

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que los autores han autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás**

Gerenciamiento de Negocios Agroalimentarios
Gira de Observación y Experiencia de Campo - Chile 2016

Carolina Piragua Alarcón, Julián Yesid Cáceres
Trabajo de grado para optar el título de Especialistas en Gerencia Agroindustrial

Director
Luis Mariano Claro Torrado
Coordinador Posgrados Facultad Administración De Empresas Agropecuarias

Universidad Santo Tomas, Sede Bucaramanga
División Ciencias Económicas Y Administrativas
Facultad De Administración De Empresas Agropecuarias

2017

Contenido

	Pág.
1. Introduccion.....	5
2. Desarrollo Del Informe.....	6
2.1. El entorno para los negocios agroalimentarios en Chile.....	6
2.1.1. Cadena productiva de la fruta.....	6
2.1.1.1. Cultivo de Berrys.....	6
2.1.1.1.1. Información general de la empresa.....	7
2.1.1.1.2. Almacenamiento.....	7
2.1.2. Aceite de oliva.....	7
2.1.2.1. Información general de la empresa.....	7
2.1.2.2. Producción.....	8
2.1.3. Palta.....	8
2.1.3.1. Información general de la empresa.....	9
2.1.3.2. Manejo.....	9
2.1.3.3. Exportaciones.....	9
2.1.4. Vinicultura.....	9
2.1.4.1. Información general.....	9
2.1.4.2. Fermentación.....	10
2.1.4.3. Almacenamiento.....	10
2.2. Administración de negocios agroalimentarios: desde la planificación hasta el control de gestión en empresas.....	10
2.2.1. Planificación.....	10
2.2.2. Dirección.....	11
2.2.3. Planificación estratégica.....	11
2.2.4. Decisiones.....	12
2.2.5. Control.....	12
2.3. Comercialización y marketing agroalimentario (diseño de estrategias de marketing).....	12
2.4. Análisis comparativo del desarrollo del sector en los países (Colombia – chile).....	15
3. Conclusiones.....	19
4. Anexos.....	20
5. Bibliografía.....	21

Lista De Tablas

Pág.

Tabla 1. Superficie frutícola Chilena.....	6
Tabla 2. Variedades que maneja Díaz Guerrero.....	7
Tabla 3. Tipos de aceite.....	8

Lista De Figuras**Pág.**

Figura 1. Propuesta De Cambio Debilidades V/S Ambiente Externo.....	11
Figura 2. Comportamiento Del Consumidor Y Actuaciones Del Marketing.....	12
Figura 3. Desarrollo De Estrategias De Posicionamiento Del Producto.....	14
Figura 4. Fresa Vs Frutilla.....	15
Figura 5. Cultivo De Palta.....	16
Figura 6. Viñedo Caliterra.....	17
Figura 7. Aceite de oliva Díaz Guerrero.....	18

1. Introducción

Chile es un país que tiene una economía muy fortalecida, ubicándolo en el quinto lugar a nivel de Latinoamérica; muestra altos índices en competitividad, desarrollo financiero y la deuda externa más favorable del continente. Cuenta con uno de los mejores PIB de Latinoamérica. Uno de los sectores más destacados es el mundo de los agronegocios.

Los agronegocios en Chile, buscan estar acordes a las nuevas exigencias de los mercados, llevando a las empresas del sector agrícola a desarrollar otras formas de direccionar dichas organizaciones, a través de asociaciones e integraciones y nuevos miembros en las cadenas de valor, apuntando a núcleos de desarrollo que permitan mejorar la productividad y rentabilidad del negocio.

El objetivo de los agronegocios en Chile es convertirse en potencia alimentaria, ganando liderazgo en temas como la globalización, seguridad alimentaria y sustentabilidad, generando un sector eficiente y atendiendo la demanda nacional e internacional, ofreciendo productos de buena calidad.

Para cumplir este objetivo Chile mira el sector agropecuario como un agronegocio, permitiendo la participación de diferentes actores, donde se tenga en cuenta la innovación a través de inversión en I+D y de esta manera cumplir con los desafíos propuestos.

