



**“ECJ Export: Certified quality fresh fruit to your
table” (Exportadora Comercio Justo)
Parte II**

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

**Alumno: Claudio Sepúlveda
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, Octubre 2021

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	7
2.1 Industria	7
2.2 Competidores	7
2.3 Clientes	8
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	9
3.1 Modelo de negocios	9
3.2 Descripción de la empresa	9
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	10
3.4 RSE y sustentabilidad	10
IV. Plan de Marketing	11
4.1 Objetivos de marketing	11
4.2 Estrategia de segmentación	11
4.3 Estrategia de precio	11
4.4 Estrategia de Comunicación y ventas	11
V. Plan de Operaciones	13
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	13
5.2 Flujo de Operaciones	16
5.3 Plan de desarrollo e implementación	17
5.4 Dotación	18
VI. Equipo del proyecto	18
6.1 Equipo gestor	19
6.2 Estructura organizacional	20
6.3 Incentivos y compensaciones	21
VII. Plan Financiero	24
7.1 Tabla de supuestos	24
7.2 Estimación de ingresos, costos y gastos	24
7.3 Plan de inversiones	26
7.4 Proyecciones del Estado de Resultados	27
7.5 Capital de Trabajo	27
7.6 Cálculo de la Tasa de Descuento	28

7.7 Proyecciones del Flujo de Caja	28
7.8 Valor Residual	29
7.9 Financiamiento requerido	30
7.10 Balance Proyectado	30
7.11 Ratios Financieros	31
7.12 Sensibilización	31
VIII. Riesgos críticos	33
IX. Propuesta Inversionista	36
X. Conclusiones	37
XI. Bibliografía	38
XII. Anexos	40
1. Valores importaciones arándanos como fruta fresca	40
2. Análisis PESTEL	43
3. Análisis Porter de la Industria: Exportación arándanos a Europa	49
4. Información de la Industria exportadora en Chile	53
5. Breve análisis de los competidores	56
6. Modelo CANVAS	58
7. Análisis VRIO	59
8. FODA Cuantitativo	60
9. Investigación de mercado, agricultores de arándanos	61
10. Exportación de arándanos chilenos según destino	62
11. Cadena de Valor de Empresa ECJ	63
12. Descripción de cargo	64
13. Precios en destino	65
14. Valores de Spread EMBI (Tasa Riesgo país)	66
<i>Figura 10: Flujo de operaciones Cliente Productor</i>	16
<i>Figura 11: Flujo de operaciones Cliente Consumidor</i>	17
<i>Cuadro 8: Ferias internacionales que participa ProChile</i>	15
<i>Cuadro 9: Actividades y fechas esperadas de realización</i>	17
<i>Cuadro 10: Cargos y Total de Personas por año de proyecto</i>	18

<i>Cuadro 11: Cuadro de incentivos y compensaciones</i>	22
<i>Cuadro 12: Tabla de supuestos</i>	24
<i>Cuadro 13: Estimación de ingresos por comisión, según Comercio Justo y producción potencial de las plantas por superficie</i>	25
<i>Cuadro 14: Costos operacionales</i>	25
<i>Cuadro 15: Detalle de inversión inicial activos y su depreciación</i>	26
<i>Cuadro 16: Activos, depreciación y su valor residual</i>	26
<i>Cuadro 17: Detalle Proyección del Estado de Resultados</i>	27
<i>Cuadro 18: Cálculo de Capital de Trabajo</i>	27
<i>Cuadro 19: Cálculo de tasa de descuento a 5 años y a perpetuidad</i>	28
<i>Cuadro 20: Flujo de caja para cada uno de los años que contempla el proyecto</i>	29
<i>Cuadro 21: Cálculo Flujo de caja a perpetuidad, considerando el valor residual</i>	29
<i>Cuadro 22: Financiamiento requerido</i>	30
<i>Cuadro 23: Balance proyectado</i>	30
<i>Cuadro 24: Ratios financieros del proyecto</i>	31
<i>Cuadro 25: Análisis de sensibilidad</i>	31
<i>Cuadro 26: Riesgos más relevantes del negocio</i>	34
<i>Cuadro 27: Matriz de probabilidad riesgo versus impacto</i>	34
<i>Cuadro 28: Propuesta inversionista a fin del proyecto, al año 5</i>	36

Resumen Ejecutivo.

El siguiente plan de negocios tiene como objetivo el crear una empresa exportadora chilena (ECJ Export) bajo la certificación internacional de Comercio Justo. Conjuntamente, plantea el exportar arándanos al mercado europeo, el cual muestra tener un comportamiento afín de consumo de productos certificados (mercado de alto valor para la exportación de fruta). En Chile, no hay mucho conocimiento acerca de esta certificación, sobre todo en el rubro agrícola, en donde los agricultores exportan a través de empresas tradicionales. Se realizó una investigación de mercado a 30 agricultores (que representan 200 hectáreas de superficie de arándanos) y se descubrió que estos conocen el concepto, pero no la información de beneficios sociales y comerciales asociados. Esta investigación mostró que existe una baja aceptación para realizar exportación de fruta bajo esta certificación, pero se puede atribuir al poco conocimiento de los beneficios que tiene el poder realizarlo. Basado en esto, se crea un plan de seguimiento y cercanía hacia los agricultores, de manera constante, y que entrega información acerca de los beneficios de la certificación. De esta forma, se fidelizarían clientes poco a poco, año tras año. La empresa ECJ será la encargada de asumir el costo de la certificación de los agricultores, transformándose en una propuesta muy atractiva para ellos.

Este modelo de negocio es inexistente en el país, por lo tanto, se considera como una gran oportunidad, ya que existen grandes posibilidades de éxito. Para esto, se deben generar alianzas estratégicas con actores claves de la industria.

En relación con el proyecto, este posee un VAN positivo (\$610.532.199), lo cual implica ser un proyecto viable, un valor de TIR (49%) que indica una buena rentabilidad, y un Payback que implica un retorno de la inversión en un corto plazo (3 años).

En caso de la propuesta al inversionista, se propone que realice un aporte correspondiente al 62,6% del Capital de Trabajo e Inversión (\$267.798.115), por lo que obtendrá a fin del período evaluado un monto cercano a los mil millones de pesos.

I. Oportunidad de negocio.

Para más información, dirigirse a Parte I de este trabajo.

La oportunidad de negocio que se observa en este modelo de negocio se basa en el resultado de las investigaciones realizadas, en donde se ha observado un aumento del consumo e importaciones de arándanos en Europa (desde el 2015, las importaciones han ido al alza de este fruto) además de las exigencias que los consumidores plantean en función de calidad y de las certificaciones asociadas. Estas certificaciones aumentan la certidumbre, confianza y la preocupación por los temas sociales, y es así como aparece la certificación Fairtrade (Comercio Justo).

Adicionalmente, en el mercado nacional no existen las exportadoras certificadas bajo Comercio Justo. Los agricultores exportan mediante “exportadoras tradicionales”: un agricultor entrega su cosecha, normalmente bajo contratos, y luego recibe una liquidación (dinero correspondiente al diferencial entre el precio comercial por kilo de fruta transada, menos la comisión y menos las condiciones pactadas en el contrato). Por este proceso, las exportadoras se estima que cobran como comisión entre el 8 y el 12%. Como se observa, no hay claridad a nivel de comisión. Normalmente, el agricultor desconoce el precio final de transacción y la negociación. Por el contrario, la certificación Comercio Justo exige transparencia en todos los procesos por parte de la exportadora certificada, fija un porcentaje máximo de comisión y, adicionalmente, considera un *fee* adicional por sobre el precio comercial: esto es exclusivo para el agricultor. Este *fee* tiene como finalidad el aportar de forma social y económica para el crecimiento de agricultores de arándanos que existen en las economías emergentes.

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

2.1 Industria.

Para más información, dirigirse a Parte I de este trabajo.

En función de las investigaciones de mercado de importación como industria de arándanos como fruta fresca en Europa, y además de las encuestas analizadas en donde se observa que el 50% de los encuestados están dispuestos a pagar más por la certificación Comercio Justo ayudó a determinar, como valor de mercado europeo, USD \$ 368.748.240.

Como resultado de los análisis de la industria chilena para la exportación de fruta (PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter) se pudo determinar que está en un entorno favorable para el desarrollo de la empresa exportadora (incentivo a la creación de estas y los distintos Tratados de Libre Comercio existentes). Se pudo observar que existe ayuda gubernamental en esto, por lo que es vital el contar con un partner estratégico como ProChile. Se determinó que es una industria de fácil entrada (por el incentivo a crear las exportadoras) y, lógicamente, se observa que hay una alta rivalidad entre las grandes exportadoras.

Finalmente, se puede concluir que debido a la innovación que propone al mercado la exportadora ECJ Export, se traduce en una gran oportunidad a capturar.

2.2 Competidores.

Como se mencionó anteriormente, las empresas coexisten en un ambiente altamente competitivo, en virtud de la cantidad de exportadoras tradicionales que existen en el país. Las grandes empresas exportadoras que constituyen prácticamente la totalidad de la exportación de arándanos corresponden a

empresas transnacionales que se encuentran en gran parte del mundo. Brindan soporte técnico, comercial, de procesos, etc.).

2.3 Clientes.

Para la industria, se identifican tres tipos de clientes:

- a. **CLIENTE PRODUCTOR EMPRESA:** medianos y grandes productores que tienen una producción suficientemente alta, y que tienen con la capacidad técnica necesaria para exportar sus productos, pero deciden realizar esta exportación mediante exportadoras tradicionales.

- b. **CLIENTE PRODUCTOR MENOR:** pequeños productores que, no cuentan con la capacidad necesaria para exportar sus productos y los venden de forma local en ferias.

- c. **CLIENTES COMPRADORES:** Para esta clasificación, se pueden identificar dos tipos de relaciones con clientes: B2B (*Business to Business*) en donde están los supermercados y grandes cadenas comercializadoras, y B2C (*Business to Consumer*) los cuales son los clientes de tiendas de nicho.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

3.1 Modelo de negocios.

El modelo de negocios es la creación de ECJ Export, esta se certificará bajo Comercio Justo, y que atenderá a Clientes Menores y Productores (les pagará su certificación). Además, se les brindará capacitaciones y guía durante el proceso, y les hará seguimiento. La empresa exportará la fruta a Europa, en donde se captarán Clientes Compradores. Se le venderá la fruta al precio comercial por kilo más un *fee* adicional que es exclusivo para los agricultores. ECJ Export obtendrá un 12% de comisión.

3.2 Descripción de la empresa.

ECJ Export es una empresa SpA (Sociedad por Acciones) basada en Comercio Justo.

La **Misión** de ECJ Export es *“Exportar fruta de muy alta calidad a distintos mercados del mundo en donde se valore la certificación Comercio Justo, y ser un aporte real en la mejora económica y social de los agricultores del país”*.

La **Visión** de ECJ Export es *“Ser una empresa líder en la exportación de fruta bajo la certificación de Comercio Justo, satisfaciendo a distintos consumidores alrededor del mundo”*.

Los **Objetivos** de ECJ Export son:

- Comunicar los beneficios de la certificación Comercio Justo,
- Captar y ayudar económica y socialmente a más y más agricultores gracias a esta certificación,
- Vender fruta certificada, de alta calidad y satisfacer a los consumidores.

Para determinar las oportunidades de la empresa, se realizó un análisis VRIO y un FODA Cuantitativo. Del análisis VRIO se desprende que se tiene una Ventaja Competitiva asociada con el pago de la certificación para los agricultores. Y del FODA Cuantitativo pudo obtener distintas estrategias para lograr el éxito (se pueden observar detalladamente en la Parte I de este modelo de negocios).

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Se pretende enfocar este modelo sólo en el mercado europeo. Sin embargo, esto se analizará a futuro pensando en un ingreso poco a poco en frutas en general, de la mano del trabajo junto a ProChile. Un segundo país para escalar puede ser Perú.

3.4 RSE y sustentabilidad.

La certificación Comercio Justo basa sus fundamentos en demostrar el compromiso social con que las empresas certificadoras deben actuar. La certificación debe tener un impacto en las comunidades, en los productores y trabajadores de modo tal que se vislumbre con claridad el cómo estas acciones son sustentables y sostenibles en el tiempo.

IV. Plan de Marketing.

4.1 Objetivos de marketing.

El objetivo principal es generar una rápida penetración de mercado y exportar una fruta de alta calidad. Se pretende crear contratos de fidelización de 5 años. En base de esto, se espera alcanzar en el primer año una cuota de mercado del 1,29% que corresponde a 427.250 kilos de arándanos.

4.2 Estrategia de segmentación.

La segmentación pretendida corresponde a “medianos productores de arándanos, que cuentan con un área de cultivo que va entre 1 y 35 hectáreas, que poseen capacidad técnica básica y administrativa, para evaluar su calidad de fruta para exportarlas al mercado europeo”. Estos serán productores de arándanos de la región VI y VII que buscan un servicio y asesoramiento en el proceso de exportación y que, además, buscan maximizar el beneficio de sus empresas.

4.3 Estrategia de Precio.

El precio es determinado por el mercado (ECJ Export es tomadora de precio). Adicionalmente, se agrega el *fee* por sobre el precio comercial (factor de 0,75 por ser arándanos) que va de manera directa al Cliente Productor.

4.4 Estrategia de Comunicación y ventas.

ECJ Export debe transmitir transparencia, confianza y lealtad. Para la comunicación hacia los agricultores, se pretende tener una comunicación en conjunto con ProChile (a través de desarrollo de boletines técnicos asociados a Comercio Justo), Charlas mensuales en regiones (para aumentar el conocimiento

de los agricultores) y a través de avisos radiales en las radios locales, se pretenderá comunicar los beneficios de la certificación.

