



**La oportunidad de Chile en el mercado
de alimentos de Francia, Reino Unido,
Alemania e Italia**
Resumen de gerencia

**LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE
FRANCIA, RU, ALEMANIA E ITALIA**

I El mercado de alimentos de la Unión Europea: aspectos clave de fondo

a) Información de fondo del estudio

En la primavera del año 2000, ProChile encargó la realización de un estudio sobre el mercado europeo de comida y bebida en el más amplio contexto posible. El estudio permitió comprender a fondo las tendencias relacionadas con la distribución y la competencia emergentes, y el consumidor, que afectarán al mercado durante la próxima década. Gracias a este estudio pudimos desarrollar amplios esquemas para ayudar a los productores chilenos a la hora de dar prioridad a la entrada de sus productos y desarrollar una estrategia frente al mercado europeo.

Se consideraron cuatro mercados¹ prioritarios susceptibles de una investigación más detallada; en este informe se analizan los resultados del consiguiente estudio sobre el mercado, la industria y el consumidor.

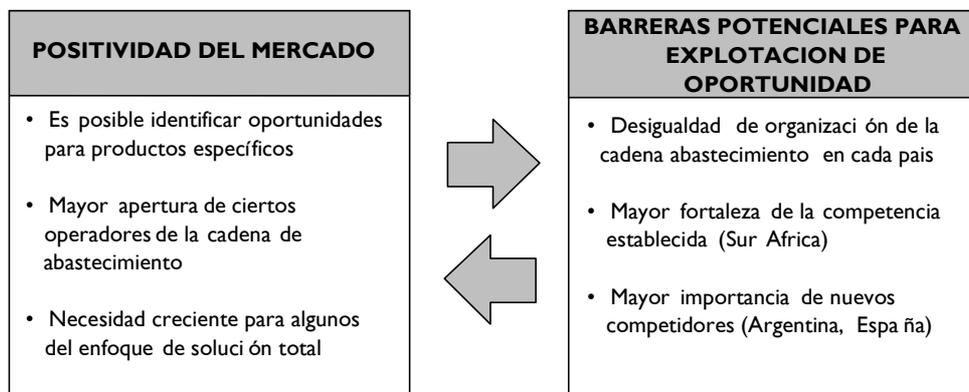
A pesar de que nuestro estudio ha identificado claramente una serie de oportunidades a corto, medio y largo plazo para los exportadores y comerciantes chilenos en los cuatro mercados analizados, tanto en los sectores de comida como ingredientes industriales, no deben subestimarse las barreras existentes a la hora de ingresar y desarrollar la estrategia de comercialización en todos los mercados. A pesar de que existen algunas diferencias según el mercado (como veremos más adelante) hay una serie de factores positivos y negativos potenciales que se pueden aplicar a los cuatro mercados.

¹ Reino Unido, Francia, Alemania, Italia

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

Barreras clave para el desarrollo identificadas



Implicaciones para los exportadores y comerciantes chilenos

- ✓ Las barreras de entrada no son insuperables.
- ✓ En cada mercado, nuestro estudio ha identificado una serie de oportunidades para productos específicos – algunos son nichos de mercado, otros parecen proporcionar un mayor potencial de volumen para los exportadores y comerciantes; algunos centrados en el consumidor, otros en el mercado de los ingredientes industriales.
- ✓ Sin embargo, en algunos de los países analizados – sobre todo en el Reino Unido y Alemania – el grado de interés en los productos producidos por Chile es mucho mayor que en otros, y por ello “vender” a la industria es, relativamente hablando, más fácil. Además, en el Reino Unido, el nivel de “organización” en cada nivel de la cadena de abastecimiento es tal, que es posible centrarse en la administración de cuentas y construir una relación dinámica y beneficiosa para las partes. Esto no quiere decir que sea imposible (o innecesario) en otros mercados (ni mucho menos), simplemente el desafío será mayor.
- ✓ En todos los mercados, excepto en el Reino Unido, no obstante que las oportunidades de nuevos mercados puedan ser limitadas, existen oportunidades significativas de mayor penetración en sectores en los que los exportadores chilenos ya están presentes. Independientemente de que hablemos de una oportunidad relacionada con el consumidor o un ingrediente industrial, el éxito aquí, depende de los exportadores en cuestión, según el enfoque diferente que se adopte frente a los distribuidores o los contactos de venta directa con los que se trabaje.
- ✓ Hasta la fecha, la relación existente entre muchos exportadores y sus llamados “socios” de importación/distribución, se ha basado en la pura demanda y suministro.
- ✓ A pesar de que siempre habrá lugar para las relaciones puramente comerciales, si se adopta un enfoque de asociación real en este tipo de relaciones, es posible que los exportadores en cuestión puedan realmente avanzar y ganar participación en el mercado. Además, deberá tenerse en cuenta que también es posible que los exportadores logren reducir el grado de importancia que se da al precio.

II Las diferencias de los mercados no deben subestimarse

a) Información de fondo del mercado

En muchas áreas, no se pueden hacer afirmaciones a la ligera cuando se trata de analizar la situación “europea”. Lo anterior quedó confirmado durante el estudio de los cuatro mercados analizados: el Reino Unido, Francia, Alemania e Italia, sobre todo teniendo en cuenta que no estamos considerando únicamente las oportunidades a las que se enfrentan los exportadores chilenos en el sector minorista, sino dentro del sector de horeca (hostelería), así como en los puntos de venta y el sector de procesamiento de comida industrial.

Evidentemente, estamos teniendo en cuenta una amplia gama de productos de todo tipo, forma y posición dentro del mercado, lo cual complica la situación. Pero incluso en el nivel más básico, debemos de considerar las diferencias que existen en la cadena de abastecimiento de alimentos de los diferentes países:

País	Características clave de la cadena de abastecimiento
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado de hostelería más organizado y desarrollado de Europa – consolidación dirigida por 4 grupos dominantes que se dedican a las actividades relacionadas con el ocio, presentes en la mayoría de canales del sector de hostelería. - Un sector minorista muy concentrado; la norma son las compras centralizadas, con minoristas clave desarrollando sistemas de distribución nacional (bajo contrato). - La hostelería está valorada en unos 35.800 millones de dólares (ventas al consumidor) y está previsto que aumenten en un 2,75% por año comparado con el 0,5% por año del sector minorista.
Francia	<ul style="list-style-type: none"> - La hostelería está valorada en unos 66.500 millones de dólares (ventas al consumidor). - Alrededor del 23% del sector de hostelería está organizado, dividido entre QSR y cadenas de comida rápida – hay una serie de cadenas nacionales importantes en el sector comercial. - El sector minorista se concentra cada vez más – los descuentos bajos son la estrategia dominante del sector minorista, sin embargo, éste sufre cada vez más la presión que ejerce la oferta de descuentos altos y de productos de calidad.

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

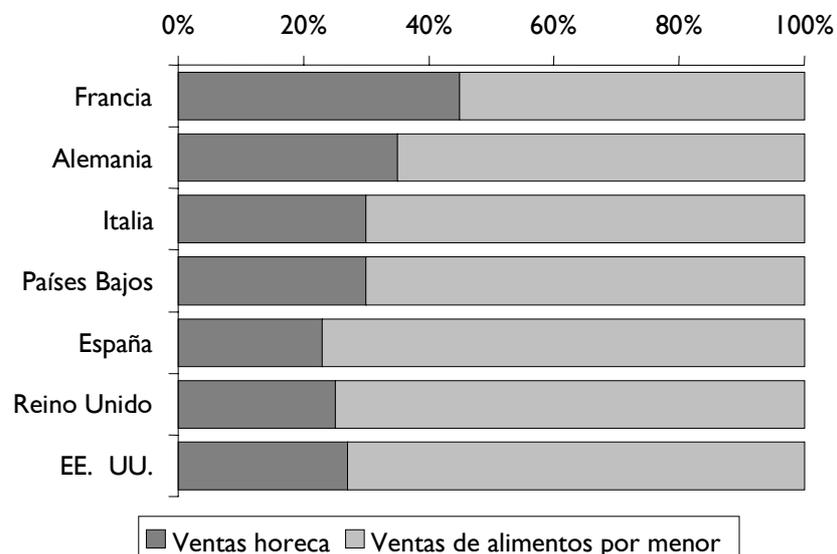
Resumen de gerencia

País	Características clave de la cadena de abastecimiento
Alemania	<ul style="list-style-type: none">- La hostelería está valorada en unos 59.100 millones de dólares (ventas al consumidor).- Un nivel muy bajo de organización entre los operadores del sector de hostelería (10% son cadenas).- La importancia de los descuentos altos en Alemania; los consumidores esperan precios bajos y una buena relación de costo beneficios (es decir, productos de calidad) a bajos precios.- La división por regiones es otro factor clave en la cadena de abastecimiento alemana; la lealtad en el consumo local, a menudo durante generaciones, es todavía muy importante y difícil de romper.
Italia	<ul style="list-style-type: none">- El sector de hostelería es importante (valorada en 52.200 millones de dólares (ventas al consumidor) pero relativamente desorganizado y en el que es difícil entrar (en la hostelería hay rutas locales de abastecimiento establecidas).- Una organización de puntos de venta mucho más evidente en el norte del país que en el sur; consolidación y desarrollo del sector minorista múltiple muy evidente en el norte.- Un alto grado de inversión extranjera en el sector minorista, aunque las marcas internacionales no han conseguido incursionar en el sector de hostelería.

Los aspectos destacados anteriormente serán tratados con más detalle a continuación.

El papel de la hostelería en el contexto del mercado general de alimentos... El sector de hostelería de Europa Occidental está atravesando un periodo de transición y crecimiento y, aunque menos desarrollado, sigue en liderazgo al del mercado de los Estados Unidos. En 1999, se estimó que el sector de hostelería de los Estados Unidos estaba valorado en 329.000 millones de dólares, lo que suponía casi el 50% del gasto en alimentos. Teniendo en cuenta que el sector de hostelería en Europa alcanza en la actualidad un promedio de sólo un 25% del total del gasto en alimentos, no es probable que se alcancen los niveles de los Estados Unidos en los próximos 15-20 años. El tamaño del sector de hostelería, en lo que respecta a participación en el mercado total de alimentos se puede ver a continuación, en los diferentes países.

