



ANALISIS RAZONADO ESTADOS FINANCIEROS HORTIFRUT S.A.  
AL 31 DE MARZO DE 2012  
(En miles de dólares estadounidenses)

A continuación se analizan los Estados Financieros Consolidados de Hortifrut S.A., correspondiente al periodo terminado al 31 de marzo de 2012

1. DESTACADOS DEL PERÍODO

La ganancia consolidada de Hortifrut S.A., en el primer trimestre de 2012, alcanzo la suma de US\$8,45 millones, lo que representa un aumento de 19,12% respecto de igual periodo del año 2011, el que fue de US\$7,09 millones. Este aumento en el resultado se debe principalmente al resultado de la operación.

El resultado operacional aumento en un 23,15%, respecto del mismo trimestre del año anterior, llegando a un valor de US\$11,58 (US\$9,4 millones al 31 de marzo de 2011). Los ingresos experimentaron un aumento de 10,32% llegando en el periodo a US\$96,9 (US\$87,8 millones al 31 de marzo de 2011), por su parte los costo y gastos aumentaron en un 8,79% llegando a los US\$85,5 millones (US\$78,4 millones al 31 de marzo de 2011).

El resultado no operacional disminuyó, por el aumento de los costos financieros de US\$1,24 millones al 31 de marzo de 2012 (US\$0,92 millones al 31 de marzo de 2011).

El EBITDA obtenido en el primer trimestre del año alcanzó la suma de US\$12,7 millones, 22,6% más que el registrado en igual periodo de año anterior y un 46,4% más que el cuarto trimestre del año anterior, esta última situación se explica por la estacionalidad los productos que la sociedad comercializa.

La deuda financiera neta de la Sociedad, llego a US\$82 millones al 31 de marzo de 2012, en comparación con los US\$68 millones al 31 de marzo de 2011.

## 2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE PRINCIPALES TENDENCIAS

La evolución de los principales indicadores financieros son los siguientes:

<b>Indicador</b>	<b>31-mar-12</b>	<b>31-dic-11</b>	<b>31-mar-11</b>
<b>Líquides (veces)</b>			
<b>Liquidez Corriente</b>	0,97	1,03	1,14
<i>Activo corriente / Pasivo corriente</i>			
<b>Razón ácida</b>	0,82	0,73	0,71
<i>Activo disponible (Act. Corriente - Inventarios - Pagos anticipados) / Pasivo corriente</i>			

La liquidez corriente, definida como la razón de activo circulante a pasivo circulante, disminuye con respecto a igual periodo del año anterior, los factores de mayor influencia son el aumento en el pasivo corriente en un 31,95%, especialmente las otros pasivos financieros, a su vez el activo corriente aumento en un 12,36%, destacando el aumento en “Efectivo y equivalentes al efectivo”

La razón ácida aumentó respecto del ejercicio anterior, esto se debe al mayor aumento de los activos corrientes respecto de los ejercicios anteriores.

<b>Indicador</b>	<b>31-mar-12</b>	<b>31-dic-11</b>	<b>31-mar-11</b>
<b>Endeudamiento</b>			
<b>Razón de endeudamiento</b>	3,66	4,86	3,58
<i>Total pasivos/Patrimonio atribuible a Controladora</i>			
<b>Deuda corto plazo</b>	64,81%	66,28%	58,93%
<i>Total pasivos corrientes/Total pasivos</i>			
<b>Deuda largo plazo</b>	35,19%	33,72%	41,07%
<i>Total pasivos no corrientes/Total pasivos</i>			
<b>Cobertura de gastos financieros</b>	9,63	10,97	5,74
<i>(Ganancia antes de impuesto-Costos financieros)/Costos financieros</i>			
<b>Valor libro de la acción (US\$)</b>	0,1681	1,9960	2,1489
<i>Patrimonio atribuible a controladora / N° acciones</i>			

La razón de endeudamiento aumento respecto de igual periodo del año anterior, debido al aumento de los pasivos totales, principalmente los relacionados a la deuda financiera, situación puntual al cierre del periodo marzo de 2012, en el que debido a un desfase en los retornos de las ventas, se efectuaron prorrogas de la deuda de corto plazo por un periodo menor a los 30 días, el otro factor que se debe al fortalecimiento del patrimonio especialmente el resultado del ejercicio, este aumento de capital compensó positivamente el incremento del pasivo corriente, en los “Otros pasivos financieros” y “Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar”.

