

**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
FACULTAD DE AGRONOMÍA**



**PROPUESTA DE DIRECTRICES ESTRATÉGICAS PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE FRUTA A NIVEL INTERNACIONAL**

POR

MARÍA FRANCISCA MENDOZA MENDOZA

**MEMORIA PRESENTADA A LA
FACULTAD DE AGRONOMÍA DE LA
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO AGRÓNOMO.**

**CHILLÁN – CHILE
2022**

**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
FACULTAD DE AGRONOMÍA**

**PROPUESTA DE DIRECTRICES ESTRATÉGICAS PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE FRUTA A NIVEL INTERNACIONAL**

POR

MARÍA FRANCISCA MENDOZA MENDOZA

**MEMORIA PRESENTADA A LA
FACULTAD DE AGRONOMÍA DE LA
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO AGRÓNOMO.**

**CHILLÁN – CHILE
2022**

Aprobada por:

Profesor Asociado, Raúl Cerda G.

Ing. Agrónomo, Mg. Dr.

Guía

Profesor Asociado, Manuel Faúndez S.

Ing. Agrónomo, Mg. Ad. y Ec. Empresas

Asesor

Col. Académico, Pablo Muñoz V.

Ing. Agrónomo, Mg. Cs.

Asesor

Profesor Asociado, Guillermo Wells M.

Ing. Agrónomo, Mg. Cs.

Decano

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Resumen.....	1
Summary.....	1
Introducción.....	2
Metodología.....	3
Resultados y Discusión.....	3
Propuesta Directrices Estratégicas.....	23
Conclusión.....	29
Referencias.....	30

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

		Página
Figura 1	Volumen total de arándanos exportados por Chile entre 2013 – 2019.....	5
Figura 2	Valor promedio por kg de arándano exportado entre 2013 – 2019.....	6
Figura 3	Volumen total de cerezas exportadas por Chile entre 2013 – 2019.....	7
Figura 4	Valor promedio por kg de cereza exportada (por formato) entre 2013–2019.....	8
Figura 5	Volumen total de castañas exportadas por Chile entre 2013 – 2020.....	9
Figura 6	Valor promedio por kg de castaña exportada entre 2013 – 2020.....	9
Figura 7	Interacción del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	14
Figura 8	Organigrama de Agrícola Mondasol Ltda.....	19
Figura 9	Diagrama del proceso productivo de arándanos de Agrícola Mondasol Ltda.....	21
Figura 10	Proceso de definición estratégica aplicado a Agrícola Mondasol Ltda.....	23
Figura 11	Tipos de estrategias direccionales.....	27
Figura 12	Tipos de estrategias de inversión.....	27
Tabla 1	Análisis PEST para Agrícola Mondasol Ltda.....	10

Tabla 2	Valoración para los factores del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	14
Tabla 3	Poder de negociación de los clientes compradores.....	15
Tabla 4	Poder de negociación de los proveedores.....	16
Tabla 5	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	17
Tabla 6	Amenaza de productos sustitutos.....	18
Tabla 7	Nivel de rivalidad entre los competidores actuales.....	18
Tabla 8	Elementos FO (Fortalezas y Oportunidades) para Agrícola Mondasol Ltda.....	22
Tabla 9	Elementos DA (Debilidades y Amenazas) para Agrícola Mondasol Ltda.....	22

PROPUESTA DE DIRECTRICES ESTRATÉGICAS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FRUTA A NIVEL INTERNACIONAL

STRATEGIC GUIDELINES PROPOSAL FOR AN INTERNATIONAL FRUIT MARKETING COMPANY

Palabras índice adicionales: análisis FODA, misión, visión.

RESUMEN

Las directrices estratégicas corresponden a una herramienta de gestión que marca un camino para el desarrollo futuro de una empresa, y, permite definir las estrategias a implementar. Este documento corresponde a un informe de pasantía profesional, que se realizó en la empresa Agrícola Mondasol Ltda. entre los meses de agosto y diciembre de 2019. Considerando que dicha empresa manifestó un interés por analizar y actualizar sus directrices estratégicas en función del comportamiento actual del entorno, se planteó identificar y proponer posibles directrices estratégicas para su desarrollo, siendo este estudio la actividad fundamental de esta pasantía. El trabajo permitió i) analizar las características del contexto de los productores de la Región de Ñuble y los productos de exportación y su relación con la empresa; ii) Identificar las oportunidades del mercado internacional para los principales rubros que comercializa la empresa, y; iii) Proponer las directrices estratégicas para la empresa.

SUMMARY

The strategic guidelines correspond to a management tool that marks a path for the future development of a company, and allows defining the strategies to be implemented. This document corresponds to a professional internship report, which was carried out at the Agrícola Mondasol Ltda. company between the months of August and December 2019. Considering that said company expressed an interest in analyzing and updating its strategic guidelines based on the current behavior of the environment, it was proposed to identify and propose possible strategic guidelines for its development, this study being the fundamental activity of this

internship. The work allowed i) to analyze the characteristics of the context of the producers of the Ñuble Region and the export products and their relationship with the company; ii) Identify international market opportunities for the main items that the company sells, and; iii) Propose strategic guidelines for the company.

INTRODUCCIÓN

Las directrices estratégicas corresponden a una herramienta de gestión que marca un camino para el desarrollo futuro de una empresa, y, permite definir las estrategias a implementar, las cuales se basan en un análisis FODA. La información para realizar el análisis FODA se debe obtener de un diagnóstico que considera el entorno fuera de la organización, además de la situación interna de la empresa (Henry, 1980). Además, según Henry (1980), el diseño de directrices estratégicas se remonta a la década de los 50s, y con el paso de los años se ha descubierto que proporciona diferentes beneficios. De acuerdo con Lawlor (2010), entre los principales beneficios que proporcionan se destaca: crear una visión y dirección para la empresa, tomar mejores decisiones en base a información relevante, priorizar las actividades y generar una ventaja competitiva sostenible.

Este informe corresponde a una pasantía profesional, que se realizó en la empresa Agrícola Mondasol Ltda. entre los meses de agosto y diciembre de 2019, la cual es una empresa fundada en el año 2010, cuya actividad es producir y comercializar frutas para los mercados de exportación y nacional. Considerando que dicha empresa manifestó un interés por analizar y actualizar sus directrices estratégicas en función del comportamiento actual del entorno, se planteó como objetivo de la pasantía identificar y proponer directrices estratégicas para una empresa comercializadora de fruta a nivel internacional, en la Región de Ñuble.

Considerando lo anterior, el documento se divide en 5 capítulos. Luego de esta introducción, en donde además se definen los objetivos, se describe la metodología, para posteriormente presentar en el capítulo 2 el diagnóstico, a partir de un análisis del entorno general, del entorno específico y de la empresa. Después en el capítulo 3 se recogen los principales resultados del diagnóstico en un análisis FODA. Luego, en el capítulo 4 se presenta el análisis y planteamiento de directrices estratégicas

para Agrícola Mondasol Ltda. Finalmente, en el capítulo 5 se recogen las principales conclusiones del trabajo realizado.

METODOLOGÍA

La metodología para proponer las directrices estratégicas para Agrícola Mondasol Ltda. se basa en lo propuesto por Wheelen y Hunger (2007), el cual describe cuatro puntos para diseñar un plan de desarrollo estratégico, de los cuales en esta pasantía se desarrollarán los tres primeros que se indican a continuación.

- **Diagnóstico:** para llevar a cabo esta etapa, se recopiló información productiva y de mercado de los principales rubros comercializados por la empresa, posteriormente se avanzó con el análisis PEST (Político-Legal, Económico, Socio-Cultural y Tecnológico) y el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Esto permitió tener una mirada del entorno de la empresa, de la competitividad de la industria en que participa y el análisis interno de la empresa
- **Análisis FODA:** para el análisis FODA se consideró la identificación de todos los elementos FODA a partir de los antecedentes recopilados en el diagnóstico.
- **Directrices Estratégicas:** el análisis y planteamiento de directrices estrategias considera la visión, misión, objetivos y estrategias, por ello en este caso se propusieron las directrices estratégicas en función de los pasos anteriores.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La industria frutícola en Chile, hasta mediados de la década de los 70s, se encontraba orientada hacia el abastecimiento mayoritario del mercado interno, basado en un modelo de sustitución de importaciones (Pefaur, 2020). En la década de los 80s, se implementó un modelo abierto al mercado internacional y los distintos gobiernos comenzaron a hacer acuerdos comerciales, lo que trajo condiciones favorables tanto a nivel nacional como internacional para el desarrollo de este sector (Apey, 2019). Si bien, en los inicios de las exportaciones de fruta fresca de Chile, la uva de mesa y las manzanas representaban más del 80 % del volumen enviado hacia el exterior, la diversidad de productos comenzó a crecer dado que los mercados frutícolas de contra-estación incrementaron demanda (Apey, 2019).

Para inicios de la década de los 90s, Chile se posicionó en el octavo lugar de fruta comercializada en el mundo. El incremento de los volúmenes de exportación originó el desarrollo de economías de escala, procesamiento y distribución de la fruta, lo que generó que esta actividad se tornara muy rentable para los diversos agentes económicos involucrados (Pefaur, 2020)

Actualmente han pasado más de 3 décadas desde el inicio de este proceso y el sector frutícola tiene una posición relevante, contribuyendo con en 39,2 % del PIB sectorial y el 34 % a las exportaciones silvoagropecuarias (Domínguez *et al.*, 2019). A nivel mundial se ha posicionado como el primer exportador frutícola del hemisferio sur y líder exportador mundial de uva de mesa, arándanos y cerezas. Así, al analizar el desarrollo histórico de este sector, nada hace pensar que existirá una reversión del proceso, sino más bien, los pronósticos indicarían tendencias hacia su expansión (Apey, 2019).

Según el Banco Mundial (2022) existen oportunidades, considerando que países han ido aumentando sus ingresos y demandarán más alimento, destacando la fruta como uno de los alimentos de mayor demanda. Este aumento se debe al crecimiento de las economías y se refleja en el aumento del consumo per cápita.

Pese a las buenas expectativas de crecimiento económico de algunos países y al interés por consumir alimentos sanos (Barbosa y Duque, 2017; Fajardo *et al.*, 2020), existen amenazas para Chile, como la introducción de nuevos competidores Latinoamericanos: Argentina y Perú, que poseen menor costo en mano de obra (iQconsulting, 2020); además de la competencia de Nueva Zelanda y Sudáfrica. A esto, se agregan las condiciones climáticas extremas debido al cambio climático, lo que trae consigo escasez hídrica, sequías y heladas (Domínguez *et al.*, 2019).