V. Plan de Operaciones.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

La Exportadora ESJ está encargada de prestar servicios asociados a la exportación de fruta fresca, soportada por distintas actividades asociadas a la cadena de valor de la empresa (Ver ANEXO 11).

Las actividades definidas como las más importantes para la obtención de los logros, son las siguientes:

a) Captación de Clientes Empresas y Menores:

Los líderes de cada “proyecto” (definición de la acción a realizar con cada cliente) deberá captar a su cliente en función de la estrategia anual que indicará la empresa (número de clientes a capturar por año, o definición de *Market share*). La captación se realizará de forma presencial o vía telefónica, en primera instancia.

b) Captación de Cliente Consumidor:

A través de scouting de clientes (viajes, contactos, etc. en el mercado de destino), en donde se realizarán distintas reuniones para cerrar negocios, generar confianza y para entregarles el conocimiento suficiente del mercado nacional para situarlos en el escenario de Comercio Justo y puedan valorar la propuesta de valor (y así involucrarse de manera omnipresente).

c) Seguimiento a clientes:

Los líderes de proyecto tendrán la responsabilidad de hacerle seguimiento continuo a cada uno de los clientes que les corresponda. Se pretende visitarlos en

sus campos, para así observar y determinar si se cumplen las exigencias solicitadas tanto por los Clientes Consumidores, como por FairTrade.

d) Recibimiento de frutas en mercado de destino:

Esta actividad consiste en el seguimiento continuo a los lotes de fruta a exportar, pensando en que en ningún momento existan quiebres de temperatura, y llegue en condición óptima la fruta a destino, pensando en la excelente calidad que necesita el Cliente Consumidor.

e) Participación de Ferias Internacionales:

Esta actividad es determinante para la captación de clientes de tipo B2B (supermercados, grandes locales) y B2C (consumidor directo en estas ferias). Se realizan muchas ferias cada año, y la idea es poder participar de una gran cantidad de ellas. De esta manera, será más simple poder captar Clientes Empresas y Menores, ya que existirá plena transparencia para con el origen de la fruta, y el propósito de la certificación Comercio Justo.

A continuación, se detalla un ejemplo de las ferias internacionales de las cuáles ProChile tiene activa participación y en la cual se pueden realizar *networking*, esencial para el desarrollo del negocio:

FERIA	PAÍS
EXPOAGROFUTURO	Colombia
ASIA FRUIT LOGISTICA	China
CONXEMAR	España
ANUGA	Alemania
CHINA FISHERIES & SEAFOOD EXPO	China
EXPO AGROALIMENTARI GUANAJUATO	México
CIIE	China

Cuadro 8: Ferias Internacionales que participa ProChile. (Fuente: Página ProChile¹).

El costo asociado que se considera para cada una de las ferias es, aproximadamente, cuatro millones de pesos. Esto considera traslado, estadía y presencia en el evento.

f) Actividades en conjunto con ProChile:

Este punto es clave. Poder contar con el soporte de ProChile puede ser una gran alternativa de poder captar Clientes Empresas y Menores, ya que la función de la entidad gubernamental es promover la exportación. Además, ProChile en otras oportunidades ha impulsado el Comercio Justo, sin mucho éxito.

- Reuniones constantes de co-creación entre ECJ Export y ProChile para un plan de trabajo a largo plazo para aumentar el conocimiento de la certificación.
- Reuniones presenciales con agricultores para aumentar el conocimiento y fidelización de ellos para generar cercanía, confianza y un relacionamiento a largo plazo con ECJ Export.
- Reuniones de planificación para la participación en las distintas ferias internacionales que fueron descritas en el punto anterior.

¹ <https://www.prochile.gob.cl/herramientas/ferias-internacionales/ferias-internacionales-presenciales>

5.2. Flujo de Operaciones.

A continuación, se detalla el flujo de operaciones para los Clientes Productores (Empresas y Menores), además de los Clientes Consumidores.



Figura 10. Flujo de operaciones de Cliente Productor Empresa y Menor. (Fuente: Elaboración propia).

FLUJO DE OPERACIONES DE CLIENTE CONSUMIDOR

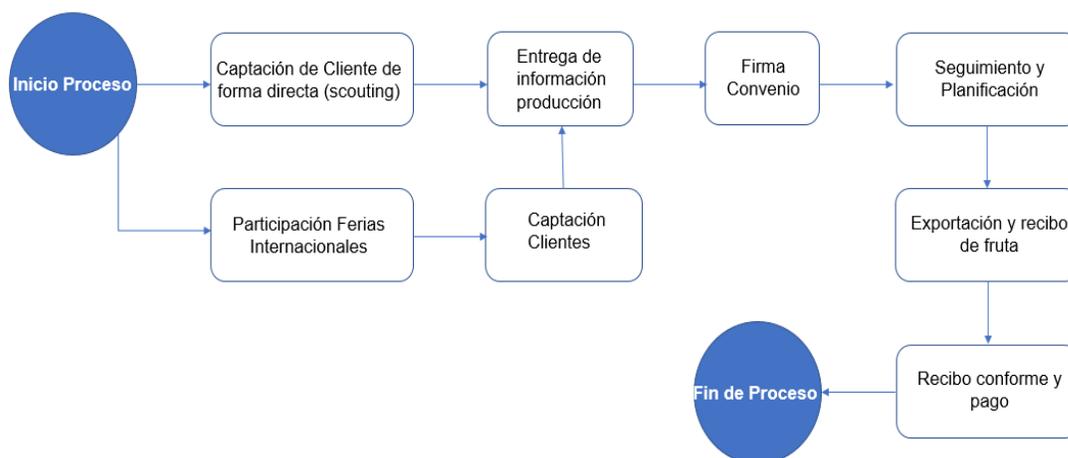


Figura 11. Flujo de operaciones de Cliente Consumidor. (Fuente: Elaboración propia).

5.3. Plan de desarrollo e implementación.

Para el desarrollo del modelo de negocio, en conjunto con su implementación, se requiere una serie de acciones, las que serán necesarias para dar el puntapié inicial al proyecto.

A continuación, se muestra la Carta Gantt para el primer año de funcionamiento, asociada a estas actividades:



Cuadro 9. Actividades y Fechas esperadas de realización. (Fuente: Elaboración propia).

Para la consolidación del financiamiento, se espera reunir de diversas fuentes, el monto de 100 millones de pesos. Este monto de dinero se utilizará para las acciones correspondiente al año 1 del proyecto. El monto adicional requerido, se solicitará al accionista mayoritario.

5.4. Dotación.

En relación con la dotación de personal que se requerirá para la implementación y éxito del proyecto, a continuación, se detallan los cargos y el número de personas necesarias para esto. Es importante recalcar que año a año se van agregando Jefes de Proyecto. Estos son muy importantes, ya que implican un crecimiento de la empresa asociado a la cantidad de clientes que son capaces de hacerles el seguimiento necesario.

DOTACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente Comercial	1				
Gerente Operaciones	1				
Gerente Marketing			1		
Encargado Comercial	1				
Encargado Marketing TI	1				
Jefe Proyecto	1	1	1	1	1
TOTAL PERSONAS	5	6	8	9	10

Cuadro 10. Cargos y Total de Personas por año de proyecto. (Fuente: Elaboración Propia).

VI. Equipo del proyecto

La estructura de la empresa está basada en tres áreas de distintas especialidades en donde cada una de estas está liderada por un gerente funcional. Los gerentes funcionales reportan directamente al Directorio, siendo este el encargado de entregar los lineamientos estratégicos de la empresa.

En el caso de la Gerencia de Operaciones se considera una estructura de personal creciente acorde al número de Clientes Productores que tenga la empresa. Esta estimación se observa en el Cuadro 10 del capítulo de marketing, y se considera que cada Jefe de Proyecto puede gestionar máximo 5 proyectos a la vez. Para poder profundizar más sobre las competencias requeridas para cada cargo se sugiere revisar el Anexo 12 (Descripción del cargo).

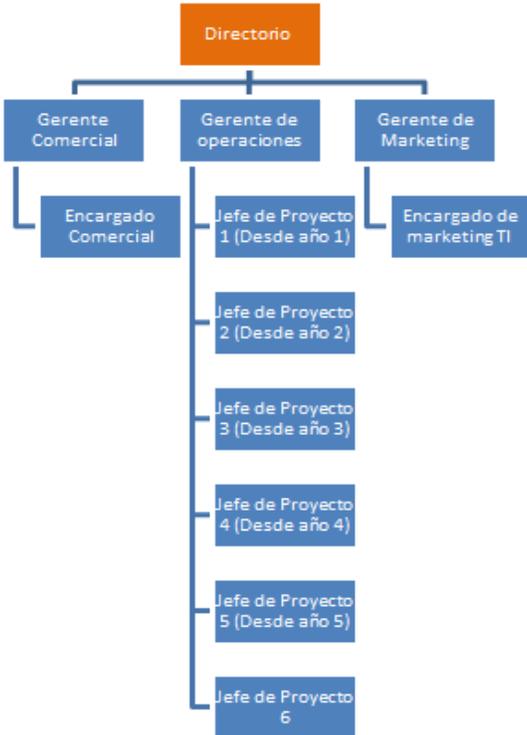


Figura 11. Estructura organizacional de ECJ Export. (Fuente: Elaboración propia).

6.1 Equipo gestor.

El equipo gestor está comprendido por Claudio Sepúlveda y Marcos González como socios fundadores, los que serán los Gerentes de Operaciones y Comercial respectivamente.

En el caso de la Gerencia de Operaciones, será liderada por Claudio Sepulveda, debido a su formación como Ingeniero Agrónomo y su trayectoria en la industria del agro desarrollando mercados en empresas como Fedefruta, y desempeñándose en la actualidad como Crop Manager de los mercados latinoamericanos para la empresa BASF. Esto hace que sea el profesional más idóneo para desarrollar esta función de forma eficiente. Por otro lado, la Gerencia Comercial será liderada por Marcos González, quien es Ingeniero Constructor y debido a su experiencia laboral como gestor de proyectos como Radio Telescopio ALMA, Planta de Paneles Arauco Nueva Aldea y Planta Geotérmica Cerro Pabellón, y desempeñándose en la actualidad como Project Management para la empresa Fedex, a cargo de los proyectos de construcción de Chile Argentina y Uruguay, realizará las alianzas comerciales necesarias para desarrollar el modelo de negocio.

Las funciones de ambos socios fundadores será la de realizar alianzas comerciales y asegurar la correcta operación de la empresa. Debido a lo anterior, las actividades del equipo gestor, su estructura de gastos se considera en el flujo de caja como gasto de administración, en el ítem de dotación de personal.

6.2 Estructura organizacional.

Además de las Gerencias Comerciales y de Operaciones, se considerará la contratación a partir del tercer año de un Gerente de Marketing, el que será el responsable de liderar las campañas de Marketing indicadas por el Directorio de la empresa. Tanto el Gerente de Marketing como el Gerente Comercial tendrán bajo su cargo a un encargado de área los que serán designados por cada Gerente Funcional.

Además, la empresa considera en forma externa un asesor contable y legal según sea el requerimiento de la operación.

6.3 Incentivos y compensaciones.

El sistema de incentivos y compensaciones de la empresa estará basado en dos puntos: el primero y en base a el Cuadro 11, se realizará en función de objetivos estratégicos de la empresa, es decir, cada trabajador deberá cumplir con los objetivos dispuestos por el directorio para cada año de operación de la empresa. El segundo punto, consiste en la realización de evaluaciones 360 del comportamiento del trabajador con todas las áreas que interactúa diariamente, La evaluación 360 se realizará trimestralmente en donde se evaluará con notas de 1 a 5 en donde 1 es muy malo y 5 excelente. Para simplificar y realizar un proceso sencillo se evaluarán solo en los siguientes puntos:

- 1.- ¿El trabajador colabora, facilita y muestra interés en sus actividades diarias?
- 2.- ¿El trabajador cumple y es proactivo en los plazos de sus actividades?
- 3.- ¿El trabajador se relaciona con usted de forma cordial diariamente?
- 4.- ¿El trabajador muestra un conocimiento acabado y detallado de sus funciones?

Cargo	Monetarios	No monetarios	Objetivos	Metas
Gerente Comercial	8% de la utilidad de la empresa	5 días extra de vacaciones al año	Recompensar por el buen desempeño de su departamento	Cumplir con los objetivos comerciales del plan de Marketing
Gerente Operaciones	8% de la utilidad de la empresa	5 días extra de vacaciones al año	Recompensar por el buen desempeño de su departamento	Cumplir y optimizar los costos de la operación
Gerente de Marketing	Treceavo sueldo + aguinaldos de \$500.000 para navidad \$300.000 marzo y \$100.000 fiestas patrias	5 días extra de vacaciones al año	Recompensar por el buen desempeño de su departamento	Cumplir con el plan de Marketing
Encargado Comercial	Treceavo sueldo + aguinaldos de \$500.000 para navidad \$300.000 marzo y \$100.000 fiestas patrias	5 días extra de vacaciones al año	Incentivar al trabajador a la mejora continua de su actividad	Cumplir con los objetivos comerciales del plan de Marketing
Jefe de proyecto	Treceavo sueldo + aguinaldos de \$500.000 para navidad \$300.000 marzo y \$100.000 fiestas patrias	5 días extra de vacaciones al año	Incentivar al trabajador a la mejora continua de su actividad	Cumplir y optimizar los costos de la operación
Encargado de Marketing	Treceavo sueldo + aguinaldos de \$500.000 para navidad \$300.000 marzo y \$100.000 fiestas patrias	5 días extra de vacaciones al año	Incentivar al trabajador a la mejora continua de su actividad	Cumplir con el plan de Marketing

fuelle: elaboración propia

Cuadro 11. Cuadro de incentivos y compensaciones. (Fuente: Elaboración propia).

