



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE
CARNE OVINA MAGALLÁNICA DE SWANHOUSE S.A.

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN
PARA LA GLOBALIZACIÓN

ANTONIO TAFRA RIOJA

PROFESOR GUÍA:
PATRICIO MELLER BOCK

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JORGE LARA BACCIGALUPPI
JAVIER VENEGAS NÚÑEZ

SANTIAGO DE CHILE
Junio, 2011

RESUMEN

El objetivo principal de esta tesis es diseñar y definir las acciones específicas que la empresa Swanhouse S.A. debe llevar a cabo para crear valor a sus operaciones, a través de la venta de carne de ovino en un mercado extranjero a seleccionar. De manera específica, se busca diseñar planes concretos para saber a qué mercado(s) ingresar, cómo ingresar, cuáles productos ofrecer, a qué precio vender, cómo comercializar, qué inversiones realizar, de cuáles recursos disponer, y finalmente, determinar si el proyecto de exportación es o no rentable.

El plan de internacionalización efectúa un análisis y estudio del mercado internacional de carne ovina, en el cual se determina su tamaño, expectativas de crecimiento futuro y proyecciones de precio.

Posteriormente se realiza un análisis del entorno competitivo de la industria, detallándose los factores del macro-entorno, la estructura de la industria y los factores críticos de éxito. Asimismo, se desarrolla un análisis interno de la empresa, mediante el cual se identifican sus capacidades estratégicas, recursos únicos, competencias centrales, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En tercer lugar, se selecciona el mercado de destino, a través de un análisis de atractividad que considera los múltiples factores que, bajo el contexto particular de la empresa, la determinan.

A continuación se diseña el plan de marketing a seguir, a través de la definición de la forma de entrada al mercado, las características específicas de los productos a ofrecer y su precio.

En quinto lugar, se establece un plan que especifica los recursos, tanto humanos como de capital, que se requieren para producir los productos para la exportación.

Finalmente, se elabora un plan financiero, mediante el cual se evalúa la viabilidad económica del proyecto de exportación, además de intentar aclarar si la capacidad de ser rentable es robusta ante variaciones razonables en las condiciones de mercado.

El mercado de destino seleccionado resultó ser Emiratos Árabes Unidos, el cual presenta interesantes características que se ajustan a las capacidades de la empresa. El WACC calculado para el proyecto fue de 12%, traducándose en un VAN de Ch\$ 1.350 millones en un horizonte a 10 años (TIR de 163%). Además, mediante herramientas de evaluación de riesgo, considerando incertidumbre en los flujos, se determinó que existe un 93% de probabilidad de obtener un VAN positivo ante los diferentes escenarios. Sin embargo, la excepcional rentabilidad del proyecto se debe en gran parte al subsidio de 20% que recibe la empresa y a estar exento de impuesto a la renta, ambos por la Ley Navarino.

Los resultados obtenidos sugieren que es rentable realizar el proyecto, previa implementación de ciertas recomendaciones desde el punto de vista organizacional y de inversión. De realizarse, el proyecto de exportación permitirá incrementar significativamente la rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
METODOLOGÍA.....	7
1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y EL MERCADO DE CARNE OVINA.....	9
1.1 Fundación de la empresa y antecedentes históricos	9
1.2 Actividad principal y líneas de negocio.....	9
1.3 Productos de carne ovina.....	11
1.4 Subsidio y beneficios tributarios.....	12
1.5 Empresas relacionadas.....	13
1.6 Necesidad de Internacionalización.....	13
1.7 Mercado mundial de carne.....	15
1.8 Mercado mundial de carne ovina	16
1.8.1 Tamaño y crecimiento	16
1.8.2 Precio	18
1.8.3 Comercio internacional.....	19
1.8.4 Chile y la carne ovina	20
1.9 Justificación de la oportunidad de internacionalización de Swanhouse	21
1.9.1 Precio internacional v/s precio chileno.....	21
1.9.2 Capacidad ociosa	23
1.9.3 Escasez de oferta mundial	23
1.9.4 Ventajas relativas	25
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	26
2.1 Introducción.....	26
2.2 El macro-entorno: análisis PESTEL del negocio de la carne ovina.....	26
2.3 La Industria de la carne ovina: análisis de las cinco fuerzas de Porter	28
2.4 Competidores y mercados: análisis de competidores y factores críticos de éxito	
2.4.1 Factores Críticos de Éxito.....	31
2.5 Análisis del cliente: distribuidores y la cadena de comercialización asociada...33	
2.6 Análisis de competidores del grupo estratégico	36
3 DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE SWANHOUSE S.A.	41
3.1 Introducción.....	41

3.2	Recursos Únicos y Competencias Clave	41
3.3	Análisis FODA	44
3.4	Readiness Assessment.....	47
4	SELECCIÓN DEL MERCADO DE DESTINO	54
4.1	Mercados más atractivos	54
4.2	Selección del mercado de destino	56
4.3	Características del mercado de Emiratos Árabes Unidos	60
5	PLAN DE MARKETING	61
5.1	Forma de Entrada	61
5.2	Producto.....	63
5.3	Comunicación	68
5.4	Canales de Distribución	69
5.5	Precio.....	72
6	PLAN DE OPERACIONES, RECURSOS HUMANOS Y ABASTECIMIENTO.....	75
6.1	Certificación Halal	75
6.2	Inversiones en infraestructura.....	76
6.3	Recursos humanos	77
6.4	Costos de operación	80
6.5	Abastecimiento de animales en pie.....	81
6.6	Certificación HACCP	83
7	PLAN FINANCIERO	85
7.1	Cálculo del costo de capital.....	85
7.2	Planificación estratégica de inversiones.....	86
7.3	Estimación de flujos del proyecto y cálculo del VAN.....	87
7.4	Análisis de sensibilidad	93
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFÍA	98
	Referencias.....	98
	Bibliografía no referenciada	99
	ANEXOS	100
	Anexo A. Diagrama de la cadena de producción de carne ovina de Swanhouse S.A.	100

Anexo B. Precios promedio de mercados de destino de exportaciones de carne ovina chilena, 2010.....	101
Anexo C. Exportaciones chilenas Ene-Nov comparadas 2009-2010 y ranking de exportaciones.....	102
Anexo D. Tabla de puntuaciones del análisis FODA de Swanhouse.....	104
Anexo E. Encuesta del Readiness Assessment	105
Anexo F. Pesos y puntajes en escala de 1 a 10 por factor y totales, por país	120
Anexo G. Características del mercado de Emiratos Árabes Unidos.....	121
Anexo H. Clasificaciones de grasa de la carne ovina	123
Anexo I. Posibles cortes de carne ovina a exportar a Medio Oriente.....	124
Anexo J. Etiquetado exigido en EAU	128
Anexo K. Detalle de cifras utilizadas para el cálculo de precios	131
Anexo L. Precio mayorista promedio del cordero de diferentes orígenes en EAU....	132
Anexo M. Cálculo del costo de faenamiento para el proyecto de exportación de carne ovina de Swanhouse.....	133
Anexo N. Diagrama explicativo del funcionamiento del sistema HACCP.....	136
Anexo O. Detalle de ingresos considerados para el flujo de caja	137
Anexo P. Detalle de costos de venta considerados para el flujo de caja	139
Anexo Q. Betas de empresas de la industria de la carne en EE.UU.....	140
Anexo R. Cálculo del capital de trabajo	141
Anexo S. Cálculo del préstamo bancario	142
Anexo T. Flujo de caja detallado del proyecto de exportación	143
Anexo U. Distribuciones de probabilidad asignadas en el análisis de simulación en @Risk	147
Anexo V. Estadísticos y coeficientes de regresión de la simulación	148
Anexo W. Introducción teórica a recursos únicos y competencias clave	149
Anexo X. Inversiones realizadas por Swanhouse entre 2007-2010.....	150

INTRODUCCIÓN

El negocio de la venta de carne ovina se está haciendo cada día más atractivo, debido a la escasez de oferta mundial que ha provocado que los precios se mantengan altos, pero además porque diversos organismos a nivel mundial, como la Food and Agriculture Organization de la Naciones Unidas (FAO) y la consultora francesa GIRA Ltda., estiman que su consumo aumentará sostenidamente a nivel mundial en los próximos años. Esto se explica por dos factores: primero por el crecimiento de la población mundial, y segundo por el aumento en el ingreso per cápita, el cual está directamente relacionado con el consumo de carne.

El mercado chileno de carne ovina es muy pequeño en tamaño, registrando además uno de los consumos per cápita más bajos del mundo, con menos de 0,6 Kg. anuales por persona. Si a esto se suma el bajo precio promedio que en Chile se paga por la carne de cordero y oveja, se comienza a entender por qué el mercado nacional no resulta demasiado atractivo cuando se le compara con los mercados internacionales, los cuales valoran más la carne ovina y pagan precios significativamente mayores.

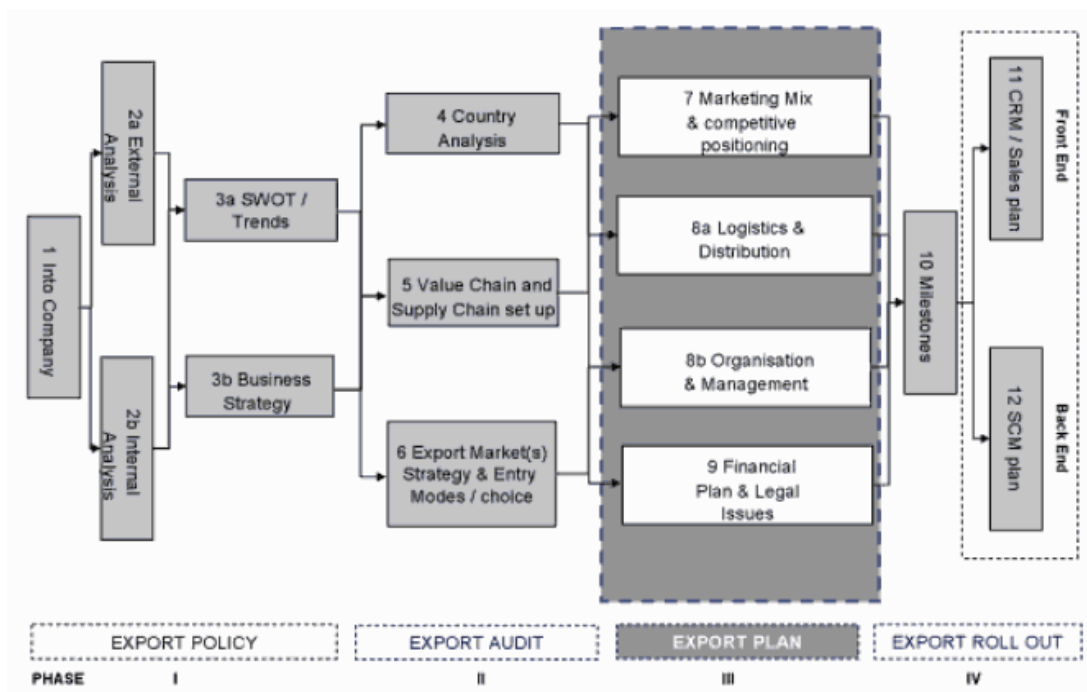
Swanhouse S.A. es una empresa familiar dedicada a la ganadería y la venta de carne, mayoritariamente de ovino. En la actualidad, la empresa vende el 100% de su producción en el mercado nacional, existiendo un tremendo potencial para exportar su producción y así acceder a mayores utilidades y márgenes que los actuales.

Este trabajo propone el desarrollo de un plan de internacionalización de negocios para que la empresa pueda explotar su potencial y comience a exportar sus productos a mercados que le sean más atractivos. La justificación de la oportunidad de globalización de Swanhouse S.A. se basa tanto en las atrayentes características actuales del mercado mundial de carne ovina, como en las ventajas relativas que posee la empresa, y que le permiten acceder a beneficios a los cuales otros competidores no tienen acceso.

METODOLOGÍA

Para la realización del plan de internacionalización de Swanhouse se utilizará una metodología híbrida, creada por este alumno en base a metodologías aprendidas en el curso “Entrepreneurship and New Venture Creation”, de Cranfield School of Management, y la metodología propuesta por el autor J.J.A. Leeman en su libro “Export Planning: A 10 - Step Approach” (ver figura).

Figura 1: Metodología para planeación de exportaciones planteada por J.J.A. Leeman



Fuente: Joris J. A. Leeman, Export Planning: A 10 - Step Approach

A estas metodologías se le agregan elementos para cubrir las características y el contexto específico de la oportunidad de internacionalización de la empresa elegida. Considerando lo anterior, la metodología híbrida a utilizarse presenta los pasos a seguir que se exponen a continuación:

- **Análisis y Estudio del Mercado Internacional de Carne Ovina.** Se determinará su tamaño, expectativas de crecimiento, proyecciones de precio, canales de

distribución, factores del macro-entorno, estructura de la industria, características de los competidores y factores críticos de éxito.

- **Análisis Interno de la Empresa.** Se identificarán sus capacidades estratégicas, recursos únicos, competencias centrales, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Así, se logrará determinar cuál debe ser la propuesta de valor de la empresa.
- **Diagnóstico y Evaluación del Nivel de Preparación para Exportar.** Se determinará cuán preparada está actualmente la empresa para exportar, identificando aquellas áreas que necesita mejorar o desarrollar en términos de recursos y procesos.
- **Selección del Mercado de Destino.** La selección del mercado óptimo se realizará a través de un análisis de atractividad que considere los múltiples factores que, bajo el contexto particular, la determinan.
- **Diseño del Plan de Marketing.** Se puntualizará la manera de implementar la venta en el mercado de destino, definiendo la forma de entrada al mercado, las características específicas de los productos a ofrecer y su precio, definiendo a la vez sus características de empaque y presentación.
- **Diseño del Plan de Operaciones y Abastecimiento.** Se detallarán los recursos, tanto humanos como de capital, que se requieren para producir los productos a exportar. El nuevo organigrama de la organización será expuesto en detalle. A su vez, se determinarán todos los costos de inversión y de operación asociados a las actividades productivas. La estrategia de abastecimiento de animales en pie y otros insumos, en conjunto con sus costos asociados, serán también precisados.
- **Elaboración del Plan Financiero.** Se evaluará la viabilidad económica, es decir, la capacidad del negocio para generar rentabilidad en el horizonte de evaluación. Además, se intentará demostrar que la capacidad de ser rentable es robusta y sostenible ante variaciones razonables en las condiciones de mercado.

1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y EL MERCADO DE CARNE OVINA

1.1 Fundación de la empresa y antecedentes históricos

La empresa tiene sus inicios en los años 1920', obra de Antonio Tafra Marusic, proveniente de Croacia, quien a fines del siglo XIX, a la edad de 18 años, llegó a la Región de Magallanes en busca de nuevas oportunidades.

Luego de trabajar varios años en distintas actividades del campo, decidió emprender por su cuenta y comenzó a crear lo que posteriormente sería Swanhouse Sociedad Anónima. Si bien administró varias estancias, no fue hasta fines del año 1941 donde se asentó finalmente en la estancia Quinta Esperanza (construyendo sus primeras dependencias), lugar que actualmente es casa matriz de la empresa.

Swanhouse S.A. fue constituida legalmente el año 1993 como sociedad anónima cerrada, siendo sus dueños los nietos del fundador, Eduardo Tafra Sturiza y Fernando Tafra Sturiza. Desde ese momento se ha perfilado como una empresa con giro mayormente ganadero, agrícola e industrial. El gerente general de la empresa es, desde su constitución legal, don Eduardo Tafra, con domicilio en el mismo establecimiento. Swanhouse S.A. está dedicada a la explotación ganadera de sus campos, venta de lana ovina, servicios de faenamiento y venta de animales tanto ovinos como bovinos y sus derivados (cueros e interiores) y, en menor medida, venta de forraje. Factura alrededor de Ch\$ 350 millones¹ anualmente entre todas sus actividades, contando actualmente con una dotación de 30 empleados en época de punta (20 empleados de base). La casa matriz está ubicada en la Estancia Quinta Esperanza, Comuna de Primavera, Región de Magallanes, a unos 5 kilómetros al sur de Cerro Sombrero.

1.2 Actividad principal y líneas de negocio

En la actualidad, la actividad principal de la empresa es la ganadería. Cuenta con seis predios en Tierra del Fuego, con un total aproximado de 17.000 hectáreas de tierra. Los

¹ Cifra según Balance al 31/12/09

campos son destinados a la crianza de más de 11.000 cabezas de lanares y alrededor de 300 cabezas de vacunos.

Dentro de sus líneas de negocio, la venta de carne ovina y bovina es la más importante, generando aproximadamente un 73% del total de sus ingresos. La comercialización de carne ovina, tanto de cordero/borrego como de ovino maduro², genera por si sola ventas anuales de aproximadamente Ch\$ 215 millones³, constituyendo un 60% del total de ingresos de la empresa. Si a esto se añade los productos ovinos secundarios que se comercializan, tales como cueros, tripas y menudencias, la línea de negocios asociada a la venta de productos ovinos faenados llega a un 66% del total de ingresos. Es importante destacar que en la actualidad la empresa solo vende carne en el mercado nacional, mayoritariamente en Santiago, aunque también localmente en Magallanes, existiendo un enorme potencial para expandir la comercialización de sus productos a mercados internacionales. En el Anexo A se presenta un diagrama de la cadena de producción de carne de ovino de Swanhouse, que permite comprender de mejor manera la principal línea de negocio de la empresa.

Swanhouse opera uno de los dos mataderos industriales existentes en Tierra del Fuego, bajo el nombre de Frigorífico Río Side, ubicado en la localidad de Cerro Sombrero, comuna de Primavera, el cual cuenta con instalaciones de matadero-frigorífico y oficinas. Cabe destacar que la empresa no es propietaria del inmueble, sino que lo arrienda a una empresa relacionada, Inmobiliaria y Asesorías Primavera Ltda. El frigorífico ofrece una amplia gama de servicios: servicios de faenamiento a terceros⁴, faenamiento propio y venta de carne al por mayor en mercado nacional, venta de carne al por menor en mercado local (carnicería/sala de ventas), venta de cueros tanto ovinos como bovinos y venta de sus menudencias y tripas.

Frigorífico Río Side tiene capacidad para procesar alrededor de 24.000 lanares y 200 vacunos anualmente. En la actualidad solo faena alrededor de 13.500 lanares y 180 vacunos al año, monto que denota una gran capacidad ociosa cuya utilización se espera aumentar en los próximos años. Cabe mencionar que una de las grandes

² Cordero se denomina a los ovinos desde que son lechones (3 meses de edad) hasta que son borregos (1 año y 3 meses de edad).

Ovejas son ovinos maduros, normalmente de entre 6 y 10 años de edad.

³ Cifra según Balance al 31/12/09

⁴ Las actividades de maquila del frigorífico serán finalizadas a partir del año 2011, debido a su baja rentabilidad y el costo de oportunidad respecto de faenamiento propio que representa.

limitaciones de la planta es que no se encuentra habilitada por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) como planta exportadora de carnes, debido a que aún le resta cumplir con ciertos requisitos de infraestructura y control de calidad. Sin embargo, Frigorífico Río Side se encuentra planeando una etapa de expansión y mejora con el fin de lograr dicha certificación en un futuro cercano. La inversión requerida para lograr dicha certificación es estimada en Ch\$ 45 millones⁵, que serán destinados a obtener nuevas máquinas, rieles de acero inoxidable, roldanas, pavimentación de áreas, sierra de corte rápido, instalación de software para pesaje y registro digital de la mercadería.

Una segunda línea de negocios de Swanhouse S.A. es la producción de lana fina de ovino, extraída de las más de 11.000 cabezas de lanares de esquila que posee la empresa. Anualmente se venden alrededor de 45 toneladas de lana ovina a una empresa relacionada en Punta Arenas, la que se encarga de posicionar el producto en el extranjero. La venta total por concepto de lana ovina es de aproximadamente Ch\$ 50 millones, constituyendo un 14% de total de ingresos.

Una tercera línea de negocios de la empresa matriz, Swanhouse S.A., es la de venta de animales para faena. Anualmente entrega al frigorífico 3.500 corderos, 1.000 ovejas, 500 capones, 80 novillos y alrededor de 20 vacas, todos animales de su propia crianza.

1.3 Productos de carne ovina

Dentro de sus productos de carne ovina, la empresa ofrece carcasas⁶ congeladas y refrigeradas de cordero/borrego y ovino maduro, así como también cortes específicos de estos tipos de ovinos, como cogote, costillar, entrecot, pierna y garrón, rack de paleta, paleta con garrón y chuletas. Estos cortes específicos son ofrecidos en formato al vacío, film termoencogible e interfoliado.

Si bien la carne ovina es considerada generalmente como un “commodity”, la característica de carne 100% orgánica es lo que añade valor a los productos de Swanhouse S.A., ya que sus campos están libres de fertilizantes químicos. Además,

⁵ Dato proporcionado por la Gerencia de Swanhouse.

⁶ Carcasa (o canal) se denomina al animal faenado que se encuentra entero, aunque descabezado, descuerado y sin interiores.

sus animales se alimentan naturalmente en praderas libres de contaminación y lejos de cualquier intervención humana.

1.4 Subsidio y beneficios tributarios

Swanhouse S.A. posee amplias ventajas tributarias y de subsidio por estar acogida al beneficio tributario de zonas extremas de Chile, conocido como “Ley Navarino”. Esta ley está dirigida a empresas que desarrollen actividades industriales, mineras y de explotación de recursos naturales radicadas en la XII Región de Magallanes, al sur de los límites que dicho cuerpo indica⁷.

Los beneficios que esta ley conlleva para las empresas que se acogen se resumen en los siguientes puntos(1):

- Bonificación del 20% del valor de los bienes producidos por ellos o del valor de los servicios prestados, según se trate, que se efectúen o presten desde el territorio beneficiado al resto del país.
- Exentas de Impuesto Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta por utilidades devengadas o percibidas en sus respectivos ejercicios comerciales.
- La importación de mercancías extranjeras estará liberada del pago de derechos aduaneros.
- Exentas de Impuestos Ley de Timbres que afecta las importaciones.
- Exentas de los Impuestos del DL. N° 825 de 1974. Cuando las mercancías sean trasladadas a la Zona Franca de Extensión de la Zona Franca de Punta Arenas no comprendida en el territorio preferencial, deberán tributar como si estuvieran siendo importados desde la Zona Franca Primaria (Art.21 DS. N°341 de 1977).
- Reducción de la renta imponible por concepto de gratificación de zona de los contribuyentes clasificados en la Segunda Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta.
- Exención del Impuesto tasa adicional del Ex. artículo 21 de la Ley de Renta.

La vigencia de la Ley Navarino es de 50 años desde su publicación; o sea, desde el 14 de Enero de 1985, al 14 de Enero de 2035(1).

⁷ Tierra del Fuego es una de las pocas zonas con alguna empresa industrial que se encuentra dentro de los límites de la Ley Navarino.

1.5 Empresas relacionadas

La única empresa relacionada existente es Inmobiliaria y Asesorías Primavera Limitada. Esta empresa es de los mismos dueños de Swanhouse S.A. y fue creada con la finalidad de abastecer a la empresa de insumos exentos de IVA. Al regirse por la Ley Navarino, y tener parte importante de sus ventas de carácter exento, Swanhouse S.A. necesita comprar insumos exentos de IVA, por lo que la Inmobiliaria se encarga de esa parte.

Por otro lado, Inmobiliaria y Asesorías Primavera Limitada es dueña del Frigorífico-Matadero Rio Side, el cual arrienda a Swanhouse S.A. bajo la clausula de que las inversiones en proyectos sean de propiedad de Swanhouse S.A.

1.6 Necesidad de Internacionalización

Actualmente la empresa faena 13.500 ovinos al año, de los cuales un 33% corresponden a ovejas (ovinos maduros) y un 67% son corderos/borregos. La carne de estos animales es vendida casi en su totalidad en formato carcasa y es comercializada en su mayoría en Santiago. A su vez, los costos asociados a vender una oveja en Santiago de Swanhouse se han estimado en 1,57 US\$/kg., mientras que para un cordero/borrego estos son 3,52 US\$/kg⁸. Al ponderar estos costos por las proporciones de animales faenados se obtiene un costo promedio de 2,88 US\$/kg. de carne ovina producido⁹. Además, el precio promedio al que Swanhouse vende su carne es de 1,97 US\$/kg para carne de oveja y 4,15 US\$/kg para carne de cordero/borrego¹⁰. Nuevamente, al ponderar estos precios se obtiene un precio promedio de 3,43 US\$/kg. de carne ovina vendido.

Por otro lado, el precio promedio lineal de las exportaciones chilenas de carne ovina a los diferentes mercados extranjeros es de 5,62 US\$/kg., calculado en base a datos de Aduana y del Consorcio Ovino(2), y mostrado en el Anexo B. Este precio es un 64% mayor que el precio promedio de 3,43 US\$/kg. al que accede Swanhouse en el mercado chileno. Al mismo tiempo, los costos asociados a vender carne ovina de

⁸ Estos costos se presentan en detalle en el Capítulo 5 y en el Anexo K.

⁹ $1,57 \cdot 33\% + 3,52 \cdot 67\% = 2,88$

¹⁰ Según precios de venta de la empresa en Diciembre 2010.

Swanhouse en un mercado extranjero se han estimado en 2,85 US\$/kg. para las ovejas y 5,26 US\$/kg. para los corderos borregos¹¹, lo que ponderado por la proporción faenada arroja un costo promedio de 4,46 US\$/kg de carne producido¹².

Dado todo lo anterior, y suponiendo que la producción de 23.000 ovinos al año se mantiene constante, al igual que las proporciones faenadas de ovejas y corderos/borregos, es posible proyectar el flujo de caja operacional (EBITDA) bajo los escenarios de seguir vendiendo en el mercado nacional v/s exportar. Esta proyección se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. EBITDA Proyectado Venta Nacional v/s Exportación (valores en US\$)¹³

Ingreso / Costo	Santiago	Export
Kg. totales a vender	206.753	206.753
Precio (US\$/kg.)	3,43	5,62
Costo (US\$/kg.)	-2,88	-4,46
Total Ingreso (US\$)	709.285	1.161.949
Total Costo (US\$)	-595.224	-922.597
EBITDA Proyectado (US\$)	114.061	239.352
Margen EBITDA %	16,1%	20,6%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el EBITDA proyectado al exportar, y bajo todos los supuestos anteriores, es un 110% mayor que bajo el escenario de seguir vendiendo nacionalmente, mientras que el margen EBITDA es también mayor en 4,5%¹⁴. Esto justifica plenamente la necesidad que posee Swanhouse de internacionalizarse para agregar valor a sus operaciones, ya que el no hacerlo tiene un costo de oportunidad muy alto.

¹¹ Estos costos están basados en el mercado de destino seleccionado en el Capítulo 4 y se presentan en detalle en el Capítulo 5, en la sección Precio.

¹² El costo por kg. de vender en el extranjero aumenta debido al costo extra de transporte, aranceles, comisiones, etc.

¹³ Se consideró un peso promedio de 19 kg. para ovejas y 13,5 kg. para corderos/borregos, según datos actuales de los animales de Swanhouse. Además, se consideró un dólar referencial a Ch\$ 480.

¹⁴ Estos resultados no consideran el subsidio de 20% de la Ley Navarino, por lo que el resultado proyectado al considerarlo sería aún mayor.

1.7 Mercado mundial de carne

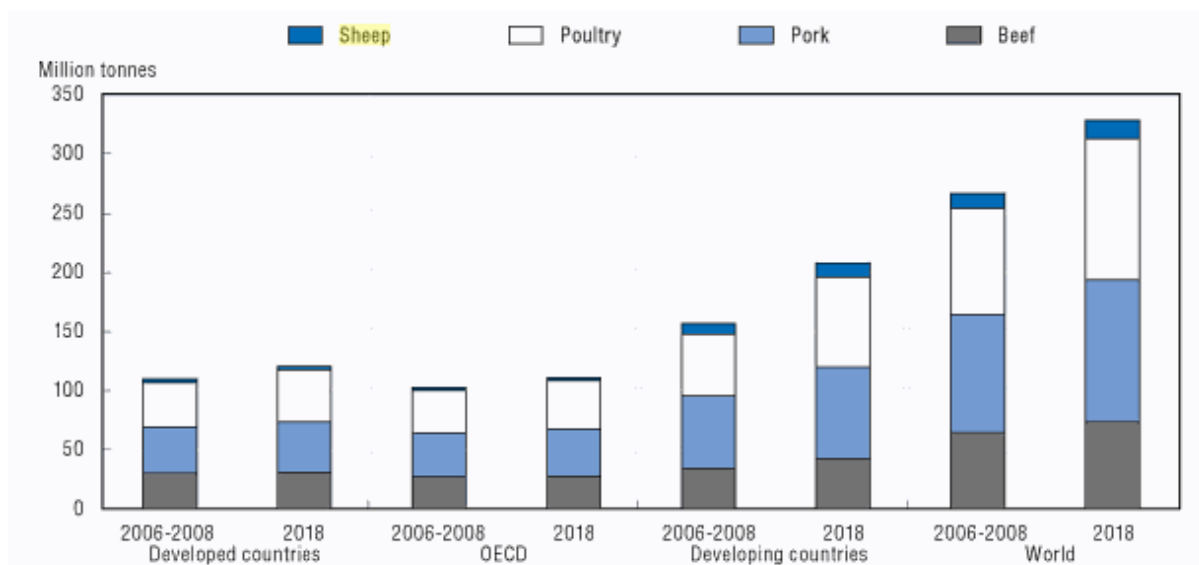
El tamaño total del mercado de carne mundial, incluyendo carne de vacuno, de cerdo y de ave, además de carne ovina, alcanza los 270 millones de toneladas en volumen, según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)¹⁵. Desde 1961 a la fecha, el consumo per cápita de carne se ha más que duplicado a nivel mundial, mientras que en los países en desarrollo este crecimiento se ha visto aun mas rápido, duplicándose el consumo per cápita sólo en los últimos 20 años(3).

El consumo mundial de carne se estima que crecerá significativamente en los próximos años, mayoritariamente debido a dos factores: el primero es el crecimiento de la población mundial y el segundo el incremento gradual del ingreso per cápita (y por ende, del poder de compra) de gran parte de la población mundial(4). Según los expertos de la FAO, el consumo de carne está totalmente relacionado con el ingreso disponible de las personas, por lo que apenas la crisis económica se aleje, los consumidores de países en desarrollo comenzaran a cambiar sus preferencias alimenticias desde productos de origen vegetal a productos de origen animal. Sin embargo, esta tendencia no se dará en todo el mundo, ya que en los países desarrollados (pertenecientes a la OCDE) la población está disminuyendo y los niveles de ingreso ya son lo suficientemente altos, con menor posibilidad de aumentar el consumo de carne por parte de los consumidores(4).

El siguiente Gráfico muestra las proyecciones de crecimiento para el consumo de carne mundial, separada por tipo de carne y grado de desarrollo de los países.

¹⁵ Según el OECD-FAO Agricultural Outlook 2009

Gráfico 1: Proyección del consumo de carne por tipo y grado de desarrollo



Fuente: OECD-FAO Agricultural Outlook 2009

Se observa que la proyección de crecimiento es de más de 20% hasta 2018, esperándose un crecimiento anual cercano al 2% dentro del periodo de proyección. Esto significa que el consumo total de carne será de aproximadamente 320 millones de toneladas en ocho años más(4).