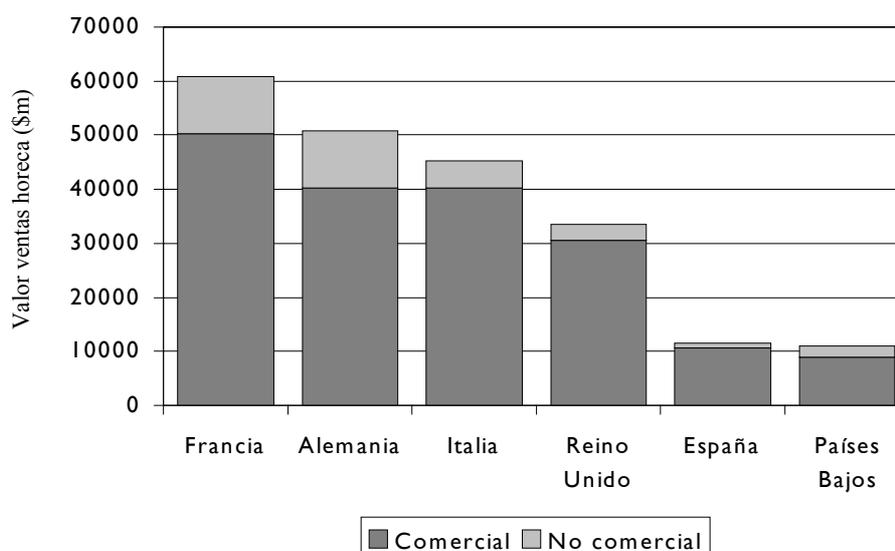
**La proporción de gasto del consumidor en hostelería y compras al por menor,
1999**



Fuente: *Financial Times Food Business, 1999*

A continuación ilustramos específicamente el valor de las ventas dentro del sector de hostelería por país, y la participación relativa en el mercado de los sectores comerciales y los, así llamados, no comerciales. Incluimos a Los Países Bajos y a España con propósitos comparativos.

La hostelería en Europa, por valor (volumen de ventas), 1999



LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

A continuación nos centraremos en el sector minorista... En la siguiente tabla se describen las características de los cinco principales mercados minoristas europeos.

	Características generales del sector minorista	Principales protagonistas (participación en el mercado)
Francia	<p>Un mercado muy concentrado.</p> <p>Las ventas en hiper y supermercados alcanzan el 60% del total de ventas de alimentos con un 15% adicional que corresponde a tiendas de descuentos, tiendas del centro de las ciudades y grandes almacenes.</p> <p>Los puntos de venta tradicionales independientes (incluidos mercados al aire libre) alcanzan un 20% de las ventas de alimentos.</p> <p>Las restricciones limitan en la actualidad el número de aperturas de hiper y supermercados (los minoristas se han visto obligados a mirar hacia fuera para crecer).</p> <p>Los productos con marca propia alcanzan un 19,1% de las ventas (por valor).</p>	<p>Carrefour/Promodès (25,4%)</p> <p>Grupo Lucie: Leclerc & Système U (25,4%)</p> <p>Intermarché (13,8%)</p> <p>Auchan (13,1%)</p>

**LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA,
REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA**

Resumen de gerencia

	Características generales del sector minorista	Principales protagonistas (participación en el mercado)
Reino Unido	<p>Un mercado desarrollado y muy concentrado (cinco protagonistas principales que realizan casi el 70% del total de las ventas de alimentos).</p> <p>Un entorno de libre mercado.</p> <p>Los supermercados tienden a ser más pequeños que en Francia o en Alemania.</p> <p>Los márgenes de utilidad más elevados de Europa (4 a 6%).</p> <p>En las afueras de las ciudades, las “multi-tiendas” han tenido mucho éxito. La búsqueda de crecimiento ha llevado a muchos comerciantes minoristas a regresar al centro de las ciudades, con tiendas de distribución más pequeñas para atraer al negocio local (por ejemplo Tesco Metro) y construir locales en las estaciones de combustible.</p> <p>Los almacenes de descuento alcanzan el 2% de las ventas de alimentos (valor). No se espera que el mercado crezca más debido a los bajos costos de los supermercados.</p> <p>Una alta penetración de la marca propia (alcanzando un 43,2% de las ventas por valor).</p>	<p>Tesco (20,5%)</p> <p>Sainsbury (18%)</p> <p>Asda/Wal-Mart (11,9%)</p> <p>Safeway (9,4%)</p> <p>Somerfield (9%)</p>
Alemania	<p>Un mercado consolidado y muy competitivo con los márgenes de utilidad más bajos de Europa (los 5 mayores minoristas suponen un 63% de las ventas de alimentos).</p> <p>El mayor mercado de alimentos de Europa, sin embargo durante los últimos años no ha experimentado un aumento de las ventas.</p> <p>Restricciones en la construcción y los horarios de apertura de almacenes.</p> <p>El sector del descuento está muy bien establecido, con protagonistas locales (por ejemplo Aldi) y extranjeros (Wal-Mart). El sector de productos de consumo está experimentando un rápido crecimiento.</p> <p>El nivel de penetración de la marca propia es muy alto (22,5% de las ventas por valor).</p>	<p>Metro (17%)</p> <p>Rewe (15,1%)</p> <p>Edeka/AVA (12,8%)</p> <p>Aldi (10,3%)</p> <p>Tengelmann (7,3%)</p> <p>NB: incluye ventas de no alimentos</p>

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

	Características generales del sector minorista	Principales protagonistas (participación en el mercado)
Italia	<p>Un mercado minorista muy dividido (las ventas al por menor de los cinco protagonistas principales alcanzan un 22% menos de la media europea).</p> <p>El comercio minorista moderno está sobre todo concentrado en el norte industrializado, especialmente alrededor de Milán.</p> <p>El comercio minorista en el sur sigue dominado principalmente por los almacenes pequeños e independientes – los consumidores están todavía apegados a una alimentación y costumbres de compra tradicionales.</p> <p>Un nivel de penetración de la propia marca muy bajo (8,5%).</p>	<p>Co-op Italia (8,8%)</p> <p>Intermedia (8,1%)</p> <p>Conad (6,3%)</p> <p>Grupo Gs (5,5%)</p> <p>Grupo Auchan</p> <p>Rinascente (5,4%)</p>

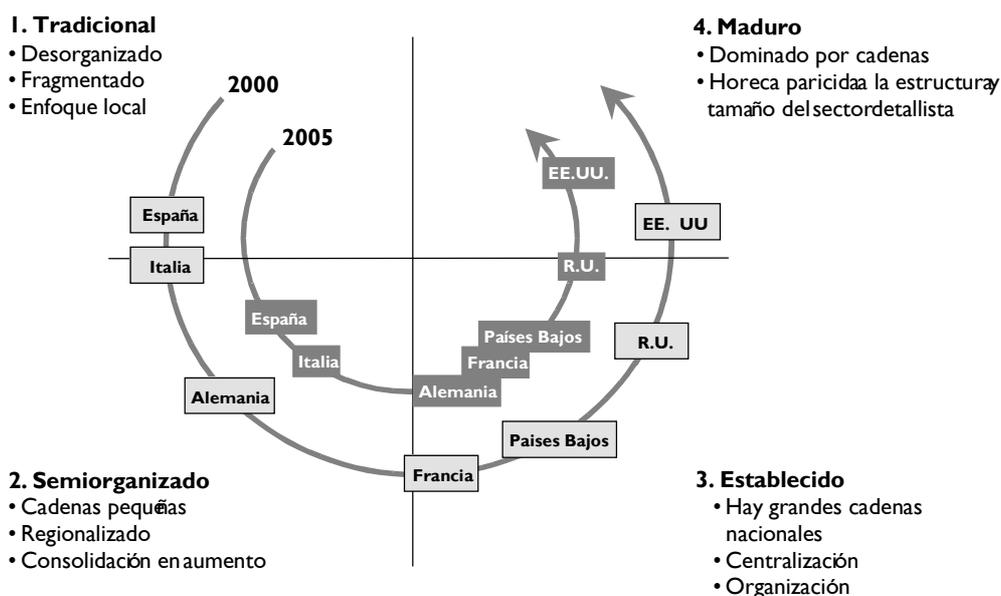
b) El proceso evolutivo dentro del mercado de alimentos

Revisando una serie de puntos tratados en un informe anterior elaborado para ProChile, está claro que comprender que *hoy* existen diferencias y saber que esto ayudará sin duda a desarrollar un plan de acción para aprovechar las oportunidades *inmediatas* que puedan surgir, sólo es un aspecto a tener en cuenta porque la situación actual cambiará con el tiempo.

Los cuatro mercados que son objeto del estudio comparten el objetivo común de incrementar la consolidación en todos los niveles de la cadena de abastecimiento de alimentos, sin embargo, dicho incremento ha de ser en grados diferentes. Aunque todos los mercados se mueven claramente en la misma dirección, el mercado de alimentos y las estructuras de distribución junto con el ritmo de cambio y desarrollo se diferencian de forma acusada según cada mercado.

ProChile ha estado expuesto en un informe anterior al siguiente modelo (y no nos disculpamos por repetirlo). El modelo refleja los principales mercados de Europa, (incluidos los cuatro mercados clave objeto de este estudio), según la fase de desarrollo del mercado de alimentos y de distribución, y muestra cómo creemos que progresarán a través del tiempo. Los Estados Unidos, como líder mundial indiscutible en cuanto a desarrollo del mercado de alimentos, en términos de valor y concentración del mercado, también ha sido incluido con motivos de comparación.