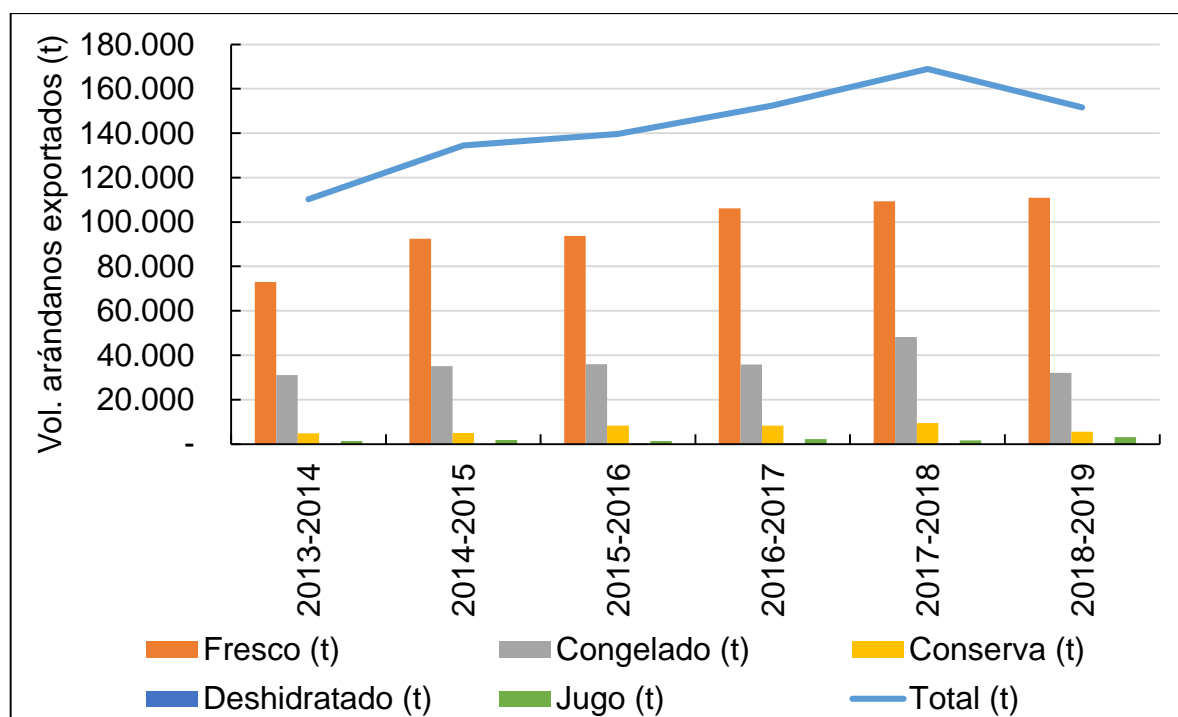
Así, se debe profundizar el análisis para avanzar en identificar directrices estratégicas, para lo cual se analizan los negocios en los que participa la empresa.

Estudios de mercado de principales rubros comercializados por la Empresa Arándanos

La superficie destinada al cultivo de arándanos en Chile ha aumentado un 1.458 % en el periodo 2001 - 2020, concentrándose principalmente en las Regiones de: Maule (5.942,75 ha), Ñuble (4.023,26 ha), Biobío (1.941,24 ha) y La Araucanía (2.157,78 ha), (ODEPA, 2021).

En el año 2020 Chile pasó a ser el segundo mayor exportador a nivel mundial después de Perú (Pefaur, 2020). La disminución del volumen exportado de arándanos chilenos durante la temporada 2018 - 2019 (Figura 1) se debería principalmente a una contracción en la demanda de países como Estados Unidos y Canadá, además del incremento de los envíos de arándanos por parte de Perú. A esto se suma las elevadas temperaturas que afectaron la calidad del fruto en fresco al finalizar la temporada 2018 - 2019 (Blueberries Consulting, 2020). Si bien las exportaciones chilenas de arándano corresponden principalmente al fruto en formato fresco, también se exporta en otras modalidades (Figura 1).

Figura 1. Volumen total de arándanos exportados por Chile entre 2013 – 2019.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de ODEPA, 2021.

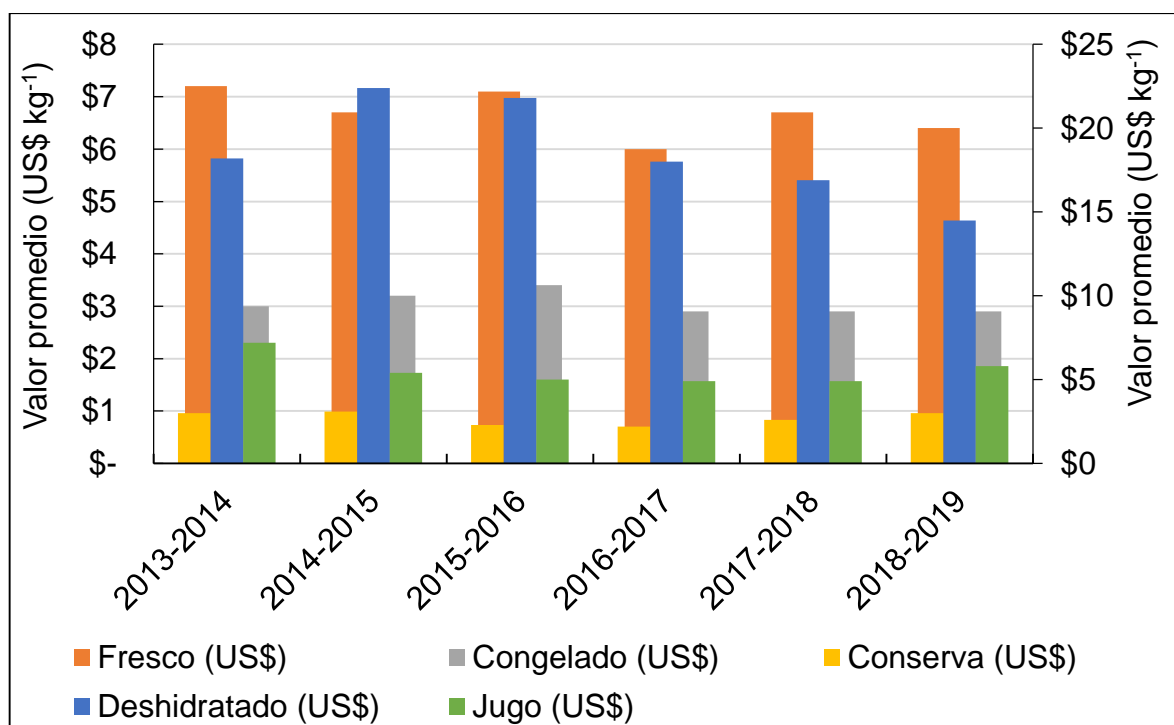
El valor FOB de las exportaciones ha pasado de los casi 583 millones de dólares en la temporada 2013 - 2014, a más de 727 millones la temporada 2018 - 2019. En este aspecto, Chile es el mayor exportador mundial de arándanos de acuerdo con el valor de exportación (Bravo, 2012).

En cuanto al valor unitario de arándanos frescos chilenos exportados, es posible observar que el valor máximo se alcanzó en la temporada 2013 - 2014 con 7,2

dólares por kg de este fruto. El valor más bajo se registró en la temporada 2016 - 2017 con 6,0 dólares por kg (Figura 2), lo cual podría responder al aumento de la oferta de contra-estación para el mercado americano (Ormazábal *et al.*, 2020).

Respecto a las otras modalidades de exportación de arándanos, destaca el arándano deshidratado que tiene un mayor valor unitario en los mercados internacionales (14,5 US\$ kg⁻¹), seguido por el arándano fresco (6,4 US\$ kg⁻¹), arándano en jugo (5,8 US\$ kg⁻¹), arándano en conserva (3,0 US\$ kg⁻¹) y arándano congelado (2,9 US\$ kg⁻¹). Esto muestra que sigue existiendo una alta valoración a las propiedades del fruto en su formato en fresco (Pefaur, 2020).

Figura 2. Valor promedio por kg de arándano exportado entre 2013 – 2019.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Domínguez *et al.*, 2019.

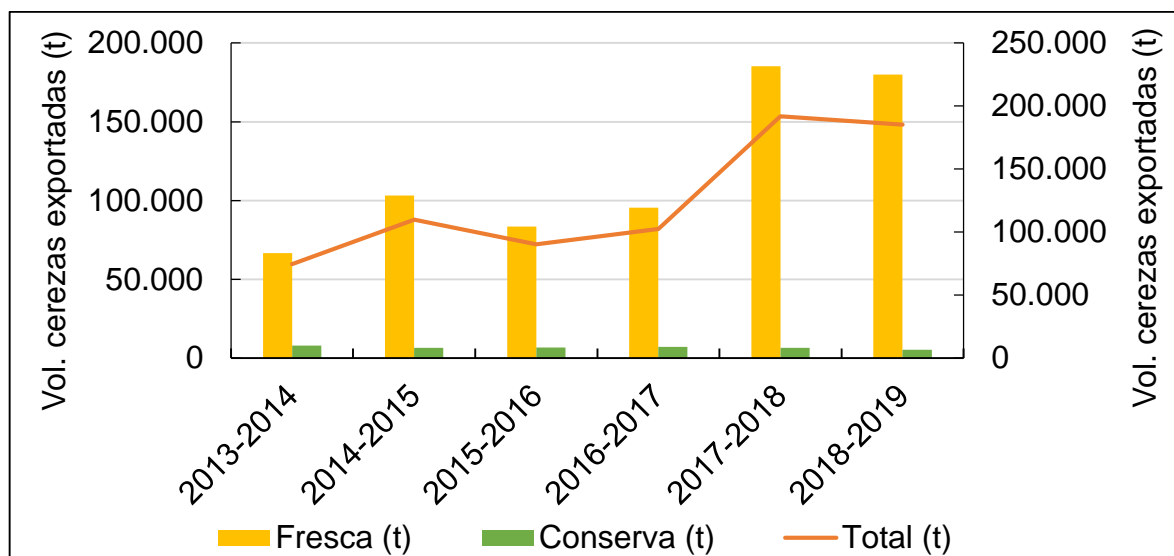
Los envíos en el año 2019 se concentraron en cinco países. El primer lugar lo ocupó Estados Unidos, quien recibió el 47,0 % de las exportaciones. El segundo lugar lo ocupó Holanda, que concentró el 14,4 %, el tercer lugar, fue China, que adquirió el 9,8 % de los arándanos exportados (Pefaur, 2020).