2. Desarrollo Del Informe.

2.1. El entorno para los negocios agroalimentarios en Chile.

La agroindustria es un tema de gran importancia para el desarrollo de la economía chilena. Ya que es un punto clave para el tema de la balanza comercial, además es considerado por ser uno de los principales países exportadores de productos agropecuarios de América Latina.

Entre las cadenas de valor expuestas en el seminario fueron las siguientes:

- El sector frutícola: fresas.
- El aceite de oliva.
- La palta.
- El sector vinícola.

2.1.1. Cadena productiva de la fruta.

A continuación la ODEPA nos brinda la siguiente información del sector:

Tabla 1. *Superficie frutícola Chilena.*

Superficie frutícola	294.000 has.
Producción	5 millones de ton.
Exportaciones	2,6 millones de fruta fresca.

Nota: en exportaciones se generan más de USD 4.000 millones anualmente. (ODEPA, 2016)

- Chile es el primer exportador de fruta fresca, principalmente de productos como la uva de mesa y los arándanos. En cuanto al tema de internacionalización el estado apoya hasta el 50% del proceso de exportación.
- Los productores buscan que los consumidores conozcan lo que se comen.

2.1.1.1.Cultivo de Berrys.

Según Maicol Cerna gerente de Huertos Chile, esta una empresa familiar que tiene 35 hectáreas de fresa, las cuales se rotan. Se inició con media hectárea. Para surgir aprovecharon los subsidios del estado, hoy en día producen fresa, zarzaparrilla, higos, berries, mora y frambuesa.

2.1.1.1.1. Información general de la empresa.

- Su producción es del 35% en invierno y 60% en otoño.
- La densidad de siembra es de 50 cm de alto y se maneja una distancia entre surco y surco de 1.10 cm.
- Se siembran 60.000 plantas por hectárea de manera escalonada.
- Cuentan con varias certificaciones que la identifican por su calidad.
- Actualmente su mercado es el mayorista, tienen el 75% del mercado (cencosud, Falabella y wolmark), 95% de los clientes están en Santiago y un 5% en Valparaíso.

2.1.1.1.2. Almacenamiento

- Utilizan cámara de frío climatizada a cero grados, siendo la temperatura uno de los puntos críticos.
- Despachan rápido para no perder la cadena de frío.
- Se realizan muestras microbiológicas que para saber en qué condiciones está el producto.

2.1.2. Aceite de oliva

Se visitó una empresa de aceite de oliva llamada Díaz Guerrero Premium Olive Oil, la cual está ubicada en el valle de Colchagua, en la Localidad de Puente Negro. La cual nos suministró la siguiente información:

2.1.2.1.Información general de la empresa.

- El negocio del aceite es muy competitivo y estrecho, los márgenes son muy bajos. La clave está en ofrecer un producto con valor agregado.
- La producción de un árbol de olivo dura 2000 a 3000 años.
- La temperatura es de 40°, el clima ideal es mediterráneo.

- Actualmente la producción por hectárea anual es de 8000 kilos y tiene un rendimiento de 15 a 20% de extracción.

Tabla 2. *Variedades que maneja Díaz Guerrero.*

Arbequina	Su productividad es de un 20% aproximadamente y de excelente calidad. Representa el 70% de la producción chilena, debido a las características anteriormente mencionadas.
Picual	Su productividad alcanza aproximadamente un 23% de aceite
Frantoio	Con un rendimiento aproximado de un 22%.
Leccina	Con un rendimiento aproximado de 18% a 20% de aceite.

Nota: las variedades utilizadas en nuestras plantaciones las elegimos por poseer características óptimas para la producción de aceite de oliva de excelente calidad. (Díaz Guerrero Premium Olive Oil, 2016).