El sistema de medición de desempeño será presentado a cada trabajador al momento de su contratación, en donde se dejará por escrito la toma de conocimiento de este.

Para que el sistema de compensación económica se lleve a cabo, el trabajador deberá cumplir con los objetivos del Cuadro 11 y, además, obtener una nota promedio superior a 4 en la evaluación 360 desarrollada por el equipo de trabajo.

El objetivo de realizar dos evaluaciones es que, mediante la primera, se buscará alinear los intereses personales con los objetivos fijados por el directorio de la empresa. El trabajador sabrá de antemano, al momento de su contratación, que si cumple con los objetivos de la empresa, será beneficiado monetariamente. Por

otra parte, mediante la segunda evaluación de comportamiento 360, se buscará generar un ambiente de trabajo flexible y colaborativo, entendiendo que para que se cumplan los objetivos de la empresa, debe existir una cultura laboral colaborativa y amable.

VII. Plan Financiero

7.1 Tabla de supuestos

En este punto, se detallan los supuestos que permitieron elaborar el plan financiero para el modelo de negocio:

SUPUESTO	DETALLE	OBSERVACIÓN
Horizonte de evaluación	5 años	Periodo 2021 al 2025
Tasa de impuestos a las utilidades	27%	Art 20 Ley de Impuesto a la Renta. Periodo 2019-2023.
Tasa de impuestos de compras y ventas	19%	Durante el periodo de evaluación del proyecto
Valor del euro	871	Valor al 18 de mayo de 2021
Valor dólar	715,16	Valor al 18 de mayo de 2021
Kgs en una caja	18	En clamshell de 125 grs
Cajas en un pallet	390	
Transporte nacional	\$ 500.000	Capacidad maxima 10.000 kg
Transporte Internacional	\$ 1.700	Euros contenedor maximo 10.000 kg (incluye costo de aduana y seguro)
Producción anual de agricultor	12500	Kilos por hectárea potenciales plantas variedad Duke
Premio por Liquidez	3%	Modelos de negocio Universidad de Chile
Premio por Startup	3%	Modelos de negocio Universidad de Chile
Depreciación	Según tabla SII	Lineal

Cuadro 12: Tabla de supuestos. (Fuente: Elaboración propia).

7.2 Estimación de ingresos, costos y gastos.

La estimación de ingresos se hizo en función del potencial productivo por hectárea que puede tener una planta en plena producción, y vendido en Europa al valor promedio por kilo de arándanos (US \$5,3/Kg = CLP \$3.790). A continuación, se detalla el precio al cuál se comercializaría la fruta según los criterios de Comercio Justo, los ingresos según detalle de estos:

En pesos chilenos (CLP)

	Año				
	1	2	3	4	5
Precio Neto (CLP//kg)	\$ 6.633	\$ 6.633	\$ 6.633	\$ 6.633	\$ 6.633
Producción a capturar (kgs)	427.250	898.500	1.448.500	1.962.250	2.501.000
Frecuencia (estacionalidad)	1	1	1	1	1
Cantidad Proyectada (kgs)	427.250	898.500	1.448.500	1.962.250	2.501.000
1. Venta proyectada según volumen de fruta	\$ 1.416.997.910	\$ 4.396.922.128	\$ 7.783.953.412	\$ 11.311.938.261	\$ 14.802.611.872
1.1 Exclusividad Productores Comercio Justo	\$ 1.214.569.637	\$ 2.554.220.759	\$ 4.117.739.309	\$ 5.578.207.772	\$ 7.109.745.261
TOTAL Venta proyectada sacando Comercio Justo	\$ 202.428.273	\$ 1.842.701.370	\$ 3.666.214.103	\$ 5.733.730.489	\$ 7.692.866.611
2. Costo por venta (operacionales)	\$ 157.332.337	\$ 277.208.980	\$ 432.216.191	\$ 576.771.927	\$ 728.907.991
3. Margen Bruto (CLP)	\$ 45.095.936	\$ 1.565.492.390	\$ 3.233.997.912	\$ 5.156.958.561	\$ 6.963.958.620
4. Ingreso por venta (comisión 12%)	\$ 5.411.512	\$ 187.859.087	\$ 388.079.749	\$ 618.835.027	\$ 835.675.034
Ingreso por reembolso de transporte	\$ 56.416.938	\$ 118.643.930	\$ 191.269.597	\$ 259.108.572	\$ 330.248.713
TOTAL	\$ 61.828.451	\$ 306.503.017	\$ 579.349.346	\$ 877.943.599	\$ 1.165.923.748

Cuadro 13: Estimación de ingresos por comisión, según Comercio Justo y producción potencial de las plantas por superficie. (Fuente: Elaboración propia)

Se puede observar que los ingresos por comisión (12%) son buenos y atractivos para un inversionista, sobre todo a partir del año 2, en donde se aprecia un incremento considerable. Los ingresos asociados a reembolso de transporte se vinculan con que dentro del Costo Operacional incluye el Servicio de transporte, pero es con cargo al productor. Por lo tanto, se reembolsa en la liquidación final del agricultor.

Los costos asociados a los operacionales se detallan a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS DE ACTIVOS					
Tecnología	\$ -	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles	\$ -	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
COSTOS ASOCIADOS A ACTIVOS					
Planes de celular	\$ 1.440.000	\$ 3.440.000	\$ 3.680.000	\$ 3.920.000	\$ 4.160.000
COSTOS DE ARRIENDOS Y LEASING					
Movilización	\$ 26.400.000	\$ 26.400.000	\$ 39.600.000	\$ 52.800.000	\$ 66.000.000
Oficinas	\$ 15.360.000	\$ 15.360.000	\$ 16.560.000	\$ 16.560.000	\$ 17.760.000
COSTOS DE PACKING	\$ 57.715.399	\$ 110.665.050	\$ 178.406.595	\$ 241.683.356	\$ 308.039.278
COSTOS DE TRANSPORTE	\$ 56.416.938	\$ 118.643.930	\$ 191.269.597	\$ 259.108.572	\$ 330.248.713
TOTAL DE COSTOS	\$ 157.332.337	\$ 277.208.980	\$ 432.216.191	\$ 576.771.927	\$ 728.907.991

Cuadro 14: Costos Operacionales. (Fuente: Elaboración propia).

Como se aprecia para el año 1 no se consideran costos de activos, puesto que estos son adquiridos mediante la inversión inicial, que se analiza en el Plan de Inversiones.

7.3 Plan de Inversiones

El proyecto no contempla grandes inversiones, puesto que la mayoría de lo posible a invertir se puede externalizar como, por ejemplo, el uso de camionetas a través de un leasing. A continuación, se detalla los costos asociados a inversiones, su depreciación y el valor residual de estas a través de los años de evaluación del proyecto:

ACTIVOS	COSTO (CLP)	CANTIDAD	TOTAL	ACTIVOS	DEPRECIACIÓN
Notebook	\$ 800.000	5	\$ 4.000.000	Tecnología	6 años
Tablets	\$ 700.000	5	\$ 3.500.000		
Impresora	\$ 500.000	1	\$ 500.000		
Celulares	\$ 500.000	5	\$ 2.500.000		
Escritorios	\$ 200.000	5	\$ 1.000.000		
Sillas	\$ 150.000	5	\$ 750.000	Muebles	7 años
Pizarra	\$ 150.000	1	\$ 150.000		
Repisas	\$ 200.000	5	\$ 1.000.000		
Articulos de escritorio	\$ 150.000	5	\$ 750.000		
Constitución de la sociedad	\$ 300.000	1	\$ 300.000		
Patentes y Permisos	\$ 200.000	1	\$ 200.000		
Desarrollar pagina web	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000		
Aplicación	\$ 5.000.000	1	\$ 5.000.000		
			\$ 22.650.000		

Cuadro 15: Detalle de Inversión inicial de activos (Fijos e Intangibles) y su depreciación (Activos Fijos). (Fuente: Elaboración propia con información del SII²)

DEPRECIACIÓN	ADQUISICIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	DEPRECIACIÓN	VALOR RESIDUAL
Tecnología año 1	\$ 10.500.000	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000	\$ 8.750.000	\$ 1.750.000
Tecnología año 2	\$ 2.000.000		\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 1.333.333	\$ 666.667
Tecnología año 3	\$ 2.000.000			\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Tecnología año 4	\$ 2.000.000				\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 666.667	\$ 1.333.333
Tecnología año 5	\$ 2.000.000					\$ 333.333	\$ 333.333	\$ 1.666.667
Muebles año 1	\$ 3.650.000	\$ 521.429	\$ 521.429	\$ 521.429	\$ 521.429	\$ 521.429	\$ 2.607.143	\$ 1.042.857
Muebles año 2	\$ 700.000		\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 400.000	\$ 300.000
Muebles año 3	\$ 700.000			\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 300.000	\$ 400.000
Muebles año 4	\$ 700.000				\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 500.000
Muebles año 5	\$ 700.000					\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 600.000
Depreciación anual		\$ 2.271.429	\$ 2.704.762	\$ 3.138.095	\$ 3.571.429	\$ 4.004.762	\$ 15.690.476	\$ 9.259.524

Cuadro 16: Activos, depreciación y valor residual.

² https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

7.4 Proyecciones del Estado de Resultados.

Como se observa en el Cuadro 17, en el potencial del proyecto se puede considerar un flujo positivo a partir del segundo año del proyecto. Esto implica que es un proyecto sumamente atractivo y rentable, y tiene sentido, considerando que es un negocio de nicho por el cual se paga hoy altos precios teniendo en cuenta que los ciudadanos europeos están dispuestos a pagar más por la fruta si es que conlleva un beneficio directo al agricultor.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos sacando Comercio Justo Agricultor	\$ 202,428,273	\$ 1,842,701,370	\$ 3,666,214,103	\$ 5,733,730,489	\$ 7,692,866,611
Total Costos	\$ 157,332,337	\$ 277,208,980	\$ 432,216,191	\$ 576,771,927	\$ 728,907,991
Margen de Bruto	\$ 45,095,936	\$ 1,565,492,390	\$ 3,233,997,912	\$ 5,156,958,561	\$ 6,963,958,620
Ingreso por Comisión 12% y reembolso Transporte	\$ 61,828,451	\$ 306,503,017	\$ 579,349,346	\$ 877,943,599	\$ 1,165,923,748
Total Gastos administración y ventas	\$ 143,722,800	\$ 180,390,820	\$ 248,938,622	\$ 291,106,677	\$ 332,801,951
EBITDA	\$ -81,894,350	\$ 126,112,197	\$ 330,410,724	\$ 586,836,922	\$ 833,121,796
Total Depreciación	\$ 2,271,429	\$ 2,704,762	\$ 3,138,095	\$ 3,571,429	\$ 4,004,762
EBIT	\$ -84,165,778	\$ 123,407,435	\$ 327,272,629	\$ 583,265,494	\$ 829,117,034
Otros gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades antes de impuesto	\$ -84,165,778	\$ 123,407,435	\$ 327,272,629	\$ 583,265,494	\$ 829,117,034
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 33,320,007	\$ 88,363,610	\$ 157,481,683	\$ 223,861,599
Beneficio tributario	\$ -	\$ 22,724,760	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a pagar	\$ -	\$ 10,595,247	\$ 88,363,610	\$ 157,481,683	\$ 223,861,599
Utilidades después de impuesto	\$ -84,165,778	\$ 112,812,187	\$ 238,909,019	\$ 425,783,811	\$ 605,255,435

Cuadro 17: Detalle de Proyección del Estado de Resultados. (Fuente: Elaboración propia).

7.5 Capital de Trabajo.

Para poder determinar el Capital de Trabajo necesario para el desarrollo inicial del proyecto, se realizó el Flujo de caja para el año 1 de manera mensual. Se definió en función de los Ingresos (50% del pago del volumen pactado para el año 1) y Egresos (Plan de Marketing, Dotación de personal, Costos Operacionales y Depreciación). El total requerido es de \$ 245.148.115.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 61,828,451
Egresos	\$ 16,893,143	\$ 16,244,248	\$ 20,844,248	\$ 23,940,288	\$ 13,840,288	\$ 17,840,288	\$ 13,940,288	\$ 13,940,288	\$ 13,840,288	\$ 13,840,288	\$ 13,840,288	\$ 127,972,625
Saldo	\$ -16,893,143	\$ -16,244,248	\$ -20,844,248	\$ -23,940,288	\$ -13,840,288	\$ -17,840,288	\$ -13,940,288	\$ -13,940,288	\$ -13,840,288	\$ -13,840,288	\$ -13,840,288	\$ -66,144,174
Saldo Acumulado	\$ -16,893,143	\$ -33,137,391	\$ -53,981,638	\$ -77,921,926	\$ -91,762,214	\$ -109,602,502	\$ -123,542,790	\$ -137,483,078	\$ -151,323,365	\$ -165,163,653	\$ -179,003,941	\$ -245,148,115

Cuadro 18: Cálculo de Capital de Trabajo (Fuente: Elaboración propia).

7.6 Cálculo de la Tasa de Descuento.

A continuación, se muestra la información utilizada y el cálculo propiamente tal, para dar con la Tasa de Descuento para el proyecto con plazo a 5 años y a perpetuidad:

Parámetro	CAPM	5 años	Perpetuidad	Notas
Tasa Libre de Riesgo	Rf	3.71%	5.57%	Bonos BCP a 5 y BCU a 20 años (perpetuidad considera Inflación 3,27%)
Beta desapalancado	B	0.66	0.66	Damodaran
Premio de mercado	Rm-Rf	6.35%	6.35%	Damodaran
Premio por liquidez	PPL	3%	3%	Planes de negocio Universidad de Chile
Premio por startup	PRSU	3%	0%	Planes de negocio Universidad de Chile
Tasa de descuento del proyecto	$E(Ri) = Rf + B(Rm-Rf) + PPL + PRSU$	13.90%	12.76%	

Cuadro 19: Cálculo de tasa de descuento a 5 años y a perpetuidad. (Fuente: Elaboración propia).