Cerezas. La superficie destinada al cultivo de cerezas en Chile, se ha incrementado un 439 % en el periodo 2005 - 2019. La superficie plantada se concentra

principalmente en las Regiones de: Maule (17.655,60 ha), O'Higgins (13.699,17 ha) y Metropolitana (2.456,19 ha), las que representan el 88 % de la superficie nacional destinada al cultivo de cerezas (Pefaur, 2020).

El volumen de cerezas exportado muestra que, en las últimas seis temporadas el aumento del volumen de cerezas exportadas por Chile ha sido del 149 % (Pefaur, 2020). Las exportaciones chilenas de cereza corresponden principalmente al fruto en formato fresco (Figura 3), lo cual ha predominado considerablemente en prácticamente todas las temporadas (Chilealimentos, 2020).

Figura 3. Volumen total de cerezas exportadas por Chile entre 2013 – 2019.

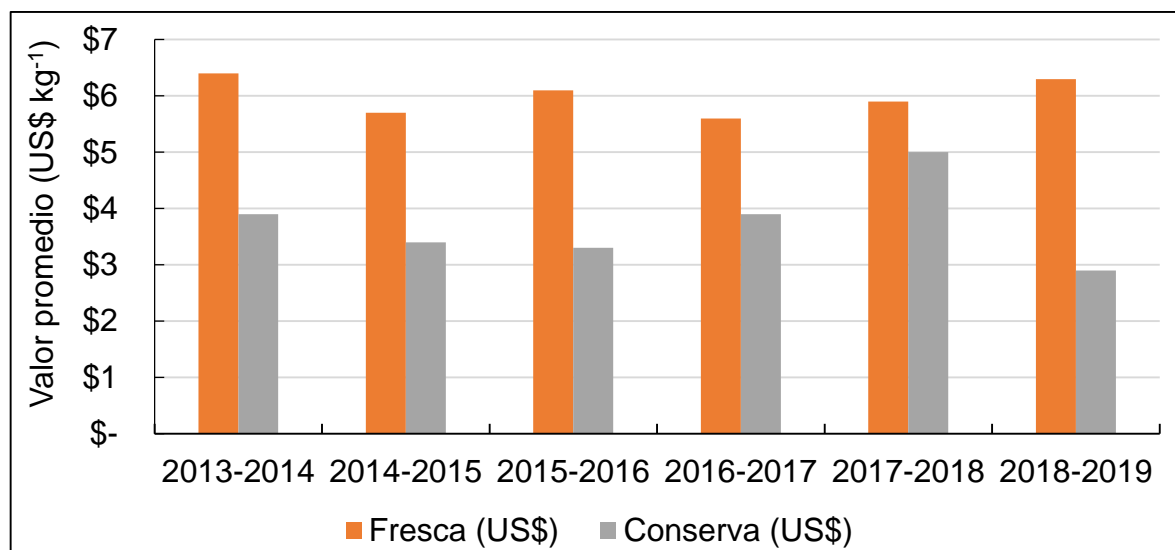


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Domínguez *et al.*, 2019.

El valor de las exportaciones chilenas de cereza, ha presentado un crecimiento importante, superando los 1.221 millones de dólares durante la temporada 2018 - 2019. Chile es el mayor exportador mundial de cerezas, en cuanto a cantidad y valor de exportación. Al analizar el valor FOB de cerezas exportadas por Chile, según formato, el mayor ingreso viene dado por el formato fresco (Pefaur, 2020).

Al analizar el valor unitario de cerezas exportadas, el valor máximo se alcanzó en la temporada 2017 - 2018 con 5,5 dólares por kg, siendo el valor más bajo se registró en la temporada 2018 - 2019 con 4,6 dólares por kg (Figura 4), lo cual podría responder al aumento de la oferta de contra-estación para el mercado chino y americano (Chilecerezas, 2020).

Figura 4. Valor promedio por kg de cereza exportada (por formato) entre 2013 - 2019.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Domínguez *et al.*, 2019.

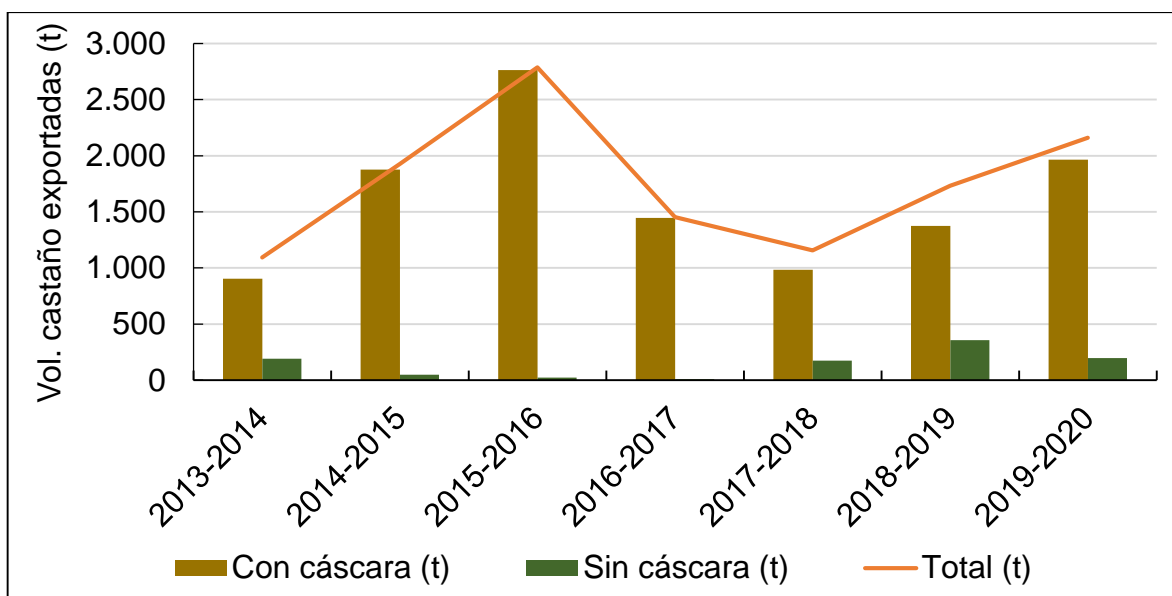
El mercado de destino de la cereza se concentra en China, quien posee un consumo per-cápita de 550 g de cerezas al año (Portal Frutícola, 2018). El país asiático recibió el 85,2 % de las exportaciones de cerezas realizadas por Chile durante el año 2019, lo que plantea una alta dependencia de este país.

Castañas. La superficie de castañas ha registrado un aumento del 325 %. El 100 % de esta superficie se distribuye entre las Regiones de Ñuble (768,64 ha), La Araucanía (197,11 ha), Los Ríos (150,65 ha), Biobío (95,18 ha), Maule (50,17 ha) y O'Higgins (1,05 ha). Es necesario destacar que la Región de Ñuble concentra el 61 % de la superficie nacional destinada al cultivo de castañas (Pefaur, 2020).

El volumen exportado de castañas ha pasado de 1.094,6 t en la temporada 2013 - 2014, hasta 2.161,2 t en la temporada 2019 - 2020 (Figura 5), lo que implica un incremento del 97 %. El formato de las exportaciones chilenas de castaña corresponde principalmente a la castaña con cáscara, lo cual ha predominado considerablemente en todas las temporadas (Pefaur, 2020).

En cuanto al valor FOB total de las exportaciones chilenas de castaña, esta ha presentado una recuperación importante luego de la caída posterior a la temporada 2015 - 2016, superando los 3,7 millones de dólares en la temporada 2019 - 2020, mostrando un comportamiento es muy similar al volumen exportado.

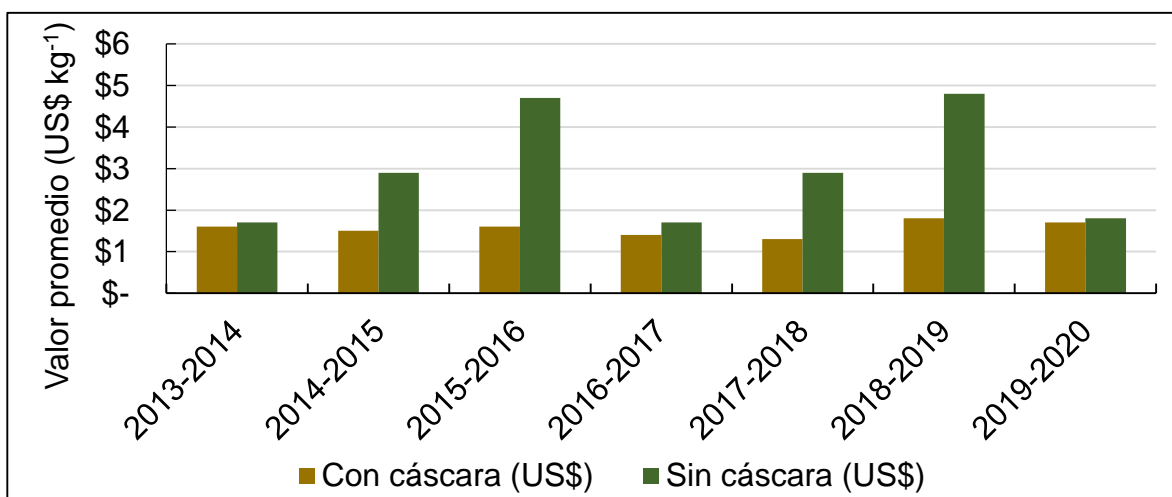
Figura 5. Volumen total de castañas exportadas por Chile entre 2013 – 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Pefaur, 2020.

Al analizar el valor unitario de castañas chilenas exportadas, se observa que el valor máximo se alcanzó en la temporada 2018 - 2019 con 3,3 dólares por kg y el valor más bajo se registró en la temporada 2016 - 2017 con 1,6 dólares por kg (Figura 6), lo cual podría responder al aumento de la superficie nacional plantada, como también al aumento en el número de oferentes de contra-estación para el mercado americano (Pefaur, 2020).

Figura 6. Valor promedio por kg de castaña exportada entre 2013 – 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Pefaur, 2020.