2.1.2.2. *Producción.*

- Se realiza el proceso de selección de la aceituna en donde se evalúa el rendimiento graso y calidad organoléptica de dicha materia prima.
- Se lava la aceituna, porque la tierra tiene hierro, lo que disminuye la calidad del aceite.
- Pasa por el molino de martillo, el cual tritura la aceituna.
- Luego pasa por una máquina llamada almasal de la cual se extrae el aceite, dicho proceso debe hacerse en frío, que no supere los 27°.
- Finalmente se introduce en una botella sin alterarlo, sin adicionar ningún tipo de solventes químicos, sin subir la temperatura, ni alterar el proceso, la transformación se realiza de la forma más natural posible.

Tabla 3. *Tipos de aceite.*

Aceite de Oliva extravirgen	Aceite de Oliva virgen	Aceites Lampante
Es una semilla (aceituna) sana, a la cual se le extrae el agua y la pulpa; luego se introduce a una botella sin alterarlo (sin adición de solventes químicos o subir la temperatura).	Son aquellas semillas que presentan un defecto físico, lo que produce un retraso en el proceso, generando una serie de cambios en la estructura química de ese jugo.	Es un aceite de esta clase si el estudio sensorial pasa del 25%, estos no son para consumo humano y tiene que someterse a proceso de refinación.

Nota: descripción de cada uno de las clases de aceite de oliva que se producen en la empresa Díaz Guerrero Premium Olive Oil (Guerrero., 2016).

2.1.3. Palta

Se visitó una empresa llamada Jorge Schmidt y Cía. Ltda., ubicada Panquehue, donde el gerente Pablo Aranda no suministro la siguiente información relacionada con este agronegocio:

2.1.3.1. Información general de la empresa.

Inicialmente tenían uva de mesa, que produce en primavera, verano y otoño pero querían complementar con un cultivo que se cosechara en invierno; lo implementaron con la esperanza que fuera un buen negocio, es decir que al menos cubriera el gasto de mano de obra; generándoles excelentes resultados, encontrando ventajas de flexibilidad en el negocio.

Actualmente hay 1.600 hectáreas de palta de variedad Hass y 400 hectáreas de uva de mesa.

Lo que hace diferente a esta empresa es la densidad de plantación, antes se tenía una densidad de plantación de 10*10 con lo cual se obtenían 100 árboles por hectárea y ahora es de 3 * 3 con la cual se obtienen 1.111 árboles por hectárea con el fin de alcanzar una alta producción con un mayor número de árboles obteniendo al año 4 el pico de producción.

2.1.3.2. Manejo

- No se realizó ninguna adecuación del terreno simplemente se sembró el árbol.
- El árbol no puede sobrepasar los 3 metros con el fin de cosechar de manera más eficiente y se recolecta en los meses de agosto hasta finales de febrero.
- Las podas se realizan después de la cosecha con el fin de estimular un rápido crecimiento.
- Se realizan estudios de suelo antes de la plantación con el fin de tratar temas nutricionales.
- Un punto clave es el agua, se debe tener un uso eficiente que no falte ni sobre aunque generalmente sobra.

2.1.3.3. Exportaciones

Han realizado exportaciones a Finlandia, Noruega, Suecia, Alemania, Europa, Asia, China y Norte América. Se exporta casi toda la producción y queda un 9% de descarte. El Porcentaje de éxito en destino es del 95% y tiene ventajas en el almacenamiento.

2.1.4. Vinicultura

2.1.4.1. Información general.

- La capacidad máxima es de 9 millones de litros.
- La empresa tiene 1000 hectáreas, de las cuales 300 hectáreas están cultivadas en uva.
- La cosecha es más eficiente si se realiza a mano para una mejor selección de uvas.
- A partir del 5 año está produciendo los kilos que la empresa tenía proyectado; podemos hablar de calidad entre los 10 a 20 años de establecido el cultivo y se renuevan viñedos a los 25 años.
- Se tiene una deficiencia en mano de obra, actualmente trabajan 60 personas en la bodega pero hacen falta 120 en los viñedos, siendo este uno de los mayores problemas, debido a que los salarios son muy bajos y los precios de los vinos siempre se han mantenido durante 10 años.

