

ECJ|export

• Certified quality fresh fruit to your table •

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

Parte I

Alumnos: Marcos González - Claudio Sepúlveda

Profesor Guía: Arturo Toutín

Santiago, agosto 2021

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	4
I. Oportunidad de negocio.....	6
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	9
2.1 Industria.....	9
2.2 Competidores.....	11
2.3 Clientes.....	14
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	20
3.1 Modelo de negocios.....	20
3.2 Descripción de la empresa.....	23
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	26
3.4 RSE y sustentabilidad.....	27
IV. Plan de Marketing.....	30
4.1 Objetivos de marketing.....	30
4.2 Estrategia de segmentación.....	31
4.2.1 Atractivo del segmento.....	33
4.3 Estrategia de servicio.....	36
4.4 Estrategia de Precio.....	37
4.5 Estrategia de Distribución.....	38
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	39
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	41
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	42
V. Plan de Operaciones.....	44
5.2. Plan de desarrollo e implementación.....	44
VI. Equipo del proyecto.....	45
6.1 Equipo gestor.....	45
6.2 Estructura organizacional.....	45
6.3 Incentivos y compensaciones.....	45
VII. Plan Financiero.....	46
7.1 Estimación de ingresos, costos y gastos.....	46
7.2 Plan de Inversiones.....	46
7.3 Proyecciones del Estado de Resultados.....	46

7.5 Capital de Trabajo.	46
7.6 Proyecciones del Flujo de Caja.	47
7.8 Valor Residual.	47
7.11 Ratios Financieros.	47
VIII. Riesgos críticos.	48
IX. Propuesta Inversionista.	49
X. Conclusiones.	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS.	53
ANEXO 1.	53
ANEXO 2	56
ANEXO 3	62
ANEXO 4	66
ANEXO 5	69
ANEXO 6.	71
ANEXO 7	72
ANEXO 8	73
ANEXO 9	74

Resumen Ejecutivo.

El plan de negocios que se planteará a continuación tiene como fin la creación de una empresa exportadora chilena (ECJ Export) que se registrará bajo la certificación de Comercio Justo, y que plantea la posibilidad de exportar arándanos bajo esta idea, hacia el mercado europeo (mercado de alto valor para la exportación de fruta). En Chile, se ha descubierto que la certificación Comercio Justo no es de un amplio conocimiento para los agricultores que entregan su producción a las exportadoras tradicionales. En la investigación de mercado realizada a un total de 30 agricultores, los cuales constituyen aproximadamente 200 hectáreas de superficie de arándanos, se obtuvo como información que conocen el concepto, no así los beneficios sociales y comerciales asociados a esta certificación. Por otro lado, existe una baja aceptación (en una primera instancia) para realizar exportación de fruta bajo esta certificación, probablemente por el desconocimiento de los beneficios que tiene el poder realizarlo. Por estos motivos, se crea un plan de acercamiento hacia los agricultores, en base al seguimiento constante y con entrega de información acabada acerca de los beneficios de Comercio Justo, para ir capturando clientes poco a poco, año tras año. Adicionalmente, para poder asegurar el éxito de lo planteado en este plan de negocios, es que será la empresa exportadora ECJ la que asumirá el costo de la certificación de los agricultores, transformándose en una propuesta muy atractiva para ellos.

Esta es una gran oportunidad de un modelo de negocio que no existe en el país a esta escala. Esto se vislumbra como una gran oportunidad, debido a que hay grandes posibilidades de un logro de éxito alto, que sin duda va de la mano de generar alianzas estratégicas con actores claves de la industria para esto.

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.

La oportunidad de negocio se plantea en función de las investigaciones que se han realizado del consumo de arándanos en Europa, importaciones de este fruto y las exigencias que los consumidores ejercen en relación con la calidad y las certificaciones. Estas últimas brindan seguridad, confianza y preocupación por los aspectos sociales, y en este caso tenemos la certificación Fairtrade (Comercio Justo).

El mercado europeo suele tener altas necesidades de obtener productos de calidad, en contraestación (con respecto a los productores del hemisferio norte, ya que la fruta proveniente del hemisferio Sur sule las “ventanas” de demanda del mercado). Además, al ser una fruta de “easy-to-snack fruit” (o “fácil de comer como snack”) ha generado que haya incrementado las importaciones de esta fruta desde 45.000 toneladas el 2015, hasta llegar a las 113.000 toneladas para el año 2019 (CBI - Ministry of Foreign Affairs, 2021).

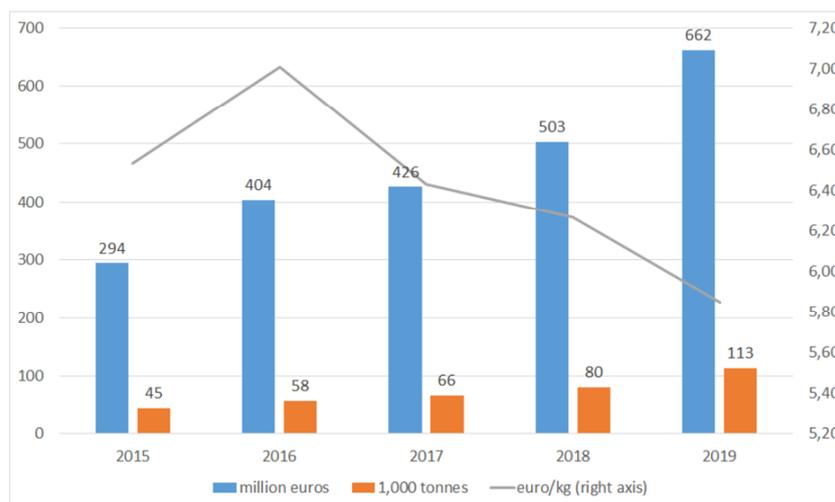


Figura 1: Importaciones europeas de arándanos. (Fuente: Eurostat/Market Access Database).

En distintas conversaciones¹ realizadas con asesores agronómicos de arándanos, señalaron que las certificaciones abren nuevas oportunidades de capturar grandes clientes y que, además, pueden pagar un mayor precio por kilo de producto comprado. Por lo tanto, la certificación Comercio Justo genera una gran alternativa de captura de mercado en Europa.

Además de la información entregada previamente, la oportunidad que se entrevé del análisis de mercado de manera local es la no existencia y desconocimiento de empresas exportadoras (o Trader) certificadas bajo Comercio Justo en Chile. En la actualidad los productores de arándanos realizan las exportaciones mediante “exportadoras tradicionales”. El modelo de negocio que existe detrás de la exportación de fruta de manera tradicional se traduce en que un agricultor entrega su fruta, bajo diversas condiciones contractuales (como, por ejemplo, si desea transportar él su fruta o no al packing, si desea tratarla con algún fungicida en específico, si desea un adelanto de su liquidación, etc.), 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 mencionadas). Se estima que las exportadoras tradicionales tienen un cobro de comisión exportadora que oscila entre el 8 y el 12% (Murray, 1999). Por lo tanto, se observa que no hay información clara al respecto en lo que refiere a cuánto es lo que realmente una exportadora tradicional tiene como margen en el proceso de exportación. Este es un modelo simple, en donde el agricultor no involucra conocimiento comercial, y obtiene por parte de la exportadora muy poca información en relación con el mercado y negociación en destino.

Por otro lado, la certificación Comercio Justo exige a que la exportadora certificada sea absolutamente clara y transparente en relación con los procesos contractuales y de negociación, establece un máximo de comisión y, además,

¹ Conversaciones de carácter privado en donde los asesores no quisieron compartir abiertamente su opinión bajo su nombre.

considera un *fee* adicional por sobre el precio transado, que va directamente como pago al agricultor. Este *fee* pretende ser de ayuda social y económico para el crecimiento de pequeños productores de arándanos que operan en economías emergentes, y es una gran oportunidad para capturar, sobre todo analizando lo que ocurre en el mercado chileno, que es que se concentra la producción en grandes empresas exportadoras y los pequeños a medianos agricultores ven cómo pelagra su negocio. Todo esto está respaldado con el sello de la certificación FairTrade (Comercio Justo).

A continuación, se muestra un resumen comparativo entre la exportación tradicional versus la exportación bajo Comercio Justo.

Característica	Tradicional	Comercio Justo
Precio Compra	Precio Comercial	Precio Comercial + <i>fee</i>
Comisión	8 - 12%	12%
Dinero a agricultor	Diferencia entre precio comercial menos la comisión.	Diferencia entre el precio comercial menos la comisión. El <i>fee</i> es íntegro para el agricultor.
Transparencia	Poca transparencia en precio final	Transparencia en todo el proceso
Atractivo para consumidor	Medio	Alto

Cuadro 1: Comparación entre exportación tradicional versus Comercio Justo.

(Fuente: Elaboración propia con información de mercado y reuniones privadas.)