Desarrollo de la distribución europea de alimentos hasta el 2005



LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

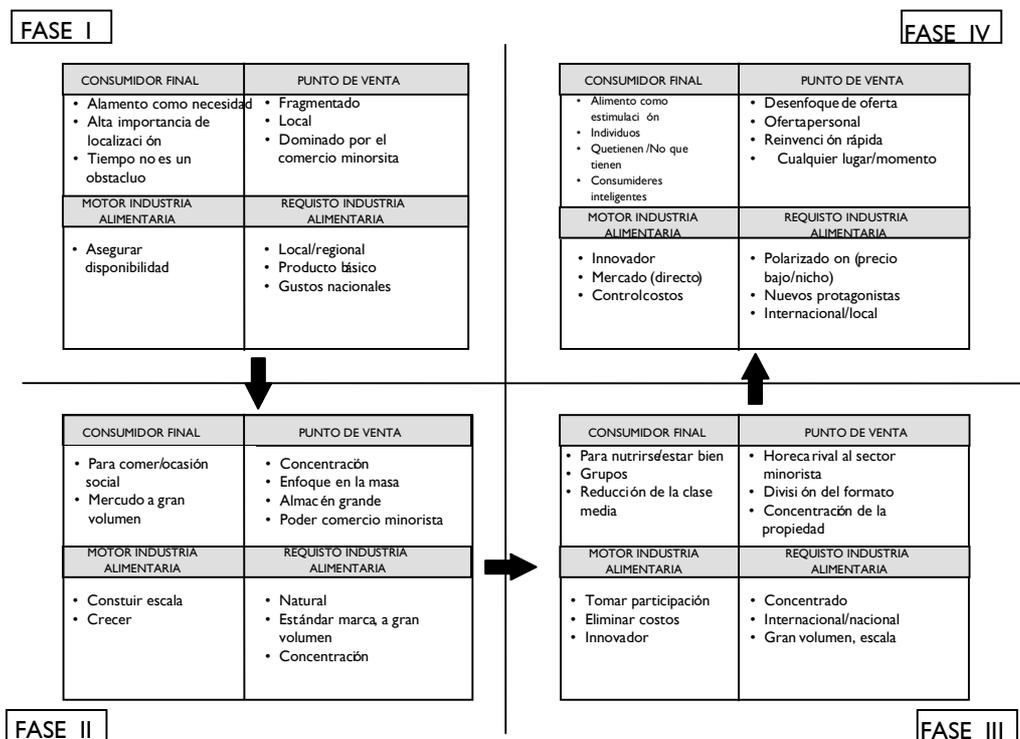
Cada uno de los países europeos estudiados se encuentra en la actualidad en fases de desarrollo muy diferentes. El Reino Unido es el más desarrollado, aunque todavía va rezagado respecto a los Estados Unidos. A pesar de la influencia de la dinámica del consumidor, es poco probable que en el 2005, incluso en el Reino Unido, se alcance el nivel de cambio en la estructura de las comidas, tan evidente en los Estados Unidos.

Por lo tanto, los cuatro mercados objeto de este estudio se encuentran en niveles de desarrollo muy diferentes. A esto debemos añadir que la cultura y las tradiciones inherentes tanto alimenticias como empresariales, (o la falta de las mismas, dirían muchos, en el caso de la cultura alimenticia del Reino Unido, por ejemplo), será de tal calibre que el movimiento individual de los países a través del modelo se verá o bien obstaculizado o acelerado.

Analizando el modelo en un nivel más profundo, nuestro estudio ha demostrado que existen claras diferencias entre las cuatro fases en términos de:

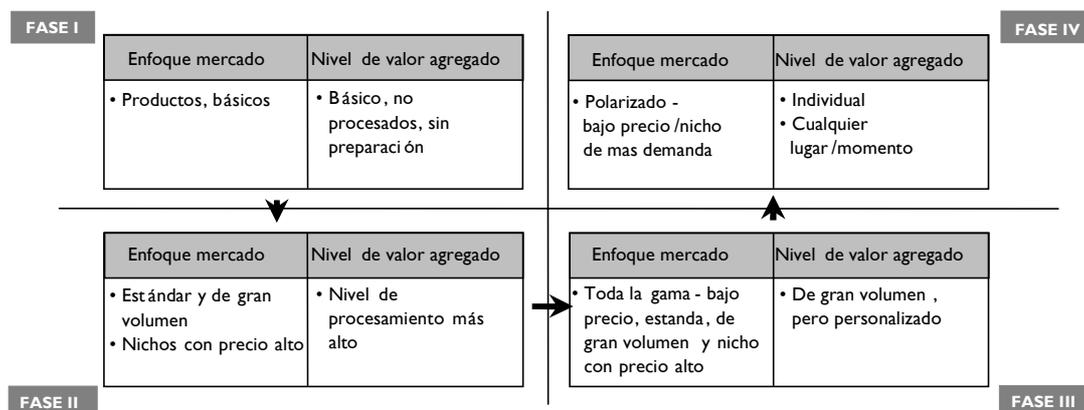
- estructuras de la industria de alimentos;
- bases de competencia y factores clave de éxito de la industria de alimentos;
- y la dinámica de la cadena de abastecimiento.

Estructuras clave de la industria de alimentos, bases de competencia y factores clave de éxito



A continuación, mostramos la probable disposición del mercado según la posición y el nivel de valor agregado del producto.

Disposición del mercado según la posición y el nivel de valor agregado



Un factor clave para desarrollar una estrategia a largo plazo adecuada será la de comprender claramente todo lo anterior (y, en realidad, la aprobación de las distintas organizaciones de exportadores y comerciantes de Chile). Porque, aunque podamos identificar algunas

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

oportunidades relacionadas con productos muy específicos (a pesar del nicho de mercado de hoy) a corto plazo, en los mercados menos sofisticados y organizados, como en Italia, las oportunidades más significativas (y más necesitadas de recursos) en estos mercados, surgirán a medida que el mercado de alimentos italiano y la propia industria en cuestión, evolucione y, en efecto, se mueva a través del modelo.

Implicaciones para los exportadores y comerciantes chilenos

- ✓ La paciencia será una virtud – algunos mercados evolucionarán más rápido que otros, pero todos evolucionarán con el tiempo.
- ✓ Se ha de utilizar el modelo para desarrollar y poner en práctica una estrategia organizada; las estrategias ya desplegadas e implantadas en los mercados más avanzados como el del Reino Unido (por ejemplo, las estrategias de entrada relacionadas con el mercado de alimentos ecológicos), pueden trasladarse a mercados menos desarrollados, mientras éstos avanzan según el modelo y evolucionan a su propio ritmo.
- ✓ Ha de recordarse que la cultura local dará forma a la naturaleza precisa de la oportunidad; algunas de las oportunidades que son evidentes en los sectores de comida procesada del Reino Unido, por ejemplo, nunca se manifestarán por sí mismas en un país como Italia, debido a que el consumidor da mucha importancia a la frescura como es el caso de las comidas y bebidas recién preparadas, así pues, las mayores oportunidades en un país como Italia seguirán estando relacionadas con el sector de productos frescos a medio y largo plazo.
- ✓ Mientras que en los mercados mucho más avanzados, los protagonistas de la cadena de abastecimiento reconocen que podría ser para ellos una ventaja el tener en cuenta los productos de Chile, en lo que respecta a poder proporcionar a sus clientes unos productos variados y de calidad, está claro que muchos exportadores han de optar por un enfoque a las ventas nuevas. El cerrar la puerta del contenedor tras la salida del producto de Chile y esperar que éste se venda solo, no es una opción. Esto se puede aplicar igualmente a aquellas oportunidades que son evidentes en los mercados de consumo y de ingredientes industriales.
- ✓ Sin embargo, esto no implica necesariamente que el exportador/comerciante deba invertir a corto plazo en una demanda de recursos significativa en el país importador. Por el contrario, significa que ha de invertir en recursos *dedicados y enfocados*.

III Conclusiones clave, un análisis resumido del estado de los mercados

El estudio que hemos realizado incluye un enfoque cualitativo y cuantitativo. De esta manera, de cada mercado analizado, resumimos los aspectos clave que están relacionados con los principales sectores sobre los que hemos investigado.

Reino Unido – resumen del mercado

Sectores clave del mercado – análisis de las oportunidades potenciales

De los cuatro mercados analizados, el mercado del Reino Unido es en el que Chile tiene una mayor representación y renombre. Nuestro estudio ha demostrado que en el Reino Unido el nivel comercial cuenta con una base sólida sobre la que construir (y desde la perspectiva del consumidor, es una hoja en blanco sin ningún tipo de ideas preconcebidas que puedan influir en las intenciones de compra). Uno de los asuntos que ha merecido más atención, ha sido el desarrollo de relaciones comerciales con los socios clave de la cadena de abastecimiento, lo que ha sido muy apreciado por todas las partes implicadas.

Sin embargo, las relaciones han sido en gran medida reactivas por naturaleza, y de hecho cabe (y hay una necesidad real) intentar dar un empuje a esta área. El objetivo último sería conseguir una relación de ganador a ganador entre los socios, con el exportador/comerciante chileno desarrollando un enfoque previsor dentro de esta relación, en lugar de perpetuar el enfoque reactivo seguido hasta la fecha.

Las oportunidades clave del sector se generan alrededor del producto fresco (tradicionalmente elaborado y ecológico) y el vino, mientras que las oportunidades referidas a los frutos secos y a los jugos de fruta son más limitadas.

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

Sector clave	Tamaño y dinámica del mercado	Oportunidad aparente y desafío asociado
Productos frescos	<ul style="list-style-type: none"> - Valor del mercado de 5.000 millones de libras (12,7 millones de toneladas – sector minorista). - Una penetración mínima de la marca. - Un mercado estático; el crecimiento sólo es evidente en las áreas de valor agregado (por ejemplo verduras ya cortadas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Actual explotar las oportunidades fuera de estación. - Concentrarse en el desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo.
Frutas y verduras congeladas	<ul style="list-style-type: none"> - Excluida la papa, el mercado de verduras congeladas asciende a 296.000t (411 millones de libras); el mercado de las frutas congeladas es mínimo. - El mercado minorista está dominado por la marca propia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades limitadas dada la dinámica del mercado y de la industria. - Una fuerte presión sobre el margen.
Frutas y verduras enlatadas	<ul style="list-style-type: none"> - Valor del mercado de 339 millones de libras (470.000 toneladas). - El declive del mercado a largo plazo es evidente. - Imperan los productos tradicionales. - La marca propia domina el mercado minorista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Únicamente oportunidad con precios bajos. - Potencial para explotar la demanda del sector minorista, pero de nuevo con márgenes reducidos.
Jugos de frutas	<ul style="list-style-type: none"> - Valor del mercado de 969 millones de libras (mil millones de litros). - Un mercado dinámico (crecimiento del 15% pa). - Importantes marcas de fabricantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad limitada para nuevos protagonistas en el sector minorista. - Oportunidad limitada para mejorar el grado de penetración como proveedores de ingredientes.
Vinos	<ul style="list-style-type: none"> - Valor del mercado de 1.560 millones de libras (8.500 millones de litros). - Mejora el conocimiento del consumidor. - Un fuerte aumento del consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vino chileno – necesidad de ampliación del catálogo. - Una buena base sobre la que se pueda crecer.
Productos ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Valor del mercado de 564 millones de libras. - Los productos frescos tienen el 50% de participación en el mercado. - El mercado crece un 40% pa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chile – una fuente potencial de productos orgánicos frescos. - Un desafío constante de calidad.

**LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA,
REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA**

Resumen de gerencia

Sector clave	Tamaño y dinámica del mercado	Oportunidad aparente y desafío asociado
Frutos secos	<ul style="list-style-type: none">- Mercado minorista valorado en 106 millones de libras.- Aumento debido a la tendencia en los aperitivos.- Mercado industrial– 50% del volumen de ventas.	<ul style="list-style-type: none">- Concentrar en el suministro dentro del proceso industrial.- Escasas oportunidades en el sector minorista.

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

Alemania – resumen del mercado

Sectores clave del mercado – análisis de las oportunidades potenciales

En una serie de sectores (destacando el de productos frescos y, aunque en menor medida, las frutas congeladas, los vinos y los frutos secos), los exportadores y comerciantes chilenos, han establecido una sólida base para construir el futuro. Sin embargo, un exitoso aumento de la penetración del mercado, implicará que ha de hacerse énfasis en el desarrollo de las relaciones con los socios clave de la cadena de abastecimiento. Muchos de los actuales socios comerciales han comentado su preocupación de que Europa, y Alemania dentro de ella, se sitúe en el último lugar de la agenda chilena en comparación con el esfuerzo que Chile hace en el mercado de los Estados Unidos. Este es un tema al que se le debe prestar atención.

Sector clave	Tamaño y dinámica del mercado	Oportunidad aparente y desafío asociado
Productos frescos	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado total de 10 millones de toneladas está valorado en 24.000 millones de marcos alemanes. - Con el tiempo se observa un crecimiento firme aunque insignificante. - Las preferencias de consumo son muy tradicionales. - La clave del futuro crecimiento es abastecer al consumidor con productos convenientes y variadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una oportunidad obvia para aumentar el grado de penetración del mercado. - Necesidad de mostrar compromiso con el mercado alemán. - Necesidad de mejorar las relaciones con los socios de la cadena de abastecimiento.
Frutas y verduras congeladas	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado minorista de 61.600 toneladas está valorado en 265 millones de marcos alemanes; hostelería – 199.698 toneladas. - Participación en el mercado de la marca propia del 33%. - El valor agregado es un factor clave para el éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad en el sector de las frutas congeladas (especialmente fresas, frambuesas, etc). - Concentrarse en el sector de hostelería y elaboración de comidas.
Frutas y verduras enlatadas	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo per capita– 13 kg pa. - Mercado en declive; presión de los precios. - Una importante participación en el mercado de la marca propia (47%). - Las tendencias clave son la conveniencia y la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grecia y Turquía, competidores clave. - Oportunidades nichos en fruta de bay de primera clase. - Pero dura competencia de precios.

**LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA,
REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA**

Resumen de gerencia

Sector clave	Tamaño y dinámica del mercado	Oportunidad aparente y desafío asociado
Jugos de fruta	<ul style="list-style-type: none"> - Valor del mercado de 8.480 millones de marcos alemanes - Consumidor líder mundial de jugos de frutas. - Propensión a que disminuya el volumen pero crezca el valor. - Las tendencias clave son la comodidad y la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> - El valor agregado supone oportunidades para los jugos y los concentrados.
Vinos	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado de 19 ml hl. - Un declive evidente del mercado a largo plazo. - El 50% del mercado es producción alemana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial para incrementar el volumen de ventas del vino chileno. - Enfoque en el sector detallista tanto como en el sector de hostelería.
Productos orgánicos	<ul style="list-style-type: none"> - Suponen el 2% del total del mercado de alimentos (participación en el mercado de los productos frescos – 25%). - El 65% de la demanda se abastece de importaciones. - Se prevé que el mercado crezca hasta el 10% del total del mercado de alimentos en el 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> - La competencia actual es la de Argentina como proveedor de Latinoamérica. - Oportunidad (nicho) de convertirse en proveedores de productos frescos ecológicos fuera de estación.
Frutos secos	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de frutos secos per capita– 1,3kg pc. - El consumo disminuye en el sector minorista. - La demanda crece en el sector industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad para el producto sultanias (sector minorista e industrial) - Concentrarse en el suministro de ingredientes para la elaboración de comidas.

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

Italia – resumen del mercado

Sectores clave del mercado – análisis de las oportunidades potenciales

En el mercado italiano y en todos los sectores donde tiene presencia, Chile tiene una imagen de socio comercial confiable. Su renombre está basado especialmente en productos frescos, vinos y frutos secos de calidad, sin embargo esto no quiere decir que hay oportunidades en cuanto a la venta de volúmenes importantes en estos sectores.

Nuestra investigación ha demostrado que la oportunidad clave en el mercado italiano radica en el sector de productos frescos, puesto que podrían explotarse las oportunidades de suministro durante los periodos fuera de estación. Sin embargo, los consumidores de este sector desconfían de este tipo de productos a causa de importaciones de mala calidad (aunque los productos son muy llamativos) del área mediterránea en especial. En este caso, es necesario desarrollar una política de comercialización centrada y de promoción del consumo y, como en los otros mercados, las promesas incumplidas tampoco serán toleradas. El consumidor italiano (que a la larga tiene en cuenta el sabor) responderá positivamente ante las estrategias que estén centradas en las frutas con pepa (por ejemplo, cerezas, manzanas, etc) de calidad superior.

Sector clave	Tamaño y dinámica del mercado	Oportunidad aparente y desafío asociado
Productos frescos	<ul style="list-style-type: none">- Valor del mercado 21.186 millones de liras (9,6 m t).- La comida fresca es una parte integral de la cultura italiana.- Reducción del margen comercial.- Competidores importantes: España, Argentina y Sudáfrica.	<ul style="list-style-type: none">- Condiciones difíciles de comercialización.- Necesidad de promoción comercial.- Chile: buena reputación por la calidad pero los precios son relativamente altos.
Frutas y verduras congeladas	<ul style="list-style-type: none">- Mercado total de alimentos congelados, 625.470t.- Mercado de verduras congeladas, 323.000t (crecimiento marginal cada año).- Mercado de consumo; estructura industrial concentrada.	<ul style="list-style-type: none">- No ha sido identificada ninguna oportunidad para los exportadores y comerciantes chilenos según la dinámica actual (y futura) del mercado y la industria.
Frutas y verduras enlatadas	<ul style="list-style-type: none">- Italia – más que autosuficiente en la producción de frutas y verduras enlatadas.	<ul style="list-style-type: none">- No ha sido identificada ninguna oportunidad para los exportadores y comerciantes chilenos.

**LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA,
REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA**

Resumen de gerencia

Sector clave	Tamaño y dinámica del mercado	Oportunidad aparente y desafío asociado
Jugos de frutas	<ul style="list-style-type: none"> - Valor del mercado 1.200 millones de liras (560 m l). - Importancia de las marcas; aumento de las propias marcas. - Estructura industria concentrada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial para desarrollar la marca de nicho, pero hay obstáculos significativos para poder entrar al mercado.
Vinos	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado total, 41 millones de hectolitros. - Mercado dominado por el vino italiano (1% importado). - A los consumidores jóvenes les gusta probar vinos no italianos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La evaluación del costo frente al beneficio indica que los costos tendrán más peso que los beneficios a causa del enfoque del esfuerzo chileno en el mercado italiano.
Productos ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas totales estimadas de alimentos ecológicos de 23 millones de dólares. - Alto grado de escepticismo entre los consumidores (el buen sabor es el criterio de compra más importante). 	<ul style="list-style-type: none"> - Aunque hay algún interés en los productos frescos y procesados de Chile, la recomendación es esperar hasta que el mercado alcance un mayor grado de desarrollo para ingresar.
Frutos secos	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda estacional del mercado (noviembre - enero). - Mercado competitivo (minorista e industrial). 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad limitada en cuanto el volumen o el margen en el ámbito minorista. - Potencial para el abastecimiento industrial.

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

Francia – resumen del mercado

Sectores clave del mercado – análisis de las oportunidades potenciales

A la hora de considerar las oportunidades por sector de productos, es claro que las mayores oportunidades están en las áreas en las que Chile tiene una base establecida y sobre la cual se puede construir, es decir, productos frescos y frutas congeladas.

Además de lo anterior, podemos identificar las oportunidades en el ámbito minorista (productos frescos) y en el caso de los exportadores y comerciantes chilenos, éstos han de cimentar su posición como proveedores de ingredientes de calidad para el procesamiento de alimentos a escala industrial (frutas congeladas, concentrados de jugos de frutas y frutos secos).

En todas las áreas mencionadas anteriormente, Chile tiene un buen renombre como proveedor de productos de calidad, aunque se ha visto una caída en términos de comercialización y promoción del consumo, y en cuanto al mejoramiento de sus relaciones comerciales, por lo general, dentro de la cadena de abastecimiento francesa.