La proporción de los pasivos no corrientes aumento respecto de marzo de 2011, debido al aumento del pasivo corriente, señalado en el párrafo anterior, pero de igual manera se mantiene el propósito de la compañía, manteniendo en el corto plazo la deuda requerida como capital de trabajo y en largo plazo la destinada a inversiones de capital.

La deuda de corto plazo se ve aumentada al 31 de diciembre respecto de los periodos a marzo de cada año, debido a la estacionalidad del negocio, en donde el segundo semestre de cada año, aumenta el capital de trabajo con el fin de abastecerse de materiales y garantizar el abastecimiento de fruta apoyando financieramente a los productores.

El aumento en el índice de cobertura de gastos financieros, se debe al aumento del resultado antes de impuesto, especialmente el resultado operacional, tal como se ha descrito anteriormente.

### 3. ANALISIS DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Al 31 de marzo de 2012, los activos aumentaron en MMUS\$37,1 con respecto a los existentes al periodo anterior, lo que equivale a un 20,85% de variación, este incremento proviene principalmente de los activos no corrientes con un aumento de MMUS\$26,3 lo que equivale a un 70,97% del aumento en los activos totales, siendo los rubros de activos biológicos y propiedades plantas y equipos los de mayor aumento.

En los activos corrientes, los rubros de mayor aumento son los de "Efectivo y equivalentes al efectivo" (depósitos y valores negociables), y "Deudores comerciales", los activos corrientes aumentan en un 12,51%.

Por otra parte los pasivos corrientes, aumentaron en MMUS\$24,5, lo que se explica fundamentalmente por un aumento de los rubros "Otros pasivos financieros" en US\$26,6 millones un 54,9% respecto del saldo al 31 de marzo de 2011.

<b>Estado de Situación Financiera</b>	<b>31-mar-12</b>	<b>31-dic-11</b>	<b>31-mar-11</b>
	<b>MUS\$</b>	<b>MUS\$</b>	<b>MUS\$</b>
Total activos corrientes	98.119	111.940	87.322
Total de activos no corrientes	117.479	102.586	91.085
<b>Total de activos</b>	<b>215.598</b>	<b>214.526</b>	<b>178.407</b>
Total pasivos corrientes	101.213	108.676	76.704
Total pasivos no corrientes	54.958	55.288	53.461
<b>Total pasivos</b>	<b>156.171</b>	<b>163.964</b>	<b>130.165</b>
Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora	42.617	33.740	36.325
Participaciones no controladoras	16.810	16.822	11.917
<b>Patrimonio total</b>	<b>59.427</b>	<b>50.562</b>	<b>48.242</b>

#### 4. ANALISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS

Al comparar el resultado del ejercicio con el año anterior, vemos que el importante aumento que ha experimentado el resultado de la operación de Hortifrut y filiales, con aumento significativo en sus ingresos, manteniendo su estructura de administración.