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó como tasa libre de riesgo los bonos BCP del Banco Central a 5 años, y a perpetuidad los BCU del Banco Central a 20 años³ (ajustados por una tasa inflacionaria del 3,27%⁴). El Beta de la industria⁵ (Agricultura) y el Premio de Mercado⁶ (asociado a Chile) corresponde a información pública de Damodaran. Finalmente, tanto el premio por liquidez como el de *startup*, se obtuvo de diferentes planes de negocios públicos de la Universidad de Chile (este valor no se considera a Perpetuidad).

7.7 Proyecciones del Flujo de Caja.

A continuación, se muestra el flujo de caja correspondiente al escenario de 5 años. Se puede observar que el primer año existe un flujo negativo, que se comienza a recuperar en el año 2. Esto corresponde al efecto que el Capital de

³ <https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile>

⁴ <https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/chile/inflacion-historica/ipc-inflacion-chile.aspx>

⁵ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

⁶ <https://core.ac.uk/download/pdf/233057039.pdf>

Trabajo ejerce. A lo largo de los años puede observarse con claridad lo rentable que es el negocio, con unos flujos abundantes y atractivos.

Flujo de Caja	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuesto		\$ -84,165,778	\$ 112,812,187	\$ 238,909,019	\$ 425,783,811	\$ 605,255,435
Depreciación		\$ 2,271,429	\$ 2,704,762	\$ 3,138,095	\$ 3,571,429	\$ 4,004,762
Inversión total activos	\$ -22,650,000		\$ -2,700,000	\$ -2,700,000	\$ -2,700,000	\$ -2,700,000
Inversión en capital de trabajo y activos	\$ -245,148,115					
Recuperación capital de trabajo						\$ 245,148,115
Valor de desecho activos						\$ 9,259,524
Impuesto a la renta						\$ -2,500,071
Flujo Caja Neto	\$ -267,798,115	\$ -81,894,350	\$ 112,816,949	\$ 239,347,114	\$ 426,655,239	\$ 858,467,765
Tasa de Descuento		13.90%				
VAN	\$610,532,199					
TIR	49%					
Payback	3.0					

Cuadro 20: Flujo de caja para cada uno de los años que contempla el proyecto.

(Fuente: Elaboración propia)

7.8 Valor Residual.

El valor residual del proyecto (valor terminal) se calculó al contemplar el último flujo del proyecto (año 5), llevado a perpetuidad. El valor considera la tasa de descuento a perpetuidad, lo que finalmente da \$7.927.904.494.

Con este valor se puede evaluar el proyecto financieramente con una continuidad infinita. Los valores de VAN y TIR, bajo este escenario, se pueden observar a continuación:

Flujo de Caja	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuesto		\$ -84,165,778	\$ 112,812,187	\$ 238,909,019	\$ 425,783,811	\$ 605,255,435
Depreciación		\$ 2,271,429	\$ 2,704,762	\$ 3,138,095	\$ 3,571,429	\$ 4,004,762
Inversión total activos	\$ -22,650,000		\$ -2,700,000	\$ -2,700,000	\$ -2,700,000	\$ -2,700,000
Inversión en capital de trabajo	\$ -245,148,115					
Flujo Caja Neto	\$ -267,798,115	\$ -81,894,350	\$ 112,816,949	\$ 239,347,114	\$ 426,655,239	\$ 606,560,197
Valor terminal (flujo a perpetuidad)						\$ 7,927,904,494
Flujos de caja a perpetuidad constante	\$ -267,798,115	\$ -81,894,350	\$ 112,816,949	\$ 239,347,114	\$ 426,655,239	\$ 9,141,024,888
VAN	\$5,193,324,687					
TIR	108%					

Cuadro 21. Cálculo Flujo de caja a perpetuidad, considerando el valor residual

(Fuente: Elaboración propia).

7.9 Financiamiento Requerido.

El financiamiento requerido para el proyecto se fundamenta, en su totalidad, en los requerimientos de Inversión Inicial y Capital de Trabajo. Los socios fundadores, en conjunto, tienen una participación del 37,4% con un aporte de \$100.000.000. Por otro lado, el Socio 3 (inversionista) tendrá un 62,66% de participación, y aportará \$167.798.115.

Socio	% Participación en aporte	Monto aportado
Marcos González	18,7%	\$ 50,000,000
Claudio Sepúlveda	18,7%	\$ 50,000,000
Socio 3	62,66%	\$ 167,798,115
TOTAL		\$ 267,798,115

Cuadro 22: Financiamiento requerido (Fuente: Elaboración propia).

7.10 Balance Proyectado

Para el balance proyectado, cabe destacar que a partir del primer año se observa un valor de Patrimonio positivo. Esto es muy importante y atractivo para el inversionista. A continuación, se observa el detalle del balance:

Balance	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Cuentas por cobrar	\$ 1,416,997,910	\$ 4,396,922,128	\$ 7,783,953,412	\$ 11,311,938,261	\$ 14,802,611,872
Depreciación Acumulada	\$ 2,271,429	\$ 4,976,190	\$ 8,114,286	\$ 11,685,714	\$ 15,690,476
Inmuebles	\$ 5,950,000	\$ 700,000	\$ 700,000	\$ 700,000	\$ 700,000
Intangibles	\$ 8,500,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos	\$ 1,433,719,339	\$ 4,402,598,319	\$ 7,792,767,697	\$ 11,324,323,975	\$ 14,819,002,348
Pasivos					
Cuentas por pagar	\$ 1,214,569,637	\$ 2,554,220,759	\$ 4,117,739,309	\$ 5,578,207,772	\$ 7,109,745,261
Total Pasivos	\$ 1,214,569,637	\$ 2,554,220,759	\$ 4,117,739,309	\$ 5,578,207,772	\$ 7,109,745,261
Patrimonio					
Marcos González	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000
Claudio Sepúlveda	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000
Socio 3	\$ 167,798,115	\$ 167,798,115	\$ 167,798,115	\$ 167,798,115	\$ 167,798,115
Utilidad del ejercicio	\$ -84,165,778	\$ 123,407,435	\$ 327,272,629	\$ 583,265,494	\$ 829,117,034
Utilidad acumulada		\$ -84,165,778	\$ 39,241,656	\$ 366,514,286	\$ 949,779,779
Total Patrimonio	\$ 183,632,337	\$ 307,039,771	\$ 634,312,401	\$ 1,217,577,894	\$ 2,046,694,929
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 1,398,201,974	\$ 2,861,260,530	\$ 4,752,051,709	\$ 6,795,785,667	\$ 9,156,440,190

Cuadro 23: Balance Proyectado (Fuente: Elaboración propia).

7.11 Ratios Financieros.

A continuación, podemos observar los principales ratios financieros del proyecto. Es importante analizar que lo esperado es que el ROE sea positivo y de un gran porcentaje, lo que se cumple a partir del año 2. Esto implica que el retorno para el inversionista comienza a partir de este año, ya que la empresa tiene una alta capacidad para generar beneficio para ellos.

Adicionalmente, se puede comentar que el valor del ROE al ser superior al del ROA, implica que los activos se han financiado con deuda, por lo que la rentabilidad financiera es alta.

Ratios Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos sacando Comercio Justo Agricultor	\$202.428.273	\$1.842.701.370	\$3.666.214.103	\$5.733.730.489	\$7.692.866.611
EBIT	\$ -84.165.778	\$ 123.407.435	\$ 327.272.629	\$ 583.265.494	\$ 829.117.034
EBITDA	\$ -81.894.350	\$ 126.112.197	\$ 330.410.724	\$ 586.836.922	\$ 833.121.796
Margen EBITDA	-40%	7%	9%	10%	11%
ROA	-6%	3%	4%	5%	6%
ROE	-51%	43%	53%	49%	41%

Cuadro 24: Ratios financieros del proyecto (Fuente: Elaboración propia).

7.12 Sensibilización.

Para este análisis se sensibilizó la cuota inicial de mercado obtenida en el primer año de funcionamiento de la empresa, y manteniendo las tasas de crecimiento proyectadas, se modificó los flujos de caja esperados para las distintas cuotas de mercado iniciales. Este análisis indica que la mínima cuota de mercado que se deberá obtener para que el proyecto sea rentable es de 0,154%, es decir 51.028 kg (se proyecta iniciar con 427.250 kg) de exportación el primer año.

Var cuota de mercado	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
0.100%	\$ -181.502.934	\$ -93.274.380	\$ -49.233.392	\$ -35.963.759	\$ 11.387.779	\$ 307.429.773	\$ -158.550.471	-3%
0.154%	\$ -196.439.484	\$ -87.356.037	\$ -19.894.310	\$ 19.492.719	\$ 95.426.297	\$ 419.034.326	\$ 0	14%
0.300%	\$ -237.177.244	\$ -71.214.422	\$ 60.124.735	\$ 170.744.025	\$ 324.631.899	\$ 723.423.189	\$ 432.428.575	43%
0.410%	\$ -267.798.115	\$ -59.169.590	\$ 119.834.747	\$ 283.607.372	\$ 495.664.547	\$ 950.557.400	\$ 754.883.243	57%
0.500%	\$ -292.851.555	\$ -49.154.465	\$ 169.482.862	\$ 377.451.809	\$ 637.876.018	\$ 1.139.416.606	\$ 1.023.407.621	65%

Cuadro 25: Análisis de sensibilidad (Fuente: Elaboración propia).

Esta baja penetración del mercado se podría deber a una baja reputación de la empresa, en comparación con los antiguos competidores y, adicionalmente, el desconocimiento de esta certificación en Chile. Por lo anterior, es muy importante realizar correctamente las actividades de marketing para poder captar los clientes que manifestaron su intención de exportar con la empresa y cumplir con las expectativas de los clientes productores.

VIII. Riesgos críticos.

Por lo que se ha comentado en este proyecto, las bajas barreras de entrada que tiene el sector podrían traducirse en un riesgo que podría implicar que otras compañías sigan ingresando y, de forma lógica, puedan observar el mismo nicho de la empresa ECJ y quieran participar de esto. Es por este motivo que el relacionamiento es fundamental con los clientes para generar fidelización.

Hoy existen diversas exportadoras que entregan distintos productos y servicios a muchos clientes alrededor del mundo y, claramente, al encontrarse con otras exportadoras en el mundo, comienzan a ver con buenos ojos la posibilidad de Certificarse para ampliar su abanico de clientes o diferenciarse de lo que ofrece su competidor. Por lo tanto, esto se vislumbra como un riesgo potencial.

El no poder contar en este horizonte de 5 años de una estructura sólida propia (como packing, camiones, etc.) puede generar un ambiente de incredulidad en los agricultores, por lo que los primeros años del proyecto son claves para poder involucrar fuertemente los clientes productores, para que se unan a la empresa ECJ, relacionarlos con los clientes compradores, y lograr los objetivos fijados tanto para la empresa como para ellos.

La situación pandémica si bien no ha tenido influencia tan importante en sentido de exportaciones de fruta (hoy se observa como la agricultura es uno de los motores del mundo al no parar en ningún momento puesto que la gente debe continuar alimentándose), si puede afectar de manera más directa a los clientes productores en relación con la mano de obra disponible para las labores a lo largo de los estadios fenológicos de las plantas. Esto podría significar que puedan tener falencias en sus cosechas y no cumplir con el potencial buscado.

A continuación, se muestra una tabla con los riesgos que se catalogaron como más importantes:

Tipo	n°	Riesgo	% probabilidad	Impacto	% Impacto	Plan de Mitigación
Externos	1	Catastrofe Climática	30%	Perdida de producción anual	90%	Obtención de seguros
	2	Pandemia (coronavirus)	10%	Disminución de mano de obra	60%	Vacunación al personal
	3	Nuevos competidores	40%	Disminución en la cuota de mercado	40%	Fuerte ingreso y contratos a largo plazo
	4	Posibles daños en transportes	60%	Perdida de producción anual	90%	Obtención de seguros
	5	Variaciones en el tipo de cambio	30%	Disminución en las utilidades	20%	Contrato forward
Internos	6	Mala calidad de la fruta	30%	Rechazo de fruta por parte de comprador	90%	Contratación de encargado (operaciones)
	7	Mala gestión administrativa	30%	No obtención de la certificación	90%	Contratación de encargado (operaciones)
	8	Poca experiencia en el rubro	40%	Fallas en procesos u obtención de clientes	30%	Buscar asesorías y utilización de influenciadores
	9	Baja captura de clientes productores	30%	Baja en los ingresos proyectados	40%	Buscar asesorías y utilización de influenciadores
	10	Baja captura de clientes internacionales	30%	Baja en los ingresos proyectados	40%	Buscar asesorías y utilización de influenciadores

Cuadro 26. Riesgos más relevantes del negocio. (Fuente: Elaboración propia)

Para poder analizar de mejor forma los riesgos, se realizó un análisis cuantitativo de estos, en donde se elaboró una matriz de riesgo vs impacto:

Probabilidad	Amenazas				
90%	5%	9%	18%	36%	72%
70%	4%	7%	14%	28%	56%
50%	3%	5%	10%	20%	40%
30%	2%	3%	6%	12%	24%
10%	1%	1%	2%	4%	8%
Impacto	5%	10%	20%	40%	80%

	Riesgo alto
	Moderado
	Bajo

Cuadro 27. Matriz de probabilidad riesgo vs impacto. (Fuente: PmBok versión 6, capítulo riesgos).

Como se observa en el eje “y”, se ha graficado la probabilidad de que ocurra el riesgo y en el eje “x” se grafica el impacto que tendría en el negocio si se manifiesta dicho riesgo. Esto deja una zona roja de amenazas que deben ser monitoreadas periódicamente (a lo menos 1 vez al mes).