Sector clave	Tamaño y dinámica del mercado	Oportunidad aparente y desafío asociado
Productos frescos	<ul style="list-style-type: none">- Mercado de 4,9 mn t, influenciado por los productos tradicionales elaborados en Francia.- Mercado estático año tras año.- Ampliación y desplazamiento de la gama de productos hacia el valor agregado (productos preparados).	<ul style="list-style-type: none">- Mayor penetración en el suministro fuera de estación.- Factores claves para el éxito: ampliación de la cartera de productos, promoción comercial, desarrollo de relaciones comerciales.
Frutas y verduras congeladas	<ul style="list-style-type: none">- Las verduras congeladas en 332.000 t dominan el mercado.- Crecimiento de la demanda del sector de hostelería.- El procesador percibe la necesidad del valor agregado.	<ul style="list-style-type: none">- Oportunidad del nicho en el sector de las frutas congeladas (en especial frutas de baya).- Industria y hostelería objetivo.
Frutas y verduras enlatadas	<ul style="list-style-type: none">- Mercado de 1,4 mn t, influenciado por los productos tradicionales con renombre.- La importancia de la marca privada en el sector minorista.- Necesidad continua del valor agregado.	<ul style="list-style-type: none">- Francia es un productor importante por su propio derecho.- No se ha identificado ninguna oportunidad importante para los exportadores chilenos.

**LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA,
REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA**

Resumen de gerencia

Sector clave	Tamaño y dinámica del mercado	Oportunidad aparente y desafío asociado
Jugos de frutas	<ul style="list-style-type: none"> - Valor del mercado 6.600 millones de francos (245m l). - Beneficio a partir de la preocupación del consumidor por su salud. - Cambio de productos a temperatura ambiente por productos congelados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se pudo determinar que hay una oportunidad para las importaciones de concentrados de jugos de frutas (el comprador es consciente del precio y la calidad).
Vinos	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo actual 60 l pc/pa. - El consumo se está reduciendo drásticamente. - Cambio al valor agregado y a los vinos de calidad. - El consumo femenino adquiere cada vez más importancia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial para que los vinos chilenos puedan incrementar el grado de penetración (el objetivo es el consumidor joven a través de horeca). - Reforzar las ventas es vital.
Productos ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Valor del mercado de 3.500 millones de francos. - Crecimiento del 12% pa. - Mercado dominado por los cereales (42% de participación por volumen). 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco interés en el suministro de productos ecológicos chilenos (no son vistos como productos competitivos en lo relativo al precio).
Frutos secos	<ul style="list-style-type: none"> - El total importado es de alrededor de 37.000 t pa, principalmente de Turquía. - Francia es un productor importante de ciruela seca. - Mercado estático (minorista e industrial). 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de nicho para las importaciones de uva seca de Chile (una oportunidad centrada en la comercialización).

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

IV Prioridades y recomendaciones estratégicas

Nuestro estudio de investigación ha demostrado que los exportadores y comerciantes chilenos tienen ante sí varias opciones posibles. Dejando a un lado, por el momento, el asunto del orden de los mercados distintos, vemos las opciones siguientes:

- I. Incrementar el grado de penetración en los mercados de alimentos existentes – en especial en lo que se refiere a productos frescos y vinos en el Reino Unido, Alemania y Francia, y únicamente productos frescos en Italia:
 - Apoderarse de una parte del mercado de la competencia existente evitando el deterioro de las bases de la competencia al nivel de los precios (un factor extremadamente difícil en el sector de los productos frescos dado el grado en aumento de la competencia, en especial de Argentina y el área mediterránea);

Si el exportador o el comerciante chileno puede acceder al mercado basándose en:

- la comprensión excelente del mercado de alimentos y de la cadena de abastecimiento (sin embargo, no sólo ha de tener en cuenta las condiciones actuales, sino las posibles condiciones futuras), lo que a su vez le permitirá ofrecer soluciones verdaderas que no sólo se limitan a suministrar el producto apropiado;
- el compromiso verdadero con la asociación estratégica;
- y la adopción de una política centrada y ordenada de comercialización en las fases de entrada y desarrollo,

tendrá una buena oportunidad de éxito en este mercado.

2. Incrementar el grado de penetración en el mercado de ingredientes industriales - en especial, en el sector de frutas congeladas, concentrados de jugos de frutas y frutos secos en todos los cuatro mercados (aunque es posible que no pueda aplicarse al Reino Unido en lo relativo a concentrados de jugos de frutas):
 - una vez más, apoderarse de una parte del mercado de la competencia establecida basándose en el ofrecimiento de soluciones dentro del contexto del desarrollo de asociaciones estratégicas con contactos comerciales;
 - el éxito en esta área depende de (a) el desarrollo del grado de confianza y credibilidad de las partes involucradas, (b) el desarrollo de una estrategia previsiva en nombre del

exportador y el comerciante chileno y (c) el conocimiento profundo de los diferentes aspectos que afectan (hoy y mañana) al socio en cuestión.

3. Explotar las nuevas oportunidades identificadas del mercado – en especial, las que estaban asociadas con el mercado de alimentos orgánicos:
 - inicialmente, en áreas menos preparadas y procesadas de los mercados más desarrollados y avanzados – es decir, el sector de productos frescos del Reino Unido;
 - con una perspectiva a más largo término, tratar de acceder a las áreas de demanda a gran volumen de los mercados desarrollados y en pleno desarrollo - por ejemplo, productos frescos ecológicos y productos básicos procesados en Alemania y Francia.

Basándonos en el estudio de investigación y análisis realizado durante este proyecto, a continuación presentamos un análisis SWOT para los exportadores y comerciantes chilenos en lo relativo al mercado europeo de alimentos. Tanto en el área de productos alimenticios de consumo, como en la de ingredientes industriales, en términos generales Chile tiene una buena reputación por la calidad de sus productos en los cuatro países donde se llevó a cabo el estudio, aunque esta reputación la comparte con los exportadores sudafricanos principalmente. Sin embargo, los exportadores chilenos pecan por la falta de alternativas en lo que respecta a los paquetes de servicio (es decir, un gama completa de tipos de fruta distintos) y el desarrollo de relaciones con los importadores más importantes. Aunque en apariencia está no es tan problemático en el mercado del Reino Unido, este es un aspecto extremadamente importante y deberá ser atendido lo antes posible.

Los términos que se utilizan en el título siguiente han sido elegidos cuidadosamente, es decir, “protagonista” en lugar de “exportador” y “mercado” en lugar de “cadena de abastecimiento”. Los dos casos implican un cambio de actitud y de cultura. En lo que respecta a los exportadores y comerciantes chilenos pues deben asumir un papel integral dentro de la cadena de abastecimiento de los cuatro mercados estudiados, en lugar de comercializar productos únicamente.

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

Análisis SWOT– Chile como protagonista del mercado europeo de alimentos

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none">- Reputación por sus productos de calidad – productos frescos, vinos, frutas congeladas, frutos secos.- Relaciones comerciales establecidas en todos los mercados.- Se percibe la relación de costo beneficio de los productos en el ámbito comercial.- Sistemas y estructuras logísticas establecidos en Europa.	<ul style="list-style-type: none">- Un enfoque en el desarrollo de las relaciones que esté basado en los vínculos comerciales del suministro y la demanda.- En lo que se refiere a las relaciones comerciales, se reacciona en lugar de prevenir los hechos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Mayor penetración del mercado (varias oportunidades en lo relativo a sectores/productos por país).- Buscar las oportunidades de comercialización por volumen en el sector minorista e del mercado industrial dentro del contexto anterior.- Buscar nuevas oportunidades de mercado (alimentos orgánicos) .	<ul style="list-style-type: none">- De la competencia establecida (en especial de Sudáfrica).- De los “nuevos protagonistas” (Argentina y España en lo que se refiere al suministro de productos frescos fuera de temporada).- La fortaleza del dólar hace que los precios de los productos chilenos no sean competitivos.- El mundo sigue su rumbo sin Chile.

La oportunidad para muchos exportadores y comerciantes chilenos sería, a largo plazo, posicionarse como proveedores de soluciones para la cadena de abastecimiento de alimentos (aunque dentro de sectores especializados). Desarrollando su posición a través de crecimiento orgánico, los exportadores han de buscar, por ejemplo, ofrecer carteras de productos ampliadas que satisfagan las necesidades y la demanda del comercio y del consumidor final (actuales y futuras) en cada uno de los mercados en cuestión.

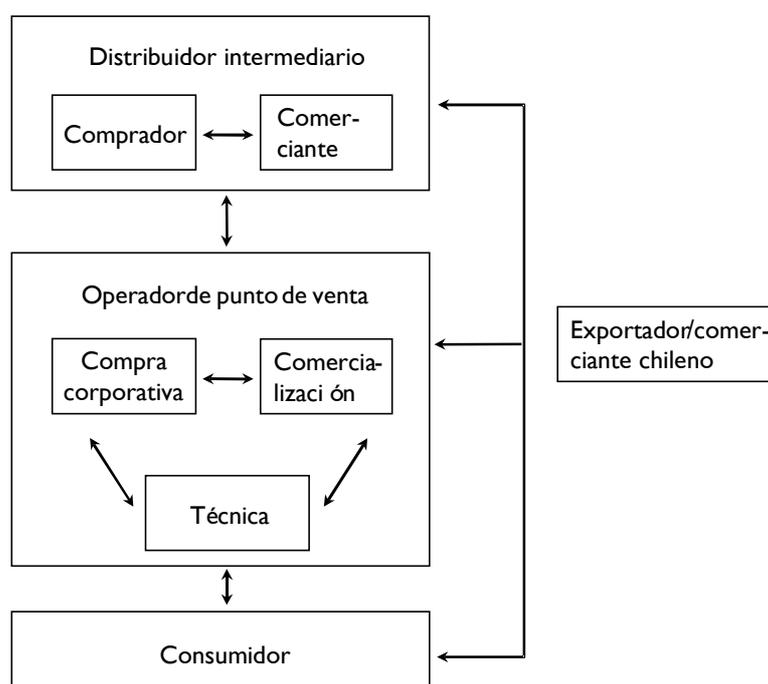
No se puede ignorar el hecho de que aunque, como es lógico, las cifras son importantes - puesto que en última instancia el tamaño del mercado se puede traducirse en proyecciones de participación, ingresos y márgenes - la posición dentro del mercado de alimentos en cada uno de los cuatro mercados en cuestión, sólo podrá establecerse con éxito (y de manera rentable para quienes les concierne), si las organizaciones exportadoras en cuestión están dispuestas a dedicar tiempo y recursos para desarrollar las relaciones comerciales.