Los destinos de las castañas producidas en Chile, durante el año 2019 se concentraron en cinco países principalmente. En primer lugar, Italia, país donde llegó el 64,6 % de las exportaciones, lo que muestra la alta dependencia de dicho país. En segundo lugar, se ubica España, quien recibió el 14,9 %. En tercer lugar, está Francia, país donde llegó el 10,7 % de la exportación nacional. En cuarto lugar, Portugal, quien adquirió el 8,5 % de la exportación y finalmente Estados Unidos que recibió el 1,2 % de las castañas exportadas el año 2019.

Análisis PEST

El análisis PEST, recopila y analiza elementos estratégicos del entorno y contempla cuatro dimensiones, que son: Político-Legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico. Cada una de estas cuatro dimensiones debe ser analizada en función de cómo se plantea el escenario para la empresa Agrícola Mondasol Ltda. El resumen de la clasificación de cada dimensión y sus componentes se muestran en la Tabla 1 y posteriormente se entregan los fundamentos para esta calificación.

Tabla 1. Análisis PEST para Agrícola Mondasol Ltda.

Dimensión		Negativo (N)	Equilibrado (E)	Positivo (P)
Político-legal	Clima político		X	
	Leyes fiscales y tributarias		X	
	Leyes de incentivo a la exportación		X	
Economía	Crecimiento (PIB)	X		
	Inflación		X	
	Política económica		X	
	Tasa de interés			X
Tecnología	Infraestructura		X	
	Tecnologías emergentes		X	
	I+D+i		X	
	Capital humano Avanzado disponible			X
Socio-cultural	Envejecimiento población	X		
	Oferta y demanda mano de obra	X		
	Estilos de vida de la población			X

Fuente: Elaboración propia en base a los antecedentes disponibles.

Dimensión político-legal. El ambiente político en Chile durante el año 2019 estuvo marcado por la complejidad del estallido social de octubre (Heiss, 2020; Jiménez-Yáñez, 2020). Este ha sido un acontecimiento histórico, que, sin duda generó cambios en el escenario político nacional, involucrando cambios de gabinete y manifestaciones sociales (Delgado y Flores, 2019; Agencia EFE, 2019). Además, indistintamente de la orientación política del Gobierno existente, el compromiso asumido por el Estado de Chile, se orienta hacia el fortalecimiento del desarrollo y diversificación de productos, dentro del marco de la exportación y competitividad en los mercados internacionales (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2020). En este contexto, el año 2020, se aprobó una política de desarrollo rural, con componentes territoriales, por ende una mirada global del desarrollo (Pefaur, 2020).

Desde el punto de vista tributario, existen una serie de normas dictadas que afectan a Agrícola Mondasol Ltda. Algunas inciden sobre el régimen de renta tales como Decreto Ley 830 (1974) del Ministerio de Hacienda, Decreto Ley 824 del Ministerio de Hacienda, otras sobre recaudación fiscal (Decreto Ley 825 del Ministerio de Hacienda), y finalmente aquellas que incentivan la exportación (Ley 18.480, Ley 18.634, y Ley 18.708).

Como se puede apreciar, si bien hay leyes de incentivo a la exportación, no precisan ser necesaria ni específicamente para temas frutícolas, por lo que se clasificó como equilibrado para Agrícola Mondasol Ltda esta dimensión.

Dimensión económica. Según Calani (2015), Chile es una de las economías que ha experimentado uno de los más rápidos crecimientos en las últimas décadas. No obstante, entre los años 2014 y 2017 presentó una desaceleración (Banco Mundial, 2021). A esto se le suma situaciones coyunturales como el estallido social del 2019 y la propagación del COVID-19.

La economía chilena se compone en gran parte por la explotación de cobre y la exportación de “*commodities*” en los diversos sectores. La incidencia que ha ido adquiriendo el sector agrícola, y particularmente el frutícola ha permitido alcanzar el 3 % de participación en el Producto Interno Bruto (PIB) en el año 2017 (ODEPA, 2017). Adicional a lo anterior, es importante notar que los intereses de las diversas industrias –sobre todo en la agroalimentaria- es la generación de valor agregado y el desarrollo en los mercados internacionales (Bravo, 2012).

En materia de inflación en el periodo en el que se hizo la pasantía, el comportamiento histórico del Índice de Precios al Consumidor (IPC) se encontraba en el rango meta esperado por el Banco Central de Chile, con una tasa de variación del 3 % durante el 2019 (Banco Central, 2020). De esta manera, el escenario en materia de precios se ve equilibrado, teniendo en cuenta no solo los datos coyunturales, sino la serie histórica de dicho indicador.

Las tasas de interés, que es definida por un organismo autónomo como es el Banco Central para controlar la inflación en Chile, estaba disminuyendo cuando se llevó a cabo la pasantía, llegando a un 0,5 % en el mes de noviembre, marcando su mínimo histórico (Banco Central, 2021).

Dimensión tecnológica. Según el informe “Agricultura Chilena: Reflexiones y Desafíos al 2030” (ODEPA, 2017), uno de los objetivos y desafíos más importantes de la economía y los sectores productivos de Chile es lograr movilizarse desde un modelo productor y exportador de recursos naturales, a uno que logre incorporar e integrar ventajas competitivas mediante avances tecnológicos propios que posibiliten la generación de valor. En este sentido, el nivel de infraestructura tecnológica (maquinarias, equipos y laboratorios) actual de los sistemas productivos, si bien permite obtener productos que son exportados a exigentes mercados internacionales, se debe avanzar para incrementar la competitividad, sobre todo en productos agrícolas y agroalimentarios.

Así, el factor infraestructura posee un equilibrio en la actualidad, al permitir producir bienes de exportación, pero para llegar a ser un factor positivo, implica materializar y consolidar tecnología de precisión y de 5ta generación en el contexto agrícola nacional (Sotomayor *et al.*, 2021). Es importante considerar las tendencias de las tecnologías emergentes como por ejemplo las de cuarta y quinta gama, las cuales requieren ser incorporadas en la producción agrícola y agroindustrial de manera transversal en cada uno de los sectores industriales. En este aspecto, según Sotomayor *et al.* (2021) un estudio llevado a cabo por el Observatorio para la Innovación Agraria, Agroalimentaria y Forestal (OPIA), dentro de las tendencias mundiales para la productividad agroalimentaria chilena se deben considerar las siguientes: i) agricultura de sensores, “big data” y software de gestión; ii) agrobótica; iii) control de cultivos mediante PC o Tablet; iv) biotecnología y “big data”

biológico; v) plataformas de economía compartida; vi) granjas verticales para las “smart-cities” del futuro que incorporen máxima seguridad alimentaria, alta tecnología y productividad en niveles superiores; vii) agricultura y ganadería celular; viii) tecnología satélite; ix) “inputs” y agricultura más natural; x) “eCommerce” agroalimentario y; xi) trazabilidad.

En este contexto, se abre un escenario bastante propicio para estas denominadas tecnologías de cuarta gama, las que permiten, entre otras cosas, satisfacer una demanda mundial creciente por productos agroalimentarios frescos, saludables, mínimamente procesados y listos para consumir (Matiacevich *et al.*, 2016). Sumado a lo anterior, Rodríguez y Munita (2005), indican que en Chile se ha estado formando mucho capital humano avanzado, en donde los profesionales y técnicos están adquiriendo cada vez más conocimientos, capacidades y habilidades en materia tecnológica y de I+D+i, y en el caso de la Región de Ñuble, con fuerte aplicación en el sector agroalimentario y frutícola.

Dimensión sociocultural. En términos socioculturales, los tres factores más determinantes de oportunidades y amenazas para Agrícola Mondasol Ltda son: i) el envejecimiento de la población; ii) la brecha entre oferta y demanda de mano de obra, y; iii) los nuevos estilos de vida de la población. Uno de los cambios demográficos más relevantes es el progresivo envejecimiento de la población y su participación activa en la fuerza laboral (Albala, 2020; Vives *et al.*, 2016). A esto se suma el mayor número de oportunidades de profesionalización en Chile, lo que reduce aún más la disponibilidad de mano de obra joven para esta industria (Varney, 2017; Anriquez, 2016).

Respecto a la oferta y demanda de mano de obra, a nivel nacional se presenta un déficit de mano de obra en general en la industria frutícola tanto en la cosecha en los predios, así como en packing, lo que además hace elevar el costo de la mano de obra (Portal Frutícola, 2018). Esto incide negativamente en Agrícola Mondasol, que debe considerar una mayor dificultad para reclutar al personal para el packing.

Análisis estructural de Porter

Este método permite llevar a cabo el análisis del entorno específico. Para esto, fue necesario definir el sector industrial en el que participa Agrícola Mondasol Ltda., teniendo en cuenta los tres criterios de Porter (1979). Así el sector industrial para

Agrícola Mondasol Ltda. está conformado por las empresas comercializadoras (mercado nacional) y exportadoras de fruta ubicadas en Chile, tales como: Agricamex, Agricom, AgroBerries, Alfaberries, Alimentos y Frutos S.A., Biofruit, CarSol, Agrícola Cato, Core Export, David del Curto, Dole, Driscoll's, entre otras.

De esta forma, considerando lo anterior, el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter muestra las fuerzas que inciden en el nivel de competitividad de la industria (Figura 7).

Figura 7. Interacción del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.



Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 1979.

Con base en Porter (1979), se valorizó cada aspecto de las fuerzas, para ello se consideró una escala de valores numéricos (Tabla 2), lo que posteriormente permitió promediar y así obtener valor para cada fuerza competitiva.

Tabla 2. Valoración para los factores del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Nivel o grado	Muy alto	Alto	Mediano	Bajo	Muy bajo
Valor numérico	5	4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 1979.

Fuerza 1: Poder de negociación de los clientes compradores. De los antecedentes entregados por la empresa, sus principales destinos de exportación son Estados Unidos (64 %), Europa (24 %) y Asia (12 %), existiendo una alta dependencia de los canales de distribución que posee la empresa.

La alta concentración de compradores y su relación con ellos, hace que el costo de cambio de comprador para Agrícola Mondasol sea alto. La información sobre las propiedades, usos y formas de consumo de fruta, se da mucho más en países desarrollados, los que inclusive están comenzando a manifestar cada vez un mayor interés por productos con mayor valor agregado (ProChile, 2017; Brites y Romero, 2019; Fuentes-Berrío *et al.*, 2019).

De esta manera, el poder de negociación de los compradores de fruta (arándanos, cerezas y castañas) ha sido evaluado como “Medio Alto” (Tabla 3).