1.8 Mercado mundial de carne ovina

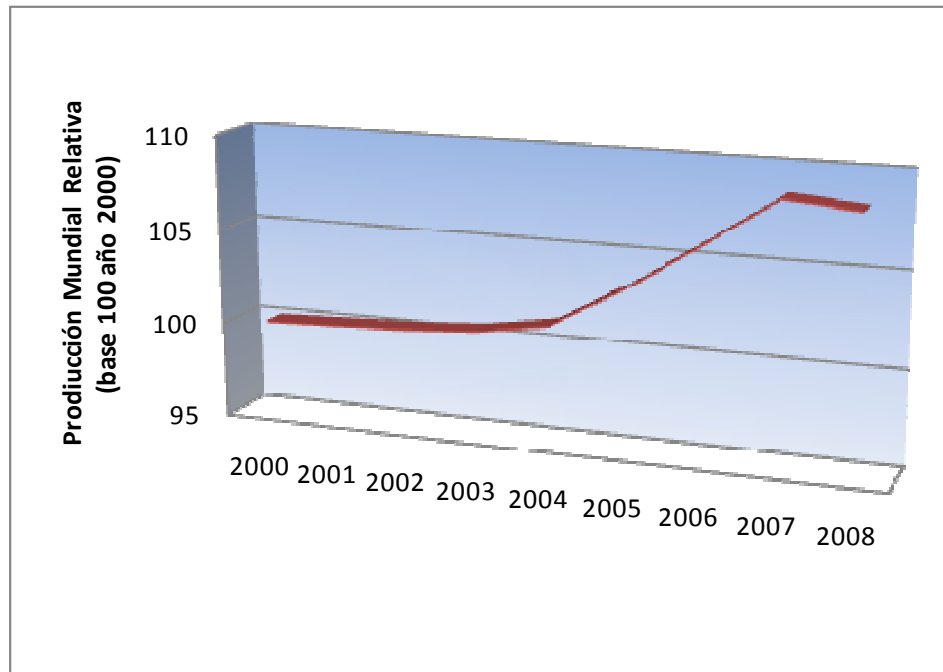
1.8.1 Tamaño y crecimiento

El mercado de la carne ovina mundial es de aproximadamente 14 millones de toneladas¹⁶ en volumen, lo que a precio internacional del momento se traduce en un valor de US\$ 63.396 millones¹⁷. La producción mundial de carne ovina ha aumentado de forma significativa en los últimos años, como se puede apreciar en el siguiente Gráfico.

¹⁶ Estimación de la FAO

¹⁷ Fuente: World Bank - Commodity price data. Precio promedio en 2010 de 4.528,25 \$/ton, basado en New Zealand, lamb, frozen whole carcasses, wholesale price, Smithfield (London)

Gráfico 2: Producción relativa mundial de carne ovina



Fuente: FAOSTAT Database

Si se toma como base la producción del año 2000 (base 100), se observa que la producción mundial creció más de 8% en menos de 10 años, lo que sugiere una clara tendencia al alza en el consumo de carne ovina en el mundo.

Este aumento en el consumo de carne ovina es proyectado por los expertos de la FAO en un 20% para los próximos 9 años(5), estableciendo un aumento porcentual aun mayor que en la década pasada, básicamente debido al citado aumento en la población mundial, como también en la urbanización y el ingreso per cápita de los consumidores(5). Según se muestra en el Gráfico 1, el tamaño del mercado de la carne ovina se debiera acercar a los 16 millones de toneladas para 2018.

En términos de consumo per cápita de carne ovina, la FAO espera que este aumente en 6,25% en el periodo 2009-2018 a nivel mundial, básicamente sostenido por un gran aumento en el consumo per cápita de los países en desarrollo, cercano al 10%. El consumo per cápita en los países desarrollados, si bien será menor al de los países en desarrollo, también se espera que aumente en un par de puntos porcentuales. Sin embargo, las proyecciones para los países miembros de la OCDE son de un consumo

per cápita decreciente para el periodo proyectado 2009-2018, por las mismas razones detalladas para el mercado mundial de carne(4).

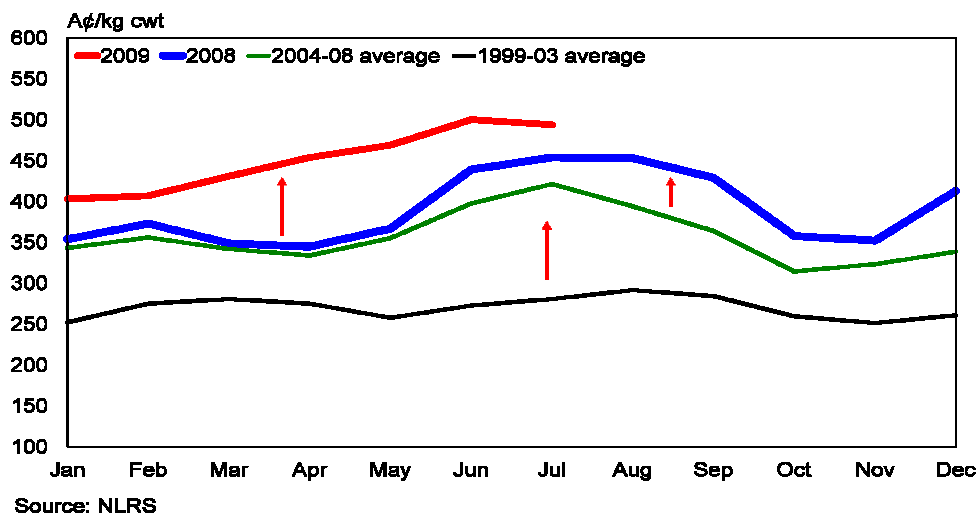
Por otro lado, las proyecciones de mercado para la carne ovina expuestas en el último Congreso mundial de la carne en Buenos Aires (Septiembre de 2010), presentan a la carne ovina como una de las mejor aspectadas en cuanto a demanda y precio para los próximos 10 años(2). Asimismo, la consultora francesa GIRA Ltda. proyecta un crecimiento mundial de las importaciones de carne ovina de 100 mil toneladas adicionales al año 2020, las cuales se sumaran al déficit actual, estimado en aproximadamente 300 mil toneladas(2).

1.8.2 Precio

A nivel internacional el precio de la carne ovina está actualmente en un nivel alto, y se espera que se mantenga fuerte en el futuro(2). Esto se debe a que la oferta mundial está bastante contraída, como consecuencia de la baja en los stocks de ganado ovino de los mayores países productores, Nueva Zelanda y Australia(4). Como consecuencia, la matanza en estos países en los próximos años se está viendo disminuida, existiendo una gran oportunidad para los países sudamericanos de llenar el vacío existente. Al mismo tiempo, una fuerte y sostenida demanda mundial de carne ovina, hace que las proyecciones para los próximos 10 años para la carne ovina indiquen que ésta continuará aumentando su valor, marcándose aún más la diferenciación de precios en favor de la carne ovina respecto de la bovina(2).

La evolución del precio internacional de la carne ovina ha sido al alza durante gran parte del último tiempo. Esta tendencia al alza se puede apreciar en el Gráfico 3, donde se compara el precio promedio de diferentes años, quedando ilustrado su sostenido aumento.

Gráfico 3: Precios promedio de venta de carne ovina (en centavos de dólar australiano por kg.)



Fuente: 2009 Sheep and Lamb Industry Mid-Year Update, Meat and Livestock Australia

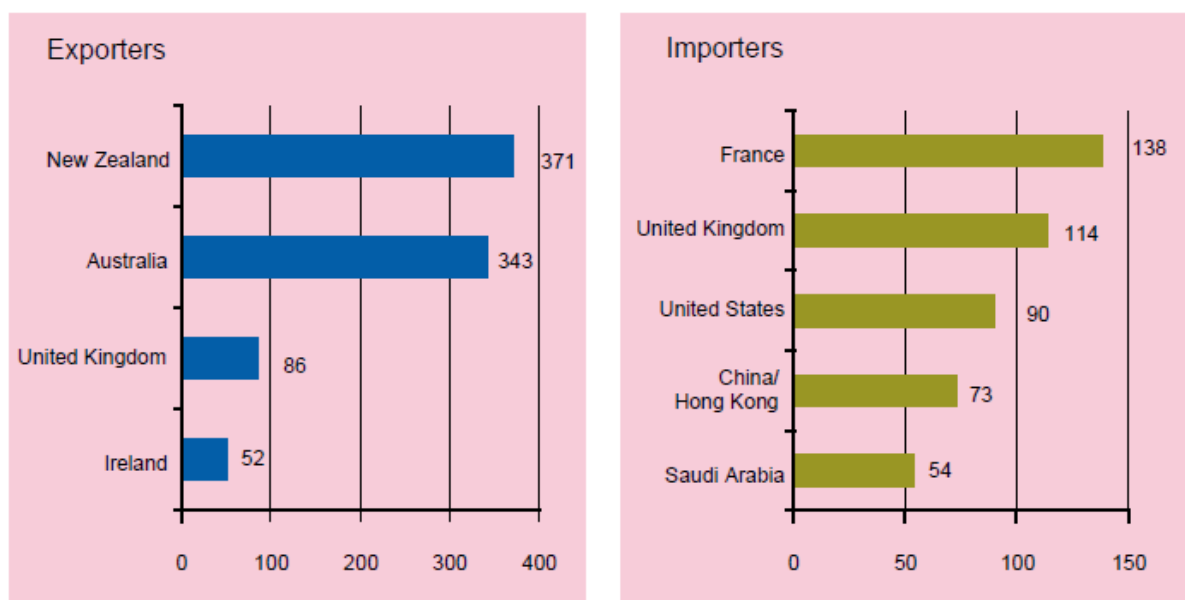
1.8.3 Comercio internacional

Nueva Zelanda y Australia son los dominadores de las exportaciones de carne ovina, tanto en formato congelado como fresco (ver Gráfico 4). Nueva Zelanda es el mayor exportador de carne de cordero, mientras que Australia también exporta grandes cantidades de ovino maduro. Estos dos países exportan hacia muchos diferentes países, especialmente a mercados en la Unión Europea, Estados Unidos y los países del golfo del Medio Oriente (Gráfico 4). El Reino Unido e Irlanda exportan mayoritariamente hacia Francia, el mayor importador de carne ovina del mundo⁽⁵⁾.

Si bien China es el mayor productor mundial, acaparando cerca del 30% de la producción total de carne ovina, casi la totalidad de lo que produce es consumido internamente (representa solo el 1% de las exportaciones mundiales)¹⁸.

¹⁸ Calculado a partir de los datos en OECD-FAO Agricultural Outlook 2009

Gráfico 4: Comercio mundial de carne ovina (miles de ton.)



Fuente: FAOSTAT Database, FAO 2010

1.8.4 Chile y la carne ovina

La producción de carne ovina chilena se encuentra altamente influenciada por el escenario internacional, especialmente por lo que ocurre en la Unión Europea, mercado que recibe cerca del 80% de las exportaciones chilenas(2). La mitad de la producción nacional se estima que es destinada a exportación, mientras que el resto corresponde a consumo local formal e informal, este último resultando muy difícil de medir con exactitud(6). Sin embargo, el mercado nacional no resulta muy atractivo para los productores de carne ovina, mayoritariamente debido su bajo consumo per cápita de 0,6 kg./habitante al año y su bajo precio respecto al mercado internacional¹⁹(5).

Por otro lado, las exportaciones chilenas de carne ovina representan menos del 2% del volumen total comercializado a nivel mundial, sin embargo están creciendo a un ritmo rápido, mostrando un aumento de 17% entre 2009 y 2010, superando la barrera de las 6.400 toneladas y los US\$ 30 millones exportados en el período Enero-Noviembre

¹⁹ En el apartado siguiente se muestran datos que comprueban la diferencia de precio existente entre Chile y el mercado internacional de carne ovina.

2010²⁰(2). En el Anexo C se presentan estadísticas de las exportaciones chilenas en 2009 y 2010, según partidas de carne ovina del sistema armonizado, además de un ranking de exportaciones para países, por volumen y precio promedio de exportación.

Según el último informe del Consorcio Ovino, “Chile tiene las mejores posibilidades para convertirse en un actor relevante dentro del grupo de mayores exportadores mundiales de carne ovina, producto del acceso a mercados, condiciones agroclimáticas, disponibilidad de superficie, complementación con otros sistemas ganaderos y por sus condiciones sanitarias”(2).

Todo lo anterior, sumado a las proyecciones muy favorables para el mercado mundial de carne ovina, en cuanto a precios y volumen, hacen prever que el negocio de la exportación de carne ovina en Chile seguirá en auge, proyectándose que el país podría transformarse en un actor principal del comercio internacional del rubro en algunos años más(2).

1.9 Justificación de la oportunidad de internacionalización de Swanhouse

A continuación, y a modo de resumen del presente capítulo, se presentan los factores específicos que justifican plenamente la oportunidad de internacionalización del negocio de carne ovina de Swanhouse S.A.

1.9.1 Precio internacional v/s precio chileno

El precio promedio de la carne de cordero en el mercado chileno fue de aproximadamente US\$1.760 por tonelada entre los años 2000 y 2008²¹, mientras que el precio promedio del mercado internacional fue de US\$3.985 para el mismo periodo (126% mayor que el chileno). A su vez, el tamaño del mercado chileno de carne ovina ha decrecido en la última década, encontrándose hoy en un nivel cercano a las 11.000 toneladas en volumen²². Las proyecciones de la FAO para el mercado chileno de carne

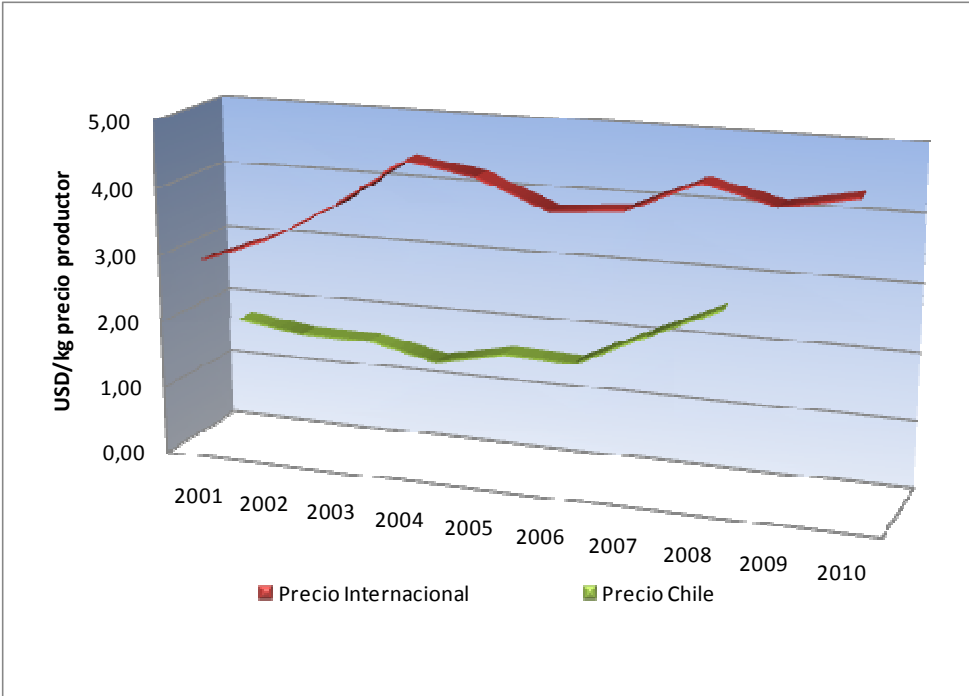
²⁰ El Consorcio Ovino, a través de su último informe(2), estima que las exportaciones totales en 2010, incluyendo el mes de Diciembre, llegarán a superar los US\$ 50 millones.

²¹ Información más actualizada disponible en FAOSTAT

²² Según el OECD-FAO Agricultural Outlook 2009

ovina son que este crecerá muy lentamente, sólo alcanzando las 12.000 toneladas en 2018. Asimismo, el consumo per cápita de carne ovina en Chile se proyecta que decrecerá aun más del bajo nivel actual de 0,6 kg/habitante (uno de los más bajos del mundo, ya que el promedio mundial es de 1,6)²³.

Gráfico 5. Precio promedio internacional y chileno de la carne ovina



Fuente: FAOSTAT y World Bank

Como se señaló en la descripción de la empresa, actualmente Swanhouse S.A. vende carne ovina sólo en el mercado chileno. Esto restringe en demasía su margen operacional, ya que la empresa podría estar vendiendo a precios muchos mayores en el mercado internacional y bajo costos similares (aunque más altos debido al transporte, aranceles, etc.). Esto provoca que las utilidades de la empresa sean bastante menores que empresas que venden similares volúmenes a mercados extranjeros. Es así como se ha estimado que el resultado operacional de Swanhouse podría llegar a ser un 110%

²³ Según el OECD-FAO Agricultural Outlook 2009

mayor si decide exportar sus productos, mientras que el margen operacional podría incrementarse en un 5%²⁴.

La diferencia entre el precio internacional y el chileno en los últimos años se muestra en el Gráfico 5, donde se observa una brecha grande entre ambos, siendo el precio internacional un 80% más alto que el chileno en el último año con que se cuentan datos comparables de la FAO. Sumando a esto, el precio promedio lineal de las exportaciones chilenas de carne ovina a los diferentes países de destino en 2010 es de 5,62 US\$/kg., según se muestra en el Anexo B. Este precio es un 64% mayor que el precio promedio de 3,43 US\$/kg. al que hoy vende Swanhouse en Chile.

1.9.2 Capacidad ociosa

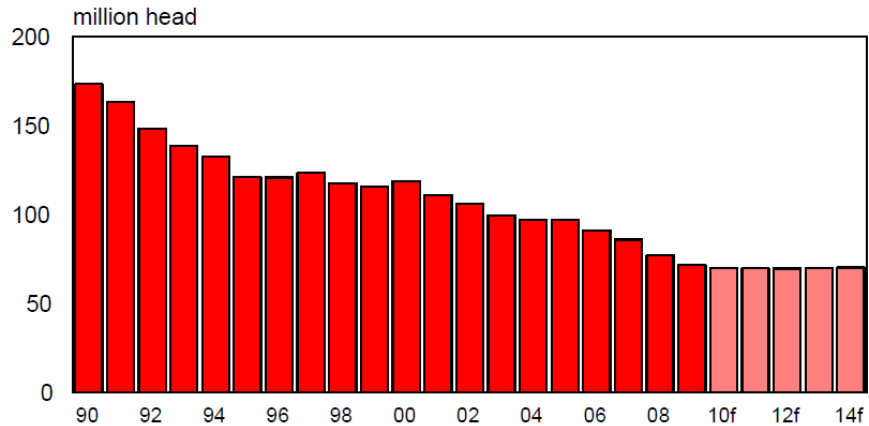
La empresa se encuentra actualmente produciendo a un 56% de su actual capacidad, ya que sólo 13.500 ovinos se faenan y procesan anualmente en el Frigorífico Rio Side, de propiedad de Swanhouse S.A. Una estimación preliminar indica que invirtiendo un capital aproximado de Ch\$35 millones esta planta podría obtener la certificación del S.A.G. requerida para exportar carne ovina, por lo que fácilmente podría incrementar su producción y exportar sus productos, accediendo a los mayores precios internacionales ya mencionados.

1.9.3 Escasez de oferta mundial

Hoy es un hecho que la oferta mundial de carne ovina está muy restringida, debido a que Nueva Zelandia y Australia, de donde sale aproximadamente el 95% de los envíos mundiales, han disminuido fuertemente su número de cabezas de ganado ovino.

²⁴ Bajo ciertos supuestos, y como fue mostrado en el apartado “Necesidad de Internacionalización” anterior en este capítulo.

Gráfico 6. Reducción del ganado ovino en Australia



Fuente: Meat and Livestock Australia, 2010

Mientras la masa ovina total de Chile alcanza los 4 millones de cabezas al año, Australia y Nueva Zelanda llegan a los 30 millones, sin embargo, el interés del campo australiano por migrar hacia la actividad vitivinícola y de los neozelandeses por meterse de lleno en el ámbito lechero, sumado a la sequía de la zona, han provocado que el ganado ovino en estos países disminuya significativamente, generando una menor oferta que la requerida a nivel mundial, y aumentando los precios y las posibilidades para que Chile gane protagonismo a nivel exportador(7). La escasez de oferta mencionada ha sido evaluada en 300 mil toneladas según la consultora francesa GIRA(2).

El Gráfico 6 muestra la reducción de número total de cabezas de ganado ovino en Australia en el último tiempo, observándose un descenso cercano al 55% en los últimos 20 años.

La oportunidad de Chile para aprovechar de insertarse más fuertemente en el mercado mundial de carne ovina es latente, ya que por ejemplo la cuota de aportación a la Unión Europea, donde se cuenta con una cuota libre de arancel en torno a las 6 mil toneladas, se usa sólo en un 75%. Más aun, en Estados no existe cuota de importación ni arancel para la carne ovina chilena. Además, ya en 2008 la FAO adelantaba que las compras de cordero en este país aumentarían en 2%(7).

1.9.4 Ventajas relativas

La ubicación de la empresa es ciertamente una ventaja relativa, ya que la Duodécima Región es el principal productor de corderos en pie del país y responsable del 98% de las exportaciones de carne ovina nacionales(7), debido a su geografía de extensos campos y su industria de desarrollada experiencia. Tierra del Fuego es uno de los pocos lugares de Chile donde no existen mayores problemas de abastecimiento de animales en pie, un factor que ha comenzado a preocupar de sobremanera a otros frigoríficos fuera de la isla, debido a la escasez y alto costo de los corderos y ovejas en pie en que incurrir.

Además, Chile tiene una gran ventaja sobre algunos de sus países vecinos (Argentina, Uruguay) para exportar carne ovina, ya que está libre de fiebre aftosa y por ende califica para exportar carnes con hueso, lo que mejora el valor total de venta de la carne(7).

Conjuntamente, la empresa está exenta del pago de impuesto a la renta, y además recibe un subsidio del 20% del valor de sus productos vendidos fuera de la XII Región, dado que es una de las pocas firmas industriales de la zona que se acoge a la Ley Navarino. Igualmente, al estar verticalmente integrada hacia atrás (es productora de ovinos en pie), la empresa tiene importantes ventajas en cuanto a contar con abastecimiento asegurado de gran parte de los animales en pie que requiere, además de poder reducir significativamente su capital de trabajo necesario para operar.

Por otro lado, una ventaja adicional de Swanhouse S.A. es que está en condiciones de ofrecer productos 100% orgánicos, ya que sus campos están libres de fertilizantes químicos, además de que sus animales se alimentan naturalmente en praderas libres de contaminación y lejos de cualquier intervención humana.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Introducción

El entorno del negocio de una empresa provee a la misma con los medios para subsistir, pero también es fuente de amenazas para su negocio. El entorno del negocio se puede explicar a través de un modelo que presenta tres capas que rodean a la organización: el macro-entorno, la industria (o sector), y los competidores junto con el mercado (8).

2.2 El macro-entorno: análisis PESTEL del negocio de la carne ovina

El macro-entorno es la capa de más afuera y corresponde a los factores generales del entorno que impactan de manera intensa o no a la mayoría de las organizaciones. El marco PESTEL se utiliza para comprender correctamente el macro-entorno, a través de la identificación de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medio-ambientales y legales que pueden influir sobre estrategias particulares del negocio (8).

En cuanto a los factores políticos que influyen en el negocio de la carne ovina, uno de los más relevantes es la existencia de tratados de libre comercio (TLC) que el Gobierno de Chile ha firmado (o firmará en el futuro) con variados países del mundo, algunos de los cuales incluyen a la carne ovina como de los productos exentos de todo arancel. De esta manera, los países con los cuales Chile tiene TLC se tornan más atractivos para exportar, dadas las menores barreras.

Igualmente, la existencia de barreras al comercio entre Chile y otros países, sean éstas arancelarias o no, puede también considerarse como otro factor político a tomar en cuenta. Los aranceles, cuotas o subsidios son elementos que afectarán las posibilidades de exportar y ser competitivo en algunos países.

Otro factor político importante es la labor de ProChile, entidad gubernamental que ayuda a las empresas a generar capacidad exportadora a través de información, recursos estatales, programas de internacionalización, coaching para exportar, talleres y seminarios. ProChile posee además carteras de potenciales clientes y gestiona reuniones con éstos para las empresas interesadas. Las empresas que aprovechan

esta ayuda y know-how generalmente se ven muy beneficiadas a la hora de internacionalizarse.

Respecto de los factores económicos, cómo se mencionó en capítulos anteriores el consumo de carne está directamente relacionado con el ingreso de las personas, dándose la relación de que a mayor ingreso, mayor consumo de carne. Esto sugiere que los países en desarrollo, cuyos índices de crecimiento se estima serán más altos en los próximos años, pueden ser también más atractivos en términos de crecimiento en consumo de carne per cápita.

Asimismo, la citada dependencia del consumo de carne de los niveles de ingreso provoca que ante los ciclos económicos negativos (crisis económicas) el consumo de carne disminuya significativamente, siendo ésta sustituida por productos vegetales. Además, la carne ovina, dado su mayor precio, tiende también a ser sustituida fácilmente por otros tipos de carne más baratos, como el vacuno y el cerdo. En contraste a esto, en un período de bonanza económica el efecto en el consumo de carne sería el contrario.

Otro factor económico influyente es el tipo de cambio. Si el tipo de cambio baja demasiado, el productor nacional de carne ovina se verá muy perjudicado, ya que perderá competitividad ante los competidores de otros países al encarecerse sus costos de manera relativa. Lo contrario ocurrirá si el tipo de cambio sube.

Pasando a los factores sociales, se puede señalar que en el mundo existe hoy una tendencia a comer sano, consumiendo productos con menor cantidad de grasa. Además, los consumidores están prefiriendo cada vez más productos frescos por sobre los congelados, ya que son vistos como más saludables. Estas tendencias afectan directamente al mercado de la carne, donde el consumo de carnes blancas ha aumentado significativamente por sus características saludables.

Por otro lado, los factores tecnológicos no dejan de ser relevantes para el negocio de la carne ovina. La tecnología genética se ha tornado cada vez más importante para el manejo de raza, del cual depende en gran medida la calidad y el nivel de estandarización del producto. De la misma forma, la disponibilidad de nuevas tecnologías y maquinarias para el faenamiento y procesamiento de carnes permiten aumentar notablemente la eficiencia y rentabilidad de las operaciones.

Desde el punto de vista de los factores medio-ambientales, los consumidores han comenzado a valorar de gran manera la característica orgánica de la carne que consumen. Esto, debido a que existe una preferencia por consumir carne de animales producidos en praderas limpias, pero también porque hoy se valora más el no uso de fertilizantes y la menor intervención humana posible en la cría de animales.

Finalmente, los factores legales más importantes tienen que ver con las exigencias y pautas que las plantas faenadoras y procesadores de carne deben cumplir en Chile para ser certificados para exportar. El organismo a cargo de certificar e inscribir a las empresas que cumplen los requisitos en el Listado de Establecimientos Exportadores de Productos Pecuarios (LEEPP) es el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).

Sumado a esto, existen también normas o exigencias especiales de algunos países que están por sobre las exigencias del SAG, por lo que dependerá de cuán estricta sea la normativa del país de destino a lo que la empresa exportadora se deba acoger.

2.3 La Industria de la carne ovina: análisis de las cinco fuerzas de Porter

La siguiente capa del entorno competitivo corresponde a la industria o sector. Está compuesta por las organizaciones que producen los mismos productos o servicios que Swanhouse S.A. Para entender mejor la estructura de la industria se utilizará el marco de las cinco fuerzas de Porter, el cual resulta particularmente útil para entender el nivel de atractividad de la industria y las potenciales amenazas competitivas presentes en ésta.

En cuanto a la primera fuerza del modelo de Porter, la amenaza de nuevos entrantes, ésta puede ser considerada baja para la industria de la carne ovina, debido a las altas barreras de ingreso en términos de know-how y de inversión. Una empresa nueva deberá tener acceso a animales en pie, por lo que en muchos casos deberá comprar grandes extensiones de tierra y convertirse en productor de ovinos en pie para asegurar al menos parte de sus requerimientos. Además, construir una planta que cumpla con los estándares para comercializar el producto a nivel local o internacional siempre será costoso.

Por otro lado, si bien se puede entrar en esta industria siendo un competidor pequeño, las grandes compañías siempre podrán utilizar estrategias de consumo masivo, reduciendo sus márgenes pero logrando mayor penetración. Es por esto que resulta

importante para los pequeños productores diferenciarse en términos de frescura y calidad de sus productos, como por ejemplo ofreciendo productos orgánicos.

Respecto al poder de los compradores, éste se evalúa en general como alto, debido a que los compradores (en su mayoría grandes supermercados y distribuidores mayoristas) no tienen muchos costos asociados a cambiar de proveedor, por lo que les resulta fácil moverse, adquiriendo mayor poder relativo. A su vez, algunos supermercados se han intentado integrar verticalmente hacia atrás, a través de la creación de marcas propias. Sin embargo, muchos de estos retailers tienen una alta dependencia de la venta de carne en sus ingresos, lo que les hace perder poder relativo. A su vez, en la industria no se valoran las marcas, siendo los compradores bastante sensibles al precio. Lo mismo ocurre con los consumidores finales, quienes solo se fijan en la calidad y el precio, no importándoles el reconocimiento de marca. Sin embargo, es precisamente la calidad lo que puede dar a los comercializadores de carne ovina un elemento de reconocimiento hacia su producto.

En esta misma línea, los agentes importadores son comúnmente la forma de entrada preferida por las empresas que exportan, ya que su conocimiento del mercado es casi indispensable para la distribución, venta y promoción del producto en el país de destino. Es por esto que su poder se torna bastante elevado, pudiendo cobrar comisiones cercanas al 10% en algunos casos(9).

Asimismo, los proveedores, que corresponden a los criadores de ganado ovino, pueden adquirir un gran poder relativo, ya que en países como Chile la masa ovina es muchas veces insuficiente para cubrir la demanda de corderos en pie que tienen los mataderos habilitados para exportar. Esto ocurre especialmente entre las regiones V y XI, donde existiendo plantas con capacidad ociosa, éstas no consiguen animales en pie para faenar. Si bien en la XII Región esto no ocurre, actualmente se está muy cerca del límite de la capacidad de sustentación de ganado de sus praderas naturales, lo que cada vez aumenta el poder de los proveedores(6). Todo esto resalta la importancia de tener un cierto nivel de control sobre la disponibilidad de animales en pie, por lo que muchos mataderos son también criadores de ovinos.

Igualmente, a nivel internacional durante las dos últimas décadas han surgido múltiples proveedores integrados verticalmente hacia adelante, quienes manejan la cadena de abastecimiento completa desde la producción de animales en pie, pasando por la

operación de mataderos, empaque y hasta la distribución. Esto sirve para contrarrestar el hecho de que la carne ovina es considerada un commodity, otorgándoles aún más poder a los proveedores. En la suma, se considera el poder de los proveedores como alto.

En cuanto a los sustitutos, se puede señalar que para la carne de cordero y oveja éstos son variados, comenzando por los otros tipos de carnes, como la de vacuno, cerdo, ave y pescado. Si bien existen etnias que por religión prefieren comer carne de ovino (musulmanes), también existe un gran aumento en el consumo per cápita de carnes blancas (de ave) a nivel global, cuyo menor precio y características sanas la hacen un fuerte sustituto. Los alimentos de origen vegetal son también sustitutos, sin embargo los especialistas creen que mientras aumente el ingreso los consumidores irán prefiriendo cada vez más la carne sobre los vegetales. Se puede decir, entonces, que la amenaza de sustitutos es alta para la carne ovina.

Por último, en cuanto a la rivalidad competitiva, a pesar del crecimiento que el mercado ha mostrado en el último tiempo, la rivalidad en la industria de la carne ovina es bastante alta, básicamente debido a que los compradores tienen bajos costos asociados a cambiar de proveedor, por lo que los participantes compiten intensamente por proveer de carne ovina a estos distribuidores y retailers, algunas veces bajando sus precios hasta el límite. Es una industria donde existen muchos proveedores de mediana y pequeña escala, por lo que el grado de concentración no es elevado.

2.4 Competidores y mercados: análisis de competidores y factores críticos de éxito

Los competidores y los mercados constituyen la capa del entorno más cercana a la organización. El análisis de la cinco fuerzas de Porter presentado anteriormente da una idea de cómo se estructura la industria de la carne ovina, pero no provee el detalle necesario para entender a cabalidad la competencia(8). Se debe también identificar a los competidores, saber cómo se posicionan y qué hacen, además de identificar realmente qué es lo que valoran los clientes que compran carne ovina, es decir, los Factores Críticos de Éxito (FCE) del negocio.