8.1.- Riesgo Alto (Zona Roja):

8.1.1.- Catástrofe climática: como obtención de mitigación, se recomienda a los productores contratar seguros.

8.1.2.- Posible daños por transportes: debido al gran volumen de fruta a transportar existe una alta probabilidad de que la fruta sufra daños. Es por esto que también se recomienda la obtención de seguros, estos son de cargo al productor.

8.1.3.- Mala calidad de la fruta: para poder asegurar el cumplimiento del estándar internacional de la calidad de la fruta es que el proyecto considera a jefes de proyectos con formación de Ingenieros Agrónomos, los que deben verificar mensualmente el cumplimiento del estándar del producto.

8.1.4.- Mala gestión administrativa: Uno de los requisitos de la certificación de Comercio Justo es contar con una correcta gestión administrativa y contar con toda la información almacenada en un solo lugar en donde sea fácil auditar. Por lo anterior, se considera que los jefes de proyectos como el encargado de operaciones cuenten con toda la documentación actualizada, tanto en formato físico como digital.

Como se comentó al principio, estos riesgos en zona roja deben ser monitoreados periódicamente y se recomienda asignar el monitoreo a un integrante de la empresa.

En el caso de los riesgos moderados y bajos, se recomienda realizar un seguimiento periódico por la gerencia en conjunto con las jefaturas, debido a que se debe recordar que independiente de que la probabilidad de que ocurra es baja, se debe tener en cuenta si es que en caso de que ocurra pueda impactar gravemente la operación. Un ejemplo claro es el caso de una nueva pandemia mundial, afortunadamente este negocio al ser productos de primera necesidad no sería tan afectado en este caso.

IX. Propuesta Inversionista.

Sin duda que los flujos elaborados para este proyecto, y el contexto general asociado a la comercialización de fruta bajo la certificación Comercio Justo, generan altas expectativas y puede ser muy atractivo para inversionistas.

El proyecto, asumido como inversión inicial más Capital de Trabajo, implica un requerimiento de dinero de \$267.798.115, principalmente asociados a Activos Fijos e Intangibles, Costos Operacionales y a Gastos de administración y ventas. Por tener el aporte mayoritario a través de un tercer socio (Inversionista), se le ofrece el 49% del valor de la empresa al momento de su liquidez (considerando el valor de Patrimonio de \$2.046.694.929 del año 5 del proyecto, el 49% corresponde a \$1.002.880.515.

Socio	% Participación	Monto al fin de proyecto
Marcos González	26%	\$ 532,140,682
Claudio Sepúlveda	25%	\$ 511,673,732
Socio 3	49%	\$ 1,002,880,515
TOTAL		\$ 2,046,694,929

Cuadro 28: Propuesta inversionista a fin del proyecto, al año 5 (Fuente: Elaboración propia).

X. Conclusiones.

Al analizar el plan de negocios de ECJ Export en profundidad, se puede concluir lo siguiente:

- Existe una gran oportunidad de captura de mercado a través de la Certificación Comercio Justo en Chile. Se requiere un arduo trabajo en función de capacitar a los agricultores en relación con los beneficios sociales y monetarios que provee la certificación.
- Resulta ser un proyecto muy rentable, lo que es bastante atractivo para los inversionistas. A pesar de considerar un gasto bastante alto al inicio del proyecto, el payback es de 3 años, con un VAN \$ 610.532.199 y una TIR de 49%.
- La propuesta para el inversionista es muy atractiva, puesto que implica una inversión de \$ 167.8 millones aproximadamente, y un retorno al fin del año 5 de casi mil millones de pesos.

Dados los puntos anteriores, es que se recomienda invertir en el proyecto ECJ Export.

BIBLIOGRAFÍA

- ABC (Argentinian Blueberries Committee). 2019. "Superalimentos. Cinco motivos para comer más arándanos". En Línea: <<https://www.argblueberry.com/home/superalimentos-5-motivos-para-comer-mas-arandanos/>>
- BBC mundo. 2018. "Los 10 países con la población más rica del mundo porque sus billetes "valen más" (y Estados Unidos no está en la lista)". En Línea: <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-44242411>>
- BCRPData (Banco Central de Reserva del Perú). 2021. Bonos del Tesoro EE.UU. – 10 años. En Línea: <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html/2011-01-01/2021-06-15/>>
- CBI - Ministry of Foreign Affairs. 2020. "Entering the European market for blueberries". En Línea: <<https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/blueberries/market-entry>>
- CBI - Ministry of Foreign Affairs. 2021. "The European Market For Fresh Blueberries". En Línea: <<https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/blueberries/market-potential>>
- Damodaran, Aswath. 2021. "Betas by Sector (US)". En Línea: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>
- ECA (Ecomercio Agrario). 2020. "El consumo de arándano en Europa y en España se multiplicará por 4 en próximos años". En Línea: <<https://ecomercioagrario.com/el-consumo-de-arandano-en-europa-y-en-espana-se-multiplicara-por-4-en-proximos-anos/>>
- FEDEFruta (Federación de Productores de Fruta de Chile). 2018. "Un 2% se expande anualmente el número de empresas exportadoras chilenas desde el 2003". En Línea: <<http://fedefruta.cl/un-2-se-expande-anualmente-el-numero-de-empresas-exportadoras-chilenas-desde-el-2003/>>

- FLOCERT (Fairtrade Labelling Organizations International Certification). s.a. “Visión general de Fairtrade”. En Línea: <<https://www.flocert.net/es/soluciones/fairtrade/vision-general-de-fairtrade/>>
- Fresh Fruit. 2020. “Expectativas del mercado global de arándanos”. En Línea: <<https://freshfruit.pe/2020/09/27/expectativas-del-mercado-global-de-aradanos/>>
- Manual para el exportador. s.a. “Cómo entender y usar mejor los acuerdos comerciales”. En Línea: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2018/12/Manual-del-Exportador-DIRECON.pdf&ved=2ahUKEwiToNe25MLvAhXrD7kGHWstAWcQFjACegQIBRAC&usg=AOvVaw0McibfQLIY_9TUCrHSqZAc>
- Marketing Estratégico, autor Roger J. Best.
- Murray, Warrick. 1999. “La globalización de la fruta, los cambios locales y el desigual desarrollo rural en America Latina: Un análisis crítico del complejo de exportación de fruta chilena”. En Línea: <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71611999007500004>
- ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias). 2017. “Agricultura Chilena: Reflexiones y Desafíos al 2030”. En Línea: <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/ReflexDesaf_2030-1.pdf>
- S&P Dow Jones Indices LLC. 2021. “Dow Jones Industrial Average”. En Línea: <<https://espanol.spindices.com/indices/equity/dow-jones-industrial-average>>

ANEXO 1.

Valores de importaciones de arándanos como fruta fresca (en Euros) correspondiente a distintos países como proveedores.

Country ^	Import value 2019 ↕	Export value 2019 ↕
Antarctica	-	61 €
Antigua and Barbuda	12,300 €	-
Argentina	26,834,435 €	-
Australia	-	21 €
Azerbaijan	-	4,242 €
Bahrain	-	17,237 €
Belarus	75,298 €	613,922 €
Bolivia	58,478 €	-
Brazil	-	28,482 €
Canada	539,019 €	-
Cape Verde	-	185 €
Ceuta	-	115 €
Chile	149,194,155 €	-
China, People's Republic of	242 €	-

China, People's Republic of	242 €	-
Colombia	54 €	-
Costa Rica	-	1,004 €
Faroe Islands	-	124 €
Georgia	1,264 €	30,137 €
Ghana	-	48 €
Guatemala	30,615 €	-
Hong Kong	-	31,750 €
Iceland	-	1,935,273 €
Indonesia	-	9,414 €
Iraq	-	525 €
Israel	-	53 €
Japan	-	102,033 €
Kazakhstan	-	18,852 €
Kenya	79,714 €	-
Kosovo	325,271 €	-
Kuwait	-	41,344 €
Lebanon	-	14,798 €
Malaysia	-	6,570 €
Mauritania	41,186 €	-
Mauritius	4,353,022 €	-
Mexico	3,037,110 €	-
Moldova, Republic of	-	60,850 €
Montenegro	114,414 €	-
Morocco	96,229,043 €	104 €
New Zealand	-	37,663 €
Nigeria	-	2,266 €
Norway	11,808 €	19,454,768 €
Oman	-	18,084 €

Peru	220,654,942 €	-
Qatar	-	56,144 €
Russian Federation	110,540 €	20,502,436 €
Saudi Arabia	-	73,448 €
Serbia	5,882,352 €	134,161 €
Singapore	-	386,478 €
South Africa	78,344,428 €	28,012 €
Switzerland	6,552 €	6,250,173 €
Turkey	-	166,515 €
Ukraine	6,610,614 €	145,334 €
United Arab Emirates	-	935,159 €
United Kingdom	3,419,644 €	25,086,710 €
United States	2,587,197 €	1,407 €
Uruguay	1,870,982 €	-
Zimbabwe	4,080,633 €	-
Countries and territories not specified within the framework of trade with third countries	-	91 €
non-EU	604,505,312 €	76,195,993 €

ANEXO 2

Análisis PESTEL.

- **Político:** No se aprecian factores que complejizan la producción y comercialización de estos productos en Chile ni en los mercados analizados de importación. Los distintos mercados foco poseen una madurez política, a lo largo del tiempo, que permite estabilidad política, económica y social.

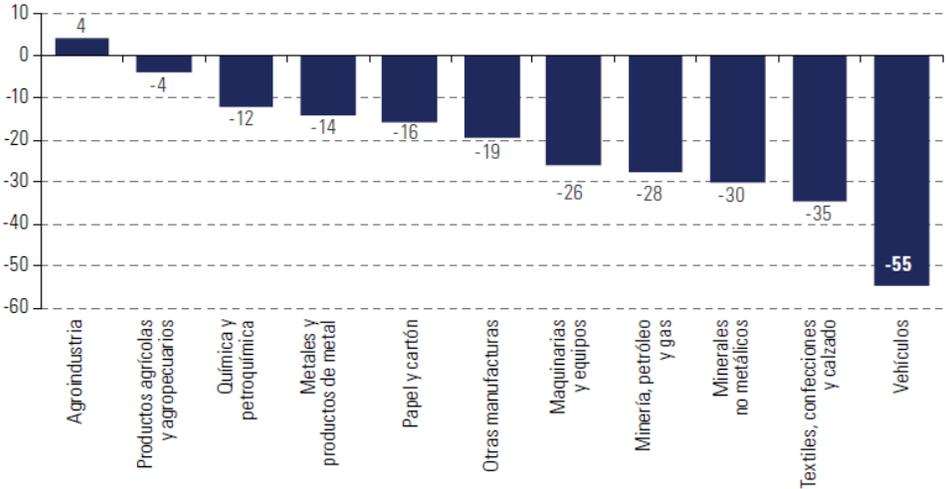
Por otro lado, el gobierno de Chile mediante la entidad Pro Chile, está intentando fuertemente desde hace algunos años, introducir esta certificación en los medianos productores, sin tener buenos resultados. Por este motivo, se observa como favorable la posibilidad de recibir ayuda de Pro Chile para desarrollar este modelo de negocio.

- **Factores Legales:** En la actualidad, existen diversos Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales con muchos mercados (Manual de Exportador, s.a.). Para el caso de la Unión Europea, existen tratados internacionales de comercio vigente desde febrero del 2002 y un acuerdo comercial con el Reino Unido, vigente 01 de enero de 2021, lo cual favorece el libre comercio entre las naciones.

Con respecto al cambio de constitución a establecerse en Chile, no se aprecia un riesgo de posible cambio de política comercial, debido a que en la ley 21.200 en el artículo 135 indica “El texto de Nueva Constitución que se someta a plebiscito deberá respetar el carácter de República del Estado de Chile, su régimen democrático, las sentencias internacionales ratificadas por Chile y se que se encuentran vigentes”

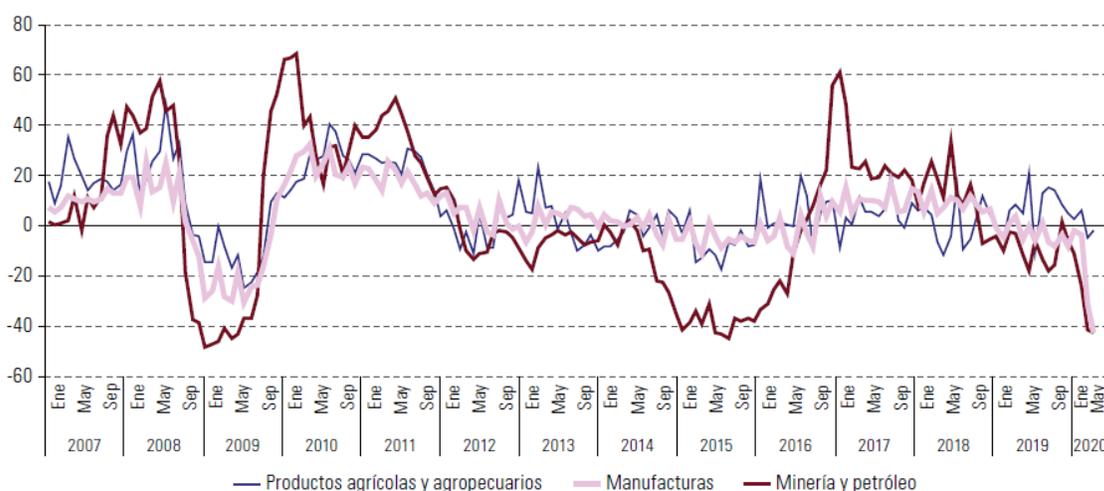
- **Factores económicos:** Si bien el mundo entero se encuentra en recesión debido a la pandemia del Coronavirus, la industria en la cual se participará es considerada de primera necesidad (Agrícola), por lo cual se prevé que no se afecte

considerablemente el consumo. Para corroborar este supuesto se recopiló información de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para obtener la variación del valor de las exportaciones intrarregionales por sector, enero-mayo 2020 en comparación con igual período de 2019, obteniendo el siguiente gráfico en porcentajes:



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de los bancos centrales, servicios de aduanas e institutos de estadística de los países.