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

2.1 Industria.

La industria de exportación a Europa de arándanos como fruta fresca correspondiente al código 08104050, y considera un tamaño de mercado total de USD \$ 737.496.481 para el año anterior. De este total de importación al antiguo continente, y considerando la encuesta desarrollada el año 2016 por el Eurobarómetro Especial 441, considera que el 50% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar más por esta certificación. Esto implicaría que el tamaño de mercado para la exportación de arándanos mediante certificación de comercio justo es de USD \$ 368.748.240, según el siguiente detalle:



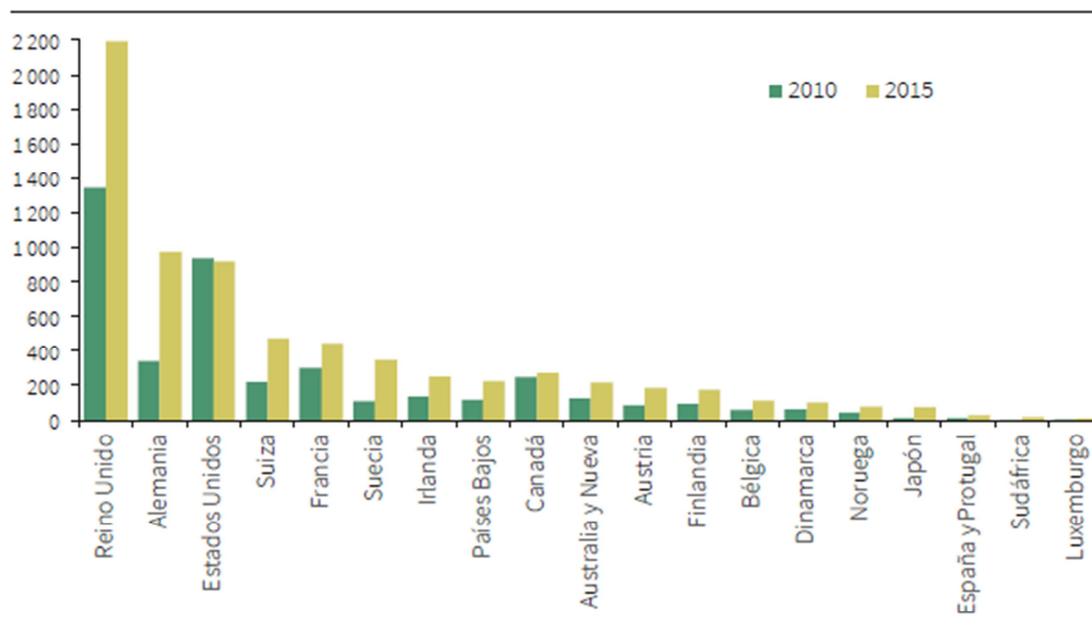
Austria	AT	Estonia	EE	Italia	IT	Portugal	PT
Bélgica	BE	Finlandia	FI	Letonia	LV	Rumanía	RO
Bulgaria	BG	Francia	FR	Lituania	LT	Eslovaquia	SK
Croacia	HR	Alemania	DE	Luxemburgo	LU	Eslovenia	SI
Chipre	CY	Grecia	EL	Malta	MT	España	ES
República Checa	CZ	Hungría	HU	Países Bajos	NL	Suecia	SE
Dinamarca	DK	Irlanda	IE	Polonia	PL	Reino Unido	UK

La abreviatura UE-28 se utiliza para referirse a los países miembros de la Unión Europea.

Figura 2: Porcentaje de personas europeas dispuestas a pagar más por alimentos que vienen de otros países para apoyar a las personas que viven en ellos.

(Fuente: Comisión Europea 2016).

Además, se espera que se mantenga la tendencia al alza en la preferencia de los productos FairTrade, como se observa en la siguiente figura comparativa de consumo de productos certificados en el año 2010 v/s consumo del año 2015:



Fuente: Elaboración propia con datos de Fairtrade internacional.

Figura 3: Consumo de productos certificados 2010 vs 2015 (Fuente: Elaboración propia con información de Fairtrade Internacional).

Para el análisis de la industria como tal, se desarrollaron dos análisis: Del Entorno, utilizando un análisis PESTEL (Anexo 2) y un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (Anexo 3).

En relación con estos análisis, se puede determinar que la industria está inmersa en un entorno favorable para el desarrollo de una empresa exportadora de fruta, sobre todo por el incentivo a crearlas (FEDEFRUTA, 2018), y los distintos Tratados de Libre Comercio que existen con diversos mercados (Manual de Exportador, s.a.). Se desprende con claridad que existe la ayuda por parte del gobierno, por lo que se hace algo fundamental el contar con alguna entidad

gubernamental, como ProChile, como un partner estratégico. Esta alianza es clave pensando en la certificación Comercio Justo, ya que, al ser un concepto innovador en la industria, la ayuda de ProChile permitirá tener un mayor alcance con Clientes Productores.

Pensando en el enfoque otorgado por el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se puede determinar que es una industria de fácil entrada, en donde el incentivo a la creación de empresas exportadoras permite que muchas empresas hayan ingresado a este mercado y, de forma lógica, se observa que existe una alta rivalidad entre las grandes exportadoras. Esto permite analizar otro punto, que es el *target* de segmentación al cual se debe enfocar.

Finalmente, se puede concluir en base a estos dos análisis que es una industria interesante para participar, muy tradicionalista (más del 95% de las exportaciones son mediante exportadoras tradicionales, lo que implica que no requieren grandes exigencias para realizarlo a los diferentes mercados), hecho por el cual permite analizar una gran oportunidad para la Exportadora ECJ Export, debido a la innovación que propone al mercado.

Para más información en relación con la industria y su desarrollo en Chile, referirse al Anexo 4.

2.2 Competidores.

En relación con los competidores, en el escenario local y enfocándose en el cultivo del arándano, se puede mencionar que constituyen un ambiente altamente competitivo, debido a la cantidad de actores que existen en el país y el nivel de las distintas exportadoras tradicionales que existen hoy. Estas contemplan

prácticamente el 100% de la superficie de arándanos, por lo que el trabajo que se deberá realizar será muy juicioso y con mucho foco.

En este estudio se ha identificado al top 10 de exportadoras tradicionales, las cuales concentran casi el 50% de la industria de arándanos del país. A continuación, se detallan estas exportadoras:

EXPORTADORA	FRUTA EXPORTADA (TONS)	MS%
1 HORTIFRUT S.A.	15.829	15,2%
2 AGROBERRIES S.A.	8.202	7,9%
3 GIDDINS BERRIES CHILE S.A.	5.184	5,0%
4 CARSOL FRUIT EXPORT S.A.	4.630	4,4%
5 DOLE CHILE S.A.	2.931	2,8%
6 NICE BLUE S.A.	2.746	2,6%
7 PRIZE S.A.	2.676	2,6%
8 COLLIPULLI RED SOIL S.A.	2.609	2,5%
9 DRISCOLL'S CHILE S.A.	2.530	2,4%
10 VALLE MAULE S.A.	2.389	2,3%
TOTAL 2019	104.049	

Cuadro 2: Principales exportadoras tradicionales chilenas (Fuente: Elaboración propia con fuente de aduana.)

Como se observa en el Cuadro 2, estas exportadoras corresponden a empresas transnacionales que se encuentran en gran parte del mundo, con alto poder de negociación (como es el caso de Hortifrut y Dole), y con una penetración de mercado muy potente, basando su negocio en ofrecer distintos productos, de diversos países, a todo el mundo.

Cabe mencionar que cada una de las exportadoras mencionadas en el Cuadro 2, poseen una estructura de empresa muy compleja, pero con la capacidad suficiente para brindarle soporte de todo tipo (como, por ejemplo, asesoría técnica de producción de arándanos) a los agricultores. Tienen equipos técnicos, comerciales, de procesos, etc., y así brindar al agricultor un servicio completo.

Para poder entender mejor por qué las exportadoras tradicionales son los más fuertes y únicos competidores para analizar, se elaboró un breve análisis de los competidores, que se encuentra en el Anexo 5.

Uno de los puntos importantes dentro de las Amenazas para las exportadoras tradicionales, es que las Barreras de Entrada no son muy altas. Dentro de algunas investigaciones, el Gremio FEDEFRUTA (2018), la cual es la Federación de Productores de Fruta de Chile, para el año 2018 mencionó que el número de empresas exportadoras en Chile va aumentando, desde el 2003, a una tasa de un 2% anual. Esto implica que aumentó desde 952 a 1253 empresas exportadoras. Se señala que este aumento se debe a que se creó el Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias del Ministerio de Agricultura, además de la red de Acuerdos Comerciales que el país ha firmado en los últimos 20 años. Por otro lado, los agricultores han comenzado a asociarse entre sí, lo que ha implicado que en base a esta asociatividad puedan tener posibilidades de exportar de forma directa, sin la necesidad de contar con exportadoras tradicionales.

Para poder establecer el posicionamiento de los competidores se graficaron en dos atributos importante, el primero denominado Cuota de Mercado, debido a que a mayor sea la cuota de mercado que tiene la empresa es debido a que posee mayor participación internacional o como denominaron algunos productores en entrevistas “ellos poseen mejores contactos de clientes internacionales”. Por otra parte, el siguiente atributo que se considera es el Servicio hacia los agricultores, dando como resultado el siguiente gráfico de posicionamiento.

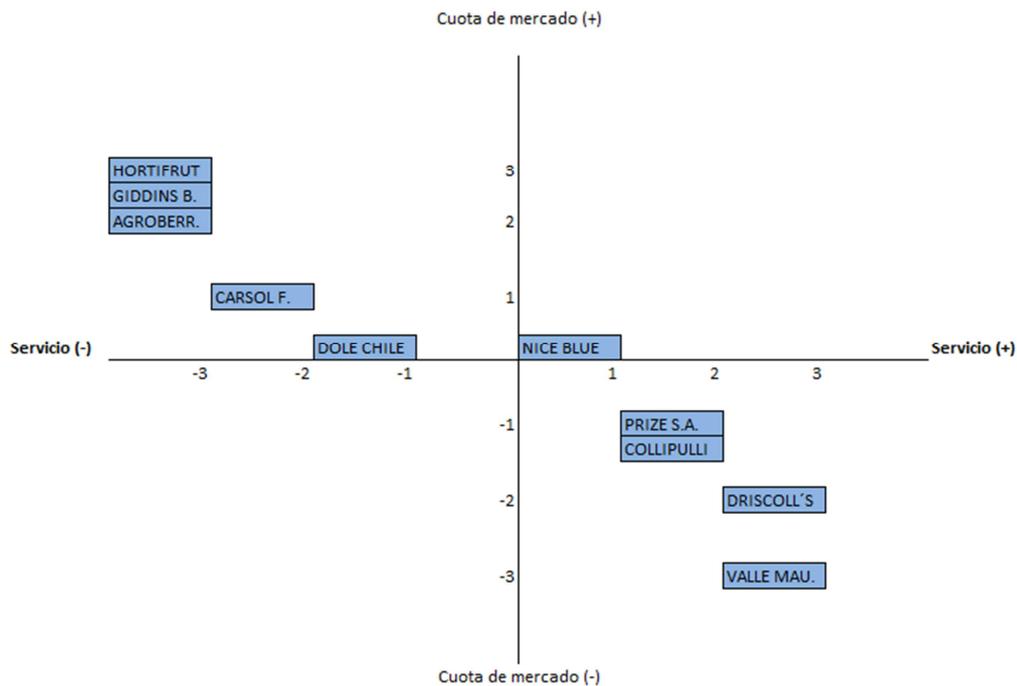


Figura 4: Mapa de posicionamiento de competidores (Fuente: Elaboración propia con fuente de aduana.)