Estado de Resultados			Acumulado	
	1 T 2012	1 T 2011	Diciembre 2011	4 T 2011
Ganancia (pérdida)	MUS\$	MUS\$	MUS\$	MUS\$
Ingresos Ordinarios, Total (1)	96.914	87.846	182.606	54.596
Costo de Operación (2)	(80.191)	(74.073)	(142.195)	(41.087)
<b>Margen de Explotación</b>	<b>16.723</b>	<b>13.773</b>	<b>40.411</b>	<b>13.509</b>
Otros costos y gastos de operación (3)	(4.049)	(3.433)	(17.736)	(4.853)
<b>EBITDA</b>	<b>12.674</b>	<b>10.340</b>	<b>22.675</b>	<b>8.656</b>
% EBITDA / Ingresos ordinarios	13%	12%	12%	16%
Depreciación del ejercicio	(1.099)	(940)	(3.746)	(3.275)
Aumento (disminución) de activos biológicos	0	0	1.482	1.482
<b>Resultado Operacional</b>	<b>11.575</b>	<b>9.400</b>	<b>20.411</b>	<b>6.863</b>
Ingresos financieros	45	51	275	72
Costos financieros	(1.241)	(921)	(3.475)	(979)
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas	(40)	(59)	(290)	(73)
Diferencia de cambio	371	712	(435)	(474)
Gasto por impuestos a las ganancias	(2.262)	(2.091)	(3.370)	(1.438)
<b>Ganancia del ejercicio</b>	<b>8.448</b>	<b>7.092</b>	<b>13.116</b>	<b>3.971</b>
Ganancia atribuible a los propietarios de la controladora	8.628	7.122	10.938	3.603
Ganancia atribuible a participaciones no controladoras	(180)	(30)	2.178	368
<b>Ganancia del ejercicio</b>	<b>8.448</b>	<b>7.092</b>	<b>13.116</b>	<b>3.971</b>

#### a) Principales componentes de los Ingresos:

Los Ingresos de la compañía incluyen ingresos de actividades ordinarias y los Otros ingresos, por función, los cuales para efectos de este análisis se les rebaja los incrementos del valor de los activos biológicos a fair value.

Ingresos Ordinarios, Total			Acumulado	
	1 T 2012	1 T 2011	Diciembre 2011	4 T 2011
	MUS\$	MUS\$	MUS\$	MUS\$
Ingresos de actividades ordinarias	96.888	86.250	180.040	53.819
Ingresos financieros	26	1.596	4.048	2.259
<b>Menos:</b>				
Incremento activo biológico a fair value	-	-	(1.482)	(1.482)
<b>Ingresos Ordinarios, Total (1)</b>	<b>96.914</b>	<b>87.846</b>	<b>182.606</b>	<b>54.596</b>

El mayor resultado operacional a marzo de 2011, respecto del periodo anterior, da cuenta del aumento de los ingresos de actividades ordinarias y de los otros ingresos, por función.

En este rubro se destaca el aumento de las ventas de arándanos orgánicos en un 24,65% respecto del ejercicio anterior, este efecto es de gran importancia ya que la empresa ha estado orientada y promoviendo

la conversión a orgánicos de los campos de los productores de arándanos, el incremento en las ventas de arándanos convencionales creció en un 7,32%.

El siguiente es el detalle de los ingresos por segmento de negocio:

<b>Ingresos por Segmento</b>	<b>1 T 2012</b>	<b>1 T 2011</b>
	<b>MUS\$</b>	<b>MUS\$</b>
Arándanos convencionales	46.739	43.550
Arándanos orgánicos	24.630	19.759
Frambuesas	3.496	3.639
Moras	13.837	11.898
Frutillas	3.985	2.874
Productos de Valor Agregado	4.227	6.126
<b>Totales</b>	<b>96.914</b>	<b>87.846</b>

**b) Principales componentes de Costos:**

	<b>1 T 2012</b>	<b>1 T 2011</b>	<b>Acumulado Diciembre 2011</b>	<b>4 T 2011</b>
<b>Costos</b>	<b>MUS\$</b>	<b>MUS\$</b>	<b>MUS\$</b>	<b>MUS\$</b>
<b>Costo de ventas</b>	<b>(81.290)</b>	<b>(75.013)</b>	<b>(145.941)</b>	<b>(44.362)</b>
<i>Gasto de administración</i>	(4.002)	(3.403)	(17.436)	(4.698)
<i>Otros gastos, por función</i>	(47)	(30)	(300)	(155)
<b>Otros costos y gastos de operación (3)</b>	<b>(4.049)</b>	<b>(3.433)</b>	<b>(17.736)</b>	<b>(4.853)</b>
<b>Menos:</b>				
Deterioro activos biológicos a fair value			248	248
<b>Gastos y Costos Totales</b>	<b>(85.339)</b>	<b>(78.446)</b>	<b>(163.677)</b>	<b>(49.215)</b>

