



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

PLAN DE COMERCIALIZACION DE MURTILLA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION PARA LA
GLOBALIZACIÓN

MARIELA ELIZABETH GONZÁLEZ PALACIOS

PROFESOR GUIA:
PATRICIO MELLER BOCK

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JORGE LARA BACCIGALUPPI
ARTURO LETELIER LEÒN

SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO 2009

RESUMEN

Este trabajo se desarrolla en la empresa Berry Nativo, la cual está localizada en la comuna de Coihueco, Octava región. El principal objetivo es seleccionar un mercado de exportación y establecer un Plan de Comercialización para la murtila.

El estudio comienza con la elección de un modelo teórico de selección de mercado, el cual fue aplicado y definió a Canadá como uno de los destinos con mejores perspectivas para el desarrollo de este negocio. Se consideraron diferentes criterios tales como: consumo aparente de berries, tamaño de mercado, y el consumo per cápita de fruta fresca. También se incluyeron los requerimientos, conocimiento y preferencias de los integrantes de la empresa como factor de decisión dentro del modelo.

Luego, se realizó un diagnóstico del mercado de la murtila a nivel nacional e internacional, y un análisis PEST para evaluar el contexto de desarrollo del macro entorno donde operará la empresa. Asimismo, se desarrolla un examen de la dinámica de la industria a través de un análisis 5 fuerzas de Porter, el cual determinó la posición que Berry Nativo debe ocupar. A partir de este resultado, se desarrolló un análisis FODA para establecer las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que se podrían enfrentar.

Junto con lo anterior, se plantearon las directrices para un plan de marketing basado en el modelo de 4P's. La estrategia apunta a abrir nuevos mercados, en base a un segmento desatendido con este tipo de productos y que hoy consume otras frutas de menor valor nutricional. Los factores más importantes son destacar las propiedades nutricionales de la murtila respecto de otros sustitutos como los berries tradicionales (frutilla, frambuesa, entre otros), utilizar y desarrollar el conocimiento para aumentar la productividad de la producción y la calidad de la misma, y lograr asociatividad a mayor escala para un desarrollo en el mediano y largo plazo.

Una evaluación económica a un horizonte de 5 años plazo determinó que la presente propuesta tiene un valor actual neto de MM\$71,87 con una tasa de descuento considerada del 17%, y una TIR de 43,4%. Dicha evaluación, fue realizada en base a un plan de producción para 20 hectáreas. Lo anterior se complementa con un análisis de sensibilidad en las variables tipo de cambio y productividad por planta

Como conclusión, los resultados obtenidos demuestran que el producto tiene gran potencial en el mercado canadiense. No obstante, se debe desarrollar una estrategia adecuada por parte de la empresa para comercializar la murtila en Canadá, que significa desarrollar un producto de alta calidad, dado que el consumidor canadiense es muy exigente respecto a las características de los productos importados que consume.

Cabe destacar, que para lograr una estrategia exitosa de posicionamiento es necesario desarrollar este negocio a través de la asociatividad de los productores locales para alcanzar objetivos comunes de posicionamiento y promoción. Además, el desarrollo de una oferta exportable de la murtila endémica contribuye a la imagen-país de Chile en el exterior.

ÍNDICE

RESUMEN.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Introducción y Descripción del Proyecto.....	5
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1. Objetivo General.....	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
1.2.3. Alcances y Limitaciones.....	7
2. MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1. Aspectos Generales.....	8
2.2. Selección de Mercado en la Internacionalización de Empresas.....	8
2.3. Modo de entrada.....	11
2.4. Modelo de Negocio.....	13
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	15
3.1. Descripción.....	15
3.2. Misión.....	15
3.3. Visión.....	15
4. ANTECEDENTES PRINCIPALES DE LA MURTILLA.....	16
4.1. Descripción de la Murtilla.....	16
4.2. Tipos de Murtilla.....	17
4.3. Uso y Propiedades.....	17
5. SELECCIÓN DE MERCADO.....	19
5.1. Aplicación Modelo.....	19
6. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	23
6.1. Análisis del Mercado Exterior de Murtilla.....	23
6.2. Análisis del Mercado Nacional de Murtilla.....	26
6.3. Análisis PEST.....	28
6.3.1. Entorno Político-Legal.....	28
6.3.2. Entorno Económico.....	31
6.3.3. Entorno Socio Demográfico.....	33
6.3.4. Entorno Tecnológico.....	34
6.4. Análisis Competitivo de Porter.....	36
6.4.1. Rivalidad entre los competidores de una industria:.....	36
6.4.2. Amenaza de nuevos participantes:.....	36
6.4.3. Amenaza de sustitutos:.....	37
6.4.4. Poder de los proveedores:.....	37
6.4.5. Poder de los compradores:.....	37
6.5. Análisis del Entorno Competitivo de la Empresa.....	39
6.5.1. Análisis Interno.....	39
6.5.2. Análisis Externo.....	40
7. PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIA.....	42
7.1. Modelo de Ingresos.....	42
7.2. Posición Competitiva y Estrategia Comercial.....	44
7.3. Mix Comercial.....	46
7.3.1. Políticas de Producto:.....	46
7.3.2. Políticas de Precio:.....	48
7.3.3. Canales de Distribución:.....	49
7.3.4. Estrategias de Promoción:.....	50
8. OPERACIONES.....	52

8.1. Plan de Producción	52
8.2. Organización	55
9. EVALUACIÓN ECONÓMICA	56
9.1. Supuestos.....	56
9.2. Flujo de Caja	60
9.3. Análisis de Sensibilidad	62
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
11. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....	66
ANEXO A METODOLOGÍA PROPUESTA.....	69
ANEXO B MODELO DE SELECCIÓN DE MERCADO.....	71
ANEXO C ANÁLISIS DE LA OFERTA CHILENA DE MURTILLA.....	73
ANEXO D AGROINDUSTRIA LOCAL DE BERRIES.....	77
ANEXO E: TIPOS DE BERRIES DE LA OFERTA DEL MERCADO CHILENO.....	82
ANEXO F: PRECIOS EN PUNTOS DE VENTA.....	83
ANEXO G APLICACIÓN IMPUESTOS GST Y PST	84

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción y Descripción del Proyecto

La agricultura, al igual que muchos otros sectores de la economía, experimenta entornos cada vez más cambiantes. De esta forma, para que sea exitosa requiere de una capacidad flexible para innovar y desarrollar nuevas fuentes de productos de parte de los empresarios del sector, investigadores y los actores asociados a la cadena productiva y comercial. Así, la diversificación productiva representa una de las fuentes más importantes de innovación. Esto fue entendido por quienes introdujeron al país los kiwis, y los arándanos, entre otros productos. Como resultado de la búsqueda por la diversificación de la canasta productiva, actualmente Chile es el principal país exportador de berries del hemisferio sur y el segundo más grande en producción de frambuesas del mundo (www.berriesofchile.cl). *“Sin embargo, los ejemplos anteriores son fuentes de diversificación foráneas, que siendo muy importantes, no fueron iniciativas surgidas desde Chile”* (.Seguel,V., 2007.)

Dentro de este contexto, nace Berry Nativo, una empresa conformada por agricultores con una larga trayectoria en el cultivo tradicional, frutícola y de arándanos. Berry Nativo es establecida como una respuesta a la preocupación de este grupo de empresarios por diversificar sus producciones, obtener ventajas de la asociatividad, utilizar economías de escala y competencias en el cultivo de arándanos y berries, aprovechando la inminente oportunidad que surge en la comercialización del berry Chileno. Su principal producto será la murtila fresca, y como co-producto la murtila congelada y para otros usos, en el caso de las calidades inferiores.

La empresa tiene experiencia en la producción de otros berries, como el arándano y las frambuesas, sin embargo, hasta este momento sólo comercializa su producción a través de la agroindustria local, a la cual vende su cosecha. La propuesta realizada busca determinar un mercado al cual exportar directamente hasta un distribuidor, posicionándolo con la marca berry Nativo, y evitando el paso por la agroindustria local.

Desde el punto de vista de negocio, para los agricultores resulta muy atractivo alcanzar directamente un mercado de exportación, ya que les permite una integración hacia delante, apropiándose consiguientemente del margen que en caso contrario se apropia la agroindustria local.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

El principal objetivo de esta tesis, es seleccionar un mercado de exportación y desarrollar el Plan de Comercialización para este mercado para la Murtilla fresca y congelada.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Fortalecer la gestión de venta de los asociados, a través de la creación de una empresa asociativa comercializadora de murtilla.
- Definir los lineamientos de una estrategia comercial efectiva que permita posicionar a la murtilla y a la empresa Berry Nativo en el mercado nacional e internacional.
- Entregar un análisis del mercado seleccionado que le permita a la empresa exportar a dicho mercado en el futuro.
- Proporcionar a la empresa una herramienta válida y de fácil utilización para la selección de mercados exteriores.

1.2.3. Alcances y Limitaciones

El foco de la tesis se centra en el modelo de selección de mercado y lineamientos de la estrategia de marketing. Las áreas de Operaciones y Recursos Humanos son analizadas para obtener la información necesaria para la evaluación económica pero no se profundiza en ellas. El área de finanzas está fuera del alcance de esta tesis debido a que no es un factor crítico de éxito.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Aspectos Generales

Para la selección de los modelos detallados a continuación, se realizó una revisión bibliográfica eligiendo los más aptos para la empresa.

Como factor más importante, se considera que el modelo debe ser de fácil utilización para la empresa, que no implique realizar análisis muy complicados que están fuera del alcance de sus actividades y que tampoco cuenta con fondos para contratarlos. Por lo tanto, el modelo elegido aprovecha la información disponible en el mercado y la fusiona con la experiencia y políticas existentes logrando de esta forma una herramienta útil.

2.2. Selección de Mercado en la Internacionalización de Empresas

El modelo elegido para la selección de un mercado internacional es el descrito en el artículo *“International market selection: developing a model from Australian case studies”* (Brewer, P. 2001).

Tal como se muestra en la Figura 1, este modelo consiste en una serie de pasos que llevan desde la elección de una set de países factibles a finalmente decidir por el más idóneo en base a una serie de factores. A continuación se detallan los pasos a seguir.

Paso 1: Determinación set de países factibles: A través del análisis de la política de la empresa, y algunos determinantes prácticos se debe determinar un set factible de países dentro de los cuales será seleccionado el mercado final.

Paso 2: Identificar un País

Paso 3: Evaluar el País : Para esto se deben medir características tales como: consumo aparente del producto, atractivo/tamaño del mercado, apertura a las importaciones, etc.

Para este punto se tomaron los indicadores más relevantes considerados de acuerdo al modelo de **Papadopoulos et al** detallado en el anexo B.

Paso 4: Seleccionar un Mercado: Tras la evaluación la empresa selecciona los países que se consideran rentables y con mayor proyección de desarrollo. Estas decisiones de asignación de recursos se basan en evaluaciones de rentabilidad ya sean objetivas y/o subjetivas

Los informantes: este modelo se basa en la información que obtiene de diferentes fuentes ya sean externas o internas, a las cuales se les denomina Informantes. Algunos de ellos son:

Aliados: Las empresas utilizan conocimiento y experiencias de otras unidades de negocio, asociaciones de negocios, Agencias de gobierno, etc.

Solicitudes de Información: solicitudes de información o productos por parte de posibles clientes.

Exhibiciones: Asistencia a exhibiciones de productos relacionados o similares.

Experiencia: aunque no es una fuente primordial puede ser de gran ayuda las experiencias pasadas de alguno de los profesionales en los mercados a explorar aunque sea en productos diferentes.

Programas de Gobierno: Programas de investigación o de fomento a determinadas industrias o sectores.

Networks: accesos a redes de datos donde obtener información.

Clientes: Previos: en caso de existir, pueden ser fuente importante de información.

Reportes Publicados: en medios de información

Modelos Cuantitativos: no siempre utilizados

Seminarios: Información obtenida de asistencia a seminarios o información publicada de estos seminarios que tengan relación con el negocio.

Representantes: agentes directos o indirectos en los mercados a evaluar.

Visitas a los mercados: Visitas de la empresa a los mercados a evaluar para así obtener información.

Las ventajas de este modelo, es que para empresas de pequeño o mediano tamaño, es un modelo de fácil aplicación y que incluye las variables más significativas para la selección de mercado. Además, aprovecha la información y experiencia existente en el mercado lo que ahorra recursos económicos. De esta forma, la empresa tiene una herramienta de fácil utilización que puede usar también en futuras selecciones y que le permite realizar una decisión informada.

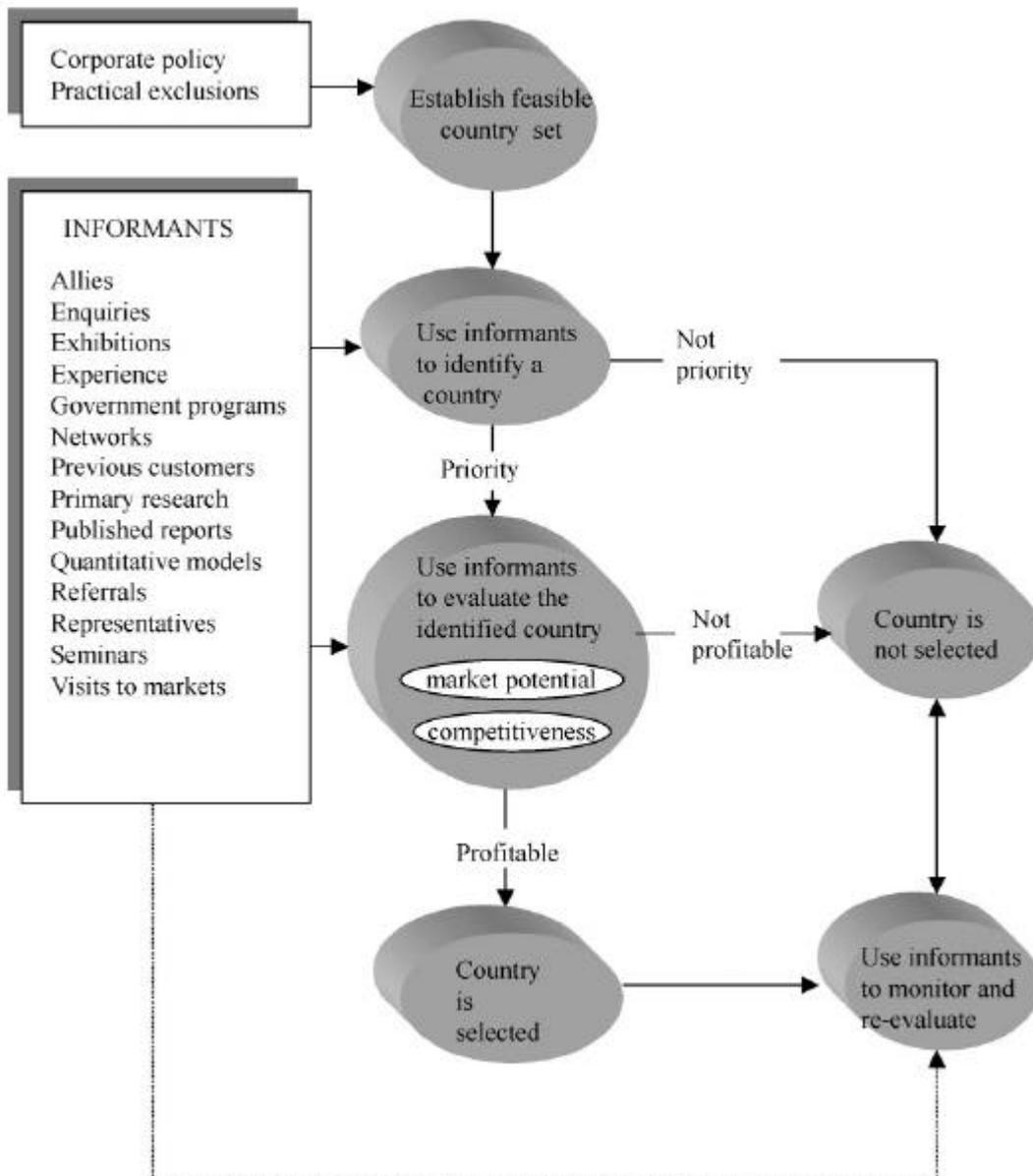


Figura 1: Modelo de selección de Mercado.

