



**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN (MBA) PARTE I**

ALUMNO:

FRANCISCO JAVIER DÍAZ CARREÑO

PROFESOR GUÍA:

ARTURO TOUTIN

Índice:

Resumen Ejecutivo	4
1.Oportunidad de negocio.	5
2.1 Industria.	6
2.2 Competidores. (Anexo 7)	9
2.3 Cliente.	10
3. Descripción de la empresa.....	11
3.2 Descripción de la empresa.	15
3.3 Estrategia de crecimiento.....	19
IV. Plan de <i>marketing</i>	21
4.1 Objetivos de <i>marketing</i>	21
4.2 Estrategia de segmentación.	24
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	25
4.4 Estrategia de Precio.....	26
4.5 Estrategia de Distribución	26
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	27
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	29
4.8 Presupuesto de <i>marketing</i> y cronograma.....	31
5. Plan de Operaciones (ver detalle en parte II)	32
6. Equipo del proyecto (ver detalle en parte II)	33
7. Plan Financiero (ver detalle en parte II).....	34
8. Riesgos críticos (ver detalle en parte II).....	35

9. Propuesta Inversionista (ver detalle en parte I).....	36
10. Conclusiones:.....	37
11. Fuentes:.....	38
12.Tablas.....	39
13. Anexos:.....	40
Anexo 1.....	40
Anexo 2.....	40
Anexo 3:.....	53
Anexo 4.....	53
Anexo 5:.....	54
Anexo 6.....	59
Anexo 7:.....	61
Anexo 8:.....	62
Anexo 9.....	63
Anexo 10:.....	63
Anexo 11:.....	64
Anexo 12:.....	64
Anexo 13:.....	65
Anexo 14:.....	65
Anexo 15:.....	66
Anexo 15:.....	66

Resumen Ejecutivo

InterAgro es una empresa creada para satisfacer la necesidad detectada en cierto tipo de agricultores que requieren ayuda para lograr convertirse en exportadores y que necesitan un servicio de exportación que los ayude a concretar el proceso. Otra cualidad destacada por los posibles clientes en la investigación de mercado es la transparencia en el proceso, lo que se logra con el actual modelo de negocio de la empresa integrándose en todo el proceso a través de la externalización de ciertas actividades.

La propuesta de valor destaca un ahorro en costos por medio de la eficiencia en la operación, el servicio de un profesional agrónomo sin costo adicional, lo que se traduce en un aumento de la productividad por hectárea plantada buscando en promedio una producción de 6 toneladas por hectárea.

Desde el punto de vista del consumidor final, la empresa cuenta con una cartera de clientes dispuestos a importar desde canarias toda la producción que se logre comprometer, destacando la alta apreciación de la nuez chilena además del factor contra estacional que la hace aún más apetecida.

Por último desde el análisis financiero, se puede concluir que, bajo el criterio del VAN, este proyecto debería aceptarse, ya que, al aplicar la tasa de descuento, antes determinada de 13,47% se obtienen un VAN de \$ \$42.436.953 El payback es de 3,1 años y la TIR se calcula en 40%.

1. Oportunidad de negocio.

El propósito de la investigación de mercado es respaldar la oportunidad de negocio, buscando las evidencias de la existencia de una necesidad o espacio de mercado, y en este caso, hay evidencias de que se cumplen ambas condiciones, tal cual cómo se desarrolla a continuación.

Para poder validar la oportunidad de negocio, se lleva a cabo un proceso de investigación de mercado, analizado desde dos ángulos: en Chile (primer cliente y productor de frutos secos) y en España (segundo cliente) referido en el anexo 1.

Es por lo anterior, que se realizan distintas actividades en Chile y en España, de las cuales, se desprenden las siguientes conclusiones, referidas en el anexo 2.

Frente al gran aumento que ha tenido la producción de nuez en Chile, se generan nuevas oportunidades para esta industria, y se ha logrado a la vez posicionarse dentro de los mercados internacionales más importantes del mundo como el mejor productor en este rubro. Por esto, es de suma importancia hacer las cosas bien y no caer en los problemas de producción. Esta oportunidad genera la entrada de múltiples participantes a la industria, siendo un beneficio a nivel país.

Acciones realizadas en Chile.

- Encuesta posibles clientes donde se realiza una muestra de productores locales de frutos secos (nueces), ubicación geográfica entre las V y VII y con un volumen de producción cercano a las 150 toneladas.
- Entrevista en profundidad a encargado de fundo Totihue en Requínoa, productor principalmente de cerezas que además mantienen 25 hectáreas de nogales (tipo Chandler), posible cliente.
- Entrevista en profundidad al gerente de exportadora Melisen en Calera de Tango, exportador de nueces, competencia.
- Entrevista en profundidad a Raimundo Arnaiz director de Chilenut.

Como primer aspecto relevante se observa que sí existe una cantidad suficiente de productores que podrían requerir de los servicios de Interagro, específicamente los productores que complementan otro tipo de frutas, con plantación de nogales, estos

podrían requerir además del servicio de exportación y una asesoría para mejorar la calidad de su producción, puesto que no son expertos.

Otro tema para considerar es la gran cantidad de nuez que se produce anualmente en la zona seleccionada y que en función de la creciente demanda de nueces a nivel mundial (anexo 3) se puede observar cómo va aumentando la cantidad de nuevos productores, año tras año.

Adicional a lo anterior, se realiza una investigación en el mercado objetivo de Islas Canarias, donde se puede determinar y establecer la oportunidad de enlazar a los productores chilenos con los importadores canarios. Se valida que el volumen de importaciones es de 9000 toneladas de frutos secos, el número de empresas contactadas asciende a 26 las cuales 81% importan nueces como primer producto, para sus procesos productivos, con un volumen de nueces importadas anualmente que asciende a 1100 toneladas. Los meses de más consumo en las islas son desde noviembre hasta marzo. Dada la estacionalidad del producto chileno que se cosecha desde el mes de marzo al mes de junio, el 35% de las empresas estarían dispuesta a contactar con agricultores chilenos para cubrir su demanda en periodo de baja oferta. Como conclusión de esta parte de la investigación de mercado, se puede establecer una alternativa deseable, considerando la alta calidad del producto y la estacionalidad inversa al hemisferio norte (Anexo 4).

La forma de trabajar de Interagro será mediante una intermediación entre el agricultor y los compradores, realizando diferentes estrategias de mercado para implementar y posicionar el producto en el mercado internacional.

Para lo anterior, se determinarán las acciones y recursos adicionales que deberán incorporar en sus actividades productivas y logísticas. Sumado a esto, se entregarán los conocimientos que dispone para tales efectos.

Por último, parece importante señalar, que el precio que está dispuesto pagar en España por un producto de calidad es atractivo y suficiente para la viabilidad del negocio.

2.1 Industria.

El primer paso es definir la industria en cuestión, en este caso Interagro se encuentra en la industria de la exportación de frutos secos, partiendo en una primera etapa con la

nuez, por lo que para simplificar el ejercicio este estará centrado exclusivamente en esta, específicamente, de tipo Chandler.

Las principales tendencias que se pueden observar en la industria de la exportación de nueces pasan por la necesidad de mejora en la productividad y el uso de nuevas tecnologías para aumentar y mejorar los márgenes, la falta de recursos y mano de obra especializada, todo lo cual se hace cada vez más urgente en la utilización, por ejemplo, de máquinas clasificadoras de última generación como una alternativa rápida y efectiva.

Para lograr un producto específico y sin tirar la materia prima, los fabricantes deben producir las divisiones más eficientes, obteniendo diferentes categorías de calidad y precio, con el objetivo de satisfacer las distintas estructuras del mercado sin perder mucho dinero en la adquisición.

Por otro lado, los cambios en el gusto y los hábitos alimenticios en la sociedad están obligando cada vez más a los procesadores de nueces a enfrentar más desafíos que nunca. No hay duda de que el aumento del consumo es un buen dato, y por eso la producción mundial de nueces ha aumentado un 24% durante la última década, pero incluso esto no ha sido suficiente para llevar el número de nueces vendidas en el mercado.

No todos los frutos secos se comercializan como alimentos integrales, sino que existen muchas oportunidades de *marketing*, como los aditivos alimentarios o la fuente de aceite de la industria cosmética. Sin embargo, colocar las tuercas para estos diferentes propósitos e instalarlas rápidamente por etapas requerirá más procesadores para avanzar a la tecnología de clasificación avanzada.

Después de revisar en los diferentes estamentos públicos que realizan un análisis de la industria de la exportación, se determinó el tamaño de mercado en base al volumen de exportaciones en toneladas y los ingresos que este genera al país.

Durante el periodo enero-junio 2021, se registra un total de exportaciones de fruta de 2,04 millones de toneladas, por USD 4.441 millones FOB.

Desde el punto de vista de la producción local, se determinó que el volumen de exportación de frutos secos se ha incrementado desde el año 2008, en ese año el volumen de exportación fue de 22.885 toneladas y 175.542 millones de dólares hasta alcanzar en el año 2018 un volumen de 108.804 toneladas y 571.424 millones de dólares.

La exportación de frutos secos alcanzó ventas por 6.248 toneladas, equivalentes a USD 33,35 millones FOB durante el periodo enero-marzo 2021, lo que significa en comparación con igual período del año 2020 un aumento de 90% en volumen y 60% en valor, de acuerdo con un informe elaborado por la Odepa (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura).

El principal producto exportado en términos de valor es la nuez sin cáscara, que registra ventas por 3.779 toneladas y USD 20,5 millones FOB, representando 62% del total de envíos de frutos secos.

Para analizar mejor el estado de la industria chilena se realiza un análisis PESTEL con las siguientes conclusiones, estipuladas en el anexo 5.

En conclusión, dado el análisis PESTEL se determina que Chile es un país adecuado para emprender de manera independiente, existen varios factores que pueden ingerir en desarrollo del proyecto. Los factores políticos se habían caracterizado por ser estables hoy se encuentran en un proceso de cambio e inestabilidad. En relación con la económica y la sociedad, existe una proyección de crecimiento para finales del 2021, pero también, existe una demanda de mano de obra, dado que las políticas gubernamentales de retiro de los fondos de pensiones, que dan lugar a mayor liquidez a corto plazo. Los principales riesgos que a tener en el proceso de iniciación de actividad están relacionados con la fluctuación del dólar y un mal cálculo en la estimación de su valor.

Análisis Porter: (Anexo 6).

El plan de negocios se desarrollará dentro de 2 industrias, primero en la exportación de frutos secos dese Chile, específicamente la nuez, donde se ve una industria competitiva con muchos actores relevantes y con riesgos relacionados sobre todo a la calidad de la producción, los factores más críticos están relacionados con la mano de obra y los recursos naturales. Independiente de lo anterior, se ve que el potencial de

crecimiento es alto dado el aumento de la producción de nuez (cada vez más fundos agregan a este fruto dentro de su parrilla de producción), la mejora de la tecnología y el aumento del consumo, tanto para alimento y nuevos usos. Se detecta que los posibles clientes buscan además del servicio de exportación mayor transparencia y asesoría en el proceso de producción, atributos que la competencia de Interagro en general no es capaz de ofrecer dado su modelo de negocio.

En el caso de la importación de Nuez en España, la situación es similar en cuanto a lo competitivo de la industria: el éxito esperado se basa en la capacidad de Interagro para cautivar a los importadores con dos aspectos claves, primero el conocimiento de la industria y segundo los atributos de calidad del producto (factores que serán suficientes para transformar la industria en algo atractivo).

2.2 Competidores. (Anexo 7)

Se analizan los primeros exportadores de Chile con un mapa de posicionamiento, dentro del cual se miden las siguientes variables, tipos de frutos diferenciando entre frutos secos hasta fruta fresca, congelada y/o procesada, aquí se mide el nivel de implicación con el producto exportado, en otro eje se incluyen qué tipo de servicios ofrecen, diferenciado entre exportación y asesoramiento, se mide este ítem en función de los servicios que cada una de la empresa realiza.

Se concluye que, gran parte de ellas no se preocupa por el productor, su propósito es la compra y venta de la materia prima sin asesorar a los agricultores, sin mejorar sus ingresos y sus condiciones de producción actual, además se detecta que el proceso de exportación no es percibido como transparente por los productores. Analizando el mismo, se detecta que las siguientes empresas representan la principal competencia: *Land Growers Chile* y *Exporfrut S.A* son las empresas que utilizan la idea de negocio de Interagro, la primera es una empresa de nueva creación (año 2014) e incorpora en su filosofía, la asesoría para la mejora de condiciones de los agricultores. Por su parte, *Exporfrut*, se dedica a la exportación a gran escala de frutas, verduras y frutos secos incorporando en todo el proceso parte de la asesoría, dado el nivel de esta y se determina que no son especialistas. *Lapmarketplace*, va más a allá y ofrece sus servicios de manera

online con una APP que puede integrar estos servicios. Por último, se corrobora que *Utilitas* integra de manera perfecta todos los *ítems*, posicionándose en el centro de este dado que exportan y asesoran tanto frutos secos como como frutos frescos y procesados. Revisando los competidores, se observa que todos son grandes empresas que utilizan su asesoría para ingresar y contactar con nuevos mercados (Ver anexo 8).

Si bien existe mucha competencia, no existe una exportadora que se preocupe del agricultor y como este puede mejorar sus condiciones de producción, disminuyendo los gastos, invirtiendo en mejoras para aumentar su producción y por ende sus ingresos finales como se puede hacer mediante este proyecto.

Con el servicio de asesoría mencionado anteriormente, se espera posicionar a Interagro como un producto atractivo, con un precio similar al que hoy cobran las exportadoras tradicionales, tarifa en 8%, sobre precio de venta promedio del kilo de Nuez Chandler entera, sin cáscara partida manual y partida a máquina en formato FOB.

2.3 Cliente.

Dada la característica del modelo de negocio, se identifican 2 tipos de clientes:

- Productores locales de nueces Chandler que de preferencia tengan este fruto como producto secundario, ya que esto permite que la oferta de valor sea más atractiva al no tener especialización en nueces, tienen un volumen de venta que no permite grandes inversiones tecnológicas, Este tipo de cliente en general terminan vendiendo su producción a otros productores más grandes o utilizan exportadoras tradicionales que no les genera ningún valor agregado. Dicho lo anterior se detecta, que lo posibles clientes, prefieren no especializarse en la nuez, no porque no quieran, sino que al tener recursos limitados utilizan sus capacidades en otro fruto. Otro tema relevante para mencionar es que existen dudas entre los productores sobre los costos y precios de venta que generalmente incluyen en la liquidación de la producción los exportadores tradicionales.
- Importadores de frutos secos (nueces). Aquí se encuentra un gran número de países que importa frutos secos desde Chile; en relación con los que importan

nueces los nueve primeros (tal como se aprecia en anexo 9) por volumen de importación son: De los mercados mencionados se determina España, más concretamente las Islas Canarias, en el cual existen unas 70 empresas que se dedican a la importación de frutos secos desde diferentes mercados, mercado Interno, España, Mercado Europeo e Internacional, como puede ser las nueces de California. Dado lo anterior y tras el estudio de mercado, se comprueba que existen solo cuatro grandes empresas que se dedican a la compra, transformación y venta de productos. Por lo cual, existe una brecha de mercado sin satisfacer y una demanda que según el último informe del ISATAC (Instituto Canario de Estadística), la Cámara de Comercio y del Gobierno de Canarias puede llegar a 1100 toneladas anuales. Por otro lado, se determinan varios factores que ayudan a implementar el proyecto, la calidad del producto, los atributos de sustentabilidad que poseen los agricultores chilenos, así como que el proceso de siembra y recogida da lugar a que puedan abastecerse dada la estacionalidad del producto chileno (Ver anexo 10).