2.4.1 Factores Críticos de Éxito

Los FCE son aquellos atributos o decisiones claves respecto del producto que son particularmente valorados por un grupo de clientes, o que le permiten a la empresa tener éxito en el negocio en que se desempeña(8). Para cada mercado de destino se pondera de manera diferente los FCE, sin embargo en general se puede decir que los atributos y decisiones claves para triunfar en el mercado internacional de la carne ovina son los siguientes:

1. **Precio Competitivo.** La existencia de múltiples proveedores y los relativamente bajos costos de cambiar de proveedor que en general tienen los compradores de carne ovina hacen que el precio siga siendo un factor de peso mayor a la hora de competir. En España, por ejemplo, la carne ovina chilena corre peligro de perder participación de mercado, ya que la competencia neozelandesa comenzó una estrategia de precios bajos que está obligando a las exportaciones chilenas a equipararse(10).
2. **Características del Producto.** En primer lugar, una baja cantidad de grasa resulta clave, ya que la tendencia mundial hoy es consumir alimentos saludables y bajos en grasa. Si bien la carne de cordero es considerada de alto aporte nutricional por su elevado contenido de proteínas y minerales(11), muchos consumidores también la ven como poco saludable por su alto contenido de grasa corporal. Por lo tanto, es imprescindible evitar el exceso de grasa en la carne de cordero, pues dicho factor es rechazado por los consumidores(12). Para lograr carnes de cordero magras se puede faenar a los animales a temprana edad (por ejemplo, cordero liviano de 90 días de edad y peso de carcasa no superior a 13 kg.), o introducir razas que desarrollan más masa muscular y menos grasa que otras(12). Por otro lado, los diferentes cortes de carne a proveer también resultan decisivos. Cada mercado de destino posee requerimientos diferentes en términos de los cortes que los consumidores prefieren, por ejemplo, en EE.UU. se demandan cortes especiales para ser cocinados a la parrilla(11). Si no se proveen los cortes que cada mercado busca, el producto simplemente no se vende. Por último, la homogeneidad del producto debe ser óptima, ya que los clientes no aceptan productos disímiles. Este es

reconocido como uno de los grandes problemas de la carne ovina chilena, donde se han detectado diferencias de peso de corderos de hasta 4 kilos(11). El nivel de grasa y el peso del animal son las dos variables más sensibles, requiriéndose productos de características similares de estos parámetros, para así lograr la confianza de los clientes. “Los cortes deben ser uniformes y no se puede, en la misma caja, introducir piernas de cordero de 2 y 5 kilos juntas, eso es inaceptable para cualquier cliente”, señala Felipe Tafra de Swanhouse(13).

3. ***Empacado y Etiquetado.*** La presentación y las propiedades de conservación del producto son indispensables para vender la carne ovina, sobretodo en mercados de exportación. Los clientes están valorando cada vez más los empaques prácticos, como sellos al vacío, ya que la carne de ovino fresca está siendo cada vez más valorada respecto de la congelada. Empaques con nuevas tecnologías, como un nuevo empaque neozelandés que permite mantener la carne fresca durante cuatro meses, son aspectos diferenciadores que las empresas competitivas deben hoy poseer(11). Respecto al etiquetado, si no se cumple con las regulaciones del mercado o con lo que un cliente específico requiere, simplemente no se podrá vender el producto.
4. ***Procesos Estandarizados.*** Los clientes hoy en día exigen calidad en los procesos de las plantas faenadoras de carne ovina, requiriendo un producto completamente estandarizado. En ese sentido, los programas de aseguramiento de la calidad basados en HACCP (Análisis de peligros y Puntos de Control Críticos) son muy valorados y cada vez más exigidos(14).
5. ***Disponibilidad y Excelencia Operacional.*** El tener abastecimiento de producto durante todo el año es otro de los factores clave para el éxito en el negocio de la carne ovina. Esto plantea dificultades, ya que durante el invierno no nacen corderos, sin embargo se puede faenar borregos, que poseen características similares. Además, se debe siempre poner un énfasis en cumplir con el 100% de las órdenes, ya que fallar en este ámbito de la excelencia operacional

normalmente cuesta la pérdida del cliente y el cierre de futuros negocios por mala reputación.

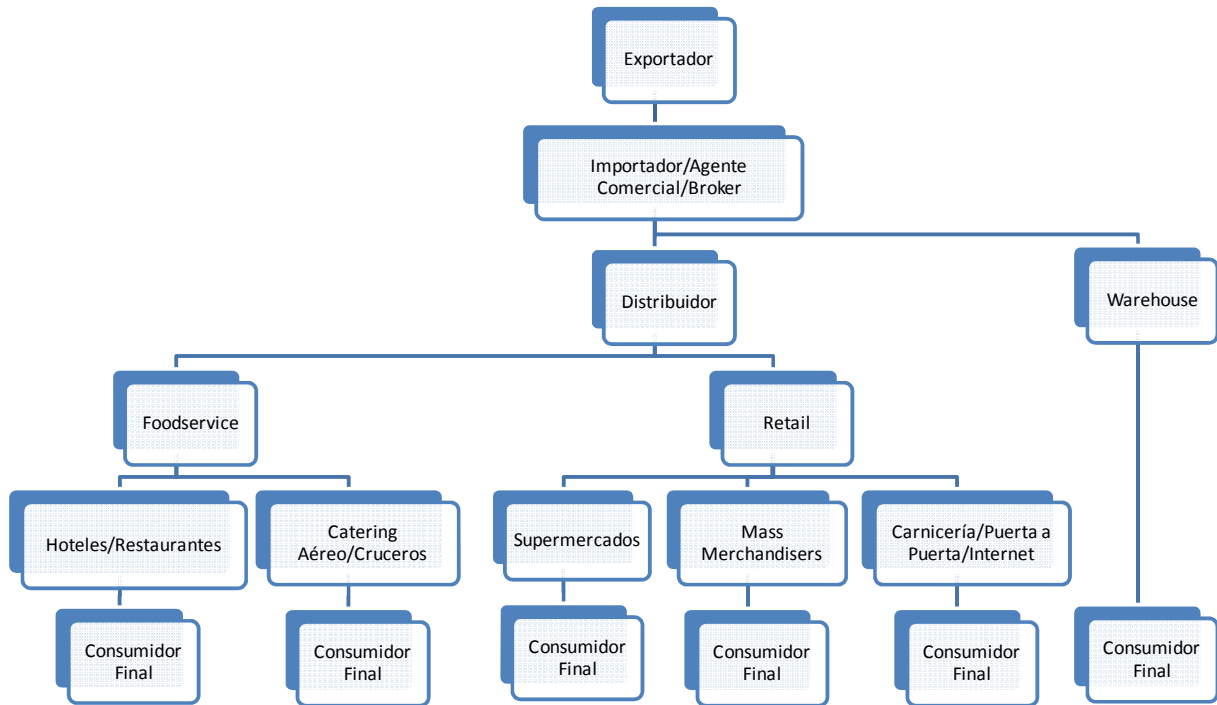
6. ***Adecuada Selección del Agente Comercial en el Mercado de Destino.*** Para ingresar a un nuevo mercado extranjero, y dadas las características de la industria de carne ovina, se hace indispensable entrar mediante un agente que facilite la venta del producto a distribuidores u otros canales de comercialización²⁵. La selección del agente es fundamental, ya que de sus habilidades y contactos dependerá el éxito del producto en el mercado de destino. Si no se selecciona un agente de reputación y con buenos contactos, el producto estará destinado al fracaso.

2.5 Análisis del cliente: distribuidores y la cadena de comercialización asociada

El mercado de la carne ovina opera generalmente bajo el siguiente esquema para la cadena de distribución del producto:

²⁵ Ver siguiente apartado, Análisis del Cliente, para una explicación más detallada sobre esto.

Figura 2. Cadena típica de distribución de productos de carne ovina



Fuente: Adaptado de ProChile

Como se aprecia, un exportador generalmente no puede acceder a proveer directamente a los clientes de los canales foodservice o retail, ya que existe una estructura de la cadena que lo impide, donde los agentes, importadores y distribuidores adquieren un rol protagonista. Además, resulta igualmente ilógico pensar que una empresa primeriza en un mercado pueda lograr promover y comercializar sus productos correctamente sin tener un adecuado conocimiento de este mercado, por lo que la importancia de contar con un intermediario con conocimientos y contactos se justifica aún más.

A continuación se detallan las características de cada tipo de intermediario de la cadena de distribución.

a) **Agentes Comerciales (Brokers).** Son empresas independientes que facilitan la venta de un producto, sin tomar su propiedad. Pueden actuar por orden de un importador o de un exportador, brindando servicios de identificación de productos y de nuevos clientes, apoyo en la comercialización con distribuidores, conocimiento de información de mercado, etc. El agente es un actor fundamental para empresas que recién comienzan a exportar, ya que de su habilidad y relación con los distribuidores

dependerá que el producto sea aceptado y puesto a la venta por los distribuidores. Normalmente cobran comisiones del orden del 2% al 5%(15).

- b) **Importadores.** Se trata de firmas que exploran productos en mercados extranjeros, evaluándolos para luego comprarlos y comercializarlos en el mercado local. Normalmente operan con márgenes de ganancia entre 25% a 30%, dependiendo del tipo de producto(15).
- c) **Distribuidores.** Adquieren productos del importador o agente para luego ponerlos a disposición de los retailers o de los food services. Estos actores facilitan la expansión geográfica del producto para alcanzar mercados donde el importador no puede llegar. Los distribuidores son especializados y su experiencia de mercado es altamente valiosa para productos nuevos. En general, los distribuidores operan con márgenes entre 25% y 30%(15).
- d) **Importadores-Distribuidores.** Este tipo de firmas ofrece una combinación de servicios de importación y distribución, realizando las tareas de importación en los puertos, trámites de aduana, despachos, bodegaje, búsqueda de clientes y distribución de los productos. Generalmente trabajan con un margen de entre 40% y 50%(16).

Dada la configuración de la cadena de distribución de la carne ovina, queda de manifiesto que el cliente de Swanhouse serán los distribuidores del mercado de destino seleccionado, y no los retailers, empresas de food service o consumidores finales. Sin embargo, y dado su nulo conocimiento de los mercados extranjeros, Swanhouse no podrá exportar de manera directa, sino que deberá recurrir a un agente comercial para facilitar la comercialización de sus productos hacia los distribuidores.

Por otro lado, si bien el cliente de Swanhouse serán los distribuidores (a través de la ayuda de un agente), el “decision maker” de la cadena no es precisamente el distribuidor, sino quien comercializa la carne ovina a los consumidores finales, es decir los canales retail y foodservice. Es por esto que Swanhouse debe enfocarse en proveer productos que cumplan con lo que requieren los supermercados, tiendas gourmet, restaurantes, hoteles y empresas de catering aéreo, entres otros.

Las variables de decisión de compra de los “decision makers”, en las cuales Swanhouse tiene algo que decir, y en las que debe poner énfasis para lograr un producto atractivo, son las siguientes²⁶:

- **Precio.** No debe ser excesivo, pues existe un alto grado de rivalidad en el mercado, con múltiples competidores dispuestos a ofrecer sus productos a precios convenientes. Para los retailers, este es el factor clave.
- **Características del Producto.** La cantidad de grasa, la edad del animal, los diferentes cortes de carne y la homogeneidad son determinantes para satisfacer los gustos locales de cualquier mercado. Los clientes de foodservice tienden a fijarse mucho en estos aspectos de la calidad, aunque en realidad buscan calidad/precio.
- **Empacado y Etiquetado.** Constituye parte importante de la decisión de compra de un retailer, sobretodo, ya que si no cumple con las características requeridas simplemente no podrá ser vendido en supermercados ni tiendas.
- **Disponibilidad.** Si no se es capaz de satisfacer la demanda de manera constante y durante todo el año, es probable que no se pueda ingresar como proveedor de distribuidores que vendan a retailers o foodservice.

2.6 Análisis de competidores del grupo estratégico

Como se mostró en capítulos anteriores, en el mercado mundial de carne se compite con numerosos países, aunque los actores más relevantes están en Nueva Zelanda y Australia. En el mercado chileno, en cambio, las plantas exportadoras de carne ovina son pocas y están concentradas principalmente en la Región de Magallanes y la zona sur. En este apartado se analizará a los competidores chilenos que pertenecen al mismo grupo estratégico al que Swanhouse S.A. apunta, los exportadores nacionales de carne ovina. Se entiende por grupo estratégico a las organizaciones dentro de una industria o sector que poseen características similares, persiguen estrategias similares, o compiten en bases similares(8). La importancia de estudiar el grupo estratégico al que

²⁶ Algunas de estas variables coinciden con los Factores Críticos de Éxito del mercado descritos anteriormente, sin embargo acá deben entenderse como aplicadas específicamente a los canales de comercialización de foodservice y retail.

apunta pertenecer Swanhouse radica en que si se logra ser tan competitivo como las empresas de este grupo, se tiene asegurada la competitividad en mercados extranjeros, dado el éxito que han tenido estos competidores en el ámbito de las exportaciones de carne ovina.

Los principales actores dentro del grupo estratégico al que apunta Swanhouse son los siguientes(7):

- **Frigorífico Simunovic:** Propiedad de una tradicional familia ganadera de Punta Arenas, con más de 20 años en el mercado, representa más del 40% del sector.
- **Agromarín:** De propiedad del empresario ganadero José Marín, con campos que sobrepasan las 150 mil hectáreas, al año produce 150 mil cabezas de ovinos, que son más de 2 mil toneladas de cordero.
- **Marfrig Chile (Quinto Cuarto S.A.):** Adquirió el Frigorífico Patagonia en 2007, uno de los dos frigoríficos de Tierra del Fuego (el otro es de Swanhouse). Es uno de los principales holdings del rubro de las carnes en Brasil, con una creciente participación en el rubro de la carne ovina en Chile.
- **Comercial Mac Lean:** Con sede en Puerto Natales, esta empresa familiar ha crecido mucho en el último tiempo, siendo hoy uno de los cuatro principales exportadores de carne ovina de Chile.
- **Carnes Ñuble:** Hace 25 años en el rubro, el holding está ligado a las familias Yarur, Matetic y Garcés Silva, y reúne firmas como Socosur, Ganasur, Frival y Ecofood, entre otras.
- **Frima y Mafrisur:** Frima S.A. lleva operando desde 1983 en Osorno y el Matadero Frigorífico del Sur fue creado en 2003, ambos forman parte del grupo Tattersall, al cual también pertenece Procarne.

Como se mencionó anteriormente, el aumento del precio internacional de la carne ovina en los últimos años ha incentivado el incremento de las exportaciones, principalmente desde la XII Región. Es por esto que dicha región ya casi no abastece al mercado nacional, sino que prácticamente todo lo que produce de carne ovina es destinado a mercados internacionales(6).

La siguiente tabla muestra el valor de las exportaciones (en dólares) de cada una de las firmas chilenas exportadoras de carne ovina, durante el período Enero-Noviembre de 2009.

Tabla 2. Monto exportado de carne ovina según empresa, Ene-Nov 2009 (US\$)

Empresa	Monto exportado (US\$)
Frigorífico Simunovic S.A.	11.897.990
Quinto Cuarto S.A.	7.946.470
Agromarin Ltda.	2.437.733
Comercial Mac Lean y Cía. Ltda.	2.018.385
Carnes Ñuble S.A.	1.598.505
Manihuales Ltda.	394.950
Interam Comercial Ltda.	119.176
Frima S.A.	48.823
Otros	1.695
Total	26.463.727

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas de ProChile²⁷

Se desprende que Simunovic es el mayor actor en cuanto a participación en las exportaciones del país, con una participación de 45%, seguido de Quinto Cuarto/Marfrig Chile (30%), Agromarín (9%), Mac Lean (8%) y Carnes Ñuble (6%). Los demás exportadores presentan montos más pequeños, no llegando al 2% de participación ninguno de ellos.

En cuanto a los productos exportados, se puede señalar que en su gran mayoría corresponde a carne congelada y no fresca o refrigerada. Un 25% de las exportaciones corresponde a pierna sin deshuesar congelada, mientras que un 17% son paletas sin deshuesar congeladas. A su vez, un 9% de las exportaciones corresponden a carcasas (o canales) de cordero enteras o medias, congeladas, mientras que un 35% son otros trozos de carne ovina sin deshuesar y un 14% son otras carnes ovinas deshuesadas y congeladas. Adicionalmente, se sabe que Simunovic, el más grande exportador chileno, vende 80% de su carne ovina en formato cortes envasados al vacío, y sólo un 20% como animales enteros en formato carcasa o media carcasa, lo que de una indicación de la mayor rentabilidad que poseen los cortes debido a su mayor precio⁽⁷⁾. En el Anexo C se presentan los datos detallados del valor de las exportaciones según tipo de producto para Ene-Nov 2009 y 2010.

Por otro lado, según datos de ProChile de 2009²⁸ respecto a los países de destino de las empresas exportadoras de carne ovina chilena, España es el principal destino por

²⁷ <http://rc.prochile.cl/estadisticas/form/exportaciones>, consultado el 10/11/10

²⁸ <http://rc.prochile.cl/estadisticas/form/exportaciones>, consultado el 10/11/10

amplia mayoría (50% de las exportaciones en valor), seguido de Dinamarca (11%), Francia (8%), Suecia (7%), Holanda (7%) y Reino Unido (6%). Esta situación se ha modificado en cierta medida en 2010, ya que según datos de Aduanas, Israel ha irrumpido como otro destino importante, al igual que Suecia. Esta información se puede apreciar en detalle en el ranking de países de destino, según valor, volumen y precio que se muestra en el Anexo C.

De esta manera, la Unión Europea es por lejos el destino más común de las exportaciones chilenas de carne ovina, acaparando un 89% de los envíos en volumen de Ene-Oct 2009 y Ene-Oct 2010, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 3. Destino de la carne ovina chilena en volumen por continente, Ene-Oct 2009 y 2010

Destino	Total (ton)	%	Ene –Oct (ton)	%	Ene –Oct (ton)	%
	2009		2009		2010	
UE (27)	5201	88,8	4953	88,7	5264	82,0
América	532	9,1	476	8,5	376	5,9
Asia	122	2,1	154	2,8	333	5,2
Medio Oriente	0	0,0	0	0,0	449	7,0
Total	5855		5582		6422	

Fuente: Datos de Aduana y Consorcio Ovino

En cuanto a las exportaciones de cada empresa en particular, la siguiente tabla muestra el país de destino mayoritario y el porcentaje de las exportaciones de cada empresa dirigidas a dicho país de destino.

Tabla 4. Países de destino mayoritarios según empresa, año 2009

Empresa	País de destino mayoritario	Porcentaje exportaciones al país mayoritario
Frigorífico Simunovic S.A.	ESPAÑA	38%
Quinto Cuarto S.A.	ESPAÑA	77%
Agromarin Ltda.	ESPAÑA	60%
Comercial Mac Lean y Cía. Ltda.	HOLANDA	93%
Carnes Ñuble S.A.	ESPAÑA	55%
Manihuales Ltda.	ALEMANIA	66%
Interam Comercial Ltda.	COLOMBIA	55%
Frima S.A.	ESPAÑA	100%

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas de ProChile²⁹

En definitiva, prácticamente todos los mayores actores apuntan a España como mercado principal, salvo Mac Lean quien exporta casi la totalidad de su carne ovina a Holanda, ya que posee una alianza estratégica con un distribuidor local de ese país. Es interesante notar que sólo una empresa (solamente comercializadora y de tamaño pequeño) se basa en mercados fuera de Europa, en este caso Colombia.

²⁹ <http://rc.prochile.cl/estadisticas/form/exportaciones>, consultado el 10/11/10

3 DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE SWANHOUSE S.A.

3.1 Introducción

En el capítulo anterior se analizó el entorno de Swanhouse S.A. para explicar los factores que influyen sobre la industria de la carne ovina y cómo ésta se estructura. Sin embargo, muchas empresas compiten en la misma industria, y no son precisamente los factores del entorno los que las hacen distinguirse unas de otras: son sus capacidades estratégicas internas(8).

Para analizar las capacidades estratégicas de Swanhouse S.A. se estudiarán, en primer lugar, los recursos únicos y competencias clave de la empresa, en los cuales se basa la ventaja competitiva de la misma y que son difíciles de imitar u obtener por parte de los competidores. Luego se realizará un análisis FODA de la empresa, integrando tanto los factores del entorno como las capacidades propias de Swanhouse para entender mejor cómo se posiciona ésta. Por último, se aplicará una encuesta modelo de “readiness assessment” a la empresa para evaluar su nivel de preparación para internacionalizar sus negocios y determinar qué debe mejorar.

3.2 Recursos Únicos y Competencias Clave³⁰

Swanhouse S.A. posee cuatro recursos únicos que le ayudan a obtener su ventaja competitiva: sus 17.000 hectáreas de campos de gran rendimiento, los beneficios tributarios y de subsidios a los que se acoge por la “Ley Navarino”, la calidad de su raza de ovinos manejada genéticamente, y por último, el acceso prioritario a animales en pie por la zona donde se ubica.

Los campos de Swanhouse están ubicados en las cercanías de Cerro Sombrero, importante centro de abastecimiento de la isla de Tierra del Fuego, y son considerados campos de gran rendimiento ganadero por tener más pasto y praderas aprovechables que el promedio de campos de la región. La calidad de estos campos permite producir

³⁰ Ver introducción teórica sobre recursos únicos y competencias clave en Anexo W.

más animales por hectárea y por ende, bajar los costos de producción por animal dados los costos fijos de operación ganadera. El poseer estos campos da una ventaja difícil de imitar por otros competidores.

Por otro lado, la “Ley Navarino” establece grandes beneficios tributarios y un subsidio de 20% sobre el valor de los productos de empresas ubicadas dentro de la XII Región y al sur de ciertos límites³¹. Ninguna empresa competidora, salvo Marfrig a través del Frigorífico Patagonia, está ubicada en zonas afectas a esta ley, por lo que en su mayoría no pueden acceder a estos importantes beneficios financieros.

El tercer recurso difícil de imitar que posee Swanhouse es su raza de ovinos manejada genéticamente por años, que cuenta hoy sólo con animales de alta calidad productiva. La raza de doble propósito (lana y carne) Corriedale con que la empresa cuenta se ha manejado genéticamente por más de 30 años para mejorar su calidad productiva a través de cruzamientos y selección de animales más eficientes. Ha sido demostrado por muchos investigadores y por la práctica misma que si se aparean padres de alta calidad productiva, la descendencia también lo será (17). Este proceso lleva mucho tiempo, siendo difícil de imitar y dando ventajas productivas y de calidad del producto, ya que ayuda a obtener animales de buen tamaño, con carne de menor grasa y más homogénea.

Por último, la ubicación de su planta en la isla de Tierra del Fuego le da una ventaja a Swanhouse en términos de abastecimiento de animales en pie, ya que existe bastante oferta en la zona (dentro de la isla), con lo cual el costo de transporte que debe pagar la empresa resulta menor que el de otros competidores basados en el continente. Dado esto, Swanhouse puede ofrecer comprar animales a los productores de Tierra del Fuego a un precio mayor que sus competidores (Simunovic, Agromarin, etc.), quienes deben incurrir en costos adicionales de transporte. Así, Swanhouse se asegura siempre tener disponibilidad de ovinos en pie, tanto por estar rodeado de mucha oferta como por poder ofrecerles mejores precios a sus proveedores³².

En cuanto a las competencias clave de Swanhouse, se puede señalar que gran experiencia de 20 años y el conocimiento adquirido en el rubro ganadero y la producción de carne ovina son habilidades que ciertamente son fuentes de ventaja

³¹ Ver Capítulo 1 ó http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/zonas_extremas.htm#navarino

³² Normalmente la empresa ofrece a sus proveedores superar la mejor oferta de cualquier competidor del continente, con lo cual logra adquirir todos los animales en pie que necesita.

competitiva. Esta experiencia ha llevado a que la empresa domine ampliamente el manejo de praderas, manejo de animales y el manejo sanitario que son claves para mejorar la productividad en la producción de ovinos. Además, el conocimiento y experiencia en las labores de faenamiento de carne ovina también le otorgan capacidades importantes en cuanto a la eficiencia de sus procesos productivos en la planta faenadora, lo que es denominado como “curva de experiencia”.

En definitiva, Swanhouse posee ciertos recursos únicos y competencias clave que le permiten obtener una capacidad estratégica muy relevante: eficiencia en costos. Esto lo logra a través de tres vías:

- **Bajos costos de producción de animales en pie.** La oferta de animales en pie que presenten los niveles de calidad requeridos es hoy escasa y, por lo tanto, el precio de éstos está siendo cada vez más alto. El estar integrado verticalmente hacia atrás (siendo productor de ovinos en pie) y además tener campos eficientes, bien manejados y una raza de ovinos de mayor productividad hacen que la empresa tenga menores costos de producción por cabeza y además tenga acceso asegurado a provisión de un número importante de corderos y ovejas vivos, reduciendo su capital de trabajo³³.
- **Beneficios tributarios y subsidio especial.** En especial el subsidio del 20% es una gran ventaja para reducir aún más los costos de producción de la carne ovina y ser más competitivo en el mercado, sumado a la exención del pago de impuesto a la renta, ambos factores a la vez favoreciendo la generación de utilidades extraordinarias.
- **Efecto de la “curva de experiencia” en el faenamiento de animales.** Los años de experiencia en el rubro dan a Swanhouse la ventaja de saber cómo realizar ciertas actividades de manera más eficiente, logrando costos unitarios menores.

Por último, además de la eficiencia en costos Swanhouse posee aspectos de diferenciación de sus productos, los cuales logra a través de sus recursos y competencias. Su raza manejada genéticamente le asegura obtener carne con menos grasa y más homogénea, además de conseguir más kilogramos por animal, atributos

³³ El costo de los animales en pie genera grandes requerimientos de capital de trabajo, por lo que autoabastecerse en algún grado siempre ayuda a reducirlo.

que son factores críticos de éxito para el negocio. A su vez, sus campos libres de fertilizantes le permiten obtener un producto 100% orgánico, cada vez más valorado por los consumidores.

3.3 Análisis FODA

Tanto el análisis del entorno como el de las capacidades estratégicas de Swanhouse se pueden resumir en un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. El objetivo del análisis FODA es identificar cuán importantes son las fortalezas y debilidades de una organización para hacer frente a los cambios en el entorno(8).

En primer lugar, se identificaron las fortalezas y debilidades de Swanhouse, además de enumerar una serie de potenciales cambios en el entorno, principalmente basados en el análisis PESTEL del Capítulo anterior.

Las fortalezas de Swanhouse identificadas son las siguientes:

- Experiencia de 20 años en el negocio ganadero y mataderos
- Integrado verticalmente hacia atrás: productor de animales
- Beneficios tributarios y subsidio por estar en T. del Fuego
- Bajo costo de producción de animales - ganadería extensiva
- Bajo costo de salarios respecto a otros países productores
- Producto de calidad (mejor raza) - bajo en grasa y homogéneo
- Producto 100% orgánico

Todas estas fortalezas fueron debidamente explicadas en la sección anterior.

Por otra parte, las debilidades que se reconocieron para la empresa son:

- Mayor costo de transporte - zona aislada
- Difícil reemplazo de personal - difícil contratación (aislamiento)
- Planta aún no habilitada por el SAG para exportar (en proceso)
- Baja experiencia de exportaciones y negocios internacionales
- Limitaciones financieras en términos de inversión y capital de trabajo

El tener como base una zona aislada como la isla de Tierra del Fuego, implica tener que cruzar en barcaza para tener conectividad con el continente y poder llegar a punta Arenas (distante 220 km. por camino pavimentado), donde se encuentran ubicados los demás competidores y desde donde se embarca el producto. Si bien esta distancia en el papel no es demasiada, el hecho de esperar y cruzar en barcaza hace que el viaje demore aproximadamente 4 horas en total. Esto, se suma a que el cruce de barcaza es a veces suspendido por las inclemencias del tiempo y la baja de mareas. Todo esto hace que Swanhouse tenga mayores costos de transporte que sus competidores de la región, y que también esté más expuesta al riesgo climático que afecta al transporte del producto.

Otra de las debilidades tiene que ver con la disponibilidad de personal calificado en la zona. Resulta muy difícil contratar gente preparada y que esté dispuesta a trabajar en la zona, por lo que normalmente esto se traduce en contar con personal menos calificado o simplemente tener que pagar mayores sueldos, lo que nuevamente aumenta los costos³⁴.

Por otra parte, la mayor debilidad de Swanhouse hoy es no contar aún con la certificación para exportar que otorga el SAG, sin la cual simplemente no puede acceder a mercados fuera de Chile. Para que Swanhouse ingrese al Listado de Establecimientos Exportadores de Productos Pecuarios (LEEPP) del SAG, debe hacer una inversión se cercana a Ch\$ 35 millones³⁵, que serán destinados mayoritariamente a obtener equipamiento nuevo que es exigido para ser certificado. Éste consiste principalmente en nuevas máquinas, rieles de acero inoxidable, roldadas, una nueva casa para el administrador, pavimentación de áreas, baldosas, máquina de corte al vacío, sierra de corte rápido, instalación de software para pesaje y registro digital de la mercadería. La empresa se encuentra actualmente trabajando en obtener todo esto.

Una debilidad adicional es la baja experiencia en negocios internacionales con que la empresa cuenta, ya que nunca ha realizado exportaciones directas. Lo más cercano a exportar que ha realizado es venderle a terceros que son exportadores. Esta casi nula experiencia en negocios de exportación la pone en desventaja en comparación a otros competidores que llevan años desarrollando mercados y productos para éstos. Sin

³⁴ En el Plan de RRHH del Capítulo 6 se aborda este problema.

³⁵ Según estiman fuentes de Swanhouse S.A.

embargo, esta debilidad se contrapesa en parte con la preparación y estudios que tienen los dueños y gerentes de la empresa, todos con gran visión de negocios y dominio de los conceptos y del idioma inglés.

Una desventaja final son las actuales limitaciones en términos financieros que tiene la empresa, dado que no cuenta con demasiado capital propio para expandir sus operaciones a gran nivel. Las opciones son levantar capital buscando inversionistas externos o crecer de manera lenta reinvertiendo sus propias utilidades. Además, otro aspecto que ayuda a paliar esta desventaja es un recurso estatal entregado por ProChile a empresas que deseen exportar. Este recurso cubre hasta un 75% de los costos asociados a viajes, ferias, show room, investigación de mercado, etc.³⁶

Habiendo identificado las fortalezas y debilidades de la empresa, se cruzó esta información con los posibles cambios del entorno para poder determinar la interrelación entre ambos. Se utilizó un sistema de puntajes entre más 5 y menos 5 para analizar los efectos, donde un puntaje positivo denota que una fortaleza de la empresa ayudaría a paliar un cierto cambio del entorno o que una debilidad sería contrarrestada por dicho cambio. En cambio, un puntaje negativo denota que una fortaleza sería reducida o que una debilidad le impediría a la empresa enfrentar de buena manera un cambio del entorno. Los tabla de resultados de este análisis FODA se presentan en el Anexo D.

Se observa que las fortalezas mayores (que generan más puntaje positivo a través de todos los cambios) de Swanhouse son los beneficios tributarios y subsidio, el bajo costo de producción de animales y el producto de calidad (bajo en grasa y homogéneo) que logra a través de su mejor raza ovina.

Por otro lado, las debilidades mayores (que generan más puntaje negativo a través de todos los cambios) de la empresa son el mayor costo de transporte y las limitaciones financieras.

Igualmente, se observa que el cambio en el entorno que resulta más peligroso dadas las fortalezas y debilidades de Swanhouse, es decir, la mayor amenaza (cambio con mayor puntaje negativo), corresponde a futuras crisis económicas que puedan venir, las cuales disminuirían la demanda y los precios de la carne ovina, dejando a la empresa sin mayores respuestas a pesar de sus fortalezas. Otras amenazas importantes son la

³⁶ Ver http://rc.prochile.cl/concurso_2011/preguntas

baja permanente del tipo de cambio (la cual es en cierta medida paliada por el subsidio, los beneficios tributarios y el bajo costo de producción) y la posible aparición de la fiebre aftosa en Chile, que bloquearía las exportaciones de carne ovina con hueso del país (aunque también es amortiguada por la calidad en términos de homogeneidad y baja grasa del producto de Swanhouse).