Fuente: Brewer, P. 2001

2.3. Modo de entrada

El modo de entrada es la forma en que la empresa decide entrar a un determinado mercado. En la literatura existen diferentes definiciones y segmentaciones, la elegida fue en base a la simplicidad presentada y a que aborda las principales formas de entrada existentes en el mercado.

De acuerdo a Hill, C.W.L. (2007), clasifica seis modos de entrada para acceder a un nuevo mercado: Exportar, Proyectos “Llave en mano”, Licencias, Franquicias, Joint-Ventures Internacionales (IJV), Subsidiarias de entera propiedad (WOS)

Ventajas y desventajas Relativas de Modos de entrada Internacional		
Modo de Entrada	Ventajas	Desventajas
Exportar	Ubicación y economías de escala Internacionalización con bajo costo e inversión en otros países Fácil de administrar	Costos de Transporte Barreras arancelarias y no arancelarias Bajo control (agente)
Proyectos Llave en mano	Aprovechar el proceso tecnológico cuando FDI está restringido	Crea productos competidores Sin beneficios de largo plazo
Licenciar	Bajo costo, Bajo esfuerzo Acceso al mercado sin barreras •Ventajas del pionero y primer actor debido a la rápida internacionalización	No o bajas economías, control y coordinación estratégica. Renunciar a los beneficios futuros. Crea un competidor
Franquicias	Igual que en Licenciar	Igual que en Licenciar Control de Calidad

Joint-Venture	Acceso al conocimiento y experiencia del socio Compartir costos, inversiones, riesgos, etc. Fomentados por gobiernos	Diferencias entre los socios en cuanto a objetivos, estrategias, valores de la corporación. Alto costo de administración y coordinación.
Subsidiarias de entera propiedad	Full control: tecnológico y administrativo. Coordinación de una estrategia global. Ventajas de economías de escala y localización a través del establecimiento en diferentes países.	Alto costo de inversión en recursos financieros, administrativos y tecnológicos. Posible sólo para grandes compañías.

Tabla 1 : Ventajas y desventajas Relativas de Modos de entrada Internacional

Fuente: Material Curso Operating International Business. Queensland University

2.4. Modelo de Negocio

Un modelo de negocio o diseño de negocios es un modelo a través del cual una empresa trata de generar ingresos y beneficios. De acuerdo a Linder y Cantrell (en Osterwalter, A. 2004), un modelo de negocios es el core lógico de la organización para crear valor. Similarmente, Petrovic, Kittl et al. (2001) (en Osterwalter, A. 2004), definen los modelos de negocios como la lógica de un sistema de negocio para crear valor.

Linder y Cantrell (en Osterwalter, A. 2004) conceptualizaron el Modelo de negocio de acuerdo al siguiente esquema.

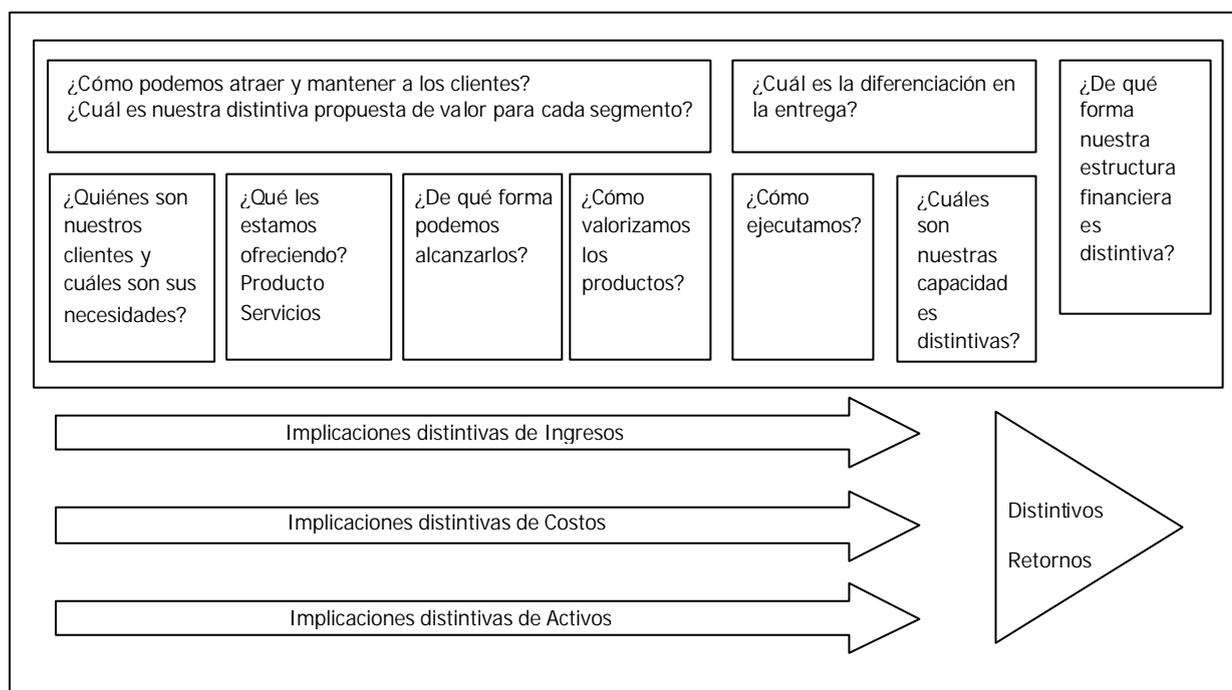


Figura 2: Concepto de Modelo de Negocio: Linder y Cantrell.

Fuente: Osterwalder, A. The Business Model Ontology

En términos generales los elementos básicos de un modelo de negocio son:

- Proposición de Valor – Características del producto (servicio) y los beneficios para los consumidores, habilidad para desarrollar innovación incremental y radical, ¿es costo efectiva?
- Precio

- Tamaño de Mercado, etapa del ciclo de vida en que se encuentra el mercado,
- Segmentación de mercado
- Estrategia – fortalezas de la cadena de valor, ¿Es posible igualar o superar la estructura de costo de los competidores?
- Gente – I&D, producción, ventas, marketing y distribución, administración. ¿Cuán eficientemente los empleados pueden hacer el producto o entregar el servicio?
- Finanzas – ser capaz de financiar los activos necesarios para ser competitivos y entregar la proposición de valor
- Tecnología.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Descripción

Berry Nativo es una asociación conformada por un grupo de agricultores de Coihueco, con larga trayectoria en cultivos tradicionales y frutales. Nace como una respuesta por diversificar sus producciones, principalmente en el rubro de lo berries. Esta agrupación inicia las plantaciones de murtila en el año 2007. En total son 5 agricultores que destinarán en total una superficie de 20 hectáreas al cultivo de la murtila.

3.2. Misión

Empresa líder nacional en la producción y comercialización murtila de alta calidad y sus productos derivados con valor agregado, para la agroindustria nacional y la exportación.

3.3. Visión

Promover el consumo nacional e internacional de la Murtila en diversas formas, posicionándolo como un berry nativo chileno con inigualable sabor y destacables propiedades para la salud humana

4. ANTECEDENTES PRINCIPALES DE LA MURTILLA

4.1. Descripción de la Murtilla

La murta o murtilla (*ugni molinae turcz*) es un vegetal endémico de la familia de las Myrtáceae. . Sus cualidades organolépticas son comparables a las de otros berries por lo que existe gran interés internacional en desarrollar su cultivo (Landrum y Donoso, 1990).

Se espera que "en el mediano plazo sea necesario complementar la producción de murtilla nativa con la cultivada para que en el largo plazo se pueda reemplazar completamente la silvestre". Esto porque se requieren volúmenes y calidad garantizada para que la agroindustria funcione (INIA – Carillanca, J.San Martín, boletín INIA 2008).

La murtilla es una especie de crecimiento arbustivo que produce pequeños frutos globosos, de agradable sabor y aroma. El fruto es usado para el consumo fresco y para la fabricación de mermeladas, postres, jarabes y licores. En la medicina natural se le atribuyen propiedades astringentes y estimulantes.

En su hábitat natural se desarrolla formando plantas arbustivas de altura variable, entre 0,3 mts. y 1,70 mts., y excepcionalmente, puede alcanzar alturas superiores a los 3,00 mts.

Distribución: Se desarrolla en forma silvestre en el Sur de Chile, se distribuye entre la VII y X Región, especialmente en la Cordillera de la Costa y la Precordillera Andina.

Clima: El clima que caracteriza a los sectores en donde se desarrolla la murtilla de la VII Región es del tipo mediterráneo marino, en tanto, en las IX y X Regiones, las condiciones son más variables, pudiéndose encontrar en zonas de clima tipo marino húmedo patagónico, marino cálido, marino frío y marino fresco.

Suelo: La murtila crece en forma natural en suelos marginales y de baja fertilidad. Análisis químicos de muestras de suelo obtenidas en 36 sitios de colecta de germoplasma entre la VII y X Región, permitieron concluir que, en general, esta especie se desarrolla en suelos bajos en fósforo y nitrógeno disponible, bajos en potasio intercambiable, y con altos porcentajes de saturación de aluminio, con pH de 5,6 a 6,0. (www.murtillachile)

4.2. Tipos de Murtila

Cabe señalar que gracias a todas las investigaciones desarrolladas por Inia Carillanca, se liberarán las primeras variedades de murtila Inia Red Pearl e Inia South Pearl (Perla Roja y Perla del Sur), las dos primeras y únicas en el mundo, porque Australia aún no tiene este material. Ambas, estarán disponibles durante el 2009.

4.3. Uso y Propiedades

Alimento: La planta produce frutos comestibles, las que consisten en bayas globosas y pequeñas de agradable sabor y aroma. Estos frutos son utilizados para el consumo fresco y como ingredientes para la fabricación artesanal de mermeladas, jarabes, postres y licores (Novoa, 1983; citado por Seguel, I. et al., 2000). Se puede consumir de variadas formas, tales como: Jaleas, Mermeladas, pulpas y jarabes (Alba ,1977; citado por Illanes 1994). A su vez, Novoa señala la posibilidad de utilización en forma natural, en conservas y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. (Boletín Divulgativo N° 3, Fundación Chile)

Medicinal: La semilla contiene un alto grado de ácidos grasos insaturados como consecuencia de su elevado contenido de ácido linoleico (78.7%), lo que mejora su potencial como aceite comestible. El ácido linoleico, también constituyente importante del fruto y hojas de la murta, es un nutriente esencial en la síntesis de prostaglandinas, generación de membranas celulares, mecanismos de defensa y regeneración de tejidos. De allí que laboratorios de cosméticos chilenos han elaborado con éxito una

amplia gama de productos provenientes de extractos esenciales obtenidos de la hoja de murta. (Boletín Divulgativo N° 3, Fundación Chile)

Otro subproducto de la Murta que está siendo cotizado por la industria cosmetológica corresponde a las hojas. El Laboratorio Dermis (www.levinia.com) del centro cosmetológico Levinia Manfredini de Santiago, ha concluido que las hojas de murta constituyen un agente farmacológico vegetal de altísimo rendimiento. Las acciones de sus principios activos sobre la piel son de tipo antioxidante y fitoestrogénica, neutralizando el estrés cutáneo. Las hojas de murta contienen una gran cantidad de compuestos polifenólicos como las fitoflavonas y taninos así como de terpenos. Las fitoflavonas tienen una gran importancia en dermatocósmética por sus efectos correctivos y neutralizantes del estrés oxidativo y la fatiga hormonal, lo cual disminuye el estrés cutáneo. Los terpenos y los taninos tienen propiedades cicatrizantes, astringentes y reguladoras de la microcirculación sanguínea contrarrestando a la celulitis y problemas relacionados con el drenaje de sustancias tóxicas.

Además, posee efectos redensificadores en la piel, es decir, conlleva un aumento del contenido celular de la epidermis y las fibras de colágeno y elastina de la dermis, sin los efectos colaterales adversos de los estrógenos sintéticos.

Características de los frutos

Los antecedentes que a continuación se detallan derivan del estudio de 106 ecotipos que conforman la colección de germoplasma de murta de INIA Carillanca. En términos generales, cabe señalar que los frutos de la murta presentan una alta variabilidad en cuanto a color y tamaño. En relación al color de los frutos existe una variación dependiendo de la zona de origen de éstos. En relación al diámetro del fruto, éste fluctúa entre 0,9 y 1,3 cm. En cuanto al peso unitario, éste fluctúa entre 0,21 y 1,01 g. con una alta variabilidad.

5. SELECCIÓN DE MERCADO

5.1. Aplicación Modelo

La selección del mercado se hará en base al modelo de Brewer, debido a su fácil aplicación y a la utilidad que este puede revertir para la empresa con futuros análisis.

Paso 1: Determinación Set de países factibles:

Dada la etapa primaria de la empresa, ésta tiene ya definidos algunos mercados que desean explorar. Principalmente, el motivo es el interés que estos países han demostrado en el producto, y/o la buena recepción a muestras que han recibido desde Chile (Diario El Mercurio, Revista del Campo, Octubre 2006). Además, estos países tienen ya un alto consumo de otros berries, en especial arándanos lo cual facilita la introducción de la murtila.

Los países que a priori interesan a la empresa son los siguientes:

- Australia
- Canadá
- China
- Japón

Australia, está considerado como un destino a evaluar principalmente por el hecho que ellos poseen murtila. Esta especie fue llevada desde Chile y patentada como Tazmanian Berry y están comenzando su comercialización lo cual se ve como una futura amenaza.

Paso 2 y 3: Identificar un País / Evaluar

AUSTRALIA

Consumo Aparente: producción domestica más importaciones menos exportaciones. Se considera el dato de los berries frescos en general ya que el mercado de la murtila es muy incipiente. Los datos utilizados son del 2005 que son los datos de producción más reciente que fue posible obtener. (Fuente: trademap.org).

Producción Arándanos 2005: 2520 toneladas

Importaciones 2005: 129 toneladas

Exportaciones 2005: 437 toneladas

Consumo aparente: 2212 toneladas

Apertura a las Importaciones: Muy baja. Importaciones: 129 toneladas. De las cuales, 101ton son de Nueva Zelanda y el resto de China. Para el año 2007, la distribución se mantuvo con casi un 100% de presencia de Nueva Zelanda en las importaciones (Fuente: www.trademap.org).

Barreras al Comercio: (Prochile. Sydney berries 2007):

Barreras Arancelarias: Libre (0%)

Arancel preferencial producto chileno: No existe

Otras Países con Ventajas Arancelarias: En este producto no hay otros países con ventajas arancelarias, todos pagan un arancel del 0%.

