

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE AGRONOMÍA

ÁREA DE FRUTICULTURA

TALLER DE LICENCIATURA

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PALTA ORGÁNICA VERSUS
LA DE PALTA CONVENCIONAL.**

ANDRÉS SANTIAGO PUELMA GOYA

QUILLOTA CHILE 2001

ÍNDICE DE MATERIAS

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Hipótesis
- 1.2. Objetivos
 - 1.2.1. Objetivos generales
 - 1.2.2. Objetivos específicos

2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

- 2.1. Agricultura orgánica
- 2.2. Palto orgánico
- 2.3. Mercado orgánico
- 2.4. Mercado de la palta

3. MATERIALES Y MÉTODOS

- 3.1. Metodología de análisis
 - 3.1.1. Análisis de mercado
 - 3.1.1.1. Estructura de mercado
 - 3.1.1.2. Definición del mercado relevante
 - 3.1.1.3. Definición del segmento de mercado
 - 3.1.1.4. Identificación de los potenciales mercados objetivo
 - 3.1.2. Análisis competitivo
 - 3.1.3. Medición del mercado
 - 3.1.4. Análisis de rentabilidad
- 3.2. Materiales
 - 3.2.1. Fuentes primarias
 - 3.2.2. Fuentes secundarias

4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- 4.1. Análisis de mercado
 - 4.1.1. Estructura de mercado
 - 4.1.2. Definición del mercado relevante
 - 4.1.2.1. Definición del mercado relevante interno en términos de límites amplios
 - 4.1.2.2. Definición del mercado relevante externo en términos de límites amplios
 - 4.1.2.3. Definición del mercado relevante externo en términos de límites restringidos
 - 4.1.3. Definición de segmento de mercado
 - 4.1.3.1. Segmentación de la demanda primaria
 - 4.1.3.2. Segmentación de la demanda selectiva
 - 4.1.4. Identificación de los potenciales mercados objetivo
- 4.2. Análisis competitivo
 - 4.2.1. Análisis de las cinco fuerzas competitivas

- 4.2.1.1. Palta orgánica mercado externo
- 4.2.1.2. Palta convencional mercado externo
- 4.2.2. Análisis FODA
- 4.3. Medición del mercado
 - 4.3.1. Pronóstico de venta
 - 4.3.2. Potencial de mercado
- 4.4. Análisis de rentabilidad
 - 4.4.1. Costos de producción para palta orgánica y convencional
 - 4.4.2. Evaluación económica de la producción de palta convencional y orgánica

5. CONCLUSIONES

6. RESUMEN

7. LITERATURA CITADA

ÍNDICE DE CUADROS

- Cuadro 1 Características del consumidor de palta orgánica en M.I.
Cuadro 2 Características del consumidor de palta convencional en M.I.
Cuadro 3 Centros de compra en el M.I. para la palta orgánica
Cuadro 4 Centros de compra en el M.I. para la palta convencional
Cuadro 5 Utilidad del producto para el consumidor de palta orgánica en el M.I.
Cuadro 6 Utilidad del producto para el consumidor de palta convencional en el M.I. Cuadro 7 Comportamiento de consumo en función de la elasticidad precio demanda en el M.I. para la palta orgánica Cuadro 8 Comportamiento de consumo en función de la elasticidad precio demanda en el M.I. para la palta convencional Cuadro 9 Características del consumidor de palta orgánica en el M.E. Cuadro 10 Características del consumidor de palta convencional en el M.E. Cuadro 11 Centros de compra en el M.E. para la palta orgánica Cuadro 12 Centros de compra en el M.E. para la palta convencional
Cuadro 13 Utilidad del producto para el consumidor de palta orgánica en el M.E. Cuadro 14 Utilidad del producto para el consumidor de palta convencional en el M.E. Cuadro 15 Comportamiento de consumo en función de la elasticidad precio demanda en el M.E. para la palta orgánica Cuadro 16 Comportamiento de consumo en función de la elasticidad precio demanda en el M.E. para la palta convencional Cuadro 17 En el mercado externo, ¿busca información el comprador sobre la palta orgánica?, ¿qué tan amplia es su búsqueda?
Cuadro 18 En el mercado externo, ¿busca información el comprador sobre la palta convencional?, ¿qué tan amplia es su búsqueda?
Cuadro 19 En el mercado externo, ¿qué fuentes de información buscan los consumidores de palta orgánica? Cuadro 20 En el mercado externo, ¿qué fuentes de información buscan los consumidores de palta convencional? Cuadro 21 En el mercado externo, ¿buscan información los consumidores de palta orgánica acerca de la marca país? Cuadro 22 En el mercado externo, ¿buscan información los consumidores de palta convencional acerca de la marca país?
Cuadro 23 En el mercado externo, ¿cuáles son los beneficios esperados por los compradores de palta orgánica?
Cuadro 24 En el mercado externo, ¿cuáles son los beneficios esperados por los compradores de palta orgánica? Cuadro 25 En el mercado externo, ¿qué atributos de la palta orgánica se consideran que suministran los beneficios esperados?

Cuadro 26 En el mercado externo, ¿qué atributos de la palta orgánica se consideran que suministran los beneficios esperados?

Cuadro 27 Mercados objetivos para la palta orgánica Cuadro 28 Mercados objetivos para la palta convencional Cuadro 29 Capacidad de los competidores de palta orgánica Cuadro 30 Capacidad de los competidores de palta convencional Cuadro 31 Comparación de la oferta nacional de palta orgánica versus la oferta de la competencia Cuadro 32 Comparación de la oferta nacional de palta convencional versus la oferta de la competencia

Cuadro 33 Potencialidad de crecimiento del mercado de la palta orgánica Cuadro 34 Potencialidad de crecimiento del mercado de la palta convencional Cuadro 35 Costos implicados en la satisfacción de necesidades del mercado de palta orgánica Cuadro 36 Costos implicados en la satisfacción de necesidades del mercado de palta convencional Cuadro 37 Fortalezas de la producción y comercialización de palta convencional Cuadro 38 Fortalezas de la producción y comercialización de palta orgánica Cuadro 39 Oportunidades de la producción y comercialización de palta convencional Cuadro 40 Oportunidades de la producción y comercialización de palta orgánica Cuadro 41 Debilidades de la producción y comercialización de palta convencional Cuadro 42 Debilidades de la producción y comercialización de palta orgánica Cuadro 43 Amenazas de la producción y comercialización de palta convencional Cuadro 44 Amenazas de la producción y comercialización de palta orgánica Cuadro 45 Análisis FODA de la producción y comercialización de palta convencional en Chile Cuadro 46 Análisis FODA de la producción y comercialización de palta orgánica en Chile Cuadro 47 Comparación de egresos entre la producción de palta orgánica y convencional

Cuadro 48 Flujo de caja de un huerto de paltos orgánicos Cuadro 49 Flujo de caja de un huerto de paltos convencional Cuadro 50 Sensibilización de los proyectos de palta orgánica y convencional

1. INTRODUCCIÓN

En el presente, Chile adolece de una industria nacional frutícola con indicadores de rentabilidad inferiores a los alcanzados en el transcurso de la segunda mitad de la década de los años ochenta. Este fenómeno no debería impresionar, si se observa el comportamiento evolutivo de los principales índices macroeconómicos, los cuales muestran una caída persistente en el tipo de cambio real y un incremento sistemático en el índice de sueldos y salarios.

Si a lo anterior se agrega el grado de elasticidad "precio-demanda" de estos productos, junto con el riesgo del sector (consecuencia este, entre otros, de factores incontrolables tales como el clima y la oferta internacional), es que se está frente a un sector que necesita de estrategias comerciales acordes a las actuales exigencias de mercado, cuyas principales características son su alto grado de complejidad y elevada tasa de cambio.

Chile, con una superficie aproximada de 208.000 hectáreas de frutales y con un mercado interno reducido, es un país que enfoca su producción principalmente a la exportación. Del total de hectáreas, un 11,34% corresponde a plantaciones de palto, siendo este el frutal de hoja persistente más importante en términos de superficie y el tercero en general, luego de la vid de mesa y el manzano (ODEPA, 2000a).

La plantación de huertos de paltos en Chile se ha venido desarrollando con un crecimiento casi exponencial en los últimos 10 años, lo que lo ha llevado de 7.665 ha en 1990 a 18.330 ha en el año 1998, proyectándose para el año 2000 un total de 21.000 ha y para el año 2005 un total de 24.550 ha (ORELLA, 1999).

A nivel mundial, en términos de superficie, Chile se ubica en el tercer lugar de los países productores de palta, luego de Méjico y Estados Unidos con 93.315 ha y 26.850 ha, respectivamente (MAGDAHL, 1998).

Por otra parte, si se analizan los países productores de palta en términos de producción, Chile se encuentra ubicado en el lugar número tres para la temporada 98/99 con 106.731 ton, siendo el principal productor Méjico seguido por Estados Unidos, con 700.000 ton y 140.000 ton, respectivamente (ORELLA, 1999).

Es necesario hacer notar que en Chile existe aproximadamente un 35% de huertos en formación que todavía no entran en producción comercial, lo que hará en un futuro próximo aumentar las producciones en cifras significativas.

Del mercado de la palta chilena (temporada 98/99), un 54.7% corresponde a consumo interno y un 45.3% a exportación. Este último se distribuye de la siguiente forma: Estados Unidos con un 97.37%, América Latina con 2,62% y la Comunidad Europea con un 0,01% (ORELLA, 1999).

Si bien la demanda de palta, tanto a nivel de mercado interno como externo, ha permitido que el cultivo de esta especie sea económicamente rentable, esta situación puede revertirse en cierta medida dada la alta tasa de implantación de nuevos huertos y la entrada en producción de huertos ya establecidos.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta un permanente competidor como lo es Méjico en el mercado de Estados Unidos, el cual solo se ha podido establecer en 19 estados del noroeste de Estados Unidos producto de restricciones fitosanitarias.

Estos dos últimos puntos, acompañados de un importante aumento en la demanda por productos orgánicos en Estados Unidos, que alcanza a un 20% anual, en tanto la oferta de éstos solo aumenta en un 2%, acompañado de una disposición a pagar mejores precios, permite pensar que una forma de consolidar ese mercado es la producción de palta orgánica, la cual no tiene mayores dificultades dado la fitosanidad de nuestro país (KERN y RODRÍGUEZ, 1997).

Otro de los beneficios posibles de la producción orgánica de palto es la apertura de nuevos mercados como Europa, Medio y Lejano Oriente, los cuales permitirán incrementar las exportaciones de palta haciendo así más sostenible en el tiempo los precios de esta fruta.

En Chile, en el año 1999, existían 344,5 ha de frutales orgánicos de las cuales 18,5 correspondían a huertos de palto, encontrándose distribuidas en la V Región y Metropolitana con 2,5 y 16 ha, respectivamente (RODRÍGUEZ, MORA y RODRIGO, 1999).

Esta cifra debiese aumentar ostensiblemente en los próximos años, dado la existencia de una cantidad considerable de huertos en transición a orgánico. Sin embargo, si se compara con países como Argentina o incluso como Perú o Bolivia, Chile se encuentra bastante retrasado en lo que respecta a producción orgánica.

Es así como en Chile todavía no se ha legislado adecuadamente sobre lo que es producción orgánica existiendo sólo dos normas dictadas por el Instituto Nacional de Normalización: la norma Nch 2439 of 1999, la cual hace referencia a la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de alimentos producidos orgánicamente, y la norma Nch 2079 of 1999, la cual se refiere a los requisitos que deben cumplir los

organismos de certificación de sistemas de producción, procesamiento, transporte y almacenamiento de productos orgánicos.

En definitiva, el sector frutícola y en especial la industria de la palta en Chile, se encuentra en un momento de decisión en donde si se desea mantener las actuales rentabilidades será necesario la participación del Estado, pero en especial la de las empresas a fin de determinar la forma de reducir el riesgo no sistemático por medio de la diversificación de inversiones.

11. Hipótesis:

El hecho de que la palta de producción orgánica responda a un proceso de diferenciación de producto, permite que se desarrolle un nuevo producto con potencialidad para satisfacer nuevos mercados, produciendo así un efecto de diversificación comercial, que, en definitiva, facilitará la disminución del riesgo no sistemático de esta industria.

1.2. Objetivos:

1.2.1. Objetivos generales:

Proyectar las perspectivas económicas del cultivo del palto orgánico, en comparación con las del cultivo de palto convencional, en el contexto de la globalización y mercados futuros.

1.2.2. Objetivos específicos:

Definir potenciales mercados objetivo para la industria de la palta, pero fundamentalmente para palta orgánica.

Determinar el rango de competitividad existente, además de evaluar las fuentes de ventaja competitivas de la industria chilena de palta orgánica y convencional en el mercado externo.

Determinar la expansión del mercado en función de volúmenes plantados y cómo este fenómeno incidirá en los precios y en el potencial de tamaño de mercado externo de palta orgánica y convencional.

Calcular los indicadores financieros de evaluación tanto, para el cultivo de palta convencional como para el cultivo de palta orgánica, para su posterior comparación.

2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA 2.1.

Agricultura orgánica:

La agricultura orgánica se define como un sistema integral de producción agropecuaria basado en prácticas de manejo ecológico, cuyo objetivo principal es alcanzar una productividad sostenida sobre la base de la conservación y/o recuperación de los recursos naturales, y que restringe el uso de productos de origen químico sintético (INN, 1999).

La agricultura orgánica es un sistema de producción y de manejos ecológicos que tiende a promover y aumentar la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo. Esta actividad se basa en el ingreso mínimo de agentes externos al sistema y en prácticas que restauran y mantienen la armonía ecológica (NOSB, 1995).

La agricultura orgánica es una tecnología de producción agrícola y de generación de alimentos, con una sólida fundamentación ecológica, implicando un respeto irrestricto al derecho a la vida de todos los seres y al desarrollo y conservación de los recursos naturales, buscándose que la rentabilidad económica deba sustentarse sobre la base de asegurar la protección y el mejoramiento de los recursos naturales y ambientales, así como del desarrollo humano con solidaridad y equidad social (CRISTI, 1999).

Las principales directrices de la producción orgánica son el uso de materiales y prácticas que aumenten el balance ecológico de los sistemas naturales e integren partes del sistema agrícola dentro del medio ecológico (NOSB, 1995).

El principal objetivo de la agricultura orgánica es optimizar la salud y productividad de la vida en el suelo, plantas, animales y personas como comunidades interdependientes (NOSB, 1995).

El criterio implicado en una agricultura sustentable puede ser resumido en una palabra: "permanencia". Esto significa adoptar técnicas de mantención indefinida de la fertilidad del suelo, utilizando solamente recursos renovables que no contaminen sino que favorezcan la actividad biológica dentro de la tierra y dentro de toda la cadena alimenticia (GEIER, 1998).

La agricultura orgánica excluye el uso total de agroquímicos sintéticos, ya sean fertilizantes, reguladores de crecimiento, herbicidas, insecticidas o aditivos para la producción agropecuaria (CRISTI, 1999).

Las prácticas de agricultura orgánica no aseguran un producto completamente libre de residuos; sin embargo, los manejos utilizados minimizan la contaminación del aire, suelo y agua (NOSB, 1995).

Los problemas con pesticidas persisten, más de 25 millones de trabajadores agrícolas, en el mundo han sufrido intoxicación en los últimos años, es por esto que se hace imprescindible cambiar las actuales prácticas agrícolas (GEIER, 1998).

Los pesticidas sintetizados químicamente han causado grandes problemas sociales y ambientales. En Alemania, se aplican anualmente cerca de 30.000 toneladas de pesticidas. Un reciente estudio revela que el daño anual por la utilización de pesticidas químicos para la sociedad sobrepasa los 300 millones DM. Aun en un país desarrollado como éste, donde los trabajadores agrícolas son educados cuidadosamente en el manejo de pesticidas, existen sobre 8 millones DM en gastos por intoxicación al año. Los costos más altos son los incurridos en el monitoreo de agua para la bebida donde se utilizan más de 64 millones DM (GEIER, 1998).

En Europa, los efectos dañinos provocados por el consumo de alimentos contaminados con plaguicidas están produciendo preocupaciones del mismo nivel que las generadas por enfermedades ocasionadas por el consumo de productos de dudosa procedencia como *salmonella*, *E. coli* y BSE (Mal de las vacas locas) (RIETCHIE, CAMPBELL y SIVAK, 2000).

Chile posee diversas ventajas para la producción orgánica destacándose un clima mediterráneo; presencia de barreras naturales, las cuales limitan el acceso de plagas y enfermedades; producción en época de contra estación de los países del Hemisferio Norte; apertura a grandes mercados internacionales que demandan productos libres de pesticidas, además de un prestigio como país exportador de fruta que es necesario incrementar (KERN y RODRÍGUEZ, 1997).

Para poder certificar una fruta como orgánica, el huerto debe estar, al menos, 36 meses sometido a las condiciones de producción orgánica establecidas (INN, 1999).

En Chile, existen actualmente dos organizaciones que certifican productos orgánicos; PROA y CCO. La existencia de certificadores locales es fundamental

para el desarrollo de la industria orgánica, además de tener un costo menor a que si la certificación es hecha por una empresa extranjera (VAUPEL y HALLER, 1999).

Agricultores, procesadores y comerciantes de alimentos orgánicos deben estar adheridos a parámetros que mantienen la integridad del producto agrícola orgánico (NOSB, 1995).

La producción agrícola orgánica en Chile demuestra problemas importantes en materia de gestión y servicios, fundamentalmente debido a su escaso desarrollo como agronegocio formal. La mayoría de estos problemas son percibidos a nivel de productores así como a nivel institucional. De tal manera que son recurrentes los problemas en la comercialización de los productos, en su certificación, en el abastecimiento de insumos orgánicos, en la capacitación e información técnica, en el financiamiento y en la disponibilidad de mano de obra, entre otros (RODRÍGUEZ, MORA y RODRIGO, 1999).

En Chile, ha existido un fuerte crecimiento en lo que respecta a la producción orgánica, siendo los principales cultivos praderas naturales para la producción orgánica de miel, rosa mosqueta, frambuesa, hierbas medicinales, espárragos y manzanas. En menor grado, también existe producción de ciruelas, ajo, cerezas, frutillas, arándanos, semillas de maíz, leche y miel. En el futuro, se estima un fuerte crecimiento en uvas de mesa orgánicas, palta, kiwi y vino orgánico (USDA, 1999).

La producción orgánica pronto sobrepasará ampliamente la producción convencional. Los agricultores no serán forzados a dejar de utilizar pesticidas, pero el poder del mercado y la demanda de los consumidores será el soporte para la

agricultura orgánica. La agricultura orgánica ha crecido y seguirá creciendo más allá de cualquier expectativa (GEIER, 1998).

2.2. Palto orgánico:

En términos técnicos, para la producción de palto orgánico, en el caso de la fertilización, es posible utilizar guano, el cual aporta una gran cantidad de nitrógeno junto con fósforo y potasio, además de materia orgánica. Esta última, favorece la aireación del suelo e incrementa su biología. Es posible también utilizar como fertilizante roca fosfórica, caliche, coberturas de leguminosas, además de toda la gama de fertilizantes orgánicos (KERN y RODRÍGUEZ, 1997).

El control preventivo de *Phytophthora cinnamomi* puede realizarse mediante la utilización de portainjertos que entreguen cierta resistencia como Duke y Barr Duke. También es conveniente evitar los excesos de agua, a modo de no predisponer las raíces a un ataque de hongo. El control curativo es posible realizarlo con *Trichoderma harzianum* aplicado a nivel de cuello o bien inyectado al suelo, siendo bastante efectivo con tan sólo una aplicación al año (KERN y RODRÍGUEZ, 1997).

El ataque de arañita del palto (*Ologonychus yothersi*) y de escama blanca (*Aspidiotus nerii*) puede ser controlado con jabones neutros, en tanto que la conchuela negra del olivo (*Saissetia oleae*) puede combatirse con aceites más jabón neutro aplicado sobre el estado ninfal de la plaga (KERN y RODRÍGUEZ, 1997).

El control de malezas se debe hacer mediante una de las siguientes medidas o una combinación de ellas: utilización de rastras azadones o arado (evitando el

rompimiento de raíces), corte y control térmico, recubrimiento con *mulch* orgánicos como paja, rastrojos o bien coberturas vivas y/o pastoreo animal (INN, 1999).

Esta tendencia a la producción orgánica se está replicando en Chile, donde se ha producido una situación curiosa: los productores están tendiendo fuertemente hacia lo orgánico y los investigadores y asesores no se han preparado en entregar la asistencia técnica necesaria, se está contra el tiempo. Tampoco hay insumos que permitan tender a una producción orgánica de palta, aunque se trata de un tema cuya demanda es muy superior a la oferta. Se cree que habrá un gran fortalecimiento de este tipo de producción, y quienes quieran dedicarse a ella tendrían muy buenas posibilidades comerciales (LÓPEZ, 1999).