• **Costos de ventas**

	<b>31-mar-12</b>	<b>31-mar-11</b>
	<b>MUS\$</b>	<b>MUS\$</b>
<b>Costo de ventas</b>		
Costo de Ventas	47.696	47.625
Materiales	6.406	5.096
Remuneraciones	10.238	6.831
Depreciaciones y amortizaciones	785	855
Otros gastos generales	2.583	2.794
Fletes	9.289	8.849
Arriendos	1.193	664
Servicios de terceros	2.739	2.037
Otros	361	262
<b>Total Costos de explotación</b>	<b>81.290</b>	<b>75.013</b>

Los costos de ventas en relación a los ingresos del periodo, bajan levemente respecto de igual periodo año anterior pasando de un 87% a un 84%, las principales componentes del costo se detallan a continuación:

- **Principales componentes de los Gastos de Administración:**  
La estructura de los gastos de administración en relación a las ventas, se ha mantenido en los últimos ejercicios, aumentando levemente a marzo de 2012 (4,1%), respecto de marzo de 2011 (3,9%).

	<b>31-mar-12</b>	<b>31-mar-11</b>
<b>Gastos de administración</b>	<b><u>MUS\$</u></b>	<b><u>MUS\$</u></b>
Remuneraciones	1.976	2.022
Depreciaciones y amortizaciones	219	87
Otros gastos generales	696	121
Arriendos	100	75
Servicios de terceros	425	1.095
Otros	586	3
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b><u>4.002</u></b>	<b><u>3.403</u></b>

**c) Otros componentes del Estado de Resultados:**

	<b>1 T 2012</b>	<b>1 T 2011</b>	<b>Acumulado Diciembre 2011</b>	<b>4 T 2011</b>
<b>Otros componentes del Estado de Resultados</b>	<b>MUS\$</b>	<b>MUS\$</b>	<b>MUS\$</b>	<b>MUS\$</b>
Ingresos financieros	45	51	275	72
Costos financieros	(1.241)	(921)	(3.475)	(979)
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas	(40)	(59)	(290)	(73)
Diferencia de cambio	371	712	(435)	(474)
<b>Otros Ingresos (egresos)</b>	<b>(865)</b>	<b>(217)</b>	<b>(3.925)</b>	<b>(1.454)</b>

En los otros resultados del ejercicio, el importe más relevante es el costo financiero, propio de la estrategia financiera que la Sociedad ha mantenido en los últimos años.

**d) Otros Indicadores de Resultados:**

**Rentabilidad del patrimonio:**

El aumento en el resultado del ejercicio, respecto del periodo anterior, favorece éste indicador mejorando la rentabilidad de patrimonio de la controladora.

<b>Indicador</b>	<b>31-mar-12</b>	<b>31-dic-11</b>	<b>31-mar-11</b>
Rentabilidad del patrimonio de la controladora <i>Ganancia de la controladora/Patrimonio de la controladora</i>	20,25%	32,42%	19,61%
Rentabilidad del patrimonio <i>Ganancia del ejercicio/Patrimonio total</i>	14,22%	25,94%	14,70%

**Indicadores de Actividad:**

La disminución en la rotación de los activos, da cuenta del aumento que experimento los activos totales, principalmente aquellos que dicen relación a las inversiones en los rubros de activos biológicos y propiedades plantas y equipos.

<b>Indicador</b>	<b>31-mar-12</b>	<b>31-dic-11</b>	<b>31-mar-11</b>
<b>Actividad</b>			
<b>Rotación de Activos</b> <i>Ingresos Ordinarios/ Activos totales promedio del periodo</i>	0,45	1,14	0,52
<b>Rotación de inventarios</b> <i>Costo de ventas/Inventarios promedio</i>	3,79	8,61	3,41
<b>Permanencia de inventarios (días)</b> <i>Inventario / Costo de Venta anualizado (base 360 días)</i>	24	10	26