Como se observa, en esta industria ocurre algo poco peculiar: las empresas que poseen mayor cuota de mercado son las empresas que peor servicio tienen, debido a que se privilegia los contactos internacionales por sobre el servicio.

2.3 Clientes.

En base a los análisis que se han realizado en función de cuáles son los principales actores del mercado, en esta sección se describe a los clientes. Para la industria, se identifican tres tipos de clientes. Por este motivo, se realiza una clara segmentación de ellos, ya que tienen grados de diferencia importantes y que se verán reflejados en el nivel de relacionamiento y distintas acciones que se deben realizar con ellos. Estos se detallan a continuación:

a. **CLIENTE PRODUCTOR EMPRESA:**

Este cliente corresponde a medianos y grandes productores de arándanos que ya se encuentran en una capacidad de producción suficientemente alta, y que cuentan con la calidad técnica necesaria para exportar sus productos, pero realizan esta exportación mediante exportadoras tradicionales. A este tipo de productores, FairTrade los denomina como “Trabajo Contratado” (o HL, de sus siglas en inglés: Hired Labor). Con este segmento de clientes, el ofrecimiento de servicios resulta fundamental, además de ofrecerles la seguridad de retorno que podrán obtener una vez se comercialice la fruta.

b. **CLIENTE PRODUCTOR MENOR:**

Este cliente corresponde a pequeños productores de arándanos que, debido a su poca capacidad productiva, o deficiencia técnica, no cuentan con lo necesario para exportar sus productos y los venden de forma local en ferias. A este tipo de productores, FairTrade los denomina “Organización de pequeños productores”. Con este segmento de clientes, además de los servicios de certificación y ofrecerles la seguridad de retorno, se les ofrecerá asesoría técnica y acompañamiento constante en las labores.

c. **CLIENTES COMPRADORES:**

Para esta clasificación, se pueden identificar dos tipos de relaciones con clientes: B2B (*Business to Business*) y B2C (*Business to Consumer*).

- **B2B:** Dentro de B2B, se tienen los Supermercados y grandes cadenas comercializadoras de productos, con los cuales se trabaja de forma a

contrato por temporada. Este tipo de segmento es el que se lleva el mayor porcentaje de la exportación, puesto que los volúmenes que solicitan los supermercados son bastante altos².

- **B2C:** En lo que es la relación B2C, se tienen clientes directos de tiendas de nicho, quienes pueden ser contactados en las distintas ferias que se organizan a nivel mundial (en las que ProChile participa activamente). Ambas relaciones finalmente se lograrán con clientes internacionales ubicados en Europa, Asia, Medio Oriente, Norteamérica, que poseen alto poder adquisitivo y que pertenecen a la red de comercio de ProChile. Finalmente, estos compradores de un menor volumen pueden pagar de mejor manera, pero no es tan atractivo el negocio debido a los bajos montos de frutas manejados por ellos.

El cliente comprador será una parte importante de la cadena de procesos de lo que Comercio Justo refiere. El cliente comprador no sólo va a adquirir fruta fresca de calidad, sino que se involucrará fuertemente con el ámbito social y económico del agricultor.

Al comprar fruta certificada bajo Comercio Justo, el cliente comprador está pagando un porcentaje más de lo que usualmente pagaría por una fruta, pero conscientemente sabe que es un por un bien mayor: Agricultores que podrán reinvertir esa prima extra para obtener mayores beneficios, como lo es el acceso a tecnología, posibilidades de generar alianzas estratégicas con salud para comunidades o cooperativa organizada, mejora de la calidad de vida en relación a vivienda, estudios de sus hijos, etc. Son acciones realizables, y que se pueden lograr gracias a este mercado y certificación.

² Información obtenida de reuniones con exportadoras locales.

Como aspecto de características básicas que busca el cliente europeo, principalmente se encuentra el que los arándanos³:

- Estén intactos,
- Limpios,
- Libre de plagas y de daños generadas por estas,
- Frescos en apariencia,
- Libres de cualquier humedad externa anormal,
- Libre de cualquier sabor y olor ajeno,
- Que no tenga problemas de ser trasladado o de manipularlo.

Por otro lado, buscan que la logística de los arándanos tenga una alta cadena de frío (desde la cosecha hasta su arribo), para mantener su calidad. Este es un punto clave dentro del modelo de negocio. La mantención de la calidad para la Clasificación Tipo 1 de los arándanos en Europa es mandatorio (Figura 5). De esta forma, el cliente comprador validará su calidad y, además de la certificación Comercio Justo, pagará el delta necesario para el éxito del negocio.

Así, los clientes productores recibirán el máximo del potencial de precio analizado anteriormente, y podrán rentabilizar de mejor manera sus propios negocios. El aspecto diferenciador de este modelo es el de ayudar a los distintos clientes productores a través de asesorías agronómicas, comerciales, y de Comercio Justo, para que toda la cadena de producción/logística se mueva de forma coherente, logrando una fruta de excelente calidad y con un sello que permitirá a los productores ser reconocidos en el extranjero.

³ Entering the European market for blueberries (2020). En línea: <https://www.cbi.eu/node/1201/pdf>

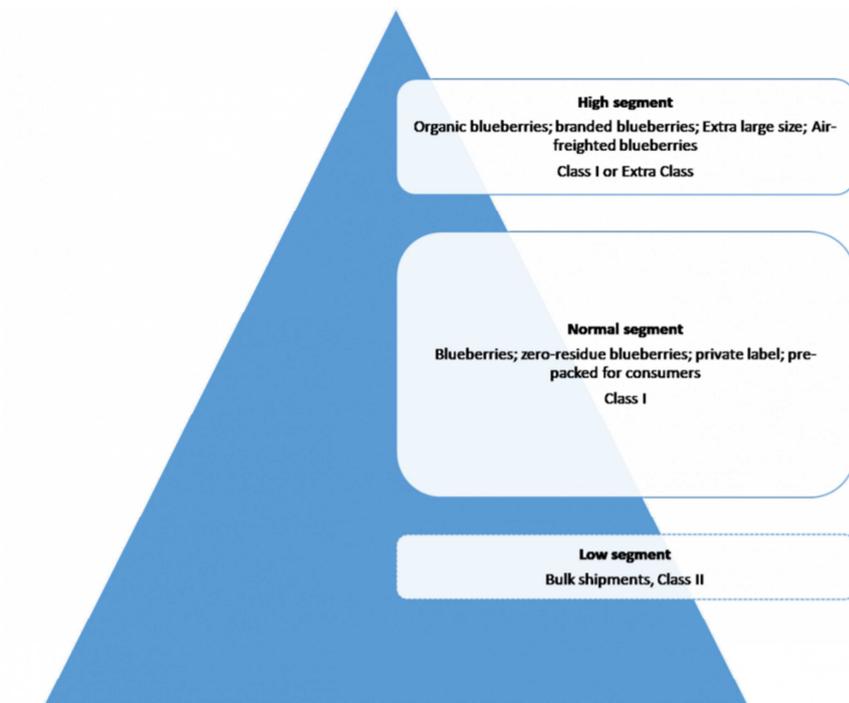


Figura 5. Clasificación de los segmentos de arándanos por “Clases”.
(Fuente: CBI, 2020).

Uno de los aspectos que caracteriza al cliente comprador europeo es, precisamente, el requerimiento de que la fruta esté tratada bajo “Buenas prácticas agrícolas”, certificaciones y de sustentabilidad (CBI, 2020).

Finalmente, el cliente comprador recibe a cambio la satisfacción de comprar fruta de calidad, chilena, rica en antioxidantes, solamente pagando un valor extra al del mercado asociándolo a la certificación de Comercio Justo, pero que repercutirá directamente en el bienestar de los agricultores.

Lo que buscan los clientes definidos anteriormente, y de manera transversal, es poder obtener el mejor margen para sus negocios, lo que los motiva a “negociar” de una mejor manera cada una de sus transacciones y contratos.

Hoy no existe una comercialización de la fruta local a través de la certificación de Comercio Justo a nivel de exportaciones. Por el contrario, probablemente una cifra muy cercana al 100% de la fruta que se exporta sin la certificación se atiende hoy mediante exportadoras tradicionales, que hacen el nexo con la demanda internacional. En este proceso existe muy poca transparencia en los precios reales de venta del producto, esta información es más bien una información privada que solo maneja el exportador⁴. Por lo tanto, pensando en los clientes, se cree firmemente que se puede incorporar a algunos clientes en un primer año de proyecto, para luego ir agregando más que deseen exportar junto con la empresa.

⁴ Información obtenida de agricultores que no desean revelar sus nombres, para no tener problemas legales ni con la exportadora con la que tienen acuerdos comerciales hoy.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

3.1 Modelo de negocios.

El modelo de negocios consiste en la creación de una empresa exportadora (ECJ Export) que se certificará bajo Comercio Justo, y que captará Clientes Menores y Productores, les pagará su certificación, les guiará durante el proceso, les dará seguimiento a través de Ingenieros Agrónomos que velarán por la calidad de la fruta, y que exportará ésta a Europa, en donde a través de la captación de Clientes Compradores, les venderá la fruta al precio comercial más un *fee* adicional que va directamente a los agricultores. Por todo este proceso, además de los operacionales, la empresa obtendrá un 12% de comisión.

¿Cómo pretende lograrlo?

Generando vínculos estrechos con los distintos clientes, generando una nueva experiencia, distinta a lo que han tenido con las exportadoras tradicionales (pasos confusos, poca claridad en la información, etc.), brindando asesoría técnica y soporte con la certificación solicitada (Comercio Justo) para poder dar con el producto preciso para los clientes europeos. Se concientizará comunicacionalmente al medio respecto con los beneficios que genera exportar fruta bajo esta modalidad, y se capacitará constantemente a los agricultores que exporten con ECJ Export en relación con esta certificación.

Además, se requiere el soporte de distintos *partners* estratégicos, como es el caso de ProChile, en donde se generará un vínculo asociativo para incrementar la visibilidad de la certificación Comercio Justo para los agricultores, y llevarlo a las distintas ferias agroalimentarias de las cuales son partícipes en el mundo.