En este gráfico se aprecia que la industria agrícola fue menos afectada por la pandemia en la región. Lo anterior se puede explicar debido a que al ser un producto de primera necesidad su demanda tiende a ser más inelástica que otros bienes, esto queda mejor reflejado si se grafica la variación interanual del valor de las exportaciones de bienes por grandes sectores desde enero de 2007 a mayo de 2020.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de los bancos centrales, servicios de aduanas e institutos de estadística de los países.

Otro factor importante para considerar son los problemas en el comercio marítimo por contenedores el cual ha seguido una tendencia descendente debido a la pandemia, teniendo una variación (en porcentajes) interanual en el periodo enero-mayo de un -6,1%.

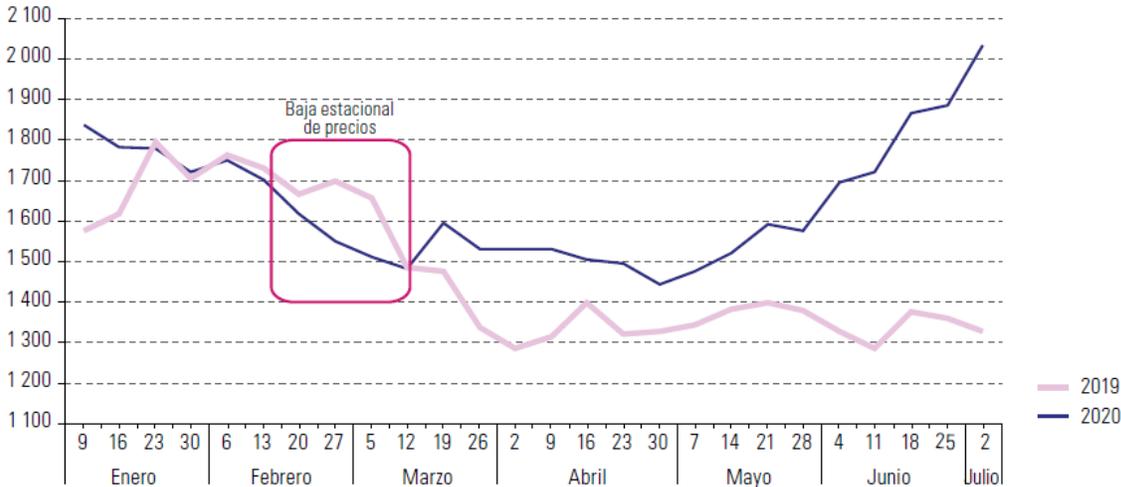
Sector	Exportaciones		Importaciones	
	Enero-marzo 2019	Enero-marzo 2020	Enero-marzo 2019	Enero-marzo 2020
Total servicios	0,0	-10,2	-6,1	-9,0
1. Transportes	2,4	-6,8	-3,3	-7,5
2. Viajes	1,5	-17,4	-15,0	-25,4
3. Otros servicios	-3,0	-2,4	3,7	-0,1
Servicios de comunicaciones, informática e información	3,4	2,3	-2,5	17,3
Servicios de construcción	6,8	-1,6	-55,3	-39,0
Servicios de seguros	1,7	0,0	12,2	-0,4
Servicios financieros	6,4	24,3	19,6	-4,1
Regalías y derechos de licencia	-19,8	-3,1	-10,0	-11,5
Otros servicios empresariales	-7,2	-0,8	-7,9	-2,6
Servicios personales, culturales y recreativos	26,8	8,6	...	13,8

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de los bancos centrales de los países.

* Los países considerados son: Argentina, Bolivia (Estado Plurinacional de), Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, México, Perú, República Dominicana y Uruguay. Estos países representan el 78% de las exportaciones y el 82% de las importaciones de servicios comerciales de la región.

Por contra parte los precios de los fletes del transporte de contenedores fue más elevado al compararlo con los valores de igual periodo del 2019 (salvo en el periodo de baja estacional anual debido al Año Nuevo Chino). Lo anterior sugiere que la industria pudo administrar la oferta para lograr mejores precios y contrarrestar la menor demanda causada por la pandemia.

Costo de los fletes marítimos de contenedores, enero a junio 2019 y enero a junio de 2020 (en dólares por contenedor de 40 pies)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Drewry.

Existe una preocupación global por excesiva longitud y complejidad de algunas cadenas de valor globales, además de su elevada dependencia de China. Por lo anterior existía una tendencia hacia la llamada des globalización de algunas cadenas de valor, lo que se ha agudizado debido a la pandemia. En este caso el cierre temporal de las fronteras de China llevo como consecuencia a la suspensión de las exportaciones de insumos críticos lo que obligó a paralizar durante varias semanas las fábricas de Europa, América del Norte y el resto de Asia que no contaban con otros proveedores alternativos en las industrias como la automotriz, la electrónica, la farmacéutica y la de suministros médicos. Esta situación ha incrementado el conflicto en las relaciones comerciales entre los países, Las tensiones entre la Unión Europea y China se deben a una percepción de los países

Europeos de una excesiva dependencia de China en el suministro de productos médicos, lo que llevo a que en marzo de 2020 la comisión Europea emitiera directrices para que sus Estados miembros para la evaluación de la inversión extranjera, estas directrices tienen como objetivo proteger a las empresas y activos críticos de la Unión Europea de adquisiciones extranjeras en sectores como la salud pública, la industria farmacéutica, la investigación médica, la infraestructura y la biotecnología.

Las tensiones comerciales entre Estados Unidos y la Unión Europea se debe a los intentos de varios países europeos de establecer mecanismos de tributación a las grandes plataformas digitales.

El agravamiento entre las relaciones comerciales entre China y Estados Unidos se debe a las bajas perspectivas de crecimiento de China, la que paso de un 6% en enero a un 1,9% en octubre (FMI, 2020). Esto ha hecho imposible cumplir con el compromiso de importación de bienes desde estados unidos a China.

En consecuencia, los factores económicos no son relevantes pues la demanda de estos bienes tiende a ser inelástica y se aleja de las industrias que están causando tensión entre los países en la actualidad.

● **Factores sociales:** Los países europeos se encuentran dentro de los principales rankings de ingreso per cápita del mundo (BBC, 2018). Esto implica que no tienen reparos en consumir alimentos que tienen diversas certificaciones, con un mayor precio en base a esto, pero que le permite poder ser un consumidor exigente. Por otro lado, el consumo de arándanos en Europa se ha ido intensificando en el tiempo y se espera que aumente al menos cuatro veces en los próximos años (ECA, 2020) y esto se puede justificar en que es un producto considerado como “super alimento”, lo cual favorece su masificación en el mercado (ABC, 2019).

Es importante dar una mirada al movimiento social en Chile y para comprender de mejor forma se hará mención a conferencia desarrollada en la Universidad Adolfo Ibáñez en diciembre de 2020 por el académico Cristóbal Bellolio, en donde plantea las siguientes causas del movimiento social, la primera hipótesis liberal que señala que el estallido social es producto del modelo económico chileno, que prometió bienestar para todos y a muchos se les cumplió la promesa, pero con un alto costo. Ellos no desechan el modelo en sí, sino la frustración que le producen las promesas incumplidas. Otra hipótesis apunta a que el problema está en la elite política y económica que ha secuestrado a las instituciones, en su propio beneficio, y, por último la hipótesis de un modelo económico desigual. Por todo lo anterior el modelo de negocio se vería favorecido debido a que en palabras simples la certificación FairTrade pretende equiparar la brecha entre pequeños y medianos productores con las grandes exportadoras, dar transparencia en el comercio internacional y hacer que el beneficio de la exportación se distribuya equitativamente entre todos los participantes de la industria.

- **Factores tecnológicos:** No se considera de gran relevancia en esta industria (empresas exportadoras de fruta). Si bien es importante para la producción de la fruta, un cambio de tecnología no significará la salida de la empresa de esta industria.

- **Factores ecológicos:** La certificación de Comercio Justo favorece la optimización de recursos tanto hídricos como energéticos, además de ciertos productos fitosanitarios, siendo corrientes muy favorables ya que son factores deseables por el consumidor europeo.

ANEXO 3

Análisis PORTER de la industria: Exportación de fruta (arándanos) a Europa.

1) Poder de Negociación de los Clientes o Compradores: **Media a Alta.**

Los clientes (en un inicio, europeos) tienen un alto nivel adquisitivo (BBC mundo, 2018), y por lo tanto, son capaces de exigir cambios en el nivel de consumo de alimentos. Esto es un fenómeno que viene ocurriendo en el tiempo, y últimamente con un mayor nivel de exigencia: Distintas certificaciones, niveles de residuos de productos fitosanitarios, etc., demostrando que los clientes hoy, gracias al acceso de información amplio que otorga la hiperconectividad. Esto implica que los productores de fruta deban modificar sus formas de producir, y las exportadoras deban certificar que la fruta que exportarán es lo solicitado como estándar base por los consumidores europeos.

Poder de negociación de los Clientes	Evaluación de factores	Observación	Representa oportunidad o amenaza al negocio
	1 2 3 4 5 Mpa Pa Ra A Ma		
Grado de concentración de las ventas (muy alto..... Bajo)	3	Consumo se realiza en general en tiendas mayoristas	Oportunidad
¿Existe disponibilidad de sustitutos? (muchos..... Poco)	3	Sustitutos son berries que también pueden ser incorporados al modelo de negocio	Oportunidad
Grado de diferenciación de los productos o servicios (muy diferenciado Bajo)	4	Mediante certificación FairTrade	Oportunidad
Evaluación General	3,5	El poder de negociación de los clientes es mediano-alto	

2) Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores: **Medio.**

Dentro de la industria de exportación de fruta, para las empresas exportadoras, los proveedores o vendedores pasan a ser los productores, ya que estos les proveen el producto para poder negociar con los clientes/consumidores. Bajo esta premisa, el poder de negociación que poseen ellos es medio, en función de que ellos tienen la posibilidad de negociar con distintas exportadoras (y gracias a la alta cantidad de estas que existen hoy), pero están limitados por distintos

factores de calidad/productivas que determinan el precio de compra (o negociación) de la fruta por parte de las exportadoras.

Poder de negociación de los proveedores	Evaluación de factores 1 2 3 4 5 Mpa Pa Ra A Ma	Observación	Representa oportunidad o amenaza al negocio
Concentración de las compras en ¿pocos proveedores?	4	Existen muchos proveedores o productores en Chile	Oportunidad
Costo de cambio de proveedor, ¿altos o bajos costos?	2	Perdida de certificación y nuevos costos de adquisición de certificación para nuevos proveedores	Amenaza
Evaluación General	3	El poder de negociación de los proveedores es mediano	

3) Amenaza de nuevos competidores entrantes: **Alta**.

El tiempo ha dado la razón de que las barreras de entrada son de medias a bajas, siendo determinante sólo el hecho de poder contar con los contactos suficientes, un monto inicial de inversión, y un equipo que permita ofrecer un servicio básico a los agricultores, ya que todo el resto de proceso se puede tercerizar. Por lo tanto, es alto el nivel de amenaza de que entre una nueva exportadora, ya sea pequeña o muy grande (si es que algún holding o una transnacional decida ingresar a esta industria, como el caso de Dole, Del Monte, etc.).

Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Evaluación de factores 1 2 3 4 5 Mpa Pa Ra A Ma	Observación	Representa oportunidad o amenaza al negocio
¿Posibilidad de lograr economías de escala?	5		Oportunidad
¿Capacidad de acceso a canales de distribución	3	Este proceso es clave para el negocio	Amenaza
¿Requerimiento de capital para ingresar	5	Se puede subcontratar la mayoría de los procesos	Oportunidad
Evaluación General	4	La amenaza de ingreso de nuevos competidores es Alta	

4) Amenaza de nuevos productos sustitutos: **Baja**.

Existe una baja diferenciación en relación con los productos, puesto que las frutas tienen bajo nivel de sustitutos, y con mayor razón los arándanos (dentro del segmento berries). Los clientes que solicitan arándanos sólo buscan este fruto y no un sustituto. Por las características que poseen los arándanos, no poseen sustitutos.

Amenaza de productos sustitutos	Evaluación de factores 1 2 3 4 5 Mpa Pa Ra A Ma	Observación	Representa oportunidad o amenaza al negocio
Para el cliente ¿los costos de cambio de producto son altos o bajos?	1	Si bien es facil cambiar de tipo de berries, la gente que busca consumir arandanos, busca exclusivamente ese tipo de fruta por sus cualidades de superalimento.	
¿Existe disponibilidad de sustitutos?	2	Existen otro tipo de berries pero no con las propiedades de los arandanos	
Requerimientos de capital para ingresar	5		
Evaluación General	2,5	La amenaza de ingreso de productos sustitutos es baja	

5) Rivalidad entre los competidores: **Alta.**

La información que se ha recopilado, indica que claramente ha habido un incremento en el número de empresas exportadoras en el país (FEDEFRUTA, 2018). Esto permite determinar que, al existir una gran cantidad de actores y una acotada superficie en el país, existe un alto nivel de rivalidad en la industria. Y en base al resto de las Fuerzas de Porter analizadas, se refrenda que la rivalidad es alta. Por lo tanto, es muy importante trabajar en el nivel de diferenciación en esta industria (distintos tipos de certificaciones, fruta orgánica, etc.)