5. PRINCIPALES COMPONENTES DE LOS FLUJOS NETOS OPERACIONALES, DE INVERSIÓN Y DE FINANCIAMIENTO

<b>Flujo de efectivo</b>	<b>31-mar-12</b>	<b>31-dic-11</b>	<b>31-mar-11</b>
	<b>MUS\$</b>	<b>MUS\$</b>	<b>MUS\$</b>
Actividades de operación	9.795	6.515	239
Actividades de inversión	(15.511)	(9.737)	1.355
Actividades de financiamiento	2.099	22.727	2.052
Efecto de variación en la tasa de cambio	(34)	(467)	(95)
<b>Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo</b>	<b>(3.651)</b>	<b>19.038</b>	<b>3.551</b>

a) Flujo Originado por Actividades de la Operación

Las principales variaciones respecto del ejercicio anterior, están el los cobros procedentes de ventas de bienes, en relación directa con el aumento de los ingresos explicados anteriormente, igual situación explica el aumento en los pagos a proveedores.

b) Flujo Originado por Actividades de Inversión

En los flujos de inversión destacan los pagos por compras de propiedades plantas y equipos, propio de las inversiones que la sociedad ha estado realizando en los últimos años, las compras de otros activos a largo plazo, incluye los pagos por inversiones en activos biológicos.

c) Flujo Originado por Actividades de Financiamiento

Las principales variaciones en los ejercicios, corresponden al pago de préstamos y al financiamiento por medio de préstamos de corto plazo y largo plazo, éstos últimos destinados a nuevas inversiones.



## 6. ANÁLISIS DE FACTORES DE RIESGO

### **I Riesgo Financiero**

#### **1.- Riesgo de crédito**

a) Riesgo de las inversiones de los excedentes de caja:

La calidad de las instituciones financieras con las cuales Hortifrut y filiales opera y el tipo de productos financieros en las que se materializan dichas inversiones define una política de bajo riesgo para la Sociedad (ver nota 8 b).

b) Riesgo proveniente de las operaciones de venta:

Hortifrut posee más de 350 clientes en el mundo, con ventas diversificadas en varios países.

Los principales clientes son supermercados de Estados Unidos donde el negocio de la fruta fresca se encuentra sujeta a la ley PACA. Esta ley protege a los proveedores de frutas y verduras frescas en USA.

En las ventas fuera de Estados Unidos, la política de la empresa es tomar pólizas de seguro. Para aquellos clientes que las pólizas tienen un tope máximo, la empresa semanalmente evalúa el riesgo de exposición y disminuye/aumenta los envíos de acuerdo al análisis que se haya hecho o exige pagos anticipados de los clientes

#### **2.- Riesgo de liquidez**

Este riesgo está asociado a la probabilidad que Hortifrut no pueda cumplir con sus obligaciones, como resultado de liquidez insuficiente o por la imposibilidad de obtener créditos.

Hortifrut administra estos riesgos mediante una apropiada distribución, extensión de plazos y limitación del monto de su deuda, así como el mantenimiento de una adecuada reserva de liquidez. La Compañía tiene como política concentrar sus deudas financieras en Hortifrut América. Las deudas se contraen a través de créditos bancarios en el mercado local y en el extranjero.

La compañía tiene disponible líneas de crédito aprobadas y vigentes, para capital de trabajo, corto plazo, que al 31/03/2012 ascienden a la suma de US\$ 72 millones, distribuidos entre 7 bancos. Dada la estacionalidad del negocio, la empresa al 31/12/2011 tenía utilizadas una parte importante de esas líneas de crédito. Sin embargo, tenía en caja o equivalentes US\$ 30 millones para afrontar el crecimiento de capital de trabajo de los meses venideros.

La Sociedad administra el riesgo de liquidez a nivel consolidado, siendo la principal fuente de liquidez los flujos de efectivo provenientes de sus actividades operacionales.

Para administrar la liquidez de corto plazo, la Sociedad se basa en los flujos de caja proyectados para un periodo móvil de doce meses y mantiene efectivo y equivalentes al efectivo disponible para cumplir sus obligaciones.