2.3. Mercado Orgánico:

En el mundo existen sobre 130 países que elaboran productos orgánicos certificados en cantidades comerciales, incluyendo 30 países del África, 30 países de Asia, 20 de América Central y el Caribe, 10 de Sudamérica, 5 en Oceanía, la mayoría de los países en Europa como también Estados Unidos y Canadá (KORTBECH-OLESEN, 2000).

El hecho de que Dinamarca pretenda eliminar totalmente la utilización de pesticidas para el año 2010, que Estados Unidos proyecte que su mercado orgánico crecerá a US\$ 47 billones para el año 2006 y que tanto Japón como Reino Unido tengan predicciones de aumento sostenido en el consumo de productos orgánicos, indica que el mercado orgánico es un nicho emergente y muy atractivo (TAIT-JAMIESON, 1999).

Los mayores productores orgánicos son Australia, Italia, Estados Unidos, Alemania y Argentina con 5.293.723 ha, 958.687 ha; 900.000 ha; 452.279 ha y 380.000 ha de producción, respectivamente. Por su parte, Chile se encuentra en el lugar número 48 con 2.700 ha de producción orgánica (WILLER y YUSSEFI, 2000).

El mercado orgánico mundial se encuentra en crecimiento, es así como en algunos países alcanza el 50% anual. En 10 años, se espera que el mercado orgánico supere los US\$ 100 billones, teniendo el mayor crecimiento Estados Unidos y Japón. Esto explica que ya grandes corporaciones como Nestlé, Sandoz, McDonald's y Swiss Air están utilizando productos orgánicos (GEIER, 1998).

El mercado orgánico mundial tiene un crecimiento anual del 35%, excediendo hoy los US\$ 14 billones. Los países de mayor importancia son Estados Unidos, Japón y Europa, en general. El consumo *per capita* sobrepasa los US\$ 21 en países como Alemania y Estados Unidos. Por otro lado, el promedio de sobreprecio para los productos orgánicos *alcanza* el 35%, siendo en Estados Unidos alrededor de 10 a un 20% (RIETCHIE, CAMPBELL y SIVAK, 2000).

Nadie puede negar que el mercado orgánico está en crecimiento y que ciertamente esto representa una gran oportunidad de negocio. Es así como en Alemania existen más de 8.000 predios orgánicos; en Suiza más del 7 % de los agricultores son productores orgánicos; en Austria existen más de 20.000 predios orgánicos y en Italia sobre 40.000 predios. Algo similar sucede en países como Uganda y México donde existen alrededor de 7.000 y 10.000 pequeños granjeros orgánicos, respectivamente (GEIER, 2000).

La Unión Europea es el mercado más grande del mundo con ventas de alimentos orgánicos que sumaron más de 5 billones de dólares en el año 1997, seguidos de Estados Unidos y Japón. Dentro de Europa, los mercados más importantes son Alemania, con ventas superiores a los 1,8 billones de dólares; Francia con US\$ 720 millones, Reino Unido sobre los US\$ 450 millones; Suiza y Holanda ambos sobre los US\$ 350 millones; Dinamarca sobre los US\$ 300 millones; Austria sobre US\$ 225 millones y Suecia con ventas sobre los US\$ 110 millones. También Italia es un mercado importante con ventas superiores a US\$ 720 millones, pero casi únicamente de producción doméstica (ITC, 1999a).

En Europa, existe por parte del estado, una política de subvención a la agricultura orgánica, siendo esta en Austria del orden del 10%; en Alemania del 2%; en Italia del 5,7%; en Dinamarca del 3,6%; en Francia del 0,7%; en Reino Unido del 1% y en Polonia del 0,3%. En la mayoría de estos países, la importación de productos orgánicos es muchísimo más relevante que la exportación. Por ejemplo, Reino Unido importa cerca del 70% de los alimentos orgánicos, mientras que Dinamarca, Polonia, Eslovenia y España, al tener un mercado orgánico interno pequeño, deben exportar sus productos, siendo el destino más común para éstos Europa (RIETCHIE, CAMPBELL y SIVAK, 2000).

En países de Europa, donde los productos orgánicos son vendidos directamente en supermercados, el tamaño y participación de mercado de estos es más grande que en países donde la distribución de estos productos esta a cargo de tiendas especializadas. Por otra parte, la existencia de un logotipo nacional para productos orgánicos también es un factor influyente (WILLER y YUSSEFI, 2000).

El mercado orgánico en los Estados Unidos alcanza los US\$ 3 billones y espera verse duplicado en los próximos dos años (GREIER, 1999).

En Estados Unidos, el 62% de las ventas de productos orgánicos se realizan en tiendas naturistas, un 31% se realiza en hyper y supermercados y un 7% en clubes. Por otra parte, un 12% de los compradores norteamericanos se considera naturalista y se inclina por productos orgánicos (ITC, 1999b).

Para poder exportar cualquier producto orgánico a los Estados Unidos, la empresa certificadora local tiene que encontrarse acreditada por el USDA, el cual la evaluará con los mismos criterios que cualquiera certificadora norteamericana. Los productos importados deberán cumplir con los requerimientos del Programa Nacional Orgánico (NOP) (USDA, 2000).

En Asia, Japón es el mayor importador de productos orgánicos y su mercado está evaluado en más US\$1 billón, siendo muy atractivo para la exportación, tanto por su tamaño como por el sobrepeso promedio que en esa nación tienen los productos orgánicos, siendo este último entre un 20 a un 50% superior al precio alcanzado por el mismo producto convencional (WILLER y YUSSEFI, 2000).

La mayoría de los países de América Latina y el Caribe han desarrollado un sector agrícola orgánico, el cual se caracteriza por ser muy heterogéneo en su tecnología. Los países con mayor hectareaje y desarrollo en agricultura orgánica son Argentina, México, y Brasil, pero también países como Solivia, República Dominicana y Guatemala son importantes (KORTBECH-OLESEN, 2000).

En general, en estos países, la mayor parte de la producción orgánica se encuentra enfocada a la exportación, siendo los productos como la caña de azúcar, cacao,

café, algodón, frutas tropicales y subtropicales, granos, mate, aceite de oliva, hierbas medicinales, especias, té, vino y miel los más transados (ITC, 1999a).

En Latinoamérica, la mayoría de los países no tienen leyes para la producción orgánica, aunque hoy muchos de estos están empezando a legislar, a fin de estimular la producción y exportación de estos productos. Argentina, en 1994, estableció una reglamentación para la producción orgánica, encontrándose hoy completamente en línea con las exigencias europeas (WILLER y YUSSEFI, 2000).

El mercado de los productos orgánicos representa una interesante oportunidad de negocio para los países en desarrollo. En los próximos años, las ventas de estos productos aumentarían de un 1 %, actual participación, a un 10 % del total de las ventas de alimentos del mercado global (ITC, 1999a).

Los países en desarrollo producen una gran gama de productos orgánicos y muchos de éstos son exportados exitosamente. No cabe duda que la exportación de estos productos es una gran oportunidad para estos países, los que se enfrentan a tres problemas fundamentales que deben superar: la certificación, la pericia técnica y la inteligencia comercial. La certificación es fundamental para la comercialización de los productos bajo el rótulo de orgánico. Por otra parte, los países en desarrollo tienen escaso conocimiento en manejos orgánicos técnicos y, por último, existe una carencia de información de mercado, como lo es el hecho de no saber qué productos son los más demandados, cómo se comercializan, qué canales de distribución hay y cuál de aquellos escoger, quiénes son los competidores, cómo se accede al mercado y qué posibilidades de financiamiento existen (ITC, 1999a).

Todavía el mercado de los alimentos orgánicos es pequeño, en vías de crecimiento, y es justamente hoy cuando se encuentran las oportunidades para buscar nuevos nichos. La oportunidad para Chile de capitalizar y aumentar las exportaciones de este tipo de productos es excelente (MUCHNIK, 1999).

Argentina, siendo el quinto productor orgánico más grande del mundo, exporta el 70% de su producción principalmente a Europa, mientras que el otro 30% es comercializada en el mercado interno, en supermercados como Jumbo, Norte y Carrefour, así como en tiendas naturistas o tiendas de comida saludable. En general, el mercado interno de Argentina se encuentra en crecimiento gracias a los esfuerzos que se han hecho por desarrollarlo (ITC, 1999a).

Chile no ha desarrollado un nicho de mercado orgánico, existiendo en Santiago sólo unas pocas tiendas especializadas. A pesar de esto, se espera que pronto los supermercados comercialicen este tipo de productos (ITC, 1999a).

El potencial de Chile, tanto para la producción como para la exportación de productos orgánicos, es significativo. Tiene las características para desarrollar una producción orgánica, pues su pertenencia al Hemisferio Sur ofrece una diversidad de productos, y, además, posee buenas condiciones fitosanitarias (AGRONEGOCIOS, 2000).

La industria orgánica en Chile está fundamentalmente enfocada hacia la venta de sus productos al mercado exportador y, actualmente, no existe un mercado nacional significativo para estos productos. Sin embargo, los agricultores se beneficiarían con esta opción adicional de vender sus productos dentro de mercados chilenos. Un

mercado nacional bien desarrollado puede ofrecer una demanda estable para sus productos (VAUPEL y HALLER, 1999).

Las exportaciones chilenas de productos orgánicos durante la temporada 1997/98 alcanzaron los US\$ 2,6 millones, siendo los mercados más importantes Estados Unidos, con frambuesas y espárragos, hierbas y uvas de mesa para Japón y hierbas medicinales para Europa (USDA, 1999).

A nivel mundial, los consumidores tienen tres motivaciones fundamentales que los impulsan a la compra de alimentos orgánicos, las cuales están referidas al hecho de que estos productos son inocuos al ambiente, a lo sano y saludable que estos son y al hecho de ser un alimento seguro. No obstante, muchos consumidores asocian los productos orgánicos como de mejor gusto y de mayor frescura. Por otro lado, para algunos compradores lo más importante que estos entregan, es el bienestar de los animales, la salud de los trabajadores agrícolas y el hecho de generar fuente de empleo para comunidades de bajos recursos (RIETCHIE, CAMPBELL y SIVAK, 2000).

A su vez, los consumidores europeos tienen como primera prioridad el hecho de ser productos no contaminantes con el medio, es así como los consumidores alemanes buscan información sobre manejos del cultivo, insumos y tipo de energía utilizados, además de la manipulación en el empaqueo y en la venta al por menor. En contraste a los europeos, los consumidores neocelandeses, al igual que los británicos y norteamericanos, están mucho más interesados en los beneficios que los productos orgánicos entregan a su salud y a la de su familia, esto explica el explosivo crecimiento en la demanda por alimentos orgánicos para bebés (RIETCHIE, CAMPBELL y SIVAK, 2000).

La mitad de los consumidores orgánicos europeos son ocasionales y no tienen claro el concepto de "producto orgánico" atribuyéndole a éstos una garantía de calidad higiénica. La otra mitad (consumidores habituales) se caracteriza por una gran conciencia social (KLONSKY, 1999).

Para el 80% de los consumidores orgánicos japoneses las principales razones porque eligen estos alimentos son la seguridad y la calidad (RIETCHIE, CAMPBELL y SIVAK, 2000).

Estudios recientes realizados en Reino Unido revelan que un 30% de los consumidores orgánicos consumen este tipo de alimentos porque garantizan estar libres de ingeniería genética (RIETCHIE, CAMPBELL y SIVAK, 2000).

Debido a que, por lo general, los alimentos orgánicos tienen un sobreprecio, los consumidores orgánicos son preferentemente gente de clase media-alta a alta, usualmente muy educados y preferentemente jóvenes o con niños, siendo en el último caso, consumidores de comida orgánica para bebé (RIETCHIE, CAMPBELL y SIVAK, 2000).

La creciente demanda por lo orgánico ha sido acompañada por un crecimiento y cambio en la estructura de mercado. En los últimos años, se ha observado un importante crecimiento en el tamaño y en el número de empresas involucradas en el transporte, en la elaboración, en la venta al por mayor y al por menor de los productos orgánicos. Los canales de comercialización de los productos orgánicos están muy alejados y son muy diferentes de los canales de comercialización de los productos convencionales, aunque hoy existe una gran superposición entre ellos, ya

que a los canales de distribución convencionales, se les agregó una línea de productos orgánicos (VAUPEL y HALLER, 1999).

El escaso desarrollo de la actividad comercial en Chile constituye, a la vez, causa y consecuencia de una incipiente evolución de la comercialización de los productos orgánicos, lo que se constata mayormente en el mercado interno. De tal manera, gran parte de la dinámica productiva nacional se vincula con las exportaciones, área en que el negocio ofrece mayor rentabilidad. En este contexto, las señales que definen la mezcla comercial para la agricultura orgánica nacional provienen de las exigencias de consumidores foráneos, informados y con "cultura orgánica" (RODRÍGUEZ, MORA y RODRIGO, 1999).

2.4 Mercado de la palta:

La mayor oferta de palta que se debiese dar en los próximos años, tanto en el mercado interno como en el externo, generará menores retornos, lo que acarreará como consecuencia un desaceleramiento en la tasa de plantación de este frutal (MAGDHAL, 1998).

Estados Unidos es el mayor importador de palta chilena, correspondiendo este alrededor del 97% de la exportación total chilena. Es por esto que tanto productores como exportadores intentan de alguna forma diversificar el mercado. Debido a que la palta mejicana puede entrar al mercado de Estados Unidos entre los meses de noviembre y febrero, la estrategia de Chile ha sido exportar antes de noviembre, sumado a una fuerte campaña de promoción tanto para el mercado interno como para Argentina. Para esto los productores contribuyen con US\$ 0,1 por kilo exportado (USDA, 1998).

Es necesario desarrollar el mercado de la palta, a fin de enfrentar con éxito problemas de sobre oferta de este producto tan rentable en la actualidad (SILVA, 1999).

EL consumo *per cápita* de palta a nivel mundial es aún bajo en comparación a otros productos, pero en los mercados en que está presente es de gusto masivo. Ello indica que hay un gran potencial para desarrollar. En este contexto Chile, se ha ido perfilando lentamente en el mercado internacional, como el tercer productor mundial de palta Hass (CERDA, 1999).

Incluso en Chile, el consumo *per capita* no supera los 3,5 kg por persona, lo que para un país productor es considerado bajo (HENNICKE, 2000).

En el mundo, existen grandes nuevos mercados para la palta, y la única forma de desarrollarlos es manteniendo una oferta constante a lo largo del año, es por esto que Chile debe complementarse con el resto de los países exportadores de palta (CERDA, 1999).

La conversión de las plantaciones nuevas de paltos convencionales hacia un sistema de producción orgánico, representa una alternativa muy interesante para la apertura de nuevos mercados de exportación, que absorban las mayores cosechas de paltas esperadas a futuro (KERN y RODRÍGUEZ, 1997).

Actualmente, existen solicitudes concretas de palta orgánica desde Japón como de Estados Unidos y Holanda, pero para satisfacerlas es necesario realizar un proceso

de conversión de huertos manejados convencionalmente a un manejo orgánico (KERN y RODRÍGUEZ, 1997).

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Metodología análisis de la situación:

Con el tipo de análisis propuesto en este taller, es posible identificar los principales problemas y oportunidades que se pueden utilizar para dirigir una selección de estrategias y programas de *marketing* en función del objetivo planteado.

El enfoque que se ha escogido para el desarrollo y aplicación de esta metodología es del tipo descriptivo, a fin de proporcionar una fotografía exacta en función de los aspectos relevantes del ambiente de mercado

La metodología para el análisis de situación se estructura de la siguiente manera:

- Análisis del mercado: en particular se hará énfasis en el estudio del problema de identificar posibles mercados objetivo.

- Análisis competitivo: como, en general, todo mercado objetivo tiene más de un oferente, se estudiarán las principales fuentes de competencia, la naturaleza e intensidad de la competencia en el tiempo y, se evaluarán las fortalezas y debilidades relativas a la industria de la palta chilena, tanto convencional como orgánica.

- Medición del mercado: permitirá estimar, fundamentalmente, el tamaño del mercado meta y su pronóstico de ventas.
- Análisis de rentabilidad: este estudio enfatizará en la evaluación de la rentabilidad, en función de las ventas y los gastos involucrados en el proceso de comercialización.

3.1.1. Análisis de mercado:

3.1.1.1. Estructura de mercado:

Se describe el mercado en función de: necesidad genérica (comer), clase de producto (fruta y verdura), forma (palta), subforma (variedad) y marca (país de origen).

3.1.1.2 Definición del mercado relevante:

- Se analiza en términos de límites amplios, tanto para mercado interno como mercado externo, ya que la palta cabe en la categoría de forma o subforma de producto.

En este nivel de análisis, la demanda de palta orgánica y palta convencional, se verá afectada en función de las siguientes condiciones:

- Los cambios en las regulaciones gubernamentales: regulación y protección ambiental, además de restricción de insumos químicos.
- Alta tasa de cambio tecnológico: los países en desarrollo se encuentran en permanente búsqueda de nuevos productos y nuevas tecnologías, obligando al sector agrícola a actuar en forma anticipada a los cambios en el mercado.
- Cambios económicos: globalización, producto de la eliminación de fronteras, traspasando las exigencias políticas, económicas, tecnológicas y sociales a sectores e industrias regionales.
- Forma de producto: las ganancias se encuentran a nivel de forma de producto, más que por marca.

Dada la definición del mercado relevante en términos amplios, se abordará esta variable en función de la demanda primaria (demanda genérica). En consecuencia se estudiará la:

a) Identificación del comprador:

- Características del consumidor: las describe en función de su localización, demografía y estilo de vida.

- Centros de compra: establece quiénes están involucrados en el proceso de compra y cómo se comportan en la cadena de comercialización.

b) Disposición de compra (descripción de la percepción que tiene el comprador sobre la utilidad del producto) :

- Comportamiento del consumo de palta a través del desarrollo de un nuevo producto o producto mejorado (palta orgánica).
- Problemas de uso existentes o percepción de estos.
- Compatibilidad de los atributos del producto con las experiencias de consumo (conocimiento del producto).
- Riesgos percibidos en la compra de la forma del producto.

c) Capacidad de compra:

Describe el comportamiento del consumo en función de la elasticidad precio de la demanda, del tamaño del producto y de la plaza de este.

- Se define en términos de límites restringidos para competencia entre países, en el mercado externo. Dado el supuesto de una existencia de rivalidad a nivel de marca país, esto llevará a un análisis de demanda selectiva (demanda por marcas).

Analizar la demanda selectiva permite comprender cómo los consumidores eligen la marca país.

Para este análisis, será indispensable estudiar los procesos de decisión del consumidor y los atributos determinantes que el producto debe tener.

a) Procesos de decisión: se determinará intentado responder las siguientes interrogantes: ¿Qué tan amplia es la búsqueda de información por parte del comprador?, ¿Qué fuentes de información usan los consumidores? y finalmente ¿Buscan los compradores información acerca de las características de marca país?

b) Atributos determinantes:

Permiten establecer cuáles son los beneficios esperados por los compradores y cuáles atributos de producto se consideran que suministran estos beneficios.

3.1.1.3. Definición del segmento de mercado:

- Segmentación de la demanda primaria: este procedimiento determina los grupos homogéneos de consumidores, respecto los atributos determinantes de la forma de

producto. Se analizará si puede suceder que un segmento de la población esté dispuesto a pagar un precio superior por una palta orgánica u otro segmento (tercera edad) esté dispuesto a consumir una mayor cantidad de palta producto de su alto contenido en aceite insaturado.

- Segmentación de la demanda selectiva: evalúa si existe en el mercado internacional grupos homogéneos de consumidores que basen su decisión de compra en atributos determinantes que ellos perciban en los países de origen (diferenciación de marca país).

3.1.1.4. Identificación de los potenciales mercados objetivos

Si el análisis de mercado indica que existe oportunidad de incrementar la disposición o capacidad de compra de la forma o clase del producto, entonces se puede considerar que existen potenciales mercados objetivos insatisfechos.

Pero es posible que ese mercado objetivo no pueda ser satisfecho por la industria de la palta chilena. Para ello es necesario conocer lo siguiente:

- Capacidad de los competidores
- Evaluación por parte de los consumidores de la oferta nacional versus oferta de los competidores.

- Tamaño y posibilidad de crecimiento de este mercado.
- Costos implicados en la satisfacción de las necesidades del mercado.
- Evaluación de los costos respecto al beneficio esperado de las ventas.

3.1.2 Análisis competitivo:

Una vez definido el mercado objetivo o mercado meta, se procederá al análisis competitivo, tanto para mercado interno como mercado externo.

Para determinar la intensidad competitiva de las cinco fuerzas participantes en el sector, se utilizará la metodología propuesta por PORTER (1979), la cual permitirá determinar la intensidad competitiva entre los actuales competidores; la amenaza de nuevos participantes; la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores y consumidores(Anexo 1).