A continuación, se puede observar el Modelo Canvas en donde se detallan las diferentes secciones del modelo de negocios.

<p>Aliados clave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Agricultores 2.- Transportistas nacionales 3.- Transportistas internacionales 4.- Empresa Certificadora 5.- Pro Chile 6.- Asesores agrónomos 7.- CORFO 	<p>Actividades claves:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Creación de empresa <i>Trader</i> 2.- Buscar a agricultores pequeños y agruppalos para que se certifiquen bajo Comercio Justo 4.- Capacitar a los agricultores en Comercio Justo 3.- Realizar control de calidad de los cultivos. 4.- Inspeccionar la cosecha y selección de productos. 5.- Logística de traslado de productos. 6.- Inspección y asesorías administrativas. 7.- Realización de alianzas clave con Pro Chile. 8.- Participación en ferias internacionales. 	<p>Propuesta de valor:</p> <p>Venta de productos de alta calidad, proveniente de agricultores chilenos, bajo la certificación de FairTrade.</p> <p>1.- El cliente productor empresa y el menor podrán acceder a los precios comerciales y, además, obtener una prima de 0,75 por kg de arándanos exportado.</p> <p>2.- El cliente consumidor extranjero podrá obtener fruta de excelente calidad, a contraprestación con respecto a la competencia del hemisferio norte, y estaría ayudando al desarrollo social de los agricultores de economía en expansión.</p>	<p>Relación con el cliente:</p> <p>Se pretende enseñar y guiar al cliente para que entienda los beneficios de que los productos, ya sean orgánicos o de tipo convencional, puedan estar certificados bajo Comercio Justo. Además, que puedan mantener una cierta calidad, para que se puedan comercializar sus productos con el máximo de obtención de beneficio para ellos, y de esta forma, generar relaciones a largo plazo con ellos.</p>	<p>Segmento Cliente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Agricultores de distintas zonas geográficas del país, con superficie pequeñas (< 50 hectáreas por cliente) o media a grande (> 50 hectáreas), y que deseen ver un aumento en sus ganancias en función de los distintos niveles de exigencia que indica FairTrade. 2.- Consumidores extranjeros que valoran, en mayor forma, productos bajo la certificación de Fair Trade Labeling por sobre otros, y que se concentran en los mercados europeos y asiáticos. Son gente joven-adulta, que llevan
<p>Recursos Clave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Materialización de empresa <i>Trader</i>, alianza estratégica y soporte de ProChile. 2.- Profesionales para asesoría e inspección de cultivos. 3.- Red de contactos. 4.- Experiencia y conocimientos a aduinar de la certificación. 5.- Elaboración de página web y redes sociales. 	<p>Canales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Contacto de forma directa (con vistas constantes directamente a terreno) y remota (a través de reuniones via ZOOM y otra plataforma). 2.- Ferias que realiza el gobierno en distintos países de Europa y Asia, en donde promociona los productos chilenos certificados. Contacto directo e indirecto con ellos. 	<p>Estructura de costos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Costos de gestión de profesionales asesores. 2.- Costo de transporte nacional e internacional. 3.- Costo de traslado y estadia de profesionales en ferias internacionales. 4.- Costos de seguros de carga. 5.- Costo de Packing y servicios asociados. 6.- Otros Costos por identificar. 	<p>Estructura de ingresos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Prima por ventas de productos en extranjero. 2.- Financiamiento por proyectos tipo 3.- Cobro de asesorías técnicas para 4.- Cobro de asesorías administrativas 	

Cuadro 3: Modelo Canvas (Fuente: Elaboración propia).

3.2 Descripción de la empresa.

La exportadora ECJ Export es una empresa nueva que basará su funcionamiento en la certificación de Comercio Justo. Esta corresponderá a una Sociedad por Acciones (SpA), y que en una primera instancia tendrá como *Headquarter* la ciudad de Santiago de Chile. Como la intención es, en el largo plazo, tener el éxito suficiente como para montar una oficina en el extranjero, hoy se limita a quedarse en el país.

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.

Esta será una empresa agrícola a cargo de dos profesionales (un Ingeniero Agrónomo y un Ingeniero Constructor), la cual se caracterizará por traer una innovación en el modelo de negocio a la industria de exportadoras de Chile, diversificando la oferta existente en el país (sólo exportadoras tradicionales) brindando una opción diferente de exportación de fruta fresca. Esta se basará en la certificación Comercio Justo (FairTrade) y le permitirá al agricultor poder tener un “piso” de ingreso por kilo de fruta vendida, otorgando un fin a la incertidumbre

que tienen de forma constante debido a los niveles de negociación que sostienen con las exportadoras tradicionales. Al poder contar con un Ingeniero Agrónomo en el equipo, se tiene la seguridad del conocimiento del medio local y lo involucrado con la parte “técnica” (manejo de cultivo, conocimiento de necesidades de agricultores, etc.), por lo que se convierte en un aspecto positivo para el inicio del desarrollo de la empresa.

A modo de un breve resumen del proceso que se tendrá como exportadora, se plantea:

- Captar Clientes Productores
- Ayudarles con la certificación de Comercio Justo
- Asesorar su producción
- Gestionar Clientes Compradores
- Embalar y enviar la fruta al mercado europeo
- Pago a los Clientes Productores

Será muy importante el trabajo que se realice con los primeros clientes, puesto que estos serán la puerta de entrada al resto de agricultores. La agricultura en Chile va muy de la mano de la “recomendación”, por lo que la vivencia en base a la experiencia de cliente resulta fundamental para el logro del éxito.

Para poder elaborar las estrategias que utilizarán en la empresa, y que alimentarán el desarrollo del plan de marketing, se llevó a cabo distintos análisis, tales como VRIO (Anexo 7) y FODA Cuantitativo (Anexo 8).

- **Principales comentarios análisis VRIO:**

Para el análisis VRIO, se contempla un punto clave para el éxito y estabilidad en el tiempo del plan de negocios: Se cuenta con una Ventaja

Competitiva asociada con el pago de la certificación para los agricultores. Por lo tanto, es fundamental el trabajo a realizar en el campo por parte de los jefes de proyecto, quienes son llamados a capacitar, entregar información y hacer parte a los agricultores para exportar con ECJ Export.

- **Principales comentarios análisis FODA Cuantitativo:**

Para el caso del FODA Cuantitativo, en función de cada uno de los puntos analizados tanto para Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se pudo determinar cuáles son los puntos claves en donde se tiene chances reales para lograr los distintos objetivos. Estos fueron los puntos de mayor calificación dentro de la escala de notas (escala de valor). Se pueden observar detalladamente en el Anexo.

Las estrategias resultantes para abordar se pueden resumir en lo siguiente:

- Vínculo de manera directa para el relacionamiento con actores claves del mercado (como entidades gubernamentales y asesores), para generar influencia en la toma de decisiones del agricultor en relación con la empresa,
- Cruce de las oportunidades que brinda la certificación en función con las exigencias del mercado y los beneficios que tendrán los agricultores con esto,
- Mejoras en relación con la entrada al mercado como nueva empresa y las diversas exigencias en destino y por parte de los agricultores,
- Mejora en la capacidad de viralizar el conocimiento de la certificación y así aumentar la cantidad de agricultores para que exporten con la empresa,
- Lograr una rápida penetración de mercado en función de las diversas amenazas que se tendrán, y el cómo se logrará sobrellevarlas en base a la capacidad de relacionamiento y las ventajas que se posee, y

- Cómo se puede ser eficiente en las acciones para lograr cumplir con el presupuesto anual y lograr ser competitivo en el mercado,

Se puede resumir de ambos análisis, que la estrategia se enfocará en la diferenciación por servicio/producto, puesto que al ingresar a un mercado en donde el agricultor es el que recibe la gran cantidad de ofertas por parte de la exportadora, el contar con un servicio diferenciado, en donde los clientes sean el centro de la estrategia, permitirá capturar una mayor cantidad de agricultores y, por ende, una mayor participación de mercado.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Para el proyecto, en una primera instancia, el enfoque del modelo de negocios sólo se realizará para el mercado europeo. El fundamento principal radica en el aumento considerable de las importaciones de arándanos al continente, reflejado en la Figura 6, en donde se observa el notorio crecimiento en miles de toneladas, desde el año 2015 al 2019.

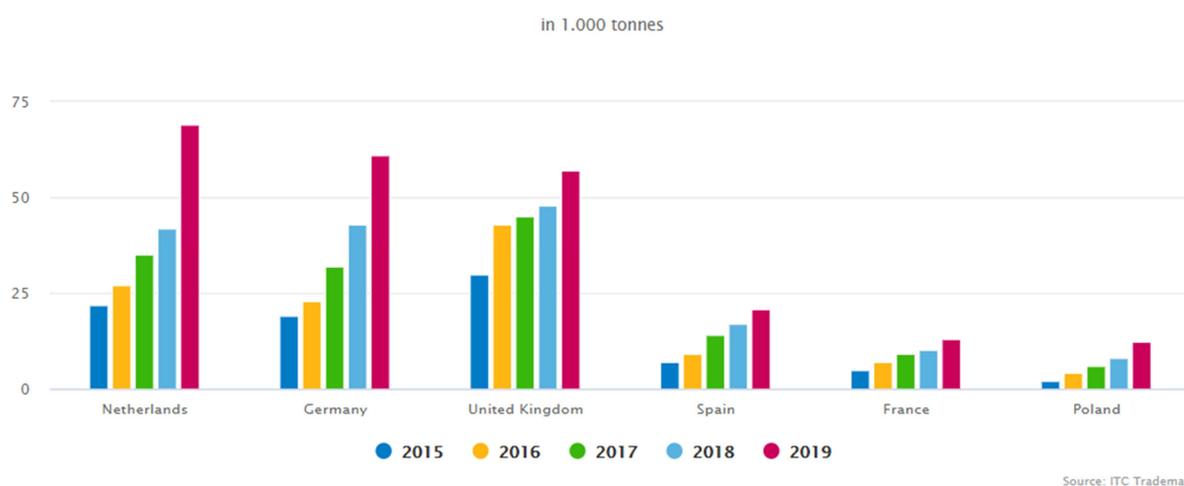


Figura 6: Principales países europeos y sus importaciones de arándanos a través de los años (Fuente: ITC Trademap).