3. Descripción de la empresa.

El modelo de negocio se basa en estrategia B2B, donde los clientes son los pequeños y medianos productores locales de frutos secos y los importadores de frutos secos internacionales. La oferta servicios de asesoría a los agricultores para lograr una exportación directa es parte fundamental de la propuesta de valor de Interagro, siendo una condición de sustentabilidad para muchos pequeños exportadores, en este contexto el proyecto dispone de un elemento crítico para el desarrollo de su estrategia, esto es, una gran cantidad de pequeños y medianos productores que están dispuestos a mejorar sus condiciones, lo que representa un importante volumen de fruta seca con características de calidad homogéneas, además de un conocimiento y amplia red de contactos en el mercado objetivo.

A continuación, se analiza el modelo de negocio según Canvas (anexo 11):

Aliados Claves:

- *Bróker*. Contacto con *brókeres* internacionales para poder lograr colocación en caso de no lograr objetivo de venta directa en mercado objetivo.
- Proceso Productivo. Convenios con distintos proveedores de servicios relacionados al proceso productivo, tales como, secado calibrado, partido y transportes.
- Proveedores de maquinaria. En caso de necesitarlo, se puede asesorar a clientes para la compra de maquinaria de última generación.
- Agencia de aduanas. No directamente con el transporte del producto, se asesora a nuevos clientes en los tipos de transportes internacionales, por ello se debe considerar como un aliado clave.

Actividades Clave.

- Contacto con clientes. Atención personalizada, transparente y cercana. Medición de la calidad del servicio mediante encuestas.
- Seguimiento de negocio. Generación periódica de informes sobre avances en proceso productivo (externalizado) y cierres de negocios.
- Asesoría en producción. Agrónomo especialista que generará un diagnóstico inicial, un plan de acción y seguimiento de este, relativo a la producción de la nuez.

Propuesta de Valor.

- Productores Locales. Aumento de la productividad y márgenes, además de otorgar los conocimientos suficientes para lograr un producto más atractivo de la manera más eficiente, eso es lo que se llama “asegurar demanda”.
- Clientes Internacionales. Producto de alta calidad, precio atractivo y asegurar oferta.

Relación con el cliente:

- Ferias de alimentación. La mejora de las relaciones con el cliente se realizará mediante la integración de productos con la ayuda de empresas y entidades de nivel nacional e internacional como ProChile, en ferias internacionales, y publicitando el mismo en grandes empresas internacionales.

- Muestras a empresas internacionales. Como parte de la estrategia y con la ayuda del ProChile se considera la visita a ferias internacionales realizando muestras de productos, interactuando con los diferentes clientes y destacando la calidad del producto, el precio, la estacionalidad de este y el respeto al medio ambiente que el producto crea.
- Fidelización. Detallado en estrategias de comunicación, se considera fundamental gestionar una estrategia de fidelización de clientes que considere visitas y recursos (*merchandising*) para clientes actuales y futuros.

Segmentación de clientes.

- En Chile. Dada la peculiaridad de los productores y zona en la cual se desarrolla la asesoría se determina una segmentación por volumen de producción y de producto, la producción estimada promedio de productor chileno está entre 150 toneladas, en un inicio con productores locales de nueces incrementando la integración de nuevos productos en un corto plazo.
- En las islas Canarias. En las islas, se determina una segmentación por el volumen de importación, aquí se determina que los grandes importadores tienen mucha injerencia en el mercado, abarcando desde la importación, transformación, distribución y venta, incluyendo en la venta tanto a nivel de industria como de *retail*. En el mediano, con un volumen un poco menor, se incluye a aquellos importadores que no transforman el producto, pero si distribuyen el producto. Por último, el pequeño es aquel que puede importar para venta a nivel local, sin transformación ni distribución a empresa, tan solo *retail* y detalle.

Recursos Clave.

- Calidad del producto. Uno de los puntos fuertes del producto chileno, es la calidad de este con respecto a la baja estructura de costo que genera valor agregado a nivel internacional.
- Equipo experto y profesional. Un gerente en España, quien posee una amplia red de contactos y clientes, dado su trayectoria como intermediario en el mercado europeo, además de un equipo consolidado en Chile que realiza las gestiones para satisfacer la demanda a tiempo.

- Proceso de calidad. Los procesos de calidad incluyen esa particularidad de la materia prima, análisis periódicos de los productos, así como implementación en sistemas.

Canales

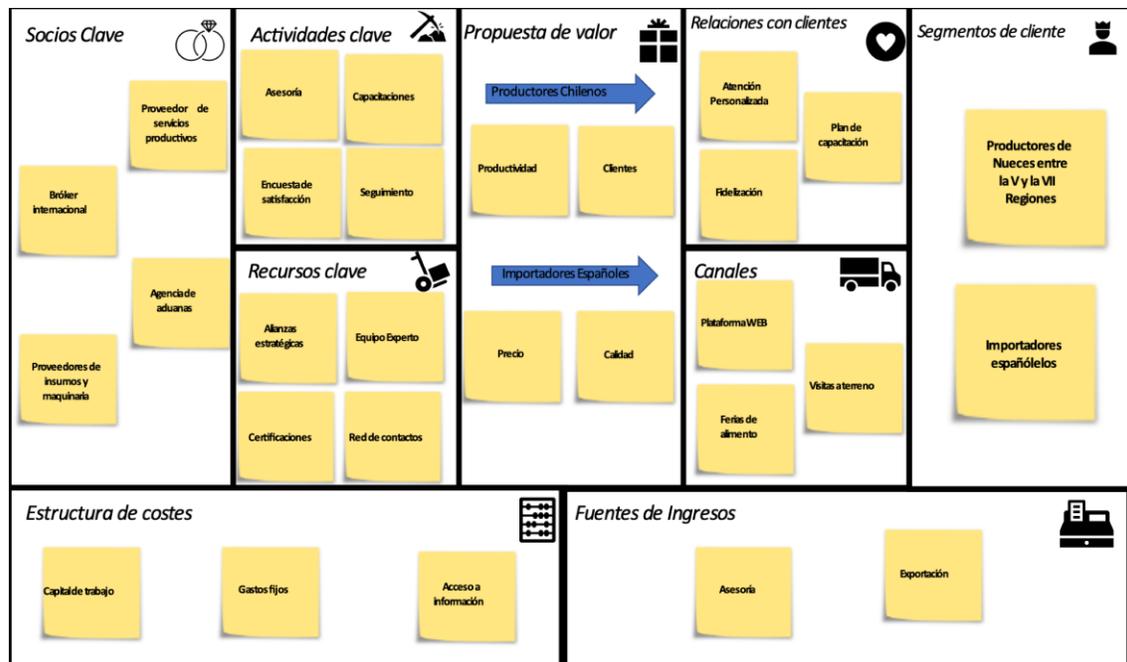
- Página *web*. Desarrollo de página *web* para lograr contactarnos.
- Presencial. Se realizan visitas a posibles clientes en terreno, en Chile y en España.

Estructura de costos.

- Costos del proceso, Capital de trabajo, acceso a información, selecciones materiales y logística. Los costos son los relacionados con la creación de una marca, posibles gastos que se produzcan del proceso de exportación de producto terminado, así como los de logística desde la salida del producto en Chile como la llegada al lugar de destino. Y todo el capital de trabajo necesario para llevar a cabo lo anterior.

Estructura de ingresos.

- Porcentaje sobre precio de liquidación promedio del kilo de nuez. Tal y como se comenta en el Canvas, los ingresos provienen de la colocación del producto final en el mercado extranjero donde se recibe un porcentaje de la venta al agregar valor al producto final, 8% adicional a lo anterior los ingresos pueden incrementarse por la asesoría a los clientes en el proceso de exportación.



Fuente: Elaboración propia

3.2 Descripción de la empresa.

InterAgro posee un modelo de negocio está basado en las exportaciones de frutos secos específicamente nuez, el servicio de exportación que ofrece es además una asesoría enfocada en la modernización y la profesionalización de todos los procesos involucrados en la producción de frutos secos, la propuesta de valor incluye un aumento de la producción por hectárea (5-6 toneladas), además de una mejora en la calidad de esta, con el fin de lograr un producto apetecido en el mercado objetivo.

Para lograr colocar el producto en España se cuenta con presencia física en Canarias. Antonio Almendros Cuevas, que es un ejecutivo de una empresa comercializadora de Almendras en España el cual trabajó en una de las empresas nombradas como competencia y que impulsó el conocimiento de los clientes y la asesoría para mejorar las condiciones de los agricultores. (FCE), además tiene una amplia red de contactos en el mercado final y gran reputación (FCE)

La forma de trabajar de InterAgro será mediante una asesoría integral para exportación, con presencia en terreno y relación directa con el agricultor (agrónomo de InterAgro 12 horas por semana en terreno) (FCE) así como también con los compradores realizando diferentes estrategias para implementar y posicionar el producto en el mercado objetivo. Se entregan los instrumentos que se disponen para tales efectos, tales

como capacitaciones en tecnología de punta (Se espera contar con representación de distintas empresas) (FCE), certificaciones y estrategias comerciales.

Según la información recopilada en el estudio de mercado se observa que el mercado de los frutos secos va en aumento, tanto para el consumo como para el uso alternativo de las materias primas para otros mercados. Esto nos indica que en un futuro cercano se incrementará el número de productores de frutos secos, tal como se incrementaron el número de hectáreas para el cultivo, por ende, existen muchos potenciales agricultores que necesiten la asesoría de Interagro.

Por último, el amplio conocimiento del mercado de las Islas Canarias, así como los contactos, como influenciadores e importadores dan lugar a la factibilidad del proyecto.

Como conclusión y con el análisis de las actividades y recursos de la empresa mencionados anteriormente e incluyendo los que resultan de la cadena de valor se puede indicar que el proceso central es la alianza con los agricultores chilenos es la competencia central de Interagro.

Según la matriz VRIO las capacidades centrales que postulan a ser competencias distintivas de InterAgro son:

- Alta adaptabilidad a condiciones adversas.
- Alta capacidad técnica, derivada de la formación universitaria.
- Buen cultivo de relaciones de confianza con agricultores e importadores.
- Alta capacidad de cultivo de redes de apoyo.
- Espíritu emprendedor. Experiencia en generación de nuevos negocios y ampliación de nuevos mercados.
- Cartera de clientes.

Competencia Central	V (Valioso)	R (Raro)	I (Inimitable)	O (Organización)	Competencias para la competencia
Alta Adaptabilidad	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva no sostenible en el tiempo
Alta Capacidad Técnica	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible en el tiempo
Relaciones y confianza con los Agricultores e Importadores	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva no sostenible en el tiempo
Alianzas Estratégicas	✓	✗	✓	✓	Ventaja competitiva no sostenible en el tiempo
Espíritu Emprendedor	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva no sostenible en el tiempo
Cartera de Clientes	✓	✓	✗	✓	Ventaja competitiva no sostenible en el tiempo

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro anterior de las cinco ventajas competencias sólo dos son de carácter sostenible, que corresponden a su alta capacidad técnica y a sus relaciones de confianza con agricultores e importadores. A partir de estas ventajas es que se derivarán las estrategias centradas en la diferenciación con la eficiencia, el control de sus procesos y en estrechar relaciones con agricultores e importadores.

En relación a lo comentado anteriormente y a la investigación de mercado, se espera atraer clientela con un área de *consulting*.

- En primer lugar, se genera un informe de diagnóstico, un microanálisis de la producción, un microanálisis de cómo se produce en la zona y en Chile, así como un levantamiento de los datos obtenidos.
- En segundo lugar, se realiza un análisis de los datos estudiando las mejoras a implementar para que los agricultores puedan acceder a la venta directa. Se facilita la información necesaria para cumplir con las regulaciones de entrega del producto a los países que desean exportar, así como las certificaciones que el productor necesita para llevar sus productos a donde mejor le convenga. (Normas ISO).
- Desde el punto de vista de la tecnología, Interagro cuenta con la representación de empresas dedicadas a la producción de maquinaria específica, pudiendo capacitarlos en tecnología de vanguardia a nivel global.

Por último, se realiza una estrategia de penetración en el mercado objetivo, con diferenciación y generando una estrategia de *marketing* tanto a nivel local como objetivo a nivel digital.

Misión

Generar valor para *stakeholders* de forma sostenible, asesorando en la comercialización de nueces, almendras y otros frutos secos en las mejores condiciones de calidad, mediante el desarrollo de un negocio integrado verticalmente, controlando la calidad y trazabilidad de los frutos desde el campo hasta los clientes.

Visión

Ser empresa líder de asesoría para la exportación directa de frutos secos, mejorando las condiciones de los clientes, logrando ingresar los productos de los clientes en los mercados más exigentes del mundo, generando valor a los colaboradores, proveedores y clientes.

Valores

- Ética
- Calidad
- Orientación al cliente

- Sustentabilidad
- Internacionalización
- Innovación
- Tradición
- Visión de futuro
- Confianza
- Rentabilidad

Objetivos:

Los objetivos se encuentran desarrollados en el plan de *marketing* (Anexo 12).

3.3 Estrategia de crecimiento.

Considerando el tamaño y alcance de Interagro, se define un número de 2 a 5 agricultores considerando un monto para el primer año de 250 toneladas, teniendo en cuenta el monto mínimo de toneladas por agricultor que se atenderá es de 50. A partir de ahí, se debería ir agrandando la estructura de la empresa en la medida que se sumen nuevos clientes.

Como se mencionó anteriormente, se utiliza la experiencia y redes de contacto en el mercado de las canarias para atraer a posibles interesados. Una vez logrado el objetivo de participación de mercado, Interagro se expande a nuevas alternativas con un modelo de negocio similar, integrando al equipo de trabajo a personas con las características que permitan el posicionamiento en nuevos mercados.

En una primera etapa se considera que el mercado en Islas Canarias es suficiente para los primeros 5 años, en donde se pretende lograr una participación de mercado del 40%, luego la idea es ir sumando más importadores y mercados para poder atraer a más agricultores.

Se cuenta con el respaldo para el capital inicial de la puesta en marcha del negocio en cuanto al financiamiento, distribuido en un 100% a través de los socios.

Se tiene considerada la compra de elementos para el trabajo de campo como pueden ser computadoras y vehículo de empresa.

En cuanto a los clientes, se desarrollará una cultura en base a la fidelización, generando un *feedback* constante para un mejoramiento continuo.

Con respecto a los consumidores se generarán vínculos estratégicos sostenibles, desarrollando convenios con el gobierno local de las Islas Canarias, *marketing* en redes sociales, influenciadores de talla internacional ligados al deporte y a la comida sana, plasmado en acuerdos de negocios atractivos para ambas partes.

Por otro lado, Interagro gestiona la representación/licencia de empresas que produzcan maquinaria de última tecnología para el tratamiento de frutos secos, mejorando el conocimiento técnico y así poder traspassarlo a los productores locales.

Hoy en día existen diversas posibilidades de comercialización para los frutos como por ejemplo ingredientes de alimentos o fuente de aceites para la industria cosmética. Pero para poder calificar los frutos secos para los distintos usos y a tiempo se requiere de tecnología más específica.

3.4 RSE y sustentabilidad.

Interagro es una empresa enfocada en los productores locales de frutos secos creada para asesorarlos y acompañarlos en el proceso de producción y exportación, buscando una mejora continua que genere efectos positivos para la comunidad.

La agricultura en Chile y en el mundo, enfrenta el desafío de mejorar la productividad para suplir la creciente demanda de alimentos en el mundo, al tiempo que debe ser más eficiente en el uso de los recursos naturales (sobre todo el agua), adaptarse a los nuevos patrones climáticos y hacer una contribución positiva al medio ambiente y la sociedad.

La producción de frutos secos en Chile por lo general está orientada principalmente al mercado internacional y, por lo mismo, se ha visto enfrentada a una alta exigencia en materia de avances en sustentabilidad. Adicionalmente, el sector enfrenta el desafío de agregar valor a su producción, por lo que el sumar atributos de sustentabilidad puede ser clave para la competitividad sectorial y para lograr los objetivos comerciales será clave contar con estos atributos. Por otro lado, el sector se encuentra organizado bajo la modalidad de asociaciones gremiales y organizaciones de pequeños productores, que han manifestado su interés por avanzar en esta temática. Dado lo anterior, será fundamental lograr convencer a los agricultores de lo importante de generar políticas de sustentabilidad y RSE.