Basado en el actual desempeño operacional y su posición de liquidez, la Sociedad estima que los flujos de efectivo provenientes de las actividades operacionales y el efectivo disponible serán suficientes para financiar el capital de trabajo y los pagos de intereses, por los próximos 12 meses y el futuro previsible.

a) Tipo de cambio

En área de exportación de Hortifrut, los activos y pasivos se encuentran balanceados respecto a la moneda funcional de la empresa, principalmente porque la mayor parte de estos se debe a la compra y venta de la

fruta que se realiza en dólares. Los movimientos en moneda diferente son originados principalmente por los gastos administrativos y la venta a mercados europeos y asiáticos.

En el área agrícola de Hortifrut, se producen mayores diferencias al tener parte importante de los costos en moneda local y los ingresos indexados al dólar. No sucede lo mismo para las agrícolas ubicadas en Europa, ya que venden mayoritariamente en euros y pagan sus costos en igual moneda.

Para las comercializadoras de la empresa el riesgo es reducido ya que casi la totalidad de los movimientos de activos y pasivos se realizan en la misma moneda.

Para administrar dicho riesgo Hortifrut S.A. y sus filiales, utilizan cada temporada instrumentos de cobertura, tomando forwards para los flujos presupuestados de cada una.

#### b) Liquidez y costos de financiamiento

Gracias a las excelentes posibilidades de crecimiento del mercado de lo berries es necesario contar con el financiamiento adecuado para solventar tal crecimiento. Esta necesidad de financiamiento obliga a Hortifrut, a cumplir con ciertos covenants y lo exponen a riesgos de refinanciamiento ya sea a través de una tasa de interés diferente o a la falta de liquidez en determinado momento.

Hortifrut S.A., mitiga estos riesgos buscando un mix entre patrimonio y créditos; y entre créditos de corto y largo plazo, para financiarse de la manera más adecuada. Además buscan el equilibrio entre minimizar el costo de financiamiento y asegurar la disponibilidad de los recursos financieros a mediano y largo plazo, reinvertiendo un alto porcentaje de las utilidades. Al mismo tiempo la empresa controla el flujo de caja en forma rígida y detallada para asegurar la disponibilidad de los recursos en todo momento.

La empresa enfrenta también un riesgo por la variabilidad que experimenta la tasa de financiamiento al mantener un determinado crédito. Este riesgo es administrado tomando la deuda principalmente en tasa fija o con coberturas swap, procurando sacar el mejor provecho a las variaciones del mercado.

## **I Riesgo Operativos**

### **a. Riesgos climáticos**

El clima es un factor externo difícil de controlar, el cual puede afectar la calidad, cantidad, así como causar variaciones en la disponibilidad de la fruta a lo largo del año. Aunque poco controlable, este riesgo es diversificable geográficamente y puede ser mitigado con una correcta gestión.

La empresa administra este riesgo creando empresas exportadoras y captando la fruta de diferentes productores en Chile y el resto del mundo, invirtiendo en agrícolas en diferentes países y en cada país en diferentes zonas, asegurando la disponibilidad de agua invirtiendo en pozos profundos en los campos que lo requieran y creando sistemas de control de heladas y granizos.

Con la finalidad de mitigar este riesgo la Sociedad, realiza inversiones que reducen el impacto de los riesgos climáticos, por ejemplo, túneles y control anti-heladas.

Cabe recordar también la diversificación funcional de los negocios de Hortifrut, donde la mayor parte de los resultados se genera no en las empresas agrícolas, sino en los servicios de exportación y comercialización.

### **b. Desarrollo genético de la competencia**

La falta de variedades modernas de plantas puede afectar la competitividad del negocio, tanto agrícola como de exportación y comercialización. Actualmente Hortifrut, cuenta con programas de desarrollo varietal manteniendo en Chile y en el extranjero alianzas estratégicas con universidades y empresas, además de establecer convenios con los principales viveros del mundo, garantizándole a Hortifrut acceso a una gran gama de variedades modernas y atractivas de plantas.

### **c. Sobre-plantación a nivel mundial**

En caso de aumentar las hectáreas plantadas podría generarse un escenario de sobre plantación de berries que llevaría a una fuerte caída en los precios, tal como ha ocurrido en el pasado con otras frutas y verduras.