En cuanto a las mayores oportunidades (cambios con mayor puntaje positivo) se aprecia que éstas corresponden a la continuidad de crecimiento del mercado mundial de la carne ovina, la constante disminución de la oferta de carne ovina de Nueva Zelanda y Australia, y el aumento en la valoración por parte de los consumidores de la carne orgánica. Todos estos factores del entorno acarrearán puntajes positivos por parte de las fortalezas y negativos por parte de las debilidades, sin embargo el balance es positivo, es decir, las fortalezas de Swanhouse le permitirán aprovechar dichos factores del entorno de buena manera.

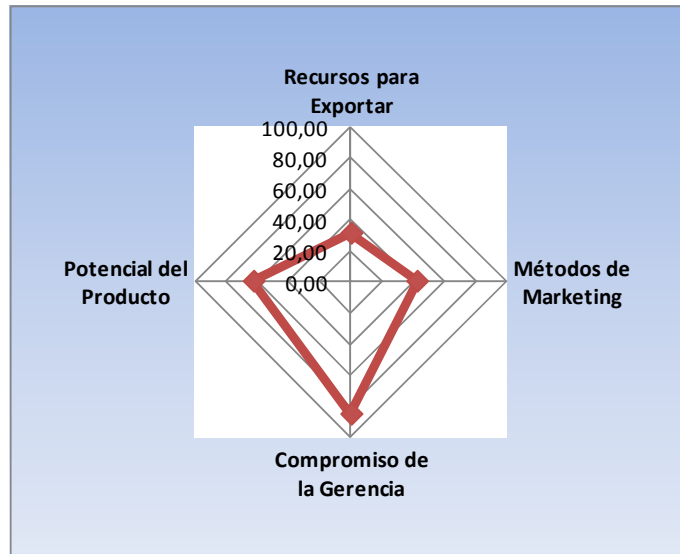
3.4 Readiness Assessment

Con el fin de juzgar el nivel de preparación de Swanhouse para internacionalizar sus negocios a través de la exportación de sus productos, se realizó una evaluación de su nivel de preparación para exportar utilizando el cuestionario “Export Readiness Assessment Questionnaire”, del California Centers for International Trade Development (CITD)³⁷. Este cuestionario evalúa la preparación de la empresa a través de 23 preguntas de selección múltiple, que hacen referencia a aspectos de sus actuales operaciones, actitudes y productos. Luego de responder el cuestionario online, se calcula un puntaje total del nivel de preparación de la empresa para exportar, entregando también un diagnóstico punto por punto de sus fortalezas y debilidades, además de recomendaciones de cómo mejorar sus debilidades.

El cuestionario fue respondido por la gerencia de Swanhouse con fecha 16 de Noviembre de 2010. La encuesta completa y los resultados se encuentran incluidos en el Anexo E. El siguiente gráfico muestra los puntajes (en escala de 0 a 100) obtenidos en las cuatro áreas específicas evaluadas por el cuestionario.

³⁷ <https://www.citd.org/StartupKit/eras/index.cfm>

Gráfico 7. Puntajes de las cuatro áreas evaluadas del Readiness Assessment



Fuente: Elaboración Propia en base al Export Readiness Assessment Questionnaire

Se observa que en el ámbito del compromiso de la gerencia Swanhouse obtiene un puntaje muy alto (85,0), al igual que en el potencial del producto, aunque algo menor (63,3). En contraste, en cuanto a los recursos con que cuenta para exportar la empresa obtiene un puntaje bajo (31,7), mientras que en los actuales métodos de marketing obtiene un puntaje medio-bajo (42,5). Esto permite concluir que si bien Swanhouse está comprometido con la idea de exportar y su producto parece bastante preparado para hacerlo, también requiere de ciertos cambios a nivel de recursos, tanto humanos como de capital y procesos, que le permitan dar el paso definitivo. De cualquier manera, cabe señalar que el cuestionario del CITD aplicado da gran importancia a que la empresa en cuestión cuente ya con cierto nivel de experiencia en exportaciones para ser mejor evaluada, razón por la cual Swanhouse no podría acceder a puntajes mucho más altos, dado su nivel de empresa “novata” en exportaciones.

Entrando al detalle de los aspectos calificados como “débiles” por el cuestionario del CITD, la siguiente tabla muestra aquellas preguntas donde Swanhouse obtuvo ese calificativo.

Tabla 5. Respuestas con calificación Débil o Muy Débil del cuestionario CITD

Pregunta	Respuesta	Calificación
1. ¿Tiene su compañía una presencia establecida en su industria doméstica?	No muy conocida	Débil
2. ¿Cuán extensivo es el alcance de sus ventas domésticas?	Ventas a unos pocos clientes domésticos regionales/nacionales	Débil
10. ¿Cuál es el estado actual de sus actividades de exportación?	No se exporta actualmente	Débil
15. ¿Cuál es la participación de mercado de su producto en el mercado doméstico?	Menor a 5%	Muy débil
23. ¿Puede su producto tolerar condiciones medioambientales extremas o muy variantes?	Baja tolerancia	Débil

Fuente: Elaboración propia en base al Export Readiness Assessment Questionnaire

Respecto a la presencia establecida en el mercado doméstico, Swanhouse no es uno de los grandes competidores del mercado chileno de carne ovina, aunque ha ido ganado terreno en los últimos años. El reconocimiento y la aceptación son activos que los mercados internacionales valoran, ya que transmiten estabilidad y confiabilidad, asegurando experiencia en el cumplimiento de órdenes, manejo de procesos y costos. Los compradores extranjeros necesitan saber que pueden contar con sus proveedores internacionales, por lo que muchas veces firmas de poco renombre están en desventaja frente a firmas con prestigio ganado y hoja de registro conocida. Sin embargo, incentivos a través de precios bajos y opciones de pago más relajadas, por ejemplo, pueden ayudar a inducir a probar el producto de Swanhouse, sobre todo si a la vez la empresa sabe comunicar bien los atributos diferenciadores de su producto (homogeneidad, baja cantidad de grasa).

En cuanto al tamaño de las ventas, la participación de mercado y el nivel actual de exportaciones se puede señalar que son quizá los aspectos más débiles de Swanhouse según la evaluación de preparación para exportar realizada. La empresa tiene unos pocos clientes a nivel regional/nacional, con una participación de mercado menor al 5% y sin realizar exportaciones actualmente. Esta base de clientes pequeña pone a Swanhouse en una posición de relativa desventaja ante firmas exportadoras con volúmenes de venta mayores, mientras que la baja exposición a compradores extranjeros, competencia y marketing internacionales podría hacer que la transición a modo exportador le sea más dificultosa. Sin embargo, el tener pocos clientes nacionales y no ser exportador actualmente no significa que la empresa no tenga

potencial de serlo, ya que puede perfectamente entrar a mercados extranjeros a través de intermediarios locales sin necesidad de tener un amplio conocimiento y redes en el mercado de destino.

Por otro lado, los aspectos considerados “fuertes” de Swanhouse para convertirse en exportador se muestran en la Tabla 6. En primer lugar, se aprecia que son bastantes más aspectos los considerados fuertes que los débiles analizados anteriormente.

El haber recibido en el pasado solicitudes de producto y/o posibilidades de negocio de parte de clientes extranjeros es definitivamente un aspecto positivo, ya que indica que existe interés por el producto y la empresa, incluso sin haber sido buscado por la misma. Eso es señal inequívoca de una demanda internacional insatisfecha que la empresa puede perfectamente aprovechar.

En cuanto al compromiso de la gerencia y de la empresa en general con la idea de exportar, se puede señalar que el compromiso es total, reflejado también en la visión que se tiene de esperar hasta 3 años para lograr resultados económicos aceptables, es decir, no queriendo probar suerte por un tiempo y retirarse si no resulta, sino estando dispuestos a arriesgar bastante. Los gerentes de Swanhouse están motivados para exportar por la posibilidad que ven de aumentar las ventas, el margen y el crecimiento a largo plazo. Otro aspecto que confirma este compromiso es que en la empresa se declaran “muy dispuestos” a modificar y adaptar productos (cortes de carne) y empaques a los requerimientos de los mercados extranjeros. En definitiva, que la gerencia esté tan comprometida es un muy buen signo, quizá uno de los más importantes a la hora de decidir si internacionalizarse o no.

Igualmente, el haber aumentado sus ventas en más de 11% en los tres últimos años es un buen signo para dar el paso hacia la exportación, ya que indica cierto nivel de competitividad de la empresa y su producto, pudiendo extrapolarse el parcial éxito del producto en el mercado nacional a los mercados extranjeros.

Tabla 6. Respuestas con calificación Fuerte o Muy Fuerte del cuestionario CITD

Pregunta	Respuesta	Calificación
7. ¿Ha recibido su compañía requerimientos de producto no solicitados de parte de compañías extranjeras?	Algunas	Fuerte
11. ¿Está comprometida la gerencia de su empresa a exportar como nueva área de actividad?	Comprometida fuertemente	Fuerte
13. ¿Cuánto tiempo podría esperar su gerencia para lograr resultados económicos aceptables de exportación?	Hasta 3 años	Muy Fuerte
14. ¿Han crecido las ventas domésticas de su producto en los 3 últimos años (promedio por año)?	Entre 11 y 20%	Fuerte
16. ¿Tiene su producto un precio competitivo en el mercado doméstico?	Precio altamente competitivo	Fuerte
17. ¿Qué términos de pago está dispuesto a ofrecer a compradores extranjeros de buena reputación?	Entre 31 y 60 días	Relativamente Fuerte
18. ¿Se compara favorablemente su producto con los competidores domésticos en términos de atributos y beneficios?	Favorablemente	Fuerte
19. ¿Estaría dispuesto a adaptar su producto y/o empaque para adaptarse a mercados extranjeros?	Muy dispuesto	Muy Fuerte
21. ¿Es necesario algún entrenamiento especial para ensamblar, instalar u operar su producto?	No requiere entrenamiento especial	Fuerte
22. ¿Requiere su producto algún tipo de soporte técnico o servicio post-venta?	No requiere	Fuerte

Fuente: Elaboración propia en base al Export Readiness Assessment Questionnaire

El precio altamente competitivo y los atributos favorables del producto en comparación a los competidores son otro aspecto evaluado de manera muy positiva para que Swanhouse pueda exportar. El precio es un factor competitivo decisivo, sobretodo en el negocio de la carne ovina como se vio anteriormente, por lo que poder ofrecer precios competitivos a compradores extranjeros es clave para lograr exportar. Además, los atributos de homogeneidad y poca grasa de la carne de Swanhouse constituyen un aspecto diferenciador que sin duda sirve para entrar más fácilmente a mercados extranjeros cada vez más exigentes.

En referencia a los términos de pago, la empresa se muestra bastante abierta a dar facilidades, ya que están dispuestos a ofrecer entre 31 y 60 días. Esto le servirá para inducir a potenciales clientes extranjeros a probar sus productos y luego poder establecer relaciones más a largo plazo. Si la empresa estuviera cerrada y exigiera pago anticipado para asegurar su flujo de caja, por ejemplo, esto le jugaría muy en contra, sobre todo a la hora de entrar a nuevos mercados extranjeros.

Por último, los factores en que Swanhouse no fue evaluada ni positiva ni negativamente, es decir, de manera neutra, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7. Respuestas con calificación Neutro del cuestionario CITD

Pregunta	Respuesta	Calificación
3. ¿Cómo vende y distribuye sus productos en el mercado doméstico?	Utilizando sólo fuerza de ventas propia	Neutro
4. ¿Realiza normalmente investigación de mercados y planificación para sus operaciones domésticas?	Algunas veces	Neutro
5. ¿Hasta qué punto promociona y promueve sus productos en el mercado doméstico?	Modestamente	Neutro
6. ¿Tiene algunos de sus gerentes o empleados experiencia en marketing o ventas de exportación?	Alguna experiencia	Neutro
8. ¿Podría su compañía cumplir rápidamente con nuevas ordenes a través del inventario existente u otras fuentes?	Con cierta dificultad	Neutro
9. ¿Cómo gestionaría cualquier nuevo o adicional negocio de exportación dentro de su compañía?	Contratando más personal	Neutro
12. ¿Cuánto dinero por año podría su empresa invertir en desarrollo de exportaciones?	26.000 a 50.000 U\$ por año	Neutro
20. ¿Posee su producto altos costos de transporte en grandes distancias?	Es en cierta medida costoso	Neutro

Fuente: Elaboración propia en base al Export Readiness Assessment Questionnaire

En general la mayoría de estos puntos hacen referencia a los actuales métodos de marketing que tiene la empresa y también a la disponibilidad de personal calificado para realizar actividades de exportación y cumplir con potenciales nuevas órdenes del extranjero. Dado el tipo de producto que Swanhouse vende, la mayoría de las veces no es necesario realizar grandes campañas de promoción para vender la carne ovina, ni tampoco demasiados estudios de mercado como el caso de otros productos. Además, considerando que el negocio de Swanhouse es B2B, es menos complejo en estos términos, por lo que las calificaciones neutras en estos aspectos deben ser consideradas más positivas que negativas. A su vez, si bien la empresa hoy no cuenta con todo el personal que requerirá para desarrollar negocios de exportación importantes, está dentro de sus planes de corto plazo el contratar más personal y también una persona a nivel gerencial con experiencia en exportaciones.

Tomando en cuenta todo lo anterior y también las características específicas del negocio de la carne ovina descritas con anterioridad, se asignó un peso relativo a cada una de las cuatro áreas medidas por el cuestionario para obtener un puntaje total ponderado para Swanhouse. Se establecieron los siguientes pesos: Recursos para Exportar, 20%; Métodos de Marketing, 10%; Compromiso de la Gerencia, 35%; Potencial del Producto, 35%. De esta manera, el puntaje total para Swanhouse resultó 62,5 de 100, lo que se considera aceptable para una empresa que nunca ha exportado.

Swanhouse aprueba el Readiness Assessment como exportador potencial, aunque sin duda debe mejorar algunos aspectos para llevar a cabo su propósito de internacionalizarse, los cuales serán analizados más adelante.

4 SELECCIÓN DEL MERCADO DE DESTINO

4.1 Mercados más atractivos

En la Tabla 8 se muestran datos sobre los diez países que más carne ovina importan³⁸ y que son considerados como los más atractivos como mercado de destino. En la lista de países potencialmente atractivos se incluye también a España y Egipto, el primero por su gran nivel de importación de carne ovina de Chile³⁹, y el segundo debido a que Swanhouse ha recibido solicitudes de productos desde ese país, representando una oportunidad concreta de hacer negocios en el futuro. En específico, se muestra la cantidad importada, el precio promedio de importación, la cantidad exportada y la producción interna. A partir de estos datos se calculó el consumo interno de cada país, el valor del mercado interno, el porcentaje de importaciones sobre el consumo interno y el consumo interno per cápita (usando datos de población).

Tabla 8: Datos comerciales y de consumo de los principales países importadores de carne ovina (precios en dólares americanos)

Ranking Import.	País	Cantidad Importada (ton)	Precio Promedio de Importación (\$/ton)	Cantidad Exportada (ton)	Cantidad Producción Interna (ton)
1	Francia	127.446	5.383	7.078	96.900
2	Reino Unido	113.832	4.920	68.594	325.000
3	Estados Unidos	83.661	5.427	4.251	83.000
4	China (y Hong Kong)	68.149	2.072	13.048	2.000.000
5	Arabia Saudita	58.478	2.894	3.893	57.000
6	Alemania	39.063	7.695	7.958	25.606
7	Bélgica	37.099	7.967	22.750	3.450
8	Emiratos Árabes Unidos	31.106	3.567	634	14.000
9	Italia	25.654	5.695	1.361	59.093
10	Japón	22.455	4.809	0	100
15	España	11.868	5.292	23.623	203.290
n/a	Egipto	2.516	2.136	3	42.500

³⁸ Fuente: FAOSTAT Database (datos de 2007, los más recientes disponibles completamente)

³⁹ 14% de las importaciones españolas de carne ovina proviene de Chile, según FAOSTAT Database

Tabla 8 (continuada)

Ranking Import.	País	Cantidad Consumo Interno (ton)	Valor Mercado Interno a Precio Importación (1000 \$)	% Importación	Consumo Interno Per Cápita (kg./habitante)
1	Francia	217.268	1.169.554	58,7%	3,5
2	Reino Unido	370.238	1.821.571	30,7%	6,1
3	Estados Unidos	162.410	881.399	51,5%	0,5
4	China (y Hong Kong)	2.055.101	4.258.169	3,3%	1,6
5	Arabia Saudita	111.585	322.927	52,4%	4,6
6	Alemania	56.711	436.391	68,9%	0,7
7	Bélgica	17.799	141.805	208,4%	1,7
8	Emiratos Árabes Unidos	44.472	158.632	69,9%	10,1
9	Italia	83.386	474.883	30,8%	1,4
10	Japón	22.555	108.467	99,6%	0,2
15	España	191.535	1.013.603	6,2%	4,3
n/a	Egipto	45.013	96.145	5,6%	0,6

Fuente: Elaborado en base a estadísticas de FAOSTAT Database y World Economic Forum

El análisis preliminar indica los mercados más atractivos para exportar carne ovina son la Unión Europea, el Medio Oriente y Estados Unidos.

En Europa los mercados del Reino Unido y Francia tienen un gran tamaño, importan parte considerable de su consumo de carne ovina, pagan buenos precios y presentan un consumo per cápita elevado. Alemania es también interesante dado su tamaño de consumo interno y el alto precio promedio que se paga por la carne ovina importada.

El consumo per cápita del mercado de Emiratos Árabes, sumado a su razonable tamaño y precio, lo hace también un mercado interesante. Igualmente, Arabia Saudita, siendo el quinto importador mundial y teniendo un consumo per cápita elevado es de igual forma atractivo. Estos países, al igual que otros del Medio Oriente, son de religión Musulmana, consumiendo más carne ovina que países de otras religiones debido a sus mismas creencias y fiestas en que es obligatorio comer carne de cordero. Estos países solo consumen carnes bajo el código Halal.

Por último, si bien tiene un consumo per cápita muy bajo, el mercado de Estados Unidos no puede dejar de considerarse atractivo, dadas sus características de mercado-nicho, el gran nivel importaciones que realiza y el alto precio que paga en promedio por la carne ovina.

4.2 Selección del mercado de destino

Tanto el mercado de la Unión Europea como el de Estados Unidos tienen exigencias de habilitación muy elevadas y que exigen grandes montos de inversión para que una empresa sea habilitada para exportar⁴⁰. Dado que la planta de Swanhouse está lejos de cumplir con los estándares para ser habilitada por estos países y que hoy no existen los recursos para realizar la gran inversión que esto requeriría⁴¹, se optó por descartar a la UE y EE.UU. como potenciales destinos. De este modo, los países candidatos que serán evaluados son China (incluyendo Hong Kong), Arabia Saudita, Emiratos Árabes, Japón y Egipto, los cuales presentan requerimientos de habilitación menos exigentes y que se ajustan más a lo que hoy puede ofrecer Swanhouse⁴².

Para seleccionar el mercado exterior al cual conviene que Swanhouse exporte su carne de ovino se utilizó un modelo basado en el modelo de selección de mercados de Papadopoulos et al.⁴³, aunque con algunas modificaciones. Este modelo considera que la elección adecuada del mercado objetivo se basa en comparar cuantitativamente los aspectos positivos y negativos de cada mercado candidato(18).

Por un lado, para determinar los aspectos positivos o “demanda potencial”, se consideraron las siguientes variables:

- **Precio de Importación.** Es el precio promedio (en dólares por tonelada) que paga el país importador por la carne ovina.
- **Ventajas de Origen.** Definida como la participación de mercado del país exportador en las importaciones totales del mercado objetivo.

⁴⁰ Las resoluciones de habilitación son complementarias al Listado de Empresas Exportadoras Pecuarias del SAG (LEEP), pero para un país específico. Por ejemplo, para exportar a un país de la UE como España una empresa debe estar inscrita en el LEEP y además estar habilitada para ese país. Tanto para inscribirse en el LEEP como para habilitarse para un mercado el SAG hace una evaluación de las empresas a través de pautas de evaluación. En el caso de las habilitaciones normalmente son los países extranjeros los que visitan las plantas y las habilitan, aunque también pueden delegar la habilitación en el SAG. En el caso de la UE y EE.UU. los requerimientos para obtener la habilitación son muy estrictos, debiéndose incurrir en inversiones muy elevadas para construir una planta que los cumpla.

⁴¹ Se estima que la inversión necesaria de Swanhouse para habilitarse para exportar a la UE es de US\$1,5 millones ó Ch\$ 720 millones (dólar referencial a Ch\$ 480).

⁴² Requisitos según mercado disponibles en la página web del SAG, en el siguiente enlace:

[http://www.sag.gov.cl/OpenDocs/asp/pagDefault.asp? boton=Doc50&argInstanciaId=50&argCarpetaId=5&argTreeNodosAbiertos=\(0\)&argTreeNodoSel=5&argTreeNodoActual=5](http://www.sag.gov.cl/OpenDocs/asp/pagDefault.asp? boton=Doc50&argInstanciaId=50&argCarpetaId=5&argTreeNodosAbiertos=(0)&argTreeNodoSel=5&argTreeNodoActual=5)

⁴³ Ver bibliografía número(18)

- **Consumo Interno Estimado.** Corresponde a la producción interna, menos las exportaciones y más las importaciones. Se utilizó medido en cantidad (toneladas).
- **Penetración de Importaciones.** Corresponde al porcentaje de importaciones sobre el consumo estimado.
- **Consumo Interno Per Cápita.** Calculado como el cociente entre consumo interno estimado y la población del país (kg. por habitante por año).
- **Contacto Previo con Potenciales Clientes.** Definido como si existieron o no previas solicitudes de producto insatisfechas por parte de clientes en el país en cuestión.

Por otro lado, para describir los costos o “barreras al comercio”, se utilizaron las siguientes variables:

- **Barreras Arancelarias.** Arancel promedio al que está afecto el producto a exportar en el país de destino.
- **Ranking Facilidad de Comercio Exterior.** Medido a través de un índice cuantitativo del ranking “Doing Business” que mide las trabas, documentos, costos y tiempo necesarios para importar desde un país, estableciendo un ranking mundial⁴⁴.
- **Distancia Marítima.** Distancia por barco medida en millas náuticas entre Punta Arenas y el puerto principal del país en cuestión.
- **Volatilidad Tipo de Cambio.** Corresponde al porcentaje de cambio en la tasa de cambio oficial versus el año anterior, medido entre la moneda chilena (CLP) y la moneda del país de destino.

En la Tabla 9 se puede apreciar los valores de cada factor considerado para los cinco países candidatos.

⁴⁴ Trading across borders (rank), Doing Business 2009

Tabla 9. Factores de atraktividad y sus valores para cinco países

Factor	China (y Hong Kong)	Arabia Saudita	Emiratos Árabes Unidos	Japón	Egipto
Precio Promedio de Importación (\$/ton)	2.072	2.894	3.567	4.809	2.136
Ventajas de Origen	0,01%	0,00%	0,00%	0,02%	0,00%
Consumo Interno Estimado (ton)	2.055.101	111.585	44.472	22.555	111.585
Penetración de Importaciones	3,3%	52,4%	69,9%	99,6%	52,4%
Consumo Interno Per Cápita (kg./habitante)	1,6	4,6	10,1	0,2	0,6
Contacto Previo con Potenciales Clientes	NO	NO	SI	NO	SI
Barreras Arancelarias	7,5%	5,0%	5,0%	0,0%	5,0%
Ranking Facilidad de Comercio Exterior (de 181)	48	16	14	17	24
Distancia Marítima (millas náuticas)	9.708	8.850	8.951	9.271	8.449
Volatilidad Tipo de Cambio	1,8%	4,4%	4,4%	3,6%	9,6%

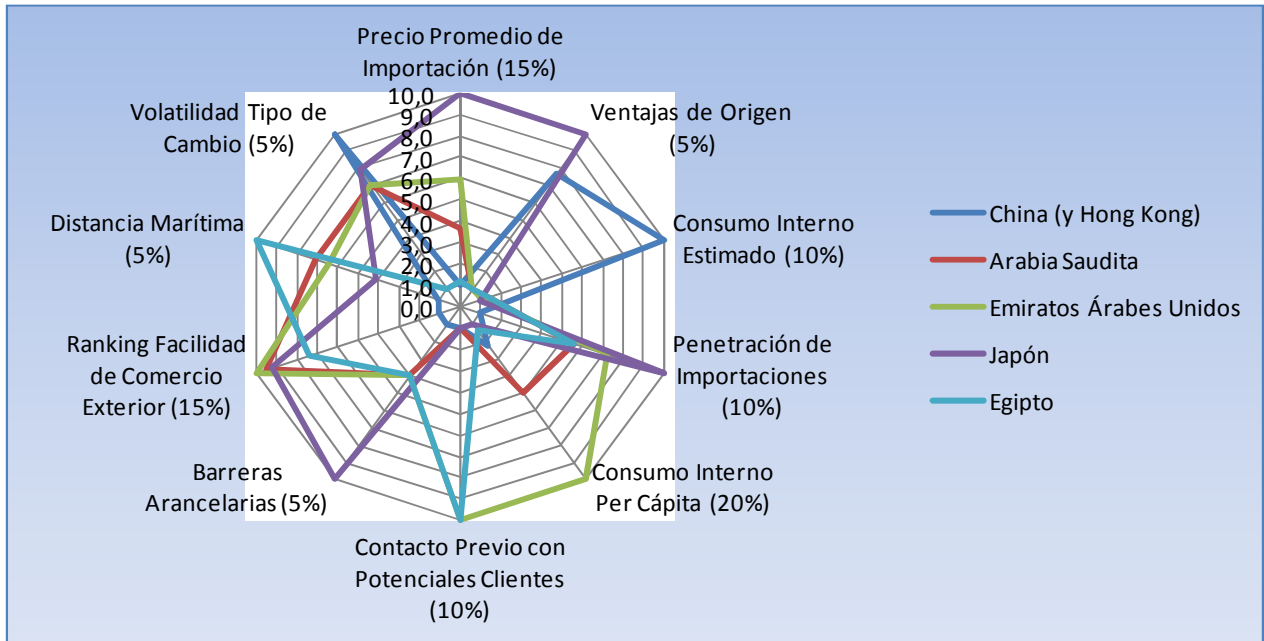
Fuentes: Varias fuentes⁴⁵

Una vez determinados los valores de estas variables, se llevaron a escala de 1 a 10 (siendo 10 siempre el mejor y 1 el peor) para posteriormente ser ponderados utilizando pesos previamente definidos. Por último, se obtuvo un puntaje final para cada país de destino, donde el mayor fue seleccionado. Los pesos de cada factor y los puntajes en escala de 1 a 10 por factor y totales de cada país se muestran detallados en el Anexo F. El siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos por país a través del puntaje para cada uno de los diez factores considerados en el análisis de atraktividad realizado.

⁴⁵ Las siguientes fuentes fueron consultadas con fecha 07/12/10 para reunir los datos utilizados:

- (a) FAOSTAT Database
- (b) http://www.export.gov/static/SAUDIA_ARABIA_2004_Latest_eg_main_018179.pdf
- (c) <http://www.tas.gov.eg/NR/rdonlyres/623FF5A2-85D0-422B-AE81-1C6CEFB2016A/0/Agriculturetariffs.pdf>
- (d) <http://rc.direcon.cl/sites/rc.direcon.cl/files/bibliotecas/Tariff%20Chile%20-%20China.pdf>
- (e) http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070928/pags/20070928104214.html
- (f) <http://www.xe.com>
- (g) <http://e-ships.net/dist.htm>
- (h) <http://www.prochile.cl/servicios/links/links2.php?rubro=aranceles>

Gráfico 8. Puntajes por país para los diez factores considerados en la selección



Fuente: Elaboración propia

Al ponderar estos valores por los respectivos pesos asociados, se obtiene que Emiratos Árabes Unidos es el país más atractivo dado el contexto de Swanhouse, mostrando un puntaje ponderado de 7,1 sobre 10 (seguido de lejos por Japón con 5,9 y Arabia Saudita con 4,7). Los grandes atributos del mercado seleccionado de Emiratos Árabes son su buen precio de importación, baja volatilidad de la tasa de cambio, excelente ranking de facilidad de comercio exterior en el informe “Doing Business”, su altísimo consumo per cápita de más de 10 kilos de carne ovina por año, su alta penetración de importaciones y el hecho que Swanhouse ya haya tenido contactos con potenciales clientes del país.

Si bien en la actualidad no existen exportaciones chilenas de carne ovina a EAU (por no contar hasta hace poco Chile con un organismo certificador de carnes Halal), este mercado es ampliamente atractivo por las razones anteriores, ofreciendo además un razonablemente bajo arancel de 5%, y teniendo libre acceso posteriormente a cualquier país del Consejo de Cooperación del Golfo⁴⁶, lo que hace de EAU un interesante centro de redistribución en el Medio Oriente(9).

⁴⁶ El Consejo de Cooperación del Golfo, formado por seis países: Emiratos Árabes Unidos, Bahréin, Arabia Saudita, Omán, Kuwait y Qatar, firmó en 1981 un Acuerdo Económico que tiene como objetivos coordinar y estandarizar sus políticas económicas, financieras y monetarias, así como sus legislaciones comerciales, industriales y aduaneras. Los productos provenientes de los demás países del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG), es decir, Arabia Saudita, Omán, Qatar, Kuwait y Bahréin, son tratados como productos locales, en la medida que al menos el 40% del valor del producto sea atribuible a procesos realizados en los países antes mencionados(9).

4.3 Características del mercado de Emiratos Árabes Unidos

A continuación se presentan ciertas características generales del mercado seleccionado, mientras que en el Anexo G se muestran estadísticas y gráficos que avalan lo aquí expuesto.

- **Impuestos.** En EAU no existe impuesto a la renta, a las ventas, ni impuesto al valor agregado. El arancel para la carne ovina, como se mencionó anteriormente, es de 5%.
- **Requisitos.** Para la carne ovina se debe presentar un certificado fitosanitario y pasar una inspección a cargo de la autoridad local. Los documentos necesarios son factura, packing list, bill of landing y certificado de origen. Además, se debe cumplir con las normas de etiquetado prescritas, y se debe de contar con un certificado Halal de matanza islámica.
- **Importaciones.** Debido al limitado desarrollo de su sector agroindustrial, EAU importa más del 80% de los productos alimenticios que consume, existiendo un ambiente altamente competitivo por parte de muchos países por proveerlos. Un alto porcentaje de estas importaciones (aproximadamente un 50%) es luego re-exportado a países del CCG, ex-Unión Soviética, India y África(19). Los países desde donde se importa la mayor cantidad de carne ovina a EAU son Australia, Nueva Zelanda y China, como se muestra en detalle en el Anexo G.
- **Características del consumo.** Debido a la gran cantidad de población inmigrante (más de 80%), existe un amplio rango de alimentos disponible en EAU. Así, en los años recientes ha existido un cambio en los hábitos de consumo desde lo tradicional hacia los productos alimenticios occidentales(19). El tamaño del mercado de alimentos de EAU, donde se encuentran los productos de carne, es estimado en US\$ 3.500 millones (9). Respecto al consumo de carne ovina, EAU posee uno de los consumos más altos del mundo per cápita (10,1%), existiendo proyecciones de que el consumo total seguirá en aumento en los próximos años(9).
- **Canales de distribución.** Un 50% del consumo de alimentos se produce mediante el canal foodservice, compuesto por hoteles y restaurantes, mientras que la otra mitad se comercializa a través de retailers(9). Los agentes comerciales y distribuidores tienen un gran poder, ya que actúan como intermediarios en la mayoría de los casos.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Forma de Entrada

Una vez que la empresa ha seleccionado un mercado de destino en el extranjero para sus productos debe determinar cuál es la mejor manera de venderlos en dicho mercado. Las opciones disponibles son la exportación, las empresas en participación y la inversión directa(20).

Una de las formas de entrada es mediante una empresa en participación, vale decir, uniéndose a una o más empresas en el mercado de destino para producir o comercializar bienes o servicios. Existen cuatro tipos diferentes de empresas en participación: concesión de licencias, contratación de producción, contratación de gestión y propiedad conjunta o joint venture(20). Normalmente este método de entrada es utilizado por empresas que están dispuestas a realizar cambios mayores en su línea de productos, organización, nivel de inversión y objetivos, por lo que en su mayoría son firmas medianas o grandes quienes lo utilizan.