Por otro lado, los cambios en gustos y costumbres alimenticias de la sociedad obligan a los procesadores de frutos secos a enfrentar más desafíos que nunca. En algunos casos, deberán actualizarse con nuevas prácticas y tecnologías de producción, mientras que en otros solo tendrán que mejorar la eficiencia de producción, convirtiendo los nuevos desafíos en oportunidades.

IV. Plan de *marketing*

4.1 Objetivos de *marketing*.

El principal objetivo del *marketing* es crear valor en las distintas líneas de negocios y construir relaciones sólidas con los clientes, con el propósito de capturar su valor. En este sentido y dado que se asesorará a los agricultores y también se generan

oportunidades de negocio en las Islas Canarias, es necesario crear dos estrategias diferentes, pero siempre unidas en la calidad del producto y la atención al cliente.

4.1.1. Perspectiva financiera.

Desde este punto de vista, la estrategia establecida, busca obtener el umbral de rentabilidad que permita a los clientes asegurar las ventas mínimas para la continuidad de la operación, los objetivos definidos se detallan a continuación.

Aumentar las ventas.

Las tareas se realizarán con visitas semanales a los clientes agricultores. Por otra parte, consultas semanales y mensuales a los importadores del mercado canario con los siguientes *ítems*:

- El indicador que Interagro usará será el número de ventas mensuales incluyendo las nueces en España y los servicios en Chile.
- La meta que se plantea para este plan de *marketing* es el aumento de clientes en Chile 75 toneladas por año.
- En las Islas Canarias se medirá con número de reuniones concretadas y *merchandising* entregado.
- La frecuencia con la que se medirá será mensual, trimestral y semestral.

Consecución de ventas.

Las tareas relacionadas con las ventas serán el resultado del servicio personalizado y de calidad.

- Se propone un servicio de postventa relacionada con el cliente local y con el exportador.
- Se analiza la calidad del servicio a los agricultores con reuniones para un *feedback* permanente.
- En relación con los importadores canarios, se hace un seguimiento desde la primera solicitud de productos, hasta la llegada de este a su destino.
- La frecuencia con la cual se mide este *ítem* será de carácter necesario una vez se realicen las ventas, estableciendo una retroalimentación completa cada 6 meses.

- La meta en este ítem es el 100% de satisfacción de los clientes agricultores, el nivel de satisfacción de los importadores se mide con la frecuencia de compra entendiendo cumplido el objetivo al 100% si el cliente realiza compras recurrentes.

4.1.2. Perspectiva *branding*.

La estrategia que persigue esta perspectiva es el posicionamiento de la marca Interagro en el mercado canario y particularmente al segmento objetivo. La plataforma *web* será relevante en conjunto con las diferentes redes sociales (RRSS) para transmitir a los clientes, usuarios e influenciadores sobre la experiencia Interagro. El objetivo principal es:

Posicionamiento de la marca:

Esta se realizará en canales de difusión como la *web*, las ferias internacionales y entre los *traders* quienes en un comienzo nos harán de contacto con los posibles importadores.

El objetivo principal de este plan es atraer clientes, usuarios, *traders* y otros.

Las tareas iniciales serán:

- Crecimiento de cartera de clientes.
- Aumento de las consultas.
- Las visitas a la página web.
- Incremento de cuota de mercado.
- Visitas a las ferias más importantes.

Los indicadores se medirán a través de las consultas, visitas de los agricultores para conocer lo servicios de Interagro y por parte de los importadores se medirá el éxito con el número de reuniones virtuales y las solicitudes de muestras solicitadas.

La meta es aumentar el número de *feeds* en la *web* y *leads* para incrementar el número de reuniones con importadores tanto con *traders*.

La frecuencia con la que se medirá este *ítem* será mensual, para conocer el estado de crecimiento de marca.

4.1.3. Relacionamiento.

Esta estrategia está muy relacionada con el posicionamiento de marca, a diferencia de la anterior este se centra solo en los importadores, *traders*, clientes locales e internacionales.

- El objetivo es generar cartera de clientes a nivel internacional.
- La estrategia es la asistencia al mayor número de eventos posible tanto en Chile como en el exterior.
- La tarea es aumentar el número de importadores, manejar estadísticas con las preferencias y precios de la competencia, conocer el tipo de producto el cual importan.
- Los indicadores se miden mediante encuestas personalizadas.
- La meta es tener un diagrama de los posibles clientes, de sus gustos, preferencias y mejorar la calidad del producto y servicio ofrecido.
- La frecuencia depende del número de eventos y de la periodicidad de estos, la proyección será actualizada semestralmente.

4.2 Estrategia de segmentación.

Con los resultados del estudio de mercado se considera que el modelo de negocio cuenta con dos tipos de clientes, por una parte, se encuentran los productores chilenos de frutos secos que cuentan con producción de nueces y por otro lado están los importadores españoles de frutos secos.

Dicho lo anterior, se cuenta con diferentes estrategias para cada tipo de clientes como se detalla a continuación:

- Características del producto: Nuez tipo Chandler.
- Segmentación geográfica. Donde se busca disminuir los costos operativos acotando la zona geográfica seleccionada definiendo el mercado objetivo en las regiones V a VII, regiones donde se concentra la mayor cantidad de producción además del mayor aumento de hectáreas plantadas en los últimos años.
- Segmentación por volumen. Donde se trabajará con clientes que tengan una capacidad de producir a lo menos 50 toneladas de nueces para exportación.

Para lo anterior es que se intenta posicionar con un servicio diferenciado, donde la implementación de plan de mejora productivo generado por el agrónomo experto nos

ayudará a posicionar a Interagro como la mejor alternativa para el segmento objetivo (Anexo 13).

En cuanto a los importadores españoles se segmentan por tipo de fruta que importan, en este caso nueces, ya que esto que esto permite ahorrar recursos por el hecho de ya trabajar con este producto, también por la zona geográfica (Canarias) por el atractivo que presentan los más de 30 millones de turistas que reciben por año y por último por volumen de exportación se diferencia entre grandes y medianos exportadores.

Las características de la nuez chilena la posicionan como la mejor nuez del mundo, gracias a su color extra light, su frescura y su rendimiento en partido, Por otro lado, Chile cuenta con condiciones únicas en el mundo que le permiten producir en contra estación y abastecer a los mercados con una nuez fresca, inocua y saludable.

Finalmente, se concluye que, en el mercado de las Islas Canarias, en España existe una oportunidad de negocio. Tras el estudio de mercado que se realizó, se comprobó que existe una brecha de mercado sin satisfacer.

4.3 Estrategia de producto/servicio.

En este punto se deben separar las estrategias entre el servicio de Interagro en Chile con el producto que se exportará en España.

Considerando principalmente las necesidades y preferencias del mercado objetivo en Chile y basados en las conclusiones del estudio de mercado se define que el servicio se diferenciará por la asesoría a los productores ayudándolos a mejorar su producción, para esto se creará el área de asesoría agrícola, se contratará a un ingeniero agrónomo que lo asesorará en terreno el proceso productivo. La asesoría contará con un diagnóstico inicial, y un plan de acción de corto y mediano plazo. Este proceso de asesoría será incluido en la tarifa tradicional que se cobra por el servicio de exportación que en este caso es de 8% (promedio industria), como ejemplo durante el primer año se espera que la venta del producto en las islas canarias sea de unas 200 toneladas, con un precio medio de 3,094 dólares la tonelada, con un tipo de cambio medio de 773,5 establece un ingreso estimado de \$49.504.000.

Por el lado de España, la estrategia de producto, estará en función de la capacidad de satisfacer la demanda de las diferentes formas en las que se venden las nueces,

enteras, partidas con máquina o partidas manualmente, siempre con la calidad superior ya reconocida mundialmente, donde solo la fruta de Estados Unidos puede alcanzar los niveles de calidad de la nuez chilena, la ventaja radica en la posibilidad de tener una producción contra cíclica que permite el acceso a nueces frescas todo el año cobrando los precios internacionales según la calidad y el calibre de la fruta.

4.4 Estrategia de Precio.

Se proyecta que Interagro estará incluida en la industria de la exportación de los frutos secos donde los precios son fijados por la industria tanto en la tarifa de exportación como el precio de la nuez (commodities), se cobrará el promedio de mercado (8%) en el servicio de exportación y una vez que Interagro se posicione y de acuerdo a los atributos se irá aumentando el mismo en la medida que el mercado lo permita.

La disposición a pagar por este servicio está validada dentro de la industria, donde es común que los productores contraten servicios de exportación para asegurar una cartera de clientes.

En relación con los clientes importadores, se puede obtener un producto de calidad, con la ventaja de suplir la demanda de fruta. Para determinar el valor final de la nuez en promedio se tiene que considerar diferentes factores tales como, calibre, calidad, entera, partida a máquina o manual (Ventaja competitiva sostenible). Dado lo anterior y teniendo en consideración el punto 3.2 y VRIO, se considera que las alianzas con los agricultores, la transparencia del proceso, la experiencia de los miembros y el plus de asesoría que Interagro entrega darán lugar a mantener la ventaja competitiva en el mercado. Por otro lado, en este mismo sentido se consideran para los clientes de las Islas Canarias, la estacionalidad del producto, el precio de este y la calidad ventajas suficiente para mantener dicha estrategia en el tiempo.

4.5 Estrategia de Distribución

En este sentido y tal como indica el Canvas se realiza la estrategia de distribución de tres maneras diferentes:

- La página *web*. A través de esta se generan *leads* para contar tanto a los posibles agricultores en Chile como los importadores en las Islas Canarias.

- Visitas en terreno. Aquí se concretan los contactos iniciales de la página *web*, para Chile con visitas en terreno, en los fundos, campos, con reuniones telemáticas y / o en oficina. En las Islas Canarias las visitas se realizan por el gerente comercial, el cual hará las gestiones para la venta de los servicios de Interagro. Adicional a lo anterior, también se consideran las visitas que puedan generar los referidos tanto en Chile como en las islas Canarias, ampliando así la red de contactos.
- Ferias internacionales. Este es uno de los *ítems* más importantes dado que donde Interagro se dará a conocer a nivel internacional con la participación en ferias internacionales, como pueden ser *Interfood*, *world of taste*, etc. y en las Islas Canarias en la feria local como son las de *Infecar* o “Gastro Canarias” en las Isla de Tenerife.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.

Para comunicar de manera efectiva la propuesta de valor, se utilizarán las siguientes estrategias de comunicación y venta.

4.6.1 Imagen Corporativa

La representación de su marca y logo, la imagen corporativa de Interagro busca transmitir todas propiedades de la entidad. Este es un logo simple dará percepción de empresa seria y formal, transparente se transmite de manera ágil.



Fuente: Elaboración propia

Se trabajará en el conocimiento de la identidad de Marca (Interagro) que se explica en base la unión de dos palabras claves en el negocio, “integración” de “agricultores” para la “exportación” e “importación”.

4.6.2 Mensaje a Transmitir.

Transparencia y preocupación por el agricultor dado que como se observó en el punto 2.0 en relación con la competencia, la gran mayoría de los exportadores no se preocupa por el productor, su propósito es la compra y venta de la materia prima sin asesorar a los agricultores, sin mejorar sus ingresos y sus condiciones de producción actual.

4.6.3 Comunicación y Publicidad

La estrategia de comunicación refiere visitas a los agricultores clientes en Chile y mediante reuniones virtuales y posibles visitas a los importadores en las Islas Canarias.

En Chile, el primer año el plan de *marketing*, incluirá una inversión en publicidad en la radio Agricultura por un monto de \$300.000 mensuales, durante los meses de enero hasta abril, esto dará derecho a anuncios de 30 segundos en varias franjas horarias por un total de cuatro veces al día.

Después de la cosecha que corresponde a los meses desde abril a diciembre se incrementa la inversión en publicidades radiofónica hasta llegar a un costo mensual de \$350.000.- con seis anuncios diarios (Anexo 14).

Estos anuncios en medio a nivel nacional en horarios de punta (ida y regreso del trabajo), enfocado especialmente en lograr que los clientes visiten la plataforma de servicios.

Avisos en redes sociales (LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter), las cuales se mantienen de carácter informativo, con el objetivo de dar a conocer tanto la marca como los servicios propiamente tal, a los cuales puede acceder mediante la plataforma *web*.

Los mensajes que se transmiten por estos medios a todo público que haga uso de estas tecnologías, será dirigido hacia clientes objetivos.

Los mensajes son principalmente:

- Difusión de la empresa
- Misión y Visión
- Objetivos de la empresa
- Razón de existir

- Servicios ofrecidos
- Beneficios para los clientes y/o testimonios

En las Islas Canarias se realizarán además de las ya mencionadas visitas una serie de productos que darán lugar a la imagen de marca entre los importadores. La inversión se realizará en los siguientes productos:

- Lápiz y bolígrafos con logo y marca
- Libreta de notas con logo y marca.
- Muestras de frutos para degustación.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

En primer lugar, la estimación de la demanda se debe analizar desde el punto de vista los productores, donde la cantidad de hectáreas plantadas de nogales y la cantidad de nueces producidas en Chile es factor principal para considerar, desde aquí es donde se crea la demanda por servicios de Interagro, puesto que el mayor porcentaje de esta se termina exportando y los agricultores contratan servicios de exportación para lograr la venta. En Chile, la producción de nuez, aumenta por el resultado de aumento de superficie de plantaciones pasando de 23 mil hectáreas en 2011 a más de 45 mil en 2020 y las mejoras productivas que se han ido desarrollando que dan como resultado un aumento sostenido en la producción en toneladas donde se pasó de producir 57 mil toneladas en 2014 a 130 mil en 2020 y se estima que llegue a las 250 mil toneladas para 2030 (Anexo 15).

Este crecimiento ha posicionado a Chile como el segundo exportador detrás de Estados Unidos y tercer productor mundial de nueces detrás de China y Estados Unidos, en poco tiempo pasó de ser un simple espectador de esta industria a un actor de primera línea (Anexo 15).

A partir de esta información, considerando además que se cuenta con un acuerdo preferente para distribuir la producción del fundo Tatihue (Agrofruta) de 140 toneladas de Nuez en el año 2021, y por último entendiendo que las exportadoras de nueces por lo general parten con un volumen de exportación cercano a 300 toneladas (investigación

de mercado), es que se define la demanda inicial en 200 toneladas y a partir de ahí un aumento de 75 toneladas por año hasta llegar a las 500 en 5 años.

Una vez definida la cantidad de nuez para exportar, se debe establecer si existe una demanda de este producto en el mercado objetivo que nos permita proyectar la venta de este, logrando cumplir con los objetivos comerciales que dan sustento al modelo de negocio.

En España, desde el año 2020 casi un 20% de las importaciones de nueces vienen desde Chile, lo que representa un volumen de casi 6000 toneladas de nuez, si además se considera que el consumo viene aumentando sostenidamente en los últimos años y que en las Islas Canarias se cuenta con 30 millones de turistas por año, esto representa un enorme potencial, considerando que un 65% de los importadores encuestados consideran la nuez chilena como un producto atractivo para trabajar y aun no lo hacen.

Tabla1

Calculo de ingresos	
% Sobre Precio	8%
Precio de venta por tonelada	\$3.094.000
Precio Dólar	\$773,5
Precio de kilo nuez promedio	\$4,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Venta anual de toneladas				
2022	2023	2024	2025	2026
200	275	350	425	500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por exportacion	\$49.504.000	\$68.068.000	\$86.632.000	\$105.196.000	\$123.760.000
Total	\$49.504.000	\$68.068.000	\$86.632.000	\$105.196.000	\$123.760.000

4.8 Presupuesto de *marketing* y cronograma

Tal y como se explica en el punto 4,6 se realizan dos estrategias de *marketing* diferentes, aquí se muestra cómo en Chile se inicia con el gasto en publicidad radiofónica con un monto inicial el cual se incrementa en los meses de mayor recolecta hasta llegar a un total de \$4MM anuales. Por otro lado, en Canarias la inversión en marketing se realiza sobre todo en *merchandising*, obsequios y muestras de los productos, se contempla la asistencia a las ferias canarias especificadas en el punto \$4,5MM las cuales se realizan los meses de mayo y junio con un gasto presupuestado para cada una de ellas de \$1MM. Por lo ello se plantea una inversión anual de \$4MM.