Las relaciones deberán desarrollarse en forma horizontal y vertical en toda la cadena de abastecimiento para que los exportadores y comerciantes chilenos puedan tener la

oportunidad de desempeñar un papel importante en los mercados de cada uno de los países que son objeto de este estudio y satisfacer sus necesidades.

El diagrama siguiente es una ilustración del enfoque de varios niveles que ha de ser adoptado por aquellos que desean mejorar el grado de penetración del mercado dentro de las áreas de alimentos de consumo.

El enfoque que es necesario para las relaciones comerciales en el sector de alimentos de consumo



En este punto, vale la pena, hacer hincapié en algunas de las imágenes que el trabajo con nuestro grupo de consumidores pudo revelar. En los cuatro mercados que fueron objeto del estudio, es interesante (y quizás algo preocupante) que los participantes de nuestros grupos de discusión de consumidores (ABCIs, consumidores adultos menores de 55 años, compradores principales y una mezcla de quienes compran y no compran productos de origen chileno) no tuvieran una idea de lo que es Chile.

No obstante, en muchos aspectos, este hecho representa una oportunidad importante, puesto que implica comenzar desde cero, lo que a su vez quiere decir que no está permitido cometer errores. Es claro que en términos de compra repetida, el consumidor no perdona y, además, tiene una buena memoria. Quien falle una vez a la hora de ofrecer calidad, es muy poco probable que tenga una segunda oportunidad.

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

Las conclusiones de nuestro estudio acerca del consumidor del Reino Unido y Francia son descritas más adelante. Estas conclusiones difieren un poco de las de Alemania e Italia, e ilustran claramente la importancia de la promoción de la forma de educación que es necesaria a nivel del consumidor.

La perspectiva del consumidor - El Reino Unido ... Para la gran mayoría de los que participaron en nuestros grupos de consumidores, el país de origen tuvo muy poco impacto y juega un papel marginal a la hora de determinar la compra (o de otra manera) de un producto particular. El grado de desconocimiento acerca de Chile: su ubicación, economía, su gente su cultura, no ha de ser subestimado.

Aunque expresaron cierto grado de preocupación con respecto a la distancia que deben recorrer los productos desde Chile para llegar al Reino Unido, los encuestados de nuestro grupo de consumidores de todas las edades parecían estar dispuestos a probar los productos de Chile. Dado que las compras repetidas se realizan en la mayoría de los casos teniendo en cuenta la calidad de la comida (y la relación de costo beneficio percibida en la compra misma y, por consiguiente, el precio deberá tenerse en cuenta), esta es un área que no deberán pasar por alto los comerciantes chilenos en el Reino Unido. La degustación, proporcionar información relativa al uso del producto y la promoción de precios fueron vistas como estrategias clave para incrementar el grado de penetración chileno del mercado de alimentos del Reino Unido.

El grado de desconocimiento entre los consumidores en lo relativo a Chile, impidió calificar a Chile con respecto a los países competidores en los sectores del mercado del Reino Unido en que los exportadores chilenos estaban interesados (o posiblemente interesados).

La perspectiva del consumidor - Francia ... Como pudo verse en el Reino Unido, muchos de los que participaron en nuestro estudio de consumidores demostraron un alto grado de desconocimiento en lo relativo a Chile: su clima, ubicación y características generales, y quienes sabían dónde estaba ubicado Chile, tenían una idea muy somera acerca del país... *“es un país largo y angosto”... “tiene montañas y océano”*.

Cuando les pedimos mencionar los productos que estaban relacionados con Chile, de nuevo, el desconocimiento de muchos fue evidente. Con respecto a esta solicitud, los encuestados hablaron en forma general acerca de maíz, frijoles, papas, pimientos, café, fresas, cerezas, frutas exóticas y vinos (rojo y blanco, Chardonnay). Muchos dedujeron que las características de Chile eran similares a las de México porque ambos países estaban en Suramérica (no obstante la distancia que los separa).

Hubo la sensación de que por lo lejos que está de Francia y el hecho de que pocos conocían aspectos específicos que estuvieran relacionados con la industria chilena que les sirviera de referencia, Chile podría ser un país “limpio” y pobre o en otras palabras, subdesarrollado y no explotado. Nuestro grupo de encuestados piensa que los chilenos son buenos trabajadores, amigables y afectuosos. Además, creen que la agricultura chilena es en cierta medida no comercial, aunque ha de tenerse en cuenta que estos comentarios tenían un sentido de elogio y reconocimiento.

También ha de tenerse en cuenta que el grado de desconocimiento de nuestro grupo de consumidores encuestado no estaba limitado a Chile únicamente, sino a la mayoría de los países con los que compite Chile, por ejemplo, Nueva Zelanda y Australia (en lo referente a vinos), Argentina y Sudáfrica. A modo de ejemplo, las únicas imágenes de Sudáfrica que pudieron evocar, fueron los plátanos y los animales salvajes.

Chile no evocó imágenes ni sentimientos intensos (ni en lo que respecta a productos especiales ni como nación), para no decir que es posible que sea muy difícil desarrollar una imagen positiva. Los comerciantes tienen ante sí algo similar a un libro abierto, aunque el grado de apertura del consumidor francés ante los mensajes de comercialización apropiados está en entredicho. Serán los consumidores más jóvenes, en especial, los que demostrarán ser los más receptivos ante las campañas de los comerciantes chilenos. Sin embargo, es muy importante crear y desarrollar una imagen muy específica de Chile.

El grado de desconocimiento de los consumidores franceses parece ser tal que, en la mente del consumidor, Chile es sinónimo de Suramérica y, por consiguiente, si no se crea una imagen clara, los exportadores chilenos podrían verse abocados a una situación en la que los otros países suramericanos de la competencia podrían capitalizar a su favor el esfuerzo de los chilenos.

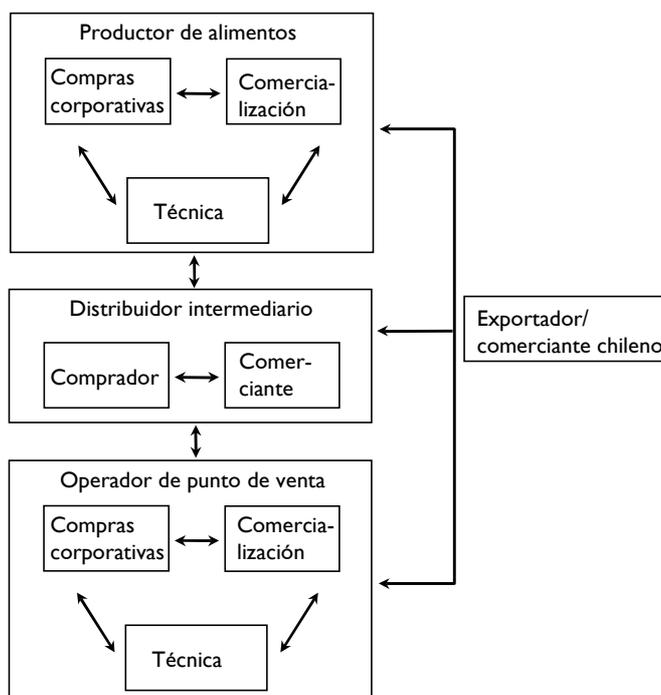
La oportunidad para los ingredientes industriales ... El enfoque recomendado en el caso de los exportadores y comerciantes que busquen desarrollar su posición como proveedores (¿o proveedores de soluciones?) en el sector industrial de procesamiento de

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

alimentos es similar, aunque los objetivos clave, como es obvio, difieren tal como se ilustra más adelante.

El enfoque requerido en cuanto a las relaciones dentro del sector de ingredientes industriales



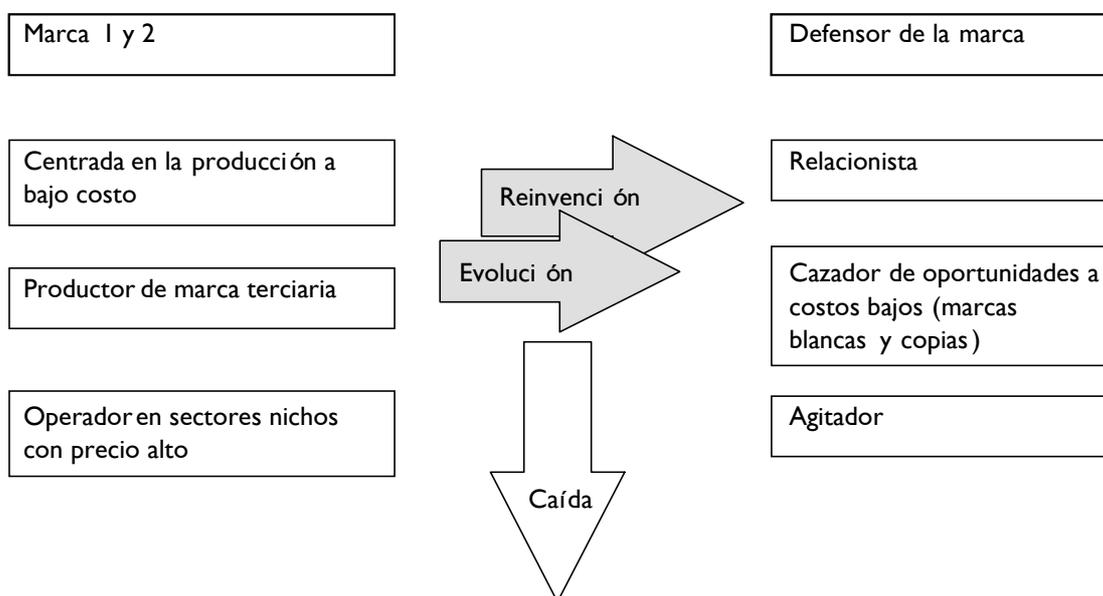
La proposición chilena de valor

Para resumir la situación competitiva que se detectó en cada estudio de mercado, en todos los mercados y sectores (posiblemente, excluyendo el mercado de alimentos orgánicos de todos los países), la competencia está bien establecida y centrada en sus objetivos. Sin embargo, nuestro análisis SWOT anterior, destaca varios puntos fuertes clave sobre los cuales podría construir el exportador y comerciante chileno.