Otra forma de entrar al mercado seleccionado la constituye el método de inversión directa, en el que la empresa se involucra de manera intensa en el mercado exterior, asumiendo un nivel de riesgo bastante alto. Bajo este esquema, la empresa desarrolla instalaciones productivas extranjeras, invirtiendo montos significativos. Esta forma de entrada es generalmente utilizada por empresas grandes que ya poseen experiencia en exportación y que planean vender amplios volúmenes de producto en el mercado extranjero, cosa de aprovechar las ventajas de menor costo de mano de obra y materias primas que significa producir localmente.

Sin embargo, el método de entrada más sencillo y recomendado para una empresa pequeña que se está iniciando en los mercados extranjeros, como Swanhouse, es la exportación. La flexibilidad que brinda este método es lo que más le acomoda a Swanhouse, ya que puede adoptar una postura pasiva y exportar de manera ocasional su exceso de producción, o bien comprometerse activamente a aumentar las exportaciones al mercado seleccionado. En cualquiera de estos casos la empresa elabora la totalidad de sus productos en su planta propia en Tierra del Fuego y puede modificarlos, o no, para los mercados a los que va a exportar. Asimismo, la exportación

es el sistema que trae un menor cambio en la línea de productos, la organización, la inversión y los objetivos de la firma, por lo que resulta más conveniente tanto en términos de menor costo, como también de menor riesgo y exposición ante un fracaso. Debido a su inexistente experiencia en exportaciones y al escaso conocimiento del mercado de destino, Swanhouse debe comenzar a través de exportación indirecta, es decir, exportando sus productos a través de intermediarios de marketing internacionales. La exportación indirecta implica una menor inversión, ya que Swanhouse no necesitará contar con una fuerza de ventas propia fuera de Chile ni tampoco establecer contactos en el mercado de EAU, asumiendo además menores riesgos. Los intermediarios de marketing internacionales, tales como representantes, agentes, exportadores, organizaciones cooperativas y empresas de gestión de importaciones, serán quienes aporten los conocimientos acabados, los contactos, la experiencia y los servicios a la relación, lo cual hará que Swanhouse incurra en menos errores(20).

Sólo en una segunda etapa de su plan de internacionalización Swanhouse podrá decidir cambiar su estrategia de entrada y recurrir a exportación directa, gestionando por sí misma sus operaciones de exportación, incurriendo en mayor inversión y riesgo, pero aumentando su potencial de rentabilidad. De esta manera se podrá evitar los altos costos de entrada que generan las comisiones de venta.

Sin embargo, si bien el abastecimiento directo es cada vez más preferido por algunos compradores del mercado de EAU, permitiéndoles maximizar sus márgenes, la mayoría de los minoristas tienen su propia distribución y centros de almacenamiento. Esto generalmente lo logran utilizando los servicios de un consolidador o exportador de terceros(9). De esta manera, el abastecimiento directo normalmente crea una molestia logística para los minoristas, por lo que Swanhouse debe guiarse por los compradores de supermercados en cuanto a si es preferida la representación local o la importación directa. De cualquier manera, esta será una decisión que la empresa deberá tomar cuando lleve cierto tiempo exportando al mercado de EAU y tenga cierto nivel de contactos y conocimiento que le permitan negociar directamente con minoristas o distribuidores. La estrategia inicial, no obstante, será importación indirecta a través de un agente, lo cual será detallado más adelante.

5.2 Producto

Los consumidores de EAU son en gran parte islámicos de religión, por lo que para ingresar a este mercado se exige por ley cumplir con sus requerimientos religiosos para la producción de alimentos. Es por esto que todos los productos destinados a este mercado deben cumplir con las normas de calidad y certificación Halal para la carne y productos elaborados de carne, siendo certificados y acreditados por las autoridades islámicas pertinentes en plantas de procesamiento acreditadas, de acuerdo a la ley estricta islámica o Shariah⁴⁷.

En cuanto formato, el mercado de carne ovina del Medio Oriente, especialmente el de Emiratos Árabes Unidos, se caracteriza por preferir la carne ovina en carcasas enteras más que en cortes específicos. Datos de Meat and Livestock Australia (MLA) indican que un 54% de los envíos de ovino maduro (borregos y ovejas) y un 58% de los envíos de cordero a Medio Oriente corresponden al formato de carcasas enteras(21).

A su vez, otra característica importante del tipo de producto requerido en EAU es que gran parte de las carcasas que importa ese país son refrigeradas (y no congeladas). Según MLA, alrededor de un 60% de las carcasas enviadas al Medio Oriente vienen refrigeradas, listas para ser usadas en carnicerías, supermercados y restaurantes locales(21). Esto se debe a las costumbres alimentarias locales, ya que el ovino maduro es predominantemente cocinado en agua (para estofados y cacerolas), mientras que una parte no despreciable del cordero también es destinado a ser cocinado en agua, aunque una gran proporción de este último es también asado a la parrilla. Igualmente, en ocasiones las carcasas completas también son destinadas a ser asadas al horno(21).

A pesar de las costumbres citadas anteriormente, el mercado de EAU importa cantidades considerables de carne ovina congelada, sobretodo en formato de carcasas. Sin embargo, la tendencia del mercado es a reemplazar el consumo de carne congelada por carne refrigerada o fresca, ya que ésta es percibida como más

⁴⁷ Los requerimientos del sistema Halal y qué debe hacer Swanhouse para certificarse serán detallados en el siguiente capítulo.

saludable⁴⁸. La venta de carnes congeladas en EAU es dominada por las empresas Al Kabeer, Al Areesh y Americana, quienes ofrecen productos fáciles de cocinar y en pequeñas porciones, justificados por el gran número de inmigrantes que habitan en el país(9).

Las carcasas de cordero/borrego preferidas en EAU, y en el Medio Oriente en general, son de peso liviano, entre 10 y 16 kg. de peso carcasa, provenientes de animales de edades entre 3 meses (lechones) y 1 año (borregos). A su vez, las carcasas de ovino maduro (oveja) también se prefieren livianas, entre 14 y 20 kg.(22). Esto marca una gran diferencia con otros mercados internacionales, como por ejemplo la Unión Europea y EE.UU., donde se valoran más los ovinos entre 20 y 30 kg. de peso carcasa (animales de mayor edad). Esto se debe a que en Medio Oriente los compradores desconfían de corderos muy pesados y piensan que se trata de ovinos maduros⁴⁹, por lo que prefieren recibir el animal entero (carcasa) en vez de en cortes, mediante los cuales no pueden controlar el real tamaño del animal(21). Así, los compradores en EAU prefieren carcasas para saber exactamente que están recibiendo la calidad requerida, mientras que evitan recibir cortes porque según su visión éstos no les aseguran recibir la mejor calidad.

Con respecto al nivel de grasa que requiere el mercado de EAU para la carne ovina, se puede decir que su tolerancia es bastante baja, ya que tanto para los corderos como para los ovinos maduros requiere niveles muy exigentes, entre 1 y 2 en la escala de clasificación de grasa⁵⁰ (ver Anexo H para las clasificaciones de grasa de la carne ovina). Este aspecto también marca una notoria diferencia respecto de los mercados de la UE y EE.UU., quienes normalmente toleran niveles de grasa entre 2 y 4 de esta escala.

A pesar de que históricamente los mercados del Medio Oriente han preferido el formato de carcasa entera, existe hoy una tendencia de los compradores hacia recibir una mayor cantidad de carne ovina en cortes, con el objeto de obtener una utilización más

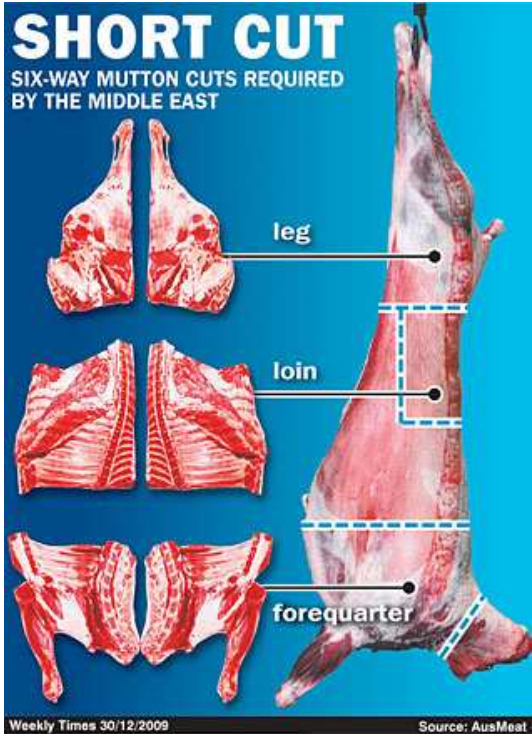
⁴⁸ Un estudio realizado por Al Islami el 2008 en EAU arrojó que ha aumentado la demanda de carne fresca en preferencia de la carne congelada, principalmente porque es los clientes están cada vez más conscientes de los beneficios que trae para la salud(9).

⁴⁹ El razonamiento en Medio Oriente es que mientras más liviano el animal, menor edad tiene éste, por lo que se valoran más las carcasas de bajo peso, asociándolas a corderos de menor edad y menor grasa.

⁵⁰ El nivel de grasa en una carcasa es definida por clases en una escala entre 1 y 5. La clase se determina según la profundidad del tejido en el punto GR. Este punto se ubica sobre la costilla número 12, a 110 mm. de la línea central (ver diagrama en Anexo H).

eficiente a partir de la carcasa. De este modo, desde Australia (el mayor exportador mundial a EAU) hoy se envía la mayoría del ovino maduro a EAU bajo el sistema “corte de seis vías” (six-way cut), separando la carcasa en seis trozos como se muestra en la siguiente figura.

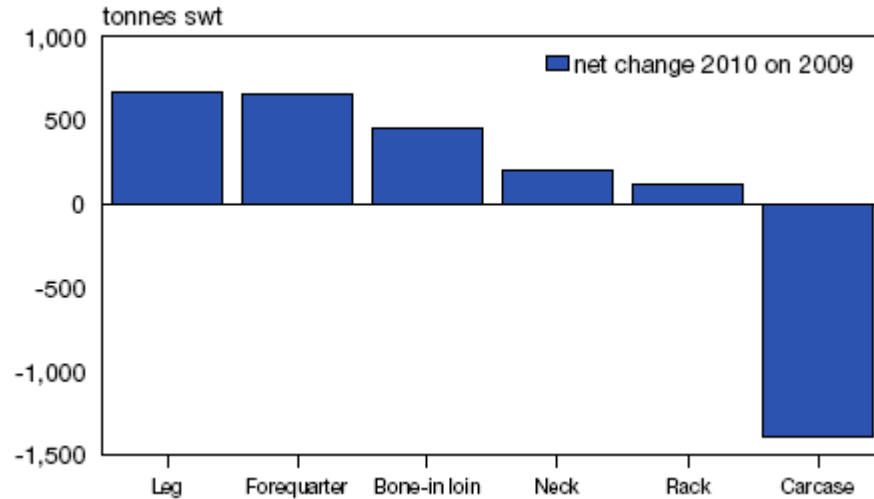
Figura 3. Corte de seis vías para ovino maduro exportado al Medio Oriente



Fuente: AusMeat

Los cortes específicos que más se consumen hoy en los mercados del Medio Oriente son pierna, cuarto delantero y lomo con hueso. Estos cortes han aumentado significativamente su demanda durante el último tiempo, mientras que la demanda de carcasas enteras se ha visto fuertemente disminuida(23), tal como se aprecia en el Gráfico 9 sobre exportaciones Australianas al Medio Oriente.

Gráfico 9. Variación neta en cortes exportados desde Australia al Medio Oriente



Fuente: Meat and Livestock Australia

En el Anexo I se presenta el detalle de todos posibles cortes a exportar al Medio Oriente, según un instructivo de AUS-MEAT Limited.

En cuanto a la presentación de la carne ovina en EAU, ésta se encuentra envasada en los supermercados y refrigerada o fresca en al área de carnicería de grandes supermercados o tiendas especializadas. Habitualmente se encuentra en trozos sellados en bandejas al vacío, no obstante igualmente se puede hallar trozado en bandejas individuales(9).

El etiquetado exigido para el mercado de EAU es bastante específico, debiendo contar con el nombre de la marca, nombre del producto, ingredientes (ordenado según peso o volumen), fecha de producción y de expiración del producto, nombre del fabricante, empacador, distribuidor o importador del alimento, peso neto o volumen neto, país de origen, código de barra del producto, número de lote, y condiciones de almacenamiento(9). Además, el idioma de la etiqueta debe ser árabe (ver Anexo J para detalles mayores sobre el etiquetado exigido en EAU).

El país de origen se considera muy importante y es siempre claramente indicado. En el contexto minorista, por ejemplo, el país de origen de los productos se expresa casi siempre junto con el nombre del producto(9).

Considerando lo anterior, se puede decir que Swanhouse está muy bien posicionada para ofrecer los productos del tipo requerido en el mercado de EAU, ya que sus

corderos son livianos y tienen un peso promedio carcasa entre 13 y 14 kg.⁵¹, con niveles de grasa menores al nivel 2, por lo que cumplen a cabalidad con los requerimientos básicos de este mercado. A su vez, las ovejas de Swanhouse son también livianas, promediando 19 kg. de peso carcasa, y presentando niveles de grasa que igualmente cumplen con lo requerido. De esta manera, los productos y sus características que Swanhouse ofrecerá en el mercado de EAU son los que se muestran a continuación⁵².

Tabla 10. Productos a ofrecer de Swanhouse en el mercado de EAU

Producto	Nivel de Grasa	Empacado
Carcasas de cordero/borrego congeladas, de 13,5 kg promedio.	Menor o igual a nivel 2	En estoquinate (malla) y bolsa polietileno
Carcasas de oveja congeladas, de 19 kg. promedio.	Menor o igual a nivel 2	En estoquinate (malla) y bolsa polietileno
Carcasas de cordero/borrego refrigeradas, de 13,5 kg promedio.	Menor o igual a nivel 2	Sin empaque
Carcasas de oveja refrigeradas, de 19 kg promedio.	Menor o igual a nivel 2	Sin empaque
Cortes de 6 vías de cordero/borrego, congelados o refrigerados	Menor o igual a nivel 2	Al vacío, en cajas (1 por animal)
Cortes de 6 vías de oveja, congelados o refrigerados	Menor o igual a nivel 2	Al vacío, en cajas (1 por animal)
Cortes al detalle de cordero/borrego, congelados o refrigerados: chuleta francesa, rack de paleta, pierna corta, silla entrecot chops, garrón trasero, garrón delantero, paleta oyster, costillar, cogote, chuletas, punta de pecho, lomo deshuesado, filete	Menor o igual a nivel 2	Al vacío, en cajas

Fuente: Elaboración propia

⁵¹ Los lechones de Swanhouse tienen un peso promedio de 12 kg. en vara, mientras que los borregos pesan 15 kg. en vara en promedio. Por esto, se puede señalar que el promedio para los corderos/borregos es 13,5 kg. en vara.

⁵² No se ofrecerán ovejas, ya que se trata de animales viejos, más pesados que lo indicado y que no cumplen con los niveles bajos de grasa requeridos por el mercado de EAU.

En cuanto a las cantidades, dado que la oveja es un producto más rentable debido a su bajo costo por kilogramo de animal en pie⁵³, se debe intentar maximizar la venta de dicho tipo de animal. Sin embargo, como se vio anteriormente, en EAU se tiende a preferir animales de menor edad, por lo que probablemente sea la carne de cordero/borrego la que deba venderse en mayor volumen, por razones de demanda. En el Plan de Operaciones del Capítulo 6 se muestran las cantidades de carne de oveja y cordero/borrego que se plantea exportar.

5.3 Comunicación

La estrategia de comunicación y promoción más efectiva utilizada por los competidores australianos y neozelandeses en el mercado de EAU es la participación en ferias del rubro. Estas ferias van dirigidas a especialistas y conocedores del negocio, por lo que en ellas se destacan los aspectos cualitativos de los productos. Resulta importantísimo para un nuevo competidor participar de estas ferias, ya que para generar nuevos negocios los importadores y distribuidores suelen acudir, tanto a ferias del golfo como a ferias europeas, en busca de nuevos proveedores de carne ovina(9).

Como se mencionó, las ferias ofrecen la mejor oportunidad para darse a conocer. Las tres ferias más importantes del rubro en EAU son las siguientes:

- ***Gulf Food***
Lugar: Dubai International Convention and Exhibition Centre, Dubai, EAU
Fecha: Febrero
- ***Halal Expo*** (evento de la industria Halal de la región)
Lugar: Dubai, EAU
Fecha: Noviembre
- ***Meat and Dairy Expo***
Lugar: Dubai, EAU
Fecha: Octubre

⁵³ Dentro del presente capítulo, en el apartado del Precio, se muestran datos que comprueban que el margen de Swanhouse es mayor para la carne de oveja que para la carne de cordero/borrego.

Por otro lado, se puede señalar que los tres factores más importantes a la hora de comunicar el producto en el mercado de EAU son el contacto personal, el precio (ya que es un mercado altamente sensible al precio) y el servicio de entrega(9). De esta manera, la formación de relaciones estrechas con potenciales clientes, a través de reuniones cara a cara, es fundamental para el desarrollo de negocios en EAU, ya que sólo así se logra el nivel de confianza necesario que un comprador requiere de un proveedor, aspecto que confirma aún más la necesidad de interactuar en las ferias del rubro.

El etiquetado es otro componente primordial de la estrategia de comunicación, ya que el mercado de EAU requiere información clara y precisa, privilegiándose las etiquetas en idioma árabe, aunque el idioma inglés también debe ser considerado debido a la alta tasa de inmigrantes de este mercado.

La promoción a través de agentes importadores es otro instrumento muy bien valorado y utilizado en EAU(9). Para empresas pequeñas, lo más conveniente es delegar en el agente la promoción directa del producto, ya que éste tiene los conocimientos de mercado y el personal adecuado para llevarla a cabo de manera más efectiva.

Sin embargo, la clave para una empresa extranjera para hacer negocios en UAE es visitar el país y a los clientes frecuentemente para mostrar interés y seriedad en el mercado. Así, el contacto personal se torna fundamental en la estrategia de comunicación, ya que la cultura de EAU (y de los países del golfo en general) pone un gran énfasis en el cara-a-cara y en la confianza(9).

Con respecto a promoción a nivel país, Chile hoy en día no exporta a Emiratos Árabes, por lo que es difícil pensar en realizar campañas publicitarias financiadas por la industria chilena en general, como si lo realizan los productores australianos y neozelandeses para posicionar sus productos en EAU a través de agresivos anuncios.

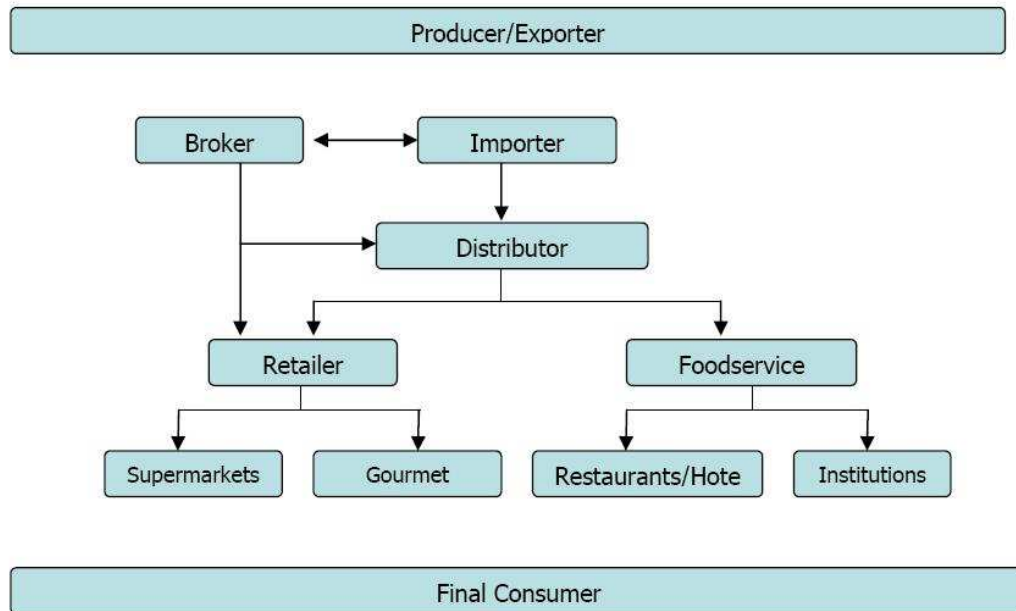
5.4 Canales de Distribución

Los canales de distribución de EAU en la industria de la carne son bastante fragmentados, ya que existen muchos actores pequeños y medianos con diferentes grados de especialización(9). Según ProChile Dubai, el uso de un agente comercial que permita comercializar el producto a través de distribuidores locales (o directamente a los

canales de comercialización) es recomendado para la mayoría de los casos, sobre todo cuando se trata de empresas primerizas en el mercado de EAU. Según ProChile Dubai, en el país existen muy pocos grandes compradores (aerolíneas y supermercados) que en alguna ocasión requieren abastecimiento directo(9).

Los canales presentes en EAU se muestran en la siguiente figura.

Figura 4. Canales de distribución de carne ovina de EAU



Fuente: ProChile Dubai, Estudio de Mercado de Carne Ovina en EAU

Como se aprecia, existen dos canales mayoritarios en la cadena, después de pasar por el Agente y Distribuidor. Estos canales los constituyen el Retail y el Fooservice:

- **Retail.** Para empresas extranjeras, existen 5 alternativas para realizar negocios con retailers en EAU: 1) Incorporar una LLC en EAU, 2) Establecer una franquicia u oficina de representación, 3) Realizar una alianza con una empresa local, 4) Crear una compañía o franquicia en las zonas francas y 5) Elegir un Agente Comercial o Distribuidor. Precisamente, la forma más frecuentemente utilizada para comerciar con retailers en el rubro de alimentos en EAU es mediante un importador local o un agente-distribuidor(9).

A su vez, las más grandes cadenas de supermercados en EAU son Spinneys, Carrefour, COOP, Lulu y Choithram, aunque también las tiendas especializadas

de productos gourmet como Waitrose, Dean&DeLuca y Gourmet Station han comenzado a transformarse en actores principales del mercado(9).

- **Food Service.** Este sector es también dominado por importadores, distribuidores y mayoristas. Estos intermediarios constituyen el principal acceso a la cadena de abastecimiento de restaurantes, hoteles y servicios de banquetería(9).

De esta manera, Swanhouse deberá comercializar su carne ovina a través de un agente comercial, ya que su conocimiento del mercado resulta casi indispensable para la distribución, venta y promoción del producto en EAU.

Un agente comercial se define en EAU como una “representación para la distribución, venta o promoción de un producto o servicio a cambio de una comisión o beneficio”(9). En EAU existen agencias registradas y no registradas, que difieren en el tipo de regulación a la que están sujetas.

Las agencias comerciales registradas son de propiedad 100% de nacionales de EAU. Sus contratos exigen exclusividad de productos y territorios, estableciendo una comisión a pagar al agente por los productos vendidos. Una vez que se firma, el contrato con una agencia registrada es muy difícil de finalizar, ya que es el agente quien debe aprobar su término o no renovación, excepto si existen motivos extraordinarios considerados válidos por el Ministerio de Economía y Comercio de EAU (Ley de Agencia). Sin embargo, la legislación tiende siempre a proteger al agente, quien normalmente exige ser indemnizado cuando el exportador quiere poner término el contrato(9).

Por otro lado, las agencias comerciales no registradas son formadas por capitales locales y extranjeros, y no están sujetas a la Ley de Agencia, sino a la Ley de Contratos. Es así como este tipo de agencias permiten que las empresas exportadoras eviten las regulaciones favorables a los agentes registrados, pero a la vez obligan a poner énfasis en una correcta redacción del contrato(9).

Dado lo anterior, Swanhouse debe elegir un agente no registrado, evitando posibles conflictos legales donde pueda salir desfavorecido. La empresa deberá asesorarse con ProChile Dubai para la firma del contrato de agencia, estableciendo cláusulas claras y que aseguren no salir desfavorecido en caso de disputas. Si bien la exclusividad será casi seguramente exigida por el agente, la duración del contrato, las comisiones a pagar y las cláusulas de término resultarán fundamentales de ser correctamente negociadas.

Finalmente, la recomendación para la empresa es seleccionar un agente que cobre una comisión cercana al 5%⁵⁴ y que acepte una duración del contrato no mayor a 2 años, con opción de renovación si ambas partes están de acuerdo. Otros factores a considerar respecto del agente son los siguientes:

- Nivel de especialización en el producto carne ovina.
- Presencia geográfica en EAU y otros países del golfo.
- Experiencia y contactos comerciales con los demás agentes del mercado.

5.5 Precio

Los costos por kg. de carne ovina en que incurre Swanhouse para exportar a EAU se exponen en la siguiente tabla. Cabe mencionar que el detalle de estos costos será debidamente expuesto en capítulos posteriores de este trabajo.

Tabla 11. Determinación del costo CIF EAU de carne ovina de Swanhouse, según tipo de animal⁵⁵

Costos	Oveja	Cordero / Borrego
Costo Faena (Ch\$/animal)	-4.090	-4.090
Costo A. en Pie (Ch\$/animal)	-16.416	-24.948
Transporte a Matadero (Ch\$/animal)	-434	-320
Transporte a Puerto (Ch\$/animal)	-333	-236
Flete Marítimo (Ch\$/animal)	-3.648	-2.592
Precio Cuero (Ch\$/animal)	700	700
Precio Tripa (Ch\$/animal)	750	750
Costo CIF Dubai (Ch\$/animal)	-23.471	-30.736
Costo CIF Dubai (US\$/animal)	-48,90	-64,03
Costo CIF Dubai (US\$/kg.)	-2,57	-4,74
Costo CIF Dubai Más Arancel 5% (US\$/kg.)	-2,71	-4,99
Costo CIF Dubai Más Arancel 5% Más Comisión Agente 5% (US\$/kg.)	-2,85	-5,26

Fuente: Elaboración propia

⁵⁴ Las comisiones que se pagan a los agentes de EAU suelen oscilar entre el 5% y el 10%, según ProChile Dubai.

⁵⁵ Se considera un peso promedio de 19 kg. para una oveja y 13,5 kg. para un cordero/borrego. Además, se considera el precio de venta de las tripas y cueros como un ahorro en los costos de producción por animal.

A partir de esta información, se determina que el precio de venta por kg. de cordero/borrego debe ser mayor que US\$ 5,26, mientras que el precio de venta por kg. de oveja debe ser mayor que US\$ 2,85. Estos precios no consideran el subsidio de 20% sobre el precio de venta que contempla la Ley Navarino para Swanhouse, por lo que en realidad la empresa tiene un mayor margen para fijar el precio.

Por otro lado, en los Anexos B y C se muestran los precios promedio de las exportaciones chilenas de carne ovina a los diferentes países de destino, así como también los precios por partidas del sistema armonizado chileno, para los años 2009-2010. Se observa un precio promedio ponderado de exportaciones de 4,6 US\$/kg. en 2009 y 4,8 US\$/kg. en 2010⁵⁶, resultando importante señalar que estos precios promedio consideran tanto la carne de oveja como de cordero/borrego juntas, por lo que no es posible saber con exactitud los precios por tipo de animal⁵⁷.

Adicionalmente, en el mercado chileno Swanhouse margina actualmente 20% en carne de oveja y 15% en carne de cordero/borrego. Según afirma la Gerencia, la empresa esperaría acceder al menos a los mismos márgenes en el mercado de EAU⁵⁸. La siguiente tabla muestra el cálculo del precio mínimo de la carne de oveja y de cordero/borrego al que Swanhouse debe vender en EAU para que sus márgenes se mantengan constantes, el cual se destaca en color calipso (ver Anexo K para detalles de estos números).

Tabla 12. Precio, costos y margen real en Santiago y proyectado en EAU

Precio/Costo	Santiago	EAU
Cordero/Borrego		
Precio (US\$/kg.)	4,15	6,19
Costo (US\$/kg.)	-3,52	-5,26
Margen %	15%	15%
Oveja		
Precio (US\$/kg.)	1,97	3,56
Costo (US\$/kg.)	-1,57	-2,85
Margen %	20%	20%

Fuente: Elaboración propia

⁵⁶ El promedio lineal, como se mencionó en el Capítulo 1 y se muestra en el Anexo B, es de 5,62 US\$/kg.

⁵⁷ No se encontró ninguna fuente fidedigna que permitiese conocer las cantidades ni los precios de exportación de carne ovina chilena por tipo de animal, sin embargo del análisis de costos anterior se desprende que gran parte de los envíos chilenos corresponden a carne de oveja, ya que algunos precios promedio son incluso menores que el costo de los corderos/borregos en pie (el cual es cercano a los 4 US\$/kg de peso vara).

⁵⁸ Según indicó el Gerente de Administración y Finanzas en entrevista con fecha 10/12/10.

Como referencia, en el mercado de EAU se observa un precio mayorista promedio de 23,7 Dírham/kg., equivalentes a 6,46 US\$/kg.⁵⁹, para el cordero de origen australiano, como se muestra en el Anexo L.

A su vez, Swanhouse tuvo contactos durante el 2010 con un potencial cliente en Egipto, el cual ofreció un precio de 3,5 US\$/kg. para carcasas de oveja.

Dado todo esto, y tomando en cuenta también que la carne refrigerada y los cortes específicos tanto congelados como refrigerados (que formarán parte de la oferta de Swanhouse a EAU) acceden normalmente a precios mayores(2), resulta sensato estimar que Swanhouse logrará vender su carne de ovino a precios aproximados de 6,3 US\$/kg. para carne de cordero/borrego, y 3,6 US\$/kg. para carne de oveja.

⁵⁹ Utilizando tasa de 3,67 Dh/US\$, consultada en <http://www.xe.com> con fecha 22/12/10.

6 PLAN DE OPERACIONES, RECURSOS HUMANOS Y ABASTECIMIENTO

6.1 Certificación Halal

El término Halal (Jalal) significa "lícito" o "legítimo". Es aplicado a todos los aspectos de la vida musulmana, diferenciando lo que es lícito ante Allah de lo que no lo es(24). Se aplica también de manera específica a alimentos para diferenciar aquellos aptos para ser consumidos por la población musulmana de aquellos no aptos⁶⁰.

Las normas de certificación Halal para la carne y productos elaborados derivados de la carne son un requisito para entrar al mercado de los Emiratos Árabes Unidos(9). Para que un alimento sea considerado Halal debe cumplir lo siguiente⁶¹(25):

- Debe estar exento de cualquier sustancia o ingrediente Haram, o de cualquier componente que proceda de un animal prohibido.
- Debe ser elaborado y envasado empleando utensilios o maquinaria acorde con la normativa islámica y la legislación alimentaria vigente.
- No debe existir contacto con sustancias o productos prohibidos en ningún punto de la cadena productiva.
- El sacrificio de los animales debe realizarse de acuerdo a los preceptos de la Ley Islámica.

Respecto al sacrificio ritual, el animal debe ser degollado, no estando permitida la matanza mediante asfixia, golpes, descargas eléctricas, etc. En el momento de la matanza se debe invocar previamente el nombre de Dios, para luego cortar la faringe, esófago y yugular, y posteriormente esperar el completo desangrado antes de realizar cualquier operación. Además, se debe almacenar el animal faenado en instalaciones donde no existan animales Haram(25).

⁶⁰ Las normas que rigen qué alimentos son Halal (lícitos) o Haram (ilícitos) se derivan de las tradiciones heredadas del profeta Muhammad, contenidas en el Quran, el libro sagrado de los musulmanes.

⁶¹ En contraparte, son considerados Haram los siguientes alimentos (21): carne de animales hallados muertos, sangre de animales en cualquiera de sus formas, carne de cerdo o jabalí, todo animal sobre el que no se ha invocado el nombre de Dios al momento del sacrificio, animales muertos por asfixia o apaleados, animales carnívoros o carroñeros, aves con garras, partes de animales que se hayan cortado mientras estaban vivos.