2.1.4.2. Fermentación.

Este proceso tiene una duración de 3 semanas, pasas de tener jugo a tener vino, luego se separa lo liquido de lo solido con unas prensas y de esa fase obtienes un vino de otra calidad más barata ya que es el desperdicio que se obtuvo y con el sólido hacen compostaje.

2.1.4.3. Almacenamiento.

- El recipiente de almacenamiento juega un papel importante en el marketing del vino.
- Otros tipos de recipientes de almacenamiento es el huevo en concreto, el cual tiene una capacidad 3.300 litros. Otra clase de recipiente son las tinajas o vasijas en barro. Los mencionados juegan un papel importante en cuanto al sabor del vino.
- En los cuartos de almacenamiento la temperatura oscila de 15 a 16°, hay entre 80 y 90% de humedad y debe haber cierto porcentaje de evaporación, si no hay control de esos tres factores vamos a obtener altos niveles de mermas, sin embargo se obtienen pérdidas de 1 litro al mes.

2.2. Administración de negocios agroalimentarios: desde la planificación hasta el control de gestión en empresas.

2.2.1. Planificación.

- Según la definición dada por el Ing. Marcos la planificación es alcanzar objetivos que vayan de la mano con el fin de la empresa.
- En Chile la mayoría de agronegocios han estado en manos de grupos familiares, afectando muchas veces la toma de decisiones de la empresa.
- Se debe tener en cuenta la oferta y demanda, las tendencias del mercado y evaluar los problemas a futuro.
- En casi todos los agronegocios se maneja agricultura a precisión, ya que contribuye al manejo y control tecnificado de un cultivo.

2.2.2. Dirección.

- Es el día a día de una empresa y los objetivos se logran de forma ordenada.
- En cuanto a este tema los agronegocios presentan muchas falencias, poca preparación contable y no hay un equilibrio de la legislación laboral entre empleado y empleador.
- Los pequeños agricultores se han ido incorporando en el mercado tratando de entregar productos al cliente con valor agregado.

2.2.3. Planificación estratégica

Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio donde se define:

- La misión, visión y valores.
- Objetivos de corto y largo plazo.
- Metas medibles y categóricas.
- Estrategias, planes y recursos necesarios.

Ejemplo: en el caso de la fruta se tienen indicadores de rendimiento, calidad, productividad individual y precio. La mayor productividad se genera cuando existe un mayor compromiso de personal.



Figura 1. Propuesta de cambio debilidades v/s Ambiente externo. (González., 2016)

2.2.4. Decisiones

- Es una selección racional entre un conjunto de opciones.
- Desarrollos conceptuales asociados a la dirección, liderazgo y el logro de objetivos.
- Actitud: es la disposición de hacer algo.

2.2.5. Problemas a resolver en la mayoría de agronegocios

- Costos directos: referentes al producto.
- Costos indirectos: a varias variables o productos.
- Cuidar precio.
- Fuentes de información.
- Comunicación con otros productores.

2.3. Comercialización y marketing agroalimentario (diseño de estrategias de marketing).

Para que el marketing permita la sustentabilidad de cultivos, cadenas agroalimentarias o negocios agroindustriales en general se maneja una serie de comportamientos del consumidor con el cual se generan las estrategias a seguir para lograr el éxito comercial.



Figura 2. Comportamiento del consumidor y actuaciones del marketing (curso gerenciamiento profesor Marco Mora, 2017).

Partiendo de este punto, la cadena de valor empieza a tomar forma e importancia para el consumidor, contando tanto con instituciones y servicios de apoyo se da el mejoramiento agroindustrial. Es así como cada empresa busca la forma de generar innovación en sus productos y procesos.

- La importancia de la innovación

Las nuevas tecnologías en los procesos que no solo buscan la disminución de costos, generan estrategias competitivas que logran la diferenciación de un sello propio, que junto al apoyo administrativo “aumenta el nivel tanto productivo y genera un espacio comercial; con el que la empresa al lograr sostenerla entregara mayor valor a sus clientes” Porter.

