Celebraciones	629.135	848.145	1.078.814	1.321.141	1.647.668
Publicidad	1.868.196	797.252	816.156	844.722	874.287

Gastos eventos	6.441.599	5.606.024	5.974.415	6.367.692	6.849.838
-----------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia.

9. Gastos no desembolsables.

Estos gastos corresponden a la depreciación, la amortización y al valor libro y como su nombre lo indica no generan salidas de dinero. Esta información es requerida para la proyección del Flujo de Caja.

10. Depreciación de Activos fijos.

Depreciación de los activos y su valor residual.

Activos Fijos	Costos en Activos	Depreciación anual	Depreciación 5 años	Valor residual
Maquinarias y Equipos	23.594.674	3.207.741	16.038.704	7.555.970
Vehículos	56.880.495	9.480.083	47.400.413	9.480.083
Útiles y Herramientas	1.391.850	365.342	1.243.939	147.912
Muebles y Artefactos	6.292.043	916.183	4.503.634	1.788.409
Totales	88.159.062	13.969.349	69.186.689	18.972.373

Fuente: Elaboración propia, con información del SII.

La siguiente tabla muestra los valores de la depreciación de los activos que se deben reponer en el periodo tres, debido a que su vida útil es de 3 años.

Depreciación de la reposición de los activos, en pesos.

Activos Fijos	Costo	Vida Útil Normal	Depreciación anual	Depreciación 5 años	Valor residual
Muebles y Artefactos	126.356	3	42.119	84.237	42.119
Útiles y Herramientas	952.834	3	317.611	635.223	317.611
Totales	1.079.190	3	359.730	719.460	359.730

Fuente: Elaboración propia, con información del SII.