Tabla 3. Poder de negociación de los clientes compradores.

Factor a evaluar	Evaluación del Poder de los compradores	Puntaje
Concentración de los compradores	Alto	4
Dependencia de los canales de distribución existentes	Alto	4
Costes de cambio de comprador	Alto	4
Disponibilidad de información para el comprador	Alto	4
Sensibilidad al precio del comprador	Bajo	2
Promedio	Medio - alto	3,6

Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores de Agrícola Mondasol son principalmente pequeños productores de arándanos, cerezas y castañas. Estos pequeños productores están muy fragmentados, por lo que poseen un bajo poder de negociación.

Para los productores de arándanos, cerezas y castañas, empresas como Agrícola Mondasol Ltda. son muy relevantes, ya que la no existencia de estas provoca que no tengan un mercado atractivo en donde comercializar su producción.

Los atributos de diferenciación de los proveedores vienen dados por parámetros de calidad y características propias de cada uno, como, por ejemplo, calibre, estado de maduración, variedad, etc. Sin embargo, no existen tantos parámetros de diferenciación en comparación a otros productos de mayor elaboración, por lo que ha sido clasificada como baja.

Así, el poder de negociación de los proveedores ha sido evaluado como “Medio” (Tabla 4). Esto se explica por el bajo grado de concentración de los proveedores y la escasa diferenciación de las materias primas, más allá de la calidad del fruto.

Tabla 4. Poder de negociación de los proveedores.

Factor a evaluar	Evaluación del Poder de los proveedores	Puntaje
Grado de concentración	Bajo	2
Incidencia del proveedor individual en la industria	Baja	2
Importancia de los insumos para el negocio del comprador	Muy alta	5
Grado de diferenciación de los productos	Bajo	2
Promedio	Medio	2,80

Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 1979.

Fuerza 3: Amenaza de nuevos entrantes. Una de las barreras de entrada para los nuevos competidores es la red de contactos con la que deben contar. Esta red debe considerar tanto el eslabón hacia adelante como hacia atrás de la cadena de valor. Este factor es clasificado como medio, ya que el nuevo entrante no siempre cuenta con una extensa red de contactos.

Una segunda barrera de entrada tiene que ver con el alto capital inicial necesario para poder competir en el sector. Este factor es clasificado como bajo, ya que no cualquier inversionista y/o empresa cuenta con altas sumas de capital para implementar una comercializadora de fruta.

El acceso a los canales de distribución es reducido, dada la concentración de los compradores que fue analizada anteriormente. Además, el grado de disuasión del precio de entrada es muy bajo para una empresa que está entrando al sector industrial.

Es importante considerar que cada uno de los factores se analiza desde la perspectiva de la amenaza que representa como nuevo entrante. Esto hace que los factores que han sido evaluados como importantes, generan una baja amenaza, ya que corresponden a barreras de entrada para los nuevos entrantes. En resumen, la evaluación de la amenaza de entrada de nuevos competidores se califica como baja (Tabla 5).

Tabla 5. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Factor a evaluar	Evaluación de la amenaza de nuevos entrantes	Puntaje
Red de contactos del nuevo competidor	Media	3
Acceso a grandes sumas de capital	Bajo	2
Acceso a los canales de distribución	Bajo	2
Grado de disuasión del precio de entrada	Muy bajo	1
Promedio	Baja	2

Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 1979.

Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos. Con relación a la amenaza de productos sustitutos, existe una baja relación de precio en comparación del desempeño del sustituto. Esto a partir de que la empresa exportadora no cuenta con muchas soluciones sustitutas presentes. Similar es lo que ocurre con el nivel de utilidades de los sustitutos, la cantidad de sustitutos disponibles y el grado de competencia. De esta forma, la amenaza de productos sustitutos para Agrícola Mondasol Ltda. es baja y se recoge en la Tabla 6.

Tabla 6. Amenaza de productos sustitutos.

Factor a evaluar	Evaluación de la Amenaza de productos sustitutos	Puntaje
Relación precio – desempeño del sustituto	Baja	2
Nivel de utilidades de los sustitutos	Bajo	2
Cantidad de sustitutos disponibles	Baja	2
Grado de competencia	Bajo	2
Promedio	Baja	2

Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 1979.

Fuerza 5: Nivel de rivalidad entre los competidores actuales. La quinta fuerza es en el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. De esta manera, la evaluación del nivel de rivalidad entre los competidores actuales en el sector industrial es media baja, con una puntuación media de 2,6. Esto se explica debido a que si bien la amenaza de productos sustitutos es baja (2,00), el poder de negociación de los compradores es medio (3,60), el poder de negociación de los proveedores es medio (2,80) y la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja (2,00). Los resultados de este análisis se recogen en la Tabla 7.

Tabla 7. Nivel de rivalidad entre los competidores actuales.

Factor a evaluar	Evaluación de la rivalidad Competitiva	Puntaje
Poder de los compradores	Medio alto	3,60
Poder de los proveedores	Medio bajo	2,80
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Baja	2,00
Amenaza de productos sustitutos	Baja	2,00
Promedio	Media baja	2,6

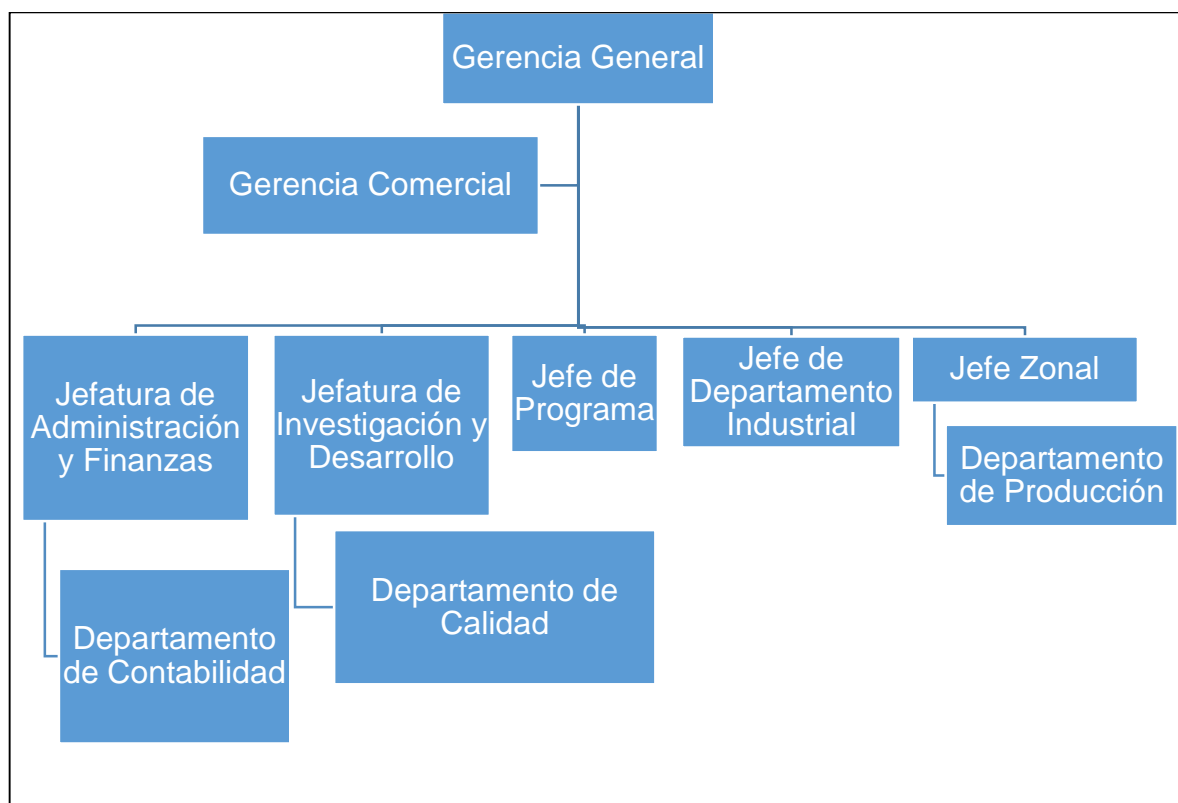
Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 1979.

Análisis interno de la empresa

Caracterización de la empresa. Agrícola Mondasol Ltda. es una empresa familiar fundada en febrero del 2010 por la familia Salgado, con experiencia en el negocio frutícola tanto nacional como internacional. De acuerdo con los antecedentes recabados de la empresa, el 80 % de su comercialización corresponde a arándanos, mientras que el 20 % restante se concentra en cerezas y castañas.

La empresa cuenta con 51 trabajadores permanentes, 233 trabajadores temporales para los cultivos, 730 trabajadores temporales para la cosecha y 20 supervisores, siendo clasificada como una empresa de tamaño mediano. Desde el punto de vista de la administración y organización de la empresa, las competencias tanto de su equipo gerencial, administrativo y de operación son las adecuadas para su correcta gestión y funcionamiento. A continuación, se presenta el organigrama de Agrícola Mondasol Ltda, donde se indican los diferentes cargos sus respectivas dependencias (Figura 8).

Figura 8. Organigrama de Agrícola Mondasol Ltda.



Fuente: Agrícola Mondasol Ltda., 2019.

Proceso interno de la empresa. El proceso comienza con la fase de la gestión logística de la empresa hacia sus proveedores, considerando el abastecimiento de materias primas y de servicios necesarios para las operaciones del negocio, tales como fruta de alta calidad, envases, servicios de transporte, entre otros.

La segunda etapa del proceso consiste en la recepción de la fruta, en donde se registran aspectos como el peso, variedad y el productor de procedencia. Luego de registrar estos antecedentes, se realiza el control de temperatura de la fruta y toma de muestras, para ajustar procesos. La fruta se mantendrá en frío hasta su ingreso a la fase de selección (Figura 9).

La fase de selección comienza con el ingreso de la fruta al pre-calibrador donde se descarta todo lo inferior a 12 mm, posteriormente, la fruta continúa por la máquina colorsorter, en donde se segregan todas las bayas con color verde y rojo, continúa a la máquina softsorter, la cual se encarga de realizar la selección en forma automática, separando la fruta blanda que no es apta para exportación.