Además de un buen plan de innovación como de gestión es siempre clave seguir algunos parámetros “clásicos” de marketing, así se vio tanto en clases como en la práctica en donde el plan de las 4P juega un papel fundamental en cada una de las empresas vistas. Ejemplo del precio en Huertos Chile, producir 1kg cuesta entre 300 a 400 pesos chilenos con una Plaza segura en grandes cadenas de supermercados con precio de venta de 2000 a 3000 pesos chilenos.

Con el producto pasa algo similar si vemos la comercialización de la palta en Jorge Schmidt y Cia Ltda. Si apuestan a aumentar la producción tanto por he como por árbol sin cambiar la calidad su producto seguirá con la misma demanda aumentando su valorización de compra (producir 1kg cuesta 60 centavos y se vende en 2US).

- Posicionamiento estratégico

Las empresas chilenas están aprovechando el alza de su economía para posicionar no solamente la marca personal de cada una de ellas si no por el contrario impulsar que el “hecho en chile” sea sinónimo de calidad y productividad. Con esto la agroindustria basa algunos parámetros principales para su implementación.

El liderazgo de costos, amplia diferenciación y enfoque de nicho podrían ser los localizadores más grandes para atraer nuevos y potenciales clientes; si empezamos a bajar los costos, aumentar la producción, utilizamos tecnologías y métodos de siembra y transformación alternativos, estamos generándole al producto un margen de nuevos clientes y valor adicional; tal y como lo fomenta el viñedo Caliterra que gracias a las técnicas vitícolas sustentables tales como programas fitosanitarios saludables, rotación de productos, control biológico de pestes y uso mínimo de herbicidas entre otros certifica sus vinos y da a cada cliente la satisfacción de un producto amigable.



Figura 3. Desarrollo de estrategias de posicionamiento del producto (curso gerenciamiento profesor Marco Mora, 2017).

Al generar mayor beneficio y a su vez sumarle algún servicio o facilidad adicional al cliente hace que los ingresos aumenten significativamente al tipo de beneficio otorgado. El simple hecho de aumentar la producción no aumenta la ganancia; si se busca que el cliente tenga mayor comodidad y gusto por el producto el mercado aumentara y la productividad será mucho más rentable.

2.4. Análisis comparativo del desarrollo del sector en los países (Colombia – chile)

Colombia siendo un país con un gran potencial agropecuario está en desventaja con Chile, ya que un gran porcentaje de la economía chilena se mueve con las exportaciones y producción de frutas y derivados, en cambio Colombia centra su economía más en minería y construcción. Para Colombia en el 2015 el PIB agropecuario creció un 3% comparado con un 13% chileno.

Según la SAC en Colombia los productos más fuertes y que aumentaron fueron arroz (12,9%) palma de aceite (9,9%), cacao (15,8%) y frutales (7,1) y aquellos que están perdiendo terreno son los cultivos de ciclo corto como maíz, sorgo, algodón etc., debido al clima poco favorable y a los bajos precios. A esto se le suman los pocos créditos para invertir, que decayeron tanto en cultivos de ciclo corto (1,5%) y sostenimiento de ciclo largo (15,1%).

Chile maneja sus exportaciones agroindustriales con referencia es frutas deshidratadas como la manzana y la ciruela ubicándose entre los 10 principales países exportadores de estos productos, en cuanto a la exportación de aceites de oliva tienen un promedio de 9.1 millones de kg tranzados (40,3 millones US), ocupan el 18 puesto en exportar jugos siendo su principal destino USA, finalmente el mercado de frutas y hortalizas los está posicionando en mercados como Rusia, Centro América y Europa.



Figura 4. Comparativo cultivo de fresa en Colombia con la frutilla en Chile.

Chile: 60.000 plantas/he, producen 100 ton/he, el costo de establecer una he es de aproximadamente 20.000 US. El costo de producir 1kg es de 300 a 400 pesos chilenos y se vende entre 2000 a 3000 pesos. (Huertos Chile)

En Colombia aproximadamente la producción por he llega a 60 ton/he con un costo por he de \$ 55.861.677 (18.600 US aprox). (Cámara de comercio de Bogotá).



Figura 5. Cultivo de palta en ladera tecnificada.