	Gasto Mk Chile	Gasto Mk Canarias
Año 1	\$4.000.000	\$4.000.000
Año 2	\$4.200.000	\$4.200.000
Año 3	\$4.400.000	\$4.400.000
Año 4	\$4.600.000	\$4.600.000
Año 5	\$4.800.000	\$4.800.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

En la tabla 4, se puede observar la inversión en marketing con una proyección a 5 años tanto en Canarias como en Chile se prevé que crezca un aprox. de un 5% anual, hasta llegar al 5° con un monto total de 9,6 millones de pesos entre ambas estrategias.

5. Plan de Operaciones (ver detalle en parte II)

El plan de operaciones incluye 2 tipos de actividades:

- Actividades de apoyo: Infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras.
- Actividades Primarias: Logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios.

El flujo productivo se divide en 2 partes:

- Flujo Productivo (Chile) incluye: Actividades de promoción y publicidad, acuerdo de producto, producción, entrega y post venta.
- Flujo exportador (España) por su parte incluye: Visitas a terreno y ferias para buscar clientes, acuerdo de producto entrega y post venta.

Para iniciar las operaciones de Interagro, el equipo debe tener un conjunto de actividades previamente realizadas: Creación de la empresa, infraestructura física reclutamiento, infraestructura tecnológica, *marketing* y publicidad y operaciones.

6. Equipo del proyecto (ver detalle en parte II)

La sociedad inicialmente estará compuesta por tres dueños fundadores que además participaran con distintas obligaciones en la operación de la empresa.

El aporte de capital será del orden de los M\$ 36.474.802 suficiente para poner en marcha el proyecto.

La operación de la empresa requiere de un colaborador en el mercado objetivo (Canarias), que será el encargado de la colocación final del producto y todas las actividades que se desprendan de la misma. En este caso uno de los socios ocupara este cargo.

Los otros 2 socios gestores desarrollaran sus funciones en Chile, dividiéndose todas las tareas distintas a las desarrolladas por el agrónomo, el que será contratado desde el inicio de la operación.

La estructura organizacional es de tipo funcional, donde cada socio gestor desarrolla las actividades en las que tiene mayor potencial de éxito y experiencia.

Con el propósito de poder retener talento en el tiempo y poder ser competitivos en la oferta laboral se diseña un sistema de bonificaciones que estará dividido entre Incentivos (bonos) y compensaciones por antigüedad y desempeño.

7. Plan Financiero (ver detalle en parte II)

Los aspectos más relevantes a destacar del análisis financiero son por ejemplo el resultado del VAN \$42.436.953, con una tasa de descuento del proyecto calculada en 15,49%.

Bajo el criterio del VAN este proyecto debería aceptarse, ya que es mayor que cero. La tasa interna de retorno TIR, se estimó en un valor del 40%. El Playback es de 3,1 años.

El análisis de Sensibilidad arrojó 3 variantes que pudiesen afectar la operación, primero el precio internacional de la nuez Chandler, la segunda es el tipo de cambio, la tercera está relacionada con la tarifa promedio de la industria de la exportación, luego del análisis se considera que existe capacidad suficiente para absorber una importante disminución en estas variantes.

Los supuestos considerados en el análisis financiero se basan en un escenario a considerar sin pandemia, pudiendo no ser tan exactos especialmente en el año 2021 que está resultando muy por sobre el promedio normal tanto en crecimiento como en inflación.

El proyecto se evalúa a 5 años y considera las condiciones actuales para emprender un negocio en Chile, en términos económicos y tributarios.

Analizando algunos aspectos podemos destacar que los ingresos son crecientes en todos los periodos al igual que la utilidad sobre las ventas, donde se parte con resultados negativos de -5,32% para estabilizarse y concluir en el quinto año sobre el 40%.

A través del ROE se puede concluir que el proyecto posee una buena capacidad para generar beneficios a los accionistas entregando beneficios desde el segundo año.

8. Riesgos críticos (ver detalle en parte II)

Riesgos Críticos	Tipo de Riesgo	Nivel de Riesgo	Mitigacion
Posicionamiento inicial y penetración de mercado	Estrategico	Alta	Inversion en Mk Calidad Atencion
Comunicación del Valor	Funcional	Medio	Inversion en Mk. Visita a Clientes para reforzar valor.
Desviación de la estimación de la demanda	Operacional Estrategico	Alto	Visita constante a clientes. Conocimiento de Necesidades.
Fluctuaciones que tiene el tipo de cambio y no pago.	Operacional Estrategico	Alto	Forward y seguros para conformidad de y Tranportes
Tendencias del Mercado.	Funcional	Medio	Diversificacion de Mercado. Diversificacion Frutos.
Capacidad de Negociación Grandes Exportadores	Estrategico	Bajo	Calidad de Atencion. Valor Agragado por Asesoría.
Incertidumbre Internacional	Estragico	Alto	Mercados Desarrollados con alto porcentaje de inmunizacion.
Políticas Restrictivas (Aranceles)	Funcional	Medio	Actualizacon Legal Continua. Cursos y especilizacion en normativa europea.
Baja Calida de Atencion Percibida	Funcional	Alta	Contacto directo con Aguicultor. Contacto directo con Importador. Visitas semanales. Encuestas de calidad.
Problemas con los medios de Transporte	Funcional	Alta	En chile, se trabajara con las mejores empresas de trasporte y con sistema FOB En Canarias aunque sea sistema FOB se hará seguimiento hasta recepcion del producto.
Capacidad de otras empresas de prestar simulaiones servicios	Estrategico	Medio	Para mitigar este item, se ofrece por el mismo precio, mayores servicios, asesoria con Ingenieros Agronomos. En las islas Canarias debemos mantener un contacto continuo y muestras de productos para que conozcan la calidad del produtco y profesionalidad de la empresa.

Riesgos Críticos Ambientales	Tipo de Riesgo	Nivel de Riesgo	Mitigacion
Baja produccion y alto consumo de Agua	Funcional	Alta	Para evitar la baja produccion y consumo de agua se implementaran sistemas de ahorro y aumento de produccion. Para evitar que Importador no cubra su solicitud se trabajar en el aumento de agricultores de calidad.
Altas temperatutras	Funcional	Alta	Avances tecnológicos y diversificación geográfica
Degradacion de la tierra	Funcional	Alta	Avances tecnológicos y diversificación geográfica
Heladas	Funcional	Alta	Avances tecnológicos y diversificación geográfica

9. Propuesta Inversionista (ver detalle en parte II).

La propuesta considera ceder una parte de la participación de InterAgro SPA. Para el desarrollo del proyecto a 5 años, se requiere una inversión inicial de \$14.750.000 y una inversión en capital de trabajo de \$ 21.724.802

totalizando \$ 36.474.802 los que se constituirán en el primer año. La estrategia de financiación no contempla la solicitud de préstamo, se considera el financiamiento interno a través de tres socios fundadores, a los cuales se le sumaría un nuevo socio inversor externo. Los socios fundadores mantendrán un 28,33% cada uno y el nuevo inversionista entrara con un 15%.

Para la incorporación de este Socio Inversor se proponen las siguientes condiciones:

- Participación ofrecida del 15% de la propiedad de la sociedad.
- Inversión requerida de \$ 5.471.802 materializados en la primera quincena de enero del año 2022.
- Valor Actual Neto (VAN) a 5 años de \$42.436.953.
- Tasa Interna de Retorno (TIR) de 40% al cabo de los 5 años.
- Plazo de Recuperación de la Inversión (Playback) de 3,1 años (37.2 meses).
- Retiros de dividendos desde el cuarto año en adelante.

Cualquier aumento de capital o venta de participación de la compañía respetara el derecho preferente de los actuales accionistas de acuerdo a los porcentajes señaladas.

10. Conclusiones:

Este plan de negocio tiene como objetivo el análisis de la factibilidad para la creación de una empresa de exportadora, enfocada en nuez Chandler, sin producción propia, enfocada en la zona centro sur de Chile y dirigido a pequeños y medianos productores.

Desde el punto de vista de la industria, esta esta en crecimiento tanto por el lado del consumo de nuez a nivel internacional, la cantidad de hectáreas plantadas de nogales y la cantidad de nuez exportada desde Chile

Para validar la deseabilidad del servicio ofrecido se realizaron encuestas por mail a tanto a productores locales como a importadores españoles además de reuniones en terreno con exportadoras y productoras chilenas además de algunos actores relevantes de la industria.

Se concluye que un gran porcentaje de productores locales e importadoras de las Islas Canarias están dispuestos a requerir de nuestro servicio/producto.

Existe un mercado potencial para diversificar InterAgro dentro de la misma industria de la nuez, prestando servicios productivos a los agricultores para lo cual se requiere una inversión en capital no tan importante con altos retornos desde el primer año.

En relación con los análisis del PESTEL y PORTER se concluye que los riesgos en general tienden a ser moderados gracias la diferenciación del servicio ofrecido y en caso contrario existen alternativas para mitigarlos.

11. Fuentes:

Foreign Agriculture Service/Departamento de Agricultura de los Estados

Unidos <https://www.fas.usda.gov/regions/chile>

Nueces: Chile tiene la mayor tasa de crecimiento productivo medio anual/ Marcelo

Muñoz V. nueces, exportación de nueces, superficie, precios, variedades,

mercados/www.odepa.gob.cl; [Instituto canario de](http://www.instituto-canario-de-estadistica.es)

[estadística.](http://www.instituto-canario-de-estadistica.es) (<http://www.gobiernodecanarias.org/istac/>)

Informe del consumo alimentario de España del 2018. Ministerio de Agricultura, Pesca y

Alimentación <http://publicacionesoficiales.boe.es/>

Informe del consumo alimentario de España del 2019. Ministerio de Agricultura, Pesca y

Alimentación <http://publicacionesoficiales.boe.es/>

Estadística Comercio Exterior de Bienes de Canarias Resumen anualidad 2019 Gabinete

Técnico de CC. OO / Gobierno de Canarias.

Boletines del rubro, Cabecera principal, Comisión Nacional de Frutos Secos y

Deshidratados, Frutas frescas y procesadas, Frutas y hortalizas procesadas septiembre

2020/[https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletines/boletin-de-fruta-septiembre-](https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletines/boletin-de-fruta-septiembre-2020)

[2020](https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/boletines/boletin-de-fruta-septiembre-2020)

Panorama Agricultura chilena 2019 / Oficina de estudios y políticas agrarias / Ministerio

de Agricultura Chile / ODEPA.

Informe mensual de comercio exterior agroalimentario y pesquero enero 2021/ /

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación:

[https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-](https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/notametodologica2020_tcm30-381433.pdf)

[prospectiva/notametodologica2020_tcm30-381433.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/notametodologica2020_tcm30-381433.pdf)

Una mirada al panorama económico español/Sebastián Pillado Director ProChile España/Trochiles [/https://www.prochile.gob.cl/](https://www.prochile.gob.cl/)

Informe de Política Monetaria junio 2021/ Áreas/ Política Monetaria/Informe de Política Monetaria/ Banco Central de Chile [/https://www.bcentral.cl/#](https://www.bcentral.cl/#)

12.Tablas

Tabla 1. Cálculo de Ingresos

Tabla 2. Venta anual por toneladas

Tabla 3. Proyección de ingresos por exportación

Tabla 4. Inversión en marketing

13. Anexos: Anexo 1

Zonas de producción



PRINCIPALES PRODUCTOS:

- ✓ Ciruelas deshidratadas
- ✓ Pasas
- ✓ Avellanas
- ✓ Manzanas deshidratadas
- ✓ Nueces
- ✓ Almendras

En 2016 Chile se posicionó como el primer exportador de ciruelas deshidratadas en volumen y el segundo del mundo en valor.

Las ciruelas deshidratadas alcanzaron exportaciones por más de US\$ 157,4 millones durante 2016. Estados Unidos es el mercado destino más relevante, le sigue Reino Unido y México.

Entre 2012 y 2016, las exportaciones totales de ciruelas deshidratadas crecieron 2,6% promedio.

En 2016 Chile se posicionó como el tercer exportador mundial de nueces.

Las exportaciones de nueces en 2016 totalizaron US\$ 242 millones y los principales destinos fueron Turquía, Italia y Brasil.

La nuez chilena es reconocida por su calidad en todo el mundo, incluso logrando mayores precios que el resto de los países productores. Sus principales atributos son su color, sabor y rendimiento.

Anexo 2

Investigación de Mercado:

Cuestionario para Agricultores Chile:

Nombre de fundo:

Nombre encuestado:

Comuna

Teléfono

Mail

Pregunta 1: ¿Tipo de fruto seco con el cual realiza su producto?

Pregunta 2 ¿País de donde realiza sus importaciones de frutos secos en la actualidad?

Europa (excluyendo España)

España

Estados Unidos

Otros (Medio Oriente, Asia)

Pregunta 3 ¿Cual es número de toneladas de frutos secos que utiliza en la actualidad para realizar el producto final?

Pregunta 4: De los siguientes atributos cuales son las que busca cuando importa frutos secos:

Cálida

Bajo costo

Sustentabilidad (criterios ESG)

Certificaciones ISO

Pregunta 5: ¿Cuáles son los canales de compra que utiliza en la actualidad?

Página web de Empresa exportadora

Consultor de confianza

Trader Certificado

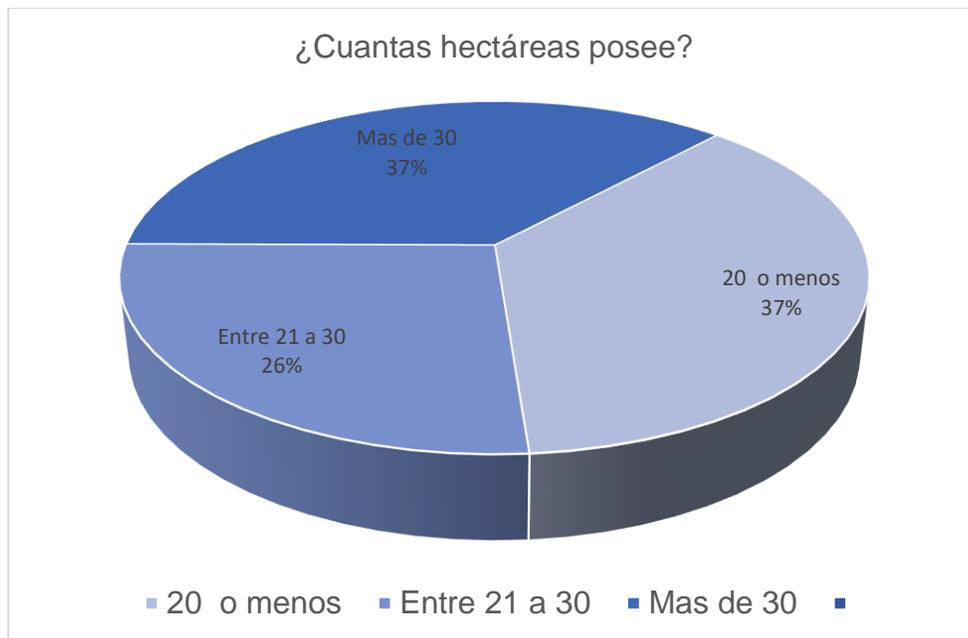
Pregunta 6: Conociendo la calidad del producto chileno, la estacionalidad de este, el precio competitivo ¿Realizaría importaciones desde el mercado chileno?