Swanhouse deberá acreditar su planta a través de la Certificación Halal que otorga el Centro Islámico de Chile⁶². El procedimiento de certificación consiste en una inspección inicial (válida para cualquier faena posterior) en la que se determina la factibilidad de realizar el procedimiento en la planta. Luego, para cada faena Halal se requiere la presencia de un Inspector del Centro Islámico más un Sacrificador musulmán autorizado.

Se estima que los costos asociados a obtener la Certificación Halal del Centro Islámico de Chile serán de aproximadamente Ch\$ 5 millones, ya que ésta se podría materializar realizando inversiones menores en infraestructura.

6.2 Inversiones en infraestructura

Swanhouse ha realizado fuertes inversiones en los últimos años para mejorar la infraestructura y calidad de su planta, el Frigorífico Río Side. Desde el año 2007 a la fecha se han invertido en total cerca de Ch\$ 246 millones en diferentes áreas⁶³.

Debido a esta política de inversión pasada, en la actualidad sólo se precisa una inversión menor para comenzar a exportar. La inversión estimada requerida para lograr la certificación LEEP del SAG, en conjunto con la habilitación para el mercado de EAU, es de aproximadamente Ch \$35 millones⁶⁴, que serán destinados a las siguientes obras:

- Instalación de portones y puertas industriales
- Instalación de rieles de acero inoxidable
- Instalación de roldanas
- Pavimentación de áreas
- Adquisición de sierra de corte rápido
- Instalación de software para pesaje y registro digital de mercadería

⁶² Ver información en http://www.halal.cl/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=71

⁶³ Inversión en estudios de prospección, lozas, rieles aéreos, iluminación, sistema de agua potable, estructuras, sala digestor, piscinas de acopio, sistema RILES, camión de desechos, generador, cámaras de frío, carnicería nueva, muebles y útiles, filtro sanitario, arreglo pisos y matanza, túnel de frío, sistema de gas y luz industrial, cargadero de camiones, sistema RISES, sala desposte y sócalos de corrales. Ver Anexo X para detalles y fotografías de las inversiones realizadas.

⁶⁴ Estimación realizada por la gerencia de Swanhouse S.A. en base a requisitos de exportación del SAG y de EAU. Se considera que las exigencias de la resolución LEEP del SAG son lo suficientemente estrictas para ser habilitado directamente para el mercado de EAU, sin realizar inversiones adicionales en infraestructura.

Swanhouse se encuentra actualmente con planes de llevar a cabo estas mejoras en el corto plazo, las cuales se estima podrían estar totalmente terminadas durante el mes de Junio de 2011.

6.3 Recursos humanos

Swanhouse opera actualmente con un mix de empleados base y variables, estos últimos dependiendo de las faenas que la empresa deba realizar. Esta es la forma más eficiente de operar en el negocio de la carne ovina, ya que las faenas no ocurren de manera constante debido a la estacionalidad de la demanda y la temporada de parición de corderos (primavera).

El plan de internacionalización propuesto propone elevar la producción anual de ovinos de Swanhouse de 13.500 a 23.000 animales al año⁶⁵. Considerando esto, la empresa deberá ajustar la dotación de personal de su frigorífico de manera acorde a los requerimientos y como se muestra en la Tabla 13.

⁶⁵ La capacidad de la planta corresponde a 24.000 ovinos por año, y en la actualidad sólo se faenan 13.500 ovinos (56% de utilización de la capacidad de ovinos).

Tabla 13. Comparación de requerimientos de personal entre operaciones actuales y operaciones proyectadas para exportar⁶⁶

Cargo	N° requerido hoy para producir 13.500 ovinos y vender en Chile	N° requerido para producir 23.000 ovinos y exportar a EAU
Personal Interno Variable		
Jefe Cuadrilla	1	1
Matarife (Sacrificador)	1	1
Encargado Vísceras Rojas	0	1
Encargado Lavado	1	1
Encargado Tripas	1	2
Corralero	0	1
Encargado Cueros	0	1
Personal Interno Fijo		
Gerente General	1	1
Gerente Administración y Finanzas	1	1
Jefe de Planta	1	1
Jefe de Ventas	0	1
Secretaria	1	1
Cocinero	1	1
Encargado Mantenimiento y Albañilería	1	1
Encargado Mantenimiento y Aseo	1	1
Encargado Desposte	0	3
Personal Externo Variable		
Inspector Centro Islámico	0	1
Sacrificador Musulmán	0	1
Inspector SAG	1	1
Total Cargos Requeridos	12	22

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, para iniciar el plan de exportación se debe contratar personal para los cargos marcados en rojo (10 cargos adicionales en total). Así, para períodos de faena se deberá contratar personal variable adicional, correspondiente a un Encargado de Vísceras, un Encargado de Tripas, un Corralero y un Encargado de Cueros⁶⁷.

Por otro lado, en cuanto a personal fijo adicional, se requieren 3 Despostadores para realizar los cortes de carne y empacarlos debidamente. En la actualidad Swanhouse no

⁶⁶ Hace algunos meses Swanhouse dio un gran paso y contrató a un Jefe de Planta (cargo que antes no estaba ocupado) con amplia experiencia en el rubro, ex Jefe de Calidad del Frigorífico Patagonia, uno de los grandes actores del mercado chileno.

⁶⁷ En la actualidad estas labores las realizan en conjunto el único Encargado de Tripas y el Encargado de Lavado, sin embargo para ampliar las operaciones al nivel propuesto se debe contratar personal específico para realizarlas.

vende demasiada carne en cortes⁶⁸, por lo que cuando se necesita realizar el desposte se recurre a personal operacional fijo para realizar dicha labor. Dado que el presente plan de internacionalización considera vender la mayoría de la carne en formato de cortes específicos (ver Capítulo 7: Plan Financiero), esta situación debe cambiar y se debe contratar personal fijo para desposte y empacado⁶⁹. Además, se requiere contratar un Jefe de Ventas bilingüe que se ocupe de la relación comercial con el agente comercial en EAU. En la actualidad, Swanhouse realiza sus ventas a nivel nacional a través de una empresa comercializadora⁷⁰ (equivalente a un agente comercial), la cual le cobra comisiones entre 3 y 8% sobre el precio de venta. Esta relación con la empresa comercializadora debe finalizar, contratándose el Jefe de Ventas antes mencionado como empleado de planta.

Conjuntamente, como se mencionó anteriormente, debido a las exigencias de matanza Halal se requiere un Inspector del Centro Islámico y un Sacrificador musulmán presentes en cada faena. Estos cargos son externos a Swanhouse, sin embargo se debe asegurar su dotación, ya que son cargos clave sin los cuales no se puede exportar⁷¹.

Por otra parte, una de las desventajas mencionadas en el análisis FODA del Capítulo 3 hace referencia a la dificultad para contratar personal calificado nuevo, dado el aislamiento de la zona en que se encuentra la planta de Swanhouse. Esto deberá ser contrarrestado ofreciendo beneficios adicionales al sueldo, como vivienda, alimentación, transporte, etc. para los nuevos trabajadores variables a contratar; mientras que para los Despostadores (fijos) se recomienda entrenar personal local de Cerro Sombrero, pueblo distante 2 Km. de la planta Rio Side, para así no incurrir en la prima extra que se le pagaría a gente capacitada proveniente de Punta Arenas. Por último, para el caso del nuevo Jefe de Ventas, es recomendable contratar a una persona de perfil profesional, con experiencia en exportación, bilingüe, al cual de todas maneras se le deberá pagar una prima por irse a trabajar a la zona.

⁶⁸ Históricamente la empresa ha vendido casi la totalidad de su producción en formato carcasa o media carcasa, sin embargo la venta de cortes de carne específicos es, en general, más rentable, por lo que se desea aumentar la venta de cortes.

⁶⁹ Debe ser personal fijo y no variable porque las labores de desposte y empacado se extenderán durante todo el año.

⁷⁰ Comercializadora Altmark.

⁷¹ Hace algunos años Swanhouse realizó matanzas para enviar carne certificada Halal a Kuwait a través de una empresa argentina (The Halal Catering Argentina) autorizada por el Centro Islámico para realizar sacrificios rituales.

Los costos de la mano de obra adicional requerida se incluyen dentro de los costos de operación, analizados en la siguiente sección.

6.4 Costos de operación

Los costos de faenamiento por animal fueron calculados en base a una utilización de la planta al 96% de su capacidad productiva, vale decir, faenando 23.000 ovinos por año⁷². Estos costos se dividen en variables y fijos, donde los variables consideran mano de obra variable y gastos de operación variables como alimentación, gas, vivienda e insumos. Los costos fijos, en cambio, consideran mano de obra administrativa (prorrataada por su contribución al negocio de carne ovina de la empresa), mano de obra fija operacional, y gastos fijos de alimentación, gas, vivienda, equipamiento, combustible, maquinaria, mantenimiento, aseo e insumos.

Los costos de faenamiento por animal son resumidos en la siguiente tabla, mientras que el detalle del cálculo de éstos es presentado en el Anexo M.

Tabla 14. Costos proyectados por operación por animal de Swanhouse (en pesos chilenos)⁷³.

Tipo de Costo	Por animal faenado	Por kg. de peso carcasa de animal faenado
Costo Variable	\$ 1.849	\$ 137
Costo Fijo	\$ 1.876	\$ 139
Costo Inspección SAG	\$ 365	\$ 27
Costo total x animal	\$ 4.090	\$ 303

Fuente: Elaboración propia

Este costo resulta un 33% mayor que el costo actual de Swanhouse para vender en el mercado chileno, correspondiente a Ch \$ 3.086 por animal faenado⁷⁴.

⁷² Si bien no se considera el negocio de la carne de vacuno en este plan de internacionalización, si se consideró para la determinación de los costos fijos de la planta que se faenarían 200 vacunos por año, que corresponde al 100% de la capacidad de vacunos de la planta.

⁷³ El costo por kg. fue calculado considerando un promedio de 13,5 kg. de peso carcasa por animal faenado.

⁷⁴ El costo de faena nacional es menor debido a que no requiere un Inspector del Centro Islámico, ni tampoco un Sacrificador musulmán.

6.5 Abastecimiento de animales en pie

La empresa es actualmente productora de animales en pie, abasteciendo al Frigorífico Río Side de su propiedad con 3.500 corderos/borregos, además de 1.000 ovejas anualmente. Es decir, Swanhouse poseería hoy un 20% de autosuficiencia en el suministro de animales en pie si faenara 23.000 ovinos al año, lo que le da ventajas de abastecimiento asegurado debido a la escases de ovinos vivos, y a la vez reduce de manera significativa el monto del capital de trabajo necesario para operar.

A su vez, Swanhouse planea subir su producción de animales en pie, estimándose que en un horizonte no mayor a 5 años podrá proveer al frigorífico 4.500 corderos/borregos y 1.500 ovejas por año⁷⁵. Esto aumentará su nivel de autosuficiencia a 26%, y por consiguiente, acrecentará aún más los beneficios antes explicados.

Considerando la cantidad de ovejas y corderos/borregos que se planea faenar por año, los requerimientos de animales en pie por año y tipo de animal se pueden apreciar en la Tabla 15. Se consideró que en 2012 Swanhouse ya estará produciendo 1.200 ovejas y 3.900 corderos/borregos en pie⁷⁶. Además, se muestran los requerimientos sólo hasta 2015, año en que éstos se estabilizan.

Tabla 15. Requerimiento proyectado de animales en pie por año

	2012	2013	2014	2015
Ovejas autoabastecidas	1.200	1.300	1.400	1.500
Ovejas a comprar terceros	0	0	0	0
Corderos/Borregos autoabastecidos	3.900	4.100	4.300	4.500
Corderos/Borregos a comprar terceros	17.900	17.600	17.300	17.000
Total Animales a Faenar	23.000	23.000	23.000	23.000

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia, el plan es faenar sólo las ovejas producidas por Swanhouse, sin necesidad de comprar ovejas en pie a terceros. Esto es debido a que en el mercado de EAU se prefiere animales de menor edad, peso y grasa, resultando más atractivos para

⁷⁵ Según estimaciones de la Gerencia de Swanhouse.

⁷⁶ Se consideró que el aumento productivo de 500 ovejas y 1.000 corderos/borregos en pie se dará en forma lineal durante los 5 próximos años (2011-2015), es decir 100 ovejas y 200 corderos/borregos más por año.

los clientes los corderos/borregos que las ovejas⁷⁷. Sin embargo, los ovinos maduros han crecido notoriamente en rentabilidad en el último tiempo(2), y además resulta importante contar con este tipo de producto para ofrecer siempre una gama más amplia a los clientes, por lo que Swanhouse ofrecerá también carne de oveja⁷⁸.

Por otra parte, el estar ubicada su planta en la isla de Tierra del Fuego le da una ventaja estratégica a Swanhouse en términos de abastecimiento de animales en pie, ya que existe bastante oferta en las cercanías (dentro de la isla), con lo cual el costo de transporte que debe pagar la empresa es mucho menor que el de otros competidores basados en el continente. Así, Swanhouse puede ofrecer comprar animales a los productores de Tierra del Fuego a un precio mayor que sus competidores (Simunovic, Agromarin, etc.), quienes tienen que sumar el transporte como costo importante. De esta manera Swanhouse se asegura siempre tener proveedores con intención de venta prioritaria⁷⁹.

Entonces, la estrategia de abastecimiento de animales en pie de Swanhouse será comprar todo lo que no pueda autoabastecerse a diferentes estancieros de la isla de Tierra del Fuego (minimizando los costos de transporte⁸⁰), ofreciendo precios mayores o iguales al precio que ofrecen los grandes frigoríficos del continente, para así asegurar un abastecimiento completo. No obstante, los corderos y borregos a comprar deberán siempre ser de raza Corriedale⁸¹, y deberán también cumplir con los requerimientos en cuanto a niveles de grasa exigidos por el mercado de destino seleccionado.

Los costos aproximados de compra de animales en pie, actualizados a Diciembre de 2010, se presentan a continuación.

⁷⁷ A pesar que las ovejas son más rentables, como se mostró anteriormente, los requerimientos de tipo de producto de EAU no permiten la viabilidad de exportar más ovejas.

⁷⁸ La empresa ya ha recibido solicitudes insatisfechas por carcasas de oveja congeladas de parte de potenciales clientes en Egipto.

⁷⁹ Normalmente la empresa ofrece a sus proveedores superar la mejor oferta de cualquier competidor del continente, con lo cual logra adquirir todos los animales en pie que necesita.

⁸⁰ Los costos de transporte de animales en pie actuales de Swanhouse son Ch\$1.900 por Km. recorrido de camión. Si se considera que en un camión entran 475 corderos/borregos y 350 ovejas, los costos de transporte por animal son de Ch\$ 4por km. por cordero/borrego y Ch 5,4 por km por oveja.

⁸¹ Misma raza ovina que Swanhouse, y la raza más común de ovinos de Magallanes.

Tabla 16. Costo de animales en pie a precio productor en Magallanes (no incluye transporte)⁸²

Animal	Costo x kilo USD	Peso Ch (\$)
Capón/Oveja	1,8	864
Borrego	3,85	1.848
Cordero	3,85	1.848

Fuente: Consorcio Ovino e información de mercado recopilada por Swanhouse S.A.

Estos precios han registrado importantes alzas últimamente, mostrando por ejemplo un aumento de 25% entre 2009 y 2010(2). Es por esto que se espera que sigan al alza, aunque a tasas menores, para luego estabilizarse en el largo plazo⁸³.

6.6 Certificación HACCP

HACCP significa Hazard Analysis Critical Control Point. (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos) y corresponde a un enfoque sistemático para la identificación, evaluación y control de potenciales peligros en alimentos. El método HACCP⁸⁴ promueve una estrategia proactiva, donde los potenciales peligros son identificados y evaluados, para posteriormente desarrollar medidas de control para prevenir, reducir o eliminar estos peligros(26). En el Anexo N se especifica el funcionamiento del sistema HACCP mediante un diagrama.

Si bien contar con certificación HACCP no es un requisito necesario para la carne ovina en casi ningún mercado (no lo es tampoco en EAU), los compradores de Medio Oriente están valorando cada día más a los proveedores que sí cuentan con esta certificación(22).

Dada su importancia, Swanhouse ya ha avanzado bastante en cumplir con los requisitos para ser certificado, ya que el diseño de los procedimientos HACCP para su

⁸² Dólar referencial considerado a Ch\$ 480

⁸³ Según estimaciones del Consorcio Ovino S.A. en <http://www.consorcioovino.cl/>. Este mismo organismo considera que el alza de precios corresponde a un ajuste del mercado hacia los mayores precios de la carne ovina a nivel mundial.

⁸⁴ Existen siete principios de HACCP fundamentales: Principio 1: realizar un análisis de potenciales peligros. Principio 2: determinar los puntos críticos de control. Principio 3: establecer límites críticos. Principio 4: establecer procedimientos de monitoreo. Principio 5: establecer acciones correctivas. Principio 6: establecer procedimientos de registro y documentación. Principio 7: establecer principios de verificación.

planta faenadora se encuentra completado⁸⁵. Sin embargo, estos procedimientos no han sido aún implementados, faltando entrenar al personal de la planta para que los aplique en las operaciones diarias. En cuanto a infraestructura, la Gerencia de Swanhouse estima que sólo se requiere infraestructura menor adicional para implementar el sistema HACCP, estimada en Ch\$ 5 millones. Sin embargo, su implementación si requiere bastante gestión y entrenamiento.

En la empresa estiman que durante la segunda mitad de 2011 el sistema HACCP se encontrará 100% implementado, lo que conllevaría a obtener la certificación pertinente antes de finales de ese año⁸⁶.

⁸⁵ Swanhouse contrató en 2008 a una empresa consultora especializada que creó los procedimientos HACCP a ser implementados.

⁸⁶ El presente plan plantea comenzar a exportar sólo durante 2012, por lo que la certificación HACCP se cumplirá antes exportar.

7 PLAN FINANCIERO

7.1 Cálculo del costo de capital

Generalmente, si la información se encuentra disponible, el método del flujo de caja basado en la valoración de ingresos es el más ampliamente aceptado(16). Este método conlleva descontar los flujos de caja futuros generados por una compañía, por lo que para emplearlo es necesario determinar el costo de capital que se usará como tasa de descuento.

El modelo Weighted Average Cost of Capital (WACC) establece que el costo de capital de una firma viene determinado por(16):

$$WACC = k_p \times W_p + k_D \times W_D$$

Esto significa que debemos conocer el costo de la deuda y su correspondiente peso, así como también el costo del patrimonio y su respectivo peso para determinar el costo de capital.

La Tabla 17 muestra un resumen del cálculo del WACC de Swanhouse S.A. El costo de la deuda fue calculado utilizando la tasa de interés promedio de los préstamos bancarios actuales de la empresa⁸⁷, correspondiente a UF+6%. A su vez, el costo del patrimonio fue calculado mediante el modelo CAPM⁸⁸, utilizando el interés de 3,4% de los bonos del tesoro de EE.UU. a 10 años como tasa libre de riesgo⁸⁹, un beta promedio de la industria de 0,95 como aproximación al beta de Swanhouse (ver Anexo Q)⁹⁰, y un premio por riesgo de mercado de Chile de 10,1%⁹¹.

Igualmente, el valor de la deuda fue calculado usando el valor libro de la deuda actual de Swanhouse, correspondiente a Ch\$ 358 millones⁹², mientras que el valor del

⁸⁷ Información obtenida de la Gerencia de Swanhouse S.A.

⁸⁸ Este modelo establece que el costo del patrimonio es igual a la tasa libre de riesgo más un beta multiplicado por el premio por riesgo de mercado, es decir $K_p = R_f + \beta * PRM$. Ver Bibliografía (16) para detalles.

⁸⁹ Obtenido en http://finance.yahoo.com/bonds/composite_bond_rates, consultado el 17/12/10.

⁹⁰ Calculado a partir de los betas de empresas productoras de carne de EE.UU. transadas en bolsa, obtenidos en <http://finance.yahoo.com> el 17/12/10.

⁹¹ Obtenido a partir de una estimación del PRM chileno a través del método country credit rating (Linear model), realizada por Ibbotson&Associates, y mostrada en Fuentes, R.; Zurita, S.; The Equity Risk Premium in Emerging Markets: The Case of Chile; 2003; pág. 20.

⁹² Según Balance al 31/12/09 de Swanhouse S.A.

patrimonio utilizado corresponde a una estimación de la Gerencia de la empresa, considerando el valor de mercado de sus campos, animales e infraestructura.

Tabla 17. Cálculo del costo de capital de Swanhouse

Costo Deuda	Tasa de interés promedio deuda	6,0%
	Impuestos (0%, exento por Ley Navarino)	0,0%
	Costo de la deuda (Kd)	6,0%
	Valor Libro de la deuda (millones de Ch\$)	358,0
	Peso de la deuda (Wd)	12,5%
Costo Patrimonio	Rf	3,4%
	Beta	0,95
	Premio por riesgo de mercado	10,1%
	Costo del patrimonio (Kp)	13,0%
	Valor de Mercado del Patrimonio (millones de Ch\$)**	2500,0
	Peso del patrimonio (Wp)	87,5%
WACC		12,12%

Fuente: Elaboración propia en base a varias fuentes

Dado todo lo anterior, el costo de capital de Swanhouse resultó ser 12,12%, el que será utilizado para descontar los flujos del plan de internacionalización presentado. Esta tasa no considera riesgo de error en los flujos esperados, ya que éste será incorporado a través de un análisis de sensibilidad utilizando simulación Montecarlo⁹³.

7.2 Planificación estratégica de inversiones

Si bien la planta Río Side de Swanhouse contará con toda la infraestructura y certificaciones necesarias para comenzar a exportar a EAU en 2012, la capacidad productiva de esta planta constituye una limitación para aprovechar de mejor manera los beneficios del negocio en que la empresa está inserta. Es por esto, que se propone ampliar la capacidad de la planta de 24.000 a 35.000 ovinos por año en el año 5 del proyecto exportador.

⁹³ Se evaluó la opción de utilizar una tasa de descuento mayor que el WACC de Swanhouse para reflejar la incertidumbre de los flujos futuros, sin embargo se descartó esa opción y se privilegió la incorporación de riesgo a través de distribuciones de probabilidad para ciertos flujos, realizando simulación Montecarlo y analizando el efecto en el VAN.

La nueva capacidad propuesta es, según estimaciones de la Gerencia, la máxima capacidad a la que se puede operar con costos fijos de proporción similar a los de la planta actual. Además, esta ampliación productiva resulta factible de ser añadida a las instalaciones existentes, mientras que una planta de tamaño mayor tendría que ser construida nuevamente desde cero y en un terreno de mayor extensión. Por esto, se plantea realizar la ampliación sólo a 35.000 ovinos por año.

Los costos de esta ampliación se estiman en Ch\$ 200 millones, destinados tanto a ampliar la infraestructura como las maquinarias existentes. Se plantea llevar a cabo la ampliación en 2016 (año 5), dado que realizarla al comienzo constituye un riesgo financiero adicional que Swanhouse debe evitar, ya que primero debe enfocarse en consolidarse como empresa exportadora y lograr un cierto nivel de conocimiento del mercado internacional.

La siguiente tabla muestra los ingresos, costos y el flujo de caja operacional (EBITDA) proyectado para la planta con la capacidad actual y la planta ampliada (ver flujo de caja en Anexo T para detalles). Se observa que el EBITDA crece un 46% al ampliar la planta, cifra que justifica plenamente la realización de la inversión estratégica propuesta.

Tabla 18. EBITDA proyectado para ambas capacidades de planta

Item	Año 5 con 23.000 animales	Año 6 con 35.000 animales	Variación
Ingresos	1.158.973	1.801.895	642.922
Costos	-1.049.069	-1.641.121	-592.051
Resultado Operacional	109.904	160.774	50.870

Fuente: Elaboración propia

7.3 Estimación de flujos del proyecto y cálculo del VAN

Se determinaron los flujos de caja esperados del proyecto de exportación de carne ovina a Emiratos Árabes Unidos (y posteriormente a la UE), utilizando los supuestos centrales que se detallan a continuación:

- **Horizonte de evaluación.** Se consideró un horizonte de 10 años: 2012 a 2021. No se evaluó a contar de 2011, ya que éste será un año de ajustes y preparaciones necesarias de Swanhouse para exportar.
- **Tratamiento de la inflación.** Los flujos se expresan en moneda real (pesos de hoy). De esta manera, se trabaja con flujos reales y tasa de descuento real.
- **Precio del dólar.** El dólar se consideró a una tasa de cambio de 480 Ch\$/US\$.
- **Tasa de descuento.** Se utiliza una tasa de 12,12%, según el anterior cálculo del WACC de Swanhouse.
- **Exención de Impuesto.** Los flujos no se encuentran afectos al impuesto de primera categoría (17%), ya que por la Ley Navarino Swanhouse está exenta del pago de impuesto a la renta.
- **Depreciación.** Se consideró depreciación lineal a 20 años para todas las inversiones del período⁹⁴. Como la vida útil de los activos es mayor que el horizonte de evaluación, se consideró un valor residual para éstos.

Asimismo, para la estimación del flujo de caja total se consideraron los siguientes flujos particulares y respectivos supuestos:

a) **Ingresos** (ver detalles en Anexo O)

- Se consideraron tanto los ingresos generados por venta de carcasas enteras, como por venta de cortes de carne ovina, separados en los 2 tipos de animal a comercializar (cordero/borrego y oveja).
- Se producirán 23.000 animales por año hasta el 2016 (año 5), y luego se producirán 35.000 animales por año, debido a la expansión de la planta.
- Se asumió que sólo se comercializarán las ovejas producidas por Swanhouse en sus campos⁹⁵, las cuales irán en aumento desde las 1.000 que se producen anualmente en la actualidad, hasta 1.500 en cinco años más. El resto de la producción serán corderos/borregos.
- Las ovejas se comercializarán en formato carcasa entera solamente, mientras que los corderos/borregos se venderán en carcasa y en cortes específicos.

⁹⁴ Al estar Swanhouse exenta del pago de impuesto a la renta en realidad la depreciación no afecta el flujo de caja, sin embargo igualmente se incluyó para dar una idea de su magnitud.

⁹⁵ Esto debido a que en EAU se prefiere animales más livianos y sin grasa, como se señaló anteriormente.

- El porcentaje de carcasas que se venderá respecto a cortes irá en disminución con el correr de los años, ya que los cortes son más rentables debido a su mayor precio. Se comenzará vendiendo 40% de carcasas, hasta llegar a 30%.
- Los precios de venta mayorista promedio considerados para EAU son de 3,6 US\$/kg. para las carcasas de oveja, 5,2 US\$/kg. para las carcasas de cordero/borrego, y 6,3 US\$/kg. para los cortes de cordero/borrego.
- Se consideró una tendencia al alza en los precios de venta con el correr de los años debido a dos factores: las estimaciones de mayor consumo de carne ovina por parte de la FAO y la consolidación de Swanhouse como proveedor de productos de calidad. El cambio porcentual anual en los precios se muestra en el Anexo O.
- Los cueros y las tripas de los ovinos faenados se consideró que se venderán en el mercado nacional, a Ch\$ 700 cada uno, según el precio actual de venta de la empresa.
- El subsidio por la Ley Navarino de 20% sobre el precio de venta se aplicará para todos los productos, incluyendo las tripas y cueros, que se asume se venderán en Santiago⁹⁶.
- Se consideró un subsidio por parte de ProChile que cubrirá el 75% de los gastos iniciales de exportación, como muestras gratis, participación en ferias, showroom, pasajes, etc.⁹⁷.

b) **Costos de Venta** (ver detalles en Anexo P)

- Se consideró un precio de US\$ 1,8 por cada oveja en pie y US\$ 3,85 por cada cordero/borrego en pie, según los actuales precios promedio en Magallanes.
- Se consideró que Swanhouse se autoabastecerá de 3.900 corderos/borregos en pie en 2012 (año 1), aumentando gradualmente hasta llegar a 4.500 en 2015 (año 4). En ovejas, se estimó que pasará de autoabastecerse de 1.000 a 1.500 en el mismo periodo.

⁹⁶ Para que el subsidio del 20% sea efectivo, el producto debe ser comercializado fuera de la Región de Magallanes, por lo que al considerar que los cueros y tripas se venderán en Santiago, éstos quedan afectos al subsidio.

⁹⁷ Detalles del subsidio expuestos en http://rc.prochile.cl/concurso_2011/preguntas.

- Los corderos/borregos en pie de autoabastecimiento son valorados a precio de mercado, reflejando así el costo de oportunidad de Swanhouse de venderlos a otros frigoríficos.
- Se asumió un aumento porcentual gradual en los costos de los animales en pie para cada año, dada la tendencia de los últimos años⁹⁸. Sin embargo, se estimó que dichos costos subirán en menor nivel que en años anteriores, ya que el mercado se está estabilizando(2). Los aumentos porcentuales considerados se detallan en el Anexo P.
- Los costos de transporte de animales en pie desde el campo del proveedor hasta la planta de Swanhouse se estimaron en Ch\$ 434 por cada oveja y Ch\$ 320 por cada cordero/borrego, en promedio⁹⁹.
- El costo de transporte de la carne desde la planta de Swanhouse hasta el puerto de Punta Arenas fue estimado en Ch\$ 18 por kg.
- El flete marítimo entre Punta Arenas y Dubai fue estimado en US\$ 0,4 por kg. de carne¹⁰⁰.
- La comisión del agente comercial en Emiratos Árabes Unidos fue considerada de 6% sobre el precio de venta, tomando como referencia un estudio de mercado de ProChile Dubai, donde se menciona que los agentes en ese país cobran comisiones entre 5% y 10%(9).

c) **Costos Variables** (ver detalles en Anexo M)

- Se estimó que los días de faena efectivos necesarios para producir 23.000 animales al año son 154, mientras que para producir 35.000 animales al año (a partir del año 6) son 234. Esto se utilizó en conjunto con los sueldos diarios actuales y estimados de cada empleado variable para estimar el costo anual de en sueldos variables.
- Se asignó una parte variable al sueldo del Jefe de Planta, según datos proporcionados por Swanhouse.

⁹⁸ Se utilizó como referencia el 4% de alza (de US\$ 4,6 a US\$ 4,8 por kilo) en el precio ponderado de las exportaciones chilenas de carne ovina entre 2009 y 2010, al que se hace referencia en(2).

⁹⁹ Se consideró una distancia promedio de 80 km. desde los proveedores hasta la planta de Swanhouse.

¹⁰⁰ Se obtuvo un presupuesto de referencia por parte de la naviera Maersk, el cual arrojó que un contenedor refrigerado entre Punta Arenas y Dubai tiene un valor aproximado entre US\$7.200 a US\$7.500. Finalmente se consideró un precio de US\$8.000 por contenedor, el cual puede transportar 20.000 kg. de carne, por lo que el costo por kg. es US\$ 0,4.

- Los costos variables anuales de alimentación, vivienda, pasajes e insumos fueron calculados en detalle según los días efectivos de faena y el número de animales a faenar.

d) **Costos Fijos** (ver detalles en Anexo M)

- Existe cierto personal cuya labor no es completamente atribuible a las operaciones de la planta faenadora, ya que se desempeñan en otras áreas de la empresa a la vez. Dado esto, se prorrateó su sueldo anual utilizando porcentajes estimados por Swanhouse.
- A partir de 2017 (año 6), y debido a la ampliación productiva de la planta, se consideró la contratación de personal adicional fijo.
- Se consideró un gasto de Ch\$ 30 millones en el año 1 para desarrollo inicial de exportaciones, viajes, ferias, showroom y muestras gratis a potenciales clientes de EAU¹⁰¹.

e) **Inversiones**

- Se consideró una inversión inicial para certificarse con el SAG para exportar a EAU de Ch\$ 35 millones.
- Las certificaciones Halal y HACCP conllevarán una inversión inicial de sólo Ch\$ 5 millones cada una, dado que no se requieren modificaciones mayores en la planta para obtenerlas.
- La inversión para aumentar la capacidad de la planta a 35.000 ovinos por año se efectuará en el año 5 y será por un monto de Ch\$ 200 millones.

f) **Capital de Trabajo** (ver detalles en Anexo R)

- Fue calculado mediante el método del máximo flujo negativo acumulado, analizando los flujos mensuales. El capital de trabajo necesario resultó ser aproximadamente Ch\$ 328 millones, el cual asegura contar con financiamiento para las operaciones durante todo el horizonte de evaluación.
- Para distribuir los ingresos y costos en los diferentes meses del año se utilizó un perfil de distribución histórico de Swanhouse.

g) **Financiamiento** (ver detalles en Anexo S)

¹⁰¹ Estos gastos se consideran cubiertos en un 75% por el subsidio de ProChile antes mencionado.