Quienes piensan abastecer los mercados de alimentos no industriales, las bases actuales sobre las cuales se espera que el exportador y comerciante chileno compita son relativamente claras y directas y esto refleja una estructura que también es relativamente clara y directa de la industria de alimentos de todos los mercados de la Unión Europea.

Los protagonistas chilenos han de multiplicar su esfuerzo, sin embargo, para poder competir en el entorno industrial que caracterizará a la industria europea de alimentos durante los próximos cinco años a partir de ahora. Haciendo referencia a los modelos presentados anteriormente, el proceso evolutivo ilustrado más adelante ocurrirá más rápido en el Reino Unido, mientras que en Alemania, Francia e Italia será más lento.

La estructura de la industria de alimentos: hoy – 2010



La industria europea de alimentos 2010 - tipos de protagonistas emergentes

Tipo de protagonista industrial	Características
Defensor de la marca (comparte del 20-30% del total del mercado europeo de alimentos – 2010).	<ul style="list-style-type: none"> - Centrado en la marca - Operadores internacionales - Bastante lentos a la hora de tomar decisiones - Explotan los puntos de venta no tradicionales (por ejemplo, compras desde casa) - Base de productos “cash cow”, pero los productos son personalizados, lo que les permiten construir mercado - Acceso a recursos financieros, se aplica a las áreas de comercialización/comunicación
Agitador (comparte del 30-40% del total del mercado europeo de alimentos – 2010).	<ul style="list-style-type: none"> - Cercano al consumidor (desarrollo de una relación/diálogo de uno a uno) - Creadores de mercado/demanda - Flexible y en continua evolución (sólo opta por las funciones esenciales, las funciones no esenciales están hechas por contratantes) - El objetivo es la clase rica de la sociedad (30% de la base de consumidores, 50% del gasto en alimentos)

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

Tipo de protagonista industrial	Características
Relacionista (comparte el 20-30% del total del mercado europeo de alimentos – 2010).	<ul style="list-style-type: none">- Orientado a servicio al cliente en términos de relaciones comerciales- Centrado en las alianzas estratégicas (líneas claras de comunicación)- Excelencia de producción- Basan su pericia en el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo y conceptos nuevos- Productores flexibles pero a nivel de escala
Cazador de oportunidades (comparte el 10% del total del mercado europeo de alimentos – 2010).	<ul style="list-style-type: none">- Escala limitada (suelen estar orientados al mercado nacional)- Estructuras/sistemas de bajo costo- El objetivo es la clase más pobre de la sociedad y quienes tienen ingresos menos seguros- Relativamente flexible en términos operativos

Las implicaciones para la industria chilena

En la actualidad, las industrias chilenas que operan en Europa pueden pertenecer a uno de los tres siguientes tipos de protagonistas: el protagonista de la marca número 1 y 2, el operador que está centrado en la producción a bajo costo y el operador de marcas terciarias. Los primeros dos han desarrollado e implantado estrategias que están centradas en el desarrollo del mercado en el entorno europeo, mientras que el último opera en Europa sobre una base oportunista y comercial.

Durante los próximos cinco años en el mercado europeo, los protagonistas del tipo de la marca número 1 y 2 y quienes están centrados en la producción a bajo costo, deberán afrontar un importante desafío pues deberán convertirse en protagonistas defensores de la marca y relacionistas. Sin embargo, este será un proceso de cambio que deberán llevar a cabo para poder aprovechar las oportunidades que irán teniendo ante sí.

Bases de la competencia emergente

A medida que transcurra el tiempo, las bases sobre las que los exportadores y comerciantes chilenos deberán competir en Europa cambiarán de:

- poder de la marca por desempeño de la marca;
- desarrollo de nuevos productos por innovación;
- acceso a la distribución en masa por acceso a la distribución dividida;
- escala por flexibilidad;

**LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA,
REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA**

Resumen de gerencia

- mantener una política prioritaria de menor costo posible, para que las empresas puedan competir con valor en lugar del precio.

Definición de las bases futuras de la competencia

Bases actuales de la competencia	Bases futuras de la competencia
Acceso a la distribución	<i>Acceso al mercado . . .</i> De aquí a diez años, los protagonistas del mercado de alimentos deberán tener en cuenta y operar en sentido amplio con respecto al acceso a la distribución – el aspecto más importante será el acceso al mercado. Muchos tendrán necesidad de desarrollar directamente relaciones comerciales con el consumidor final.
Poder de la marca	<i>Desempeño de la marca . . .</i> El desempeño total de la marca será esencial cuando los protagonistas pretendan justificar su posición en el mercado a la hora de hacer negocios o ante el consumidor.
Escala	<i>Desarrollo de relaciones . . .</i> La división de la base de clientes y en el punto de venta implicará la transferencia del énfasis en la escala al desarrollo de relaciones ascendentes y descendentes dentro de la cadena de abastecimiento. La importancia de este aspecto será la capacidad que tendrá el proveedor de alimentos para desarrollar relaciones comerciales internacionales.
Flexibilidad	<i>Flexibilidad . . .</i> La importancia de la flexibilidad será aún mayor durante los próximos diez años dada la dinámica competitiva que estará asociada con el mercado de alimentos.
Acceso a recursos financieros	<i>Uso de los recursos financieros . . .</i> Poder tener acceso a recursos financieros únicamente dejará de ser una garantía para tener participación en el mercado, pues lo importante será la forma como se utilicen dichos recursos. En la que será una industria de alimentos altamente competitiva, sólo quienes tengan imaginación y sean extremadamente astutos en la forma de utilizar sus recursos combinando la comercialización, distribución y producción, podrán sobrevivir.
Desarrollo de productos nuevos	<i>Innovación . . .</i> En el futuro, la intensidad de la competencia en la industria y el mercado de alimentos como un todo, combinada con la competencia entre los diferentes sectores, hará aumentar el grado de importancia de todo lo que abarca la innovación centrada en el mercado. Los proveedores de alimentos deberán estar preparados para innovar la manera de comercializar, distribuir y de marcar sus productos, de igual forma en lo que se refiere a su estructura y organización corporativa, por ejemplo.

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

Posibles puntos fuertes por tipo de protagonista y base de competencia

	Defensor de la marca	Agitador	Relacionista	Cazador de costos bajos
Acceso al mercado				
Desempeño de la marca				
Desarrollo de relaciones				
Flexibilidad				
Uso de los recursos financieros				
Innovación				

Las implicaciones para la industria chilena

La tabla anterior destaca la necesidad que tienen el defensor de la marca y el relacionista de desarrollar una imagen clara y de acercarse al mercado. La intensidad de la competencia en la industria de alimentos que estos dos tipos de protagonistas deberán enfrentar de parte de los agitadores que emergerán dentro de Europa o cerca de los mercados europeos, no deberá subestimarse.

Además de identificar el entorno en el que el exportador y el comerciante chileno tendrán que competir como proveedores del mercado de consumo, el análisis anterior destaca los problemas que tendrán que afrontar si su estrategia de mercado fuera la de proveedores de ingredientes.

En lo que respecta a este aspecto, las bases sobre las que el proveedor de ingredientes compite en Europa en la actualidad son relativamente simples y directas, a saber:

- precio;
- volumen/escala;
- seguridad de abastecimiento - local;
- y acceso al cliente.

Sin embargo, la dinámica de la cadena de abastecimiento es tal que las bases de la competencia cambiarán dramáticamente durante los próximos diez años. Estas bases, al mismo tiempo, tendrán una perspectiva más amplia, lo que necesariamente complicará la situación.

Los tres *aspectos determinantes* serán claros. El proveedor de ingredientes tendrá que competir con base en:

- la visión;
- el valor (relación de costo beneficio percibida);
- y el conocimiento de la cadena de abastecimiento.

Además de lo anterior, existen cuatro variables clave con las que será posible marcar la verdadera diferencia, a saber:

- innovación;
- flexibilidad;
- seguridad de abastecimiento en el ámbito internacional;
- y enfoque

Implicaciones para los exportadores y comerciantes chilenos

Aunque siempre habrá espacio para el comerciante competitivo en lo que se refiere a precios, la amenaza que suponen los proveedores de productos a costo realmente bajo de mercados emergentes de países como China, Europa Central y otros países latinoamericanos como Argentina, es verdaderamente clara y se intensificará con el tiempo. También es claro que el sector europeo de producción de alimentos está cambiando.

El volumen estático de la demanda de alimentos, la continua concentración de los puntos de venta, la falta de enfoque de los puntos de venta (entre el sector minorista y la hostelería) y la presión continua de los márgenes de beneficios son aspectos dinámicos que en su conjunto obligan a la industria de alimentos a forzar exigencias muy diferentes a su base de proveedores de ingredientes. Los productores de alimentos cada vez más exigen la prestación de servicios, además del suministro de ingredientes de calidad al precio y en el momento justos. Estos productores buscan proveedores previsivos que propongan nuevas ideas acerca de sus productos, con formas para reducir los costos y, en última instancia, con los medios para poder tener la ventaja competitiva.

El proveedor de ingredientes que ofrezca lo anterior, podrá separar la importancia dada al precio justo. Sin embargo, poder ofrecer una solución verdadera implica el desarrollo de alianzas estratégicas fuertes entre el proveedor de ingredientes y su cliente. Lo que a su vez, hace que el proveedor de ingredientes desarrolle una comprensión profunda de la dinámica actual y futura que está asociada con el entorno en el que compite su cliente.

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

La competencia

Debido al alcance de este estudio, es muy difícil resumir la competencia que debe afrontar Chile en los cuatro mercados estudiados. Sin embargo, vale la pena extraer los aspectos clave que están asociados con las tres amenazas clave: Sudáfrica, Argentina y España.

En primer lugar, consideramos a Sudáfrica.