Paralelo al estudio anterior, se efectuará un análisis de FODA cuyas fortalezas y debilidades se estudiarán considerando las variables propuestas por KINNEAR y TAYLOR (1997), correspondiendo éste al escrutinio interno de la industria. Con posterioridad, se analizarán las oportunidades y amenazas (escrutinio externo) que se perciben en el entorno.

Cabe destacar que para el desarrollo de este último, en una primera etapa, serán consultadas las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a informantes calificados a fin de estructurar un análisis FODA. Este será sometido a la metodología propuesta por MOODY (1985) que tiene como fin, mediante una encuesta a informantes calificados, enumerar de una forma cuantitativa los factores cualitativos de acuerdo a su orden de importancia relativa o prioridad, sin sesgos y sin necesidad de comparar más de dos factores en un momento dado.

Los factores deben ser escritos en una matriz tanto en sus columnas como en las filas asignándole a cada uno el mismo número de fila y columna (Anexo 2 y 3). Como siguiente paso, se comparan los factores de la fila número uno con todas las columnas menos la número uno asignándole el valor "1" si el factor de la fila tiene una mayor importancia relativa que el factor de la columna o un valor "0" si sucede lo contrario. La misma metodología se realiza con el resto de las filas.

Una vez comparados todos los factores entre sí se procede a la suma del total de casilleros de cada fila siendo este valor el que indicará la importancia relativa del factor; es decir, a mayor total, mayor importancia relativa del factor.

Cabe destacar que en la matriz son comparadas dos veces una misma variable con otra, debiendo ser estas concordantes.

La metodología propuesta por MOODY (1985) no sustituye el buen juicio que debe utilizar el informante calificado para comparar las dos opciones.

3.1.3. Medición del mercado:

Este procedimiento hace uso de dos tipos básicos de medición de mercado:

- Pronóstico de venta:

Para el desarrollo del presente análisis se hará uso de herramientas de estadística descriptiva, que permitan relacionar las siguientes variables:

Superficie plantada

Producción

Demanda

Precios

- Potencial de mercado:

El presente análisis se realizará tomando en cuenta las herramientas de estadística descriptiva que permitan relacionar:

Volumen de ventas (volúmenes transados)

Demanda

3.1.4. Análisis de rentabilidad:

Este procedimiento permite proyectar los flujos de caja, tanto para la producción de palta orgánica como para la producción de palta tradicional.

Con posterioridad, entrega una comparación entre los indicadores financieros VAN, TIR, IVAN, PRI y la sensibilización de los mismos.

3.2. Materiales:

3.2.1. Fuentes primarias

Como fuentes primarias, se utilizarán en el presente análisis entrevistas personales semiestructuradas (Anexo 4), además de un análisis FODA (Anexo 2 y 3) realizadas a los siguientes informantes calificados:

Sr. Juan Andrés Ferrari	Ingeniero Agrónomo, encargado de Mercado exportadora Agricom
Sr. Gerardo Aldunate	Ingeniero Agrónomo, exportadora Propal
Sr. Marcelo Pruzzo	Encargado de Mercado Nacional exportadora Propal
Sr. Eduardo Pizagali	Ingeniero Agrónomo, jefe departamento técnico exportadora Cabilfrut y asesor de frutales orgánicos
Sr. Carlos Meza	Productor orgánico y asesor de frutales orgánicos
Sr. Rene Barros	Ingeniero Agrónomo, asesor de frutales orgánicos
Sr. Jorge Jorquera	Ingeniero Agrónomo, asesor de frutales orgánicos
Sr. Juan Pablo Infante	Ingeniero Agrónomo, productor de palta orgánica
Sr. Arturo Leiva	Ingeniero Agrónomo, productor de palta orgánica
Sr. Franco Pruzzo	Ingeniero Agrónomo, productor de palta convencional
Sr. Renzo Cánepa	Ingeniero Agrónomo fundo "Las Cruzadas"
Sr. Andrés Silva	Ingeniero Agrónomo, Asesor comercial de Agro empresas

Sr. Alejandro de Kartzow	Ingeniero Agrónomo, docente Facultad de Agronomía, Universidad Católica de Valparaíso
Sr. Carlos Ramírez	Ingeniero Agrónomo, docente de la Facultad de Agronomía de la Universidad Católica de Valparaíso
Sr. Jaime Rodríguez	Ingeniero Agrónomo, docente de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Chile y gerente certificadora PROA
Sra. Begoña Parra	Ingeniero Agrónomo, investigación Facultad de Agronomía, Universidad Católica de Valparaíso

3.2.2. Fuentes secundarias:

Como fuentes de información secundaria se utilizarán fuentes bibliográficas de las siguientes Instituciones:

International Trade Centre (ITC), United States Department of Agriculture (USDA), Corporación de Fomento de la Producción (Giren CORFO), International Federation of Organic Agriculture Movements (1FOAM), Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), Stiftung Okologie und Landbau (SOEL) e Instituto Nacional de Normalización (INN).

4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de mercado:

Como base para el desarrollo de este análisis, se utilizaron encuestas semiestructuradas a informantes calificados, cuyos resultados se detallan desde el Anexo 5 al 22.

Los cuadros que se observan a continuación corresponden al resultado de las opiniones vertidas por catorce informantes calificados respecto a cada variable sometida a análisis. Como cada informante puede entregar una o más opiniones por variable, esto obliga a realizar un análisis de frecuencia relativa en el cual no es posible la suma de porcentajes, pero sí la clasificación en orden de importancia de las distintas opiniones en función de su frecuencia relativa obtenida.

4.1.1. Estructura de mercado:

Como ya se definió, la estructura de mercado se describe de la siguiente forma: necesidad genérica ; el hecho de comer, la clase de producto es una fruta, su forma es la palta, su subforma es la variedad Hass orgánica o Hass convencional y su marca, existente solo en el mercado externo, es la palta con su país de origen.

4.1.2. Definición del mercado relevante:

4.1.2.1. Definición del mercado relevante interno en términos de límites amplios:

a) Identificación del comprador:

Características del consumidor:

Palta orgánica: el 57,1% de los informantes calificados coincidió en que el consumidor de este producto es chileno de nivel socioeconómico alto. Un 28,6% opinó que no existe consumidor de palta orgánica en Chile. Finalmente, un 21,4% señaló que los consumidores de este tipo de palta poseen características naturistas y que además cuidan su salud (Cuadro 1),

CUADRO 1. Características del consumidor de palta orgánica en el mercado interno

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Chileno de nivel socioeconómico alto	8	57,1%
No existe	4	28,6%
Hábitos naturistas / cuida su salud	3	21,4%
Extranjero	2	14,3%
Prácticamente no existe	2	14,3%
Muy culto	2	14,3%
Chileno que ha vivido afuera del país	1	7,1%
Curioso	1	7,1%
Dispuesto a pagar un sobreprecio	1	7,1%
Busca calidad	1	7,1%

Palta convencional: un 50% de los encuestados afirmó que los consumidores de palta convencional son de un nivel socioeconómico medio-alto y, un 28,6% opinó que son de nivel socioeconómico alto (Cuadro 2).

CUADRO 2. Características del consumidor de palta convencional en el mercado interno

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Nivel socioeconómico medio-alto	7	50,0%
Nivel socioeconómico alto	4	28,6%
Todo tipo de consumidor	2	14,3%
Sensible al precio	2	14,3%
Busca valor nutritivo	1	7,1%
Cuida su salud	1	7,1%
Mujer	1	7,1%

Centros de compra:

Palta orgánica: el supermercado de barrio alto obtuvo la mayor frecuencia de opinión (42,9%) entre los informantes calificados. Un 28,6% señaló que no existen centros de compra para este tipo de producto. Cabe destacar que el 21,4% de los informantes coincidió en que los centros de compra se remiten a supermercados y un 14,3% opinó a que están en tiendas especializadas (Cuadro 3).

Esto se asemeja a lo señalado por ITC (1999a), donde comenta que en Chile solo existen unas pocas tiendas especializadas en Santiago, pero que pronto se espera que algunos supermercados del barrio alto comiencen a comercializar estos productos.

CUADRO 3. Centros de compra en el mercado interno para palta orgánica

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Supermercado (barrio alto)	6	42,9%
No existen	4	28,6%
Supermercado	3	21,4%
Tienda especializada	2	14,3%

Palta convencional: las dos principales preferencias de opinión de los informantes corresponden a supermercado y ferias con un 85,7% y 64,3%, respectivamente (Cuadro 4).

CUADRO 4. Centros de compra en el mercado interno para palta convencional

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Supermercado	12	85,7%
Feria	9	64,3%
Muchos lugares; todas partes	2	14,3%
No responde	2	14,3%
Tienda especializada	1	7,1%
Mercado mayorista	1	7,1%

b) Disposición de compra:

Utilidad del producto para el consumidor:

Palta orgánica: el 64,3% de los informantes señaló que la utilidad percibida por el consumidor nacional tiene relación con lo sano del producto y la salud que éste otorga. Por otra parte, un 28,6% de los encuestados opinó que no hay demanda (Cuadro 5).

CUADRO 5. Utilidad del producto para el consumidor de palta orgánica en el mercado interno

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Sano y/o salud	9	64,3%
No hay demanda	4	28,6%
Seguridad	2	14,3%
Sin residuos químicos	2	14,3%
Poca disposición	1	7,1%
Gusto y/o sabor	1	7,1%
Protege el medio ambiente	1	7,1%
Buena calidad	1	7,1%

Palta convencional: en este tipo de palta, la principal preferencia señalada en las opiniones de los informantes calificados apuntan al sabor y gusto buscado por los consumidores con un 57,1% (Cuadro 6).

CUADRO 6. Utilidad del producto para el consumidor de palta convencional en el mercado interno

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Sabor y/o gusto	8	57,1%
Precio	3	21,4%
Sano y/o salud	2	14,3%
Tradición	1	7,1%
Valor nutricional	1	7,1%
Buena calidad	1	7,1%

c) Capacidad de compra:

Comportamiento de consumo en función de la elasticidad precio demanda.

Palta orgánica: cabe destacar que el 35,7% de los informantes señaló no conocer este comportamiento. El 28,5% cree que este comportamiento es elástico y un 7,1% que es semi elástico y muy elástico (Cuadro 7).

CUADRO 7. Comportamiento de consumo en función de la elasticidad precio demanda en el mercado interno para palta orgánica

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
No conoce	5	35,7%
Elástica	4	28,6%
25% de sobre precio	2	14,3%
Semi elástica	1	7,1%
Muy elástica	1	7,1%
Baja aún	1	7,1%

Palta convencional: la gran mayoría de los informantes coincidió en que el comportamiento de consumo es muy elástico a elástico con un 42,9% y 35,7% de las preferencias de opinión, respectivamente(Cuadro 8).

CUADRO 8. Comportamiento de consumo en función de la elasticidad precio demanda en el mercado interno para palta convencional

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Muy elástica	6	42,9%
Elástica	5	35,7%
Semi elástica	2	14,3%
Baja aún	1	7,1%

4.1.2.2. Definición del mercado relevante externo en términos de límites amplios:

a) Identificación del comprador: Características del consumidor:

Palta orgánica: más de la mitad (57,1%) de los informantes calificados coincidieron en que el consumidor de palta orgánica de este mercado es culto. Con posterioridad destacan características como nivel socioeconómico alto y naturista preocupado por su salud ambos con un 35,7% (Cuadro 9).

CUADRO 9. Características del consumidor de palta orgánica en el mercado externo

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Culto	8	57,1%
Nivel socioeconómico alto	5	35,7%
Busca producto sano (naturismo) (cuida su salud)	5	35,7%
Clase media	2	14,3%
Filosofía de consumo distinta	1	7,1%
Nivel socioeconómico medio-alto	1	7,1%
Paga un sobreprecio	1	7,1%
Profesional	1	7,1%
Deportista	1	7,1%
Busca calidad	1	7,1%

Palta convencional: como principal característica del consumidor de palta convencional en el mercado externo, los informantes coincidieron en sus opiniones en un 50% en que el consumidor es de origen latino. En segunda importancia en las preferencias de los informantes, se destaca el nivel socioeconómico medio-alto con un 28,6% (Cuadro 10).

CUADRO 10. Características del consumidor de palta convencional en el mercado externo

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Latino	7	50,0%
Nivel socioeconómico medio-alto	4	28,6%
Sensible al precio	2	14,3%
Todo tipo de consumidor	2	14,3%
Consumidor común y corriente	1	7,1%
Nivel socioeconómico alto	1	7,1%
Busca salud	1	7,1%

Centros de compra:

Palta orgánica: la mayoría de los informantes (más del 64,3%) señaló que los centros de compra se hallan en supermercados; supermercados y tiendas especializadas (Cuadro 11). En el Anexo 23, es posible observar los centros de compra para productos orgánicos en Europa.

CUADRO 11. Centros de compra en el mercado externo para palta orgánica

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Supermercado	11	78,6%
Supermercado y tienda especializada	9	64,3%

Palta convencional: el 100% de los informantes señaló al supermercado como centro de compra de este producto. Un 28,6% indicó a las ferias como centro de compra (Cuadro 12).

CUADRO 12. Centros de compra en el mercado externo para palta convencional

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Supermercado	14	100,0%
Feria	4	28,6%
Hotel	2	14,3%
Restaurante	2	14,3%
Tienda especializada	1	7,1%
Foodservice	1	7,1%

b) Disposición de compra:

Utilidad del producto para el consumidor:

Palta orgánica: el 71,4% opinó que la utilidad que reporta el producto orgánico corresponde a que este es sano y protege la salud. La segunda preferencia en las opiniones de los informantes dicen relación con que el producto está libre de pesticidas (limpio, sin residuos) con un 42,9% (Cuadro 13), concordando plenamente con RIETCHIE, CAMPBELL y SIVAK (2000), donde también hacen alusión a lo sano de los productos orgánicos, lo inocuo al ambiente y la seguridad que entregan estos productos a los consumidores.

CUADRO 13. Utilidad del producto para el consumidor de palta orgánica en el mercado externo

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Sano y salud	10	71,4%
Libre de pesticidas (limpio / sin residuos)	6	42,9%
Orgánico	2	14,3%
Calidad	2	14,3%
Gusto	1	7,1%
Seguridad	1	7,1%
Natural	1	7,1%

Palta convencional: diferente es la utilidad que reporta el producto palta convencional respecto de la orgánica, ya que el 64,3% de los informantes señaló que la utilidad responde al gusto y sabor de la palta. El 35,7% de los encuestados

opinó que el precio es otro factor que influye en la utilidad del producto para el consumidor (Cuadro 14).

CUADRO 14. Utilidad del producto para el consumidor de palta convencional en el mercado externo

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Gusto y sabor	9	64,3%
Precio	5	35,7%
Calidad	2	14,3%
Sano y salud	2	14,3%
Doble propósito (comida; onces)	1	7,1%
Lujo	1	7,1%
Nutrición	1	7,1%

c) Capacidad de compra:

Comportamiento de consumo en función de la elasticidad precio demanda:

Palta orgánica: las opiniones de los informantes en un 92,9% coincidieron en que el comportamiento es inelástico (Cuadro 15).

CUADRO 15. Comportamiento de consumo en función de la elasticidad precio demanda en el mercado externo para palta orgánica

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Inelástica	13	92,9%
<i>Inelástica moderada</i>	1	7,1%

Palta convencional: prácticamente en este producto los informantes opinan que tiene un comportamiento de consumo opuesto al registrado en la palta orgánica, ya que el 50% opinó que el comportamiento de consumo es elástico y el 21,4% señaló que es muy elástico (Cuadro 16).

CUADRO 16. Comportamiento de consumo en función de la elasticidad precio demanda en el mercado externo para palta convencional

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Elástica	7	50,0%
Muy elástica	3	21,4%
Dependiente y/o sensible al precio	3	21,4%
Elasticidad moderada	1	7,1%

4.1.2.3. Definición del mercado relevante externo en términos de límites restringidos:

a) Procesos de decisión:

¿Busca información el comprador sobre el producto? ¿Qué tan amplia es la búsqueda?:

Palta orgánica: existe búsqueda y es amplia, ya que el 92,9% de los informantes coincidieron en que el consumidor sí busca información y el 57,1% afirmó que la búsqueda de información respecto del producto es amplia (Cuadro 17).

CUADRO 17. En el mercado externo, ¿busca información el comprador sobre la palta orgánica? ¿Qué tan amplia es su búsqueda?

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Sí busca	13	92,9%
Amplia búsqueda	8	57,1%
Busca información del valor nutritivo	1	7,1%
Busca información en el punto de venta	1	7,1%
Busca información en fuentes secundarias	1	7,1%

Palta convencional: en el caso de este producto las opiniones de los informantes en un 78,6% coincidió en que no hay búsqueda de información, situación prácticamente opuesta a la observada en la palta orgánica (Cuadro 18).

CUADRO 18. En el mercado externo, ¿busca información el comprador sobre la palta convencional? ¿Qué tan amplia es su búsqueda?

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
No busca	11	78,6%
Sí busca	2	14,3%
Busca poco	1	7,1%

¿Qué fuentes de información buscan los consumidores?:

Palta orgánica: las principales coincidencias de opinión entre los informantes se concentraron sobre las revistas especializadas con un 42,9%, mientras que un 35,7% del total de informantes opinó que internet también era una fuente de información (Cuadro 19).

CUADRO 19. En el mercado externo, ¿qué fuentes de información buscan los consumidores de palta orgánica?

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Revistas especializadas	6	42,9%
Internet	5	35,7%
En supermercados	2	14,3%
Revistas	2	14,3%
Folletos	1	7,1%
Periódicos	1	7,1%
Televisión	1	7,1%
Recetarios	1	7,1%
En todos los medios	1	7,1%
Fuentes secundarias	1	7,1%

Palta convencional: en este producto, un 35,7% de los informantes comparte que las revistas y la información escrita son las fuentes de información donde buscan los consumidores, un 28,6% de los informantes opina que es la fuentes son los supermercados(Cuadro 20)(Anexo 24).

CUADRO 20. En el mercado externo, ¿qué fuentes de información buscan los consumidores de palta convencional?

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Revistas e información escrita	5	35,7%
Supermercado	4	28,6%
Revistas especializadas	2	14,3%
Folletos	1	7,1%
Periódicos	1	7,1%
En todos los medios	1	7,1%
Fuentes secundarias	1	7,1%
Recetarios	1	7,1%
Internet	1	7,1%

¿Buscan información los consumidores acerca de la marca país?:

Palta orgánica: el 78,6% de los informantes señaló que sí hay búsqueda de información relacionada a la marca país, mientras que sólo el 21,4% señaló que no existe búsqueda respecto a este tema (Cuadro 21).

CUADRO 21. En el mercado externo, ¿buscan información los consumidores de palta orgánica acerca de la marca país?

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Sí busca	11	78,6%
No busca	3	21,4%

Palta convencional: prácticamente se observa el mismo patrón de opinión que en la palta orgánica con un 71,4% para la opinión sí busca y un 28,6% para no busca (Cuadro 22).

CUADRO 22. En el mercado externo, ¿buscan información los consumidores de palta convencional acerca de la marca país?

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Sí busca	10	71,4%
No busca	4	28,6%

b) Atributos determinantes del producto:

¿Cuáles son los beneficios esperados por los compradores?:

Palta orgánica: las opiniones de los informantes coincidieron en un 71,4% en que el beneficio esperado por los compradores de este producto corresponde a que el producto sea sano y saludable. Un 28,6% de los informantes señaló que el beneficio pasa por que sea libre de nitratos, pesticidas y otros agroquímicos (Cuadro 23).

CUADRO 23. En el mercado externo, ¿cuáles son los beneficios esperados por los compradores de palta orgánica?

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Que sea sana y saludable	10	71,4%
Libre de nitratos, pesticidas y otros agroquímicos	4	28,6%
No contaminante del medio ambiente	2	14,3%
Sabor y gusto	1	7,1%
Calidad	1	7,1%

Palta convencional: este producto difiere bastante en relación a la palta orgánica, debido a que los informantes coincidieron en un 78,6% en que el sabor y el gusto es el beneficio esperado por los consumidores de palta convencional (Cuadro 24).

CUADRO 24. En el mercado externo, ¿cuáles son los beneficios esperados por los compradores de palta convencional?

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Sabor y gusto	11	78,6%
Precio	4	28,6%
Calidad	2	14,3%
Nutrición	1	7,1%
Aroma	1	7,1%
Apariencia	2	14,3%
Salud	1	7,1%

¿Qué atributos del producto se consideran que suministran los beneficios esperados?;

Palta orgánica: en este producto el 71,4% de los informantes opinó que el atributo corresponde a que tiene más contenido de aceite. En tanto, el 21,4% señaló que el atributo pasa por ser un producto libre de agroquímicos y pesticidas (Cuadro 25).