Actualmente los países que mantienen acuerdos de libre comercio con Australia son Nueva Zelanda, Estados Unidos, Tailandia y Singapur.

Requisitos y Barreras de Ingreso: Las importaciones chilenas de berries congelados no requieren permiso de importación para ingresar a Australia. Sin embargo, es necesario presentar un documento llamado "Quarantine Entry" con cada envío. Una Quarantine Entry es un documento electrónico creado para almacenar información relativa a la autorización de entrada y movimiento de bienes bajo control del Servicio Australiano de Cuarentena e Inspección, AQIS. Bajo la ley australiana, los importadores deben notificar a AQIS sobre los bienes a importar. Una Quarantine Entry generada a través del Information Management System de AQIS, es la manera más sencilla de mantener informado al departamento sobre sus importaciones.

Desventajas. Con Australia, al estar en el mismo hemisferio que Chile, no es posible contar con la ventaja de la contra estación.

Canadá

Consumo Aparente: producción doméstica más importaciones menos exportaciones. Se considera el dato de los berries en general ya que el mercado de la murtila es muy incipiente. (Fuente: www.trademap.org)

Producción Arándanos 2005: 69410 toneladas

Importaciones 2005: 23936 toneladas

Exportaciones 2005: 56002 toneladas

Consumo aparente: 37354 toneladas

Apertura a las Importaciones: El volumen principalmente es de USA en un 93%, debido principalmente a la cercanía y a las cantidades de producción de ese país que es la mayor del mundo. Pero en cantidad de países exportadores es alta a que en total recibe volúmenes de un total de 15 países aproximadamente. Además, el segundo país exportador de berries a Canadá es Chile con un 6%. (Fuente: www.trademap.org)

Barreras al Comercio (Toronto Berries)

Barreras Arancelarias: Libre (0%)

Arancel preferencial producto chileno: No existe

Otras Países con Ventajas Arancelarias: Para la partida 081040, y sus subpartidas, los siguientes países y organizaciones están sujetos al mismo arancel preferencial del 0% del que goza Chile:

- Estados Unidos de América y México (NAFTA), Israel y Costa Rica, que son países con los que Canadá mantiene Acuerdos de Libre Comercio semejantes al firmado con Chile. EEUU y México se perfilan como los competidores internacionales más directos de Chile en este terreno.

Ventaja: Canadá posee una temporada de producción muy corta debido a su clima. Además, existe la ventaja de la contra estación.

Es el único país sobre la meta de la OMS en el consumo de frutas y verduras, lo que implica un alto consumo de estos alimentos, y una preocupación por la salud y la

alimentación, lo que se traduce en un excelente mercado para introducir productos de alto valor nutricional

CHINA Y JAPÓN

Si bien estos dos países presentan un gran potencial, para esta primera etapa de la empresa han sido excluidos de la evaluación. Esto debido principalmente, a que de acuerdo a otras experiencias revisadas, el principal problema de estos países es el volumen que requieren para un primer embarque y que está lejos de poder ser alcanzado por esta empresa en el corto y mediano plazo.

Paso 4: Selección Mercado:

Revisada la información con la empresa y consideradas las variables analizadas se decide investigar el mercado canadiense ya que es el que presenta una mayor potencial para la empresa en esta primera etapa. El mercado Australiano se considera factible para una segunda etapa.

También se consideraron los siguientes aspectos:

- Por sobre los otros 3 países analizados, Canadá posee uno de los índices de consumo de fruta fresca más altos del mundo (Echeverría, R. 2006) y es el único país sobre la meta de la OMS. (Echeverría, R. 2006).
- A diferencia de Australia, se tiene la ventaja de la contra estación, lo que es un gran factor en las exportaciones de fruta chilena.
- Apertura del mercado al comercio exterior y a las importaciones.
- Además, el consumidor canadiense valora la calidad y está dispuesto a pagar por ella, lo que se ajusta al tipo de producto que la empresa desea comercializar.
- Existe interés actual por distribuidores canadienses que han sido contactados por la Berry Nativo, por lo cual el análisis de ese mercado es de gran utilidad y necesidad para la empresa.
- De acuerdo a la estructura de la industria, la comercialización se realiza a través de distribuidores para supermercados que están dispuestos a aceptar volúmenes bajos para muestras iniciales y ver la respuesta de los consumidores.

6. ANÁLISIS DEL MERCADO

6.1. Análisis del Mercado Exterior de Murtilla

Los datos obtenidos en la Cámara de Comercio de Santiago y ProChile muestran que las exportaciones hasta la fecha han sido de muy bajos volúmenes, estando destinadas principalmente a muestras del producto en fresco enviadas a diferentes mercados. Los diversos intentos de introducir esta fruta en los mercados internacionales, por las características propias del fruto y por lo novedoso del mismo, se han visto dificultados por la alta perecibilidad y la imposibilidad de poder conservar murta en fresco, sin que pierda parte de sus características organolépticas. Esta fruta se exporta actualmente durante los meses de Abril y Mayo, al igual que ocurre dentro del mercado nacional y regional (Tacón, A. Palma, J. *et al.* 2006).

Gracias a pequeñas partidas enviadas al exterior (Diario El Mercurio, Revista del Campo, Octubre 2006), se ha logrado establecer que tiene buena recepción en el exterior.

El desarrollo histórico del mercado interno en Chile, permite que en la actualidad, la exportación sea incipiente y auspiciosa, con 2.300 cajas en fresco (de 175 grs.) y aproximadamente 100.000 dólares anuales en el caso de jugo concentrado a Estados Unidos (Martínez, E. Julio 2007). Los valores FOB/kg son de 12 dólares para las ventas a Canadá, entre 14 y 20 dólares a Estados Unidos, y hasta 20 euros a Francia. El mayor volumen de exportación es a Canadá (76%). Como referencia también están los precios de la murtilla australiana en dicho país, los cuales varían de 20mil a 24 mil pesos dependiendo de si son productos orgánicos o no (www.chilepotenciaalimentaria.cl).

De acuerdo a cifras entregadas por Asoex, el año 2006 se exportaron 2.226 cajas de murtilla, donde el 76% de las exportaciones fueron realizadas a Canadá, 15 % a Europa, 8 % al Lejano Oriente y un 1 % a EE.UU. Con precios FOB que van desde U\$ 12 a 20 a EE.UU. y de 20 euros en Europa.

Se espera que "en el mediano plazo sea necesario complementar la producción de murtila nativa con la cultivada, para que en el largo plazo se pueda reemplazar completamente la silvestre" (San Martín, J. 2008.). Esto es necesario porque se requieren volúmenes y calidad garantizada para que la agroindustria funcione y poder potenciar el negocio a volúmenes atractivos para una industria mayor.

Las barreras arancelarias y las restricciones al comercio exterior son irrelevantes para la exportación chilena de murtila fresca y congelada. Tal como indican los informes de Prochile, las exportaciones de murtila, se acogen a la ley 18.480, donde se establece un reintegro de 10% sobre el valor FOB. La exportación del producto fresco exige una serie de requisitos muy similares a las existentes para otros berries.

El fruto debe ser seleccionado cuidadosamente y envasado en cajas plásticas con un peso de 125 a 170 g, variando este peso si el destino es Europa, Canadá o EE.UU.

Tal como establece Alberto Tacón en su informe de la potencialidad de los productos madereros no forestales, los consumidores de delicatessen demandan sabores exóticos y novedosos, en forma de licores, conservas o en té de frutos silvestres, para los que existe un gran mercado potencial dentro de ciertos países de Europa.

Aunque la alta perecibilidad del fruto ha dificultado el desarrollo de cadenas de comercialización eficientes a larga distancia, este reciente interés en el desarrollo industrial del procesamiento de la murta podría generar un aumento de la demanda en las zonas productoras.

En cuanto al tamaño de mercado, es difícil estimarla ya que no existen estadísticas y el fruto es endémico de Chile. Un buen referente en este caso son los blueberries.

País	Toneladas
Canada	69410
France	1000
Italy	1489
Lithuania	1600
Mexico	570
Morocco	50
Netherlands	4000
New Zealand	2000
Poland	15000
Portugal	100
Romania	4000
Russian Federation	2500
Spain	1000
Sweden	2200
Ukraine	4500
United States of America	135534
Uzbekistan	500
Total	245453

Tabla 1: Producción Mundial de Blueberries

Fuente: FAO, Estadística 2005

6.2. Análisis del Mercado Nacional de Murtila

La murtila, ha sido tradicionalmente utilizada en la Zona Centro Sur y Sur de Chile, en la preparación de mermeladas, jarabes, postres y licores (murtao). La cosecha se realiza en la temporada de verano-otoño, los recolectores cosechan la murtila silvestre, para ser vendida en los mercados y ferias locales, principalmente en el sur de Chile (Boletín Divulgativo N° 3, Fundación Chile).

Desde hace un par de décadas, la demanda por el producto fresco ha ido aumentando, principalmente influenciada por la compra, por parte de pequeñas agroindustrias, para mermeladas, jaleas, postres, etc.

Esta fruta se consume principalmente en los lugares donde se recolecta (VII y X Regiones), siendo el mercado local y regional el principal demandante y consumidor de murta.

Existen diferencias muy notorias entre los frutos comercializados en los distintos mercados locales de la IX y X Región, entre las características que más varían están el color y el tamaño. No se encontraron antecedentes de comercialización de murtila blanca en los mercados locales estudiados.

Del análisis efectuado en torno a la oferta, se puede observar una gran cantidad de potenciales consumidores dentro del gran Santiago, que comprarían este fruto fresco o transformado en murtados, conservas y mermeladas, si el producto se pudiese conservar o si se agilizaran sus mecanismos de llegada a las distintas ferias de Santiago (Tacón, A. Palma, J. *et al.* 2006.). De igual manera, existe una rica tradición pastelera asociada al consumo de murta, siendo este fruto fuertemente demandado por pastelerías de Santiago y otras regiones.

La siguiente figura muestra el proceso comercial interno y los principales actores o agentes involucrados en la comercialización de la Murta y sus subproductos. (Boletín Divulgativo N° 3, Fundación Chile)

En general, existen tres tipos de comerciantes que venden en las ferias y localidades los feriantes eventuales y los feriantes permanentes y los recolectores que venden directamente.

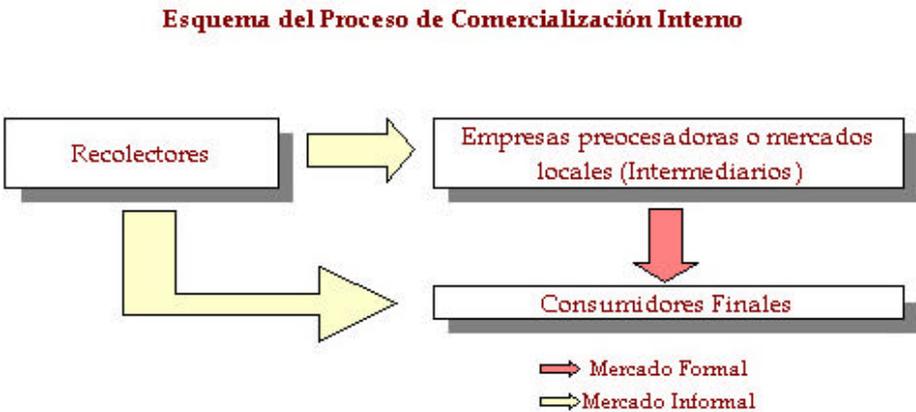


Figura 3: Esquema de Comercialización Interno de la Murtila
Fuente: Boletín Divulgativo N° 3, Fundación Chile

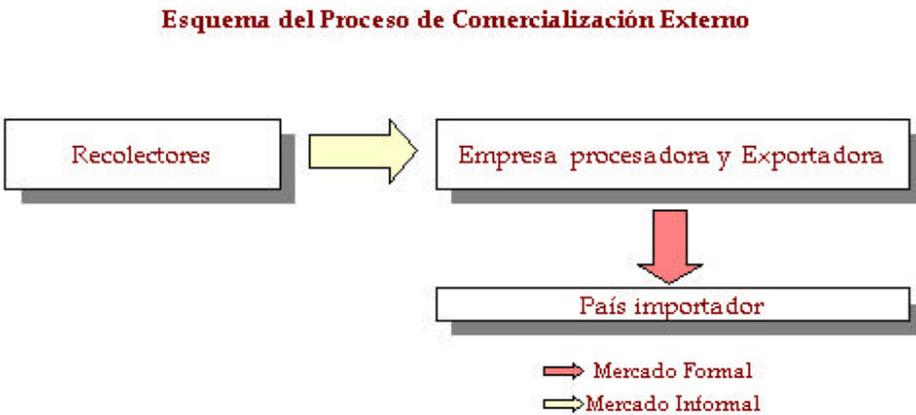


Figura 4: Esquema de Comercialización Externo de la Murtila
Fuente: Boletín Divulgativo N° 3, Fundación Chile

6.3. Análisis PEST

Los factores P.E.S.T. desempeñan un importante papel en las oportunidades de creación de valor de una estrategia. Sin embargo, están generalmente fuera del control de la corporación y deben ser considerados normalmente como amenazas u oportunidades.

6.3.1. Entorno Político-Legal

Chile y Canadá han mantenido por largo tiempo una profunda relación que llegó a su máxima expresión con la suscripción del Tratado de Libre Comercio (TLC) el 5 de diciembre de 1996 y su entrada en vigencia el 5 de julio de 1997. Debido a esto, hoy prácticamente casi todos los productos exportados por Chile a Canadá gozan de arancel cero lo cual favorece el comercio entre ambos países (Evaluación del TLC entre Chile y Canadá 2005).

En virtud del Tratado de Libre Comercio, la mayoría de productos chilenos están liberados del pago de arancel para su ingreso en Canadá, donde se incluye los berries y por ende la Murtilla. (Fuente: Toronto Berries)

El Código Arancelario utilizado para la exportación de este producto son los siguientes dependiendo de su estado:

Murtilla Fresca:

081040 Arándanos rojos (cranberries), mirtilos y demás frutos del género *Vaccinium*

Murtilla Congelada:

081190 Arándanos congelados de las especies *Vaccinium myrtillus*, *Vaccinium myrtilloides* y *Vaccinium angustifolium*

Con respecto a otro tipo de impuestos, existen de dos tipos (Fuente: Toronto Berries Frescos 2007):

- I. GST o Impuesto Federal sobre Bienes y Servicios (*Goods and Services Tax*)
- II. PST o Impuesto Provincial sobre Servicios (*Provincial Services Tax*).

Los detalles de su aplicación de encuentran en el anexo G.

Es importante mencionar que Canadá se reserva el derecho de imponer aranceles compensatorios a todo tipo de bienes importados que puedan perjudicar a la industria canadiense por recibir subsidios en el país de origen. También se aplicarían *anti-dumping duties* en el caso de que los bienes se exportaran a Canadá a precios más bajos de los alcanzados en el país de origen. Todo ello se encuentra regulado en el *Special Import Measures Act* de la Agencia Canadiense de Aduanas (Canada Border Services Agency

Por otro lado existen requisitos y barreras de ingreso impuestas por la *Food Inspection Agency (CFIA)* que regula los productos comestibles ya sean frescos o procesados (Fuente: Toronto Berries Frescos 2007)

Los reglamentos que se aplican específicamente a los berries frescos son los siguientes:

- **Canada Agricultural Products Act**

Regula la categoría de los productos, los envases y marketing. Dentro de la legislación general para todos los productos comestibles agrícolas, de especial relevancia en el caso de berries frescos son las disposiciones del *Fresh Fruit and Vegetable Regulations* y del *Licensing and Arbitration Regulations*. (<http://laws.justice.gc.ca/en/C-0.4/index.html>)

- **Food and Drug Act and Regulations**

Regula los aditivos, conservantes y otras sustancias autorizadas en el caso de productos de alimentación comestibles (<http://laws.justice.gc.ca/en/F-27/C.R.C.-c.870/index.html>)

BARRERAS PARA ARANCELARIAS:

A diferencia de otros productos alimenticios, los productos frescos y procesados no están sujetos a cuotas de importación.