Por lo tanto, se pretende realizar un ingreso paulatino en la industria de la exportación de frutas, impulsando el desarrollo de la certificación gracias a ProChile y la empresa ECJ, para estimular el trabajo colaborativo junto con agricultores y así enseñarles los beneficios de exportar junto a la empresa.

A futuro, y dependiendo de la *performance* que tenga la empresa en el mercado nacional, se pretende dar un siguiente paso en Perú, en donde el cultivo es uno de los más importantes del país, y que gran parte de sus exportaciones (un 34% del total exportado) va a Europa (Fresh Fruit, 2020).

A medida que se va desarrollando los años de proyecto, se tiene como intención el ir haciendo prospecciones a otros mercados que consideren la certificación Comercio Justo dentro de sus factores de compra, especialmente en donde exista un mayor poder adquisitivo, como podría ser Japón y China. Las importaciones de arándanos en estos países han ido en aumentando al transcurrir las temporadas, probablemente en función de la calidad de alimento que caracteriza a los arándanos (Ver Anexo 10 para detalle de importación de arándanos chilenos a los distintos mercados).

3.4 RSE y sustentabilidad.

El proyecto en cuestión tiene como base fundamental la Responsabilidad Social Empresarial. Y es que la certificación FairTrade (Comercio Justo), tiene como punto de partida el asegurar un mejor trato a productores y trabajadores, y es una manera de que los consumidores puedan participar de forma directa en la reducción de la pobreza en todo el mundo (FLOCERT, s.a.).

Esta certificación permite demostrar el compromiso social que la empresa tiene con la comunidad, los agricultores y sus trabajadores, y de esta manera, asegura a los consumidores mencionados previamente que los productos exportados por la empresa son elaborados de forma sustentable y responsable.

Adicionalmente, la certificación y acciones correspondientes a esta, permite diferenciarse del común de las exportadoras tradicionales. Algo fundamental del compromiso vinculado a la certificación, es el poder impulsar el desarrollo de esta certificación en el país, y así lograr que una mayor cantidad de agricultores puedan recibir un trato y pago justo por sus productos. Esto enfocado en que la certificación Comercio Justo considera el pago de una prima adicional (en este caso, por kilo de arándano comercializado), asegurando un beneficio tanto para trabajadores a trato fijo y temporales.

Este impulso en generar un mayor auge de la certificación en Chile va directamente de la mano del trabajo colaborativo con el partner estratégico ProChile, ya que es esta entidad gubernamental la que ha impulsado, sin el impacto esperado, el desarrollo del Comercio Justo.

Para poder comprender a cabalidad el impacto que tienen los diferentes stakeholders del plan de negocios, se elaboró un resumen. Esta se presenta a continuación:

Stakeholders	Objetivo	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones posibles		Estrategia
				Impacto +	Impacto -	
Personal	Entregar un servicio de calidad	Alto	Alto	Motivar al equipo en función de la misión y visión que tiene ECJ Export	Desmotivación relacionada con no alcanzar las metas anuales pactadas, impactando directamente en la bonificación	Seguimiento, ayuda y evaluación parcial previa a la final
Comunidad	Aporte real a mejorar la calidad de vida de forma económica y social	Alto	Bajo	Dar a conocer los beneficios para la comunidad permitirá crear y potenciar la imagen de ECJ Export	Al no contar con el reconocimiento de la comunidad, la empresa no se hará conocida por los beneficios sociales	Comunicar claramente y con mucha fuerza los impactos positivos que trae exportar con ECJ en función de la comunidad
Agricultores	Seguridad de pago y mayor ganancia	Alto	Alto	Seguridad en volúmenes pactados con clientes	No cumplimiento en los volúmenes pactados	Seguimiento, apoyo y capacitación constante a los agricultores para generar vínculos duraderos con ellos
Clientes	Satisfacción relacionada con fruta de calidad y certificada	Alto	Bajo	Recompra constante, generando confianza y seguridad	Inseguridad, generando redireccionar la fruta enviada disminuyendo su precio y valor de calidad	Contacto directo con clientes, generando actualizaciones de volúmenes y calidad, acompañándolo en todo el momento de producción del agricultor, para informarle al comprador

Cuadro 4: Principales stakeholders y su impacto. (Fuente: Elaboración propia.)

IV. Plan de Marketing.

4.1 Objetivos de marketing.

Como empresa, el objetivo es lograr una penetración en el mercado centrado en la ayuda que se brindará a las empresas para certificarse, y así cumplir con las expectativas del mercado de destino, además del servicio de asesorías agronómicas con las cuales se va a generar experiencia de cliente y, de manera lógica, ampliar el relacionamiento con los clientes productores. En conjunto con todo lo anterior, se espera lograr fidelización de parte de los clientes productores mediante contratos de a lo menos 5 años, obteniendo como indicador de fidelidad de ellos el porcentaje de clientes que renuevan los servicios al terminar el periodo contractual, el cual no puede ser menor a un 95%. En la Figura 7 se puede observar el mapa de posicionamiento esperado.

En función de este objetivo, se espera alcanzar en el primer año una cuota de mercado del 1,29% que corresponde a 427.250 kilos de arándanos. Esta cuota corresponde a los productores que se han identificado que estarían interesados y dispuestos a exportar arándanos a través de la empresa (Ver Anexo 9).

Para los próximos años se ha proyectado un crecimiento promediando un 1,51% anual, para llegar al quinto año a una cuota de mercado de producción nacional de un 7,5%, es decir, 2.501.000 kilogramos. Con esto se espera posicionar a la empresa como la tercera de mayor exportación del país, pero diferenciándola de sus competidores mediante el servicio y las asesorías de sus profesionales.

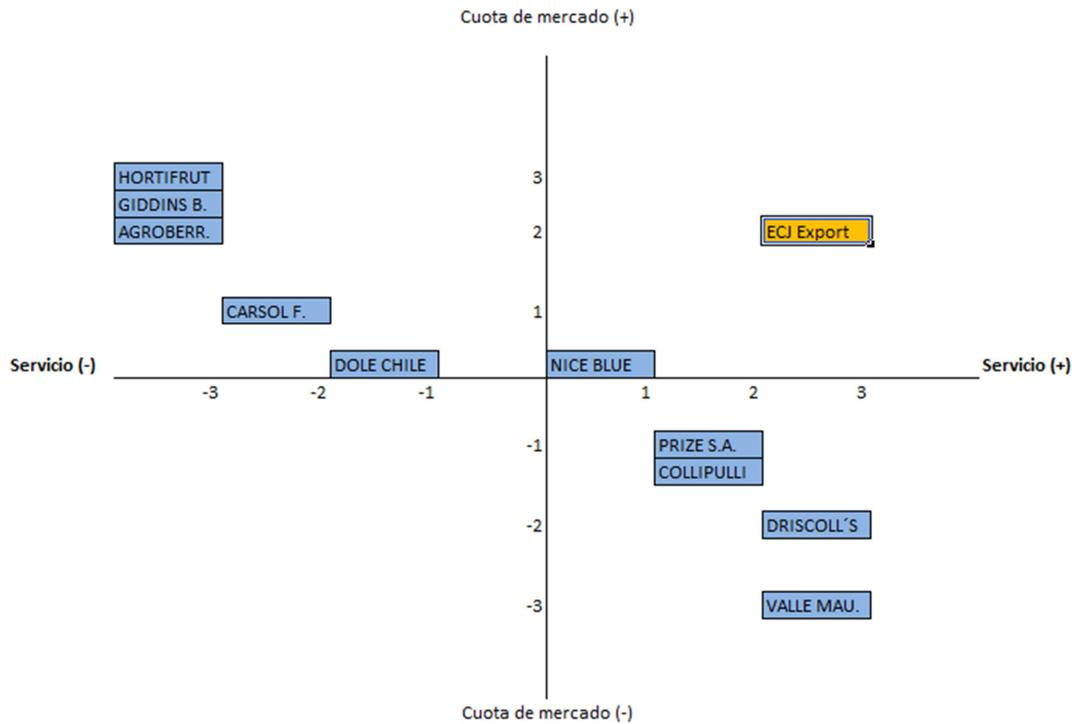


Figura 7. Mapa de posicionamiento, con posición deseada. Fuente elaboración propia.

4.2 Estrategia de segmentación.

Para este punto, se describe la segmentación como “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”.

A continuación, se analizan las distintas variables relacionadas a esta segmentación.

- **Variable geográfica:** para facilitar la operación se considerará productores de arándanos de la región VI y VII, que concentran el 38,26% de la producción nacional.

REGIÓN	N° DE REGIÓN	SUPERFICIE (Hás)	% PRODUCCIÓN PAIS
Coquimbo	IV	298,77	1,63%
Valparaíso	V	220,95	1,20%
Metropolitana	METRO	115,61	0,63%
O´higgins	VI	1.084,94	5,91%
Maule	VII	5.942,75	32,35%
Ñuble	XVI	4.023,26	21,90%
BioBío	VIII	1.941,24	10,57%
La Araucanía	IX	2.157,78	11,75%
Los Ríos	XIV	1.615,56	8,79%
Los Lagos	X	970,62	5,28%
TOTAL		18.371,48	

Cuadro 5. Información de superficie y producción por Región. (Fuente: ODEPA y elaboración propia).

- **Variables psicográficas:** Medianos productores que buscan un servicio y asesoramiento en el proceso de exportación y que, además, buscan maximizar el beneficio de sus empresas. Son personas que exigen acompañamiento en las diversas relaciones que tienen con su entorno. Son consumidores de personalidad extrovertida y directa, su estilo de vida es de carácter familiar y tradicional. Los valores que más representan a este segmento son la sinceridad, paciencia, humildad y responsabilidad.
- **Comportamiento de uso:** Frecuencia de compra de la fruta corresponde a una vez al año, que varía entre los meses de noviembre (zona norte) a diciembre (zona sur).
- **Comportamiento de compra y pago:** Frecuencia de compra de la fruta por parte de las exportadoras es de una vez al año. Se realiza mediante

órdenes de compra y/o contratos (dependiendo de cada productor). El productor busca la excelencia de servicio y que, además de maximizar el beneficio para su empresa, se realice el proceso en forma transparente y detallada de los costos involucrados en cada volumen exportado.