CUADRO 25. En el mercado externo, ¿qué atributos de la palta orgánica se consideran que suministran los beneficios esperados?

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Más contenido de aceite	10	71,4%
Libre de agroquímicos y residuos	3	21,4%
Condición nutritiva	1	7,1%
Mejor calidad organoléptica	1	7,1%

Palta convencional: se observa una moderada coincidencia con lo analizado en la palta orgánica, ya que el 50% de los informantes opinó que el atributo pasa por el contenido de aceite de este producto (Cuadro 26).

CUADRO 26. En el mercado externo, ¿qué atributos de la palta convencional se consideran que suministran los beneficios esperados?

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Porcentaje de aceite	7	50,0%
La especie o variedad en sí	4	28,6%
Composición nutritiva	4	28,6%
Calibre	1	7,1%
Color de pulpa	1	7,1%

4.1.3. Definición de segmento mercado 4.1.3.1

Segmentación de la demanda primaria

La segmentación de la demanda primaria en el mercado interno para el caso de palta orgánica, si bien es cierto es incipiente, corresponde orientarla hacia personas de un nivel socioeconómico alto, de hábito naturista y/o extranjero (Cuadro 1).

Para el caso del mercado externo, la segmentación primaria se encuentra enfocada hacia personas cultas, de nivel socio económico alto, que busca un producto sano, (Cuadro 9), siendo esta opinión muy semejante a lo señalado por RIETCHIE, CAMPBELL y SIVAK (2000).

En el caso de palta convencional, la segmentación primaria para mercado interno se dirige, según las opiniones de los informantes calificados, hacia personas de nivel socioeconómico medio alto a alto (Cuadro 2), pero que en el caso de producirse una baja en los precios puede extenderse a niveles socioeconómicos más bajos, correspondiendo éste a una demanda oculta (Cuadro 8).

La segmentación de la demanda primaria en la palta convencional para el mercado externo se enfoca hacia personas de origen latino, de nivel socioeconómico medio-alto (Cuadro 10), pudiendo deducirse por el comportamiento de consumo en función de la elasticidad precio demanda, que también existe una demanda oculta (Cuadro16).

4.1.3.2 Segmentación de la demanda selectiva

Para el caso de la segmentación de la demanda selectiva sólo fue analizado el mercado externo, dada la inexistencia de marca país en el mercado interno.

Leídas las opiniones referentes a la búsqueda de información sobre marca país en el mercado externo, tanto para la palta orgánica como para convencional (Cuadros 21 y 22), es posible detectar cierta tendencia del consumidor, fundamentalmente en Estados Unidos, por preferir la palta producida en su país antes que la importada. Esto hace necesario segmentar en función de límites restringidos, pues, aparentemente, existe una discriminación de los consumidores referente a la marca país; sin embargo, no es muy claro o evidente.

4.1.4. Identificación de los potenciales mercados objetivos

Mercado externo:

¿Cuáles serían los mercados?:

Palta orgánica: el 92,9% de los informantes coincidieron en que Europa es el mercado meta, mientras que el 78,6% y 42,9% de los informantes señalaron a USA y Japón, respectivamente, como los mercados meta de este producto (Cuadro 27).

CUADRO 27. Mercados Objetivos para la palta orgánica

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Europa	13	92,9%
USA	11	78,6%
Japón	6	42,9%
Inglaterra	1	7,1%
Francia	1	7,1%
Argentina	1	7,1%

Palta convencional: el 50% de los informantes considera como mercado meta a USA y Argentina, mientras que un 35,7% opina que Europa debe ser tomado como mercado objetivo. (Cuadro 28).

CUADRO 28. Mercados Objetivos para la palta convencional

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
USA	7	50,0%
Argentina	7	50,0%
Europa	5	35,7%
USA costa este	3	21,4%
Asia	2	14,3%
Sudamérica	1	7,1%
Japón	1	7,1%

Capacidad de los competidores (competitividad):

Palta orgánica: el 64,3% de los informantes señalan que la capacidad competitiva de los participantes de esta industria pasa por el factor técnico y tecnológico superior (Cuadro 29).

CUADRO 29. Capacidad de los competidores de palta orgánica

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Parte técnica y tecnológica mucho más fuerte	9	64,3%
Excelente condición de la fruta	2	14,3%
Mayor volumen de producción	2	14,3%
Más organizados en la comercialización	1	7,1%

Palta convencional: el 50% de los informantes opinó que el mayor volumen de producción hace de los participantes de esta industria más competitivos (Cuadro 30).

CUADRO 30. Capacidad de los competidores de palta convencional

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Mayor volumen de producción	7	50,0%
Menores costos de producción y operación	4	28,6%
Parte técnica y tecnológica mucho más fuerte	3	21,4%
Excelente condición de la fruta	2	14,3%

Comparación de la oferta nacional v/s la oferta de la competencia internacional:

Palta orgánica: el 42,8% de los informantes indicó que no existen diferencias significativas. No obstante, el 35,7% de los informantes coincidió en que la oferta nacional es de excelente y mejor calidad (Cuadro 31).

CUADRO 31. Comparación de la oferta nacional de palta orgánica versus la oferta de la competencia

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Excelente y mejor calidad	5	35,7%
Sin diferencias	3	21,4%
Sin diferencia significativa	3	21,4%
Buena relación precio calidad	1	7,1%
Mejor vida de postcosecha	1	7,1%
Mejor calidad fitosanitaria	1	7,1%

Palta convencional: se observa una tendencia similar a la evidenciada en la palta orgánica, debido a que el 64,2% de los informantes consideró que no existen diferencias significativas, mientras que el 28,6% de estos afirmó que la diferencia pasa por una mejor calidad de la oferta nacional (Cuadro 32).

CUADRO 32. Comparación de la oferta nacional de palta convencional versus la oferta de la competencia

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Sin diferencias	8	57,1%
Mejor (alta y buena calidad)	4	28,6%
Oferta variable	1	7,1%
Sin diferencia significativa	1	7,1%
Mejor y/o buen precio	1	7,1%
Mejor vida de postcosecha	1	7,1%

Potencialidad de tamaño del mercado:

Palta orgánica: el 42,9% de los informantes calificados afirmó que la potencialidad del tamaño de mercado es alta y un 21,4% que es moderada (Cuadro 33).

CUADRO 33. Potencialidad de crecimiento del mercado de palta orgánica

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Altas	6	42,9%
Moderada	3	21,4%
Bajas	2	14,3%
Bastante altas	1	7,1%
Muy altas	1	7,1%
Algo altas	1	7,1%

Palta convencional: el 50% de los encuestados señaló que la potencialidad de este mercado son bajas y solo en 28,6% opinó que son moderadas (Cuadro 34).

CUADRO 34. Potencialidad de crecimiento del mercado de palta convencional

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Bajas	7	50,0%
Moderada	4	28,6%
Muy bajas	2	14,3%
Altas	1	7,1%

Costos implicados en la satisfacción de necesidades del mercado:

Palta orgánica: Un 71,4% del total de los informantes calificados señaló que los principales costos implicados en la satisfacción del mercado de palta orgánica tienen relación con el *marketing* y la publicidad (informar al cliente). (Cuadro 35).

CUADRO 35. Costos implicados en la satisfacción de necesidades del mercado de palta orgánica

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
<i>Marketing</i> y publicidad	10	71,4%
Tecnológico	4	28,6%
Producción	1	7,1%

Palta convencional: en este producto el principal costo implicado según los informantes corresponde a los costos relacionados con la producción, factor que fue señalado por el 78,6% de los informantes calificados (Cuadro 36).

CUADRO 36. Costos implicados en la satisfacción de necesidades del mercado de palta convencional

Opinión	Frecuencia de opiniones	Frecuencia relativa
Producción	11	78,6%
Marketing y publicidad	3	21,4%
Tecnológico	1	7,1%

4.2. Análisis Competitivo:

4.2.1. Análisis de las cinco fuerzas competitivas

4.2.1.1 Palta orgánica mercado externo

a) Intensidad competitiva entre los actuales participantes de la industria:

THOMPSON y STRICKLAND (1998) señalan que, por lo general, la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la lucha entre las compañías rivales.

Análisis de los factores que influyen en la fuerza de intensidad competitiva:

Intensificación competitiva conforme al aumento en el número de participantes: claramente este factor pasará en el mediano plazo a ser gravitante, ya que en la actualidad, según KORTBECH-OLESEN (2000), existen más de 130 países que elaboran productos orgánicos certificados en cantidades comerciales. Entre los

principales productores orgánicos, según WILLER y YUSSEFI (2000), destacan Australia, Italia, USA, Alemania y Argentina con un total de 5.293.723 ha. Nuestro país, señalan estos autores se ubica en el lugar 48 con 2.700 ha en producción orgánica.

Intensificación de la competitividad como resultado de un crecimiento lento en la demanda: en el presente el mercado de productos orgánicos está creciendo a una tasa entre el 20 y 30% anual. GEIER (1999), además, señala que en algunos países este mercado está creciendo a tasas del 50% anual. Según las opiniones de los informantes calificados, existe una importante potencialidad de crecimiento en el mercado de la palta orgánica. En consecuencia, este factor, en la actualidad, no es determinante en el incremento de la intensidad competitiva de este sector industrial.

Incremento de la competitividad por estrategias de aumento de volumen a comercializar: en términos generales, según los resultados de las opiniones vertidas por los informantes calificados, existen en los principales países productores orgánicos, estrategias de comunicación de las bondades del producto orgánico, bondades que están y serán aun más valoradas por los consumidores, por lo que existe una intención clara de los participantes por incrementar los volúmenes transados.

Aumento de la intensidad competitiva por facilidad por parte de los consumidores para cambiarse de marca: según los resultados de la encuesta a los informantes calificados, existe un interés por parte de los consumidores de este tipo de producto por buscar información acerca de la marca país, pero no hay evidencia sustancial para afirmar que existe facilidad de cambio.

Incremento de la competitividad por oferentes insatisfechos en relación a su posición competitiva en el mercado: debido a que esta industria se encuentra en plena etapa de expansión, es lógico pensar que existen muchos competidores insatisfechos tratando de alcanzar lo antes posible la mayor participación de mercado.

Intensificación competitiva en función de la magnitud del resultado final: según W1LLER y YUSSEFI (2000), el mercado de productos orgánicos alcanza niveles de sobreprecio de entre un 20 a 50%. Los resultados de las encuestas de informantes calificados señalan la existencia de sobreprecios en la palta orgánica, además de un comportamiento inelástico precio demanda. En consecuencia, existe una atractivo importante para los productores por permanecer en la industria, por lo que intensificarán los esfuerzos de competencia.

Incremento de la competitividad por dificultad para salirse del negocio: técnicamente no existen mayores limitaciones para reconvertirse de orgánico a convencional, por lo que este factor no es causal de incremento en los niveles de competitividad.

Intensificación de la competitividad por heterogeneidad de los competidores: existe variación en la oferta de los competidores, debido a factores propios de la agricultura, tales como: diferencias de clima, tecnología, suelo, entre otros.

Aumento de la competitividad por fusión de compañías: este es un fenómeno de tendencia mundial. No existe evidencia de que este fenómeno esté ocurriendo al interior de la industria de palta orgánica, motivo por el cual este factor no resulta siendo gravitante en el aumento de la competitividad del sector.

b) Fuerza competitiva por amenaza de nuevos participantes:

La gravedad de la amenaza del ingreso a un mercado en particular depende de dos factores, las barreras de entrada y la reacción esperada de las compañías ya establecidas hacia el nuevo ingreso (THOMPSON y STRICKLAND, 1998).

Barreras de entrada:

Economía de escala: dado que el producto palta orgánica se encuentra en sus primeras fases del ciclo de vida del producto, el factor economía de escala por el momento no debiera ser un factor relevante en el incremento de la competitividad.

Incapacidad de acceso a tecnología y conocimiento especializado: existen más de 130 países con producción orgánica, lo que muestra una evidencia clara de que no existe incapacidad de acceso a tecnología y conocimiento; sin embargo, según KORTBECH-OLESEN (2000), existe a nivel mundial una heterogeneidad muy marcada en lo que respecta a tecnología de producción orgánica entre países.

Efectos de las curvas de aprendizaje y experiencia: existen países más avanzados en aprendizaje y experiencia como USA, Europa y Argentina. Este fenómeno dificulta el ingreso de nuevos participantes, ya que se ven en desventaja respecto de la experiencia.

Preferencia por ciertas marcas y lealtad de los clientes: no existen evidencias claras en literatura ni en los resultados de la encuesta a informantes calificados como para

afirmar que existen preferencias por marcas país por parte de todos los consumidores.

Requerimientos de capital: en términos generales, en la mayoría de los productos agrícolas, no existen limitaciones importantes por requerimiento de capital. Este fenómeno no es ajeno a la industria de la palta orgánica, por lo que esta barrera a la entrada no es trascendente.

Desventajas en costos independientes del tamaño: el costo de la mano de obra en países desarrollados pasa a ser un factor de importancia, ya que el principal costo de producción en la palta orgánica es el correspondiente a la mano de obra.

Acceso a canales de distribución: nuestro país es eminentemente exportador, por lo que tiene un vasto conocimiento de los canales de distribución internacional; con todo, es necesario pensar en ciertas modificaciones, ya que los canales convencionales no se adaptan totalmente a los canales de distribución orgánicos.

Políticas regulativas: según USDA (2000), para poder exportar cualquier producto orgánico a Estados Unidos, la empresa certificadora local tiene que encontrarse acreditada por el USDA. Además, los productos importados deberán cumplir con los requerimientos del Programa Nacional Orgánico. En consecuencia, existe una importante barrera a la entrada en este aspecto.

Aranceles y restricciones comerciales internacionales: entre las principales barreras destacables en este punto se encuentran los aranceles de ingreso al país de destino

y las barreras para-arancelarias referentes a la condición fitosanitaria principalmente.

c) Fuerza competitiva por amenaza de productos sustitutos:

El principal sustituto de la palta orgánica se concentra en otros productos hortofrutícolas orgánicos. En términos generales, la palta convencional no es un sustituto de la orgánica, ya que el consumidor de productos orgánicos pertenece a otro segmento de mercado (diferente del segmento al que pertenece el consumidor de palta convencional). Cabe destacar que para algunos de los consumidores de palta orgánica, la palta convencional puede llegar a constituir un producto sustituto siempre y cuando la relación precio/beneficio sea lo suficientemente elevada como para afectar la decisión de compra a nivel del componente cognoscitivo (conocimiento, valores y principios del consumidor).

d) Poder de negociación de los proveedores:

Número de proveedores: claramente existe un número reducido de proveedores de insumos orgánicos en comparación con los disponibles para cultivos convencionales. Al existir un menor número de alternativas de proveedores, éstos concentran inevitablemente un mayor poder de negociación, que, en definitiva, se traduce en un mayor costo de los insumos orgánicos.

Sustitutos: este es un importante elemento a considerar, ya que la generación de sustitutos en muchos casos depende de la gestión del producto, pues a través de múltiples manejos culturales es posible prescindir del uso de agroquímicos.

Fracción del costo de los insumos en el costo total de producción: en general, el principal costo de producción en la industria de palta orgánica corresponde a la mano de obra, por lo que el costo de los insumos orgánicos no pasa a ser un factor tan preponderante en la pérdida de competitividad. Además, como se analizó en el párrafo anterior, existen alternativas de sustitución.

e) Poder de negociación de los compradores:

Número de compradores: según la información analizada en función de las opiniones de los informantes calificados, el número de compradores se halla en expansión, por lo que el poder de negociación de los consumidores tiende a diluirse.

Costos de cambio del comprador: los costos de cambio del consumidor de palta orgánica por otros productos orgánicos son bajos, por lo que esta variable puede ser gravitante en la rentabilidad y competitividad de este sector industrial.

4.2.1.2. Palta convencional mercado externo

a) Intensidad competitiva entre los actuales participantes de la industria:

Análisis de los factores que influyen en la fuerza de intensidad competitiva:

Intensificación competitiva, conforme al aumento en el número de participantes: el cultivo del palto en Chile y los principales países productores y exportadores del

mundo ha experimentado una fuerte expansión, fenómeno que se observa en las crecientes tasas de plantación, donde, por una parte, crecen los productores actuales, y por otra, ingresan nuevos participantes al negocio. Esto ha traído un incremento en los niveles de competitividad al interior de la industria, lo que ha obligado a elevar los niveles de productividad a fin de conservar los índices de rentabilidad.

Intensificación de la competitividad como resultado de un crecimiento lento en la demanda: este factor hasta el momento no ha afectado mayormente la competitividad, ya que la demanda por este producto también ha experimentado una expansión, reflejada en los incrementos sustanciales en los volúmenes transados en los mercados internacionales, lo que puede ser reflejo de la aparición de una demanda oculta dada la baja en los precios de la palta.

Incremento de la competitividad por estrategias de aumento de volumen a comercializar: en este factor de competitividad se observa una presión hacia el aumento de los estándares competitivos, debido al persistente crecimiento en los volúmenes ofertados al mercado por los países exportadores de palta.

Aumento de la intensidad competitiva por la facilidad que tengan los consumidores para cambiarse de marca: en general, según las opiniones vertidas por los informantes calificados, existe cierta lealtad hacia paltas de origen norteamericano, fenómeno que se está traduciendo en incrementos de competitividad.

Incremento de la competitividad por oferentes insatisfechos en relación a su posición competitiva en el mercado: los principales países exportadores se encuentran realizando estrategias a nivel tecnológico y comercial a fin de mejorar

sus volúmenes de exportación. Este hecho indica que los productores de estos países no se encuentran satisfechos con su actual posición dentro del mercado.

Intensificación competitiva en función de la magnitud del resultado final: los márgenes internacionales de rentabilidad en los últimos cinco años han sido atractivos, situación que genera un mayor esfuerzo por participar en este negocio, elevando en consecuencia los niveles de competitividad.

Incremento de la competitividad por dificultad para salirse del negocio: este factor incide mayormente en los índices de competitividad, ya que existen dificultades de inversión para salirse de este negocio. Un proyecto frutal normalmente se evalúa en un horizonte de 10 años, durante el cual el período de recuperación de la inversión, en el mejor de los casos, se ubica en el quinto o sexto año.

Intensificación de la competitividad por heterogeneidad de los competidores: a nivel mundial existe heterogeneidad, fenómeno que se traduce en mayores niveles de competitividad como producto de la variabilidad de calidades, estrategias comerciales, de producción, entre otras; sin embargo, la mayoría de los informantes no observan diferencias mayores entre calidades de palta.

Aumento de la competitividad por fusión de compañías: en este sector no es común ver fusión de compañías, por lo que este factor no reviste mayor incidencia en los estándares de competitividad.

b) Fuerza competitiva por amenaza de nuevos participantes:

Barreras de entrada.

Economía de escala: en el presente, el negocio de la palta convencional pasa por plantar grandes superficies, situación que obliga a los nuevos participantes a realizar importantes inversiones iniciales.

Incapacidad de acceso a tecnología y conocimiento especializado: este factor, al igual que lo comentado para la palta orgánica, no reviste mayor importancia, ya que no hay mayores inconvenientes para acceder a tecnologías e información.

Efectos de las curvas de aprendizaje y experiencia: en general, los países exportadores han alcanzado niveles de experiencia bastante elevados, lo que incrementa las dificultades de ingreso de nuevos países participantes.

Preferencia por ciertas marcas y lealtad de los clientes: al igual que en la palta orgánica, los informantes calificados señalaron la existencia de interés para buscar información respecto del país de origen del producto.

Requerimientos de capital: esta no puede tomarse como una barrera de entrada dado que el costo de implantación de un huerto de palta es similar al de otros frutales.

Desventajas en costos independientes del tamaño: la desventaja radica en los elevados costos de mano de obra, fenómeno que afecta principalmente a los países, tales como USA y Europa.

Acceso a canales de distribución: en general, no existen restricciones relevantes respecto a canales de distribución exclusivos.

Políticas regulativas: la principal política regulativa se verifica a nivel de uso de pesticidas, donde respetar el registro de producto y sus períodos de carencia resulta de vital importancia a la hora de pretender ingresar a un determinado mercado.

Aranceles y restricciones comerciales internacionales: los aranceles de ingreso del producto al país de destino y las barreras para-arancelarias son, en general, las que se traducen en mayores niveles de competitividad. Producto de la globalización de las economías, los aranceles se encuentran en disminución jugando la OMC un rol importante. Una barrera para-arancelaria de trascendental importancia es la impuesta por USA a México, barrera que posibilita en gran parte las exportaciones de palta nacional a USA.

c) Fuerza competitiva por amenaza de productos sustitutos:

El principal sustituto de la palta convencional, en el presente, son las verduras. En el mediano a largo plazo, lo será la palta orgánica y las verduras orgánicas. A nivel de marca país, el principal sustituto de la palta convencional producida en Chile corresponde a la palta de California.

d) Poder de negociación de los proveedores:

Número de proveedores: existe una gran cantidad de proveedores de insumos, fenómeno muy diferente al estudiado con la palta orgánica. Este hecho hace de los proveedores agentes de bajo poder de negociación.