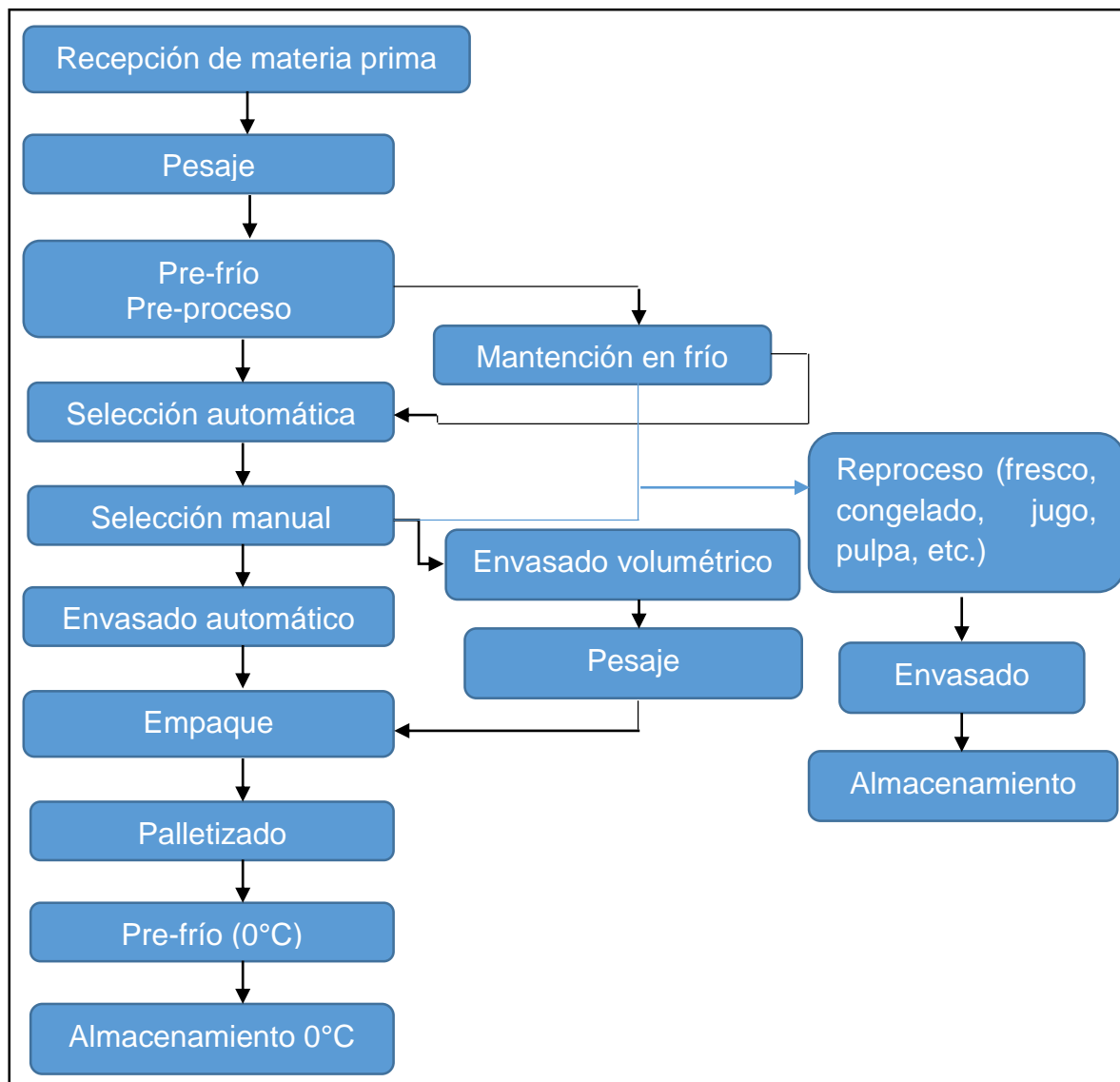
La fruta sigue por una cinta de alimentación a la máquina envasadora, siendo envasada en distintas presentaciones dependiendo de los requerimientos del cliente. Saliendo de la envasadora, los clamshells pasan por inyectora laser de tinta, la que imprime la trazabilidad de acuerdo a las normas de calidad del cliente.

Los clamshell se empaican en forma manual en cajas, para luego ser palletizadas. Una vez armados los pallets se envían a un pre-frío, donde se baja la temperatura de la fruta de 8 a 0 °C, temperatura óptima para su despacho posterior. Con un buen manejo de la cadena de frío el arándano fresco puede alcanzar una vida útil (shelflife) de hasta 55 días, que es lo mínimo que se requiere para los despachos con destino a Asia o Europa.

La fruta que no logra condición exportable, se destina al mercado interno y/o industrial.

Es el jefe de planta quien se encarga de coordinar las visitas del SAG para la toma de muestras, coordinar los despachos de camiones y la carga en aeropuerto o puertos, ya sea en la Región Metropolitana o en la Región de Ñuble.

Figura 9. Diagrama del proceso productivo de arándanos de Agrícola Mondasol Ltda.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Agrícola Mondasol Ltda., 2019.

Marketing y ventas: La empresa implementa diferentes modalidades, según sean los mercados de destino. Así los acuerdos de precio se usan con clientes asiáticos, firme para embarques aéreos y mínimos garantizados para fruta que se envía por vía marítima, además del pago de un 50 % una vez embarcada la fruta. En el resto de los mercados es a libre consignación. Respecto a los canales de comercialización en Europa se realiza venta directa en los supermercados, mientras que, en EEUU, Asia y el resto de los mercados internacionales es comercializado a

través de importadores. En cuanto a la promoción se realiza una mínima publicidad de su producto sólo a través de su página web.

Análisis FODA

El análisis FODA para Agrícola Mondasol Ltda. se realizó a partir de la información recopilada en el diagnóstico tanto interno como externo, cuyos principales resultados se muestran en las Tablas 8 y 9 a continuación.

Tabla 8. Elementos FO (Fortalezas y Oportunidades) para Agrícola Mondasol Ltda.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplia experiencia en la comercialización y exportación de fruta. ▪ Diversificación de la exportación en 3 frutas. ▪ Competencias profesionales adecuadas de sus recursos humanos. ▪ Proceso productivo bien definido. ▪ Abastecimiento de fruta por parte de la empresa durante toda la temporada de contraestación. ▪ Diversificación de los proveedores. ▪ Gran número de variedades de fruta. ▪ Adecuada localización de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta importancia económica de la actividad frutícola de exportación en la economía nacional. ▪ Amplia disponibilidad de proveedores. ▪ Baja amenaza de nuevos entrantes al sector. ▪ Baja amenaza de productos sustitutos. ▪ Tendencias de consumo saludable.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Elementos DA (Debilidades y Amenazas) para Agrícola Mondasol Ltda.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta dependencia del arándano en comparación a las otras frutas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejor posicionamiento de Perú en la exportación mundial de arándanos. ▪ Envejecimiento de los trabajadores dedicados a la cosecha.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de directrices estratégicas

Para diseñar la propuesta estratégica, se seguirá lo planteado por Wheelen y Hunger (2007), tal como se describe en la Figura 10. Todo proceso de definición estratégica comienza con la definición de la visión, la que determina la misión y los objetivos de la organización, así en base a los objetivos propuestos se diseñan estrategias.

Figura 10. Proceso de definición estratégica aplicado a Agrícola Mondasol Ltda.



Fuente: Elaboración propia en base a Wheelen y Hunger (2007).

Definición de la visión

La definición de la visión de una empresa u organización implica establecer la posición futura que aspira a tener, para lo cual a lo menos debiese tener respuesta para las siguientes preguntas: i) ¿Cómo seremos?, ii) ¿Cómo deberíamos ser?

Estas dos preguntas le permiten reflexionar a los miembros de la organización la diferencia entre hacia donde lo lleva su accionar actual en el futuro, de donde aspirarían estar.

Agrícola Mondasol Ltda, declara su visión, a través de su sitio web, la cual es la siguiente:

En inglés:

We are a family business, producing and exporting the best fruits to the world. We seek to have a permanent growth, with technological capacity and efficient processes to deliver fruit in a timely and quality way. And also be a reliable and valuable export platform for our partners, suppliers and work team."

En español:

Somos una empresa familiar que produce y exporta las mejores frutas del mundo. Buscamos tener un crecimiento permanente, con capacidad tecnológica y procesos eficientes para entregar fruta de manera oportuna. Y también ser una plataforma de exportación confiable y valiosa para nuestros socios, proveedores y equipo de trabajo.”

Sin embargo, al analizar la redacción de la directriz estratégica que aparece en el sitio web de la empresa como visión, es notorio que corresponde a la definición de una misión, ya que no tiene una mirada de futuro. De esta manera, la definición de la visión estaría más bien de acuerdo con lo que aparece en su sitio web como misión, siendo esta la primera propuesta de directriz estratégica para Agrícola Mondasol Ltda.

La Visión propuesta sería el texto que en la web aparece como Misión y que corresponde a:

“Produce and export the best fruit from South America to the world, been recognized for our quality, responsibility and fulfillment of our commercial commitments.”

“Producir y exportar la mejor fruta de América del Sur al mundo, siendo reconocida por nuestra calidad, responsabilidad y cumplimiento de nuestros compromisos comerciales.”

Definición de la Misión

La definición de la misión de una empresa u organización es la declaración de su razón de existir y por ende debiese responder a lo menos cuatro preguntas: i) ¿Quiénes somos?, ii) ¿Qué hacemos?, iii) ¿Hacia dónde nos dirigimos?, iv) ¿Cuáles son nuestras responsabilidades sociales?

De esta manera, considerando lo mencionado anteriormente, se confirma que la misión definida en el sitio web de la empresa, correspondería más bien la visión. A su vez, como se indicó, la visión es más bien la definición de una misión.

Así, teniendo en cuenta la definición de la misión de Agrícola Mondasol Ltda. y lo que plantea la teoría al respecto, se propone la siguiente misión:

*“Somos una **empresa** familiar que produce y exporta las mejores frutas del mundo. Buscamos tener un crecimiento permanente, con **alta** capacidad*

*tecnológica y procesos eficientes para entregar fruta **de alta calidad** de manera oportuna, **convirtiéndonos en una plataforma confiable y valiosa para la exportación, siendo socialmente responsables con nuestros socios, proveedores y equipo de trabajo.***”

De esta manera se responderían las cuatro preguntas:

- i) ¿Quiénes somos?:** somos una empresa familiar.
- ii) ¿Qué hacemos?:** producción, comercialización nacional y exportación de frutas.
- iii) ¿Hacia dónde nos dirigimos?:** crecimiento permanente, con alta capacidad tecnológica y procesos eficientes para entregar fruta de alta calidad de manera oportuna, siendo una plataforma confiable y valiosa para la exportación y abastecimiento del mercado nacional?.
- iv) ¿Cuáles son nuestras Responsabilidades Sociales?:** acciones de Responsabilidad Social con socios (stakeholder interno), proveedores (stakeholder externo) y equipo de trabajo (stakeholder interno).