Los embarques de fruta y vegetales frescos que ingresen a Canadá deben cumplir los siguientes requisitos:

a) El importador canadiense debe poseer licencia otorgada por la *Canadian Food Inspection Agency* (CFIA) y/o ser miembro de la *Dispute Resolution Corporation* (DRC) (www.fvdrc.com).

b) Respetar la categoría Mínima (niveles de calidad) establecida por la *Fresh Fruit and Vegetable Regulations* para algunos frutos y vegetales frescos.

c) Containers. Los productos frescos importados a Canadá no pueden ser comercializados en containers que excedan los 25 kilos netos en el caso de las manzanas y los 50 Kilos el resto de los productos frescos. No obstante los embarques mayores de 50 Kg a granel que generalmente son para ser reprocesados o empacados en destino, pueden optar a una Excepción Ministerial, la cual debe ser solicitada por el importador a la CFIA antes de efectuar la importación.

d) Etiquetado correcto. La CFIA es la entidad responsable del cumplimiento del etiquetado de las frutas y vegetales frescos según la normativa y requerimientos estipulados bajo la *Food and Drugs Act and Regulations*, la *Consumer Packaging and Labeling Act and Regulations*, y la *Fresh Fruit and Vegetables Regulations*. A continuación figuran los elementos que deberán imprimirse de manera obligatoria en el envase:

Nombre común: Si el producto no está inmediatamente visible e identificable, debe imprimirse el nombre por el que se conoce normalmente el producto (por ejemplo: Murtillas).

Peso neto: se debe declarar por peso o volumen (sistema métrico y canadiense).

Nombre y dirección completa: de la parte responsable, incluyendo el código postal.

Nombre de la categoría o calidad: del producto para el cual se hayan establecido.

País de origen: del producto importado, las palabras "Product of (nombre del país)" debe aparecer claramente indicado muy cercano a el nombre de la categoría o a la declaración del peso neto.

Bilingüismo: Toda la información obligatoria enumerada más arriba deberá aparecer en inglés y en francés.

Estabilidad Gubernamental, política y regulaciones:

Canadá es un país estable política y económicamente. Es una federación bajo un sistema de monarquía parlamentaria. Su soberana es la monarca Isabel II (quien es la jefa del estado canadiense) con el título de Reina de Canadá.

El Canadá es miembro de las Naciones Unidas, la Mancomunidad de Naciones, la Francofonía, la OTAN, el G8 y el APEC.

6.3.2. Entorno Económico

Canadá es una sociedad industrial de alta tecnología con una economía abierta y estable, y con altos estándares de vida. Posee un ingreso per cápita de 39420 dólares. De acuerdo al ranking Doing Business, Canadá se mantiene para el 2009 en el número 8 a nivel mundial lo que demuestra su apertura al comercio y la facilidad para hacer negocios, lo que es un importante factor a la hora de considerarlo como mercado objetivo. Durante mucho tiempo su economía ha estado basada en los recursos naturales cambiando hoy a una economía basada en el conocimiento con base en la innovación y la tecnología (Economy Overview. Canadian Economy Online)

Las Tasas de crecimiento de la economía han sido de 2,63% anual durante los últimos 6 años (www.emerka.com)

La composición del PIB de Canadá por sector es la siguiente (2008):

Sector	Porcentaje
Agricultura	1,9%
Industria	21,6%
Servicio	76,5%

Tabla 3: Composición del PIB de Canadá

Fuente: Statistics Canadá

Fuerza laboral – por ocupación (2008):

Sector	Porcentaje
Agricultura	2%
Industria	28,4%
Servicios	69,6%

Tabla 4: Composición Fuerza laboral

Fuente: www.cia.gov

Tasa de desempleo: 6,1% (2008) (Fuente OECD Stats Extracts)

Tasa de Inflación (Precios al consumidor): 2,37% (2008) (Fuente: www.inflationrates.com)

Durante el 2007, las exportaciones destinadas a Canadá, alcanzaron un total de US\$ 1.201 millones, registrando una caída de 6,8% respecto al 2003 y una variación positiva de 190,1% para el periodo 07/03. En tanto, las importaciones sumaron US\$ 973,6 millones, apuntando de esta manera un índice de variación de 102% con respecto del 2007 y de 194% en relación al año 2003. Sus principales socios comerciales son: En Exportaciones: EEUU 76%, Unión Europea 8,4%, Japón 2,16%. Estados Unidos sigue liderando como socio comercial pero la tendencia es decreciente en su participación en los últimos años. Al contrario la Unión Europea aumenta su participación en un 20,6% con respecto al año anterior (Fuente: Prochile).

La Balanza Comercial fue de US\$ 227,3 millones y el Intercambio Comercial sumó los US\$ 2.174,6 millones.

Importaciones - Mercancías:

Maquinaria y Equipos, vehículos de motor y autopartes, petróleo crudo, químicos, electricidad, bienes de consumo durables.

Importaciones – socios comerciales:

EEUU 56,7%, China 7,8%, México 3,8% (2005)

El mercado de los berries frescos en Canadá se ha transformado en uno de los destinos de principal interés para los exportadores chilenos, después de EE.UU. La expansión en las compras por los canadienses, y el potencial de mercado que ofrecen, son responsables de estas perspectivas (Fuente: Prochile. Evaluación TLC).

El informe de ProChile en Toronto asegura que Canadá es uno de los países con mayor número de productos importados del mundo, por lo que para tener éxito en el negocio de la exportación hay que innovar en los productos que se ofrecen o desbancar a un competidor ya existente. "Ese es el gran desafío que implica acometer ese mercado. Sin embargo, las cifras de comercio y su progresión en el tiempo permiten señalar que existe un atractivo suficiente como para planificar negocios con destino a ese país".

En base a lo anterior, se puede establecer que el mercado canadiense representa una buena oportunidad desde el punto de vista de su entorno económico dada la apertura, la estabilidad de su economía y su facilidad para hacer negocios de acuerdo al ranking Doing business.

6.3.3. Entorno Socio Demográfico

Tasa de crecimiento poblacional 4%

Estilos de Vida y Hábitos de Consumo, (Patrones)

Los consumidores Canadienses tienen uno de los mayores consumos de frutas, hortalizas y sus derivados con un total de 223 Kg/pp año, lo que representa casi 5 porciones al día. Único país sobre la meta de la OMS. (Echeverría, R. 2006). Esto hace del consumidor canadiense un atractivo cliente para los comercializadores de frutas.

Las cifras promedio por persona son:

Fruta Fresca 40 kilos por persona

Jugos 30 litros por persona

Verduras frescas 120 kilos por persona

También se ha podido observar un incremento en la demanda de jugos tradicionales y tropicales mezclados. Por ejemplo, en el caso del consumo per cápita de jugo de

naranja es de 13.86 litros (aumento del 57 % desde 1976), Manzana 7 litros y Uva 3.34 litros.

Al igual que otros países desarrollados, Canadá ha experimentado un aumento del gasto de alimentos fuera del hogar, tendencia creciente que se estabilizó en el 30% a partir de 1996, principalmente como resultado de las acciones emprendidas por los supermercados para recuperar su participación de mercado. El gasto en alimentos para consumo dentro del hogar ascendió al 10% del ingreso disponible en 1996, del cual se destinó el 11.2% a la compra de frutas y sus derivados y el 10% a la compra de verduras, lo que representa un aumento de 10.6% y 9.3%, respectivamente, frente a las cifras de 1982.

El mercado de frutas y verduras frescas en Canadá ha venido creciendo a una tasa anual del 5% en los últimos diez años y las ventas totales a nivel detallista ascienden actualmente a US\$5.1 billones/año. Tal como se menciona anteriormente, el consumo de frutas frescas es uno de los más altos del mundo, donde están consideradas entre 4.5 y 5 porciones por persona al día. Los consumidores canadienses son muy exigentes en cuanto a la calidad de las frutas y verduras que compran, particularmente en términos de su apariencia, y en general no tranzan calidad por precio. Por otro lado están acostumbrados a encontrar una gran variedad de productos de alta calidad, muchos de los cuales son importados debido a las condiciones climáticas.

6.3.4. Entorno Tecnológico

Canadá es una nación industrial y tecnológicamente avanzada, ampliamente autosuficiente en energía gracias a sus relativamente extensos depósitos de combustibles fósiles, generación de energía nuclear y energía hidroeléctrica.

La conectividad tiene un rol fundamental en los negocios y las empresas buscan ingresar al mercado global a través de ella, acercando los productos a los potenciales compradores. Con un mercado local pequeño, Canadá siempre ha estado mirando hacia los mercados extranjeros y es un punto crítico de la estructura de su economía. (Fuente: Canadian economy Online)

El alto poder adquisitivo de los canadienses ha llevado al desarrollo de la industria alimenticia y logística, afianzado fuertemente en cadenas establecidas y con la aplicación de tecnología de punta lo que requerirá cumplir con todos esos estándares para poder incorporarse al mercado en forma exitosa.

6.4. Análisis Competitivo de Porter

6.4.1. Rivalidad entre los competidores de una industria:

En el caso de la murtila, lo competitiva que pueda ser esta industria depende en gran medida del tamaño y crecimiento de la industria y del número, tamaño y habilidad competitiva de los participantes.

El mercado actual de la murtila se mueve por pequeños y dispersos recolectores de murtila (ver detalle de la oferta en Anexo C), para los productores locales éstos no representan una amenaza ya que la recolección individual no alcanza a ser importante en términos de volumen y calidad.

Actualmente, no existen barreras de entrada a la industria, y su introducción a la misma resulta fácil teniendo la inversión necesaria para ello. En el anexo D se encuentra un listado de los principales competidores algunos de los cuales son agroindustrias que sólo comercializan el producto y otras producen y comercializan a la vez. Como puede verse la variabilidad de tamaños e integración de actividades es amplia y denota que la industria aún no está establecida como tal.

El mercado de los berries está en amplio crecimiento, y con las superficies pronosticadas y la diversidad de formas de comercialización y tamaño de los participantes, la rivalidad entre los competidores se considera baja.

6.4.2. Amenaza de nuevos participantes:

En el ámbito nacional, es perfectamente factible la participación de nuevos actores dado que el nivel actual de oferta es baja y la potencial demanda es alta. Al respecto ya existen asociaciones como AG PROMURTA, Murtila Carahue, y pequeños productores localizados entre la VIII y X Regiones.

En el mercado internacional, la provincia de Tasmania de Australia, está haciendo una labor fuerte por posicionar la Murtila como Tanzberrie.

Es decir, existe una amenaza media de entrada al mercado de nuevos participantes liderada principalmente por la posibilidad de la expansión australiana.

6.4.3. Amenaza de sustitutos:

Están dadas principalmente por las otras especies berries silvestres los cuales se les asocia un alto potencial como lo son la zarzaparrilla roja, la grosella y la marionberrie. Esto dependerá de la estrategia de penetración que realicen los productores y recolectores de estos productos, aceptación del consumidor, etc. En el anexo E se encuentran los principales berries de la actual oferta chilena que podrían ser sustitutos de la murtilla.

Es decir, existe una amenaza alta de entrada al mercado de productos sustitutos.

6.4.4. Poder de los proveedores:

Dado el número de productores y recolectores en Chile y el bajo tecnificado de su explotación, hacen que éstos no tengan gran fuerza al negociar.

En términos de proveedores de tecnología de cultivo, en Chile es el INIA-Carillanca, quien está trabajando más en el tema, sin embargo, este es un aporte que ayuda a los productores.

El proveedor más crítico lo podrían constituir las líneas navieras, si se considera la exportación directa por parte del productor.

Es decir, el poder de los proveedores es bajo.

6.4.5. Poder de los compradores:

Esta es la fuerza más sensible y fuerte del negocio, ya que se proveerá principalmente mercados externos, los cuales son muy exigentes en cuanto a la calidad y volumen requerido.

Además, dadas las características de la industria de este tipo de productos, los compradores son mayoritariamente las cadenas minoristas, es decir, supermercados, ya que éstos son los lugares donde se comercializan en mayor cantidad productos equivalentes como el caso de blueberries.

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.

Es decir, el poder de los compradores es alto.

En resumen, tenemos lo siguiente:

Fuerza	Importancia	Descripción	Acciones
Rivalidad Competidores	Baja	Mercado compuesto por pequeños y dispersos recolectores. Mercado en amplio crecimiento, y con las superficies proyectadas se estima una baja rivalidad.	Alta eficiencia para tener bajos los costos, entregar un producto de calidad para crear lealtad en el cliente, con campañas de marketing y ferias de productos alimenticios.
Amenaza Nuevos Participantes	Media	Ingreso factible dado que la oferta actual es muy baja. Australia también está iniciando posicionamiento con murtilla	Tener una estrategia diferenciadora con los nuevos productos y con la murtilla Australiana recalcando la procedencia del producto
Amenaza Sustitutos	Alta	Otras especies de berries silvestres de lato potencial	Tener una estrategia diferenciadora con los nuevos productos que entren al mercado.
Poder de los Proveedores	Baja	En tecnología es INIA. El más crítico podría ser las empresas navieras	Lograr un buen trato con Proveedores/recolectores, donde ellos también se sientan beneficiados.
Poder de los Compradores	Alta	Principalmente mercados externos muy exigentes en calidad y volumen.	Lograr la mejor relación precio calidad.

Del análisis el análisis se desprende que es **una Industria atractiva y en expansión**, fundamentado principalmente en la baja rivalidad de los competidores y el bajo poder de los proveedores, lo cual permitiría un crecimiento a la empresa.

6.5. Análisis del Entorno Competitivo de la Empresa

6.5.1. Análisis Interno

Fortalezas

Acceso a superficie propia para plantaciones con una superficie destinada en el mediano plazo de 22 há.

Fuerte iniciativa del grupo de productores a trabajar de manera asociativa lo que ayuda en la generación de economías de escala y mayor poder negociador con los diferentes actores de la cadena.

Experiencia en el cultivo y manejo de berries, frambuesas y arándanos de hasta 22 años, con personal capacitado y tecnología para ello. Esto puede ser fuente de una ventaja competitiva al poder producir con menores costos obtener un mayor porcentaje de producción exportable (calidad mayor).

Chile presenta excelentes condiciones fitosanitarias con barreras naturales que permiten una mayor protección a plagas y pestes.

Existen contactos y alianzas comerciales entre los agricultores y agroindustria que permitirían asegurar la venta de lo que se produzca. Además, por la producción de otros productos, ya se tienen los proveedores para los servicios de transporte y congelado.

Debido a que la murtila es un cultivo que no compite con otros berries en términos de disponibilidad de mano de obra, es un complemento, ya que la fecha de cosecha en la zona se inicia a fines de Febrero e inicios de Marzo, fecha en que otros berries como frambuesa y arándano están finalizando su cosecha. Por esto, es posible mantener a las mismas personas que cosechan berries en la zona, extendiendo así la temporada de trabajo para ellos.