Sustitutos: al existir gran cantidad de proveedores de insumos, los productores tienen acceso a una basta variedad de sustitutos lo que les permite acceder a un mejor poder de negociación contra sus proveedores.

Fracción del costo de los insumos en el costo total de producción: la mano de obra sigue siendo el principal costo de producción, por lo que los insumos no son el factor costo más importante en el proceso productivo.

e) Poder de negociación de los compradores:

Número de compradores: nuestro país comercializa alrededor del 97 % de sus exportaciones de palta convencional en el mercado de USA. Este fenómeno hace de Chile un país altamente vulnerable frente a su clientela internacional.

Costos de cambio del comprador: es alto, ya que Chile posee una ventana exclusiva entre los meses de octubre a diciembre. Este fenómeno ha permitido que Chile exporte los actuales niveles de palta convencional.

4.2.2. Análisis FODA

Por medio de entrevistas estructuradas a informantes calificados, y además de una investigación bibliográfica, se llegó a la estructuración de un análisis FODA, tanto para palta orgánica como para palta convencional (Anexo 2 y 3).

El siguiente análisis corresponde a la discusión de los resultados obtenidos de la metodología propuesta por MOODY (1985), realizada a informantes calificados, sobre los análisis FODA de palta orgánica y palta convencional.

Como se observa en el Cuadro 37, la mayor fortaleza de la palta convencional corresponde a la rentabilidad, seguido luego de sus bajos costos de producción. Por otra parte, la participación de mercado, la fitosanidad y el clima, agua y suelo de Chile reciben la misma importancia relativa en términos de fortalezas.

El rendimiento, la estructura exportadora y la calidad de la fruta chilena reciben una importancia relativa inferior al 10%, no siendo evidente ni clara su calidad de fortaleza.

Claramente es posible observar, dada la calificación O entregada por la mayoría de los informantes calificados, que la alta tasa de plantación no corresponde a una fortaleza, sino más bien a una clara amenaza, como se analizará próximamente.

Al observar las importancias relativas dadas a las fortalezas de la producción y comercialización de palta orgánica (Cuadro 38), estas evidencian claramente que el diferencial de precio y la rentabilidad son las variables más importantes.

CUADRO 37. Fortalezas de la producción y comercialización de palta convencional

Fortalezas	Informe número 1	Informe número 2	Informe número 3	Informe número 4	Informe número 5	Informe número 6	Informe número 7	Informe número 8	Informe número 9	Informe número 10	SUMA TOTAL	PRIORIDAD	IMPORTANCIA RELATIVA
Costos de producción	7	7	2	7	3	3	6	4	7	6	52	2	14,4%
Estructura exportadora	5	2	3	3	1	3	3	5	4	2	31	5	8,6%
Tasa de plantación	0	0	4	0	6	2	0	0	0	0	12	6	3,3%
Participación de mercado	4	1	7	2	7	6	1	8	5	3	44	3	12,2%
Rentabilidad	8	7	8	8	8	1	8	7	4	8	67	1	18,6%
Calidad de fruta.	1	6	2	5	4	2	4	1	1	5	31	5	8,6%
Clima, suelo y agua	3	4	2	6	1	8	5	3	6	6	44	3	12,2%
Rendimiento	2	5	5	1	5	4	3	4	3	3	35	4	9,7%
Fitosanidad	6	4	3	4	1	7	6	4	6	3	44	3	12,2%

CUADRO 38. Fortalezas de la producción y comercialización de palta orgánica

FORTALEZAS	Informe número 1	Informe número 2	Informe número 3	Informe número 4	Informe número 5	Informe número 6	Informe número 7	Informe número 8	Informe número 9	Informe número 10	SUMA TOTAL	PRIORIDAD	IMPORTANCIA RELATIVA
Costos de producción	1	4	0	0	3	2	0	0	1	0	11	7	5,2%
Estructura exportadora	0	0	3	1	1	1	1	2	2	1	12	6	5,7%
Diferencial de precio	6	5	4	4	5	3	6	3	3	6	45	1	21,4%
Rentabilidad	5	4	6	5	6	3	5	3	0	5	42	2	20,0%
Calidad de fruta.	3	3	2	3	4	1	2	2	4	3	27	5	12,9%
Clima, suelo y agua	2	2	1	6	1	6	3	5	6	4	36	4	17,1%
Fitosanidad	4	3	5	2	1	5	4	6	5	2	37	3	17,6%

Por otro lado, la fitosanidad, el clima, agua y suelo chilenos corresponden también a fortalezas de la producción orgánica, pero de menor relevancia que las anteriormente nombradas.

La calidad de la fruta orgánica corresponde a una fortaleza de importancia media alcanzando un 12,9%.

Los costos de producción y la estructura exportadora no corresponden a fortalezas evidentes para el cultivo de palta orgánica.

Para el caso de las oportunidades de la producción de palta convencional (Cuadro 39), las calificadas con un mayor índice de importancia fueron nuevos mercados, el incremento de la demanda externa y el aumento en el consumo *per cap*/Ya, encontrándose estas también muy relacionadas entre si.

Luego, como oportunidades, pero ya en un segundo plano, se encuentran los Tratados de Libre Comercio y el incremento de la demanda interna.

Por último, con una importancia relativa muy baja, y además con la mayoría de las calificaciones igual a cero, se encuentra el potencial de crecimiento en la producción de palta, siendo evidente el hecho de que no corresponde a una oportunidad para la mayor parte de los informantes calificados.

Por su parte, para el caso de la producción orgánica, prevalecen como las oportunidades de mayor importancia relativa, las mismas que para la producción convencional (Cuadro 40).

CUADRO 39. Oportunidades de la producción y comercialización de palta convencional

OPORTUNIDADES	Informe número 1	Informe número 2	Informe número 3	Informe número 4	Informe número 5	Informe número 6	Informe número 7	Informe número 8	Informe número 9	Informe número 10	SUMA TOTAL	PRORIDAD	IMPORTANCIA RELATIVA
Incremento de la demanda interna	1	2	0	3	1	2	1	3	0	1	14	5	9,3%
Incremento de la demanda externa	5	3	4	5	3	4	4	2	2	4	36	2	24,0%
Nuevos Mercados	3	5	4	3	5	5	5	4	3	5	42	1	28,0%
Aumento en el consumo <i>per capita</i>	3	3	3	3	4	2	3	5	3	3	32	3	21,3%
Tratados de libre comercio	3	2	2	0	0	1	2	1	2	2	15	4	10,0%
Potencial de crecimiento	0	0	2	1	2	1	0	0	5	0	11	6	7,3%

CUADRO 40 Oportunidades de la producción y comercialización de palta orgánica

OPORTUNIDADES	Informe número 1	Informe número 2	Informe número 3	Informe número 4	Informe número 5	Informe número 6	Informe número 7	Informe número 8	Informe número 9	Informe número 10	SUMA TOTAL	PRIORIDAD	IMPORTANCIA RELATIVA
Incremento de la demanda interna	1	2	0	1	1	2	0	2	0	0	9	6	6,0%
Incremento de la demanda externa	5	3	3	5	4	4	3	3	1	3	34	3	22,7%
Nuevos Mercados	2	5	4	2	3	5	5	2	2	5	35	2	23,3%
Aumento en el consumo <i>per cápita</i> tanto en el M.E. Como en el M.I.	4	3	5	3	5	2	4	4	3	4	37	1	24,7%
Tratados de libre comercio	3	2	2	1	0	1	1	0	4	1	15	5	10,0%
Potencial de crecimiento	0	0	1	3	2	1	2	4	5	2	20	4	13,3%

Sin embargo, el potencial de crecimiento de la producción orgánica de palta obtiene una ponderación ampliamente mayor que para el caso de la producción convencional, superando un 13%.

El incremento de la demanda interna por la palta orgánica no constituye una gran oportunidad; este resultado fue justificando, por los informantes calificados vía comunicación personal, por la casi inexistencia de mercado nacional para productos orgánicos.

La mayor debilidad de la producción convencional de palta en Chile (Cuadro 41), según las encuestas realizadas a Informantes calificados, corresponde claramente a la baja capacidad de prospección de nuevos mercados, le siguen a ésta un bajo desarrollo del producto en lo que respecta a *marketing*, además de variables técnicas como la poca investigación en manejos técnico y añerismo.

No son debilidades evidentes para los encuestados el apoyo de la banca ni tampoco el desarrollo de variedades y portainjertos existentes.

Si se observa las debilidades de la producción de palta orgánica (Cuadro 42), es evidente que la mayor debilidad es la escasa investigación en manejos técnicos para este tipo de cultivo. Por su parte, el bajo desarrollo del producto y la baja capacidad de prospección de nuevos mercados también corresponden a debilidades de una alta importancia relativa para los encuestados.

CUADRO 41. Debilidades de la producción y comercialización de palta convencional

WEBCIDADES	Informe número 1	Informe número 2	Informe número 3	Informe número 4	Informe número 5	Informe número 6	Informe número 7	Informe número 8	Informe número 9	Informe número 10	SUMA TOTAL	PRIORIDAD	IMPORTANCIA RELATIVA
Bajo desarrollo del producto.	1	1	2	3	4	1	4	2	4	3	25	3	16,6%
Apoyo de la banca	0	3	1	4	2	0	3	2	0	3	18	5	11,9%
Capacidad de prospección de nuevos mercados	2	3	5	2	5	4	5	5	5	5	41	1	27,2%
Añerismo	4	5	0	5	0	3	2	0	3	2	24	4	15,9%
Investigación en manejos técnicos	5	3	4	1	1	3	2	3	2	2	26	2	17,2%
Desarrollo de variedades y portainjertos	3	0	3	0	3	4	0	3	1	0	17	6	11,3%

CUADRO 42. Debilidades de la producción y comercialización de palta orgánica

DEBILIDADES	Informe número 1	Informe número 2	Informe número 3	Informe número 4	Informe número 5	Informe número 6	Informe número 7	Informe número 8	Informe número 9	Informe número 10	SUMA TOTAL	PRIORIDAD	IMPORTANCIA RELATIVA
Bajo desarrollo del producto.	1	1	3	2	4	1	3	3	4	3	25	2	25,0%
Apoyo de la banca	0	3	0	4	0	0	1	1	0	1	10	5	10,0%
Capacidad de prospección de nuevos mercados	2	3	2	1	3	4	1	2	3	1	22	3	22,0%
Desarrollo de variedades y portainjertos	3	0	1	0	2	2	1	0	1	1	11	4	11,0%
Investigación en manejos técnicos	4	3	4	3	1	3	4	4	2	4	32	1	32,0%

Al igual que para la palta convencional, no se consideran grandes debilidades el apoyo de la banca y el desarrollo de variedades y portainjertos.

En lo que respecta a amenazas para la palta convencional (Cuadro 43), la posible y muy probable entrada de palta mejicana a la Costa Oeste de USA, durante el período de exportación de la palta chilena es para los encuestados la amenaza más importante, en menor grado es la disminución de la rentabilidad por una baja en los retornos.

A la tasa de plantación y a un alza en las barreras arancelarias, los encuestados les asignaron una importancia media, mientras que a posibles competidores agrupados como productores; es decir, una especie de "Board", y a posibles apariciones de nuevas plagas o enfermedades no fueron consideradas como grandes amenazas.

En el Cuadro 44, es posible observar que no existe gran diferencia entre las calificaciones dadas a las distintas amenazas de la palta orgánica. Siendo para los informantes la de mayor importancia relativa la tasa de plantación, siguiéndole la aparición de nuevas plagas y/o enfermedades, y por último, un aumento en las barreras arancelarias.

La alta variabilidad en la puntuación dada por los informantes calificados a las amenazas permite pensar que, a pesar de existir cierta tendencia, no se percibe gran diferencia entre ellas.

Por último, en los Cuadros 45 y 46 es posible observar un resumen de ambos análisis FODA con las variables ordenadas por grado de importancia relativa.

CUADRO 43. Amenazas de la producción y comercialización de palta convencional

AMENAZAS	Informe número 1	Informe número 2	Informe número 3	Informe número 4	Informe número 5	Informe número 6	Informe número 7	Informe número 8	Informe número 9	Informe número 10	SUMA TOTAL	PRIORIDAD	IMPORTANCIA RELATIVA
Posible entrada de México a la costa oeste de E.E.U.U.	4	4	4	4	5	5	5	2	5	4	42	1	28,0%
Tasa de plantación.	0	4	1	3	3	3	1	4	4	3	26	3	17,3%
Barreras arancelarias externas	3	2	2	1	4	1	4	3	3	2	25	4	16,7%
Disminución de la rentabilidad por baja en los retornos	5	4	0	5	2	2	3	5	2	5	33	2	22,0%
Competidores agrupados como productores	2	0	3	0	1	4	2	1	1	1	15	5	10,0%
Aparición de nuevas plagas y/o enfermedades	1	1	5	2	0	0	0	0	0	0	9	6	6,0%

CUADRO 44. Amenazas de la producción y comercialización de palta orgánica

AMENAZAS	Informe número 1	Informe número 2	Informe número 3	Informe número 4	Informe número 5	Informe número 6	Informe número 7	Informe número 8	Informe número 9	Informe número 10	SUMA TOTAL	PRIORIDAD	Porcentaje de importancia
Barreras arancelarias externas	2	1	1	0	0	1	0	1	1	0	7	3	23,3%
Tasa de plantación.	1	2	0	2	2	2	2	0	0	2	13	1	43,3%
Aparición de nuevas plagas y/o enfermedades	0	0	2	1	1	0	1	2	2	1	10	2	33,3%

CUADRO 45. Análisis FODA de la producción y comercialización de palta convencional en Chile

FORTALEZAS		IMPORTANCIA RELATIVA	OPORTUNIDADES		IMPORTANCIA RELATIVA
1	Rentabilidad	18,6%	1	Nuevos Mercados	28,0%
2	Costos de producción	14,4%	2	Incremento de la demanda externa	24,0%
3	Participación de mercado	12,2%	3	Aumento en el consumo <i>per cápita</i>	21,3%
3	Clima, suelo y agua	12,2%	4	Tratados de libre comercio	10,0%
3	Fitosanidad	12,2%	5	Incremento de la demanda interna	9,3%
4	Rendimiento	9,7%	6	potencial de crecimiento	7,3%
5	Estructura exportadora	8,6%			
5	Calidad de fruta.	8,6%			
6	Tasa de plantación	3,3%			
DEBILIDADES		IMPORTANCIA RELATIVA	AMENAZAS		IMPORTANCIA RELATIVA
1	Capacidad de prospección de nuevos mercados	27,2%	1	Posible entrada de México a la costa oeste de E.E.U.U.	28,0%
2	Investigación en manejos técnicos	17,2%	2	Disminución de la rentabilidad por baja en los retornos	22,0%
3	Bajo desarrollo del producto.	16,6%	3	Tasa de plantación.	17,3%
4	Añerismo	15,9%	4	Barreras arancelarias externas	16,7%
5	Apoyo de la banca	11,9%	5	Competidores agrupados como productores	10,0%
5	Desarrollo de variedades y portainjertos	11,3%	6	Aparición de nuevas plagas y/o enfermedades	6,0%

CUADRO 46. Análisis FODA de la producción y comercialización de palta orgánica en Chile

FORTALEZAS		IMPORTANCIA RELATIVA	OPORTUNIDADES		IMPORTANCIA RELATIVA
1	Diferencial de precio	21,4%	1	Aumento en el consumo per cápita tanto en el M.E. Como en el M.I.	24,7%
2	Rentabilidad	20,0%	2	Nuevos Mercados	23,3%
3	Fitosanidad	17,6%	3	Incremento de la demanda externa	22,7%
4	Clima, suelo y agua	17,1%	4	Potencial de crecimiento	13,3%
5	Calidad de fruta.	12,9%	5	Tratados de libre comercio	10,0%
6	Estructura exportadora	5,7%	6	Incremento de la demanda interna	6,0%
7	Costos de producción	5,2%			
DEBILIDADES		IMPORTANCIA RELATIVA	AMENAZAS		IMPORTANCIA RELATIVA
1	Investigación en manejos técnicos	32,0%	1	Tasa de plantación.	43,3%
2	Bajo desarrollo del producto.	25,0%	2	Aparición de nuevas plagas y/o enfermedades	33,3%
3	Capacidad de prospección de nuevos Mercados	22,0%	3	Barreras arancelarias externas	23,3%
4	Desarrollo de variedades y portainjertos	11,0%			
5	Apoyo de la banca	10,0%			

4.3. Medición de Mercado:

4.3.1 .Pronóstico de venta:

Plantación: según ORELLA (1999), el crecimiento experimentado por esta variable en nuestro país en los últimos diez años ha sido de tipo exponencial. Considerando este comportamiento, este autor plantea el siguiente pronóstico.

1990	7.665	ha
1998	18.330	ha
2000*	21.000	ha
2005*	24.550	ha

(*) cifras pronosticadas.

La situación anterior ha permitido que Chile, en la actualidad, en términos de superficie, se ubique en el tercer lugar a nivel mundial, según los antecedentes aportados por MAGDAHL (1998).

Cabe destacar que, en la actualidad, el 35% de las plantaciones de palto se encuentran en formación, fenómeno que deja en evidencia el atractivo reciente de este negocio para los productores.

Producción: esta variable también ha experimentado un crecimiento del tipo exponencial, lo que ha permitido que Chile se ubique en el tercer lugar a nivel

mundial con 106.731 tons. (ORELLA, 1999). Esto permite pronosticar la producción a 142.949 ton asumiendo un rendimiento promedio nacional de 5,08 ton/ha correspondiente a 1998 y una proyección de plantación de 24.550 hectáreas.

Referente a destino de la producción, se desprende de ORELLA (1999) que, en la actualidad, el 54,7% va a consumo interno y el 45,3% a externo. De este último, el 97,37% tiene por destino USA. Este fenómeno deja de manifiesto el alto riesgo que presenta el negocio de exportación de este producto dada su excesiva concentración en un mercado, el cual, además, tiene como principal amenaza la posible y muy probable entrada de Méjico a dicho mercado.

Demanda: según los antecedentes aportados por CERDA (1999), el consumo *per capita* de palta a nivel mundial es aún bajo en comparación con otros productos, pero en mercados en que se encuentra presente, es de consumo masivo. Ello indica que existe un gran potencial de consumo por desarrollar.

Cabe hacer notar que, en Chile, hace unos cinco años el consumo per cap/te solo alcanzaba los 2,5 kg. En la actualidad, esta cifra supera los 3,5 kg.

Respecto a la demanda de productos orgánicos, en USA ha experimentado tasas de crecimiento anual cercanas al 20%, en tanto que la oferta lo ha hecho solo a un 2%, Además, a esto se añade que el sistema de producción de palta orgánica representa una alternativa muy interesante para la apertura de nuevos mercados de exportación (KERN y RODRÍGUEZ, 1997).

En consecuencia, existen oportunidades de expansión de la demanda tanto a nivel de palta convencional como de orgánica, siendo esta última la con mayores potencialidades de crecimiento.

Precios: en términos generales para la oferta nacional, estos por muchos años, tanto a nivel interno como externo se han mantenido en valores altamente atractivos fluctuando entre US\$ 13,65 a US\$ 65,5 por caja en los últimos tres años en las transacciones con el exterior. Cabe destacar que los precios dependen fundamentalmente de la variedad, el calibre, la época de comercialización y la condición.

En el caso de la palta orgánica, esta normalmente supera entre un 20% a un 30% los precios pagados por una palta convencional. Este sobreprecio aparentemente hace incluso más atractivo el negocio, pero al existir una merma en el rendimiento por hectárea como resultado del sistema de producción orgánica, los retornos prácticamente se igualan entre convencional y orgánica.

Pronóstico de ventas: a la luz de los antecedentes expuestos, es posible afirmar que el mercado de la palta convencional aún tiene importantes posibilidades de crecimiento, ya que las tasas de consumo *per capita* todavía son bajas.

Respecto al pronóstico de ventas para la palta orgánica, la demanda crece a un ritmo bastante más acelerado que la oferta de este tipo de producto, por lo que se estaría frente a un producto en sus etapas iniciales de su ciclo de vida.

4.3.2. Potencial de mercado-

En función de los antecedentes analizados en el pronóstico de ventas queda en evidencia que el potencial de mercado de la palta orgánica es mayor que el de la palta convencional, incluso cuando el potencial de esta última no deja de ser interesante.

En palta orgánica, la brecha entre el potencial de demanda del mercado y las ventas de la industria es muy elevada, por lo que existe una demanda primaria insatisfecha. Además, el 42,9% de los informantes calificados opinan que las expectativas en el potencial de mercado de este producto son altas y el 21,4% consideró que son moderadas.