- Para financiar el capital de trabajo y la inversión inicial necesarios se consideró que los dueños de la empresa aportarán Ch\$ 100 millones de capital propio¹⁰².
- Los Ch\$ 273 millones restantes se financiarán mediante un préstamo a 8% de interés anual en pesos.
- La inversión de ampliación de la planta no se consideró mediante financiamiento externo, pues aún la empresa no sabe con exactitud qué opción de financiamiento utilizará¹⁰³.

La siguiente tabla muestra un resumen de los flujos de caja y el VAN obtenidos, mientras que en el Anexo T se expone el detalle de estos flujos.

Tabla 19. Resumen de flujos de caja y VAN del proyecto (en miles de Ch\$)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
+ Ingresos		1.063.147	1.081.631	1.134.221	1.178.847	1.224.866	1.907.702	1.945.856	1.965.315	1.965.315	1.965.315
- Costo de Venta		-735.379	-766.534	-800.071	-834.262	-864.458	-1.357.705	-1.371.871	-1.373.655	-1.373.655	-1.373.655
- Costos Variables		-59.600	-59.941	-60.380	-60.752	-61.135	-93.300	-93.618	-93.780	-93.780	-93.780
- Costos Fijos		-73.143	-43.143	-43.143	-43.143	-43.143	-65.554	-65.554	-65.554	-65.554	-65.554
- Intereses		-21.861	-20.352	-18.722	-16.962	-15.061	-13.008	-10.791	-8.396	-5.810	-3.017
- Depreciación		-2.250	-2.250	-2.250	-2.250	-2.250	-12.250	-12.250	-12.250	-12.250	-12.250
Utilidad Antes de Impuestos		170.914	189.411	209.654	221.479	238.819	365.885	391.771	411.679	414.265	417.058
Impuestos (exento Ley Navarino)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Neta		170.914	189.411	209.654	221.479	238.819	365.885	391.771	411.679	414.265	417.058
-Inversiones del período	-45.000	0	0	0	0	-200.000	0	0	0	0	0
+ Depreciación		2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	12.250	12.250	12.250	12.250	12.250
+ Valor de Salvamento		0	0	0	0	0	0	0	0	0	100.000
- Capital de Trabajo	-328.266	0	0	0	0	0	0	0	0	0	328.266
+ Préstamo Bancario	273.266	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Cuota Amortización Préstamo		-18.863	-20.372	-22.002	-23.762	-25.663	-27.716	-29.934	-32.329	-34.915	-37.708
FLUJO DE CAJA	-100.000	154.300	171.288	189.902	199.966	15.406	350.418	374.088	391.600	391.600	819.866

WACC	12,1%
VAN	1.346.127
TIR	163%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los flujos van en aumento a medida que pasan los años, hasta estabilizarse en el año 8. El VAN que se obtiene, Ch\$ 1.346 millones, es altamente positivo, mientras que la TIR de 163% alcanzada es también altísima. Estos números positivos reflejan una gran rentabilidad esperada del proyecto, sin duda ayudada por el

¹⁰² La Gerencia de Swanhouse aseguró que los dueños no invertirían más que dicho monto de capital propio en el proyecto.

¹⁰³ Dentro de las opciones está vender algún campo, conseguir inversionistas externos o pedir un préstamo bancario. Sin embargo, esto fue dejado fuera del alcance del presente plan de internacionalización.

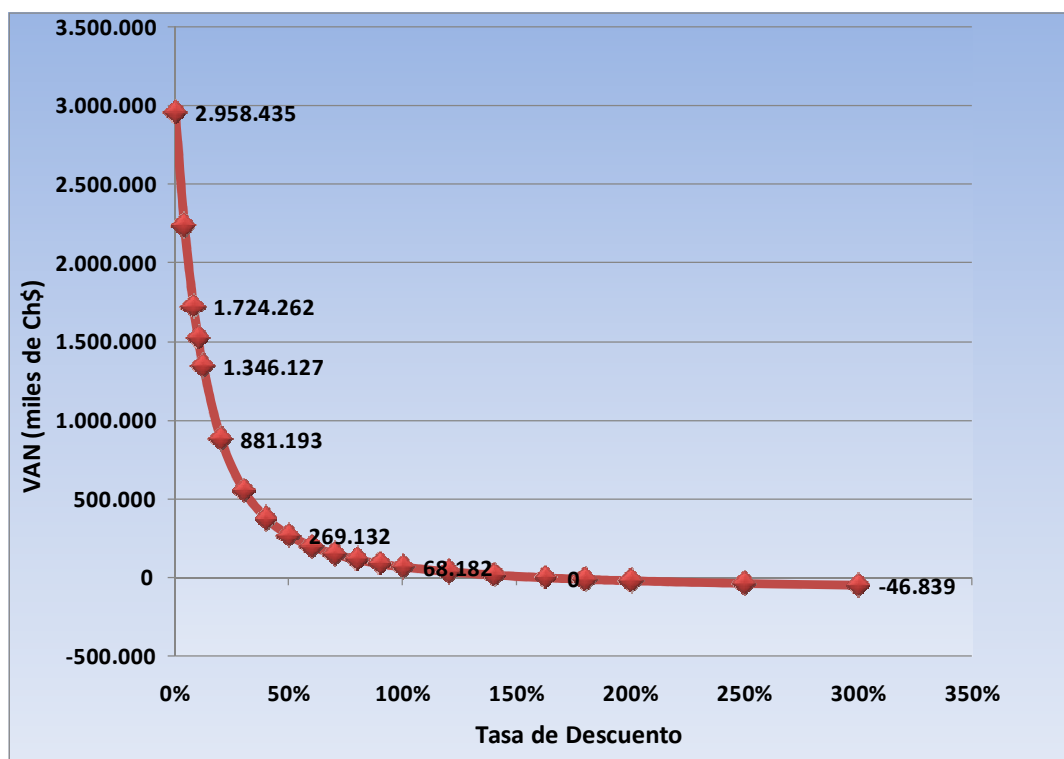
subsidio de 20% y la exención de impuesto a la renta que tiene Swanhouse por estar afecta a la Ley Navarino. Tanto influye el subsidio por si solo que si se obtiene el flujo de caja sin considerarlo, el VAN se reduce a Ch\$ 13 millones y la TIR resulta de 13%. En tanto, sin subsidio y con impuesto (17%) el VAN se va a negativo (Ch\$ -21 millones) y la TIR resulta de 11%. Esto comprueba empíricamente la gran ventaja que le genera a Swanhouse el estar acogida a la Ley Navarino.

Si bien el VAN resultó ser positivo y de muy alto valor, aún es necesario efectuar un análisis de sensibilidad que permita evaluar la robustez del VAN ante la incertidumbre a la que están sujetos ciertos flujos.

7.4 Análisis de sensibilidad

En primera instancia se hizo variar la tasa de descuento de 12,12% para determinar cómo se alteraba el VAN del proyecto. Los resultados del VAN a diferentes tasas se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico 10. Valores del VAN según diferentes tasas de descuento



Fuente: Elaboración propia

Se observó que al no aplicar tasa de descuento alguna, la suma de los flujos es Ch\$ 2.958 millones, mientras que al aplicar un 8% se obtiene un VAN de Ch\$ 1.724 millones. Al aplicar una tasa de descuento de 20% el proyecto continúa generando un VAN muy positivo, específicamente de Ch\$ 881 millones (Ch\$ 269 millones con 50%). Por otro lado, al aplicar tasas de descuento mayores a 163% (TIR) el VAN comienza a ser negativo, aunque nunca llega a magnitudes grandes de pérdida de valor (Ch\$ -47 millones con 300%). Por todo esto, se puede señalar que el VAN del proyecto es bastante robusto ante cambios en la tasa de descuento.

Adicionalmente, utilizando el software de evaluación de riesgos @Risk se evaluó la sensibilidad del VAN ante variaciones en ciertos flujos sujetos a incertidumbre. Las variables a las que se asignó una distribución de probabilidad fueron las siguientes:

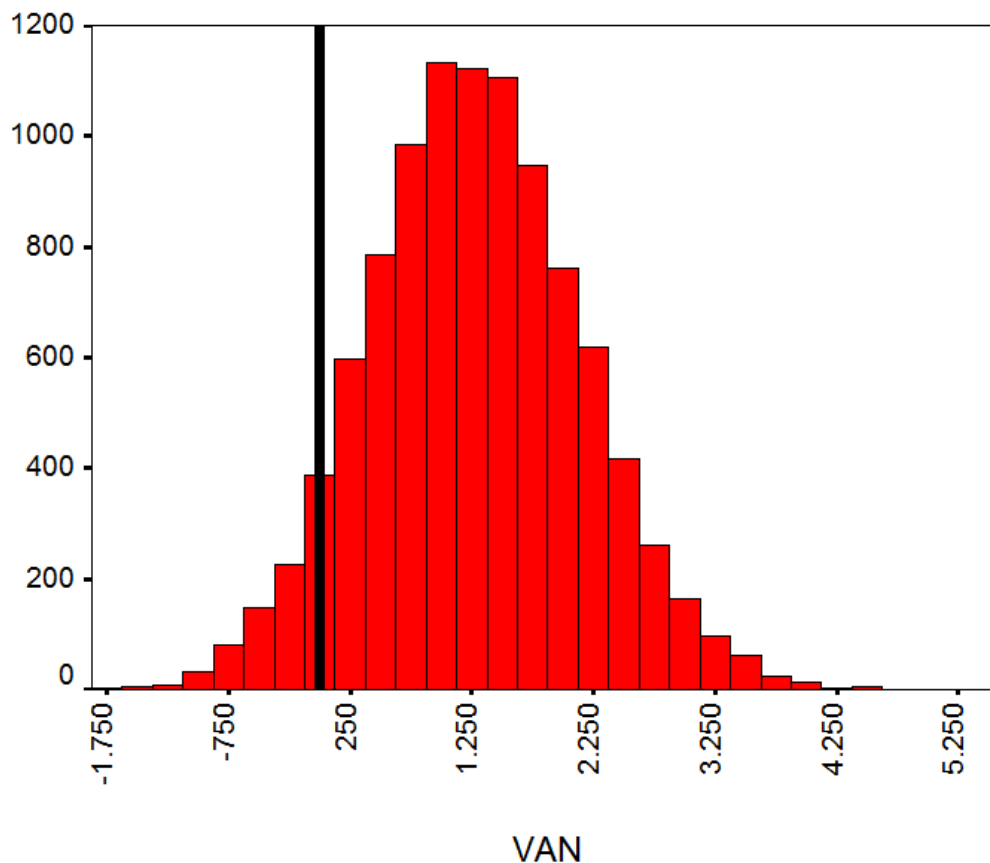
- Precio del Dólar
- Costo de Animales en Pie (Cordero/Borrego y Oveja)
- Precio de Venta Carcasa y Cortes (Cordero/Borrego y Oveja)
- Costo Flete Marítimo
- Comisión del Agente en EAU
- Inversión Expansión Planta a 35.000 animales por año
- Inversión Habilitación Planta LEEP y EAU
- Inversión Certificación Halal y HACCP
- Días de faena anuales efectivos

Las distribuciones de probabilidad asignadas a cada variable se muestran en el Anexo U.

Se efectuó una simulación Montecarlo de 10.000 iteraciones, obteniéndose el histograma para el VAN que se muestra en el Gráfico 11.

La media o VAN esperado resultó ser Ch\$ 1279 millones, con una desviación estándar de Ch\$ 874 millones, la cual es bastante alta (equivalente a un 68,3% de la media). Esto indica que el VAN tiene alta variabilidad ante variaciones en los valores de ciertas variables. Sin embargo, y a pesar de su alta dispersión, la probabilidad de que el VAN sea menor que cero resultó bastante baja: 6,7%, equivalente a señalar que la probabilidad de que el VAN sea mayor o igual que cero es 93,3%. Asimismo, de los resultados alcanzados se desprende un intervalo de confianza que permite afirmar con un 90% de probabilidad que el VAN obtenido estará entre Ch\$ 0 y Ch\$ 2.950 millones (ver estadísticos de la simulación en Anexo V).

Gráfico 11. Histograma de variable de salida VAN después de 10.000 iteraciones



Finalmente, se determinó que las variables que generan mayor impacto en el VAN son el precio de venta de los cortes de cordero/borrego, con un coeficiente de correlación de 0,862, el precio de venta de las carcasas de cordero/borrego, con una correlación de 0,325, y el precio del dólar, con una correlación de 0,244. A su vez, la variable ante la cual el VAN se mostró menos sensible resultó ser la comisión del agente en EAU, con un coeficiente de correlación de 0,001 (ver Anexo V). Estos resultados ponen en evidencia que el VAN depende en gran medida de los precios de venta en el mercado de EAU, así como también de la tasa de cambio del momento, por lo que estas son variables que se deben monitorear constantemente. En cuanto a los precios, las proyecciones internacionales indican que éstos seguirán al alza para la carne ovina(2), por lo que el proyecto de exportar debiera ser seguro en ese sentido. Sin embargo, con el dólar realmente no se sabe con seguridad qué puede pasar, aunque si se llega a niveles demasiado bajos de la tasa de cambio, puede que llegue el instante en que a los exportadores les convenga simplemente vender en el mercado nacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Si bien el proyecto de exportación de carne ovina de Swanhouse resulta, a la vista de los números, extremadamente rentable, gran parte de dicha rentabilidad es atribuible a ingresos o ahorros no operacionales. Estos ingresos y ahorros provienen de los beneficios de la Ley Navarino a los cuales se acoge la empresa, específicamente del subsidio de 20% sobre el valor de los productos vendidos y de la exención del pago de impuesto a la renta. Esto queda demostrado porque al descontar estos beneficios de los flujos, la TIR llega a un 11%, situándose por debajo del costo de capital calculado para el proyecto, y generando que el VAN pase a ser marginalmente negativo.

De cualquier manera, el proyecto de exportar a EAU es muy atractivo y debe realizarse sin reparos, ya que constituye una excelente oportunidad de convertir a Swanhouse en una empresa más rentable, sobre todo desde el punto de vista de la rentabilidad sobre el patrimonio. La tasa actual de rentabilidad del patrimonio de Swanhouse es tan baja como 1,2%¹⁰⁴, mientras que si desarrolla el proyecto de exportar a EAU, ésta se estima que llegará a 6,8% en el primer año, subiendo hasta 16,7% en el año 10¹⁰⁵.

En cuanto a recomendaciones para el mercado de EAU, se puede señalar que lo más importante es la correcta selección del agente comercial a utilizar, ya que de su gestión y contactos depende el éxito o fracaso de ventas del producto. Se recomienda asesorarse bien con ProChile Dubai y otros entes del mercado, tanto comerciales como legales, realizando múltiples visitas exploratorias antes de tomar una decisión final.

Igualmente, se recomiendan las siguientes acciones para tener éxito en el mercado de EAU:

- Visitar ferias especializadas como Gulfood y Halal Expo.
- Realizar un estudio de mercado detallado antes de comenzar a exportar, analizando a competidores establecidos en el mercado de EAU, con importante presencia en los canales de distribución, y con un reconocido prestigio en cuanto a la diferenciación por calidad.

¹⁰⁴ Swanhouse posee un patrimonio avaluado en aproximadamente Ch\$ 2.500 millones y el último año (2009) generó utilidades anuales por Ch\$ 30 millones, obteniendo una rentabilidad sobre el patrimonio de 1,2%.

¹⁰⁵ Calculado utilizando la Utilidad Neta del flujo de caja y considerando que el valor del patrimonio permanece constante.

- Tener muy claros los volúmenes exportables, a los cuales se puede comprometer Swanhouse con los potenciales clientes.
- Mantener presencia permanente en el mercado a través de visitas a clientes.
- Enfocarse en la excelencia operacional, reduciendo al máximo el periodo de entrega, y siempre respetándolo.

Finalmente, como recomendaciones estratégicas para Swanhouse en el mediano y largo plazo se pueden mencionar las siguientes:

- Aumentar la productividad de la planta, contratando un mayor número de profesionales con experiencia en cargos de mando, a medida que las utilidades vayan creciendo.
- Después del proyecto a 10 años planteado, y cuando la empresa cuente con experiencia, organización y capital, evaluar la construcción de una nueva planta de mayor capacidad y habilitada para exportar a países de la Unión Europea, que son quienes normalmente pagan mayores precios¹⁰⁶.

¹⁰⁶ En este estudio se evaluó la posibilidad de habilitar la planta de Swanhouse para exportar a la Unión Europea, desechándose debido a la alta inversión en comparación con mercados menos estrictos (US\$ 1,5 millones v/s US\$ 73 mil) requerida para hacerlo, sin que el diferencial de precio justificara dicha inversión.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias

1. **Servicio de Impuestos Internos - Chile.** Normativa Vigente SII - Zonas Extremas. *Sitio del Servicio de Impuestos Internos - Chile.* [En línea] [Citado el: 15 de Junio de 2010.] http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/zonas_extremas.htm#navarino.
2. **Consortio Ovino S.A.** *Indicadores Ovinos N°5: Carne Ovina Finalizando el 2010.* s.l. : Consortio Ovino, 2010.
3. **Key Note.** *Meat and Meat Products UK - Market Research Report.* 2009.
4. **Food and Agriculture Organization of the United Nations.** *OECD-FAO Agricultural Outlook 2009.* 2009.
5. **Food and Agriculture Organisation of the United Nations.** *Agribusiness Handbook, FAO, 2009.* 2009.
6. **Claro Mimica, Daniel.** El mercado local y de exportacion de la carne ovina chilena. *GoldenSheep.* [En línea] [Citado el: 12 de 11 de 2010.] <http://www.goldensheep.cl/el-mercado-local-y-de-exportacion-de-la-carne-ovina-chilena>.
7. **El Mercurio.** El plan maestro en el que trabajan los empresarios ovinos para duplicar envíos de cordero. *El Mercurio - Revista del Campo.* 2009.
8. **Johnson, Gerry, Scholes, Kevan y Whittington, Richard.** *Exploring Corporate Strategy.* Londres : FT Prentice Hall, 2008.
9. **ProChile Dubai.** *Estudio de Mercado Carne Ovina - Emiratos Árabes Unidos.* Dubai : s.n., 2009.
10. **ProChile Madrid.** *Estudio de Mercado Carne Ovina - España.* Madrid : s.n., 2009.
11. **Traverso, Natalie.** Chile se pone en carrera para exportar ovinos. *El Mercurio - Revista del Campo.* Lunes 18 de Agosto de 2008, 2008.
12. **Clara Mimica, Daniel.** Mejoramiento de la calidad del cordero. *GoldenSheep.* [En línea] [Citado el: 12 de 11 de 2010.] <http://www.goldensheep.cl/mejoramiento-de-la-calidad-del-cordero>.
13. **Tafra, Felipe.** *Entrevista personal sobre los factores de éxito y los desafíos de la industria chilena de carne ovina.* 10 de 11 de 2010.
14. **Fundación Chile.** *Sello de Calidad para Carne de Cordero. Su Aplicación al Cordero Nuevo de Magallanes.*
15. **ProChile Washington.** *Estudio de Mercado Carne Ovina en Estados Unidos.* Washington : ProChile, 2009.
16. **Arnold, Glen.** *Corporate Financial Management.* Londres : FT Prentice Hall, 2008.

17. **García, Guillermo.** *Como debe ser el Corriedale.* s.l. : Univ. de Chile, Fac. Cs. Agronómicas, Depto. de Producción Animal, 2000. Publicación Técnico Ganadera Nº 26. ISSN 0716-7350.
18. *Toward a trade-off model for international market selection.* **Papadopoulos, N., Chen, H. y Thomans, D.R.** s.l. : International Business Review, 2002, Vol. 11.
19. **Austrade.** Food to the United Arab Emirates - Market Report. *Austrade.* [En línea] 2010. [Citado el: 22 de 12 de 2010.] <http://www.austrade.gov.au/Food-to-the-United-Arab-Emirates/default.aspx>.
20. **Kotler, Philip, y otros.** *Marketing.* Madrid : Pearson Prentice Hall, 2004. ISBN 10: 84-205-4198-2.
21. **Myers, Fiona.** More choices for lamb. *Weekly Times (Australia).* 31/12/2009.
22. **Australian Wool Innovation; Meat and Livestock Australia.** *Making More From Sheep.* 2008.
23. **Meat and Livestock Australia.** *Composition of Australian Red Meat Exports.* s.l. : MLA, 2010.
24. **Centro Islámico de Chile.** Certificación Halal. [En línea] Centro Islámico de Chile, 2010. [Citado el: 13 de 12 de 2010.] <http://www.halal.cl/sitio/>.
25. **Alderete, Juan Manuel.** Halal: alimentos bajo la luna creciente. [En línea] Dirección de Industria Alimentaria - S.A.G.P. y A. [Citado el: 13 de 12 de 2010.] http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_21/Halal_alimentos_1.htm.
26. **Keener, Kevin.** *Overview of HACCP.* s.l. : Purdue University.

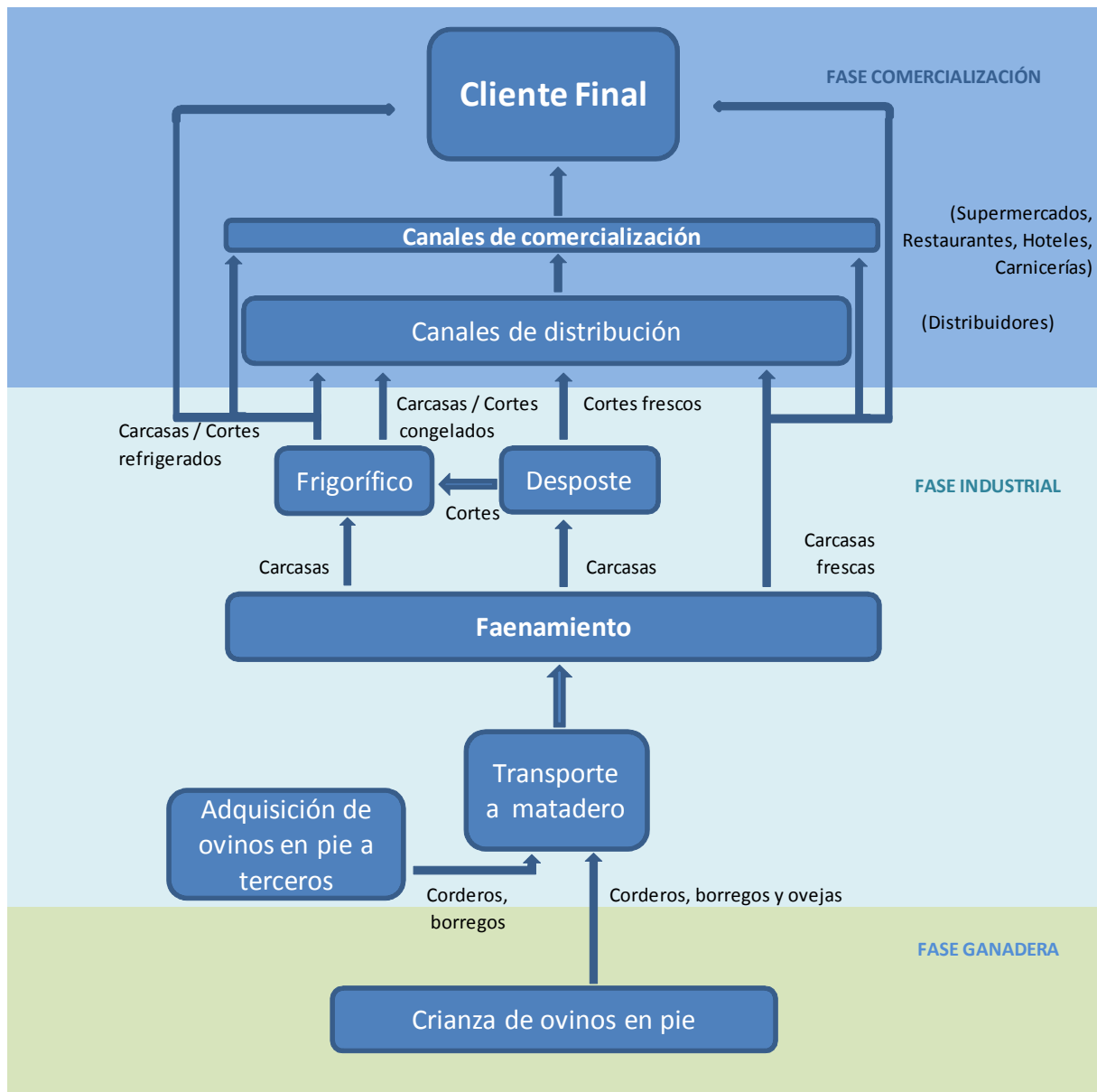
Bibliografía no referenciada

- **Hussels, Stephanie.** Diapositivas y material del Curso *Entrepreneurship and New Venture Creation.* Cranfield School of Management, 2010
- **Leeman, J.J.A.** Export Planning: A 10 - Step Approach. Primera Edición. Institute for Business Process Management, 2010

ANEXOS

Anexo A. Diagrama de la cadena de producción de carne ovina de Swanhouse S.A.

Fuente: Elaboración Propia



Anexo B. Precios promedio de mercados de destino de exportaciones de carne ovina chilena, 2010

Fuente: Información de Aduanas y Consorcio Ovino

País	Precio promedio 2010 (US\$/kg.)
España	4,8
Dinamarca	6,3
Holanda	5,1
Israel	5,0
Suecia	4,3
Francia	4,5
Inglaterra	3,5
México	2,7
Alemania	6,4
Hong-Kong	2,1
Portugal	4,4
Colombia	10,2
Brasil	5,5
Bélgica	6,0
Panamá	7,5
T. Francés en América	4,9
Italia	5,3
Vietnam	2,0
Malta	7,1
Perú	14,3
T. Británico en América	4,0
Canadá	7,8
Promedio Lineal	5,62

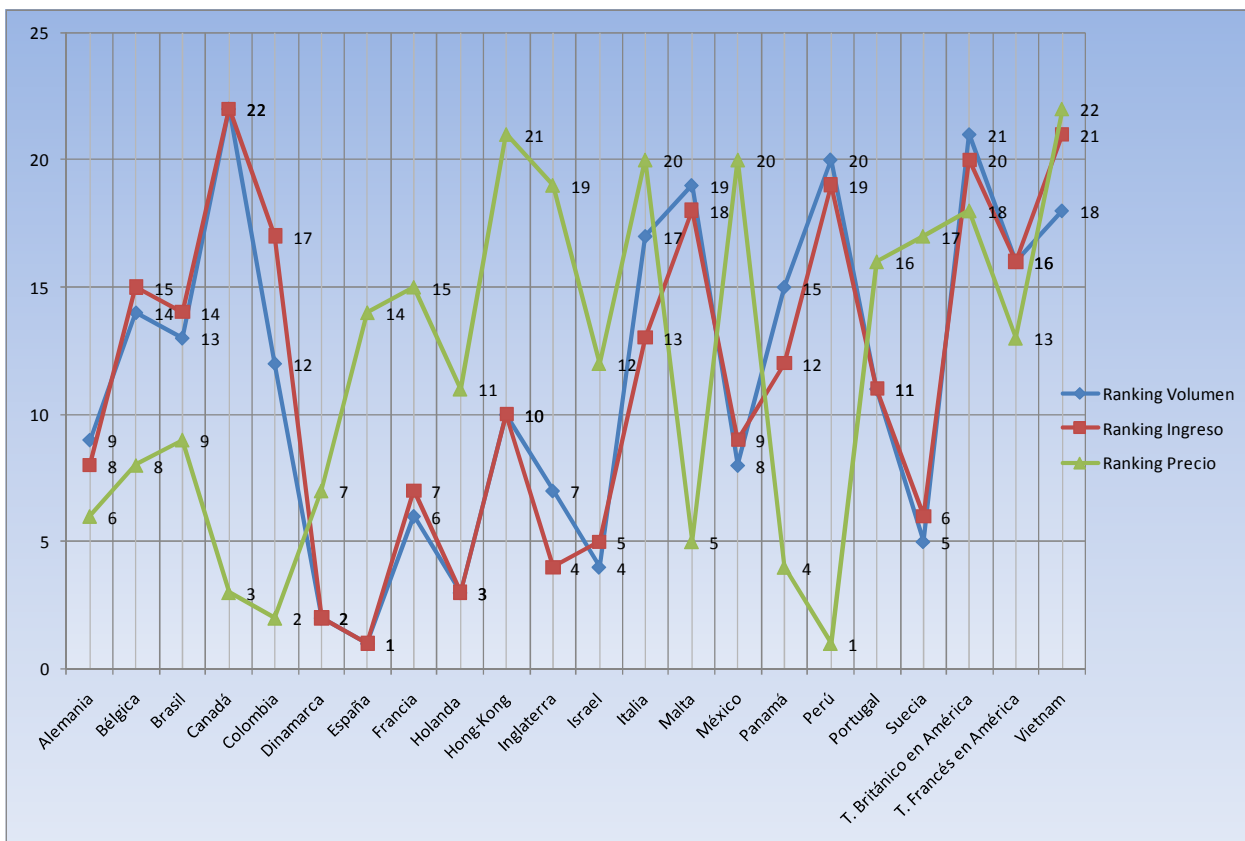
Anexo C. Exportaciones chilenas Ene-Nov comparadas 2009-2010 y ranking de exportaciones

Fuente: ODEPA, Aduana y Consorcio Ovino

Exportaciones chilenas Ene-Nov 2009-2010

Productos	Volumen en toneladas			Valores en miles de dólares FOB			Precio USD\$/kg		
	2009	2009	2010	2009	2009	2010	2009	2009	2010
		Ene-Nov	Ene-Nov		Ene-Nov	Ene-Nov		Ene-Nov	Ene-Nov
02042100 - Las demás carnes ovinas en canales o medias canales, frescas o refrigeradas	0,226	0,226		0,8	0,8		3,5	3,5	
02042200 - Los demás cortes (trozos) ovinas sin deshuesar, frescos o refrigerados	0,0611	0,0611		0,3	0,3		4,9	4,9	
02042300 - Las demás carnes ovinas deshuesadas, frescas o refrigeradas	0,432	0,432		4,5	4,5		10,4	10,4	
02043000 - Carne ovina canales o medias canales de cordero, congeladas	590,4	590,4	1012,2	2.262,6	2.262,6	4.218,2	3,8	3,8	4,2
02044100 - Las demás carnes ovinas en canales o medias canales, congeladas	0,3	0,3	9,4	1,8	1,8	35,6	6,0	6,0	3,8
02044210 - Carne ovina, paleta sin deshuesar, congelada	1.112,8	1.100,1	944,6	4.473,4	4.377,3	4.255,0	4,0	4,0	4,5
02044220 - Carne ovina, pierna sin deshuesar, congelada	1.238,2	1.176,8	1.147,2	6.734,5	6.338,2	6.588,1	5,4	5,4	5,7
02044230 - Carne ovina, silla sin deshuesar, congelada	22,4	0,053	13,0	111,3	0,3	86,2	5,0	5,7	6,6
02044290 - Los demás cortes de carne ovina, sin deshuesar, congelados	2.067,6	2.056,6	2.723,3	9.154,4	9.084,9	12.016,0	4,4	4,4	4,4
02044300 - Carne ovina deshuesada congelada (total)	761	709,6	620,5	3.882,1	3.882,1	3.723,7	5,1	5,5	6,0
Total	5.793,4	5.634,5	6.470,1	26.625,7	25.952,8	30.922,8	4,6	4,6	4,8

Ranking de países a los que Chile exporta carne ovina, por volumen, ingreso y precio, 2010



Anexo D. Tabla de puntuaciones del análisis FODA de Swanhouse

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas y Debilidades	Cambios en el Entorno (Oportunidades y Amenazas)							Impacto de Fortaleza / Debilidad
	Animales en pie se vuelven escasos y suben excesivamente de precio	Futuras Crisis Económicas	Tipo de Cambio se mantiene a la baja	Mercado mundial de la carne ovina sigue creciendo según proyectado	Oferta de países productores (NZ y AUS) sigue disminuyendo	Carne orgánica se vuelve más valorada	La fiebre aftosa llega a Chile y se bloquean exportaciones con hueso	
Fortalezas								
Experiencia de 20 años en el negocio ganadero y mataderos	0	0	0	+1	+1	0	0	+2
Integrado verticalmente hacia atrás: productor de animales	+3	0	0	+1	+1	+2	-3	+4
Beneficios tributarios y subsidio por estar en T. del Fuego	0	+2	+1	+2	+2	0	+1	+8
Bajo costo de producción de animales - ganadería extensiva	+2	+2	+1	+2	+2	+1	0	+10
Bajo costo de salarios respecto a otros países productores	+1	+1	+2	+1	+1	+1	0	+7
Producto de calidad (mejor raza) - bajo en grasa y homogéneo	0	0	0	+3	+3	+1	+1	+8
Producto 100% orgánico	0	0	0	+1	+1	+5	0	+7
Debilidades								
Mayor costo de transporte - zona aislada	-3	-3	-3	-1	-1	-2	0	-13
Difícil reemplazo de personal - difícil contratación (aislamiento)	0	-2	0	-2	-2	-1	0	-7
Planta aún no habilitada por el SAG para exportar (en proceso)	0	0	0	-3	-3	-3	0	-9
Baja experiencia de exportaciones y negocios internacionales	0	-1	0	-1	-1	-1	0	-4
Limitaciones en términos de inversión y capital de trabajo	-2	-3	-3	-2	-2	-1	0	-13
Puntuación del Impacto del entorno	+1	-4	-2	+2	+2	+2	-1	

Anexo E. Encuesta del Readiness Assessment

Fuente: California Centers for International Trade Development

1. Are you an established presence in your industry domestically?

ANSWER: Not Well Known

COMMENT: WEAK: The fact that your company is not yet well known or established domestically within your industry is a potential drawback in exporting. Recognition and acceptance are valuable assets internationally. They connote stability and reliability, as well as experience in filling orders, servicing the product, and managing inventory and costs. Foreign buyers need to feel that they can count on their suppliers over the long haul. Lesser-known, less-tested suppliers are greater risks than firms with established track records and high visibility and acceptance in the trade. You will make a stronger impression overseas if you can first become better known and established in the domestic market. Then you can begin to translate your improved stature at home to build credibility and confidence abroad. You can do this, for example, by highlighting your emerging credentials in your promotions (e.g., cite prominent users, include testimonials, illustrate growth trends, etc.). You might also consider price and other incentives to induce foreign buyers to try you out. In addition, be sure to respond promptly and professionally to foreign inquiries and customer requests for service. These measures will help you prove that your company is worthy of trust and consideration over the long term.