Debilidades

Existe una débil capacidad para evaluar y seleccionar las soluciones tecnológicas en forma individual, así como la implementación de las mismas, por lo que se requiere el desarrollo asociativo de mecanismos que aseguren mejorar estas prácticas.

Falta de capacidad de abastecimiento continuo en volúmenes importantes debido a la inexistencia de grandes superficies de plantaciones.

Falta de conocimiento de este berry a nivel nacional e internacional por parte de los clientes y sus múltiples propiedades, por lo que el desconocimiento impide una diferenciación o aprovechamiento de las cualidades del producto.

Poco conocimiento del funcionamiento del mercado canadiense, esto puede llevar a la implementación de una estrategia que no sea la correcta de acuerdo a su estructura.

6.5.2. Análisis Externo

Oportunidades

Fuerte demanda por el consumo de alimentos que tengan beneficios para la salud, especialmente en el contenido de antioxidantes. La murtila entraría dentro del grupo de los llamados Super Fruits, debido a sus características y propiedades nutricionales.

Aumento de consumo de frutas y verduras frescas en beneficio de la salud. Ésta es la tendencia mundial y también es parte de iniciativa intersectorial OMS/FAO propuesta para promover el consumo de frutas y verduras (Organización Mundial de la Salud).

Apoyo de organismos del estado para una diversificación de la canasta agrícola exportadora.

La baja rivalidad entre los productores genera que el margen de ganancia sea mayor que en un escenario de mayor competitividad que se podría traducir en una guerra de precios.

Debido al poco conocimiento del producto y a la inexistencia de una oferta sostenible actualmente, no existe una diferenciación de producto y tampoco existe una marca dominante, lo que da a la empresa la oportunidad de ser una pionera con los consiguientes beneficios que esto implica de posicionamiento en la mente del consumidor.

Amenazas

Posicionamiento de otros berries como los más atractivos del mercado. Ejemplo, Arándanos.

Posicionamiento de empresas Australianas, con dominio en el mercado internacional.

Enfermedades, plagas y sequías en la zona.

Producto sensible a las variaciones del dólar, lo que puede tornarse muy complicado en periodos de disminución del tipo de cambio.

Cambio en el comportamiento del consumidor privilegiando otro tipo de productos.

Alto poder de negociación de los canales distribuidores que se quedan con parte importante del margen. Esta situación es especialmente sensible en una etapa primaria cuando el producto es escasamente conocido.

7. PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIA

En este punto se establece el modelo de negocio a seguir por la empresa basado en el modelo presentado en el punto 2.4.

7.1. Modelo de Ingresos

Berry Nativo utilizará múltiples fuentes para su modelo de ingresos. La fuente principal provendrá de la venta de murtila. Esta venta se divide en murtila fresca y congelada, dado que por calidad del producto, aproximadamente, un 70-75% clasifica para fresco y el resto para congelados. Otra fuente de ingresos, estará compuesta por el producto que no clasifique para ninguno de los dos anteriores y que será considerado un “rechazo”. Este último componente se vende a terceros del país para la elaboración de jugos, yogurts, etc. Finalmente, también se prevé la venta de plantas de murtila en una etapa posterior.

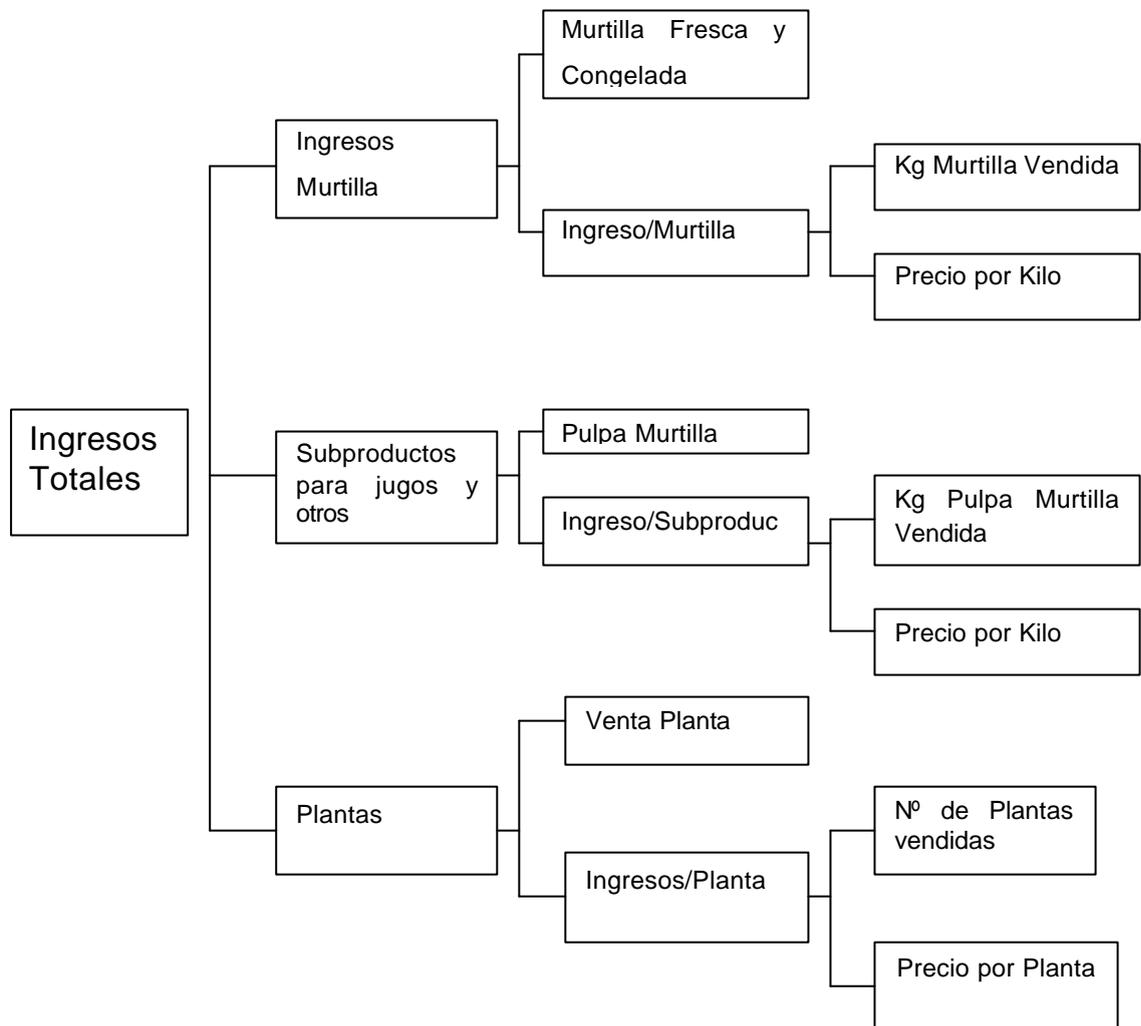


Figura 4: Esquema Modelo de Ingresos
 Fuente: Elaboración Propia.

7.2. Posición Competitiva y Estrategia Comercial

A partir del análisis de mercado y las características propias de la industria y del producto se define la estrategia a seguir. La posición competitiva más apropiada, teniendo en cuenta la nula experiencia internacional en forma directa y a los bajos volúmenes producidos en relación al tamaño del mercado canadiense, es la de posicionar la empresa como **No Dominante**. Además, debe considerarse la inexistencia de mercado desarrollado para murtila en ese país, por lo que se competirá principalmente con otras empresas comercializadoras de berries, en especial con los arándanos.

Para el logro de ventajas competitivas de esta industria, la estrategia deberá considerar los siguientes factores como factores estratégicos para su consecución:

- Factores productivos; recursos humanos, recursos naturales, conocimiento, capital e infraestructura.
- Estructura de la empresa; la organización y administración deberán ser consistentes con las ventajas competitivas y con la misión definida.
- Industrias proveedoras. Aquí se pueden generar sinergias y, por ejemplo, desarrollar nuevas formas de utilizar un insumo, mejoras del mismo, etc.
- Nuevas tecnologías; posibilidades de cambio en la forma de comerciar la murtila, producirla o entregarla.

Obviamente, al considerar la empresa de forma aislada, es decir, sin que se produzca algún nivel de asociatividad mayor que la conseguida entre estos agricultores, no es posible trabajar todos estos factores a cabalidad, por eso, tal como se ha mencionado anteriormente, es importante potenciar esta alternativa para un desarrollo exitoso en el mediano y largo plazo.

En cuanto a la estrategia comercial, ésta será posicionar la murtila como un producto de alta calidad y alto valor nutritivo, es decir, utilizar diferenciación, pero sin dejar de lado los costos sobre todo en términos de productividad por Hectárea. En este sentido,

es importante el alineamiento de todas las actividades de la empresa para perseguir diferenciación y bajos costos.

La diferenciación debe seguir por el lado de las características óptimas de este producto desde el punto de vista nutricional, posicionándolo como “Super Fruit” y también como un producto de alta calidad. Esto es muy importante debido a que tal como se mencionó en el análisis de mercado, el consumidor canadiense es muy exigente en la calidad de los productos consumidos, y no transa calidad por precio.

La estrategia apunta más que a competir dentro de los límites de la industria actual, es abrir nuevos mercados en base a un segmento desatendido con este tipo de productos y que hoy consume otras frutas de menor valor nutricional y con menores efectos positivos para la salud, el cual es un segmento que puede crecer en forma importante.

Para captar a los consumidores de murtila, se utilizará una estrategia Push, es decir, posicionando el producto en los puntos de venta, supermercados, a través de los distribuidores. Idealmente, de existir en un futuro un clúster de la murtila podría desarrollarse una estrategia Pull, posicionando el producto en la mente del consumidor para que éste sea solicitado en los puntos de venta. Esto sería imposible desarrollar por parte de la empresa en forma aislada, por lo cual esta estrategia de Pull se podría desarrollar a través de un clúster.

Con el objeto de lograr esta mejor interacción y generar una mayor interdependencia estratégica (generación de sinergias) entre los productores de murtila, lo que podría traducirse en términos generales en la formación del clúster, se identifican las siguientes acciones estratégicas:

- Internalizar que la calidad del producto es un ítem clave para el desarrollo del negocio a nivel internacional.
- Incorporar mecanismos para la trazabilidad de los productos y generar a la vez oferta para producciones orgánicas de murtila incorporando así valor agregado al producto.

- Cumplir con los estándares de certificación de producción limpia.
- Intensificar las investigaciones tecnológicas y aumentar visitas a otros países que presenten avances en productos similares (ej. arándanos) que puedan ser provechosas para la murtilla.
- Implementar instrumentos de inteligencia de mercado que puedan ser utilizados por los productores locales para conocer los cambios en los mercados.
- Mayor gestión global de negocios y promoción.
- Solidificar el trabajo en redes: empresas, universidades y gobierno
- Planificación estratégica con la participación de entes privados, públicos y académicos

Para lograr lo anterior, es muy importante considerar algunos elementos claves tales como proyectos que involucren de forma sistemática a las instituciones con las empresas. Por ejemplo, promover por parte de políticas de estado, la cooperación público-privada para la mejora de la eficiencia productiva como del modelo exportador, entre otros aspectos.

7.3. Mix Comercial

En este Modelo se establecen algunas consideraciones que la empresa Berry Nativo debe tener en cuenta al ingresar al mercado Canadiense. Las consideraciones sugeridas son presentadas como una guía para un futuro desarrollo del plan de marketing, al cual corresponde un mayor nivel de detalle en cada uno de los cuatro aspectos señalados.

7.3.1. Políticas de Producto:

Las características del producto a comercializar por la empresa, deben ir directamente relacionados con la estrategia propuesta. Así, se sugiere que la presentación del producto y la calidad ofrecida debe ser similar a la utilizada por los berries que dominan

el mercado y que son de características similares, como el caso de los arándanos. En base a esto se determinan, entre otros, el empaque y el canal de comercialización.

El producto base es la murtila fresca. Este producto presenta una serie de propiedades que lo hacen ser apetecido por los consumidores, entre los que destaca su sabor, aroma, posibilidades para producir otros productos derivados, beneficios para la salud destacando sus propiedades astringentes, cicatrizantes y de protección a la piel, así como su alto contenido en antioxidantes.

Definición Producto:

Producto Calidad Premium: Murtila de alta calidad, con un calibre sobre los 0,7 centímetros, de color rojo tapado, destinado principalmente a la exportación.

Producto Calidad Alta: Murtila de calidad que no cumple parámetros para fresco y que por lo tanto será destinado a congelado. Importante destacar que este producto es complementario del anterior y que se intenta en el proceso productivo que su porcentaje sea el menor posible.

Se deben revisar todas las certificaciones sanitarias y de calidad necesarias para ingresar al mercado canadiense. Por ejemplo, se debe poseer licencia otorgada por la *Canadian Food Inspection Agency* (CFIA) y/o ser miembro de la *Dispute Resolution Corporation* (DRC) (www.fvdrc.com), se debe respetar la categoría Mínima (niveles de calidad) establecida por la *Fresh Fruit and Vegetable Regulations* para algunos frutos y vegetales frescos, y todos los descritos en las Barreras de Entrada al Mercado Canadiense (Punto 6.3.1).

Marca:

El producto será comercializado con la marca Berry Nativo, y envasado en Chile. Para esto se deberá contar con estrategias de marketing en una segunda etapa para fomentar el posicionamiento de la marca. Esto es muy importante, sobre todo desde el objetivo de la empresa de incorporar en el futuro otros productos (berries) bajo esta marca y así diversificarse en este rubro.

Presentación del Producto y Embalaje:

El producto fresco será envasado en pocillos de 250gr y el congelado en bolsas plásticas de 1/2 y 1 kilogramo. El etiquetado llevará la información solicitada por Canadá detallada en la sección de barreras para arancelarias punto 6.3.1.

7.3.2. Políticas de Precio:

Establecer una buena política de precios es esencial para lograr una operación rentable y posicionar correctamente el producto. El precio se determina en base a mercado para este tipo de productos en calidad Premium. Cabe destacar que no existen precios consolidados y que los precios obtenidos para los envíos utilizados o para la comercialización de la murtila australiana en dicho país son muy variables. Así se obtienen precios que van desde los 12 dólares FOB/kg para las ventas a Canadá, entre 14 y 20 dólares a Estados Unidos, y hasta 20 euros a Francia. Como referencia también están los precios de la murtila australiana en dicho país, los cuales varían de 20 mil a 24 mil pesos dependiendo de si son productos orgánicos o no (www.chilepotenciaalimentaria.cl).

Como puede verse, al no haber un mercado ya consolidado los precios son muy variables y para establecer el precio a comercializar se considera un precio no extremo a modo de captar clientes dado que el producto es desconocido y con un precio muy elevado el consumidor puede desistir de la compra.

En base a lo anterior, y a conversaciones con potenciales distribuidores de la murtila en Canadá, los precios de venta considerados factibles para las ventas proyectadas son las siguientes:

MURTILLA FRESCA	12.00 USD
MURTILLA CONGELADA	8.00 USD
CALIDAD INFERIOR (VENTA LOCAL)	1,000

Tabla N° 1. Precios FOB Proyectados

Fuente: Berry Nativo

Algunos precios de ferias frutícolas del sur del país se detallan en el Anexo F a modo de referencia.

7.3.3. Canales de Distribución:

La elección del canal de distribución y los agentes con los cuales se decidirá actuar es un factor crítico de éxito para este negocio. Para esto, conocer la estructura de la industria en Canadá es clave, ya que será determinante para definir el canal.