El potencial de mercado de la palta convencional pasa por desarrollar el aún bajo consumo *per cápita* mundial y por la búsqueda de nuevos mercados. Cabe destacar que el 28,6% de los informantes señaló que las expectativas de potencial de mercado son moderadas y el 7,1% señaló que son altas.

En consecuencia, el potencial de mercado de la palta, en general, se ve reforzado al ampliar la mezcla de producto a través del desarrollo del producto "palta orgánica", ya que ésta, además de ser un nuevo producto, abre nuevos mercados generando un efecto de diversificación comercial, fenómeno que se traduce, inevitablemente, en una disminución de riesgo no sistemático de esta industria.

4.4. Análisis de rentabilidad:

4.4.1. Costos de producción para palta convencional y orgánica

A fin de comparar rentabilidad entre los dos sistemas productivos es que se proyectó un flujo de caja para ambos, sobre una superficie de 10 hectáreas.

En el Cuadro 47, se detallan tanto los costos fijos como los costos variables, además de la inversión para la puesta en marcha como para la plantación.

Cabe destacar que los costos fijos para el caso de la producción orgánica son mayores que los de la producción convencional, puesto que existe más utilización de mano de obra permanente, debido a que se suplen, por ejemplo, manejos de control de malezas químicos por manejos mecánicos.

Por otra parte, los costos variables, calculados para el segundo año del huerto, en la producción convencional de palta son mayores a los de la orgánica, dado que existe una mayor utilización de insumos, como los son insecticidas, fungicidas, herbicidas y fertilizantes.

En cuanto a los costos de implantación como los de puesta en marcha, no se producen grandes diferencias entre ambos sistemas productivos, existiendo sólo una leve diferencia, dado que en el sistema orgánico no es utilizado fertilizante base químico, si no orgánico.

CUADRO 47. Comparación de egresos entre producción de palta orgánica y convencional (valores en pesos de diciembre de 2000, por 10 há)

PRODUCCIÓN CONVENCIONAL		PRODUCCIÓN ORGÁNICA	
Costos Fijos		Costos Fijos	
Mano de obra permanente	4.285.155	Mano de obra permanente	4.825.795
Leyes Sociales	1.071.288	Leyes Sociales	1.206.448
Mantenimiento de equipos y vehículos	280.250	Mantenimiento de equipos y vehículos	280.250
Contribuciones	308.275	Contribuciones	308.275
Acciones de agua	271.282	Acciones de agua	271.282
Reposición de herramientas	168.150	Reposición de herramientas	168.150
Subtotal Costos Fijos	6.334.400	Subtotal Costos Fijos	7.060.200
Costos Variables Base (año 2)		Costos Variables Base (año 2)	
Fertilizantes		Fertilizantes	
Urea	840.750	Guano	207.161
Ácido bórico	327.332	Ácido bórico	327.332
Quelato de Zinc	291.460	Quelato de Zinc	291.460
Herbicidas		Herbicidas	
Glifosato	115.015		
Aminotriazol	112.100		
Simazina	105.935		
Insecticida		Insecticida	
Aceite emulsible	60.534	Aceite emulsible	60.534
Azufre	23.317	Azufre	23.317
Clorpirifos	176.558	Inbiol	151.335
Fungicidas		Fungicidas	
Ácido fosforoso	33.630	Fungicida Biológico	151.335
Hidróxido de Potasio	6.726		
Otros Insumos		Otros Insumos	
Ácido nítrico	46.746	Limpiadores	115.463
Hipoclorito de Sodio	32.285		
Adherentes y humectantes	36.433		
Zunchos, alambres y puntales	168.150	Zunchos, alambres y puntales	168.150
Arriendo abejas	1.076.160	Arriendo abejas	1.076.160
Consumo eléctrico	564.984	Consumo eléctrico	564.984
Mano de obra esporádica	470.820	Mano de obra esporádica	470.820
Fletes	224.200	Fletes	224.200
Combustible	224.200	Combustible	224.200
Arriendo equipos (pulverizaciones)	134.520	Arriendo equipos (pulverizaciones)	134.520
Varios	250.000	Varios	250.000
Subtotal Costos Variables	5.321.852	Subtotal Costos Variables	4.440.971
Inversión Puesta en Marcha		Inversión Puesta en Marcha	
Cercos	3.917.856	Cercos	3.917.856
Preparación de suelos	784.700	Preparación de suelos	784.700
Análisis de suelo y agua	56.050	Análisis de suelo y agua	56.050
Equipo de riego instalado	15.694.000	Equipo de riego instalado	15.694.000
Instalación eléctrica	3.584.750	Instalación eléctrica	3.584.750
Subtotal Inversión Puesta en Marcha	24.037.356	Subtotal Inversión Puesta en Marcha	24.037.356
Plantación		Plantación	
Estacado	224.200	Estacado	224.200
Hoyadura	155.820	Hoyadura	155.820
Plantas	5.918.880	Plantas	5.918.880
Tutores	997.242	Tutores	997.242
Fertilizantes	224.200	Guano	207.161
Protección contra roedores	311.640	Protección contra roedores	311.640
Amarras	44.840	Amarras	44.840
Plantación	311.640	Plantación	311.640
Varios e Imprevistos	2.814.153	Varios e Imprevistos	2.814.153
Mano de obra	3.639.900	Mano de obra	3.639.900
Subtotal Plantación	14.642.515	Subtotal Plantación	14.625.476

Fuente: elaborada por el autor sobre la base de WILHELMY, 1998 y KERN Y RODRIGUEZ, 1997.

4.4.2. Evaluación económica de la producción de palta convencional y orgánica

Para la proyección de los flujos de caja que se observan en los Cuadros 48 y 49, fueron utilizados los siguientes supuestos, los cuales se basan en antecedentes recopilados por el autor, tanto de bibliografía como de entrevistas estructuradas con informantes calificados:

- a) Sobre la base de costos variables del año 2, se aplicó una tasa de crecimiento proporcional a la variación de los rendimientos de ambos sistemas productivos.
- b) En el flujo de caja de la palta orgánica se asume un 10% menos de producción que para la de palta convencional.
- c) En el flujo de caja de palta orgánica para el caso de mercado externo se asumen retornos un 20% superiores que para los de la palta convencional (Anexo 25 y 26), mientras que para los retornos obtenidos en el mercado interno, no existe diferencia entre ambos por no encontrarse desarrollado el mercado de productos orgánicos.
- d) El precio del dólar que se consideró es de \$560
- e) La producción total para ambos sistemas se ponderó en un 40% fruta mercado externo y 60% fruta mercado interno.
- f) Los flujos de caja se encuentran hechos con moneda real de diciembre del año 2000.
- g) En términos de retorno, se consideró para el kilo de palta convencional 1 US\$ para el mercado externo y para el de mercado interno \$390.
- h) Para ambos proyectos se tomó una tasa de descuento del 15%. i) Para la maquinaria se asumió un 40% como valor salvamento y se depreció el otro 60% a lo largo de los 10 años en forma lineal.

CUADRO 48. Flujo de Caja de un huerto de 10 ha de palto orgánicos

	AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
INGRESOS																		
Entradas por venta de palta Hass		-	-	7.529.933	15.058.860	30.117.720	45.176.580	56.474.496	56.474.496	56.474.496	56.474.496	56.474.496						
Valor Salvamento Terreno		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.711.500						
Valor Salvamento Infraestructura		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	154.420.000						
Valor Salvamento Plantación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.400.000						
Valor Salvamento Maquinaria		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	224.005.996						
Ingresos Totales		-	-	7.529.933	15.058.860	30.117.720	45.176.580	56.474.496	56.474.496	56.474.496	56.474.496	224.005.996						
EGRESOS																		
Costos:																		
Costos Fijos		-	-7.060.200	-7.060.200	-7.060.200	-7.060.200	-7.060.200	-7.060.200	-7.060.200	-7.060.200	-7.060.200	-7.060.200						
Costos Variables		-	-4.440.971	-5.298.208	-6.250.694	-7.215.086	-9.012.904	-9.727.268	-9.727.268	-9.727.268	-9.727.268	-9.727.268						
Inversión:																		
<i>Terreno</i>																		
Maquinaria y herramientas		-	-13.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
Puesta en Marcha		-	-24.037.356	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
Plantación		-	-14.625.476	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
Capital de trabajo		-	-11.031.438	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
EGRESOS TOTALES		-	-63.194.270	-7.060.200	-11.501.171	-12.358.408	-13.310.894	-14.275.286	-16.073.104	-16.787.468	-16.787.468	-11.031.438						
UTIL (PÉRD) AIMP		-	-63.194.270	-7.060.200	-3.971.238	2.700.452	16.806.826	30.901.294	40.401.392	39.687.028	39.687.028	218.249.966						
menos depreciaciones		-	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725						
Impuesto a la renta efectiva		-	-	-	-	2.226.015	4.340.185	5.765.200	5.658.045	5.658.045	5.658.045	32.442.486						
más depreciaciones		-	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725						
UTIL (PÉRD) NETA		-	-63.194.270	-7.060.200	-3.971.238	2.700.452	14.580.811	26.561.108	34.636.192	34.028.982	34.028.982	185.807.480						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>TASA DE DESCUENTO</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>VAN</td> <td>39.542.939</td> </tr> <tr> <td>TIR</td> <td>22,74%</td> </tr> </table>													TASA DE DESCUENTO	15%	VAN	39.542.939	TIR	22,74%
TASA DE DESCUENTO	15%																	
VAN	39.542.939																	
TIR	22,74%																	
SUPUESTOS																		
Rendimiento (kg/ha)		-	-	1.498	2.995	5.990	8.985	11.232	11.232	11.232	11.232	11.232						
Retorno Productor Exportación (US\$/Kg)		1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2						
Costación Dólar		560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560						
Retorno Productor Exportación (\$/Kg)		672	672	672	672	672	672	672	672	672	672	672						
Retorno Productor Mercado Interno (\$/Kg)		390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390						
Ponderación Exportación		0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4						
Ponderación Mercado Interno		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6						
Ingreso por ha		-	-	752.993	1.505.886	3.011.772	4.517.658	5.647.450	5.647.450	5.647.450	5.647.450	5.647.450						
Ingreso total por 10 ha		-	-	7.529.933	15.058.860	30.117.720	45.176.580	56.474.496	56.474.496	56.474.496	56.474.496	56.474.496						

Fuente: elaborado por el autor sobre la base de WILHELMY, 1998 y KERN Y RODRÍGUEZ, 1997.

CUADRO 49. Flujo de Caja de un huerto de 10 ha de palto convencional

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EGRESOS											
Ingresos Totales	-	-	7.621.120	15.242.240	30.484.480	45.726.720	57.158.400	57.158.400	57.158.400	57.158.400	57.158.400
Costos:											
Cajotas Fijas		-6.384.400	-6.384.400	-6.384.400	-6.384.400	-6.384.400	-6.384.400	-6.384.400	-6.384.400	-6.384.400	-6.384.400
Costos Variables		-5.321.832	-6.351.097	-7.472.699	-8.593.603	-10.656.068	-11.497.897	-11.497.897	-11.497.897	-11.497.897	-11.497.897
<i>Terreno</i>											
<i>Máquinaria y herramientas</i>											
<i>Puesta en Marcha</i>											
<i>Piñatación</i>											
<i>Capital de trabajo</i>											
EGRESOS TOTALES		-6.384.400	-11.706.252	-12.735.497	-13.857.099	-14.978.003	-17.040.468	-17.882.297	-17.882.297	-17.882.297	-17.882.297
UTIL.(PÉRD.) A.I.N.P		-6.384.400	-4.085.132	2.506.743	16.627.381	30.748.717	40.117.932	39.276.103	39.276.103	39.276.103	217.277.135
menos depreciación		1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725
Impuesto a la renta efectiva					2.199.098	4.317.299	5.722.681	5.596.407	5.596.407	5.596.407	32.296.562
más depreciaciones		1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725	1.966.725
UTIL.(PÉRD.) NET		-6.384.400	-4.085.132	2.506.743	14.428.283	26.431.418	34.395.251	33.679.696	33.679.696	33.679.696	184.980.574
TASA DE DESCUENTO											
VAN											
TR											

PRI 6 AÑOS

TASA DE DESCUENTO	15%
VAN	39.642.070
TR	22,84%

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SUPUESTOS											
Rendimiento (Kg/ha)			1.664	3.328	6.656	9.984	12.480	12.480	12.480	12.480	12.480
Retorno Productor Exportación (US\$/Kg)		560	560	560	560	560	560	560	560	560	560
Coitización Dólar		560	560	560	560	560	560	560	560	560	560
Retorno Productor Exportación (\$/Kg)		390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Retorno Productor Mercado Interno(\$/Kg)		0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Ponderación Exportación		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Ponderación Mercado Interno											
Ingreso por ha		-	762.112	1.524.224	3.048.448	4.572.672	5.715.840	5.715.840	5.715.840	5.715.840	5.715.840

Fuente: elaborado por el autor sobre la base de WILHELMY, 1998 y KERN Y RODRÍGUEZ, 1997

Los resultados obtenidos en cuanto VAN, TIR Y PRI, que se observan en las Cuadro 48 y 49, para ambos sistemas productivos, son bastante semejantes, no evidenciándose grandes diferencias en lo que respecta a la rentabilidad. Cabe señalar que ambos proyectos corresponden a proyectos bastante atractivos y viables de ser realizados; sin embargo, el sistema de producción convencional muestra indicadores algo más atractivos

A fin de sensibilizar ambos proyectos es que se establecieron distintos escenarios económicos donde se variaron solamente los ingresos percibidos por la venta de paltas, asumiendo en un 20% más respecto al precio estimado para el escenario optimista y un 20% menor para el escenario pesimista (Cuadro 50).

CUADRO 50. Sensibilización de los proyectos de palta orgánica y convencional

	Precio kilo de plata mercado interno en pesos	Precio kilo mercado externo en pesos	VAN (15%)	TIR	IVAN	PRI
PALTA ORGÁNICA						
Escenario optimista	468	806	63.068.945	27,00%	0,98	6 años
Escenario normal	390	672	39.542.939	22,74%	1,60	6 años
Escenario pesimista	312	537	15.803.099	18,18%	4,11	7 años
PALTA CONVENCIONAL						
Escenario optimista	468	672	63.453.487	27,19%	0,96	6 años
Escenario normal	390	560	39.642.070	22,84%	1,58	6 años
Escenario pesimista	312	448	15.458.575	18,14%	4,19	8 años

A partir de la información del Anexo 25 en la cual se detallan los precios máximos y mínimos alcanzados para cada calibre de Hass en el mercado de Estados Unidos, y

también de las conversaciones establecidas por el autor con informantes calificados fue que se estimó el precio de US\$1 como retorno a productor por kilo de palta de exportación.

Para el caso de la palta orgánica, los retornos a productor percibidos por paltas vendidas en el mercado externo se estimaron en un 20% superior a los de la palta convencional dado, a que este es el sobreprecio que se paga en Estados Unidos por productos orgánicos, que, a su vez, es nuestro principal mercado (Anexo 26 y 27).

Los precios de mercado interno fueron estimados por el autor a partir de comunicaciones personales con informantes calificados y también a partir del Anexo 28.

En la sensibilización de ambos proyectos, es posible observar que una pequeña variación en los precios afecta bastante el valor actual neto (VAN), siendo el proyecto más sensible a las variaciones de los precios el de producción convencional.

Sin embargo, ambos proyectos son aún factibles, castigando las ventas en un 20%.

El período de retorno de la inversión (PRI) también se ve afectado por variaciones en los precios alcanzando hasta ocho años para el caso de la palta convencional, ante un escenario pesimista.

La tasa interna de retorno (TIR) y el IVAN (Inversión / VAN), en ambos proyectos, también expresan una sensibilidad marcada a la variación en los retornos.

Por último, es posible observar que ante un escenario pesimista el sistema de producción orgánica es el que obtiene mejores indicadores, no así ante un escenario optimista o normal, donde es el sistema de producción convencional es el que obtiene mejores indicadores. Sin embargo, ambos proyectos son demasiado semejantes como para hablar de diferencias.

5. CONCLUSIONES

El mercado de la palta se encuentra evolucionando hacia exigencias cada vez mayores en cuanto al consumo de productos sin efectos nocivos para la salud y cuyo proceso productivo no genere daños al ambiente.

En este contexto, la producción de palta orgánica aparece como una excelente alternativa para continuar en el negocio en el largo plazo, y disminuir el riesgo no sistemático de la inversión en el presente, a través de la diversificación (nuevos productos para nuevos mercados).

La palta orgánica genera nuevos mercados y consolida los actuales. Entre los nuevos, se destacan Europa y Japón, mientras que para los actuales, refuerza el posicionamiento de la forma del producto en el mercado norteamericano.

Nuestro país, tecnológicamente, presenta desventajas relevantes para la producción de palta orgánica. Es así como Chile se encuentra retrasado en el proceso de reconversión de convencional a orgánico. Esto se refleja en la escasa legislación de normas de producción y certificación orgánica, en la inexistente estructura exportadora, en la reducida variedad y disponibilidad de insumes orgánicos y en el bajo desarrollo técnico del tema.

El mercado de la palta orgánica presenta un mayor potencial de crecimiento que el de la palta convencional, producto que el primero se encuentra en una fase de introducción, mientras que el segundo se halla en una fase más avanzada, cuyo

crecimiento depende, además, de explorar nuevos mercados, del incremento del consumo *per capita* en países donde los mercados ya están desarrollados.

Entre los dos sistemas de producción no existen diferencias en lo que respecta a índices de rentabilidad, contrarrestándose, en el caso de la palta orgánica, el sobreprecio que ésta recibe en el mercado externo con la baja en la producción y el alza en los costos de mano de obra.

6. RESUMEN

Si bien en el presente, el cultivo del palto corresponde a uno de los frutales más rentables, esto no es garantía de que este negocio no sufra amenazas que deterioren su actual situación, ya que a pesar de ostentar altos índices de rentabilidad en el presente, estos se sustentan en una elevada concentración del mercado. Es así como la producción de palta orgánica nace como una posibilidad de diversificación del negocio.

Con el propósito de comprobar la factibilidad de esta propuesta y compararla con la producción y comercialización de la palta convencional, es que se plantea un análisis estratégico tanto para la producción y comercialización de palta orgánica como para la de palta convencional. Este estudio involucra un análisis de mercado, de competitividad industrial, complementado con la medición del mercado y su correspondiente evaluación de rentabilidad. Para el desarrollo de este análisis fue fundamental la utilización de fuentes primarias (entrevistas a informantes calificados) y secundarias (bibliografía de instituciones relacionadas).

Este estudio de carácter exploratorio permitió detectar diferencias entre el consumidor de palta convencional y orgánica, siendo el primero de un nivel socio económico medio a alto en el mercado interno y eminentemente latino de clase media en mercado externo. Por otra parte, el consumidor de palta orgánica se caracteriza por ser de un alto nivel socio económico y cultural tanto en el mercado interno como en el externo.

Además, fue posible definir potenciales mercados objetivos para la palta orgánica (principalmente Europa, Estados Unidos y Japón) y para la palta convencional (Estados Unidos, fundamentalmente la costa este, Argentina, Europa).

En términos de competitividad Chile, dadas las opiniones, se encuentra capacitado para satisfacer con éxito la oferta internacional, siendo su mayor amenaza México.

En lo que respecta a los índices de rentabilidad, no se observaron diferencias significativas entre ambos; sin embargo, por medio de la medición del mercado se visualizó un mayor potencial de crecimiento de mercado para la palta orgánica, a pesar que para la palta convencional todavía se encuentra en un mercado en desarrollo.

Como conclusión, es posible afirmar que la producción de palta orgánica permite diversificar el negocio, al desarrollar un nuevo producto y abrir nuevos mercados, reduciendo, de esta manera, el riesgo no sistemático de la inversión en este sector industrial.