Resumen y Análisis de las encuestas realizadas a Fondos Chilenos:

En el proceso de investigación de mercado de los Agricultores chilenos se realizaron las siguientes actividades:

- Encuesta posibles clientes: se seleccionó una muestra de productores locales de frutos secos (30) filtrando para esta investigación los que producían nueces con un total de 19 Fondos con ubicación geográfica entre las V y VII y con un volumen de producción cercano a las 150 toneladas
- Entrevista en profundidad encargado de fundo Totihue en Requinoa, productor principalmente de cerezas que además mantienen 25 hectáreas de nogales (tipo Chandler). Posible cliente
- Entrevista en profundidad al gerente de exportadora Melisen en Calera de Tango, exportador de nueces. Competencia
- Entrevista en profundidad a Raimundo Arnaiz director de Chilenut.

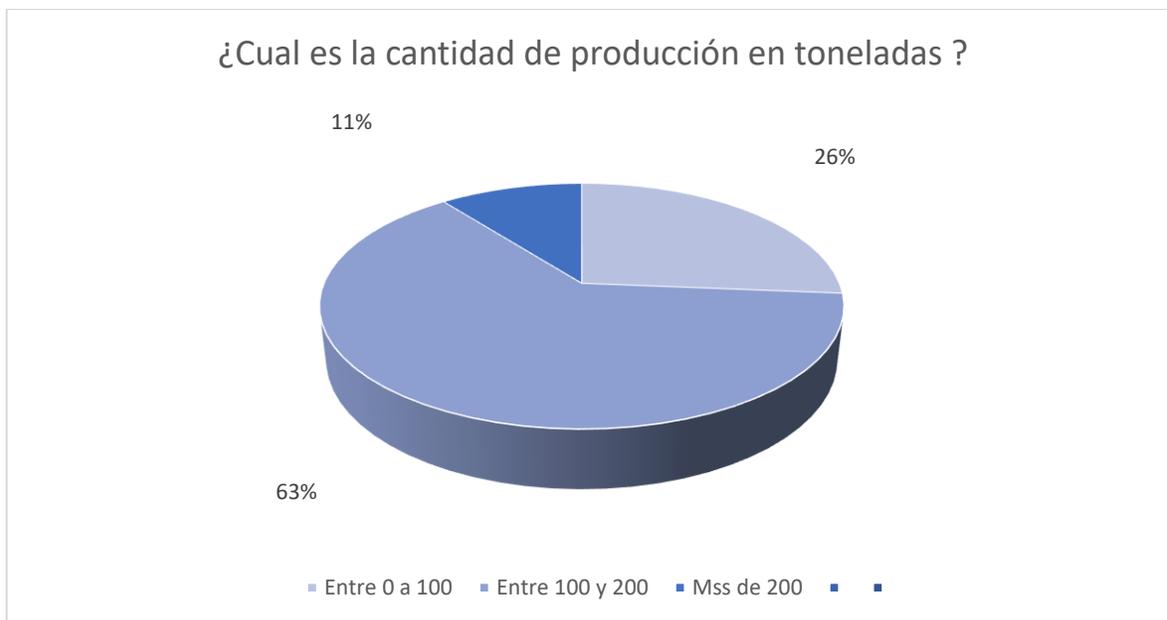
La primera pregunta va relacionada con el número de Hectáreas de nueces que se explotan, dando un resultado 29,21 Hectáreas con la siguiente distribución.



La segunda pregunta del estudio de mercado va relacionada con el tipo de fruto seco que produce cada fundo dando un resultado de:

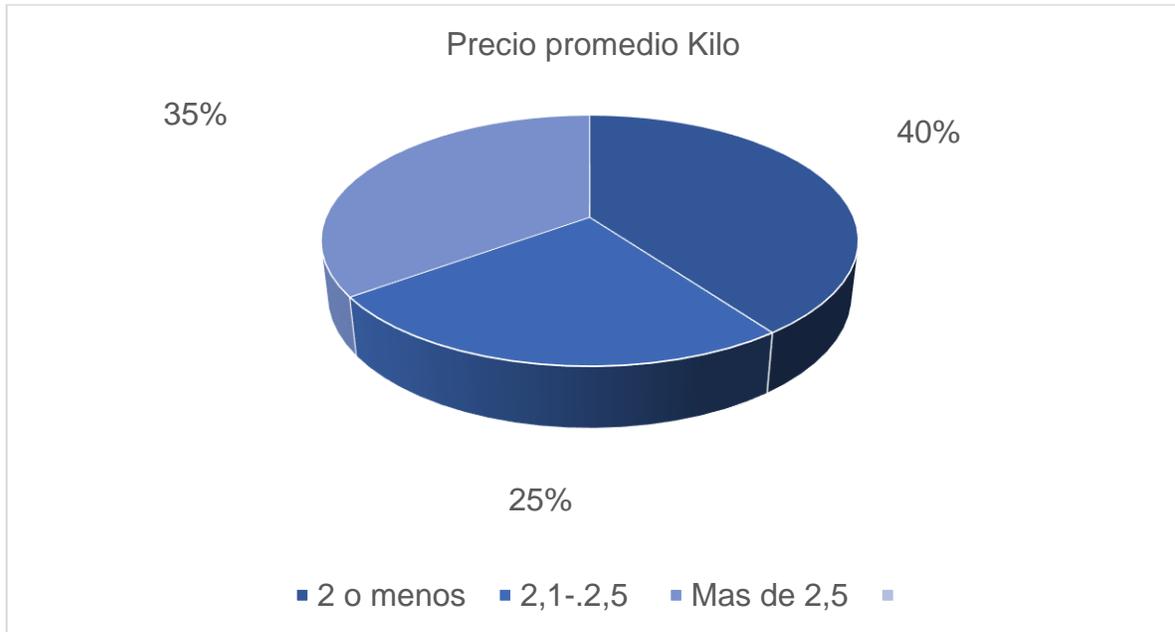


En la tercera pregunta se establece el número de toneladas que se producen, resumidos en intervalos:



La cuarta pregunta se encamina a conocer los mercados en los cuales los fondos venden su producción, dando la opción de mercado nacional o mercado internacional, el 100% de las encuestas dieron como resultado que las empresas venden su producto para exportación.

En la quinta pregunta se investiga el precio medio de venta en dólares FOB que recibe cada uno de los Fondos:



En la sexta pregunta se pide al agricultor que valore la calidad de su producto dando un resultado de productos con calidad media y alta.

En la séptima pregunta se desliza la posibilidad de mejora de la productividad con la asesoría de InterAgro, preguntado si con esta, mejoraría la calidad de su producto y si realmente invertiría en Asesoría.



En la octava pregunta los agricultores confirman vender una media del 92% la producción total, siendo el factor menor de venta de un 85%.

Novena Pregunta: Revisada esta respuesta se intuyó que la transparencia del proceso es uno de los atributos que podrían marcar la diferencia dado que la gran mayoría de los agricultores perciben una falta de esta en el proceso.

En la Décima, Undécima, Decimosegunda y Decimotercera se pregunta para conocer, el calibre, el porcentaje de merma de la producción, plazos en los cuales vende la totalidad de la producción y el tipo de nuez que cosechan. Estas preguntas determinan los amplios márgenes de mejora que InterAgro puede cubrir, así como ratifica la estacionalidad contraria con los países del hemisferio norte.

Resumen y Análisis de las encuestas realizadas a los importadores de las Islas Canarias:

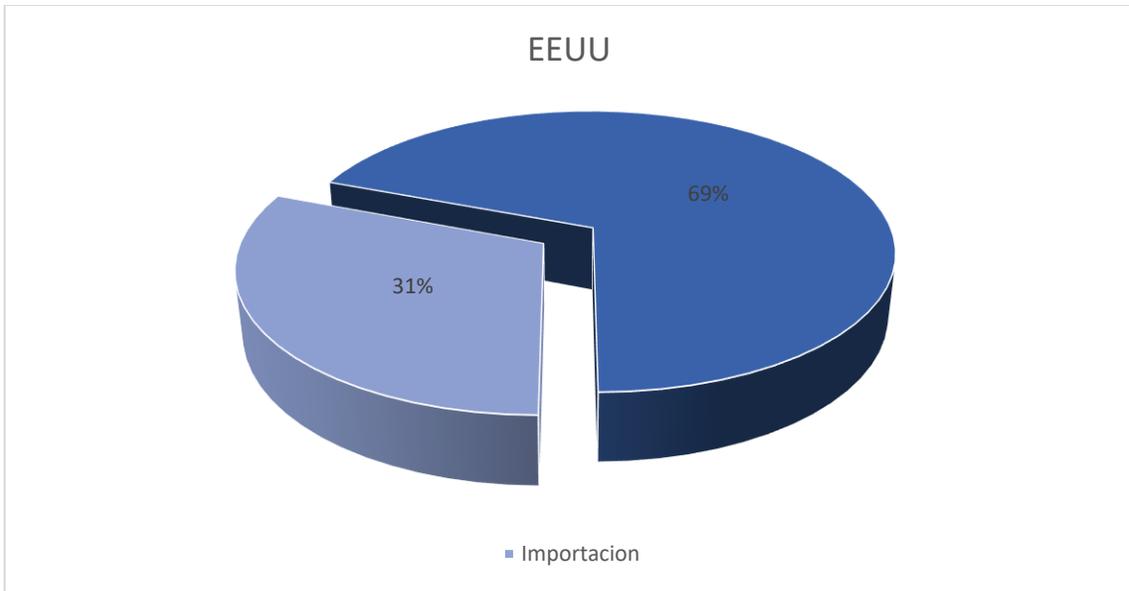
En este proceso de investigación se ha contactado a 26 empresas en las Islas Canarias los cuales se encargan de la distribución y abastecimiento de empresas y supermercados. En un primer lugar se consideró la exportación de varios frutos, pero para comenzar se realizarán las primeras operaciones con el mercado de nueces.

La primera pregunta va con relación al fruto seco importado. Las almendras, las pasas, maní, y semillas de girasol 77% las importado. Preguntando por las castañas el 57% de las empresas contactadas las incluyen entre sus importaciones. Y el fruto más importante para el negocio, la nuez, el 77% de las empresas incluyen su importación tanto en sus procesos de fabricación, envasado para venta directa o incluido en mix de frutos secos.

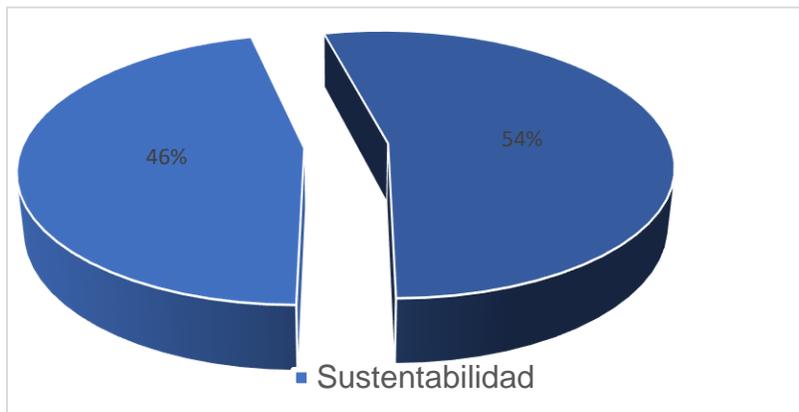
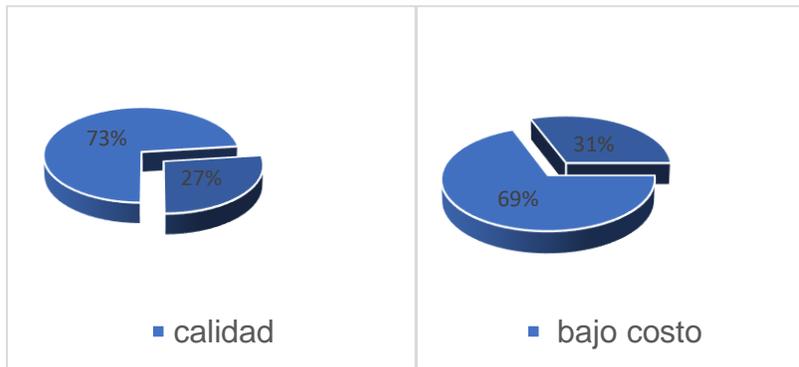


Otra de las cuestiones planteadas tiene que ver con el origen de las importaciones diferenciando las importaciones desde España en primer lugar, después se considera las importaciones que proceden desde el resto de europea y por último se pregunta por las exportaciones que proceden desde EEUU.

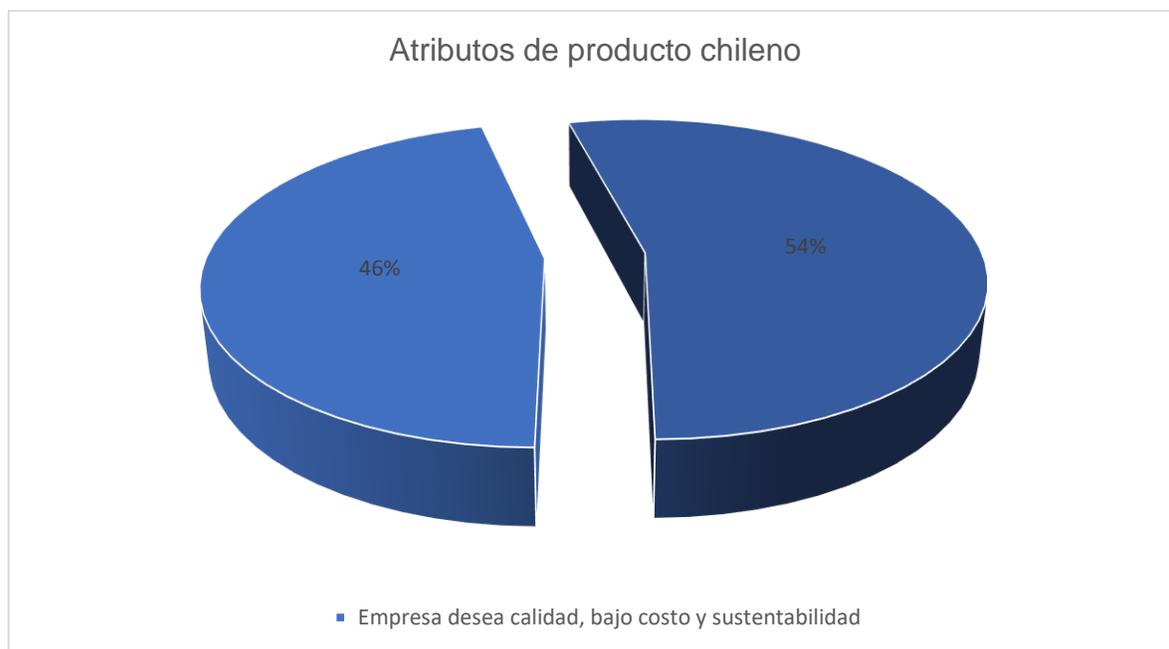
Importaciones de Origen español, 46%, importaciones de Europa, 50% y el 31% de las empresas y lo cual no da una oportunidad de negocio es que el 69% no importa desde países del continente americano. Esto se debe a que los factores climáticos son los mismos en las tres regiones comentadas con lo cual se concluye que su demanda queda satisfecha solo en una parte del año.