Estructura de la Industria en Canadá:

La estructura de la industria en Canadá se divide principalmente en: productor, brokers, importadores-mayoristas, supermercados, cadenas al por menor, y tiendas especializadas. Los brokers son intermediarios comerciales que pueden representar el producto en una amplia variedad de distribuidores de alimentos, cadenas, supermercados y tiendas, los cuales en la mayoría de los casos asumen la responsabilidad de realizar todos los arreglos necesarios para la importación de las mercancías a Canadá, desde la compra, embarque e inspección hasta el envío del producto a los mayoristas. Los importadores-mayoristas o distribuidores especializados son los intermediarios clave en los canales de distribución del mercado canadiense, pueden o no hacer uso de los brokers. Son los responsables de hacer llegar la mercancía a los mayoristas y en algunos casos a los detallistas. En lo que a cadenas de mercado o supermercados se refiere, las ventas a este canal se pueden realizar de manera directa o a través de importadores-mayoristas especializados (Echeverría, R. 2006).

En base a esta estructura y a que este producto aún es desconocido, se desiste de intentar llegar directamente a las cadenas de mercado supermercados, donde además el poder de negociación frente a ellos sería muy bajo. De esa forma se sugiere considerar como estrategia la utilización de distribuidores, que son los claves en la industria canadiense. Por lo bajo de los volúmenes en una primera etapa se recomienda contactar sólo un número reducido de distribuidores, evaluando en base a los

volúmenes para sólo establecer relaciones con aquellos que se pueda suministrar producción de forma estable.

7.3.4. Estrategias de Promoción:

Las estrategias de promoción para un producto pueden separarse en dos tipos: Las estrategias **Pull** y las Estrategias **Push**. La estrategia Pull establece llegar directamente a los clientes finales a través de campañas de promoción en los distintos medios de comunicación a modo de generar la necesidad del producto por parte del cliente. Al contrario la estrategia Push, establece el foco en la promoción de venta, ya sea a través del canal de distribución y/o personal de venta, y de esta forma “empujar” el producto hacia el cliente. De acuerdo a las características de la empresa, producto y coherente con la estrategia de empresa no dominante establecida, se sugiere seguir una estrategia Push.

De esta forma se deberá concentrar los esfuerzos en el contacto de potenciales distribuidores, y luego en capacitarlos en los productos exportados. Asimismo, se deberá contemplar participar en Ferias locales de alimentos, como la Expoalimento que se realiza en Santiago, otras Ferias de berries del Sur del país. Este último punto es muy importante y será el foco en una primera etapa ya que se presentan varios representantes de distintos países en estas ferias donde se establecen contactos para futuros envíos.

En una primera etapa la inversión de recursos en promoción sólo debiera estar centrada en el canal de distribución definido, que en este caso es a través de los distribuidores de acuerdo a lo definido en las políticas de canal. No se contempla una inversión publicitaria dirigida al cliente final, al menos en una primera etapa. En una etapa posterior, se podría establecer una campaña nacional e Internacional dirigida a los consumidores finales, dependiendo de los volúmenes comercializados y también de la oferta que como país se comience a desarrollar a modo de no generar una demanda que no puede ser satisfecha. En este sentido sería conveniente actuar de forma asociativa con otros productores y así prorratar la inversión entre los diferentes actores.

Participación en Ferias:

Una buena forma de darse a conocer y de contactar a potenciales importadores y distribuidores es a través de las Ferias especializadas en el rubro alimenticio tanto en Chile como en el extranjero.

Una de estas ferias es la PMA (**Produce Marketing Association**), que es una de las principales exposiciones de productos frescos del mundo. Chile ha participado en esta feria a través de Prochile y ASOEX (asociación de exportadores) para promocionar arándanos y berries en general. Se debe tener en consideración que la idea en este caso es gestionar con Prochile la incorporación de la murtila en esta feria dentro de los productos que van a promocionar y no ir en ningún caso como empresa, por los costos implicados

En Canadá, una vitrina importante es **Sial Montreal**, que ofrece a los productores un acceso al mercado internacional y a productores internacionales, acceso a alimentos, vinos y otras bebidas del mercado norteamericano

8. OPERACIONES

8.1. Plan de Producción

La empresa basa su proyección inicial en las 6,5 hectáreas que comienzan su producción esta temporada. Por cada hectárea se plantan 1.800 plantas, las que inician su producción al segundo año.

El programa de plantación indica que se quiere pasar de aquí a cinco años de 6,5 hectáreas a un total de 20 há plantadas de murtila.

Año	N° PLANTAS	HECTÁREAS
Año 1	18,000	6.43
Año 2	7,500	2.68
Año 3	10,200	3.64
Año 4	10,200	3.64
Año 5	10,200	3.64
TOTAL	56,100	20.04

Tabla N° 2. Programa de Plantación

Fuente: Berry Nativo

La productividad inicial por planta es de 0,2 kilos de murtila, la cual se va incrementando hasta llegar en régimen a los 3 kilos por planta.

PRODUCTIVIDAD POR PLANTA	KG
ANO 1	
ANO 2	0.200
ANO 3	0.500
ANO 4	1.000
ANO 5	1.800
ANO 6 EN ADELANTE	3.000

Tabla N° 3. Productividad por planta

Fuente: Berry Nativo

Lo anterior, está basado en la experiencia del asesor técnico de la empresa, quien es el actual proveedor de plantas-estacas para los asociados.

AÑO	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018
ANO 1	3,600	9,000	18,000	32,400	54,001	54,001	54,001	54,001	54,001	54,001
ANO 2		1,500	3,750	7,500	13,500	22,500	22,500	22,500	22,500	22,500
ANO 3			2,040	5,100	10,200	18,360	30,601	30,601	30,601	30,601
ANO 4				2,040	5,100	10,200	18,360	30,601	30,601	30,601
ANO 5					2,040	5,100	10,200	18,360	30,601	30,601
TOTAL KILOS	3,600	10,500	23,790	47,040	84,841	110,162	135,662	156,063	168,303	168,303

Tabla N° 4. Proyección de Producción

Fuente: Elaboración Propia

Del total de kilos a recolectar, se espera que la calidad del fruto vaya aumentando a medida que se van implementando técnicas y mejora el proceso de fertilización, riego y recolección.

AÑO	CALIDAD			PÉRDIDA
	PREMIUM	ALTA	BAJA	
ANO 1	60%	20%	10%	10%
ANO 2	64%	19%	9%	8%
ANO 3	68%	17%	9%	6%
ANO 4	72%	15%	9%	4%
ANO 5	76%	13%	9%	2%

Tabla N° 5. Calidad esperada

Fuente: Elaboración Propia

Se espera que la pérdida pase de un 10% a un 2% el año 5, y paralelo a ello aumentar de un 60% del total a calidad Premium hasta un 76% el año 5. Esto implica el desarrollo de un programa completo de seguimiento y apoyo en la producción. Hay que

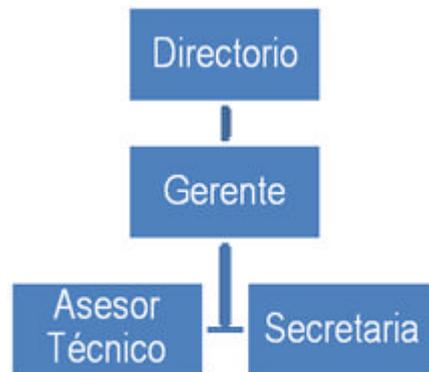
recordar también, que el INIA- Carillanca, está avanzando en este tema y la empresa Berry Nativo, también tomará esa experiencia.

CALIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CALIDAD PREMIUM	2,160	6,720	16,177	33,869	64,479	83,723	103,103	118,608	127,911	127,911
CALIDAD ALTA	720	1,995	4,044	7,056	11,029	14,321	17,636	20,288	21,879	21,879
CALIDAD BAJA	360	945	2,141	4,234	7,636	9,915	12,210	14,046	15,147	15,147
Cantidad a Comercializar	3,240	9,660	22,363	45,158	83,144	107,958	132,949	152,941	164,937	164,937

Tabla N° 6. Volumen por calidad esperada

Fuente: Elaboración Propia

8.2. Organización



Principales funciones:

Directorio: Conformado por los socios de la empresa. Su función es delinear las políticas y estrategias de la empresa Berry Nativo.

Gerente: Agrónomo. Su función es dirigir, supervisar y controlar el desarrollo de la estrategia de la empresa. Además, es su responsabilidad desarrollar la gestión comercial.

Asesor Técnico: Agrónomo, encargado de llevar control de plantación, control de plagas y malezas y la asesoría en la recolección y mantenimiento del fruto.

Secretaria: Encargada de la logística y administración de la empresa.

9. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica es muy importante para analizar la inversión de los accionistas y compararla con otras alternativas que puedan tener disponibles.

La evaluación realizada en este trabajo considera un horizonte de 5 años y una tasa de descuento del 17%. Además, dado que la empresa está en una etapa inicial de funcionamiento, los valores considerados en Ingresos y Egresos están calculados y estimados en base a la experiencia y al tipo de trabajo, datos que fueron aportados por el personal de la empresa. También se considera un ítem de externalidades dada la susceptibilidad a variaciones de los precios o condiciones climáticas que el negocio pueda experimentar. Finalmente, no se considera impacto de la inflación durante el periodo analizado.

9.1. Supuestos

Detalles de los Ingresos:

Los ingresos vienen determinados por la venta de murtilla fresca, congelada y como materia prima para jugos y/o yogurt en el caso de la calidad inferior.

1.1 PRECIOS FOB POR KILO	
PRECIO MURTILLA FRESCA	12.00 USD
PRECIO MURTILLA CONGELADA	8.00 USD
PRECIO PARA AGROINDUSTRIA- JUGO	\$1,000
VALOR DOLAR	620
IMPUESTO	17%

Detalles de Egresos

Los egresos se separan en: Uso de maquinaria, Mano de obra, Control fitosanitario, fertilización y otros gastos (insumos oficina principalmente)

Uso de Maquinaria

ITEM	VALOR HT	HORAS TRACTOR (HT)	COSTO TOTAL
RASTRAJE OFFSET	13,000	2	26,000
ARADURA DE CINCEL	15,000	1	15,000
APLICACION DE HERBICIDAS	7,000	1	7,000
MAQUINARIA POR HA			48,000

Mano de Obra

Es el mayor gasto por hectárea en términos monetarios, fuertemente influenciado por el costo de la plantación que sólo se realiza una vez.

ITEM	VALOR JH	JORNADA HOMBRE	COSTO TOTAL
APLICACIÓN DE FERTILIZANTES	7,000	2	14,000
PLANTACIÓN	7,000	30	210,000
CONTROL QUIMICO DE MALEZAS	7,000	1	7,000
LIMPIAS MANUALES	7,000	10	70,000
PODA	7,000	4	28,000
RIEGO	4,500	8	56,000
MANO DE OBRA POR HA			385,000

Control Fitosanitario

Aplicación de herbicida sistémico para el control post-emergente de malezas anuales y perennes.

ITEM	VALOR LITRO	Nº LITROS	COSTO TOTAL
ROUNDUP	4,046	4	16,184
CONTROL FITOSANITARIO HA			16,184

Fertilización

ITEM	VALOR	KILO / UNIDAD	COSTO TOTAL
ANALISIS DE SUELOS	26,000	1	26,000
NITROMAG	260	50	13,000
SUPERFOSFATO TRIPLE	560	100	56,000
MURIATO DE POTASIO	400	50	20,000
FERTILIZACION POR HA			115,000

Otros Gastos:

Aquí se detallan principalmente los gastos por insumos del mantenimiento de la oficina.

ITEM	VALOR MES	COSTO TOTAL
ARRIENDO OFICINA	200,000	2,400,000
TRASLADO	70,000	840,000
PAPELERIA INSUMOS	30,000	360,000
CONEXION (INTERNET, TELEFONO)	40,000	480,000
ASESORIA TÉCNICA	150,000	1,800,000
GERENTE	1,500,000	18,000,000
SECRETARIA	200,000	2,400,000

Detalles sobre la Producción

El programa de producción planificado por la empresa está detallado en el punto 8 de este informe. De acuerdo a esto, las cantidades esperadas a comercializar por calidad anualmente es la siguiente:

CALIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
CALIDAD PREMIUM	2,160	6,720	16,177	33,869	64,479	83,723	103,103	118,608	127,911	127,911
CALIDAD ALTA	720	1,995	4,044	7,056	11,029	14,321	17,636	20,288	21,879	21,879
CALIDAD BAJA	360	945	2,141	4,234	7,636	9,915	12,210	14,046	15,147	15,147
CANTIDAD A COMERCIALIZAR	3,240	9,660	22,363	45,158	83,144	107,958	132,949	152,941	164,937	164,937

Detalles de Inversión

PLANTA MURTILLA	700	CADA UNA
IMPLEMENTACION DEL RIEGO	850,000	POR HECTAREA
FLETE	30,000	POR TRASL INSUMO
PLANTACION POR HECTAREA	2,800	UNIDADES
INVERSION POR HECTAREA	2,840,000	

9.2. Flujo de Caja

Analizados los costos y los ingresos, se presenta el flujo de caja para el periodo en cuestión.

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTA		20,001,600	60,837,000	142,559,196	291,215,232	542,066,628
COSTOS POR VENTA		6,264,000	18,270,000	41,394,600	81,849,600	147,623,479
MARGEN BRUTO		13,737,600	42,567,000	101,164,596	209,365,632	394,443,149
GASTOS						
RECURSO HUMANO		28,755,000	29,786,250	31,188,750	32,591,250	33,993,750
GASTOS OPERACIONALES		5,402,057	10,903,054	21,003,016	37,796,361	64,809,242
GASTOS COMERCIALES		2,000,160	6,083,700	14,255,920	29,121,523	54,206,663
TOTAL GASTOS		36,157,217	46,773,004	66,447,685	99,509,134	153,009,655
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		(22,419,617)	(4,206,004)	34,716,911	109,856,498	241,433,494
DEPRECIACION		273,214	387,054	541,875	696,696	851,518
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(22,692,831)	(4,593,058)	34,175,036	109,159,801	240,581,976
IMPUESTO A LAS UTILIDADES		-	-	1,171,155	19,728,321	60,627,257
UTILIDAD NETA		(22,692,831)	(4,593,058)	33,003,881	89,431,480	179,954,719
INVERSION	23,657,143	9,857,143	13,405,714	13,405,714	13,405,714	
FLUJO DE CAJA	(23,657,143)	(32,276,760)	(17,611,719)	20,140,042	76,722,462	180,806,237

Del flujo de caja se desprende que los resultados del análisis económico, considerando una tasa de descuento del 17%, un tipo de cambio de \$620 y evaluado a 5 años son:

VAN (%)	71,875,820
TIR	43,4
Periodo Retorno Inversión	4

9.3. Análisis de Sensibilidad

A continuación se presenta un análisis de sensibilidad bidimensional para ver los efectos de la variación de dos variables en los resultados económicos. Esta es una forma de anticiparse a lo que podría pasar en caso de variaciones con respecto a los valores estimados, debido a que siempre existe incertidumbre con respecto a cómo se comportarán los factores claves en el futuro.

Dada la naturaleza de este negocio se consideran las variables más relevantes, la productividad obtenida ya que los costos dependen directamente de ella, y el tipo de cambio al ser un negocio de exportación.