Chile y Sudáfrica compiten directamente por la participación en los mercados desarrollados del norte de Europa. Sudáfrica posee el 5% de participación del total de las importaciones de frutas frescas de la Unión Europea comparado con el 3% de Chile (1998/99). A un nivel más específico, Sudáfrica posee el 45% de la participación en el mercado de todas las uvas importadas por la Unión Europea entre los meses de octubre y mayo inclusive (junto con el 52% de todas las frutas con pepa durante el mismo período), comparado con el 32% y 34% respectivamente en el caso de Chile.

Ilustrando la situación de sólo cuatro tipos de productos: melocotones/nectarinas, ciruelas, cerezas y uvas, podemos ver la intensidad de la competencia entre Chile y Sudáfrica.

**LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA,
REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA**

Resumen de gerencia

La situación del mercado de la Unión Europea: frutas con pepa y uvas²

(toneladas)	1994	1995	1996	1997	1998
Melocotones y nectarinas	10.570	12.524	15.175	16.369	13.404
- Tot. import.	5.710	8.616	9.926	8.104	3.686
- ex Chile	2.323	1.966	2.701	4.298	3.261
- ex Sudáfrica					
Ciruelas					
- Tot. import.	48.886	49.930	48.980	71.367	64.016
- ex Chile	11.639	11.665	13.683	12.835	8.972
- ex Sudáfrica	11.283	14.005	18.799	25.212	24.950
Cerezas					
- Tot. import.	42.252	44.796	60.534	66.628	62.806
- ex Chile	961	955	1.359	692	1.000
- ex Sudáfrica	6	5	2	41	2
Uvas					
- Tot. import.	206.948	227.373	253.640	240.450	261.913
- ex Chile	91.668	89.696	101.619	79.308	69.952
- ex Sudáfrica	55.152	60.425	75.449	82.771	99.199

Fuente: Eurostat

A continuación, describimos brevemente el perfil de tres competidores clave dentro del sector de productos frescos. Los tres competidores buscan con ahínco obtener una mayor participación en el mercado de productos frescos (y de alimentos básicos procesados) de la Unión Europea. Los tres son muy diferentes, pero ilustran el grado y el alcance de la competencia que deben afrontar los exportadores y comerciantes chilenos. Su posible amenaza continua (y aumenta), destaca la necesidad de adoptar una política previsiva en lo que se refiere al establecimiento y desarrollo de relaciones comerciales para desarrollar el mercado de los cuatro países que son objeto de este estudio.

² donde las importaciones provienen fuera de la Unión Europea

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

Competidor clave	Aspectos/características clave
Sudáfrica	<p>Capespan ha surgido a causa de la desreglamentación de la industria frutícola sudafricana como un protagonista líder con el 65% de todas las exportaciones de frutas. Es una organización que se desarrolló rápidamente a partir de la fusión de la junta sudafricana de comercialización de frutas de pepa (Cape) y la junta de cítricos (Outspan) y, en la actualidad, aspira a ser algo más que una empresa sudafricana de comercialización de frutas.</p> <p>En Europa, llevó a cabo una sociedad de riesgo compartido con Fyffes, una empresa irlandesa y en Norteamérica estableció una sociedad similar con Fisher Bros. Capespan también ha comenzado a desarrollar proyectos de abastecimiento adicional en Chile, California, Israel, Egipto y España con el objeto de reducir su dependencia operativa en Sudáfrica. Su objetivo general es convertirse en un protagonista de clase mundial en el sector frutícola internacional. Dentro de este contexto, Capespan reconoce que su dirección estratégica clave es la de añadir valor y mejorar la calidad de sus productos.</p> <p>Aunque Capespan ha diversificado sus negocios en el sector de jugos preparados y vinos, sigue siendo el protagonista más importante de la industria sudafricana e incluso, sus rivales más importantes aceptan que no pueden comenzar (ni tampoco desean) competir por su posición de liderazgo. Dentro de Sudáfrica misma, Capespan tiene subsidiarias que abastecen a cultivadores e instalaciones portuarias en Ciudad del Cabo.</p> <p>Capespan cuenta con recursos técnicos sólidos que ofrece a través de sus centros de investigación y desarrollo de Stellenbosch. En Europa, Capespan ha invertido una gran cantidad de dinero con el objeto de reducir al mínimo los costos de distribución en los principales puntos entrada (Reino Unido, Bélgica y Alemania) y en actividades promocionales de la marca.</p> <p>Dole, Del Monte, Albert Fisher y otras compañías independientes asentadas en Sudáfrica (por ejemplo, COLORS, SAFE, etc.) también han invertido en el sector frutícola desde que se produjo la desregulación.</p>

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

Competidor clave	Aspectos/características clave
Argentina	<p>En todos los cuatro mercados objeto del estudio, la amenaza de Argentina fue cada vez más aparente. Los proveedores argentinos están relacionados, en mayor o menor grado, con todos los sectores que son de interés para Chile. Su ventaja clave actual radica en el bajo precio al que ofrecen sus productos al mercado europeo. En una situación en la que la reducción de los márgenes es evidente en toda la cadena de abastecimiento, no es una sorpresa que los exportadores argentinos hayan ganado participación. Sin embargo, los proveedores argentinos no tienen renombre en cuanto a la calidad de sus productos, pues la reputación es que su calidad es aceptable.</p> <p>El comercio está seguro que los problemas relacionados con la calidad serán resueltos a su debido momento y, por consiguiente, los exportadores chilenos deben actuar lo antes posible para posicionarse en un buen lugar antes de que la industria argentina actúe a favor del mejoramiento de la calidad de sus productos.</p>
España	<p>La industria de productos frescos españoles, ansiosa por crecer, es percibida como una amenaza importante para las importaciones de productos fuera de temporada de los mercados de la Unión Europea. La industria española ha hecho un gran esfuerzo para ganar participación en dos frentes: en primer lugar, basándose en productos de bajo precio (un problema particular de los mercados en que la calidad del producto es extremadamente importante, como es el caso de Italia) y en segundo lugar, basándose en la ampliación del periodo durante el cual pueden abastecer sus productos ... <i>“la época de cosecha pico de los cultivadores españoles es el periodo en que comienza nuestra estación ... no podemos competir a nivel de precios” ... “otro de nuestros problemas es que los españoles han inundado el mercado con productos llamativos cuyo sabor deja mucho que desear ... por esta razón, el consumidor italiano cada vez es más receloso con los productos fuera de estación”.</i></p>

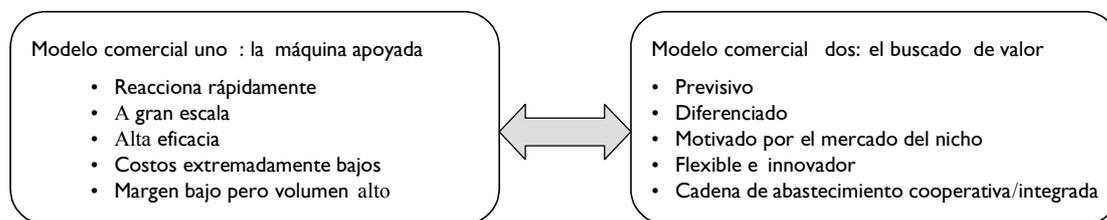
El papel que tiene Chile ante la situación emergente anterior

Como resultado de todo lo anterior, de manera muy simple (pero real), la industria chilena afronta una de las dos opciones que se ilustran más adelante:

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

¿Bajo costo o margen alto?



Dada la base industrial y de producción y los puntos fuertes y débiles inherentes de dicha base, la ruta a seguir por parte de Chile deberá ser la opción de la máquina apoyada en primera instancia. Ha de tenerse en cuenta que esta es una opción que no necesariamente excluye a aquellos que buscan desarrollar estrategias extremadamente innovadoras en términos de productos, distribución, ventas y comercialización. Esta opción también se aplica en igual medida a quienes buscan las oportunidades que están asociadas con los mercados de ingredientes de consumo e industriales.

Dentro del contexto anterior, debemos recomendar un enfoque ordenado para desarrollar el mercado. Aunque podemos identificar oportunidades para productos muy específicos dentro de los diferentes mercados que hemos analizado en nuestro proceso de investigación, es claro que el modelo de evolución de mercado descrito anteriormente en esta sección ha de entrar en juego.

Es obvio que las oportunidades más inmediatas (e importantes en términos de volumen) para los exportadores y comerciantes chilenos están en el mercado del Reino Unido y es allí donde también existe el mayor alcance en cuanto a las oportunidades de volumen y valor, y donde es posible desarrollar las relaciones comerciales más sólidas. Sin embargo, el enfoque adoptado en el Reino Unido no ha de ser muy diferente del que debe ser adoptado en los otros lugares de Europa. La diferencia sólo radica en que es posible que en los mercados de Francia, Alemania e Italia sea necesario esperar más tiempo para poder ver los beneficios esperados.

LA OPORTUNIDAD DE CHILE EN EL MERCADO DE ALIMENTOS DE FRANCIA, REINO UNIDO, ALEMANIA E ITALIA

Resumen de gerencia

Los exportadores y comerciantes chilenos necesitarán tener una estrategia extremadamente clara si desean convencer al mercado acerca del beneficio de trabajar con ellos en cualquier sector, especialmente en los sectores de mayor valor y de productos procesados.

El desafío más inmediato y apremiante será el de incrementar el grado de penetración en los sectores establecidos del mercado: en especial en los sectores de productos frescos (todos los mercados), vinos (Reino Unido en especial, aunque también están Francia y Alemania), concentrados de jugos (Alemania) y frutos secos (todos los mercados). En este punto el desafío es diferente en cada mercado.

Durante los últimos años, en el Reino Unido se ha adoptado un enfoque de alianzas estratégicas sólidas para establecer relaciones comerciales, especialmente en el sector de productos frescos. Sin embargo, dicho enfoque no ha sido adoptado en los otros mercados; a este respecto, hemos notado reclamos particulares en Alemania e Italia. En estos últimos dos mercados, Chile sin duda alguna está a la zaga y tendrá que hacer un gran esfuerzo para poder hacer frente a la competencia y mejorar el grado de penetración.

En la primera fase, se recomienda la implantación de programas comerciales enfocados y a la vez la promoción al consumidor, que también es importante, para garantizar el éxito a mediano plazo.