Definición de los Valores

Los valores propuestos vienen determinados por la visión y la misión planteados para Agrícola Mondasol Ltda. En este caso, entendiendo los valores como normas de carácter general que rigen el comportamiento de los individuos de una organización, se proponen 4:

- i) Calidad:** alta calidad en el conjunto de propiedades y atributos presentes en nuestros productos, insumos y procesos. La calidad es el sello característico de las diferentes actividades de Agrícola Mondasol Ltda., otorgándole un valor superior en relación con sus competidores y una ventaja competitiva en el mercado.
- ii) Responsabilidad:** alto sentido de la responsabilidad en el cumplimiento de las diferentes obligaciones de la empresa, así como en la toma de decisiones. Además de la responsabilidad en las actividades cotidianas de la empresa, se hace hincapié en la responsabilidad social empresarial para con sus stakeholders externos e internos.
- iii) Trabajo en equipo:** el trabajo en equipo es un factor clave para la generación, desarrollo y mantenimiento de una ventaja competitiva, en donde colaboran equipos multidisciplinarios para cumplir las directrices estratégicas de la empresa, así como con los estándares de calidad en sus procesos y productos.

iv) Confianza: es la clave para generar vínculos sólidos con los clientes y grupos de interés. Para Agrícola Mondasol Ltda. la confianza se centra en la calidad de las relaciones que se establecen tanto en el interior, así como con el exterior de la empresa. En este aspecto, se busca una generación de relaciones fluidas, eficaces y transparentes.

Definición de Objetivos

Los objetivos que han sido definidos se encuentran en concordancia con la visión y la misión planteado para Agrícola Mondasol Ltda.

Objetivo general:

Incrementar y fortalecer las capacidades tanto productivas como de gestión de la empresa, para entregar fruta de la más alta calidad, en volúmenes y condición requerida por la demanda internacional y nacional

Objetivos específicos:

- Asesorar la fase de desarrollo técnico productivo de los huertos de los proveedores de frutales, de manera tal de mejorar la calidad y los rendimientos obtenidos, y así aprovechar las oportunidades del mercado.
- Mejorar las prácticas de aseguramiento de calidad y condición, e implementar nuevas normativas, protocolos y/o certificaciones de calidad tanto en los proveedores, así como en la logística de salida de la empresa, con el fin de diferenciar la propuesta de valor de la empresa.
- Incrementar el número de proveedores de frutales de manera tal de aumentar la participación de mercado y la oferta disponible para los mercados internacionales.

Definición de Estrategias

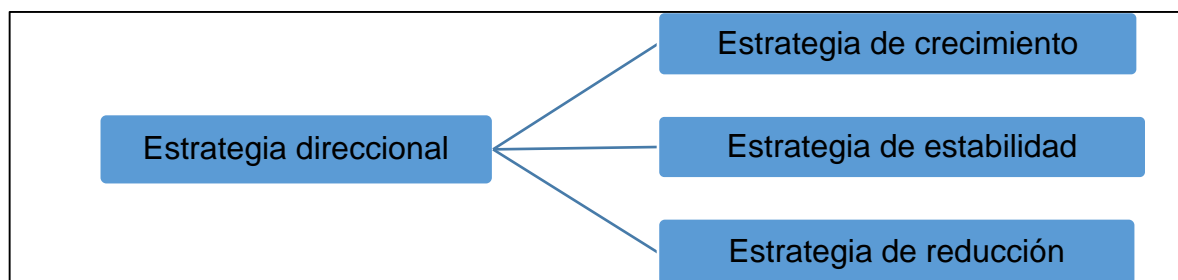
Teniendo en cuenta lo anterior, para Agrícola Mondasol Ltda. se han definido 4 grupos de estrategias, los cuales son: direccional, inversión, negocio y funcional (Medina *et al.*, 2009).

Estrategia direccional: indica cuál debiese ser la dirección de la empresa en términos generales. De acuerdo con la Figura 11 las alternativas pudiesen ser de crecimiento, de estabilidad o de reducción.

La estrategia propuesta dada la misión planteada y el análisis FODA realizado, es la de crecimiento. Esto debido a que la estrategia de crecimiento se utiliza cuando

se quiere lograr un incremento en los ingresos, activos, beneficios o alguna combinación de estos. Esta estrategia de crecimiento obedecería a un incremento del volumen de arándano comercializado.

Figura 11. Tipos de estrategias direccionales.

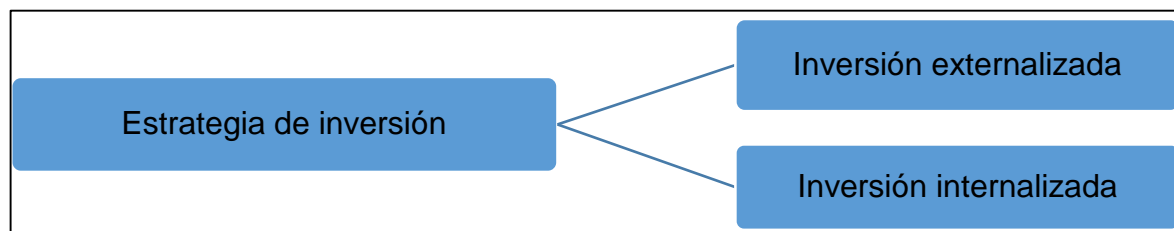


Fuente: Elaboración propia en base a Medina *et al.*, 2009.

Por su parte, no se ha escogido la estrategia de estabilidad ni de reducción, ya que la primera se implementa cuando la empresa desea continuar con sus actividades cotidianas sin hacer ningún cambio significativo de dirección, mientras que la segunda se aplica cuando la empresa posee una posición competitiva débil, lo que se traduce en menores ingresos inclusive pérdidas, que no es el caso.

Estrategia de inversión. Esta estrategia de inversión, puede ser de dos formas (Figura 12). Por una parte, se tiene una estrategia de inversión externalizada, la que se caracteriza por sacar de las funciones de la empresa aquellas que no sean relevantes o determinantes para la actividad, las que se deben subcontratar/externalizar. Por otra parte, la estrategia de inversión internalizada es la que incorpora a las funciones de la empresa aquellas que no eran parte pero que son relevantes para la actividad, las cuales se deben internalizar.

Figura 12. Tipos de estrategias de inversión.



Fuente: Elaboración propia en base a Medina *et al.*, 2009.

La estrategia de “Inversión externalizada” se utilizará para los servicios de asesoría en certificaciones de calidad, además de la producción de fruta que seguirá siendo por parte de productores que abastecerán a la empresa. En cuanto a la estrategia de “Inversión internalizada”, esta será utilizada para las funciones descritas en el proceso interno de la empresa, las cuales serán realizadas por personal contratado específicamente para desempeñarlas.

Estrategia del negocio. Existen variadas definiciones y clasificaciones para las estrategias a nivel del negocio (Porter, 1979), considerado la Matriz Producto/Mercado de Ansoff y las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter, para esta definición.

a) Estrategia Matriz Producto/Mercado: Esta matriz es la interacción de mercados y productos, ambos considerando su existencia o no. Así la Matriz ofrece 4 opciones estratégicas:

-Penetración de mercado: esta estrategia consiste básicamente en aumentar la participación en el mismo mercado con los mismos productos.

-Desarrollo de productos: en este caso, se busca mantener los mercados actuales, pero con nuevos productos.

-Desarrollo de mercados: esta estrategia busca desarrollar nuevos mercados, pero con los productos actuales.

-Diversificación: en este caso corresponde a una combinación de desarrollar nuevos mercados con nuevos productos.

Para Agrícola Mondasol Ltda, la estrategia a seguir es de “Penetración de mercado” y “Desarrollo de mercados”, atendiendo al mismo mercado objetivo con los mismos productos, además de comercializar los mismos productos a nuevos mercados como forma de diversificar el riesgo asociado.

b) Estrategia Competitiva Genérica de Porter: Se tienen las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos. La diferenciación busca ofertar un producto al mercado que tenga características que hacen que el cliente lo perciban como único y diferente. En la estrategia de liderazgo en costos se enfoca en ofrecer el producto al menor precio del mercado, a partir de bajos costos de producción.

Otra estrategia de Porter es el enfoque, segmentación o nicho. Consiste en dividir el mercado en segmentos y elegir el(los) que resulten atractivo(s).

También es posible combinar estas estrategias, así la estrategia de segmentación con enfoque en bajos costos divide el mercado y selecciona el(los) que se atenderá(n), añadiendo además costos de producción bajos los que se traducen en precios menores para los clientes.

Agrícola Mondasol Ltda., ha definido en los valores y objetivos el tema de calidad, por lo que se buscará incrementar y certificar los productos exportados por esta empresa, lo que implica seguir una estrategia de diferenciación.

Estrategia funcional. La estrategia funcional considera las áreas funcionales para lograr los objetivos propuestos. Se han seleccionado 3 áreas que son indispensables las cuales son:

- Estrategia financiera: financiamiento combinado (apalancado y conservador) para incrementar y fortalecer las capacidades de la empresa. Estrategia transversal a todas las áreas funcionales de la empresa.
- Estrategia de operaciones: colocar énfasis en el incremento de capacidades para procesar mayor cantidad de fruta con mejores estándares de calidad.
- Estrategia de calidad: se evaluarán las certificaciones que posicionen de mejor forma a Agrícola Mondasol Ltda. en el mercado.

CONCLUSIONES

- El trabajo realizado permitió proponer directrices estratégicas para una empresa comercializadora de fruta a nivel internacional en la Región de Ñuble.
- Proponer las directrices estratégicas de la empresa implicó considerar el contexto externo e interno de la empresa, para lo cual se utilizaron herramientas metodológicas como Análisis PEST, Análisis Estructural del Sector Industrial y Análisis FODA.
- Para proponer las directrices estratégicas también se consideraron las oportunidades del mercado internacional para los principales rubros que comercializa la empresa y las estrategias que puedan mejorar su competitividad.
- Las directrices estratégicas propuestas muestran un camino para el crecimiento sostenible de la empresa, y así alcanzar su visión, misión y objetivos en concordancia con sus valores declarados.