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos:

Dólar/ Productividad	100%	90%	80%	70%	60%
620	71,875,819	50,565,470	28,523,886	6,482,301	-15,559,282
600	64,261,698	43,315,306	22,079,296	843,285	-20,392,724
550	44,411,974	25,189,898	5,967,821	-13,254,254	-33,370,320
500	24,272,631	7,064,489	-10,143,652	-27,696,669	-46,771,861
450	4,133,288	-11,060,919	-26,490,197	-43,331,800	-60,173,402

De esto se observa:

- Para los valores considerados para el dólar, la evaluación resulta positiva para escenarios donde la estimación de productividad se cumple al 100%. En esta situación, a un tipo de cambio de \$450, el VAN baja llegando a valores cercanos a los 4 millones.
- La productividad, tal como se esperaba, también tiene una enorme incidencia en los valores obtenidos. De hecho para valores del 60% con respecto al escenario esperado el VAN es negativo sea cual sea el valor del dólar supuesto en el análisis.
- De lo anterior, se determina la importancia de las dos variables en los resultados del negocio y la gran variabilidad de los resultados obtenidos dependiendo de los valores del tipo de cambio y de la productividad obtenida. Como el dólar está fuera

del alcance de manejo de la empresa, la productividad lograda, tal como puede suponerse a priori, se torna clave en el resultado final.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La diversificación de la canasta exportadora agrícola es una tarea que ha estado presente en la economía nacional durante las últimas décadas. De esta forma se han emprendido nuevos negocios algunos de los cuales están siendo muy exitosos para el desarrollo económico. Dentro estas nuevas posibilidades se encuentran los berries, específicamente la murtilla. Así, la producción y comercialización de murtilla a nivel internacional es una opción de negocio viable que contribuye en la ampliación de las ofertas exportables dando una nueva alternativa de crecimiento a los pequeños y medianos agricultores.

Son factores claves en el proceso productivo el acceso a mejores variedades, resistentes a diferentes condiciones climáticas, y al establecimiento de un manejo adecuado que permita mayores productividades, esto permite obtener un negocio rentable basado en la disminución de los costos de producción.

Cabe destacar el perfil de los consumidores finales, en el caso del mercado canadiense, los potenciales consumidores son muy exigentes en cuanto a la calidad de las frutas y verduras que compran, particularmente en términos de su apariencia, y en general no tranzan calidad por precio. Este es un factor que debe estar considerado en el plan de marketing, así como también las propiedades nutricionales de la murtilla respecto de otros productos sustitutos como los berries tradicionales (frutilla, frambuesa, entre otros).

En relación al posicionamiento del producto a nivel internacional es importante destacar, que un exitoso resultado en el largo plazo es trabajar en forma asociada con otros productores agroindustriales. Es decir, para posicionar el producto a nivel internacional, es relevante la creación de un clúster u otro tipo de organización para definir estrategia a nivel país en relación a la murtilla.

Dentro del punto de la asociatividad, también es clave al menos presentar una oferta agregada que permita abarcar toda la temporada, a través de distintas variedades, y así conseguir el abastecimiento continuado para el cliente dentro de ese periodo.

Al analizar los flujos financieros, se establece que el proyecto es rentable y viable, con respecto a los supuestos indicados en su construcción. La tasa de retorno (TIR) es igual a 43,4%, mayor a la tasa de descuento utilizada, por lo que financieramente el proyecto debería ser aceptado. Para el caso del VAN, este asciende a MM\$71,86, lo que corrobora la viabilidad del proyecto.

Finalmente, a través el análisis de sensibilidad bidimensional realizado en las variables tipo de cambio y productividad por planta, puede observarse que resultados son sensibles en ambas variables. La empresa no puede influir en la variable tipo de cambio, ya que está fuera de la gestión de la empresa, pero si puede intervenir en la variable de productividad. Por lo mismo, es relevante que la empresa trabaje cercanamente a organismos como el INIA para obtener material de primera calidad accediendo tempranamente a variedades que sean más resistentes a variaciones climáticas y además, más productivas que las alternativas de mercado.

11. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

APEC Tariff Database. Disponible en:

<http://www.apectariff.org/tdb.cgi/70726f6368696c65ff3330343431/apecfind.cgi?CA+0810>

Berries of Chile. Un Escenario Privilegiado. Disponible en:

<http://www.berriesofchile.com/berries.html>. Consulta 15 de Octubre 2008.

Brewer, P. *International Market selection: developing a Model from Australian cases studies*. International Business Review, 2001, Vol. 10.

BOLETIN DIVULGATIVO Nº 3. "Innovación Tecnológica y Comercial de Productos Forestales No Madereros (PFNM) en Chile". Disponible en: www.infor.cl/webinfor/pw-sistemagestion/pfnm/paqtecnologicos/txt/boletin%203-%20murta.htm

Chile Potencia Alimentaria

<http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/4351>

Diario El Mercurio, Revista del Campo, Octubre 2006.

INIA – Carillanca, V.Seguel, "El contraataque de los otros Berries", 2007.

www.murtillachile.cl

Diario El Mercurio, Revista del Campo, Octubre 2006.

Dirección General de Relaciones económicas Internacionales Departamento ALCA y América del norte. Evaluación Tratado de Libre Comercio entre Chile y Canadá 2005.

Echeverría, R. La fruta Fresca en el Mercado Canadiense. Fedefruta. 2006
Dirección de Promoción de Exportaciones. ProChile– Toronto. Canadá. Perfil de
Mercado. Berries Frescos. Frambuesas y Arándanos.

Economy Overview. Canadian economy Online
(<http://canadianeconomy.gc.ca/english/economy/overview.html>).

Hill, C.W.L. (2007). International Business: Competing in the Global Market Place
(Sixth edition). Boston: McGraw Hill Irwin.

Illanes, G. 1994. Chile: Situación Actual y Perspectivas de la Exportación de
Zarzaparrilla y Murta. Memoria de Título. Escuela de Agronomía, Fac. de Cs.
Agrarias y Forestales. Universidad de Chile. 100 págs.

INIA – Carillanca, J.San Martín, boletín INIA 2008
<http://www.murtillachile.cl/murtilla.asp>. Consulta: 27 de Octubre 2008

Landrum, L.R. y Donoso, C. 1990. Notes on Economic Plants. Economic Botany. 44
(4): 536 – 539.

Martinez, E. Informe Programa de desarrollo de cultivos intensivos de los frutos del
bosque en el noroeste de la Patagonia argentina, para la exportación del producto
fresco hacia Italia y Europa, en contra estación, Programa Centro PYME, Argentina.
Julio 2007. Disponible en:
<http://www.centropymeneuquen.com.ar/frutosdelbosque/images/Informe%20Avance%20MARTINEZ.pdf>

Organización Cosmética Levinia Manfredini – Dermik. www.levinia.com.
Operating International Business. Material Curso. Queensland University.

Organización Mundial de la Salud.

<http://www.who.int/bulletin/volumes/83/2/lock0205abstract/es/index.html>

Osterwalter, A. The Business Model Ontology: A proposition in a Design Science approach. 2004. Universite de Lausanne. pp. 23 - 39

Papadopoulos, N, Chen, Hongbin. Thomas, D.R. *Toward a tradeoff model for international market selection*, 2001.

ProChile. Mercado Australiano para Berries Congelados 2007. ProChile Australia.

ProChile. Comercio Exterior Chile – Canadá 2007. Departamento Desarrollo Estratégico.

Seguel, I., Peñaloza, E., Gaete, N., Montenegro, A., Torres, A. 2000. Colecta y Caracterización Molecular de Germoplasma de Murta (*Ugni molinae*) en Chile. Instituto de Investigaciones Agropecuarias. Centro Regional de Investigación Carillanca. Temuco. Chile. AGRO SUR 28(2) 32 – 41

Tacón, A. Palma, J. Fernández, U. & Ortega, F. “El mercado de los Producto Forestales No Madereros y la conservación de los bosques del Sur de Chile y Argentina”. 2006. Disponible en: http://www.wwf.cl/archivos_publicaciones/pfnm.pdf

Trade statistics for international business development. www.trademap.org
www.emerka.com

ANEXO A METODOLOGÍA PROPUESTA

En primer lugar, se realizará un análisis general del mercado mundial de berries para determinar de esta forma, y en base a criterios de selección a definir, un destino apropiado para este fruto para luego especificar la estrategia de comercialización a este mercado. Para esto se utilizará la siguiente metodología:

I.- Revisión General de tema

Entregables

- 1.- Introducción
- 3.- Descripción Empresa

II.- Revisión bibliografía y antecedentes murtila

Modelos de análisis y selección internacional de mercados y modelos de negocio

Entregables

- 2.- Marco Conceptual
- 4.- Antecedentes principales de la murtila

III.- Investigación Mercado Berries y Murtila

Revisión de estudios e información acerca del mercado de los berries, en especial arándanos, y murtila.

Revisión información del mercado seleccionado para la construcción del análisis PEST

Entregables

- 5.1.- Análisis global mercado berries
- 5.2.- y 5.3.- Análisis mercado exterior y nacional de murtila
- 5.4.- Análisis PEST

IV.- Revisión Entorno local

Empresas que compiten en el sector

Proyectos relacionados en curso

Plantaciones existentes

Entregables

5.5.- Análisis entorno competitivo de la empresa

V.- Revisión Entorno local.

Construcción del plan de Marketing y estrategia de la empresa de acuerdo al análisis previo.

Entregables

6.- Plan de Marketing y Estrategia

VI.- Obtención costos plantación y exportación

Información será proporcionada por la empresa y recopilación de datos de mercado

Entregables

7.- Evaluación Económica

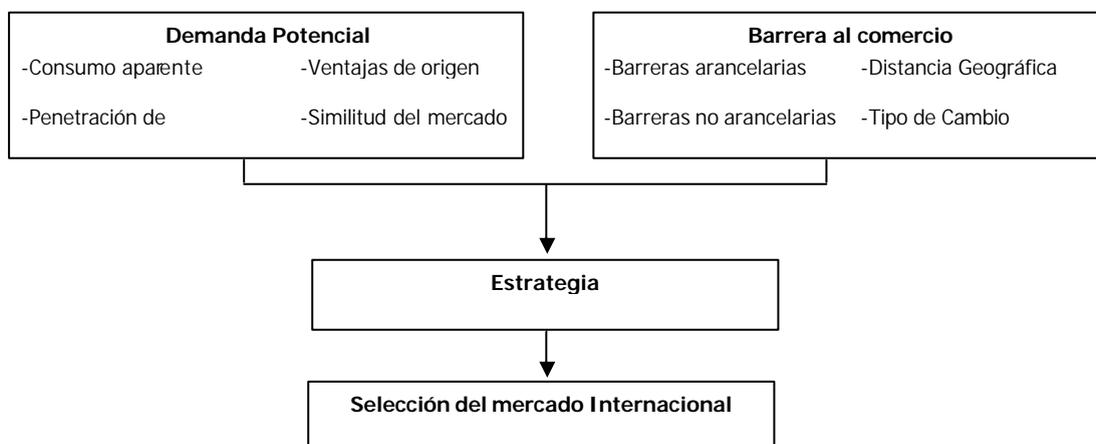
ANEXO B MODELO DE SELECCIÓN DE MERCADO

La selección de mercado en la internacionalización (IMS) de una empresa es el primer y más importante paso en la estrategia de exportación (Root, 1994 en Papadopoulos & Chen & Thomas), siendo un factor crítico de éxito tanto para pequeños exportadores como para empresas multinacionales. Un sistemático IMS contribuye al éxito del proceso exportador mientras que las malas decisiones pueden poner a la empresa en una desfavorable posición estratégica (Papadopoulos & Denis, 1988 en Papadopoulos & Chen & Thomas) (6,1)

IMS busca determinar el atractivo de un mercado para decidir, de acuerdo a las características de la empresa y a una serie de elementos o criterios cuáles son los mercados más propicios para dirigir las operaciones de la empresa. Dependiendo de estos criterios existen diversos modelos para la selección. Por ejemplo uno de estos modelos es el Modelo de Selección de mercados internacionales de Papadopoulos.

Modelo de selección de mercados internacionales de Papadopoulos *et al* 2002

Potential-barrier tradeoff IMS model.



Demanda Potencial:

Consumo Aparente: Producción doméstica más importaciones menos las exportaciones.

Penetración de las Importaciones: Porcentaje de importaciones con respecto al consumo aparente. Un alto ratio implica que el mercado está abierto a las importaciones y que existe una baja competitividad de los productores locales, lo cual representa un atractivo mercado objetivo (UNCTAD, 1968).

Ventajas de origen: Índice de exportaciones del país del exportador sobre las importaciones del país de destino.

Similitud del Mercado: Tiene relación con la evaluación de cuatro indicadores. (a) Esperanza de vida; (b) PIB *per cápita*, (c) Producción de electricidad y (d) Ratio de las importaciones sobre el PNB del país de destino.

Barreras al comercio

Barreras arancelarias: Tasa arancelaria.

Barreras no arancelarias: Los autores de este modelo definen este punto como un índice cuantitativo compuesto por 20 ítems de barreras no arancelarias.

Distancia Geográfica: Distancia entre el país de origen y el de destino y que por consiguiente está directamente relacionada con los costos de transporte. (Alexandrides & Moschis, 1977, Aksoy & Kaynak, 1994).

Tipo de Cambio: Es la variación porcentual entre el tipo de cambio oficial y el del año anterior.

El siguiente paso en este modelo, luego de haber analizado las variables anteriormente explicadas, es analizar la estrategia competitiva de la empresa. La empresa puede utilizar una estrategia ofensiva o una defensiva y esto será muy importante de analizar cuando se decida el mercado al cual ingresar. Firmas con una estrategia defensiva se enfocarían más en mercados que sean más fáciles de penetrar y es más probable que desistan de penetrar en mercados con altas barreras al comercio. Por otro lado, aquellas empresas que posean una estrategia ofensiva probablemente se enfocarían en las oportunidades y pondrían más esfuerzo en los mercados que aunque sean más difíciles de penetrar presentarían un mayor potencial.

ANEXO C ANÁLISIS DE LA OFERTA CHILENA DE MURTILLA

Se estima que sólo en la X Región existen alrededor de 5.000 ha. de murtales que se encuentran principalmente en lugares alterados con suelos pobres.

La producción natural de murta ha sido investigada por Afodech Ltda, que durante dos años realizó investigaciones acerca del manejo de esta especie. Se realizaron numerosos experimentos contrastando productividades de fruto en poblaciones naturales con manejo (distintos abonados, poda, etc.) con poblaciones naturales testigo, es decir, sin que fuesen sometidos a manejo. Aunque la máxima producción se consigue en matorrales puros o mixtos, la tolerancia a la sombra de la murta permite su aprovechamiento en combinación con especies madereros, tanto nativos como exóticos, permitiendo un ingreso complementario en el largo periodo de producción forestal.

La producción media recogida por Afodech es de 1,2 tm /ha, sometidas a distintos tratamientos, cifra aproximada a las dadas por Novoa (INIA), con productividades entre 1 y 3,7 tm /ha en diversos medios, incluidas bajo plantación de pino radiata.

Cosecha

A partir de sus poblaciones silvestres la murta es recolectada por mano de obra poco calificada, mayoritariamente rural. De acuerdo con Novoa, el periodo de cosecha y venta, usualmente entre el 15 de Marzo y el 15 de Abril, sin embargo, es muy variable debido a la frecuencia y persistencia de las lluvias otoñales.