7. LITERATURA CITADA

- AAKER, D. 1988. Strategic Market Management. Wiley, New York. p. 86
- _____. y DAY, G. 1989. Investigación de Mercado. México, McGraw-Hill. 715p
- AGENDAORGÁNICA. 2000. Precio de Productos Orgánicos en Estados Unidos (online). www.agendaorganica.cl
- AGRONEGOCIOS. 2000. Agricultura Orgánica "El Negocio que Demanda en Europa" (online). www.agronegocios.cl
- CERDA, J. 1999. Palto Momento de Decisiones, Complementación Comercial a Nivel Mundial. Empresa y Avance Agrícola (74): 15
- CRISTI, A. 1999. Agricultura Orgánica y Productos Orgánicos: Fundamentos y Conceptualización. Chile Agrícola 24 (241): 245-247
- GEIER, B. 1998. Organic Farming Worldwide - A 100% Pesticide Risk Reduction (online).
- _____. 2000. A Short Overview and Facts on Worldwide Organic Agricultura (online). www.infoam.org
- GREIER, B. 1999. Producción Orgánica: Un Desafío para el 2000. Chile Agrícola 24(238): 100-103
- GUILTINAN, J. y PAUL, G. 1994. Administración de Marketing Estrategias y Programas. Colombia, McGraw-Hill. 576p
- HEINECKE, L. 2000. Chile Avocado Annual 2000 (online) www.fas.usda.gov

INTERNATIONAL TRADE CENTRE. 1999a. Organic Food and Beverages: World Supply and Major Uropean Markets. Suiza, International Trade Centre UNCTAD/WTO. 271p

_____. 1999 b. Strong Market Opportunities for Developing Countries (online). www.intracen.org

INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. 1999. Producción, Elaboración, Etiquetado y Comercialización de Alimentos Producidos Orgánicamente. Norma Chilena 2439. 29p

KERN, W. y RODRÍGUEZ M. 1997. Producción de Palta Orgánica: una Nueva Alternativa Comercial. Seminario de técnicas actuales para mejorar la producción de huertos de palto. Santiago 8 de Agosto de 1997. pp. 1-10

KINNEAR, T. y TAYLOR, J. 1999. Investigación de Mercado, un Enfoque Aplicado. Colombia, D'vinni. 874p

KLONSKY, K. 1999. Organic Agricultura Faces its Development: The Future Issues (online). www.agrenvmcgill.ca

KORTBECH-OLESEN, R. 2000. Export Opportunities of Organic Food from Developing Countries (online). www.lfoam.org.

KOTLER, P. 1996. Dirección de Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control. México, Prentice-Hall Hispanoamérica. 800p

LÓPEZ, E. 1999. Palto Momento de Decisiones, Coordinar Acción de Conjunto. Empresa y Avance Agrícola (74): 14

MAGDAHL, C. 1998. La Industria de la Palta en Chile. Sociedad Gardiazábal y Magdahl. Seminario Internacional de Paltos, Viña del Mar 4 al 6 de noviembre de 1998. pp. 1-14

MOODY, P. 1985. Toma de Decisiones Gerenciales. Colombia, McGraw-Hill. 368p

- MUCHNIK, E. 1999. Alimentos Orgánicos, Impulso a una Nueva Alternativa de Exportación. Agro Económico (52): 7-10
- NATIONAL ORGANIC SAFETY BOARD 1995. Organic (online).
www.rootbaga.com
- OFICINA DE ESTUDIOS Y POLÍTICAS AGRARIAS, 2000a. Frutales Superficie Total del País Periodo 1990,1996,1997,1998 (online). www.odepa.gob.cl
- _____. 2000b. Precios de Palta Hass en Mercado Mayorista Nacional (online). www.odepa.gob.cl
- ORELLA, J. 1999. Buen Posicionamiento para Competir en el Mercado Externo. Agro Económico (53): 25-28
- PETER, J. y DONNELLY, J. 1996. Administración del Marketing Conocimiento y Habilidades. España, Diorki. 890p
- PORTER, M. 1979. How Competitiva Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. 2 (57): 137-145
- RIETCHIE, M., CAMPBELL H. y SIVAK, L. 2000. Investigating the Market for Organic Food: Dunedin, New Zealand and the World (online). www.organicsnewzealand.org.nz
- RODRÍGUEZ, J., MORA, M. y RODRIGO P. 1999. Diagnóstico de la Agricultura Orgánica Nacional. Fundación Chile. II Seminario internacional "comercio de alimentos orgánicos", Santiago, 8 al 10 de septiembre de 1999. pp.96-115
- SILVA, A. 1999. Visión Gráfica de la Superficie de Partos. Empresa y Avance Agrícola (73): 18-19
- TAIT-JAMIESON, C. 1999. Organics and Emerging Niche Markets.(online) www.organicsnewzealand.org.nz

THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. 1998. Dirección y Administración Estratégicas. España, Editorial McGraw-HHI.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE 1998. Avocado Situation in Selected Countries (online). www.fas.usda.gov

_____ . 1999. Orgánicas Updates (online). www.fas.usda.gov

_____ . 2000. Certificación de Agentes Acreditados y Equivalencia de Productos Importados (online). www.ams.usda.gov

VAUPEL, S. y HALLER, T. 1999. Estudio de las Exportaciones Orgánicas Chilenas. Fundación Chile. II Seminario internacional "comercio de alimentos orgánicos, Santiago, 8 al 10 de septiembre de 1999. pp.1-25

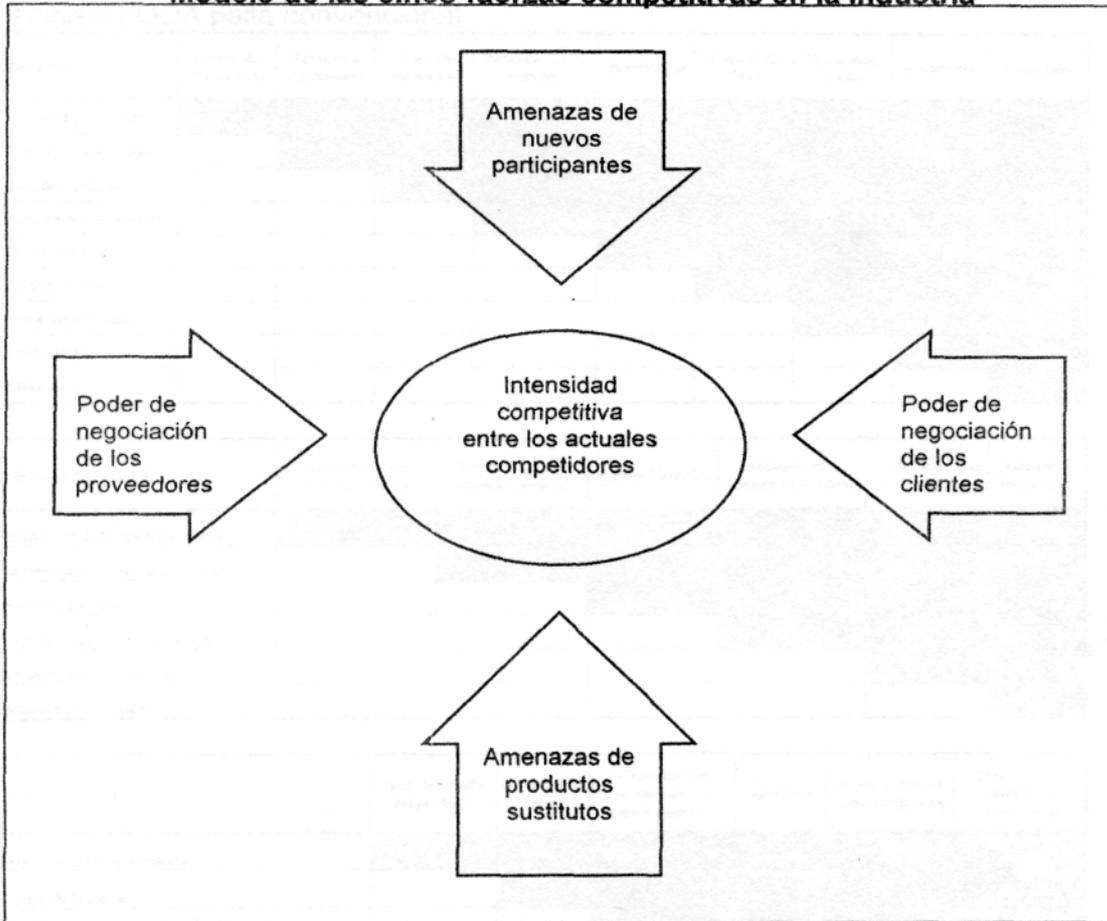
WILHELMY, C. 1998. Evolución Económica del Palto. Sociedad Gardiazabal y Magdahl. Seminario Internacional de Paltos, Viña del Mar 4 al 6 de noviembre de 1998. pp. 119-143

WILLER, H. y YUSSEFI, M. 2000. Okologische Agrarkultur Weltweit Statistiken und perspektiven (online). www.soel.de

ANEXOS

ANEXO 1

Modelo de las cinco fuerzas competitivas en la Industria



Fuente: PORTER (1979).

ANEXO 2

Análisis FODA palta convencional

Fortalezas	Costos de Producción	Estructura exportadora	Tasa de plantación	Participación de mercado	Rentabilidad	Calidad de fruta	Clima, suelo y agua	Rendimiento	Fitosanidad
Costos de producción									
Estructura exportadora									
Tasa de plantación									
Participación de mercado									
Rentabilidad									
Calidad de fruta									
Clima, suelo y agua									
Rendimiento									
Fitosanidad									

OPORTUNIDADES	Incremento de la demanda interna	Incremento de la demanda externa	Nuevos Mercados	Aumento en el consumo <i>per cápita</i>	Tratados de libre comercio	potencial de crecimiento
Incremento de la demanda interna						
Incremento de la demanda externa						
Nuevos Mercados						
Aumento en el consumo <i>per cápita</i>						
Tratados de libre comercio						
potencial de crecimiento						

DEBILIDADES	Bajo desarrollo del producto	Apoyo de la banca	Capacidad de prospección de nuevos mercados	Añerismo	Investigación en manejos técnicos	Desarrollo de variedades y portainjertos
Bajo desarrollo del producto						
Apoyo de la banca						
Capacidad de prospección de nuevos mercados						
Añerismo						
Investigación en manejos técnicos						
Desarrollo de variedades y portainjertos						

AMENAZAS	Posible entrada de México a E.E.U.U.	Tasa de plantación	Barreras arancelarias externas	Disminución de la rentabilidad por baja en los retornos	Competidores agrupados como productores	Aparición de nuevas plagas y/o enfermedades
Posible entrada de México a la costa oeste de E.E.U.U.						
Tasa de plantación						
Barreras arancelarias externas						
Disminución de la rentabilidad por baja en los retornos						
Competidores agrupados como productores						
Aparición de nuevas plagas y/o enfermedades						

ANEXO 3

Análisis FODA palta orgánica

FORTALEZAS	Costos de producción	Estructura exportadora	Diferencial de precio	Rentabilidad	Calidad de fruta	Clima, suelo y agua	Fitosanidad
Costos de producción							
Estructura exportadora							
Diferencial de precio							
Rentabilidad							
Calidad de fruta							
Clima, suelo y agua							
Fitosanidad							

OPORTUNIDADES	Incremento de la demanda interna	Incremento de la demanda externa	Nuevos Mercados	Aumento en el consumo <i>per cápita</i>	Tratados de libre comercio	Potencial de crecimiento
Incremento de la demanda interna						
Incremento de la demanda externa						
Nuevos Mercados						
Aumento en el consumo <i>per cápita</i> tanto en el M.E. Como en el M.I.						
Tratados de libre comercio						
Potencial de crecimiento						

DEBILIDADES	Bajo desarrollo del producto	Apoyo de la banca	Capacidad de prospección de nuevos mercados	Desarrollo de variedades y portainjertos	Investigación en manejos técnicos
Bajo desarrollo del producto					
Apoyo de la banca					
Capacidad de prospección de nuevos mercados					
Desarrollo de variedades y portainjertos					
Investigación en manejos técnicos					

AMENAZAS	Barreras arancelarias externas	Tasa de plantación	Aparición de nuevas plagas y/o enfermedades
Barreras arancelarias externas			
Tasa de plantación			
Aparición de nuevas plagas y/o enfermedades			

ANEXO 4

ENCUESTA INFORMANTES CALIFICADOS

ANÁLISIS DE MERCADO

1. DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE:

1.1. MERCADO INTERNO:

Límites amplios

- Identificación del comprador:

a) Características del consumidor
Consumidor de palta orgánica

Consumidor de palta convencional

b) Centros de compra
Palta orgánica

Palta convencional

- Disposición de compra (utilidad del producto para el comprador)
Palta orgánica

Palta convencional

- Capacidad de compra: (comportamiento del consumo en función de la elasticidad precio demanda)
Palta orgánica

Palta convencional

1.2. MERCADO EXTERNO

Límites amplios

- Identificación del comprador:

a) Características del consumidor
**Consumidor de palta orgánica
convencional**

Consumidor de palta

b) Centros de compra
Palta orgánica

Palta convencional

c) Rotación de clientes
Palta orgánica

Palta convencional

- Disposición de compra (utilidad del producto para el comprador)

Palta orgánica

Palta convencional

- Capacidad de compra: (comportamiento del consumo en función de la elasticidad precio demanda)

Palta orgánica

Palta convencional

Limites restringidos

- Procesos de decisión

Palta orgánica

- ¿Busca información el comprador sobre el producto? ¿Qué tan amplia es su búsqueda?

- ¿Qué fuentes de información buscan los consumidores?

- ¿ Buscan información los consumidores acerca de las características de la marca país?

Palta convencional

- ¿Busca información el comprador sobre el producto? ¿Qué tan amplia es su búsqueda?

- ¿Qué fuentes de información buscan los consumidores?

- ¿ Buscan información los consumidores acerca de las características de la marca país?

- Atributos determinantes

Palta orgánica

- ¿Cuáles son los beneficios esperados por los compradores?

- ¿ Qué atributos del producto se consideran que suministran estos beneficios?

Palta convencional

- ¿Cuáles son los beneficios esperados por los compradores?

IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO DEL PEPE ESPANOL

- ¿Qué atributos del producto se consideran que suministran estos beneficios?

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS POTENCIALES MERCADOS OBJETIVO

Palta orgánica

• ¿Cuáles serían?

• Capacidad de los competidores

• Comparación de nuestra oferta en términos cualitativos versus las de los competidores

• Tamaño y posibilidades de mercado

• Costos implicados en la satisfacción de las necesidades del mercado

• Relación costo beneficio de entrar al mercado

Palta convencional

• ¿Cuáles serían?

• Capacidad de los competidores

• Comparación de nuestra oferta en términos cualitativos versus las de los competidores

• Tamaño y posibilidades de mercado

• Costos implicados en la satisfacción de las necesidades del mercado

• Relación costo beneficio de entrar al mercado

ANEXO 5

DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE		
MERCADO EXTERNO (LÍMITES AMPLIOS)		
IDENTIFICACIÓN DEL COMPRADOR		
CARACTERÍSTICAS DE CONSUMIDOR		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Filosofía de consumo distinta	Consumidor común y corriente
2	Clase media; nivel cultural alto	Procedencia latina
3	Nivel cultural elevado; nivel socioeconómico medio	Latino
4	Busca producto sano; nivel socioeconómico medio-alto	Nivel socioeconómico medio-alto
5	Culto; entiende de naturismo	Todo el mundo
6	Culto	Origen latino
7	Nivel socioeconómico elevado	De origen latino
8	Adultos y jóvenes deportistas	Todo tipo de consumidor latino; busca salud
9	Consumidor de elite; busca productos sanos	Dependiente del precio
10	Nivel socioeconómico alto; paga un sobrepeso; busca calidad; cuida su salud	Sensible al precio; nivel socioeconómico medio-alto
11	Culto; profesional	Clase media-alta; latino
12	Culto; nivel socioeconómico alto; naturista	Nivel socioeconómico alto
13	Nivel socioeconómico alto; muy culto	Latino
14	Culto	Estrato social medio a alto

ANEXO 6

DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE MERCADO EXTERNO (LÍMITES AMPLIOS) IDENTIFICACIÓN DEL COMPRADOR CENTROS DE COMPRA		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Supermercado; ferias; tienda especializada	Supermercado; feria
2	Tiendas especializadas; USA	Supermercado
3	Supermercado; supermercado especializado	Supermercado; hoteles; ferias; restaurantes; otros
4	Supermercado; supermercado orgánico	Supermercado; hoteles; ferias; restaurantes
5	Tienda especializada; supermercado de <i>elite</i>	Tienda especializada; mayorista; todas las cadenas de supermercados
6	Supermercado	Supermercado
7	Supermercados; tiendas especializadas	Supermercados
8	Supermercados; tiendas especializadas de productos orgánicos	Supermercados
9	Supermercado	Ferias; supermercados
10	Supermercado	Supermercado
11	Supermercado	Supermercado
12	Supermercado	Supermercado
13	Tienda especializada; supermercado	Supermercado; <i>food service</i>
14	Tiendas especializadas	Supermercado

ANEXO 7

DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE		
MERCADO EXTERNO (LÍMITES AMPLIOS)		
DISPOSICIÓN DE COMPRA		
UTILIDAD DEL PRODUCTO PARA EL CONSUMIDOR		
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO DE LA PARTE		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Producto sano; libre de pesticidas; buena calidad	Buena calidad
2	Producto libre de agroquímicos	Precio; sabor
3	Producto limpio (libre de pesticidas)	Gusto; precio
4	Producto orgánico	Sabor; producto sano
5	Gusto; Sano; sin residuos químicos; seguridad	Precio; gusto
6	Sano	Doble propósito (comida; onces)
7	Sano; natural	Precio
8	Calidad; salud	Lujo
9	Orgánico	Sabor, sano; calidad
10	Libre de agroquímicos; salud	Nutrición
11	Sano; libre de residuos químicos	Sabor
12	Muy sano	Gusto
13	Sano	Sabor
14	Salud	Gusto; precio

ANEXO 8

DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE		
MERCADO EXTERNO (LÍMITES AMPLIOS)		
CAPACIDAD DE COMPRA		
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO EN FUNCIÓN DE LA ELASTICIDAD		
PRECIO DEMANDA		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Inelástica	Elástica
2	Inelástica	Muy elástica
3	Producto inelástico	Elástica
4	Inelástica	Muy elástica
5	Inelástica	Elástica
6	Inelástica	Elástica
7	Independiente del precio	Elástica
8	Moderada elasticidad precio demanda	Alta elasticidad precio demanda
9	Inelástica	Sensible al precio
10	Inelástica	Elástica
11	Inelástica	Dependiente del precio
12	Alta capacidad (inelástica)	Baja capacidad (elástica)
13	Inelástica	Moderadamente elástica
14	Inelástica	Dependiente del precio

ANEXO 9

DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE		
MERCADO EXTERNO (LÍMITES RESTRINGIDOS)		
PROCESOS DE DECISIÓN		
¿BUSCA INFORMACIÓN EL COMPRADOR SOBRE EL PRODUCTO? ¿QUÉ TAN AMPLIA ES SU BÚSQUEDA?		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Sí; amplia búsqueda	No
2	Es estudioso del tema	No busca
3	Busca mucha información	No
4	Busca bastante información	No
5	Sí, en el punto de venta	No, ya la conoce
6	Busca información acerca del valor nutritivo	No, salvo recetas
7	Sí; es amplia la búsqueda	No
8	Sí; amplia búsqueda	Poca búsqueda
9	Sí	Sí, en revistas, Internet y letreros
10	Sí, en fuentes secundarias	Sí, pero no tan amplia como en la palta orgánica
11	Sí; amplia en cuanto a certificación	No
12	Sí; no tan amplia, ya que confía en el proveedor	No
13	No	No
14	Búsqueda amplia	No

ANEXO 10

DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE		
MERCADO EXTERNO (LÍMITES RESTRINGIDOS)		
PROCESOS DE DECISIÓN		
¿QUÉ FUENTES DE INFORMACIÓN BUSCAN LOS CONSUMIDORES?		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Revistas especializadas; Internet	Publicidad
2	Periódico; revista especializada; internet	Revistas
3	Internet; revistas especializadas	Supermercados
4	En los supermercados	Revistas
5	Folletos; periódicos	Folletos; periódicos
6	En supermercados	En supermercados
7	Revistas; televisión	Revistas
8	Revistas de salud; recetarios; revistas ecológicas	Revistas de dietas
9	Buscan en todos los medios	En todos los medios
10	Secundarias	Secundarias
11	Literatura especializada; internet	Literatura especializada; internet
12	Información escrita; logotipo; etiqueta	Información escrita; logotipo; etiqueta
13	Revistas; internet	Recetarios; internet; supermercados
14	Revistas de especialidad	Revistas; en supermercados

ANEXO 11

DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE		
MERCADO EXTERNO (LÍMITES RESTRINGIDOS)		
PROCESOS DE DECISIÓN		
¿BUSCAN INFORMACIÓN LOS CONSUMIDORES ACERCA DE LA MARCA PAÍS?		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	No	Sí, atribuido al proteccionismo de USA
2	Sí; proteccionismo; poca credibilidad palta mexicana	Sí; proteccionismo; poca credibilidad palta mexicana
3	Sí; poca credibilidad palta mexicana	Sí; poca credibilidad palta mexicana
4	Sí; nacionalismo; proteccionismo	Sí; nacionalismo; proteccionismo
5	Sí; California Avocado	Sí; California Avocado
6	Sí	No
7	Sí; proteccionismo	Sí; proteccionismo
8	No	No
9	Sí; falta de conformidad con palta chilena en USA	Sí; falta de conformidad con palta chilena en USA
10	Sí	No
11	No	Sí
12	Sí	No
13	Sí	Sí
14	Busca información en función del país de procedencia	Sí