Otra de las consultas está relacionada con los atributos que esperan de un producto:
 En primer lugar, buscan calidad con 73%, precio 69% y sustentabilidad 55%

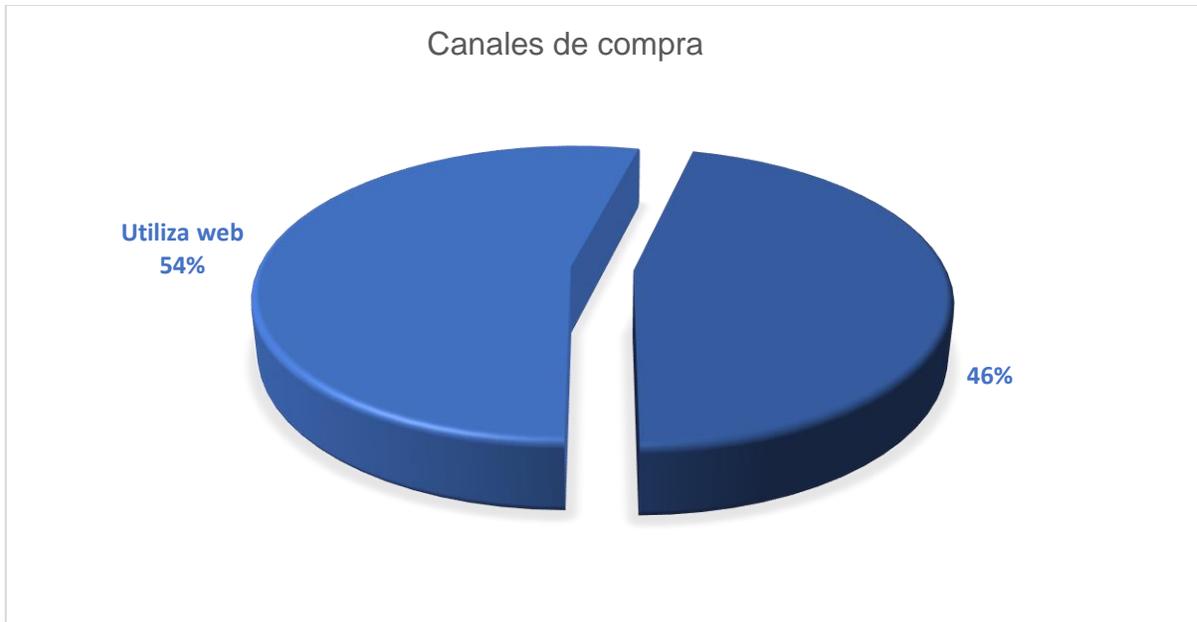


Revisando los tres ítems en conjunto se observa que el 46% de las empresas buscan el mix completo de sustentabilidad, calidad y bajo costo, coincidiendo el tamaño de las empresas, las que más se preocupan con los tres ítems son las más grandes de las 26 contactas otras buscas otros atributos anteriormente comentados y que los productos chilenos poseen.



Otra de las preguntas realizadas es el canal de compra con el cual suelen obtener sus productos:

Utilización de Web el 54% de la empresa solo usa este medio.



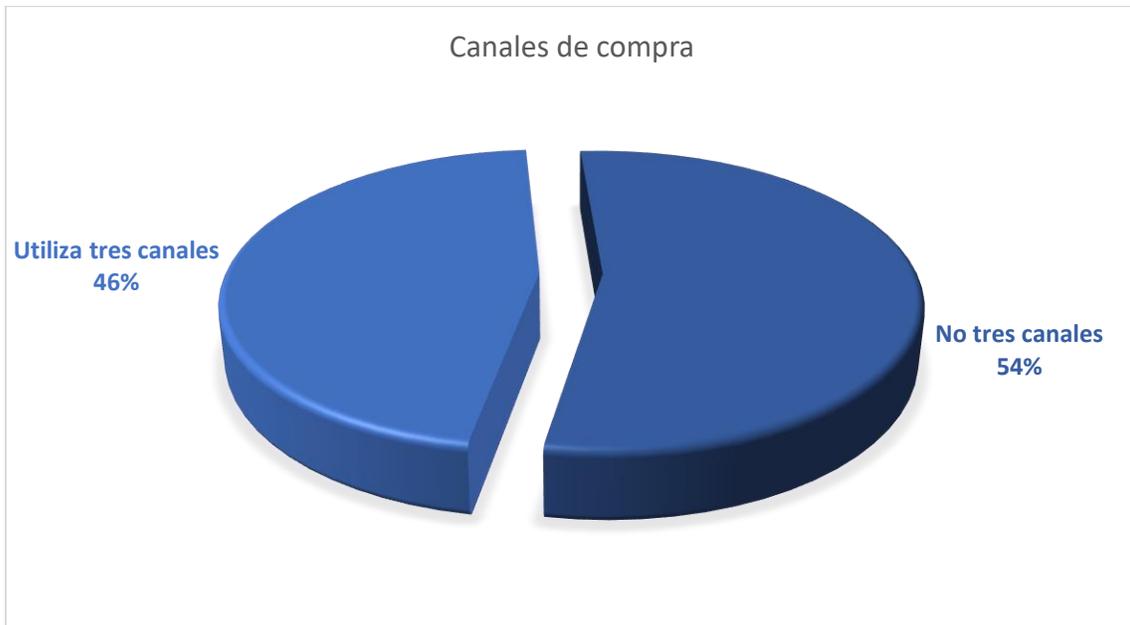
En relación con el uso de traders para la obtención de sus importaciones el 54% de las importadoras usa este servicio.



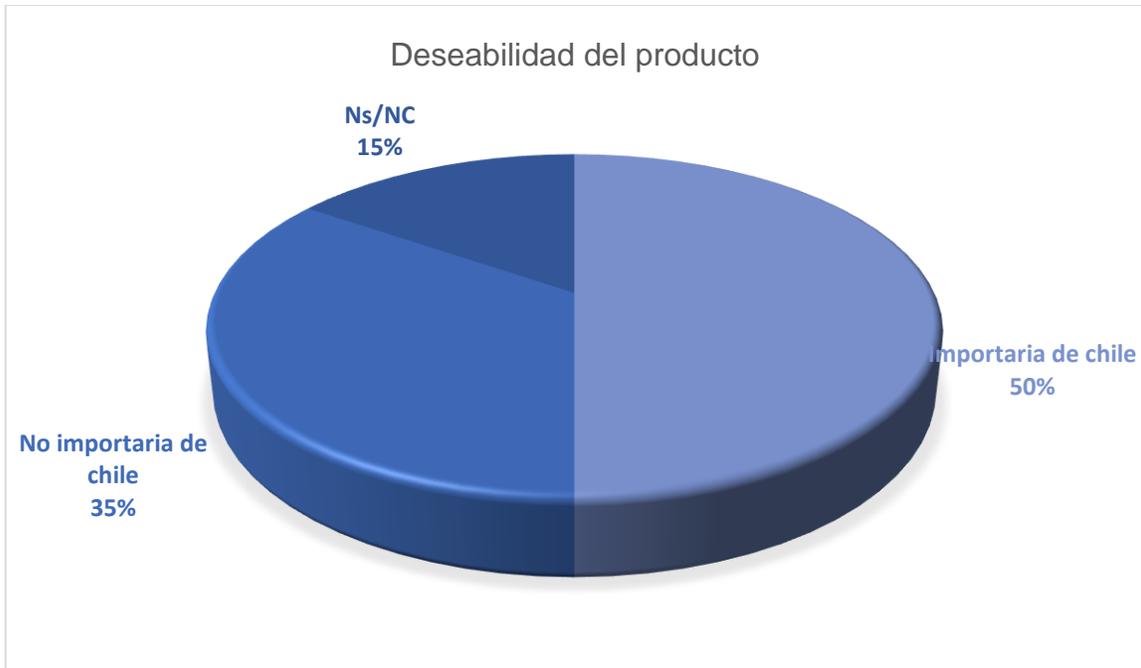
Por otro lado, se puede observar que las empresas que usan consultores ascienden hasta el 77%.



Se filtran las empresas que utilizan los tres servicios y que suelen ser las de mayor tamaño.



Por último, con respecto a si importaría productos desde Chile haciendo hincapié en los beneficios y atributos de los productos ofrecidos:



Volumen de importaciones de nuez por empresa consultada:



Una vez realizado el estudio de mercado y conociendo que la demanda total de frutos secos de las islas canarias, que según el último informe de 2019 de Instituto de Agricultura y Pesca del Gobierno de España ascienden 9000 toneladas. De las anteriores 1100 toneladas corresponden a nuez, y pudiendo incrementarse debido al gran número de turistas que visitan las islas.

Según el último estudio de ProChile, de 20/02/20 las visitas de turista a España ascienden a 83 millones anualmente.

Canarias cuenta con un total de 65 importadores, de los cuales fueron contactados 26.

Se puede decir que, la mayoría de las empresas que trabajan en la importación de frutos secos en las islas canarias son perfil de los clientes de InterAgro.

De los agricultores a los que InterAgro asesorará, el 77% de las empresas importan los productos a través de un consultor, el 33% importan individualmente solo un producto aumentando la capacidad de llegada.

En relación a la procedencia de la importación, se pudo comprobar que muchas empresas solo importan o compran dentro del territorio español (46%) a medida que las empresas son de mayor tamaño y poseen más capacidad de mercado, de riesgo y de endeudamiento. Comienzan a mirar en mercados internacionales, como dentro de Europa, donde la importación llega hasta el 50%. Con respecto que importan desde EEUU son más numerosas, dado que la mayoría de las nueces que se consumen en España proceden desde este país llegando a un 69% del total de las empresas importadoras.

En relación con los atributos que los importadores buscan en sus productos, se ve que la mayoría un 73% se preocupa por la calidad de este un 69% se preocupa por el precio y solo un 46% en la sustentabilidad. En resumen, el 46% de las empresas quieren los tres atributos juntos, los productos chilenos poseen esos atributos con mejor calidad precio, esto motiva la introducción de la empresa en el mercado y aumentar la deseabilidad del producto chileno.

Preguntando por los procesos de adquisición de sus importaciones, el 54% de los importadores utiliza la página web para compra, el 46% traders y el 77% trabaja con consultores, paralelamente el 46% de las mismas usa los tres canales.

Como conclusión, el producto chileno, dadas sus características, como precio, calidad, sustentabilidad y estacionalidad, se toma la libertad de preguntar si realizarían negocios con los agricultores chilenos.

El 50% de ellos nos indicó que si, el 15% que no podía contestar en el momento y solo el 35% de ellas no consideraba la importación de Chile. Este resultado indica que el producto chileno posee una alta deseabilidad y una capacidad de crecimiento para poder incluir a aquellas empresas que no tienen claridad del producto lo cual puede dar lugar a una entrada total en el mercado del 65%.

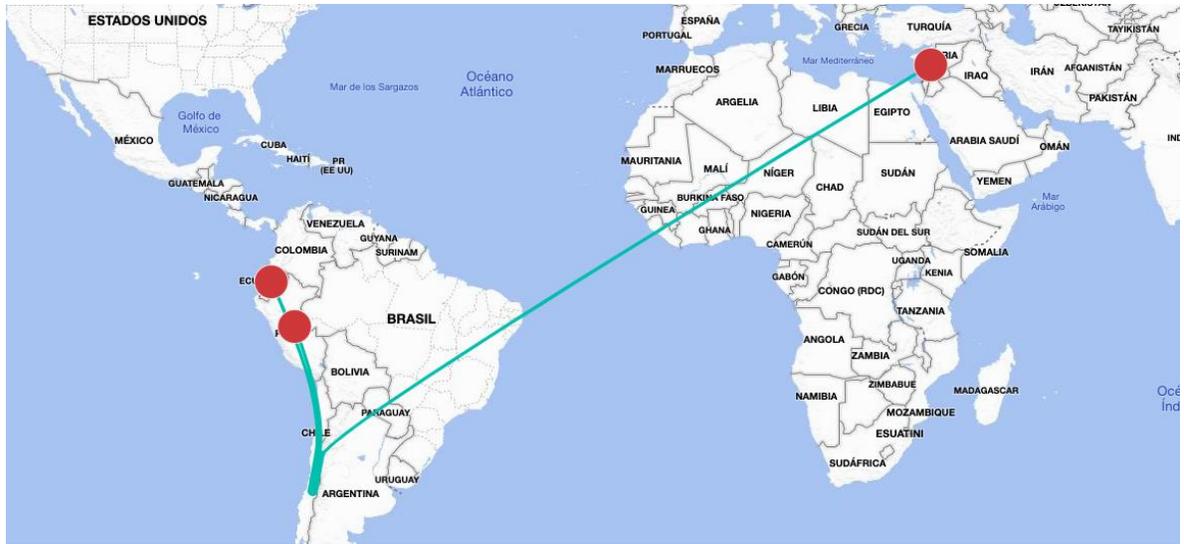
Anexo 3:

Exportaciones de frutos secos chile



Anexo 4

Países donde se exporta producto chileno



Anexo 5:

Cuadro Resumen:

	Riesgo	Exigencia	Oportunidad	Conclusión
Político	Medio. Ambiente político incierto, Comienza proceso electoral para modificación constitución. Existe grado de división política que dar lugar a inestabilidad.	Se deben cumplir con las normativas vigentes tanto para la exportación de los productos tanto como la entrada de los mismo para los productores canarios.	Este escenario de hace que las persona se refugien en sus hogares, que consuman productos locales y generen nivel de vida saludable.	A finales del 2022 con la apertura global tras la crisis pandémica nos ayudara a tener mayor certeza del mercado global. La afección al negocio es media dado que las nueces se transan como comoditis, se depende del tipo de cambio y con alta inestabilidad política el cambio de moneda se incrementa.
Económico	Medio La crisis pandémica trajo consigo para el 2020 una rebaja del crecimiento del mundo para el 2020 provisto por el Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG) es en promedio del -2,5%, con un aumento del desempleo del 7%. Esto afecta a la demanda mundial de producto.	Se requiere una doble adaptación a los cambios políticos y económicos tanto a nivel local como mundial, mas concretamente para las Islas Canarias.	Tanto la OCDE como el Banco Central de Chile prevén un crecimiento rápido de la economía chilena post pandemia, con un crecimiento del 7% para finales del 2021 y con una estimación aprox del 4% para los años 2022 y 2023.	La injerencia en la media alta dado que la inestabilidad económica provoca que el valor de la moneda nacional se deprecie con respecto al dólar y al euro. Se requerirá un ajuste de los costos dado que el ingreso por venta se verá mermado por el tipo de cambio.
Social	Medio En general la contracción económica, el malestar social, el aumento del desempleo y baja capacidad de liquidez pueden incurrir en una disminución de la demanda a nivel local e internacional	Para este tipo de productos se necesita mano de obra, también se ve afectado por la calidad del producto. Por otro lado, se debe considerar los mismos problemas que se posee en el país entrega del producto.	Existe una creciente demanda para exportar frutos secos además con un cambio de moneda que favorece al importador, se genera una alta demanda dada la calidad precio del producto.	Media Existe una injerencia media que se solapa con las diferentes sociedades. Para los productores chilenos puede dar lugar a rebaja de costos de mano de obra, para los importadores Canarios puede dar lugar a una mayor capacidad de compra.
Tecnológico	Bajo La tecnología está en constante evolución, Chile es uno de los primeros países a la vanguardia del 5G, pero cada vez los ciclos de vida son mas cortos, existe una obsolescencia programada. El proceso de productivo se genera con la mano obra tradicional y con el uso de las nuevas tecnologías para mejorar productividad y conectividad.	Se requiere una mezcla entre los canales tradicionales de visita a productores, y el uso de las mas modernas tecnologías para contactar con clientes en las Islas Canarias	El proceso pandémico ha dado lugar al crecimiento y fomento de las tecnologías en todos los ámbitos laborales, lo que da lugar a que se pueda vender el producto en varios mercados con mejores condiciones de pago, con planes de marketing cada vez mas enfocados en el los "feeds" y "leads" que dan lugar a un mejor posicionamiento de marca.	El contacto telemático así como el aumento de la conectividad da lugar a que los importadores pueden tener una mejor relación directa con el productor, dando lugar a una sinergia que mejora la calidad de la venta así como la confianza en el producto.
Ecológico	Medio Cada vez la sociedad trabaja mediante leyes o concienciación de la sociedad en el cuidado del medio ambiente, cuidando los recursos naturales, fomentando el uso de energía renovables y menos recursos procedentes del petróleo	En este sentido las exigencias están relacionadas con el uso responsable del agua y de y de la tierra.	Trabajar con los agricultores para que mejoren las condiciones actuales de producción rebajando el consumo de agua y de fertilizantes químicos para el cultivo. Generando una imagen de marca respetuosa con el medio ambiente.	Se debe trabajar con los agricultores para adecuarse a la necesidad de los importadores tanto en el cultivo responsable como en el uso de químicos que puedan dar lugar que perder certificaciones exigidas por la unión europea para la entrada en su mercado.
Legal	Bajo La exportación de materias primas desde Chile no posee grandes impedimentos, es mas se fomenta de manera gubernamental con diferentes entidades que facilitan los conocimientos, normas leyes de exportación, ferias etc.	Las exigencias que se piden para los productos de exportación, cumpliendo las medidas sanitarias correspondientes del Gobierno Europeo y mas concretamente el de las Islas Canarias.	Se deben cumplir las normativas vigentes para el cultivo, la recolecta, la transformación, empaquetado y transporte de las cosechas para poder entregar un producto de la máxima calidad. Con lo anterior se genera una imagen de marca y de confianza en los diferentes mercados los que se quiera acudir.	Chile es un país que tiene una base solida de exportación a nivel internacional, posee una gran imagen de productos frescos, secos, vinícolas etc. Además, las normativas vigentes ayudan a que los productores puedan exportar sus productos. Por el lado de los importadores de las Islas Canarias no tienen barreras de entradas para los productos que no se producen in situ.