4.2.1 Atractivo del segmento.

- Atractivo del segmento Productor Empresa:

Crecimiento del mercado: Como se ha observado anteriormente, este mercado considera un gran potencial con un total de 33.135 toneladas de producción nacional. Posee un crecimiento interesante en el tiempo en relación con la producción y el servicio, al ser innovador, prevé un importante potencial de crecimiento en este mercado.

Para poder graficar de mejor forma lo comentado anteriormente, se realizó el índice de desarrollo de mercado, considerando la demanda actual como el total de potenciales clientes que se han identificado como posibles clientes de la empresa, y la demanda potencial máxima como el total de producción que se exporta a Europa (Para más información respecto a la exportación de Chile y sus distintos mercados, ver Anexo 10).

$$\text{índice de desarrollo de un mercado (\%)} = \frac{\text{demanda actual}}{\text{demanda potencial máxima}} \times 100$$

$$\text{índice de desarrollo de un mercado (\%)} = \frac{2.501.000}{33.135.000} \times 100 = 7,55$$

Al tener un Índices de desarrollo de mercado (IDM) inferiores a 33% sugieren que existe un considerable potencial de crecimiento.

Intensidad de la competencia: Este mercado está muy concentrado (más de 10 empresas exportadoras) teniendo como mayor barrera de entrada el poseer poder económico (inversión inicial), y capacidad de captación de clientes en el extranjero.

Accesibilidad al mercado: Si bien es factible lograr una proximidad al cliente mediante visitas personalizadas, el mayor desafío es lograr la accesibilidad al canal. Para esto se solicitará ayuda a ProChile.

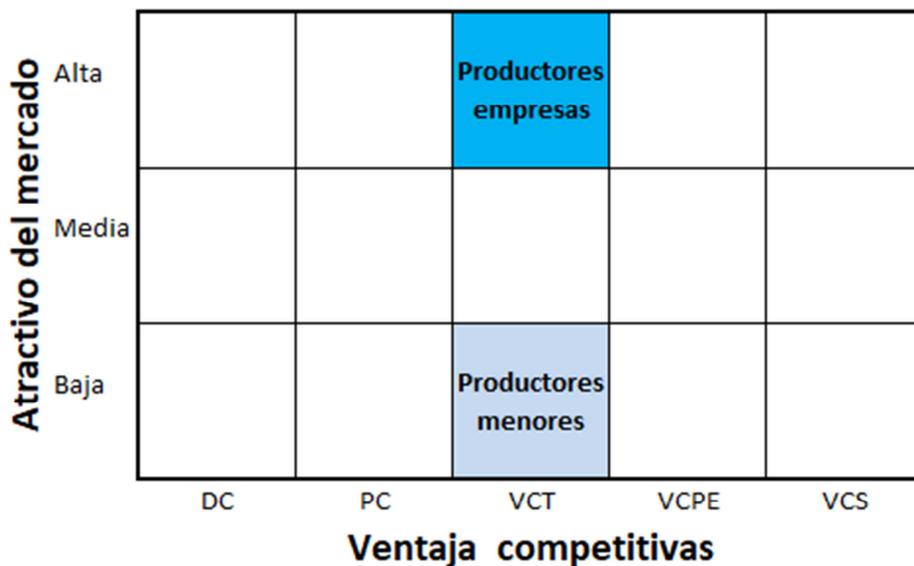
- **Atractivo del segmento productores menores:**

Crecimiento del mercado: Si bien al igual que los Productores Empresa se observa un potencial de crecimiento del mercado, este es menor debido a la dificultad de gestión administrativa y técnica para lograr la exportación de los productos.

Intensidad de la competencia: Al igual que los productores empresa, es un mercado concentrado y competitivo.

Accesibilidad al mercado: además de las dificultades de accesibilidad del canal, se debe agregar la dificultad de la fragmentación que existe entre los pequeños productores.

Si bien los dos segmentos estudiados son atractivos, la dificultad de gestión y excesiva fragmentación hace menos atractivo al mercado de los Productores Menores.



Fuente: Elaboración propia

Simbología

- DC: Desventaja competitiva
- PC: Paridad competitiva
- VCT: Ventaja competitiva temporal
- VCPE: Ventaja competitiva aún por exportar
- VCS: Ventaja competitiva sostenida

Figura 8: Atractivo del Mercado vs Ventaja Competitiva. (Fuente: Elaboración propia).

En conclusión, y debido a que los Productores Empresa se encuentran posicionados en la matriz “Atractivo de mercado v/s Ventajas competitivas” en el cuadrante de “Invertir para crecer, mejorar la posición y proteger la posición” es que se considera sólo a este segmento de clientes y se tomará una estrategia ofensiva en donde se invertirán en recursos de marketing para hacer crecer la cuota de participación. Como la ventaja competitiva es temporal, lo que se hará es abordar la relación con un contrato a 5 años de la producción del agricultor. Adicionalmente, se debe realizar todas las acciones de seguimiento para poder aumentar la posibilidad de “recontratación” por parte de los agricultores. Con la asesoría agronómica sin costo que se le provee al agricultor, generamos un

aumento de probabilidad de que las otras exportadoras no imiten el modelo de negocio, puesto que ellas se enfocan en negocios de volumen, cobrando todos los servicios asociados, sin querer perder dinero de alguna manera.

En relación con el vínculo con ProChile, se considera como una acción fundamental para lograr el éxito con los agricultores. La entidad ha colaborado desde hace unos años con la Certificación FairTrade en el país, pero impulsándolo de manera local (pequeños artesanos, joyerías, agricultores de subsistencia, etc.). Por lo tanto, conocen acerca de la certificación. De esta manera, se plantea el generar una alianza estratégica de trabajo colaborativo para dar a conocer la certificación a la comunidad completa de agricultores, participar conjuntamente de las asesorías y ayuda a estos. ProChile actúa impulsando el desarrollo agrícola del país, por lo que tenerlos como aliados será importante. Ellos tienen relacionamiento directo con las empresas exportadoras, por lo que no se plantea como impulsor de una ventaja competitiva, sino como un *must* que se debe tener para poder competir.

4.3 Estrategia de servicio.

El servicio incluye asesorías técnicas, administrativas, transporte, packing y venta en destino. A continuación, se detalla cada una de ellas:

- **Técnicas:** La certificación exige el cumplimiento de normativas de calidad de productos acorde al mercado de destino. Por lo tanto, es necesario contar con un asesor técnico que brinde este soporte agronómico.
- **Administrativas:** Las empresas certificadas deben cumplir con la legislación laboral del país de producción, además de asegurar el fácil acceso a ésta en caso de una auditoría.

- **Transporte:** La empresa realizará el proceso de transporte tanto nacional como internacional de los productos, verificando que se cumpla con los requerimientos técnicos para asegurar la calidad de los productos.
- **Packing:** Se realizará el proceso de packing acorde a las exigencias que son establecidas por el cliente internacional (principalmente asociadas a mantención de la fruta, relacionado con la temperatura, para mantener la fruta).
- **Venta en destino:** Se participará activamente en ferias internacionales⁵ para la obtención de nuevos clientes.
- **Transparencia del proceso:** La empresa contará con una aplicación que mostrará en tiempo real información del proceso de venta en que se encuentra el producto y será alimentada con información contable (órdenes de compra y/o facturas) para tener una transparencia en los procesos y costos.

4.4 Estrategia de Precio.

Debido a la naturaleza de la certificación FairTrade, la empresa es tomadora de precios, es decir, el precio de venta internacional que se considerará corresponde al precio comercial en que se están transando en el mercado (independiente de este factor, se podrá negociar con distintos clientes y cerrar los negocios a un precio determinado).

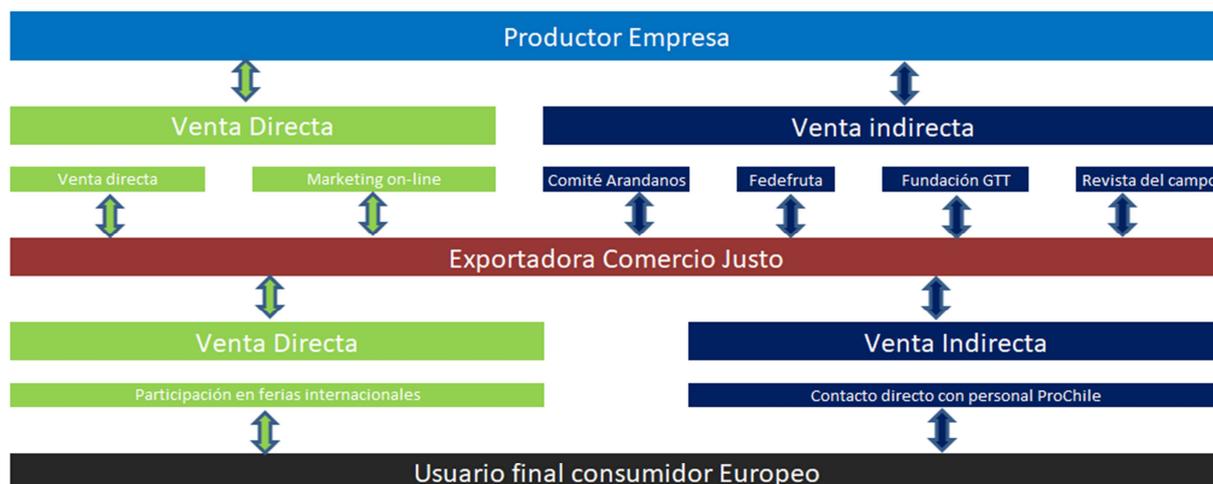
⁵ https://www.prochile.gob.cl/difusion/calendarios/calendario_ferias.pdf

Se negociará con los clientes que estén dispuestos a comprar la fruta certificada FairTrade, ya que esto implica que, al precio por kilo de fruta, se le agrega el factor 0,75 que va de manera directa al Cliente Productor.