Rivalidad entre los competidores	Evaluación de factores 1 2 3 4 5 Mpa Pa Ra A Ma	Observación	Representa oportunidad o amenaza al negocio
¿Cuántos competidores existen en la industria?	5	Existe un numero importante de competidores, pero muy pocos con certificación FairTrade	Oportunidad
¿Crecimiento de la industria?	5	El consumo de productos con certificación FairTrade va en aumento	Oportunidad
Grado de diferenciación de los productos ofrecidos por los competidores	5	El mayor diferenciador es la certificación	Oportunidad
Evaluación General	5	La rivalidad entre los competidores es Alta	

6) Los complementadores: **Alta.**

Existe una gran cantidad de productos disponibles en el mercado que complementan al producto exportado de arándanos, es de fácil acceso para el cliente y también se encuentran disponibles en los mismos canales de distribución lo que favorecería el consumo por los clientes.

Los complementadores	Evaluación de factores 1 2 3 4 5 Mpa Pa Ra A Ma	Observación	Representa oportunidad o amenaza al negocio
¿Número de posibles complementadores?	5	Existe muchos productor complementadores	Oportunidad
Grado de acercamiento e interacción con los complementadores	3	Se pretende explotar en una futura etapa	Oportunidad
Evaluación General	4	La complementaridad de la Industria es Alta	

Como conclusión es una industria muy atractiva con pocas barreras de entrada y muy competitiva, en donde el cliente tiene un poder de negociación sobresaliente y para la obtención de diferenciación y rentabilidad es muy importante la satisfacción de los clientes mediante la certificación FairTrade.

ANEXO 4

Información de la Industria exportadora en Chile.

Como definición de industria en donde la empresa se desarrollará, se denomina “Actividad Agropecuaria” (dentro de Actividad Económica denominada “Agricultura, Ganadería Silvicultura y Pesca⁷). Esta definición engloba la Actividad Agrícola en totalidad, además de la Ganadera.

Si se refiere a la industria en función de la superficie nacional, y en específico a la frutícola, se puede mencionar que corresponden a cerca de 300.000 hectáreas que producen alrededor de 5 millones de toneladas de fruta, de las cuales se exportan 2,6 millones como fruta fresca, lo que genera un monto que supera los USD \$4.000 millones por año⁸.

Chile, desde los años 70/80, ha basado su desarrollo agrícola en función de la exportación. Dejó de lado la producción interna, para obtener una mejoría en las ganancias con la exportación hacia mercados que requerían alimentos en momentos en donde ellos no lo tenían (contraestación). Las distintas fuentes, muestran que este modelo no va a sufrir variaciones: se mantendrá la tendencia de ser un país agroexportador, se fomentará la inversión en el país, búsqueda de nuevas variedades de plantas y frutas para suplir los nuevos requerimientos de los mercados de destino, nuevas políticas públicas que empujen el cambio y la seguridad sostenible en el tiempo, y en base a las proyecciones estimadas, se espera que al año 2030, las exportaciones frutícolas alcancen el doble de lo exportado el 2015 (ODEPA, 2017).

⁷ https://www.sii.cl/ayudas/ayudas_por_servicios/1956-codigos-1959.html#1

⁸ <https://www.odepa.gob.cl/rubros/frutas-frescas#:~:text=El%20sector%20produce%20cerca%20de,uva%20de%20mesa%20y%20ar%C3%A1ndanos.>

Por otro lado, si el análisis se enfoca en función de las tendencias de la industria relacionado a certificaciones, sustentabilidad y aspectos sociales, hoy existe una amplia variedad de mercados que buscan suplir necesidades de consumir alimentos con menos pesticidas, que provengan de agricultores que trabajen de buena manera el suelo, que sean sustentables en su producción, que tengan un uso del agua de manera consciente y eficiente, etc.⁹. Existen certificaciones como Rainforest Alliance, Global Gap, BRC (British Retail Consortium), por mencionar algunas. Estas permiten a las empresas que ofertan su fruta, poder tener una mayor amplitud de negocios que capturar.

Si se analiza la industria en función de los principales actores, de manera lógica los primeros en ser comentados corresponden a los distintos agricultores, ya sean de tamaño menor, medio o grandes, que tienen como principal labor el poder producir de manera eficiente y de calidad, para poder obtener el mejor retorno de la inversión.

Por otro lado, existen también los vínculos directos entre los agricultores y los clientes a nivel internacional, las que se conocen como exportadoras. Estas se encargan de negociar, asesorar y brindar apoyo técnico a los agricultores que deseen exportar fruta con ellos, y a cambio ellos se encargan de gestionar todo el proceso desde el recibimiento de la fruta, pasando por todo el proceso de packing, traslados a principales puertos locales, envío internacional y recibo por parte de los clientes. Posterior a ello, al finalizar la temporada, las exportadoras emiten un documento en donde reflejan “cuánto” se le paga al agricultor por parte del cliente (a ese valor, se le descuenta comisiones, servicios adicionales, etc.).

También existen los asesores, quienes pasan a ser parte del segmento de Influenciadores, quienes brindan apoyo técnico a los agricultores, y que conforman

⁹ Información obtenida de forma directa por uno de los participantes de esta tesis, en distintas reuniones laborales sostenidas con agricultores y exportadoras a lo largo del país.

un nivel de relacionamiento muy alto. Adicionalmente, dentro de este segmento se encuentran otras entidades, como Fair Labelling Organization (quienes certifican FairTrade), FLO-CERT (quienes se encargan de revisar todo el proceso) y ProChile, como aliado estratégico.

Finalmente, para el caso de las exportadoras existen los llamados Proveedores, quienes otorgan distintos niveles de productos y servicios. A continuación, se detallan algunos:

- 1) Productores del servicio de logística tanto nacional como internacional.
- 2) Proveedor de Clamshell (recipientes en donde se contienen la fruta a exportar) y de Material de embalaje para exportación.
- 3) Subcontratación de servicio de packing de exportadoras tradicionales. Se pretende, en una primera instancia, subcontratar el servicio e instalación para hacer la clasificación y empaquetado de la fruta.

ANEXO 5

Breve análisis de los competidores

Los principales competidores, que son las exportadoras tradicionales, tienen un alto poder dentro de la industria, y esto es debido a la experiencia de años en la industria, y además de el alto nivel de infraestructura y tecnología que algunos poseen (las más grandes exportadoras). Adicionalmente, las exportadoras tradicionales tienen un alto grado de negociación con los agricultores, lo que les permite poder captar mejores clientes. Por otro lado, la experiencia en el mercado les ha permitido tener una alta capacidad de captar clientes en el extranjero, y esto debido al equipo Comercial que tienen dispuestos en cada mercado. También un punto muy importante de las exportadoras tradicionales es que poseen un equipo técnico muy potente, lo que les otorga mayor credibilidad al momento de la asesoría agronómica a brindar para los agricultores.

Algunos de los problemas que tienen las exportadoras tradicionales es que, consistentemente, se les ha cuestionado la información que le brindan a los agricultores, y muchas veces pierden credibilidad por no entregar información clara.

Hoy, se enfrentan a un nuevo escenario de mercado, en donde las entidades regulatorias juegan un rol fundamental en el cuestionamiento de la calidad de la fruta, de la cantidad de pesticidas, de qué pesticidas se usan, etc. Esto ha permitido tener a un consumidor más empoderado y exigente, que permite que empujen un cambio dentro de las solicitudes de calidad. Además, con la apertura de nuevos mercados, tienen posibilidades de poder llevar la fruta a diversos destinos, siempre y cuando cumplan con los requerimientos de calidad.

N° EXPORTADORA	FORTALEZA	DEBILIDADES	MERCADO	ESTRATEGIA
1 HORTIFRUT S.A.	1.- ECONOMIA DE ESCALAS 2.- ROBUSTEZ ECONOMICA 3.- FILIALES INTERNACIONALES	POCA TRANSPARENCIA EN LOS COSTOS Y PRECIOS DEL NEGOCIO INTERNACIONAL Y POCA CERCANIA CON LOS	MULTIMERCAD	CRECIMIENTO ECONOMICO ASCELERADO, CAPTURA DE NUEVOS CLIENTES Y APROVECHAMIENTO DE PRESENCIA
2 AGROBERRIES S.A	1.- ECONOMIA DE ESCALAS 2.- ROBUSTEZ ECONOMICA 3.- FILIALES INTERNACIONALES	POCA TRANSPARENCIA EN LOS COSTOS Y PRECIOS DEL NEGOCIO INTERNACIONAL Y POCA CERCANIA CON LOS	MULTIMERCAD	CRECIMIENTO ECONOMICO ASCELERADO, CAPTURA DE NUEVOS CLIENTES Y APROVECHAMIENTO DE PRESENCIA
3 GIDDINS BERRIES CHILE S	1.- ECONOMIA DE ESCALAS 2.- ROBUSTEZ ECONOMICA 3.- FILIALES INTERNACIONALES	POCA TRANSPARENCIA EN LOS COSTOS Y PRECIOS DEL NEGOCIO INTERNACIONAL Y POCA CERCANIA CON LOS	MULTIMERCAD	CRECIMIENTO ECONOMICO ASCELERADO, CAPTURA DE NUEVOS CLIENTES Y APROVECHAMIENTO DE PRESENCIA
4 CAR SOL FRUIT EXPORT S.	1.- ECONOMIA DE ESCALAS 2.- ROBUSTEZ ECONOMICA 3.- FILIALES INTERNACIONALES	POCA TRANSPARENCIA EN LOS COSTOS Y PRECIOS DEL NEGOCIO INTERNACIONAL Y POCA CERCANIA CON LOS	MULTIMERCAD	CRECIMIENTO ECONOMICO ASCELERADO, CAPTURA DE NUEVOS CLIENTES Y APROVECHAMIENTO DE PRESENCIA
5 DOLE CHILE S.A.	1.- ECONOMIA DE ESCALAS 2.- ROBUSTEZ ECONOMICA 3.- FILIALES INTERNACIONALES	POCA TRANSPARENCIA EN LOS COSTOS Y PRECIOS DEL NEGOCIO INTERNACIONAL Y POCA CERCANIA CON LOS	MULTIMERCAD	CRECIMIENTO ECONOMICO ASCELERADO, CAPTURA DE NUEVOS CLIENTES Y APROVECHAMIENTO DE PRESENCIA
6 NICE BLUE S.A.	CERCANIA CON EL CLIENTE	COSTOS DE PRODUCCIÓN ELEVADOS (SE SUBCONTRATA LA MAYORIA DE LOS PROCESOS)	MULTIMERCAD	CRECIMIENTO ECONOMICO ASCELERADO, CAPTURA DE NUEVOS CLIENTES Y APROVECHAMIENTO DE PRESENCIA
7 PRIZE S.A.	CERCANIA CON EL CLIENTE	COSTOS DE PRODUCCIÓN ELEVADOS (SE SUBCONTRATA LA MAYORIA DE LOS PROCESOS)	MULTIMERCAD	CERCANIA Y BUEN SERVICIO HACIA LOS CLIENTES
8 COLLIPULLI RED SOIL S.A.	CERCANIA CON EL CLIENTE	COSTOS DE PRODUCCIÓN ELEVADOS (SE SUBCONTRATA LA MAYORIA DE LOS PROCESOS)	MULTIMERCAD	CERCANIA Y BUEN SERVICIO HACIA LOS CLIENTES
9 DRISCOLL'S CHILE S.A	CERCANIA CON EL CLIENTE	COSTOS DE PRODUCCIÓN ELEVADOS (SE SUBCONTRATA LA MAYORIA DE LOS PROCESOS)	MULTIMERCAD	CERCANIA Y BUEN SERVICIO HACIA LOS CLIENTES
10 VALLE MAULE S.A	CERCANIA CON EL CLIENTE	COSTOS DE PRODUCCIÓN ELEVADOS (SE SUBCONTRATA LA MAYORIA DE LOS PROCESOS)	MULTIMERCAD	CERCANIA Y BUEN SERVICIO HACIA LOS CLIENTES

ANEXO 6.

Breve análisis adicional Modelo Canvas

En el modelo Canvas analizado en el capítulo, se puede analizar cómo son muy importantes las relaciones que se tendrán con cada uno de los stakeholders del proyecto. Son absolutamente relevantes las acciones de relacionamiento con ProChile, Asesores, Ingenieros agrónomos a cargo de los proyectos, etc., para el funcionamiento acorde del proyecto.

Los clientes productores y la relación que exista con ellos pasan a ser el tópico número uno, puesto que son el pilar fundamental del proyecto. Es por esta razón que tienen un trato especial en el modelo de negocio, brindándoles todo tipo de servicios asociados al logro de una buena producción acorde con el mercado europeo y, adicionalmente, el pago de la certificación de Comercio Justo para acceder a un mercado prácticamente sin exploración por parte de ellos.