Fuente: Elaboración propia.

Analisis Pestel:

Políticos:

Chile es una democracia de carácter presidencialista con tres poderes independientes. En este momento tiene un gobierno de derecha, encabezado por Sebastián Piñera. Pese a las críticas, la aprobación del presidente aumentó seis puntos y se ubicó en 9%, según el diario la tercera en su encuesta de marzo 2021.

A pesar de esto, siguen existiendo muchas críticas a la gestión del gobierno ante la crisis de la pandemia por el coronavirus, lo que derivó en fuertes enfrentamientos entre algunos alcaldes y el gobierno central, porque los primeros consideraban que el último no estaba siendo rápido ni efectivo en las medidas para controlar la pandemia en el país.

En 2021 se comienza a trabajar en el proceso electoral que dará lugar tras una revuelta social que se comentará más adelante el órgano constituyente que redactará la nueva constitución.

Económicos:

Los resultados otorgados por el Banco Central de Chile indican en la normalización de la política monetaria y en un diagnóstico positivo de la economía chilena, aunque destacando la incertidumbre existente por delante.

Las cifras muestran una recuperación notable, en relación con las otras crisis económicas a nivel mundial como son las crisis suprimidas del 2008 o la crisis asiática de 1998

Si bien, la crisis actual es más profunda dado que afecta a nivel mundial generando cuarentenas y cierres de fronteras que merman la economía nacional e internacional, el Banco central prevé un crecimiento del 2% para el año 2022 y 2023 que son acordes con el PIB tendencia.

Tanto el Banco central de Chile como los respectivos organismos de cada país, han impulsado políticas económicas expansivas. Según FMI, hasta el tercer trimestre de 2021 se incrementado las ayudas fiscales hasta 12% a nivel mundial, impulsando políticas monetarias expansivas y políticas no convencionales.

En el escenario chileno, el retiro de los fondos de pensiones ha otorgado gran liquidez al mercado. Una vez terminado el tercer retiro se prevé que haya una liquidez de hasta 35 mil millones de dólares un aprox. 16 % del PIB.

Con respecto al IPC registró una variación porcentual de 0,1% en el mes de junio, lo que representa un alza en 12 meses de 3,8% y una variación acumulada en lo que va de año de 1%. Estas variaciones afectan en gran medida al transporte, dado el alza de los combustibles, vivienda por el aumento de los costos de los bancos y de los servicios básicos

Factores Sociales:

Tras el estallido social del 2019 y el plebiscito para la creación de nueva constitución, Chile se encuentra inmerso en una inestabilidad social que ha sido provocada por las decisiones gubernamentales durante la pandemia que no han favorecido a las clases más vulnerables.

Al no tener una clara respuesta del gobierno, es previsible que, al finalizar la crisis originada por la pandemia, el malestar social pueda alcanzar nuevas proporciones.

Factores Tecnológicos.

En esta función hay muchos detalles que puede consultar, sin embargo, como este análisis muestra más que sistemático, solo se ven algunos de estos detalles.

El número de abonados en telefonía móvil es de 25.439.907 a marzo 2021.

Por telefonía móvil, Entel y Movistar dominan la cuota de mercado con 31,1% y 26,54%, respectivamente. El lanzamiento de 5G en Chile, el primero de su tipo en Sudamérica, ha llevado al país a seguir afirmando el liderazgo de Chile en el sector de las telecomunicaciones en la región. Esta mayor y mejor conexión significa que los chilenos pueden acceder a mejores trabajos, mejores herramientas de enseñanza y acercarse cada vez más a su familia y amigos, a través de conexiones de alta calidad.

Por otro lado, se observan los servicios de televisión, al cierre de marzo de 2021, estos tenían 3.3303.872 suscriptores. En este ítem, las empresas que dominaban el mercado eran VTR y DIRECTV, con 33,5% y 20,7% de participación de mercado, respectivamente

Factores Ecológicos:

Según el Centro de Políticas Públicas UC en el Seminario: "Principales problemas ambientales en Chile: desafíos y propuestas", los principales problemas que afectan al

país son la contaminación atmosférica, escasez y contaminación de agua en la zona centro-norte, la degradación de suelos, ruidos molestos, la gestión de los residuos sólidos y la amenaza a la biodiversidad.

En cuanto a la contaminación atmosférica Chile excede los índices de la media anual establecidos por la OMS. “Es posible estimar que en Chile al menos 10 millones de personas están expuestas a una concentración promedio anual de MP 23,6 microgramos por metro cúbico a marzo 2021, siendo la capital número 26 del ranking mundial”.

Es una realidad que Chile tiene muchas de las ciudades más contaminadas de América Latina. De acuerdo con información difundida por Greenpeace en marzo de 2021, Chile tenía nueve de las 10 ciudades más contaminadas de Sudamérica, a saber, Padre de las Casas, Osorno, Coyhaique, Valdivia, Temuco, Santiago, Linares, Rancagua y Puerto Montt. Por contrapunto existen 3 de las 15 ciudades menos contaminadas de la región, como son, Punta Arenas, Cuncumen y Calama

Existen factores que pueden dar lugar a un cambio y mejora de las condiciones medioambientales. La energía que proviene del viento y del sol -principalmente- ya no se proyecta solo como una solución a mediano plazo para la producción de electricidad libre de emisiones. (“Revista Nueva Minería y Energía”) Ya son una realidad.

Según cifras del Ministerio de Energía, a Julio de 2021, y en términos de proyectos pequeños y de gran escala (sin considerar generación distribuida), Chile tiene una capacidad total neta instalada de 3000 MW, en centrales eólicas y solares, que en conjunto constituyen poco más de 200 centrales eléctricas y 20.369 hectáreas, equivalentes a un 40% de la capacidad total neta instalada del país.

Factores Legales:

No existen problemas de carácter legal, se debe preocupar por el medio ambiente y la no sobreexplotación del suelo. Incluso en Chile existen varios fondos de capital que ayudan a las empresas que se estén intentando desarrollar y de ventas anuales bajas a buscar asesorías, tal como la SUAF de Corfo13.

Anexo 6

Análisis Porter

Al ser un modelo de negocio B2B, es necesario analizar el microentorno desde el punto de vista de negocio principal (asesoría a productores de frutos secos en Chile), de la misma manera se debe analizar el microentorno desde el enfoque del cliente (importadores de frutos secos en Canarias)

Análisis de amenaza nuevos competidores:

Chile: En función del capital necesario para invertirse, no existen barreras de entrada muy fuertes, además de que en este tipo de negocio se presenta con gran fuerza las conveniencias de la curva de experiencia y aprendizaje, aquí se presenta ventaja para **InterAgro** al contar dentro de su equipo con profesionales con vasta experiencia asesorando a productores locales e importadores españoles. En el caso del mercado de servicios de asesoría integral es necesario considerar como barrera de entrada el nivel académico del personal que se contrata para estas funciones, se exige un nivel superior para las asesorías de gestión/ **MEDIA**.

Canarias: Cualquiera empresa que logre hacerse de producción de frutos secos chilenos o similares podría convertirse en un potencial competidor teniendo como barrera de entrada el conocimiento y capacidad comercial para llegar a los importadores en canarias/**ALTA**

Análisis de poder de negociación Proveedores:

Chile: Al ser una empresa de asesoría integral son menos los proveedores necesarios para el funcionamiento del negocio, El insumo necesario (acceso a nueva tecnología) lo proveen distintas empresas que comercializan maquinaria para distintas etapas del proceso y con las cuales se negocia a través de representaciones. El recurso más necesario pasa por el conocimiento y experiencia en el negocio/ **BAJA**

Canarias: Se tiene cubierta esta amenaza dado que los proveedores de materia prima esta asumida por los productores chilenos y en los servicios de traslado del producto son variados y seguros/ **BAJA**

Amenaza de ingreso de productos sustitutivos:

En Chile: El modelo de negocio tradicional utilizado hasta ahora, no posee las características integrales de los servicios que InterAgro ofrece, es así que a medida el modelo de negocio tenga más difusión, resultados y aceptación la el modelo actual irá perdiendo su calidad de producto sustituto, se espera que con esta nueva manera de trabajar para los productores locales siga aumentando la demanda de los servicios que las empresas ofrece, por lo cual los productos sustitutos no sean una amenaza para la empresa/ **BAJA**

Canarias: Están dadas principalmente por los otros tipos de frutos secos o los mismos de otras zonas geográficas que cumplan con la característica de la contra estacionalidad. Esto dependerá de la estrategia de penetración que realicen los productores y exportadores de estos productos, aceptación del consumidor, etc./**ALTA**

Rivalidad de la Industria:

CHILE: A pesar de la presencia grandes exportadores multinacionales de frutos secos, no existe mucha rivalidad entre los competidores, particularmente porque el mercado objetivo son las pequeñas y medianas empresas, además de que existe un gran potencial de diferenciación dado los servicios que ofrece InterAgro, lo que ayuda a que la rivalidad entre competidores disminuya. La cantidad de firmas consultoras que ofrecen actualmente servicios similares es muy pequeña, por lo que no son propensas a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas o promociones. Cada empresa consultora tiene su propio conjunto de clientes programados, y la prestación de sus servicios generalmente se realiza de forma oral, por recomendación de los clientes existentes / **BAJA**

CANARIAS: A nivel internacional existen grandes compañías que abastecen las necesidades de frutos secos en Canarias. Muchas de ellas se encuentran en procesos de integración vertical y consolidación. A nivel local existen pocas empresas que tienen experiencia en la exportación de frutos secos a Canarias / **MEDIO**

Poder de negociación de clientes Chile: En el segmento de mercado los clientes poseen alto poder de negociación debido a que pueden obtener los servicios de distintos proveedores / **ALTA**

Canarias: Esta es la fuerza más sensible y fuerte del negocio, ya que se proveerá en un comienzo al mercado de las Canarias, el cual es muy exigente en cuanto a la calidad y volumen requerido. Además, dadas las características de la industria de este tipo de productos los compradores son distribuidores de tamaño medio alto, con presencia en varias islas. Posibilidades de integración por parte de los clientes es poco factible, además que debido a la ventaja de la contra estación no afectaría al mercado chileno / **ALTO.**

Empresas complementarias:

Como empresas complementarias se pueden identificar unas APPs que ayuden a buscar nuevos mercados, además de conectarnos con distintos actores de la industria. como Marketplace. Además, existen nuevas tecnologías que procesan los frutos secos para usos diferentes al consumo como alimento que podrían transformarse en un aliado clave en el futuro.

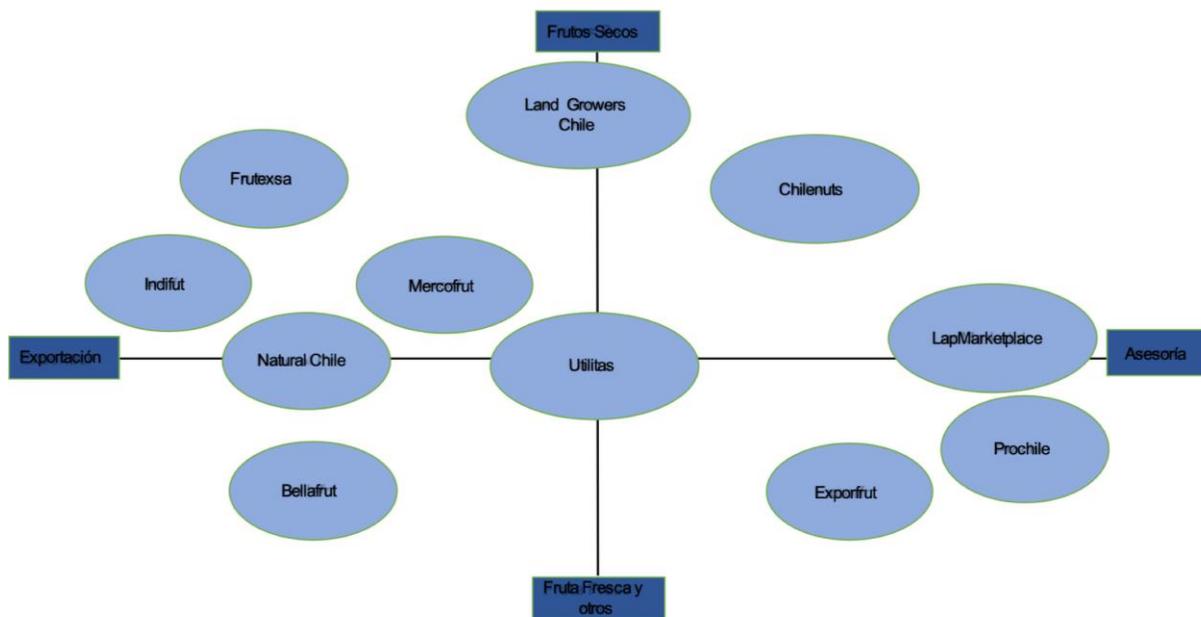
Anexo 7:
Cuadro comparativo de competencia:

Stakeholders	Objetivo	Nivel de interes	Nivel de influencia	Escenarios posibles		Estrategia
				+	-	
Personal	Entrega de servicio de calidad	Alto	Alto	Alta motivacion y buena comunicaci3n	Desmotivacion y no alcanzar objetivos de ventas	Utilidades de la empresa dado que somos socios trabajadores
Productores de Nueces y frutos secos	Mejora Productividad	Alto	Alto	Uso responsable de los recurson naturales	Baja colocacion de producto en mercado objetivo	Proceso de mejora continua, alto estandar de calidad en el proceso de seleccion de proveedores
Importadores	Colocacion de producto en mercado objetivo	Alto	Medio	Equipo de trabajo experto Islas Canarias	Baja Demanda por parte de los importadores	Procedo de fidelizacion, visitas y merchandising
Comunidad	Alimentacion sana tendencias saludables	Alto	Alto	Cultura de vida sana y sustentable	Productos sustitutivos	Publicidad y Marketing para destacar beneficios para la salud de las nueces y frutos secos
Proveedores	Contar con proveedores de calidad y Just on time	Alta	Medio	Mejora de margenes y calidad de atencion a productores e importadores	Aumento de costos	Planificacion y gestion de flujos

Fuente: Elaboraci3n propia

Anexo 8:

Mapa posicionamiento de competencia



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9

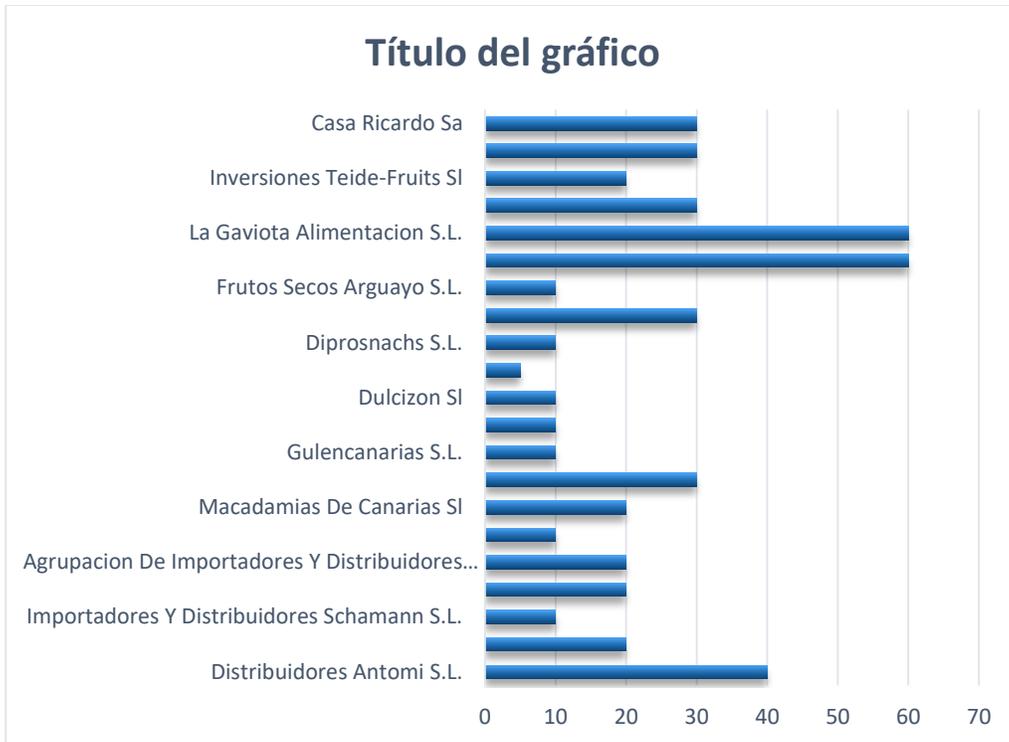
Países que importan nueces desde Chile.