ANEXO 12

DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE
MERCADO EXTERNO (LÍMITES RESTRINGIDOS)
ATRIBUTOS DETERMINANTES DEL PRODUCTO
 ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS ESPERADOS POR LOS COMPRADORES?

n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Fruta sana; no contaminante del medio ambiente	Sabor
2	Libre de nitratos; calidad; credibilidad	Precio; sabor
3	Calidad; sin nitratos	Gusto
4	Salud	Precio; calidad
5	Libre de pesticidas	Precio; calidad
6	Producto sano	Sabor
7	Salud	Sabor
8	Salud; no contaminante del medio; sabor	Salud; sabor
9	Salud	Sabor
10	Salud	Sabor; nutrición
11	Salud	Sabor; aroma; color; forma
12	Libre de sustancias químicas	Sabor; apariencia
13	Salud	Sabor
14	Salud	Precio

DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE		
MERCADO EXTERNO (LÍMITES RESTRINGIDOS)		
ATRIBUTOS DETERMINANTES DEL PRODUCTO		
¿QUÉ ATRIBUTOS DEL PRODUCTO SE CONSIDERAN QUE SUMINISTRAN LOS BENEFICIOS ESPERADOS?		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Más contenido de aceite	La especie en sí
2	No uso de plaguicidas	La variedad
3	Libre de residuos	Porcentaje de aceite; calibre; color de pulpa
4	Libre de agroquímicos	Las características intrínsecas de la palta
5	Sin pesticidas	Por la palta en sí
6	Condición nutritiva; producto al natural sin agroquímicos	Composición nutritiva; nivel de aceite
7	Libre de sustancias químicas	Valor nutritivo
8	Limpieza de químicos	Contenido de aceites
9	Proceso de producción orgánico	Composición nutritiva
10	Carece de contaminantes químicos	Aceites
11	Mejora de la calidad organoléptica	Grasas insaturadas
12	Aumento de la calidad sensorial	Porcentaje de aceites
13	Sin contaminantes	Valor nutricional
14	Sin agroquímicos	Aceites

ANEXO 14

IDENTIFICACIÓN DE LOS POTENCIALES MERCADOS OBJETIVO		
MERCADO EXTERNO		
¿CUÁLES SERÍAN LOS MERCADOS?		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	USA; Europa; Argentina	USA; Europa; Argentina
2	USA; Europa	USA
3	Comunidad europea; USA	USA
4	Inglaterra; Francia	Europa
5	Europa	Europa
6	Japón; Europa	Sud América; USA costa este
7	USA; Europa; Japón	Argentina; Asia
8	USA; Europa	USA costa este
9	Europa; USA; Japón	USA; Argentina; Japón
10	USA; Europa	Europa
11	USA; Europa; Japón	USA; Argentina; Europa; Asia
12	Japón; USA; Europa	USA; Argentina
13	Comunidad Europea; Japón; USA	Argentina; USA costa este
14	USA; Europa	Argentina; USA

ANEXO 15

IDENTIFICACIÓN DE LOS POTENCIALES MERCADOS OBJETIVO		
MERCADO EXTERNO		
CAPACIDAD (COMPETITIVIDAD) DE LOS COMPETIDORES		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Excelente condición de la fruta	Excelente condición de la fruta
2	Parte técnica mucho más fuerte	Parte técnica mucho más fuerte
3	Gran condición del producto	Buena condición del producto
4	Más desarrollada tecnológicamente	Más desarrollada tecnológicamente
5	Alta capacitación técnica	Alta capacitación técnica
6	Tecnológicamente alta	Menores costos productivos
7	Tecnológicamente elevada	Bajos costos de producción
8	Alta en tecnología	Alta en niveles de producción
9	Mayor volumen de producción	Mayor volumen de producción
10	Mayor volumen de producción	Mayor volumen de producto; menores costos de operación
11	Mejor tecnología	Menores costos de producción; alto volumen
12	Mayor desarrollo tecnológico	Altos volúmenes de producción
13	Más organizados en la comercialización	Volúmenes de producción
14	Gran tecnología de producción	Elevados volúmenes de producción

ANEXO 16

IDENTIFICACIÓN DE LOS POTENCIALES MERCADOS OBJETIVO		
MERCADO EXTERNO		
COMPARACIÓN DE LA OFERTA NACIONAL V/S LA OFERTA DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Buena relación precio calidad	Alta calidad; oferta muy variable
2	No hay diferencias	No hay diferencias
3	Mejor vida de postcosecha	Mejor vida de postcosecha
4	Excelente calidad	Buena calidad; buen precio
5	No hay diferencias significativas	No hay diferencias significativas
6	Mejor calidad	No hay diferencias
7	Iguales	Iguales
8	Mejor calidad fitosanitaria	Sin diferencias
9	Sin mayores diferencias	Iguales
10	Sin diferencias	Sin diferencias
11	Muy similar	Igual
12	Mejor calidad	Mejor calidad
13	Calidad superior	Calidad superior
14	Mejor calidad	Igual

ANEXO 17

IDENTIFICACIÓN DE LOS POTENCIALES MERCADOS OBJETIVO		
MERCADO EXTERNO		
POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Alta	Moderada
2	Moderada	Moderada
3	Moderada	Baja
4	Alta	Baja
5	Bastante altas	Muy bajas
6	Alta	Baja
7	Alta	Muy baja
8	Baja	Baja
9	Moderada	Moderada
10	Muy Altas	Altas
11	Bajas	Bajas
12	Alta	Baja
13	Algo altas	Bajas
14	Alta	Moderada

ANEXO 18

IDENTIFICACIÓN DE LOS POTENCIALES MERCADOS OBJETIVO		
MERCADO EXTERNO		
COSTOS IMPLICADOS EN LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DEL MERCADO		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	<i>Marketing</i>	Producción
2	Publicitarios	De sistema productivo
3	Costos de producción	Costos de producción
4	Costos de publicidad	Producción
5	Costo tecnológico	Costos directos en la producción
6	Costo de cambio tecnológico	Costos asociados a la producción
7	Costos de <i>marketing</i>	Costos de <i>marketing</i>
8	Gastos de <i>marketing</i>	Costos de producción
9	Costo tecnológico; <i>marketing</i>	Costos de mejora tecnológica
10	Gastos de publicidad	Costos de la producción
11	Costos relacionados al <i>marketing</i>	Costos asociados al <i>marketing</i> y la producción
12	Costos publicitarios y promocionales	Costos de producción
13	Costos y gastos de comunicación	Costos y gastos de comunicación
14	Costo de cambio tecnológico	Costos de producción

ANEXO 19

DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE MERCADO INTERNO (LÍMITES AMPLIOS) IDENTIFICACIÓN DEL COMPRADOR CARACTERÍSTICAS DE CONSUMIDOR		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Extranjero y chileno que ha vivido afuera; doble A; curioso	Consumidor en general
2	ABC1	Clase media alta
3	No existe	Nivel socioeconómico medio alto; busca valor nutritivo y salud
4	Extranjero y chileno muy culto; de hábitos naturista; A, alto estrato social	ABC1; mujeres entre 25-30 años
5	Prácticamente no existe	Personas con alto poder adquisitivo
6	Prácticamente no existe	Personas con alto poder adquisitivo
7	No existe	Todo tipo de consumidores
8	Chilenos ABC1; hay pocos	Sensible al precio
9	Chilenos ABC1; dispuesto a pagar sobre precio; busca calidad; cuida su salud	Clase media alta; sensible al precio
10	Nivel cultural elevado; consumidor naturista	Consumidor común y corriente de nivel cultural medio
11	No lo hay; barrio alto	Alto poder adquisitivo
12	No existe	Clase socioeconómica media alta
13	ABC1	Nivel socioeconómico medio alto
14	Estatus social alto	Estatus social medio a alto

ANEXO 20

DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE
MERCADO INTERNO (LÍMITES AMPLIOS)
IDENTIFICACIÓN DEL COMPRADOR
CENTROS DE COMPRA

n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Tienda especializada	Supermercado; feria
2	No existen	Muchos lugares
3	Supermercados comuna de Las Condes	Todas partes
4	Supermercado	Ferias; supermercado
5	Supermercado	Supermercado; feria
6	Supermercado; tienda especializada	Tienda especializada; supermercado; mercado mayorista
7	No existe	Supermercado
8	No existe	Feria; supermercado
9	No existe	Supermercado; feria
10	Supermercado (barrio alto)	Feria; supermercado
11	Supermercado grandes centros urbanos barrio alto	Ferias; supermercados
12	Supermercado Jumbo (barrio alto)	Feria; supermercado
13	Supermercados barrio alto	Ferias; supermercado
14	Supermercado de áreas socioeconómicas altas	Supermercado

ANEXO 21

DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE MERCADO INTERNO (LÍMITES AMPLIOS) DISPOSICIÓN DE COMPRA UTILIDAD DEL PRODUCTO PARA EL CONSUMIDOR		
n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Consumir un producto sano	Producto agradable; versátil; buen sabor
2	Poca disposición	Disposición según precio
3	Asegurarse que se cultiva bajo normas de pureza ambiental y fitosanitaria	Palatabilidad; tradición de consumo
4	Garantía de un producto sano	Sabor; gusto
5	No hay demanda	Buen sabor; sano
6	Gusto; sano; seguridad; sin residuos	Precio; gusto
7	No hay demanda	Doble propósito (comida y once)
8	No hay demanda	Sabor; gusto
9	No hay demanda	Alta; valoración de la calidad y buenas condiciones para la salud
10	Por salud	Por sabor
11	Salud	Valor nutricional
12	Sana; sin pesticidas; buena calidad	Buena calidad
13	Producto sano	Gusto; sabor
14	Salud	Precio

ANEXO 22

DEFINICIÓN DEL MERCADO RELEVANTE
MERCADO INTERNO (LÍMITES AMPLIOS)
CAPACIDAD DE COMPRA
 COMPORTAMIENTO DE CONSUMO EN FUNCIÓN DE LA ELASTICIDAD PRECIO
 DEMANDA

n	Palta Orgánica	Palta Tradicional
1	Elástica	Elástica
2	Baja aún	Baja aún
3	Semi elástica	Semi elástica
4	25% de sobre precio	Elástica
5	Muy elástica	Muy elástica
6	Elástica	Muy elástica
7	No conoce	Elástica
8	No conoce	Elástica
9	No conoce	Muy elástica
10	No conoce	Muy elástica
11	Elástica	Muy elástica
12	No conoce	Muy elástica
13	25% de sobre precio	Elástica
14	Elástica	Semi elástica

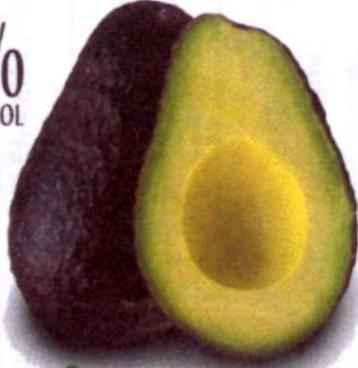
ANEXO 23

Centros de Compra de Productos Orgánicos en Europa y su importancia en porcentaje				
Canal de comercialización	Mercado detallista	Tiendas especializadas	Venta directa	Otros
País				
Portugal	91	1	3	5
Suecia	91	0	7	2
Dinamarca	90	2	8	0
Finlandia	89	5	5	1
Gran Bretaña	74	15	6	5
Austria	73	9	18	0
Suiza	57	21	19	3
Noruega	56	19	21	4
Luxemburgo	40	28	28	4
Francia	38	46	16	0
España	29	49	22	0
Alemania	26	46	19	9
Bélgica	23	55	17	5
Italia	23	60	17	0
República Checa	15	0	3	82
Grecia	5	65	30	0
Holanda	2	96	1	1

Fuente: ITC (1999)

R E C E T A R I O

0%
COLESTEROL



PROPAL

**Conozca sus bondades
Valor Nutritivo**

0% Colesterol
Acción rejuvencadora
Protectora de la piel
Previene rasfrios
Refuerza las defensas



Fósforo.....4%
Hierro.....8%
Magnesio....14%
Potasio.....22%
Proteínas.....4%

Porciones que aportan 100 gms. comestibles de palta a las necesidades diarias del organismo

PROPAL Lieve a su mesa las bondades de la palta a través de estas exquisitas y novedosas recetas, que hemos preparado para Ud. elija siempre PROPAL.

100 gms. de pulpa de Palta Hass sin alifor, equivalen a sólo 160 calorías, esto representa menos del 6% del total de calorías diarias que requiere el organismo. Asimismo, corresponde a un tercio del contenido calórico de un file de lomo mediano 8% Caléndula. La Palta Hass no contiene colesterol, más aún, la acción de sus aceites monoinsaturados reduce significativamente los índices de colesterol en la sangre y disminuye las enfermedades cardiovasculares.

PAPAS RELLENAS

2 Papas medianas
1 Palta
2 Cucharadas de manteca
1 Cebolla finamente picada
Pimiento fresco molida
Sel a gusto

Hornear las papas con piel a 220° (horno medio fuerte), hasta que queden blandas pero lo suficientemente firmes para rellenar,

dejar escurrir. Cortar en mitades y extraer la pulpa a cucharaditas, dejando suficiente borde para rellenar. Moler la palta junto con la manteca, la cebolla y condimentar a gusto. Rellenar con la mezcla las papas y si lo desea, agregar sobre cada una un toque de manteca. Hornear a 200° hasta dorar.



TOMATES RELLENOS CON GUACAMOLE

4 Tomates
2 Paltas molidas
1/2 taza jugo de limón
1 Diente de ajo machacado
1 Cucharada de ají verde picado fino
1/2 Cucharada de cilantro molida
Ambrosas negras sin semillas
Pimiento fresco molida
Sel a gusto

Lavar los tomates, cortar la parte superior de estos, extraer la pulpa con una cuchara cuidando de no dañar la piel. Mezclar la palta con la mitad de la pulpa extraída de los tomates y los demás ingredientes ya señalados, moler con un tenedor hasta que quede una pasta suave y homogénea. Rellenar los tomates con la mezcla ya detallada.



PANQUEQUES DE PALTA CON BROTES DE ALFALFA

250 Grs. de queso cottage
2 Paltas cortadas en gajos finos
2 Papas de brotes de alfalfa
4 cucharadas de cebollines finamente picadas
Jugo de limón

Mezclar el queso cottage con los cebollines. Espárcer sobre la mitad de cada panqueque y agregar sobre esto los trozos de palta y las brotes

de alfalfa. Doblar el panqueque sobre su relleno y cocine en una sartén suavemente con un poco de manteca hasta que el relleno esté caliente y el panqueque suavemente dorado. Antes de servir alifor con jugo de limón.



LORRAINE DE PALTA Y BROCOLI

250 gr. de brócoli
2 Paltas en gajos
1 Taza de queso para gratinar
1 1/2 Taza de crema
1 Cucharada de mostaza
una pizca de nuez moscada
reyonda
pimiento molida

Separar el brócoli en pequeños ramilletes y darle un hervor para que quede al dente. Escurrirlos

en recipiente redondo y bajo (para kuchen), y amoldar en ella el brócoli ya cocido y la palta en gajos. Batir la crema, la mostaza, la nuez moscada y los huevos. Verter la mezcla sobre los vegetales en la fuente y cubrir con el queso y la pimentita negra para gratinar. Hornear a 180° horno medio alrededor de 30 minutos hasta que tome un suave color dorado.



ANEXO 25

PRECIOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS DESDE EL AÑO 1997 AL 1998 DE PALTA HASS CHILENA EN EL MERCADO MAYORISTA DE ESTADOS UNIDOS					
CALIBRE 32	precio en US\$	Fecha	CALIBRE 40	precio en US\$	Fecha
Precio máximo	37,50	oct-98	Precio máximo	65,00	nov-99
Precio mínimo	19,00	nov-98	Precio mínimo	19,00	nov-98
CALIBRE 36			CALIBRE 50		
Precio máximo	65,00	nov-99	Precio máximo	65,00	nov-99
Precio mínimo	19,50	nov-98	Precio mínimo	18,50	nov-98
			CALIBRE 60		
			Precio máximo	65,25	nov-99
			Precio mínimo	16,50	nov-98
			CALIBRE 70		
			Precio máximo	54,92	nov-99
			Precio mínimo	13,00	nov-98

Fuente: Modificada por el autor en base a USDA (2000)

ANEXO 26

Tamaño y crecimiento del Mercado Orgánico, consumo per cápita y sobreprecio de sus productos

PAÍS	Mercado Orgánico en US\$MM	Consumo per cápita de producto orgánicos en US\$	Crecimiento anual del mercado orgánico	Promedio de sobreprecio
Argentina	3	0,08	25%	
Australia	132	6,95	60%	35%
Austria	152	19		10 a 50%
Brasil	150	0,87	20%	25 a 35%
Canadá	571	18,42	25%	10 a 50%
Dinamarca				30 a 50%
Francia	610	10,34	25%	25 a 50%
Alemania	1800	21,95	10%	30%
Hong Kong			15%	15%
Italia	900	15,79	20%	20 a 200%
Japón	3000	23,81		10 a 30%
Corea	61	1,3		50%
Méjico	15	0,15		30 a 40%
Nueva Zelanda	16	4,44	50%	10 a 100%
Filipinas			10 a 20%	20 a 30%
Polonia				10 a 30%
Portugal				10 a 15%
Eslovenia				15%
España	9,5	0,43	30%	20 a 50%
Taiwán	650	11,02	100%	sobre 400%
Reino Unido	6000	21,98	20%	25 a 100%
E.E.U.U.				10 a 20%

Fuente: Rietchie y Campbell (2000)

Precios de Productos Orgánicos en EE.UU									
PRECIOS AL POR MAYOR (US \$)									
(Septiembre de 2000)									
CATEGORÍA	Unidad de venta	Unidad de venta en kg	Bajo	Alto	Precio promedio kg bajo	Precio promedio kg alto	Tendencia		
FRTAS FRESCAS									
Manzanas, Gala	40 lb	18,14	34,00	82,50	1,87	4,55	sin cambio		
Manzanas, Red Delicious	40 lb	18,14	30,00	53,35	1,65	2,94	baja		
Palta, Hass	25 lb	11,34	33,00	98,95	1,82	8,73	sube		
Bananas	40 lb	18,14	16,00	23,50	0,88	1,30	sin cambio		
Melon, Cantelope	30 lb	13,61	10,00	27,00	0,88	1,98	baja		
Uva, Thompson	18 lb	8,16	16,00	28,25	0,88	3,46	sube		
Pomelo, Ruby	25 lb	11,34	13,00	25,85	0,96	2,28	baja		
Limones	38-40 lb	17,24 - 18,14	29,00	71,15			baja		
Nectarines	18-20 lb	8,16 - 9,07	30,00	56,70			sube		
Naranja Valenciana	30-40 lb	13,61 - 18,14	13,00	29,55			sube		
Duraznos	18-20 lb	8,16 - 9,07	10,00	30,85			sube		

Fuente: Elaborada por el autor en base a AGENDAORGÁNICA (2000)

ANEXO 28

SEGUIMIENTO DE PRECIOS SIN IVA DEL KILO DE PRIMERA DE PALTA HASS EN EL MERCADO NACIONAL					
MES / AÑO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	PROM. MENS. NOMINAL
ene-97					
feb-97					
mar-97					
abr-97					
may-97					
jun-97			984,50		984,50
jul-97	630,25				630,25
ago-97	544,50		625,50		585,00
sep-97	606,25	570,50		549,50	575,42
oct-97			551,50		551,50
nov-97			560,00		560,00
dic-97					
ene-98			822,25		822,25
feb-98					
mar-98					
abr-98					
may-98					
jun-98		691,50	700,25		695,88
jul-98				537,25	537,25
ago-98		457,25	442,50		449,88
sep-98		409,25			409,25
oct-98	402,00		354,75	367,25	374,67
nov-98	356,50	359,00	361,00	323,50	350,00
dic-98	296,25	293,75		369,25	319,75
ene-99		381,25	373,00	343,50	385,92
feb-99	329,25	358,50	387,75	448,25	380,94
mar-99		440,25	426,00	457,50	441,25
abr-99	498,50	528,50	595,25	585,50	551,94
may-99	545,25	566,25	620,75	688,50	605,19
jun-99	855,50	972,00	822,00		883,17
jul-99		573,00	573,00	556,25	567,42
ago-99	419,75	259,75	308,75	538,25	381,63
sep-99	681,75	757,50			719,63
oct-99				692,25	692,25
nov-99				868,50	868,50
dic-99					
ene-00					
feb-00					
mar-00					
abr-00					
may-00				1.321,50	1.321,50
jun-00					
jul-00		707,75	658,75		683,25

FUENTE: ODEPA (2000b)