REFERENCIAS

1. Agencia EFE. 2019. El estallido social de Chile provoca un profundo cambio ministerial [en línea]. Agencia EFE, España. <<https://www.efe.com/efe/espana/mundo/el-estallido-social-de-chile-provoca-un-profundo-cambio-ministerial/10001-4097621>>. [Consulta: 10 julio 2022].
2. Albala, C. 2020. El envejecimiento de la población chilena y los desafíos para la salud y el bienestar de las personas mayores. Rev. Méd. Clín. Las Condes 31(1): 7-12.
3. Anriquez, G. 2016. Estudio desafíos en el mercado laboral para el desarrollo de la agricultura chilena [en línea]. ODEPA, Chile. <<https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/documentos-e-informes/desafios-en-el-mercado-laboral-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-chilena>>. [Consulta: 10 julio 2022].
4. Apey, A. 2019. La fruticultura en Chile: tendencias productivas y su expresión territorial. Mayo de 2019 [en línea]. ODEPA, Chile. <<https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/articulos/la-fruticultura-en-chile-tendencias-productivas-y-su-expresion-territorial>>. [Consulta: 15 julio 2022].
5. Banco Central. 2020. Estadísticas en Excel: Comercio exterior de bienes [en línea]. Banco Central, Chile. <<https://www.bcentral.cl/web/banco-central/comercio-exterior-de-bienes-excel>>. [Consulta: 10 julio 2022].
6. Banco Central. 2021. Informe de política monetaria: Marzo 2021 [en línea]. Banco Central, Chile. <https://www.bcentral.cl/documents/33528/2919674/IPoM_Marzo_2021.pdf/998bd805-857c-4266-9b8d-96be12534ec0>. [Consulta: 10 julio 2022].
7. Banco Mundial. 2021. Datos de libre acceso del Banco Mundial [en línea]. Grupo Banco Mundial. <<https://datos.bancomundial.org/>>. [Consulta: 10 julio 2022].
8. Banco Mundial. 2022. El Banco Mundial en Chile [en línea]. Grupo Banco Mundial. <<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>>. [Consulta: 10 julio 2022].
9. Barbosa, L. y N. Duque. 2017. Percepción, hábitos y consumo de alimentos nutricionales y saludables en Colombia. Trabajo de grado. Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Santiago de Cali, Colombia.

10. Blueberries Consulting. 2020. Avance temporada 2020-2021: Exportaciones de arándanos chilenos registran alza de 15% en relación a temporada anterior [en línea]. Blueberries Consulting, Chile. <<https://blueberriesconsulting.com/avance-temporada-2020-2021-exportaciones-de-arandanos-chilenos-registran-alza-de-15-en-relacion-a-temporada-anterior/>>. [Consulta: 10 julio 2022].
11. Bravo, J.A. 2012. Mercado de arándanos, sin nubarrones en el horizonte [en línea]. ODEPA, Chile. <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2012/10/7886_ArtArandanos102012.pdf>. [Consulta: 10 julio 2022].
12. Britez, M.G. y M.C. Romero. 2019. Conocimiento y consumo de alimentos funcionales en la comunidad académica de la Universidad Nacional del Chaco Austral. *Cienc. Docencia Technol.* 30(59): 285-294.
13. Calani, A.A. 2015. Impacto de la política monetaria en los mercados financieros: evidencia para renta fija y variable EEUU – Colombia – Brasil – Chile – México. Tesis, Magíster en Finanzas. Universidad de Chile, Postgrado Economía y Negocios. Santiago, Chile.
14. Chilealimentos. 2020. Resumen del mercado mundial de la cereza [en línea]. Asociación de Empresas de Alimentos de Chile A.G. <<https://chilealimentos.com/resumen-del-mercado-mundial-de-la-cereza/>>. [Consulta: 10 julio 2022].
15. ChileCerezas. 2020. Exportaciones de cerezas chilenas crecerían 15% en campaña 2019/20 [en línea]. ChileCerezas. <<https://chilecerezas.cl/exportaciones-de-cerezas-chilenas-crecerian-15-en-campana-2019-20/>>. [Consulta: 10 julio 2022].
16. Decreto Ley N°830. Código Tributario. Diario Oficial de la República de Chile. 31 diciembre 1974. Santiago, Chile.
17. Delgado, F. y J. Flores. 2019. Piñera concreta 8 cambios en el gabinete y opta por Gonzalo Blumel para el Ministerio del Interior [en línea]. Bio Bio Comunicaciones, Chile. <<https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2019/10/28/presidente-pinera-concreta-cambio-de-gabinete-como-respuesta-a-crisis-por-estallido-social.shtml>>. [Consulta: 10 julio 2022].
18. Domínguez, J.I., M.M. Vergara, R. Aguirre, D. Barrera, J. Montero, L. Cáceres, P. Equillor, A. Espinoza A. García, A. Reyes, G. Pino, M.J. Pizarro, B. Tapia,

- D. Acuña, E. Laval, L. Yáñez, M. Muñoz, G. Cartes, P. Contreras, A. Valdés y M. Galán. 2019. Panorama de la agricultura chilena [en línea]. ODEPA, Chile. <<https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/09/panorama2019Final.pdf>>. [Consulta: 15 julio 2022].
19. Fajardo, A., C. Martínez, Z. Moreno, M. Villaveces y J. Céspedes. 2020. Percepción sobre alimentación saludable en cuatro instituciones escolares. *Rev. Colomb. Cardiol.* 27(1): 49-54.
20. Fuentes-Berrío, L., D. Acevedo-Correa y V.M. Gelvez-Ordóñez. 2019. Alimentos funcionales: impacto y retos para el desarrollo y bienestar de la sociedad colombiana. *Biotechnol. Sector Agropec. Agroind.* 13(2): 140-149.
21. Heiss, C. 2020. Chile: entre el estallido social y la pandemia [en línea]. Fundación Carolina, España. <<https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/04/AC-18.2020.pdf>>. [Consulta: 10 julio 2022].
22. Henry, H.W. 1980. Strategic planning-What every manager must know. *Strateg. Manag. J.* 1(2): 191-192.
23. iQconsulting 2020. Anuario arándano 2019/2020. Mercado internacional de arándanos [en línea]. iQconsulting, Chile. <http://www.iqconsulting.com/files/Anuario_Arandano_iQconsulting_v3.pdf>. [Consulta: 10 julio 2022].
24. Jiménez-Yáñez, C. 2020. #Chiledespertó: causas del estallido social en Chile. *Rev. Mex. Sociol.* 82(4): 949-957.
25. Lawlor, J.E. 2010. The importance of strategic planning [en línea]. *Practical Decisions.* <<http://www.practicaldecisions.com/strategic-planning.pdf>>. [Consulta: 10 julio 2022].
26. Matiacevich, S., N. Riquelme y C. Arancibia. 2016. Perspectivas de las tecnologías aplicadas en productos IV-gama. *Contribuciones Científicas y Tecnológicas* 141: 48-55.
27. Medina, A., F. Godoy, C. Gallegos y S. Parejas. 2009. Estructura organizacional y conformación patrimonial de las sociedades anónimas en Chile. *ENEFA Proc.* 2: 785-804.
28. Ministerio de Relaciones Exteriores. 2020. Intereses de la política exterior de Chile [en línea]. Ministerio de Relaciones Exteriores, Chile.

<<https://minrel.gob.cl/minrel/politica-externa/intereses-de-la-politica-externa-de-chile>>. [Consulta: 15 julio 2022].

29. ODEPA (Chile). 2017. Agricultura chilena: reflexiones y desafíos al 2030 [en línea]. ODEPA, Chile. <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/ReflexDesaf_2030-1.pdf>. [Consulta: 15 julio 2022].
30. ODEPA (Chile). 2021. Estadísticas productivas [en línea]. ODEPA, Chile. <<http://www.odepa.gob.cl/estadisticas-del-sector/estadisticas-productivas>>. [Consulta: 17 julio 2022].
31. Ormazábal, Y.M., C.A. Mena, J.C. Cantillana y G.E. Lobos. 2020. Caracterización de predios productores de arándanos (*Vaccinium corymbosum*), según nivel tecnológico. El caso de la Región del Maule-Chile. *Info. Tecnol.* 31(1): 41-52.
32. Pefaur, J. 2020. Evolución de la fruticultura chilena en los últimos 20 años [en línea]. ODEPA, Chile. <<https://bibliotecadigital.odepa.gob.cl/bitstream/handle/20.500.12650/70234/evolucionFruticulturachilena.pdf>>. [Consulta: 17 julio 2022].
33. Portal Frutícola. 2018. Exportaciones de cerezas chilenas podrían duplicarse en los próximos cinco años [en línea]. Fedefruta, Chile. <<https://fedefruta.cl/exportaciones-de-cerezas-chilenas-podrian-duplicarse-en-los-proximos-cinco-anos/>>. [Consulta: 10 julio 2022].
34. Porter, M.E. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Rev.* 57(2): 137-145.
35. ProChile. 2017. Alimentos funcionales en Estados Unidos [en línea]. ProChile. <https://acceso.prochile.cl/wp-content/uploads/2011/09/Tendencia_EEUU_Alimentos_Funcionales_2017.pdf>. [Consulta: 17 julio 2022].
36. Rodríguez, C. y M.I. Munita. 2005. Capital humano avanzado y desarrollo: un desafío de política pública para Chile en el tercer milenio. *Revista Calidad en la Educación* (22): 81-96.
37. Sotomayor, O., E. Ramírez y H. Martínez. 2021. Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina [en línea]. CEPAL, Chile. <<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46965->

digitalizacion-cambio-tecnologico-mipymes-agricolas-agroindustriales-america>. [Consulta: 10 julio 2022].

38. Varney, S. 2017. Empeora la salud de trabajadores agrícolas, a medida que la fuerza de trabajo envejece [en línea]. KFF, USA. <<https://khn.org/news/empeora-la-salud-de-trabajadores-agricolas-a-medida-que-la-fuerza-de-trabajo-envejece/>>. [Consulta: 17 julio 2022].
39. Vives, A., A. Molina, N. Gray y F. González. 2016. Envejecimiento y trabajo en Chile: Propuesta para el monitoreo de la salud laboral. pp: 17-49. En: I. Irrarrázaval, E. Piña y M. Letelier (Eds.). Propuestas para Chile. PUC. Santiago, Chile.
40. Wheelen, T.L. y J.D. Hunger. 2007. Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos. (10a. ed.). Pearson Educación. Naucalpan de Juárez, México.