País	Nuez con Cascara	Nuez sin cascara	Total
Alemania	3.113.425	18.095.903	21.209.328
Turquia	12.985.879	1.541.085	14.526.964
India	11.147.713	1.169.683	12.317.396
Italia	6.550.943	5.193.689	11.744.632
España	2.682.865	4.954.863	7.637.728
E.E.U.U	5.309.465	1.316.279	6.625.744
Brasil	828.432	5.526.471	6.354.903
Vietnam	4.645.325	0	4.645.325
Marruecos	4.617.046	0	4.617.046
Total			89.679.066

Fuente: Chilenuts.

Anexo 10:

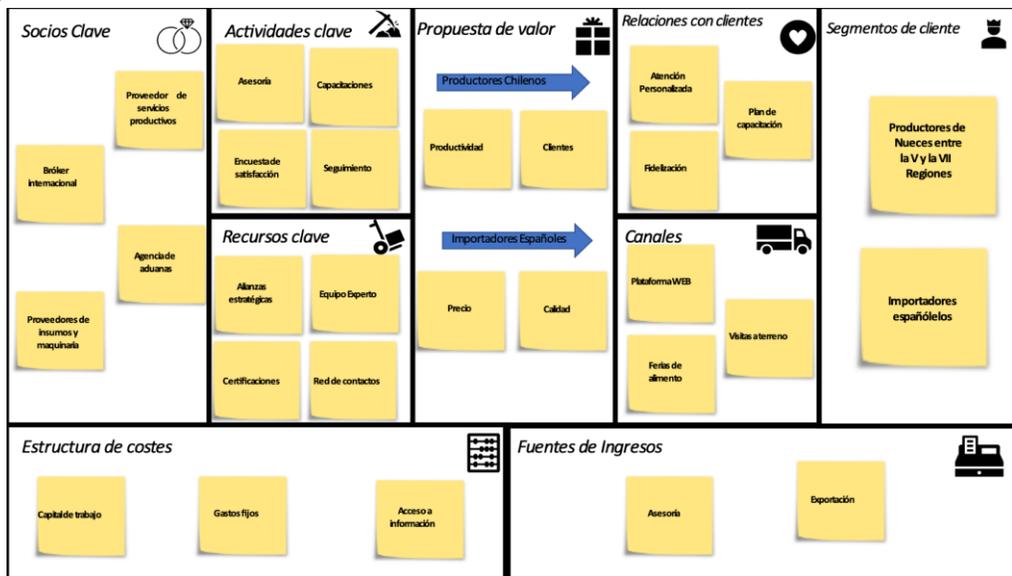
Volumen de exportación por empresas consultada.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11:

Canvas



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12:

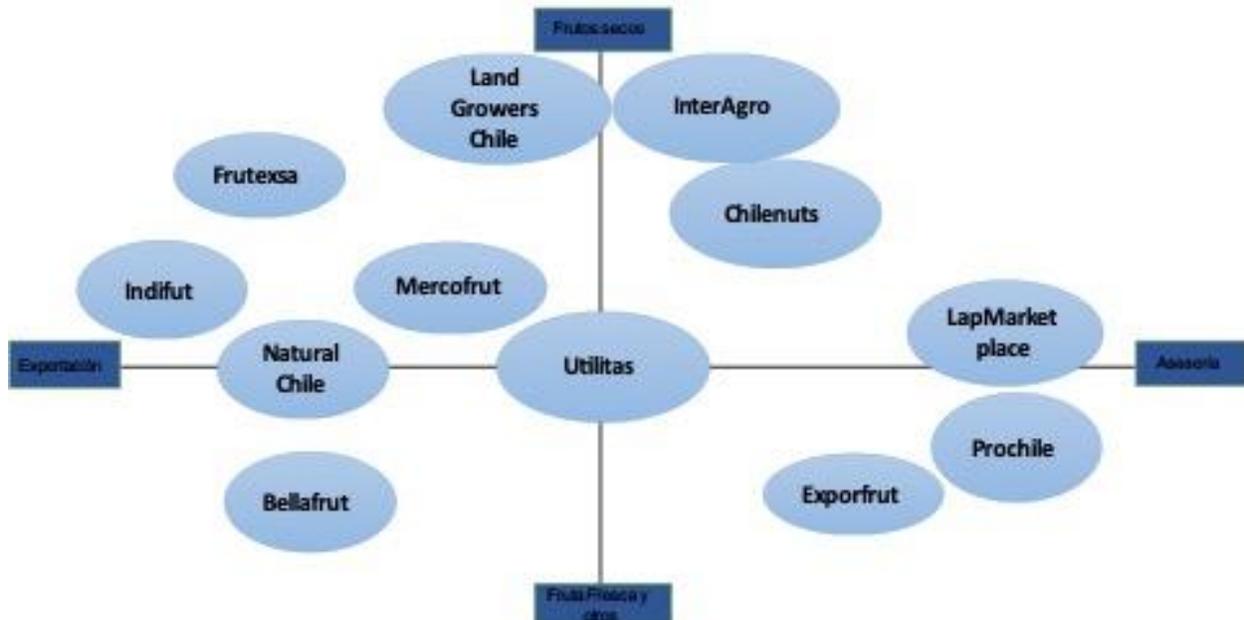
Objetivos de plan de Marketing.

Fortalezas	Debilidades
Conocimiento del consumidor final: Amplio conocimiento del mercado tanto de los clientes agricultores como de los Importadores en las Islas Canarias	Falta de investigación en el Mercado objetivo por Pandemia
Asesoría: Nuestra empresa trabajara con el productor para mejorar sus condiciones , tanto en la disminucion de sus gastos como medidas para incrementar sus ingresos de ingresos	Deseabilidad : Al ser un servicio nuevo se necesita dar a conocer los beneficios del modelo nuevo para el agricultor
Amplia experiencia en el sector: Los socios fundadores son Profesionales destacados, con amplio conocimiento de atencion al cliente, mercados nacionales como mercado internacional , como del consumidor final	Falta de Reputacion en la industria: Al ser empresa de nueva creacion no se cuenta con trayectoria.
Costos Bajo : El costo de puesta en marcha de la asesoria es baja.	Ubicación Geografica: Dado el mercado objetivo y el consumidor final existe una distancia elevada distancia
Suficiente Capital de Trabajo: Se cuenta con capital para poder asumir la inestabilidad actual y continuar en el mercado por largo tiempo.	Mercado Objetivo : Alta dependencia de un mercado geografica especifica con todas las amenazas climaticas y geopoliticas que esto implica.
Certificaciones: Amplio conocimientos para la industria asi como para la empresa en terminos de sustentabilidad (ESG).	Acceso a credito: La empresa no posee historial bancario, esto puede dar lugar a que en negocios que necesiten avales o creditos pueden quedar fuera de nuestro alcance.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13:

Mapa posicionamiento incluyendo a InterAgro.



Fuente: Elaboración propia.

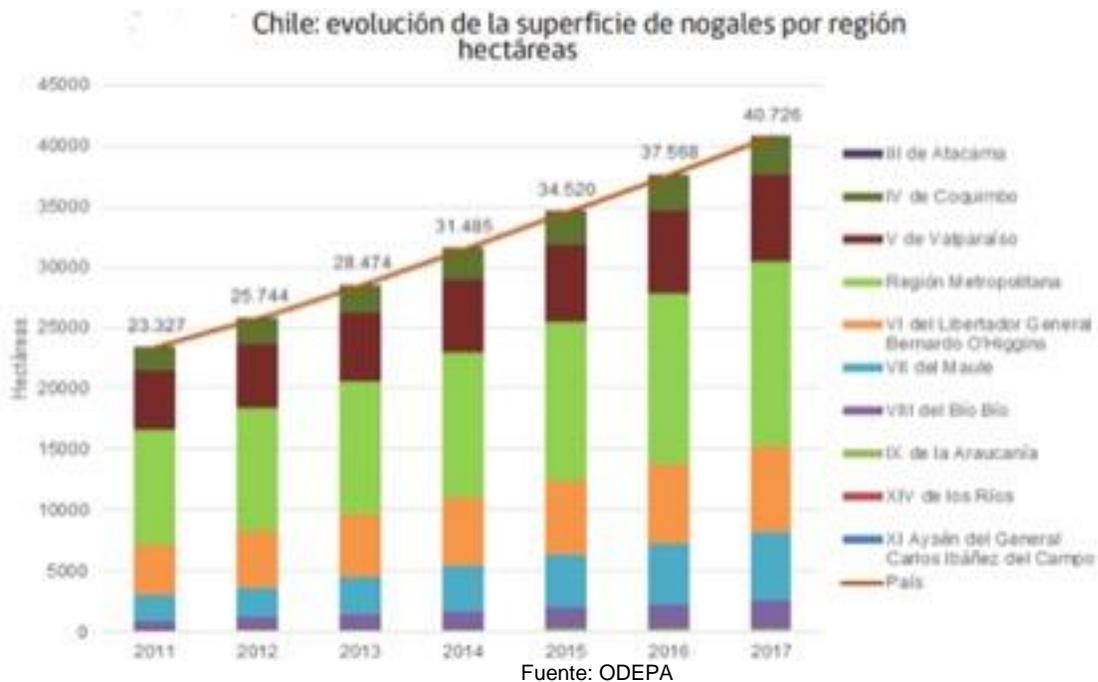
Anexo 14:

Cuadro explicativo de gastos de Marketing

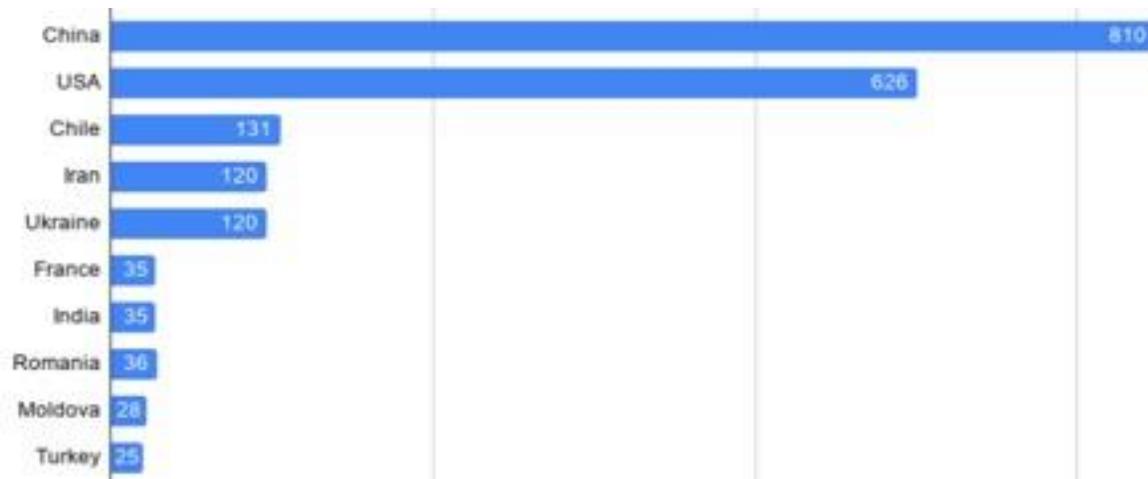
Gasto mk Chile		Gasto mk Islas Canarias	
Enero	\$300.000	Enero	\$200.000
Febrero	\$300.000	Febrero	\$200.000
Marzo	\$300.000	Marzo	\$200.000
Abril	\$300.000	Abril	\$200.000
Mayo	\$350.000	Mayo	\$1.000.000
Junio	\$350.000	Junio	\$1.000.000
Julio	\$350.000	Julio	\$200.000
Agosto	\$350.000	Agosto	\$200.000
Septiembre	\$350.000	Septiembre	\$200.000
Octubre	\$350.000	Octubre	\$200.000
Noviembre	\$350.000	Noviembre	\$200.000
Diciembre	\$350.000	Diciembre	\$200.000
Total Inversion	\$4.000.000	Total Inversion	\$4.000.000

Fuente: Elaboración propia.

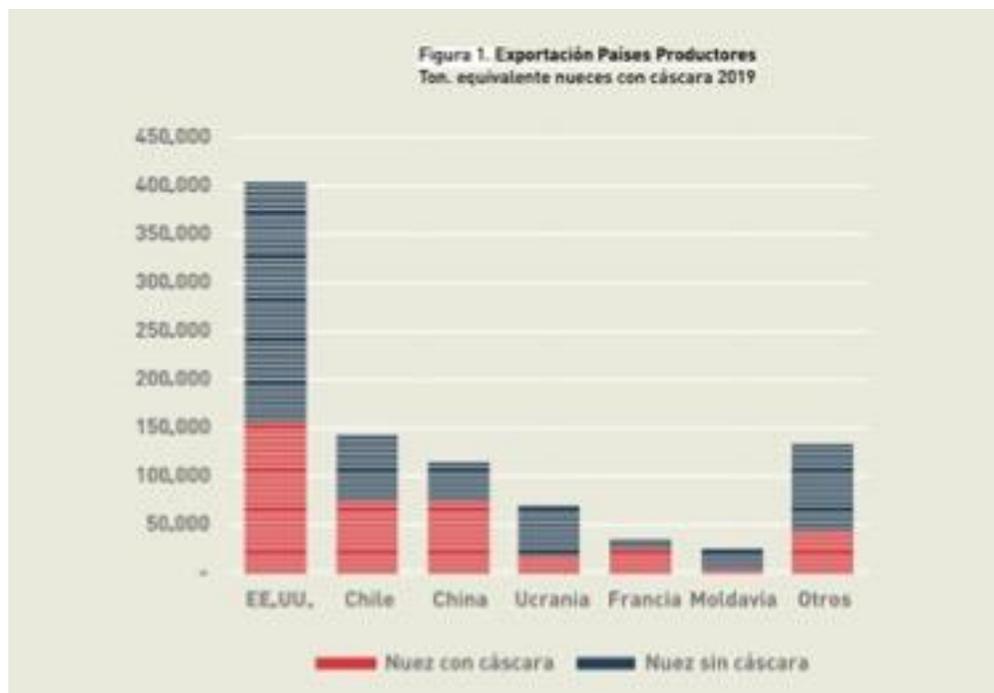
Anexo 15:



Anexo 15:



Fuente 2 documentos de las Giornate Tecniche Noce da Frutto



Fuente 3 Decofrut