Por otra parte, el porcentaje que se cobrará a cada productor para exportar sus productos corresponde a un 12 %. Este porcentaje está dentro del estándar en la industria, el cual varía entre un 8% y máximo un 12%.

4.5 Estrategia de Distribución.

La exportadora utilizará métodos de distribución directa e indirecta para llegar a los potenciales clientes.



Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Flujo de distribución. (Fuente: Elaboración propia).

A continuación, se detallan los distintos métodos expresados en la Figura 8:

Métodos directos:

- **Hacia productores:**
 - Visitas de equipo de ventas en terreno para cerciorarse de la calidad de producción.

- **Hacia consumidores finales:**
 - Participación en ferias internacionales para generar el contacto con los principales supermercados (B2B) y consumidores directos (B2C).

Métodos indirectos:

- **Hacia Productores**
 - Contacto ProChile para concientizar acerca de la certificación y la calidad necesaria que requieren los productos para tener cabida en Europa.
 - Asociación con entidades influenciadoras como el Comité del Arándano, Fedefruta y Fundación GTT, para tener el respaldo necesario para generar confianza en el agricultor y enfocar la calidad de la fruta como prioridad.

- **Hacia consumidores finales:**
 - Participación y asesoría con ProChile para generar confianza y tener respaldo para los clientes B2B y B2C.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.

La industria agrícola en Chile se caracteriza por ser tradicionalista en cuanto a los canales de comunicación y ventas. Por lo anterior, es que se favorecerá la venta directa de los servicios, visitando constantemente a los productores, entablando relaciones de confianza y colaboración con ellos.

La marca de la empresa transmitirá como primer valor primordial la transparencia. Como se ha mencionado anteriormente, el rubro de las exportadoras no comunica los costos reales, sólo se cobra un porcentaje del precio de compra, que es superior al costo real. En entrevistas con agricultores nos indicaron que tienen la percepción de que las exportadoras tradicionales “inflan los costos” de exportación, perjudicando en la utilidad del productor. Cabe señalar que la empresa para potenciar este valor contará con una aplicación en donde se irá alimentando periódicamente con los costos reales del proceso. Como ejemplo, si ya se realizó el proceso de transporte nacional, se subirá a la plataforma el respaldo del costo real mediante una factura y/o contrato con guía de despacho ejecutada. Abordar este punto de transparencia es primordial en el objetivo de convencer a los productores que confíen en esta nueva empresa por esto es importante mostrar casos reales y exitosos de exportaciones realizadas mediante esta certificación y enfatizar que por concepto de prima Fair Trade y traspasar los costos reales del proceso, obtendrán prácticamente el doble de utilidad en cada exportación.

Como segunda emoción, la empresa pretende transmitir confianza y lealtad. Para esto, se acudirá a la psicología de colores, empleando el color azul que se asocia a la sinceridad, la confianza, la estabilidad y la profundidad.

El tercer concepto que considerará la marca es la simpleza y sobriedad del logo, esto se desprende de que el *target* comercial de la empresa es un perfil conservador, por lo que se utiliza una tipografía tradicional y un logo sencillo.

Dentro de la estrategia comunicacional, se debe tener un especial cuidado y foco con los agricultores, puesto que son ellos los que serán los proveedores de la fruta con la calidad requerida por los consumidores europeos. Para ello, se ha desarrollado un plan de acción, que se comenta a continuación:

- Foco asociado a comunicación en conjunto con ProChile: Desarrollo de boletines técnicos asociados a la certificación, en donde se detallan los beneficios, cómo contactar a ECJ Export para derivar a un Jefe de Proyecto, invitación a charlas de comunicación, etc.
- Charlas mensuales regionales, en donde se pretende concientizar al agricultor y reforzar constantemente todo lo relacionado a Comercio Justo. La idea es que puedan resolver todas sus dudas, ver el paso a paso de la certificación *in situ*.
- Avisos radiales en las radios locales, en donde se puede comunicar los beneficios de la certificación.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

Luego de realizada la segmentación y tener consolidado cual es el público objetivo, se ha desarrollado un catastro de los productores que cumplen con los requerimientos mencionados en el punto 4.2, llegando a un total de 30 productores que se observan en el Cuadro 6.

Se estima iniciar el primer año con la producción de los dos agricultores que contestaron a la encuesta de deseabilidad que estarían de acuerdo con exportar con la empresa. De esta manera, se logrará el primer año un volumen de exportación de 427.250 kg.

Se espera poder incrementar el número de clientes paulatinamente en 5 nuevos clientes para el segundo año, 7 nuevos clientes para el tercer año, 7 nuevos clientes para el cuarto año, y 9 nuevos clientes para el quinto año,

logrando obtener 30 clientes con contratos a largo plazo, con una producción anual de 2.501.000 kg.

MERCADO TOTAL NACIONAL (Kgs)				CRECIMIENTO EN FUNCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO)					
				17%	19%	22%	21%	22%	
				ESTIMACIÓN DE PRODUCCIÓN DE CLIENTES POR AÑO					
AGRICULTOR	REGIÓN	HECTÁREAS	PRODUCCIÓN (Kgs)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
1	VII	4	50.000		50.000				
2	VII	3	37.500				37.500		
3	VI	2,5	31.250				31.250		
4	VII	5,2	65.000		65.000				
5	VI	13	162.500		162.500				
6	VI	2,18	27.250	27.250					
7	VII	4	50.000			50.000			
8	VII	7	87.500			87.500			
9	VII	13	162.500			162.500			
10	VII	12,5	156.250				156.250		
11	VII	6,5	81.250				81.250		
12	VII	3,5	43.750				43.750		
13	VII	12,5	156.250					156.250	
14	VII	3,5	43.750					43.750	
15	VII	2,6	32.500					32.500	
16	VII	2,5	31.250					31.250	
17	VII	4,5	56.250			56.250			
18	VII	2,6	32.500			32.500			
19	VII	3,4	42.500			42.500			
20	VII	2,6	32.500					32.500	
21	VI	3	37.500					37.500	
22	VI	8,7	108.750					108.750	
23	VI	6	75.000					75.000	
24	VII	5,5	68.750		68.750				
25	VII	32	400.000	400.000					
26	VI	4,5	56.250				56.250		
27	VII	1,7	21.250					21.250	
28	VI	10	125.000		125.000				
29	VII	9,5	118.750			118.750			
30	VII	8,6	107.500				107.500		
MERCADO OBJETIVO (Kgs)				2.501.000	427.250	471.250	550.000	513.750	538.750
MERCADO OBJETIVO ACUMULADO (Kgs)				427.250	898.500	1.448.500	1.962.250	2.501.000	
INGRESO POR VENTA (COMISIÓN) en CLP\$				12%	\$ 178.624.680	\$ 375.644.880	\$ 605.588.880	\$ 820.377.480	\$ 1.045.618.080

Cuadro 6. Estimación de demanda y crecimiento anual, en volumen (kilos de arándanos). (Fuente: Elaboración propia).

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.

Las acciones por ejecutar están enfocadas en poder aumentar la capacidad de capturar más clientes productores para cumplir con los objetivos anuales relacionados con este tópico. Adicionalmente, es imperioso el poder mostrar a la empresa internacionalmente para la captura de clientes compradores, por lo que

será muy intensa y activa la participación en ferias y actividades relacionadas con ello.

ACCIÓN	Valor (\$)	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Cantidad	Total (\$)								
Publicación en revista del campo	\$ 8.900.000	1	\$ 8.900.000	1	\$ 8.900.000	1	\$ 8.900.000	1	\$ 8.900.000	1	\$ 8.900.000
Obtener certificación de Comercio justo Trader	Depende año	1	\$ 3.052.855	1	\$ 2.560.740	1	\$ 2.560.740	1	\$ 2.560.740	1	\$ 2.560.740
Obtener certificación Comercio Justo Agricultor	Depende año	2	\$ 4.807.920	7	\$ 11.645.270	14	\$ 23.290.540	21	\$ 34.935.810	30	\$ 49.908.300
Participación de ferias internacionales	\$ 4.000.000	2	\$ 8.000.000	3	\$ 12.000.000	3	\$ 12.000.000	4	\$ 16.000.000	4	\$ 16.000.000
Plan de visitas y seguimiento a clientes	\$ 100.000	2	\$ 200.000	7	\$ 700.000	14	\$ 1.400.000	21	\$ 2.100.000	30	\$ 3.000.000
Establecer relación con el Comité del Arándano	\$ 400.000	1	\$ 400.000	1	\$ 400.000	1	\$ 400.000	1	\$ 400.000	1	\$ 400.000
Establecer relación con Fedefruta	\$ 400.000	1	\$ 400.000	1	\$ 400.000	1	\$ 400.000	1	\$ 400.000	1	\$ 400.000
Establecer relación con fundación GTT	\$ 400.000	1	\$ 400.000	1	\$ 400.000	1	\$ 400.000	1	\$ 400.000	1	\$ 400.000
Establecer relación con ProChile	\$ 600.000	1	\$ 600.000	1	\$ 600.000	1	\$ 600.000	1	\$ 600.000	1	\$ 600.000
TOTAL ANUAL			\$ 26.760.775		\$ 37.606.010		\$ 49.951.280		\$ 66.296.550		\$ 82.169.040

Cuadro 7. Presupuesto para Plan de Marketing. (Fuente: Elaboración propia).

V. Plan de Operaciones.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

Las actividades clave a realizar son las siguientes:

- a) Captación de Clientes Empresas y Menores:
- b) Captación de Cliente Consumidor:
- c) Seguimiento a clientes:
- d) Recibimiento de frutas en mercado de destino
- e) Participación de Ferias Internacionales.

5.2. Plan de desarrollo e implementación.

Para desarrollar este plan se ha definido la siguiente carta Gantt.



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

5.3. Dotación.

La dotación de personal considera para el primer año un Gerente Comercial, un Gerente de Operaciones, un encargado Comercial, un encargado de marketing y un Jefe de Proyecto. En el caso de los Jefes de Proyecto se irán incorporando a medida que la operación vaya incluyendo nuevos productores, se considera que un Jefe de Proyecto lidere a lo máximo 5 proyectos en simultaneo.

VI. Equipo del proyecto

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.