ANEXO 7

Análisis VRIO

ANÁLISIS VRIO CLIENTES PRODUCTORES						
Recurso	Valor	Raro	Difícil de imitar	Organización	Implicación estratégica	
Certificación Exportadora Comercio Justo	SI	SI	NO	SI	Paridad Competitiva	
Pago de Certificación para agricultores	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva	
Disponibilidad Personal en terreno	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva	
Asesoría constante	SI	SI	NO	SI	Paridad Competitiva	
Plan de comunicaciones	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva	
ANÁLISIS VRIO CLIENTES CONSUMIDORES						
Recurso	Valor	Raro	Difícil de imitar	Organización	Implicación estratégica	
Fruta certificada Comercio Justo y de calidad	SI	SI	NO	SI	Paridad Competitiva	
Seguridad de volumen solicitado	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva	

ANEXO 8

Foda Cuantitativo

FODA CUANTITATIVO	OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
	Indicador de impacto	Nivel de impacto	Alto grado de probabilidad	Grave efecto de la medida	Nivel de impacto	Alto grado de probabilidad	Indicador de impacto	Nivel de impacto	Alto grado de probabilidad	Grave efecto de la medida	Nivel de impacto	Alto grado de probabilidad
Aumento de operaciones en producción y servicios	3	4	3	2	4	4	3	3	2	4	4	3
Reducción de costos de producción y servicios	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la calidad de los productos y servicios	3	4	3	2	4	4	3	2	2	4	4	3
Reducción de los riesgos de seguridad	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la satisfacción del cliente	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los costos de operación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la eficiencia de los procesos	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de reputación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la imagen corporativa	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de cumplimiento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la sostenibilidad	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de continuidad	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la resiliencia	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de privacidad	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la seguridad de la información	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la integridad	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de corrupción	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la transparencia	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de lavado de dinero	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la gobernanza	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude interno	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la cultura corporativa	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude externo	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la reputación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude financiero	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la confianza	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude legal	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la ética	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude tecnológico	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la innovación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude ambiental	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la responsabilidad social	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de recursos humanos	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la experiencia del cliente	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de proveedores	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la colaboración	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la alianza estratégica	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de competidores	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la competitividad	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de reguladores	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la relación con el gobierno	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de inversores	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la inversión	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de consumidores	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la fidelización	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios comerciales	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la red de distribución	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de marketing	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la estrategia de marketing	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de ventas	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la fuerza de ventas	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de logística	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la cadena de suministro	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de tecnología	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la transformación digital	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de sostenibilidad	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la responsabilidad ambiental	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de innovación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la cultura de innovación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de talento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la gestión del talento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de reputación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la imagen pública	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de gobernanza	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la transparencia corporativa	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de cumplimiento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la ética empresarial	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de sostenibilidad	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la responsabilidad social corporativa	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de innovación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la cultura de innovación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de talento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la gestión del talento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de reputación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la imagen pública	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de gobernanza	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la transparencia corporativa	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de cumplimiento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la ética empresarial	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de sostenibilidad	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la responsabilidad social corporativa	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de innovación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la cultura de innovación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de talento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la gestión del talento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de reputación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la imagen pública	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de gobernanza	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la transparencia corporativa	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de cumplimiento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la ética empresarial	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de sostenibilidad	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la responsabilidad social corporativa	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de innovación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la cultura de innovación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de talento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la gestión del talento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de reputación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la imagen pública	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de gobernanza	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la transparencia corporativa	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de cumplimiento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la ética empresarial	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de sostenibilidad	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la responsabilidad social corporativa	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de innovación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la cultura de innovación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de talento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la gestión del talento	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de reputación	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Mejora de la imagen pública	4	5	4	3	5	5	4	3	2	5	5	4
Reducción de los riesgos de fraude de socios de gobernanza	4	5	4	3	5	5	4	3	2</			

ANEXO 9

Investigación de mercado, agricultores de arándanos.

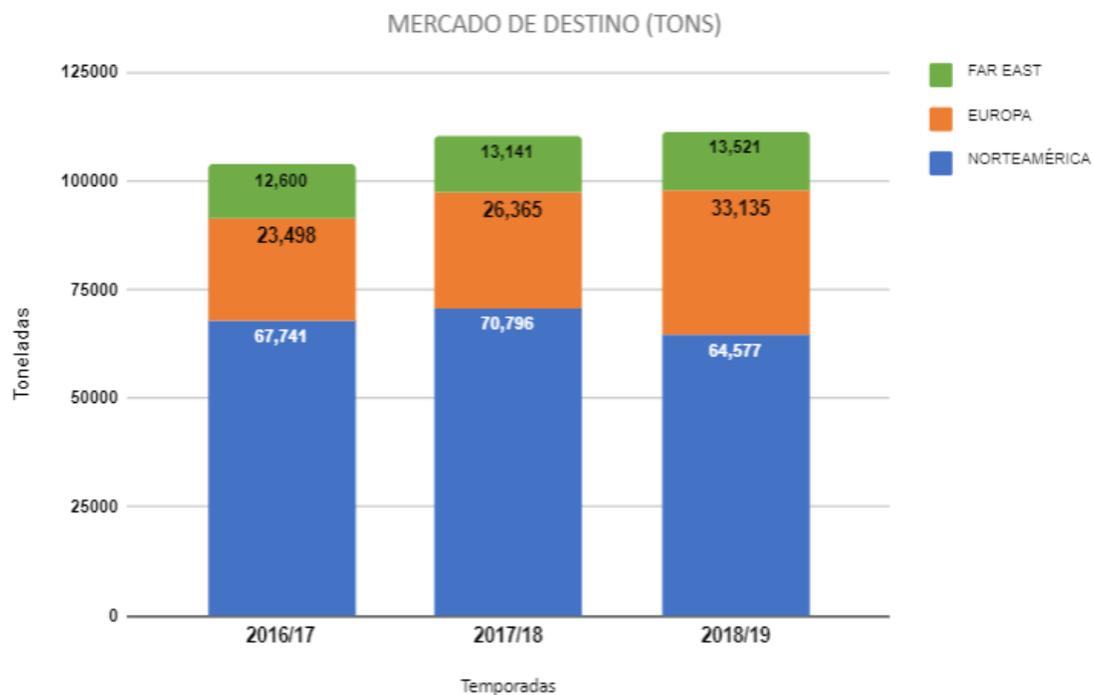
Respuestas de agricultores a la encuesta: “¿Conoce el concepto Comercio Justo (FairTrade)? ¿Estaría dispuesto a exportar a través de una exportadora bajo Comercio Justo?”

AGRICULTOR	REGIÓN	¿Cómo comercializa?	HECTÁREAS	¿Conoce el concepto Fairtrade?	¿Exportaría vía Fairtrade?	Porcentaje del total
1	VII	EXPORTADORA	4	SI	NO	2,0%
2	VII	EXPORTADORA	3	NO	NO	1,5%
3	VI	EXPORTADORA	2,5	SI	NO	1,2%
4	VII	EXPORTADORA	5,2	SI	NO	2,6%
5	VI	EXPORTADORA	13	SI	NO	6,5%
6	VI	EXPORTADORA	2,18	NO	SI	1,1%
7	VII	EXPORTADORA	4	SI	NO	2,0%
8	VII	EXPORTADORA	7	SI	NO	3,5%
9	VII	EXPORTADORA	13	SI	NO	6,5%
10	VII	EXPORTADORA	12,5	NO	NO	6,2%
11	VII	EXPORTADORA	6,5	NO	NO	3,2%
12	VII	EXPORTADORA	3,5	NO	NO	1,7%
13	VII	EXPORTADORA	12,5	SI	NO	6,2%
14	VII	EXPORTADORA	3,5	SI	NO	1,7%
15	VII	EXPORTADORA	2,6	SI	NO	1,3%
16	VII	EXPORTADORA	2,5	SI	NO	1,2%
17	VII	EXPORTADORA	4,5	SI	NO	2,2%
18	VII	EXPORTADORA	2,6	SI	NO	1,3%
19	VII	EXPORTADORA	3,4	SI	NO	1,7%
20	VII	EXPORTADORA	2,6	NO	NO	1,3%
21	VI	EXPORTADORA	3	NO	NO	1,5%
22	VI	EXPORTADORA	8,7	SI	NO	4,3%
23	VI	EXPORTADORA	6	NO	NO	3,0%
24	VII	EXPORTADORA	5,5	NO	NO	2,7%
25	VII	EXPORTADORA	32	SI	SI	16,0%
26	VI	EXPORTADORA	4,5	SI	NO	2,2%
27	VII	EXPORTADORA	1,7	NO	NO	0,8%
28	VI	EXPORTADORA	10	SI	NO	5,0%
29	VII	EXPORTADORA	9,5	NO	NO	4,7%
30	VII	EXPORTADORA	8,6	SI	NO	4,3%
TOTAL háas			200,08			

ANEXO 10

La información que se muestra a continuación corresponde a la del Anuario de arándanos que elabora de forma anual se elabora con información oficial de mercado, denominado Expordata Yearbook 2020 (esta fuente es exclusiva para socios, por lo que sólo se autoriza a compartir el resumen que se presenta a continuación).

En el gráfico se puede observar la distribución de la exportación de arándanos por parte de Chile, hacia los distintos mercados de destino (Far East, Europa y Norteamérica). Se puede observar que el principal mercado es Norteamérica, y luego Europa.



ANEXO 11

Cadena de Valor de Empresa ECJ

Infraestructura	*Financiamiento propio para Año 1 *Planificación y seguimiento de metas a través de <i>Balanced Scorecard</i>			
Desarrollo Tecnológico	*Herramientas de scouting y Base de Datos para simplicidad de procesos *App para seguimiento de todo el proceso, desde cosecha a llegada a mercado			
Recursos Humanos	*Capacitación en temas comerciales para los Jefes de Proyectos *Capacitación y Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas para seguimiento de proyectos			
Abastecimiento	*Acuerdos comerciales claros y transparentes con los Clientes Productores *Acuerdos asociados a un mínimo de cumplimiento de calidad por parte de los Clientes Productores			
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Servicios	Servicios
*Creación Alianza estratégica con Entidades Gubernamentales (como ProChile)	*Visitas constantes y asesoría a Clientes Productores	*Participación en Ferias Internacionales	*Boletines en revistas relacionadas con el Agro	*Entrega de fruta de calidad a los Clientes Consumidores
*Scouting para captación de Clientes y generar los acuerdos	*Seguimiento de cosecha y llegada a destino	*Actividades en conjunto con ProChile	*Planes comerciales con medios de información agrícola	*Entrega de fruta en los tiempos acordados
*Creación de Base de Datos de Clientes	*Planificación anual de captura de clientes	*Acuerdos comerciales con terceros para la logística de entrega	*Impulso de Marca Comercio Justo en Redes Sociales	*Entrega de fruta en packing acorde a lo solicitado por los Clientes Consumidores

ANEXO 12

Descripción del Cargo

Cargo	Superior	Función	Formación mínima
Gerente Comercial	Directorio	-Supervisar las finanzas del negocio. -Establecer relaciones comerciales. -Selección de personal a	Ingeniero con MBA
Gerente Operaciones	Directorio	-Supervisar costos de operación. - Supervisar el cumplimiento de la operación. - Selección de personal a	Ingeniero Agronomo con MBA
Gerente de Marketing	Directorio	- Responsable del cumplimiento del plan de Marketing.	Ingeniero Comercial con especialización
Encargado Comercial	Gerente Comercial	- Encargado de la elaboración de los planes	Adm. De Empresas
Jefe de proyecto	Gerente de Operaciones	- Encargado de la correcta ejecución de la operación. -Encargado de la correcta comunicación con los productores. - Encargado de la asesoría técnica	Ingeniero Agronomo con 5 años de experiencia.
Encargado de Marketing	Gerente de Marketing	Encargado de la elaboración de documentos y proyectos de marketing	Tecnico en marketing

fuentes: elaboración propia

ANEXO 13

Precios en destino

CHILE: Blueberry Export 2020/21			
Destiny	ton	Miles U\$	U\$/kg
USA	63.102	295.108	4,7
Canada	2.717	13.372	4,9
NorthAm	65.819	308.480	4,7
Holland	21.394	112.326	5,3
United Kingdom	10.313	59.627	5,8
Germany	5.453	24.403	4,5
Spain	1.059	6.158	5,8
Others	1.244	6.627	5,3
TOT. E.U.	39.463	209.141	5,3
China	6.355	36.884	5,8
South Korea	2.859	22.270	7,8
Taiwan	935	8.602	9,2
Others	1.432	9.098	6,4
TOT. ASIA	11.582	76.855	6,6
Israel	418	2.904	6,9
Others	60	394	6,6
TOT M. EAST	477	3.298	6,9
Argentina	169	881	5,2
Brazil	129	818	6,3
Others	39	260	6,8
TOT. LATAM	337	1.959	5,8
Others	131	782	6,0
TOTAL	117.809	600.515	5,1

Fuente: Top Info Marketing S.A. y Ministerio de Agricultura/ASOEX

ANEXO 14

Valores de Spread EMBI (Tasa Riesgo País)

Fecha	EMBI Global Diversified Subindices																		
	Global	LATINO	DOM	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	Ecuador	Salvador	Guatemala	Honduras	México	Paraguay	Perú	Panamá	Uruguay	Venezuela
04-jun-21	3.08	3.39	3.35	15.05	4.78	2.47	1.39	2.43	4.38	7.33	5.87	2.25	3.27	3.34	2.12	1.57	1.66	1.26	272.44
07-jun-21	3.07	3.40	3.32	15.07	4.83	2.45	1.39	2.39	4.36	7.34	6.14	2.24	3.28	3.33	2.10	1.80	1.66	1.26	271.17
08-jun-21	3.07	3.39	3.32	14.92	4.85	2.47	1.41	2.38	4.35	7.35	6.18	2.26	3.32	3.33	2.11	1.76	1.68	1.25	275.71
09-jun-21	3.05	3.38	3.29	14.70	4.83	2.48	1.42	2.35	4.37	7.43	6.26	2.27	3.34	3.32	2.09	1.72	1.67	1.25	277.04
10-jun-21	3.07	3.42	3.35	14.74	4.87	2.49	1.44	2.35	4.42	7.34	6.86	2.30	3.35	3.35	2.08	1.74	1.68	1.28	281.14
11-jun-21	3.04	3.39	3.33	14.65	4.84	2.46	1.43	2.34	4.42	7.48	6.75	2.29	3.33	3.31	2.07	1.70	1.65	1.26	282.53
14-jun-21	3.03	3.41	3.34	14.75	4.79	2.47	1.41	2.37	4.40	7.88	6.82	2.28	3.32	3.34	2.06	1.69	1.63	1.25	283.94
15-jun-21	3.07	3.45	3.39	14.83	4.76	2.49	1.42	2.40	4.48	7.78	7.25	2.29	3.33	3.39	2.08	1.69	1.63	1.26	288.98