Cientos de familias año tras año se dedican a la recolección de murta dentro de la ecorregión de los bosques valdivianos, siendo por lo general familias campesinas de escasos ingresos. En sectores como San Juan de la Costa, Ensenada y Mehuin entre otros, la recolección de murta es un complemento económico a la actividad normal. En

esta última comuna, por ejemplo, esta actividad es realizada por unas 100 personas que recolectan 100 kg por miembro y temporada (INDAP).

Los volúmenes recolectados dependen de dos elementos: de la densidad en las plantas de murta y de los factores climáticos propios del año, que a su vez determinan la productividad de la planta. En lugares óptimos para la recolección, de alta densidad y buena calidad de fruto se puede llegar a cosechar 20 kg por hombre y jornada de trabajo. Sin embargo, los valores promedio fluctúan entre 10 y 13 kg por persona/día. El rendimiento promedio oscila entre 1,2 y 1,6 kg/hora/hombre según la densidad de planta y fruto.

Mediante el uso de herramientas, el rendimiento, en cuanto a volúmenes recolectados, se ve incrementado con una media de 7 kg/hora/persona (INDAP). Sin embargo aparecen algunos problemas asociados a este aumento en la cosecha, por un lado no se realiza una selección de la fruta madura y por otro lado existe un aumento significativo en la presencia de hojas de murta.

Ambos factores hacen que se deba dedicar mayor tiempo para realizar posteriormente una selección de distintas calidades en cuanto a maduración del producto.

En lugares donde el recurso está alejado de los hogares o lugares de venta la recolecta se realiza durante varios días seguidos y posteriormente es llevada a ferias o comprada por intermediarios. Los recolectores trabajan en grupos familiares para reunir una cantidad apreciable para su posterior venta, 4 ó 5 canastos de 40 kg.

Comercialización

En condiciones normales de acopio el fruto no dura más de 8 días; en centros de acopio que utilizan cámaras de frío el fruto puede durar hasta dos meses, pero poco a poco pierde su característico aroma. De acuerdo a estudios realizados por la Universidad de Concepción, la pérdida de peso es en promedio de un 22% tras 15 días de almacenamiento.

A principios y fines de temporada la venta se realiza de forma directa entre el recolector y los consumidores. Esto beneficia a los recolectores puesto que pueden vender a precios más elevados sin que el precio total del producto se vea afectado.

Debido por tanto a la alta perecibilidad del producto, gran parte se comercializa directamente o a través de intermediarios y “puesteros”, en ferias y mercados o puerta a puerta. Una manera sencilla que posee el recolector de vender su producción, es mediante la venta directa de grandes volúmenes a comerciantes ya establecidos. Este tipo de transacción se caracteriza por realizarse a mediados de temporada de recolección, cuando por un lado existe mucha competencia en volumen de productos y por otro, gran abundancia de murta aún en mata que hay que recolectar antes que comiencen las lluvias otoñales.

Los valores para la venta de murta fresca varían considerablemente, dependiendo del lugar de comercialización y de la época de venta del producto.

Prácticamente la totalidad del producto es comercializado en fresco y de manera informal en ferias y en la calle de ciudades ubicadas en las regiones productoras.

La murta se transporta en canastos de 40 kg y en ferias libres y en la calle se vende al consumidor a granel por kilo o por volumen en pequeñas bolsas de plástico. Generalmente los precios finales varían en función de las características físicas externas del fruto en especial, calibre y aroma, así como de la frescura del producto.

En la provincia de Valdivia el rango de precios varía entre los 600 y los 1.000 pesos/kg en las distintas ferias (Fuente año 1996). Los mercados locales de Rahue y Osorno son al parecer los que más volúmenes de este producto mueven, citándose precios entre los 500 y los 1.000 pesos/kg. En tanto, actualmente se comprueba empíricamente que en las ferias locales el precio oscila entre los 2.500 y 3.000 pesos el kilo durante la temporada.

En especial en la IX y X regiones, existen pequeñas empresas conserveras artesanales que de manera incipiente están comenzando a vender su producción con excelentes resultados. Aunque su presentación habitual es en fresco, existen procesamientos sencillos como la conserva en almíbar, vino o mermelada, todos ellos elaborados de maneras artesanales y comercializadas en general por las mismas personas que se dedican a su procesamiento.

En contraposición con la abundancia de este producto o sus derivados en ferias libres de ciudades de la X Región, tan sólo se ha encontrado dos veces en supermercados de Pto. Montt (INDAP). Al igual que para otros productos, no existe registro de los volúmenes de venta en los mercados y ferias del gran Santiago.

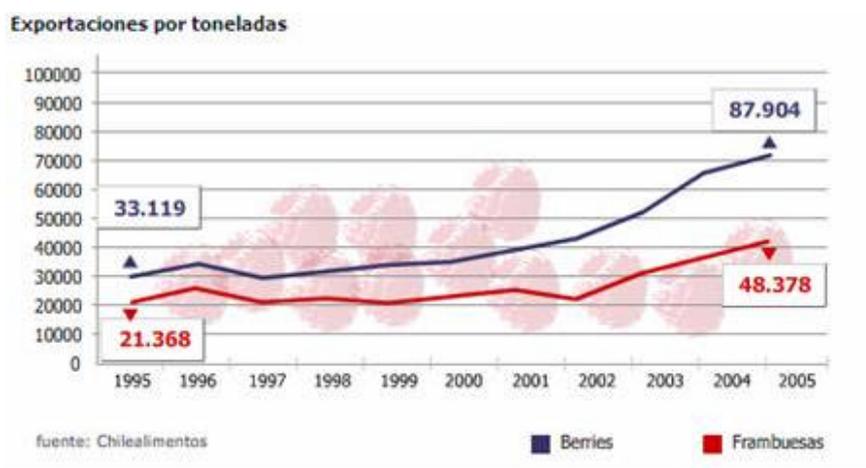
Se han registrado volúmenes de recepción de murta en Santiago habiendo comerciantes que reciben 400 kg de murta anuales, los que son vendidos rápidamente a consumidores.

ANEXO D AGROINDUSTRIA LOCAL DE BERRIES

Agroindustria Nacional:

Desde hace 20 años, los berries han pasado a formar parte de los cultivos y las exportaciones chilenas. Tal ha sido el crecimiento, que desde el 2000, Chile es el principal país exportador del Hemisferio Sur y el quinto en las exportaciones mundiales de berries.

Nuestro país produce berries en contraestación, es decir, cuando la oferta de frutas de los países del hemisferio Norte es muy escasa. Según cifras de Chilealimentos, el año 2005 se exportaron 70 mil toneladas de berries, equivalentes a US\$ 127 millones. Tanto ha sido el crecimiento que en los últimos 10 años, la tasa de crecimiento de las exportaciones ha triplicado sus valores. Así, los berries han demostrado ser una alternativa muy rentable en la ampliación del mercado frutícola exportador chileno.



Los productores de murtillo, pueden acceder a una serie de empresas localizadas en el país, especializadas en la producción, comercialización y transporte de berries. Algunas de las cuales se describen a continuación.

Agroberries.

Empresa localizada en la región metropolitana, cuyos principales productos son el Blueberry y el Raspberry.



Tiene producciones en Chile y Argentina y su principal destino comercial es hacia Estados Unidos.

www.agroberries.cl

Alimentos y Frutos A&F

Empresa cuenta con plantas en San Fernando, Chillán y Santiago. Sus productos tienen destino a la



comercialización nacional y externa, los principales productos congelados de Chirimoya, Habas, arvejas, frambuesas, arándanos, frutilla, maíz, porotos verdes, mora, kiwi, mix berries y ensaladas de frutas.

www.alifrut.cl

Bayas del Sur

Empresa localizada en la región de Los Lagos, en la localidad de Purranque, cuyos principales productos son arándano, frutilla, frambuesa. La industrialización del producto parece estar liderada por esta planta, cuyo principal producto es un jugo concentrado de murtilla. La empresa también se dedica a la elaboración de jugos concentrados.



el

www.bayasdelsur.cl

Cran Chile

Empresa localizada en la región de Los Lagos. Cuenta con divisiones de cultivo y proceso. Su principal producto es el Cranberry. Su planta procesa producción propia y maquila a terceros.



www.cranchile.cl

Com Frut

Empresa localizada en la región metropolitana, cuyos principales productos son el Blueberry, Raspberry, Red Currants, Blackberry, Baby Kiwis, Quinces, Asian Pears, Kiwis y Persimmons. Su principal destino comercial es hacia Norteamérica.



www.comfrut.cl

Driscoll's

Empresa con más de 10 años de experiencia en el mercado de exportación y producción de arándanos, cuenta con más de 100 productores, a los cuales se les da el servicio de implementación de BPA y EurepGap, teniendo a la fecha el 100 % de la fruta bajo el sistema BPA y el 65 % EurepGap.



La empresa tiene una planta frigorífica, la que cumple con los protocolos más exigentes; BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y BRC (British Retail Consortium). Esto asegura que la cadena de seguridad alimentaria no se quiebre y que la fruta que es procesada en el packing cumpla con la más exigente normativa, al igual que la fruta embalada que llega a la planta frigorífica. En otra área de servicios, Driscolls en Chile cuenta con un laboratorio de micro propagación y viveros, donde se trabaja con alta tecnología y fitosanidad, bajo estrictas normas de trazabilidad, por lo que se asegura el origen del material genético.

www.driscolls.cl

Framberry

Empresa dedicada a la producción y exportación de Frambuesas y arándanos, Ubicada en Osorno. Posee invernaderos.



www.framberry.cl

Frigo Ditzler

Subsidiaria autónoma de una compañía Suiza, con más de cincuenta años de experiencia en productos congelados y preparados de frutas. Los productos son Frutillas, Frambuesas, Moras, Cerezas, Damascos, Duraznos, Kiwi, Uvas, Hortalizas: Espárragos, Hongos silvestres etc.



www.frigoditzler.com

Frutícola León

Empresa de congelados. Ubicada en La ciudad de Curicó a 200 kms al sur de Santiago, zona de clima y suelo privilegiado para producción de frutales. Produce sobre 1.400 has plantadas entre Berries, Carozos, Pomáceas y Vides. Además cuenta con modernas cámaras frigoríficas, packings de embalaje para frutas fresca, congelada, deshidratada y sulfitada.



la

www.frule.com

Frutos del Maipo

Produce pulpas y preparados de frutas que se utilizan en la elaboración de yogures, helados, jugos premium y otros productos para aplicaciones en la industria láctea, de mermeladas, y de alimentos en general.



www.frutosdelmaipo.cl

Hortifrut

Comercializa productos frescos, congelados y deshidratados. Arándanos, frutillas, frambuesas, moras, zarzaparrillas y physalis.

www.hortifrut.cl

Iansafrut

Comercializa y exporta productos frescos, congelados y deshidratados Arándano, frutilla, frambuesa y mora.

www.iansafrut.cl



Frutícola Olmué

Comercializa y exporta productos frescos y congelados de cerezas, uvas y manzanas, frambuesas, frutillas, arándanos entre otros.

www.olmue.com



Vitalberry

Tiene plantas localizadas entre la IV y la IX región. Produce y comercializa productos congelados y frescos de berries como blueberry, raspberry, blackberry, red currant.

www.vitalberry.cl



ANEXO E: TIPOS DE BERRIES DE LA OFERTA DEL MERCADO CHILENO

Los tipos de Berrie que Chile ofrece al mercado son:

Fuente: Chile alimentos

- Arándano
- Cranberry
- Frambuesa
- Frutilla
- Goldenberry
- Marionberry
- Mora
- Murta
- Zarzaparrilla



Siendo los primeros cuatro los mayormente comercializados.

ANEXO F: PRECIOS EN PUNTOS DE VENTA

Temporada 2005.

Fuente: www.Chilebosque.cl

Lugar de Venta	Origen Producto	Uso Producto	\$/kg	kg/año	Precio de Venta
Feria de Castro	Chonchi	Licor	800	40-60	1.800 (375 cc)
Feria Valdivia	Cord. Costa Valdivia	Licor	200	25-50	2.000 (750cc)
Feria Rahue Osorno	Cord. Costa Osorno	Fruto fresco	400	15	s/i
Frutería Dalcahue	Chiloé	Fruto fresco	s/i	s/i	600 kg
Mercado Pto. Montt	Pto. Montt	Conserva	s/i	s/i	2.000 (500 g)
		Mermelada	/botella	/botella	3.500 kg
					1.700 (500 g)
Local Mercado	Ancud	Licor	400/kg	120-180	1.500 (375 cc)
Ancud		Mermelada	400	3	700 (400 g)
		Licor	s/i	s/i	1.500 (375 cc)
Puesto ambulante	Laja Blanca, Chiloé	Fruto fresco	s/i	s/i	500 (400 g)
Ancud	Carahue, Caburqua,	Mermelada	700	s/i	1.200 (350 g)
Puesto ambulante	Cruz blanca		s/i	s/i	1.700 (500 g)
Pucón			1.5	s/i	3000 kilo
		Fruto fresco	/botella	s/i	1000 kg
Puesto ambulante	Pto. Saavedra,	Fruto fresco	s/i	s/i	800 (500 g)
Temuco	Antilhue	Licor	s/i	s/i	2.000 (375 cc)
Puesto ambulante	Ñancul	Mermelada	s/i	s/i	1.500 (500 g)
Villarrica	Ancud	Licor ??	s/i	s/i	1.800 (375 cc)
Tienda artesanal	Cucao	Chocolates	s/i	3000	200 Barra
Castro	Pto. Montt	Conserva	1	s/i	2.500 (785 cc)
Tienda artesanal	Purranque	Mermelada	s/i	s/i	2.000 kg
Pto. Montt	Mariquina	Mermelada	s/i	s/i	1.600 (500 g)
	Pto. Varas,	Licor	s/i	s/i	3.200 (700 cc)
	Ensenada, Temuco	Mermelada	s/i	s/i	600 (400 g)
Mermeladas	Alrededores	Licor	s/i	s/i	2.600 (700 cc)
Mickelsen Santiago??	de Temuco	Mermelada	s/i	s/i	1.200 (300 g)
Tienda Temuco	Afunalhue, Pucón	Mermelada	s/i	s/i	2.200 (500 g)
Mapulafquen		Conserva	s/i	s/	1.800 (500 g)
Temuco		Licor	s/i		3.790 (700 cc)
Tienda artesanal	Coñaripe	Mermelada			1.390 (375 g)
Villarrica		Jarabe			1.990 (375 cc)

ANEXO G APLICACIÓN IMPUESTOS GST Y PST

En algunas provincias en lugar de gravar cada impuesto por separado se aplica un impuesto combinado, suma del GST y del PST, denominado HST o Impuesto Armonizado de Servicios (*Harmonized Service Tax*). El GST es el mismo en todas las provincias y asciende al 7%. Se aplica sobre el valor de los bienes y servicios tras cancelar todos los derechos e impuestos aduaneros.

El PST varía entre el 0 y el 10% dependiendo de las provincias (Ver tabla adjunta). Al igual que el GST, su base imponible es el valor de los bienes y servicios tras cancelar todos los derechos e impuestos aduaneros. Sin embargo, en las provincias de Quebec y Prince Edward Island el valor del PST se calcula en base a precios que ya incluyen GST, de ahí que el valor del impuesto total sea significativamente más alto que en otras provincias.

Provincia	Valor PST
Alberta	0%
British Columbia	7%
Manitoba	7%
New Brunswick	8%
Newfoundland	8%
Northwest Territories	0%
Nova Scotia	8%
Nunavut	0%
Ontario	8%
Prince Edward Island	10%
Quebec	7.5%
Saskatchewan	7%
Yukon Territory	0%