6.2 Estructura organizacional.

Se considera que tres gerencias principales, la de operaciones, la comercial al inicio del proyecto, cada una tendrá un encargado de área y en el caso de la gerencia de operaciones considera a los jefes de proyectos. A partir del tercer año se pretende incorporar al gerente de Marketing.

Todas las gerencias deben reportar periódicamente al directorio de la empresa.

6.3 Incentivos y compensaciones.

La empresa considera un sistema de medición de eficiencia de sus trabajadores los cuales se considera sus resultados sean alienados con los objetivos estratégicos de la empresa y además se realizaran mediciones 360 para asegurar un ambiente colaborativo de la empresa, para mayor profundización de este punto se recomienda ver la parte II de este Plan de Negocio.

VII. Plan Financiero

7.1 Estimación de ingresos, costos y gastos.

La estimación de ingresos se realizó mediante una estimación de producción de los clientes existentes, iniciando el primer año con un ingreso total de \$ 61.928.451 y alcanzando el quinto año un total de \$ 1.165.923.748.

Con respecto a los costos inicial en primer año con un monto de \$ 157.332.337 llegando al quinto año a 728.907.991.

7.2 Plan de Inversiones

Para el proyecto es necesario realizar una inversión inicial de \$ 22.650.000 para la compra de artículos de oficina, computadores, muebles, desarrollo de página web y aplicación de seguimiento de proceso de operación.

7.3 Proyecciones del Estado de Resultados.

Se espera para el primer año un resultado operacional de \$-84.165.778 para dar paso el segundo año a un resultado operacional de \$112.812.187 y llegando el quinto año a un monto de \$605.255.435.

7.4 Capital de Trabajo.

El total de capital de trabajo requerido es de \$ 245.148.115.

7.5 Proyecciones del Flujo de Caja.

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)

7.6 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.

Bajo el escenario anterior se proyecta un VAN de \$ 5.193.324.687 y una TIR de 108%

7.7 Ratios Financieros.

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).

VIII. Riesgos críticos.

Para la gestión de los riesgos se enumeraron y clasificaron los riesgos identificados para este proyecto, en donde se evaluaron como riesgos críticos los siguientes:

8.1.- Riesgo Alto (Zona Roja):

8.1.1.- Catástrofe climática

8.1.2.- Posible daños por transportes

8.1.3.- Mala calidad de la fruta

8.1.4.- Mala gestión administrativa

Estos riesgos deben ser monitoreados periódicamente y se recomienda asignar el monitoreo a un integrante de la empresa.

En el caso de los riesgos moderados o simples se considera realizar un seguimiento periódico de estos con el equipo.

Para mayor información se recomienda leer la parte II de este documento.

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.
- Esta oportunidad va ligada íntimamente con lo que se pueda realizar como acción junto con ProChile en las distintas actividades descritas en el proyecto.
- 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>>

ANEXOS.

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.

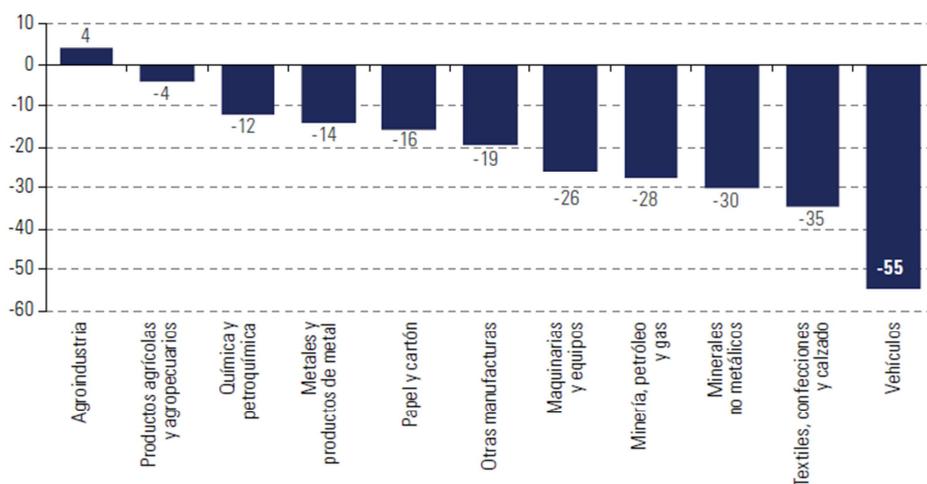
Por otro lado, el gobierno de Chile mediante la entidad Pro Chile, está intentando fuertemente desde hace algunos años, introducir esta certificación en los medianos productores, sin tener buenos resultados. Por este motivo, se observa como favorable la posibilidad de recibir ayuda de Pro Chile para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

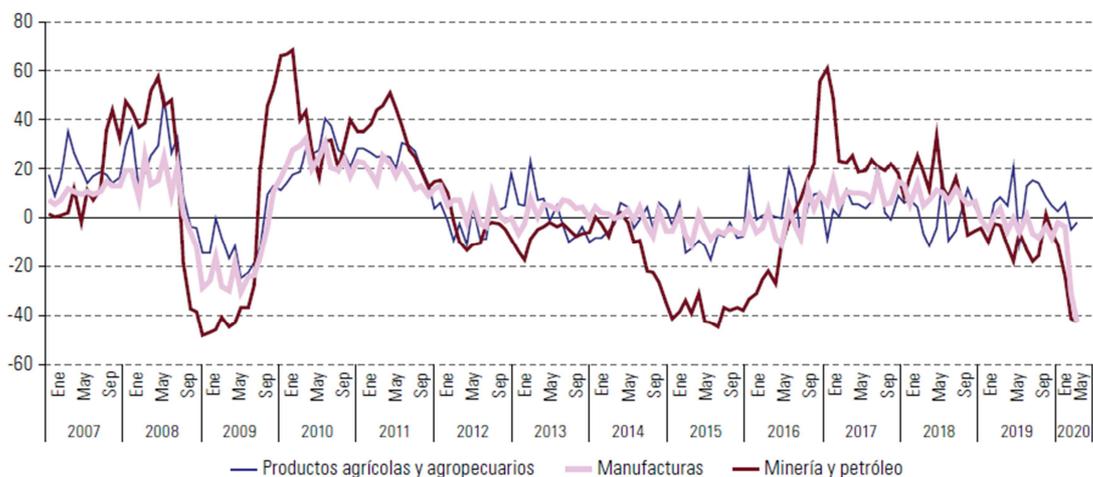
- **Factores económicos:** Si bien el mundo entero se encuentra en recesión debido a la pandemia del Coronavirus, la industria en la cual se participará es

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%.

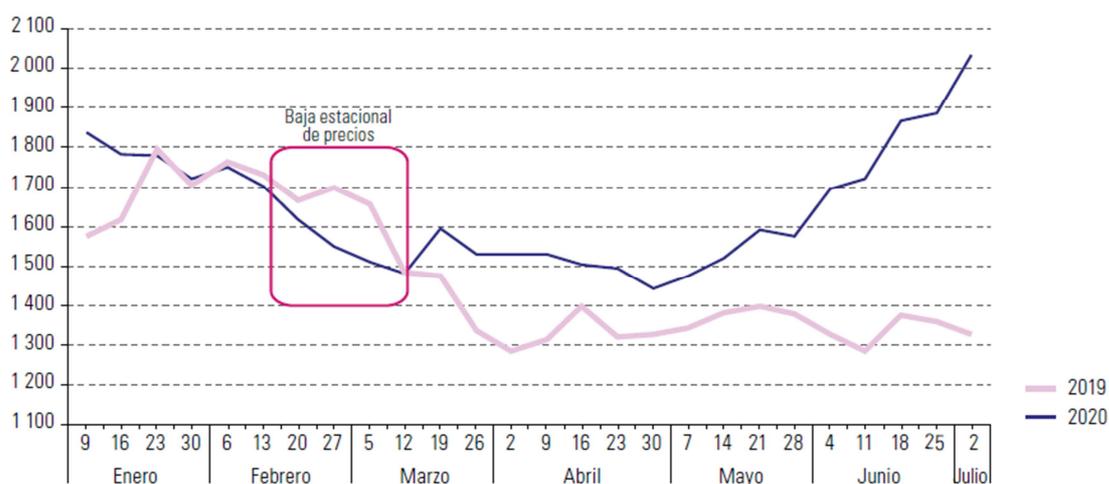
Sector	Exportaciones		Importaciones	
	Enero-marzo 2019	Enero-marzo 2020	Enero-marzo 2019	Enero-marzo 2020
Total servicios	0,0	-10,2	-6,1	-9,0
1. Transportes	2,4	-6,8	-3,3	-7,5
2. Viajes	1,5	-17,4	-15,0	-25,4
3. Otros servicios	-3,0	-2,4	3,7	-0,1
Servicios de comunicaciones, informática e información	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 1 2 3 4 5 Mpa Pa Ra A Ma	Observación	Representa oportunidad o amenaza al negocio
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 tambien pueden ser incorporados al modelo de negocio	Oportunidad
Grado de diferenciación de los productos o servicios (muy diferenciado Bajo)	4	Mediante certidicación 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 Pesca⁶). 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 año⁷.

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).

⁶ https://www.sii.cl/ayudas/ayudas_por_servicios/1956-codigos-1959.html#1

⁷ <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.⁸. 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 un nivel de relacionamiento muy alto. Adicionalmente, dentro de este segmento se

⁸ 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.

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	MULTIMERCADO	CRECIMIENTO ECONOMICO ACCELERADO, 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	MULTIMERCADO	CRECIMIENTO ECONOMICO ACCELERADO, 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	MULTIMERCADO	CRECIMIENTO ECONOMICO ACCELERADO, CAPTURA DE NUEVOS CLIENTES Y APROVECHAMIENTO DE PRESENCIA
4	CARSOL 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	MULTIMERCADO	CRECIMIENTO ECONOMICO ACCELERADO, 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	MULTIMERCADO	CRECIMIENTO ECONOMICO ACCELERADO, 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)	MULTIMERCADO	CRECIMIENTO ECONOMICO ACCELERADO, 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	MULTIMERCADO	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	MULTIMERCADO	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	MULTIMERCADO	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	MULTIMERCADO	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 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 há			200,08			