Aumentaron su densidad por árbol pasando de sembrar 3x3 a (2,5 x2 ,5) así de tener 1.111 aboles ahora son 1.600 árboles he aumentado su pico de cosecha de 4 años a 3 años. El establecimiento de costo por he es de 25.000 US. Para alcanzar el punto de equilibrio se requiere hasta el 4 año.

Producir 1kg de palta cuesta 60 centavos y se puede vender en 2 US. La planta de agua con la que cuentan reparte 14mil m3 de agua al año.

En Colombia aún nos falta la implementación de tecnologías y métodos de mejoramiento productivo, si vemos que se puede sembrar en los cerros, el problema no es de espacios, falta de compromiso tanto empresarial como gubernamental a nuevas formas de producción.

- **Viñedo Caliterra**



Figura 6. Proceso agroindustrial de la uva en el Viñedo Caliterra

Con una capacidad de 9 millones de litros y una inversión aproximada de 14 millones de US. El valor del mantenimiento del cultivo por he es de 2.500.000 pesos chilenos (3700 US aprox.). Cada planta consume 5 lt de agua por semana. Su pico de producción se da después del 5 año y la mejor calidad casi a los 10 años.

En Colombia algunos viñedos como por ejemplo el Márquez intentan competir con calidad, ganando varios premios; aunque la densidad de siembra es poca, ya que manejan un promedio de 20 he no pueden competir con la cantidad de los viñedos chilenos más el valor extra de historia de cada uno de ellos.

Empresa de Aceite de oliva Díaz Guerrero.



Figura 7. Proceso agroindustrial del Aceite de oliva en la empresa Díaz Guerrero.

Empresa con 50 he sembradas, con 1.000 plantas/he manejan un aceite extra virgen. Su producción es de 8.000kg año del que se extrae 15% de aceite.

La producción colombiana de aceite de oliva es muy escasa en donde Chile entra como quinto país exportador de aceite detrás de España, Italia, Argentina y Perú.

Conclusiones.

- La experiencia de viajar a otro país simplemente a conocer su cultura es algo fascinante, más aun el hecho de ir de visita como administradores agropecuarios a ver desde el punto de vista profesional aumenta la visión y expectativas tanto personales como productivas que nos hacen pensar en nuevas técnicas, formas o estudios que posiblemente podamos implementar.
- Es evidente la falta de competitividad del campo Colombiano, la búsqueda e implementación de las tecnologías que el mundo va tomando. Este viaje es muestra que no solo debemos buscar mejorar lo que tenemos, siendo profesionales del campo somos responsables de generar ese cambio con cada conocimiento y habilidad que aprendamos en cada experiencia.
- Lo principal que pudimos observar es la utilización de estrategias y alianzas, cada una de las empresas vistas empezaron utilizando la una u la otra. La generación de alianzas genera aumento del campo y mejoramiento de vida en él.

[illegible]

Bibliografía

Aranda., P. (Diciembre de 2016). Jorge Schmidt y Cia Ltda

Caliterra (Diciembre de 2016)

CALITERRA. (Diciembre de 2016). <http://www.caliterra.com/>

cerna, M. (2016). Huertos chile. chile

Diaz Guerrero Premium Olive Oil. (Diciembre de 2016). <http://www.olivo.cl/>

González., M. M. (2016). Gerenciamiento De Negocios Agroalimentarios: *Funciones De La Administracion: “Desde La Planificacion Hasta El Control En La Administración De Agronegocios*. Santiago de Chile

Guerrero, D. (Diciembre de 2016). Empresa de aceite de oliva Diaz Guerrero Premium Olive Oil

Guerrero., D. (Diciembre de 2016). Aceite de Oliva

Huertos Chile. (Diciembre de 2016). Obtenido de <http://www.huertoschile.cl/>

Maule. (2017). <http://maulealimenta.cl/agroindustria-en-chile/>

ODEPA. (2016)

Serna, M. (2016)

Sociedad de Agricultores de Colombia. (2017). <http://www.sac.org.co/es/>