Afortunadamente este riesgo se ve atenuado por el alto crecimiento observado en el consumo de berries, que ha sido impulsado entre otras cosas por el reconocimiento a sus múltiples beneficios para la salud y el consumo per cápita en pleno crecimiento.

Por su cuenta, la empresa administra este riesgo teniendo presencia en mercados mundiales como USA, Europa y Asia, además de contar con fuertes plataformas comerciales como lo son Naturipe Farms, Euroberry Berry Good, Asian Berry y Hortifrut Comercial, esta última en Chile. Asimismo, desarrolla nuevas variedades de fruta con mejores características para el consumidor final, y con mejores productividades para reducir costos, amplía el mix de productos (arándanos, moras, frambuesas, frutillas y zarzaparrilla), ofrece productos a diferentes segmentos (Convencional, Orgánico, Libre de residuos), y vende a través de canales variados (Grandes cadenas, cadenas medianas o regionales, food service, de alta calidad, mercado mayorista) llegando así a un mercado mayor de manera adecuada.

### **d. Intensificación de la competencia**

La empresa enfrenta también el riesgo de una eventual intensificación de la competencia o la aparición de nuevos actores en el mercado de los Berries. Para hacer frente a estos riesgos, la compañía concentra sus esfuerzos en acciones tendientes a mantener su liderazgo en costos, mantener una fuerte cadena de distribución, mejorar constantemente su oferta de productos y obtener reconocimiento de marca, entre otras. Asimismo Hortifrut ha privilegiado una expansión internacional a través de alianzas estratégicas tanto en la parte productiva como comercial, lo que le permite enfrentar de mejor forma la competencia y poder abastecer a sus clientes con berries frescos todos los días del año.

e. Plagas y enfermedades

El surgimiento de plagas o enfermedades podría comprometer cantidad y calidad de la fruta de la cual Hortifrut dispone. Hortifrut tiene como objetivo entregar a nuestros clientes fruta de excelente calidad y libre de problemas fitosanitarios. La empresa garantiza la calidad y sanidad de los berries exportados, invirtiendo en Tecnología, específicamente sistemas de trazabilidad, trabajando con un riguroso programa de aseguramiento de calidad e inocuidad alimentaria que aplica durante todas las fases del proceso productivo (pre-cosecha, cosecha y post-cosecha). En el caso de las plantaciones en Chile cabe destacar además que el país se ha caracterizado por un fuerte control fronterizo por parte del Servicio Agrícola y Ganadero, lo que ha ayudado a mantener al país relativamente libre de plagas y enfermedades.

Finalmente, el alto nivel de diversificación geográfica (diferentes países, dentro de cada país diferentes regiones) y funcional limita aún más los posibles impactos en Hortifrut de un problema de plagas o enfermedades.

f. Expansión internacional

Como empresa internacionalmente diversificada Hortifrut S.A. puede verse afectada por los acontecimientos económicos, financieros, políticos, culturales u otros que se originen en los diferentes países en los que se encuentren sus filiales.

La entrada en un nuevo país exige un buen entendimiento de las particularidades de cada uno y de las preferencias de sus consumidores. En este sentido, la empresa cuenta con un directorio de vasta experiencia tanto en el ámbito internacional, como en el mercado de la fruta y siempre ha buscado los mejores socios de cada país para iniciar una incursión nueva.

g. Continuidad y costos de suministros y servicios

El desarrollo de los negocios de Hortifrut involucra una compleja logística en la cual el abastecimiento oportuno en calidades y costos de insumos y servicios es fundamental para mantener su competitividad.

Respecto de la energía eléctrica, las plantas de proceso de Hortifrut cuentan con generadores que permiten asegurar la continuidad de la operación frente a cortes del suministro, además, todas las plantas tienen planes de contingencia para enfrentar escenarios restrictivos de suministro, sin embargo, no es posible descartar que en el futuro, estrecheces de abastecimiento pudieran generar discontinuidades en el suministro y/o mayores costos a las plantas de Hortifrut.