2. How extensive is your current domestic sales outreach?

ANSWER: Sell to a few regional/national customers domestically

COMMENT: WEAK: Although you're now selling throughout your region and perhaps even nationally, you have few customers. Your small customer base puts you at a potential disadvantage in exporting over firms with larger sales volumes. It suggests that your product is relatively unknown and may have limited appeal. This makes it less likely that foreign buyers will have heard of your product or perhaps want it, and will require more promotion on your part to stimulate their initial awareness and interest. Also, by selling to a narrow sales base domestically, you haven't yet faced the stiffer competition you'll invariably encounter in the international arena. In addition, having few customers, you may not be accustomed to the administrative, distribution and promotional

techniques often needed to export successfully. Your limited exposure to foreign buyers, competition and long-distance marketing will make your transition to an export mode somewhat more difficult.

On the other hand, if you have the potential to broaden your customer base but haven't yet started, you may also have the potential to export. You should first expand your customer base and domestic outreach to increase your exposure to customers, competition and long-distance marketing techniques. If you can build your business throughout the competitive domestic market, you are much more likely to succeed in exporting. For one reason, you will face more diverse and intense competition, including from foreigners selling in the domestic market. Such exposure will better prepare you to compete against these same and other producers when you sell abroad. Nationwide exposure also makes it more likely that foreign buyers will have heard of your product, and will require less promotion on your part to stimulate their initial awareness and interest. Thereafter, you might begin testing your export market appeal in a few selected countries, either on your own or by working through a domestic export intermediary.

3. How do you sell and distribute your products in the domestic market?

ANSWER: Use own sales force only

COMMENT: NEUTRAL: For domestic sales and distribution, your company uses its own in-house sales force. Although you have no regional distributors, your experience in selecting and managing a domestic sales force will prove useful in exporting. Most exporting is done through local agents or distributors in each market. As "insiders," local agents/distributors speak the language, know the market, and know where the customers are and how to reach them. Their role is to develop and send you sales orders, arrange payment in dollars, prepare all required import documents, and clear your goods through customs. Many specialize by industry and are equipped to stock, install and service the goods. The end-users in the market know and prefer to deal with these local representatives, rather than buy direct from you or other foreign suppliers. Although you could attempt to represent yourself through your home office or your own sales offices abroad, the benefits of increased "control" may not justify the costs. Unless sales volume warrants, you're better off finding good agents or distributors to represent you.

Choosing the right overseas reps is crucial. You're relying on them to be your eyes and ears in the market and bring you sales. If they don't perform as expected, you may not

be able to switch. In some countries, you can't easily terminate an agent/distributor relationship. Therefore, you want to be careful and selective in your search. Since your company already has a domestic sales force, you know the selection process and the qualifications you would probably also seek in an overseas agent/distributor. You can get "rep-find" help from a number of federal, state, county, and college-based trade assistance organizations in your locality. See Trade Assistance Organizations for contacts in your area. See Exporting Basics for advice, checklists and guides to help identify qualified agents/distributors, model agreements, and other legal aids to protect your interests in overseas agency relationships.

4. Do you customarily conduct market research and planning for your domestic operations?

ANSWER: Sometimes

COMMENT:NEUTRAL: Your company sometimes conducts market research and planning for your domestic operations. This could cause problems in exporting. Systematic market planning is essential to exporting. As the old adage goes, unsuccessful companies don't "plan to fail, they fail to plan." Aggressive and successful companies collect and use information to achieve an edge over the competition and to set realistic goals, budgets, strategies and timetables for future effort. Analysis and planning are even more critical overseas and can be instrumental in avoiding costly mistakes. You can't assume that what's worked for you domestically will work overseas. Exporters encounter different income levels and demand cycles abroad; different languages, cultures and environments; different laws and regulations; different ways of doing business; and different risks (e.g., foreign exchange fluctuations, civil strife, nationalization, etc.). Long-term success in exporting requires an awareness of these differences, an accurate assessment of the resulting potentials and pitfalls, and a strategy to deal with them in each target market. A "seat of the pants" approach runs a high risk of failure.

Since you already do some research and planning, you're already familiar with the principles and methodology. You could fairly easily apply these same skills to develop an export "game plan" to steer you in the right direction and keep you on track. Help is available if you need it, and costs need not be high. You can gather international marketing information from many sources, including the CITD Trade Information

Database and the DOC/ITA BuyUSA service (www.buyusa.com). These contain the latest trade statistics; country-specific commercial guides; industry-specific market surveys and trade contact lists; and relevant trade laws and regulations affecting market access in specific countries. Exporting Basics also offers valuable guidance on how to analyze markets and develop customized export market plans.

5. To what extent do you advertise and promote your products in the domestic market?

ANSWER: Modestly

COMMENT: NEUTRAL: Your company is not very aggressive in its domestic advertising and promotion. Unless your product essentially sells itself, or you're willing to promote more aggressively overseas, a low-promotion strategy could hamper you in exporting. It suggests that you see limited value in market promotion or can't afford to invest much in it to protect or advance your market position. Although export promotion can be tailored to fit your budget, the more you do, the more results you'll likely see. When you export, you're competing not only against potentially better known exporters from your own country, but also against domestic and third-country competitors vying for the same target market. They might offer price discounts or liberal credit, improve their product, "pull strings," or take other steps to counter your presence. You'll have to contend with them while you're also trying to gain more market recognition for yourself. Since foreign buyers can't be presumed to already know or want your product, you'll have to educate, impress and motivate them. Thus, if anything, you'll probably need to promote even more aggressively abroad than you do domestically.

Most countries have adequate media and can support any of the methods that would normally apply to your products, including direct mail, telemarketing, press releases, paid ads, trade shows, sales trips, Internet directories and Web pages, and e-mail. However, some techniques may work better than others in particular markets. Costs could also affect your approach. Certain techniques clearly cost more if done from afar, such as direct mail, telemarketing and business travel. These techniques might best be carried out by your overseas reps, possibly on a cost-sharing basis. If your promotion budget is limited, there are low-cost ways to market and promote abroad. For example, DOC/ITA BuyUSA matchmaking services (www.buyusa.com) can get you worldwide exposure for your company and products, generate trade leads, and find qualified overseas distributors for you at modest cost.

6. Do any of your current managers or staff have export marketing or sales expertise?

ANSWER: Some experience

COMMENT: NEUTRAL: Your company already has managers or staff somewhat familiar with export procedures or more generally with foreign markets, customs or languages. Having in-house experience of this kind is critical, particularly if you intend to do your own exporting, rather than export through an already experienced domestic intermediary. There are key differences between domestic and foreign selling which must be understood and accommodated. Procedurally, these include different payment terms and methods; different currencies; and different documentary requirements for invoicing, packing, labeling, shipping, etc. More critical still are the vast differences in language and culture among and even within countries. What is customary, appealing or innocuous in the domestic market might well be misunderstood or offensive elsewhere. Even experienced multinational companies have made mistakes in this environment.

To avoid costly blunders, you should have at least one experienced, "in-house" person assigned to the export function or at least generally familiar with the procedural, financial and marketing aspects of exporting. This staff person, either hired or trained, would draw on banks, freight forwarders and other outside specialists as needed. It's also wise to invest in continual training for new as well as experienced staff. Exporting Basics is a good source of export training, covering all areas discussed below. Also, look for export workshops sponsored by trade assistance organizations in your locality.

In-house expertise would be particularly useful in the following areas:

Market research and planning: It's important to look before you leap. Ignorance and poor planning are the leading causes of export failure. Every potential export market differs somewhat in its needs, economic conditions, and business environments and cultures. Market research will help you determine which markets are most worth pursuing, who your customers and competitors are, how products are distributed and promoted in each market, what tariff or non-tariff barriers may exist, and whether you'll need to adapt your product or approach to the market. Market research and planning skills are valuable assets. You need someone that knows not only what information to look for, but also where to find it and how to use it for effective market planning. Exporting Basics provides guidance and tools for market planning. The CITD Trade Information Database points to on-line sources of trade statistics and international market research offering a

wealth of industry and country specific data that can help you identify and effectively enter promising markets.

Legal procedures and protections: Laws and business practices vary widely among countries. These encompass trade, monetary and fiscal policy; pricing, distribution and promotion; treatment of intellectual property; health, safety and technical standards; and the like. Although many are business friendly and compatible with international practices, some pose obstacles and risks for exporters. They can affect what you're allowed to do or should do to protect yourself in the market. It's important to have access to legal counsel that can alert you to potential pitfalls and help you take the necessary precautions. The CITD Trade Information Database and DOC/ITA BuyUSA (www.buyusa.com) include country-and industry market surveys and extensive coverage of legal requirements in most world markets.

Cross-cultural sensitivity: Exporters need to be sensitive to cultural differences among and even within countries. These differences -- whether of language, race, religion, ethics, lifestyles, interpersonal relationships, tastes and preferences, or other -- can make or break your sales efforts in a country. You want to appeal, not offend in the products you sell and the words, symbolism and body language you use in your promotions and face-to-face meetings. In many countries, you must first build trust and relationships with prospective partners, a time-consuming process of cultural interaction on their turf. Cultural sensitivity needs to be internalized in the company, not farmed out. There are many books and articles on this subject, both general and country-specific. See also the CITD Trade Information Database for information and tips on conducting business in a multi-cultural environment.

Language skill: A facility for the language of your markets is an important asset in exporting. It shows you care, helps build trust and confidence in the relationship, reduces risks of miscommunication, and saves time and money. However, since fluency in many different languages is not realistic, it is desirable at least to have an English language capability. English is widely used in international business, and interpreters and translators are available as needed.

Export costs and pricing: When you are asked for a price quote, you want your price to at least cover all your costs. Exporting usually incurs added costs not typical in domestic sales. These include fairly obvious costs to ship the goods overseas, but also some

costs that a non-exporter might easily overlook or fail to include. Among such costs are documentary fees; fees for freight forwarding, financing and insurance services; port charges; and costs to adapt your products to meet international standards and regulations. A local freight forwarder can help you determine these costs and how to minimize them, but it's also important to have someone on staff who knows what these costs may be and which ones to include in a price quotation. The Export Quotation Worksheet in Exporting Basics can help you better understand and calculate costs for export pricing purposes.

Export documentation: Exporting involves more and different paperwork. In addition to any domestic export documentary requirements, foreign governments typically require a commercial invoice and, in some cases, a consular invoice, certificate origin and possibly other documents. Various freight-related documents are needed for sea and air shipments, such as a packing list and bill of lading. Although many exporters rely on freight forwarders to prepare and process these documents, it's best if the company has at least some in-house familiarity with documentary requirements. Further details about export documents can be found in Exporting Basics.

Getting paid: Your foreign customers may differ on how and when to pay you. First, they may want to pay in their own currency, which you would have to convert at some foreign exchange risk. Second, they may want to buy on credit over an extended time period, leaving you to finance the shipment at greater risk of non-payment. In a highly competitive environment, you may need to compromise or lose the order. A commercial bank can advise and help you mitigate risk and get paid, but it's important to have some in-house familiarity with payment options and procedures. For more on payment terms and methods, see Exporting Basics.

7. Has your company received any unsolicited inquiries from foreign firms?

ANSWER: Some

COMMENT: Your company has received some unsolicited inquiries from foreign firms. That's a good sign. Unsolicited inquiries are tangible proof that potential overseas customers have at least heard about your company, no doubt favorably, and that they either want to know more about it, or are already convinced that your products fit the bill. Although some foreign inquiries may well be "fishing expeditions", many are serious expressions of interest from firms seeking new or better products. They represent

immediate or potential "money in the bank" for you, and deserve your prompt, solicitous response, even if you're not currently able to export the product. If you'd like to receive more overseas leads, try articles or ads in industry journals with international circulation. Consider exhibiting at a major domestic trade show known to attract foreign buyers. For direct overseas exposure, the Internet is a low cost option and may well trigger an avalanche of unsolicited orders or inquiries. Increasingly, companies are creating their own Web sites to promote their products. You can also gain worldwide Internet exposure through Internet export directories or by posting your own sell offer in Internet trade lead systems. See Exporting Basics and Trade Directory.

8. Could you promptly fill any new export orders from present inventory or other sources?

ANSWER: With some difficulty

COMMENT: NEUTRAL: Your company may have some difficulty filling new export orders from present inventory or other sources. Your ability to produce and deliver promptly will constantly be on trial. Foreign buyers are no less anxious than domestic buyers to get what they need when they need it. Thus, if you can avoid it, you don't want to incur backlogs or delivery delays that could alienate your customers. You're better off starting slowly and selectively to pursue exports. If the response warrants, you could then begin an orderly expansion to meet the combined domestic and foreign demand. On occasion, however, you may get an export order too good to pass up, but don't have enough product or up-front capital to fill it. You may be eligible for a Working Capital Loan Guarantee from the Small Business Administration or Export-Import Bank (EXIM). SBA or EXIM will guarantee 90% of a commercial bank loan to enable an exporter fill an export order, in effect using the purchase order as collateral. The money can be used to procure additional labor, equipment or materials as needed. The loan is paid out of the proceeds of the sale.

9. How would you handle any new or additional export business within your organization?

ANSWER: Hire more staff

COMMENT: NEUTRAL: Your company will hire more staff to handle any new or additional export business. That would be a good move on your part, provided the new hires have the necessary expertise to dig right in. Exporting will create added and more

specialized work for the company, particularly as new inquiries and orders begin to flow in. Foreign customers have little tolerance for errors, bottlenecks, backlogs or delays that can create complications and add to their costs. If necessary, they can and will find more reliable suppliers. You'll need managers and staff that can handle the extra load and know what they're doing. Successful exporters typically assign at least one specialist to the export function. This provides expertise in all key areas - in planning, market development, promotion, shipping, documentation, collections, etc. Even if you rely on outside freight forwarders to handle your shipping and documentation, it's still best to have some internal familiarity with these procedures.

10. What is the current status of your export activity?

ANSWER: No export activity

COMMENT: WEAK: Your company does not yet export. Although prior export experience is a definite plus, it's not a prerequisite. If you have not previously exported, you lack the experience but not necessarily the potential to export. Every experienced exporter was at one time a non-exporter. Experience, while obviously an advantage, is not a necessity if you export through a domestic intermediary. If you'd rather handle your own exports, you can overcome initial inexperience by hiring a professional or training someone in-house. Be sure to make use of government and private services available to help you along the way (e.g., Department of Commerce, state and local export assistance centers, freight forwarders, banks, etc.). A directory of such trade resources can be found on the CITD Web site.

11. Is your top management committed to exporting as a new or expanded area of activity?

ANSWER: Strongly committed

COMMENT: STRONG: Your top management is strongly committed to exporting as a new or expanded area of company activity. That's an excellent sign. A motivated management is a prime factor in export success, and your management has reached this important stage. There are good and bad reasons to export. The primary motivation should be to increase sales, profitability and growth over the long term. Exports can contribute in many ways - they help broaden and diversify existing markets, reduce vulnerability to domestic slowdowns, match or preempt competitors, extend product life-cycles, exploit superior proprietary technology, use idle capacity, and reduce unit costs

through economies of scale. If management pursues exporting for these sound reasons, it will more likely make the necessary long-term commitment. This support is critical, because exporting is not a spigot that can be turned on and off at will. It requires patience and adequate resources to develop markets and long-term relationships. Your management appears to understand that exporting makes good economic sense for the company and is worth a strong commitment over the long term.

12. How much per year could you afford to spend on export development?

ANSWER: \$26 - 50K

COMMENT: NEUTRAL: Your company can afford to commit up to \$50,000 per year for export development, enough to support a fairly aggressive export initiative. This is a significant advantage, because costs of developing and maintaining overseas markets can add up. It takes money to establish market identity abroad, attract buyers, and build solid relationships with distributors and customers that will ultimately pay off in high, ongoing sales and profits. There may be other "incremental" export costs as well (i.e., costs not encountered in domestic selling), such as for design changes to adapt the product to a foreign market, translations, sales trips abroad, etc. Clearly, firms such as yours, with stronger, more flexible resources, are in the best position to absorb these incremental export costs. If needed, low-cost help is available from U.S. Department of Commerce Export Assistance Centers, state export agencies, and international trade assistance centers located at universities and community colleges. At no cost in some cases, or modest cost, you can get worldwide market exposure, generate trade leads, and find qualified overseas distributors to represent you. If internal funds are not available for export start-up or working capital, consider export financing programs offered by the Small Business Administration, the U.S. Export-Import Bank or state agencies.

13. How long would your management be willing to wait to achieve acceptable export results?

ANSWER: Up to 3 years

COMMENT: VERY STRONG: Your management would be willing to wait up to 3 years to achieve acceptable export results. That's a very healthy and positive sign. Export results can rarely be achieved overnight, even with a good product in a promising market. It takes longer for export seeds to develop and return profits -- sometimes

several years. While your own payoff may occur sooner, you'll still need some time to establish market identity abroad, select distributors, attract buyers, and build solid relationships with your distributors and customers. Your management appreciates this. By exercising reasonable patience while the seeds develop, you'll greatly increase your chances of success.

14. Have domestic sales of your product grown over the past 3 years (average per year)?

ANSWER: 11 - 20%

COMMENT: STRONG: Your company's domestic sales have grown by 11-20% annually over the past 3 years. This suggests an underlying competitiveness, certainly domestically and possibly also abroad. To maintain this healthy sales pace, you have successfully competed against similar foreign goods sold domestically, as well as against products of your domestic competitors who may already be exporting. Since this is essentially the same competition you will meet when you export, there is good reason to believe that your product could sell well abroad, just as it has in the domestic market.

15. What is your product's current share of the domestic market?

ANSWER: < 5%

COMMENT: VERY WEAK: Your current share of the domestic market is under 5%. This low share reflects significant competitive weakness, e.g., unexceptional pricing, quality or service and many sourcing alternatives. Because competition is even more intense abroad, exporting may not be a viable option unless you can shore up your weaknesses. You will need to improve your pricing and credit terms, better adapt your product to market needs, and/or more actively support your distributors and customers. On the other hand, if product obsolescence is the main reason for your low domestic market share, exporting may offer great potential. Look for lower income or less developed countries that may not need the latest technology and may value yours for its presumably lower cost.

16. Is your product price-competitive in the domestic market?

ANSWER: Highly competitive

COMMENT: STRONG: Your product is highly price-competitive in the domestic market, an advantage that will serve you well in exporting. Competition abroad is usually stiffer than at home, and price is often a decisive competitive factor. Since your domestic

prices are already highly competitive, you're in a strong position to offer very attractive export pricing as well. While you'll need to add some export delivery costs to your prices (e.g., freight, insurance, etc.), so too will most of your exporting competitors. You can thus largely retain your relative price edge as you compete abroad. Given the importance of competitive pricing, you should try to obtain comparative price information before you enter a target market. If necessary, strongly consider adjusting your prices to meet the competition.

17. What payment terms would you be willing to offer reputable foreign buyers?

ANSWER: 31-60 Days

COMMENT: FAIRLY STRONG: You would be willing to offer reputable foreign buyers 31-60 days to pay. These are reasonably attractive terms and will help make you more competitive in exporting. You become more price competitive when you allow your customers to lower their upfront costs by having more time to pay. You'll also have a significant competitive advantage over suppliers offering less, little or no credit, although not against suppliers offering even more generous terms than yours (over 60 days). If your competitors are offering less generous payment terms, you could win the business even if your prices are higher. If your prices are lower to start with and your terms are better, you would have a decisive advantage. If you're concerned about non-payment after the 31-60 days, export credit insurance can offset this risk. You can also finance or discount the receivable so that, in effect, you are paid right away (less interest or a premium) even though you gave your buyer more time to pay

18. Does your product compare favorably with domestic competitors in features and benefits?

ANSWER: Somewhat favorably

COMMENT: STRONG: Your product compares favorably with domestic competitors in features and benefits. This will give you an important edge in exporting. You have already shown some degree of product superiority against foreign products in the domestic market. The same attributes that distinguish your product domestically will also be prized abroad. Foreign buyers, particularly of industrial products in the more sophisticated markets, place great emphasis on product performance, not just cost, when they make procurement decisions (e.g., state of the art technology, dependability, versatility, durability, repair frequency, productivity, labor-saving etc.). They will often pay

more to get more. Your comparative strengths in one or more of these areas will help you fend off lower-priced competitors.

19. Would you be willing to adapt your product and/or packaging to better suit foreign markets?

ANSWER: Very willing

COMMENT: VERY STRONG: You would be very willing to adapt your product and/or packaging to better suit foreign markets. Your high receptivity to adaptation will greatly increase your market options. Foreign markets differ not only from the domestic market, but also from each other -- e.g., in income levels, climates, space utilization, language, religion, weights and measures, standards, cultural preferences and taboos, business practices, etc. These differences often dictate whether a product would even be allowed into the market, would "fit" or operate efficiently, or would appeal to or offend potential buyers. Foreign buyers, for example, may require modifications in the product to make it more affordable ("no frills" version), or to better comply with local sizes; tastes; electrical and other technical standards; health and safety regulations; etc. Different packaging materials may be needed in certain markets where rot, rust, mildew, pest attack, etc. are common. Sales brochures may need to be revised to make them more understandable (non-English-speaking markets) or locally relevant (less-developed markets). Thus, flexibility in product design, packaging and promotion may well be crucial in certain markets. If you're not willing to adapt in these situations, lost business will likely result. Your management recognizes this and will take the necessary steps to comply.

20. Is your product costly to transport over long distances?

ANSWER: Somewhat costly

COMMENT: NEUTRAL: Your product is somewhat costly to transport over long distances. This could present a problem. If your transport costs are too high as a percentage of landed cost, you could be priced out of the market. Your domestic competitors presumably face comparable transport costs, since their products are similar in size and weight; are destined for the same markets; and will have to get there by the same mode, mostly by sea or air. However, other competitors could have some transport cost advantage if they're closer to your market or could get there by truck or rail (e.g., Europeans selling within Europe; Asians within Asia, etc.). If transportability or transport costs are a serious constraint, you might consider contracting or licensing

production in the target countries. Alternatively, you may still have possibilities in nearby, contiguous markets that can be reached more easily and quickly. Whatever your destination, you should look for the most cost-effective mode and rate. A freight forwarder can help you optimize your transportation costs and handle all the arrangements.

21. Is any special training required to assemble, install or operate your product?

ANSWER: No special training

COMMENT: STRONG: Your product does not require any special training to assemble, install or operate. That's good, because user training can be very costly and cumbersome, particularly in foreign markets where languages and distances vary greatly among countries, and skilled or trainable labor may be in short supply. Since you'll not incur training costs, you'll be more on a par with in-country suppliers who could probably meet a local training requirement more readily than you.

22. Does your product require any special technical support or after sale service?

ANSWER: None required

COMMENT: STRONG: Your product does not require any special technical support or after-sale service. That's a plus, because profit margins can be significantly affected by the added costs of an after-sale service requirement. Also, any locally-based competitors would have a proximity advantage over you in product support and service. The normal costs and difficulties of stocking spare parts, maintenance and warranty service are compounded in an export context, where distance and language differences must also be accommodated.

23. Can your product tolerate harsh or widely varying environmental conditions?

ANSWER: Low tolerance

COMMENT: WEAK: Your product has a low tolerance for harsh or widely varying environmental conditions. This may limit your options to environmentally conducive markets, where you would not have to worry about product degradation or costly protective measures. Other markets will present more of a problem. Many products can tolerate different environmental conditions up to a point, but lose effectiveness as extremes are approached (e.g., abnormal temperatures, humidity, altitudes, pollutants, etc.). The more sensitive the product to these changes, the more required to "protect" it against the elements. Although even the domestic market varies environmentally among

regions, the problem is compounded in exporting, where differences from country to country are far more pronounced. Protection could be as inexpensive as strengthening or insulating the packaging, or it could involve more costly measures, such as altering the product itself or storing it under controlled conditions.

Export Resources: 31.67

Marketing Methods: 42.50

Management Commitment: 85.00

Product Potential: 63.33

Overall Average Score: 55.22

Anexo F. Pesos y puntajes en escala de 1 a 10 por factor y totales, por país

Fuente: Elaboración propia

Factor	China (y Hong Kong)	Arabia Saudita	Emiratos Árabes Unidos	Japón	Egipto
Precio Promedio de Importación (15%)	1,0	3,7	5,9	10,0	1,2
Ventajas de Origen (5%)	7,7	1,0	1,0	10,0	1,0
Consumo Interno Estimado (10%)	10,0	1,4	1,1	1,0	1,4
Penetración de Importaciones (10%)	1,0	5,6	7,2	10,0	5,6
Consumo Interno Per Cápita (20%)	2,3	5,0	10,0	1,0	1,4
Contacto Previo con Potenciales Clientes (10%)	1,0	1,0	10,0	1,0	10,0
Barreras Arancelarias (5%)	1,0	4,0	4,0	10,0	4,0
Ranking Facilidad de Comercio Exterior (15%)	1,0	9,5	10,0	9,2	7,4
Distancia Marítima (5%)	1,0	7,1	6,4	4,1	10,0
Volatilidad Tipo de Cambio (5%)	10,0	7,1	7,1	8,0	1,0
Puntaje Ponderado	2,9	4,7	7,1	5,9	4,1

Anexo G. Características del mercado de Emiratos Árabes Unidos

Fuente: ProChile Dubai

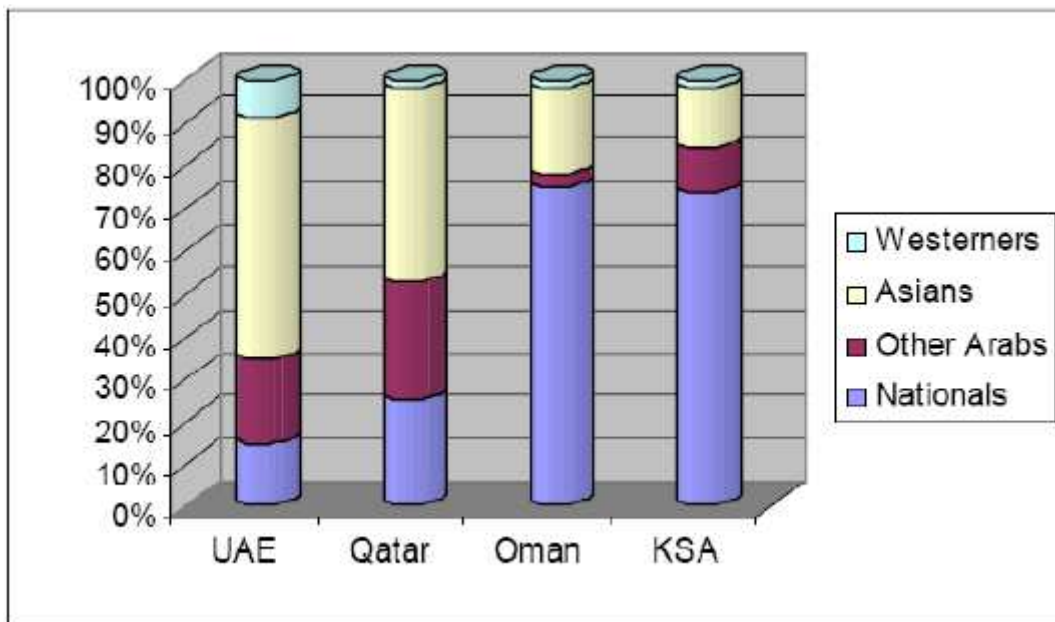
Estadísticas de importaciones de carne ovina en EAU

Heading Description	HS Code	Country Description	Weight (KG)	Value (AED)
Meat of sheep or goats, fresh, chilled or frozen.	2044200	AUSTRALIA	4,181,115	48,358,476
Meat of sheep or goats, fresh, chilled or frozen.	2044200	NEW ZEALAND	531,119	6,557,856
Meat of sheep or goats, fresh, chilled or frozen.	2044200	CHINA	253,206	1,802,260
Meat of sheep or goats, fresh, chilled or frozen.	2044200	INDIA	41,666	576,659
Meat of sheep or goats, fresh, chilled or frozen.	2044200	BRAZIL	25,603	319,894
Meat of sheep or goats, fresh, chilled or frozen.	2044200	USA	7,377	219,524
Meat of sheep or goats, fresh, chilled or frozen.	2044100	AUSTRALIA	2,612,232	24,548,234
Meat of sheep or goats, fresh, chilled or frozen.	2044100	INDIA	198,530	2,641,230
Meat of sheep or goats, fresh, chilled or frozen.	2044100	FRANCE	9,114	304,257
Meat of sheep or goats, fresh, chilled or frozen.	2044100	URUGUAY	17,540	215,962

Cifras del aumento en el consumo de alimentos perecibles en Dubai entre 2007 y 2008

COMMODITY DESCRIPTION	2007	2008	% Var.
Frozen	1,415,654	1,504,610	
Fresh Fruits / Veg.	1,589,860	1,717,258	
Bagged Foodstuff	2,280,208	2,985,393	
Bulk Foodstuff	2,898,295	2,363,417	
Edible Oil (Bulk)	167,550	202,587	
Others	2,829,956	2,986,153	
Foodstuff Total	11,181,522	11,759,419	5.10%

Porcentaje de composición demográfica de EAU y otros países del Medio Oriente



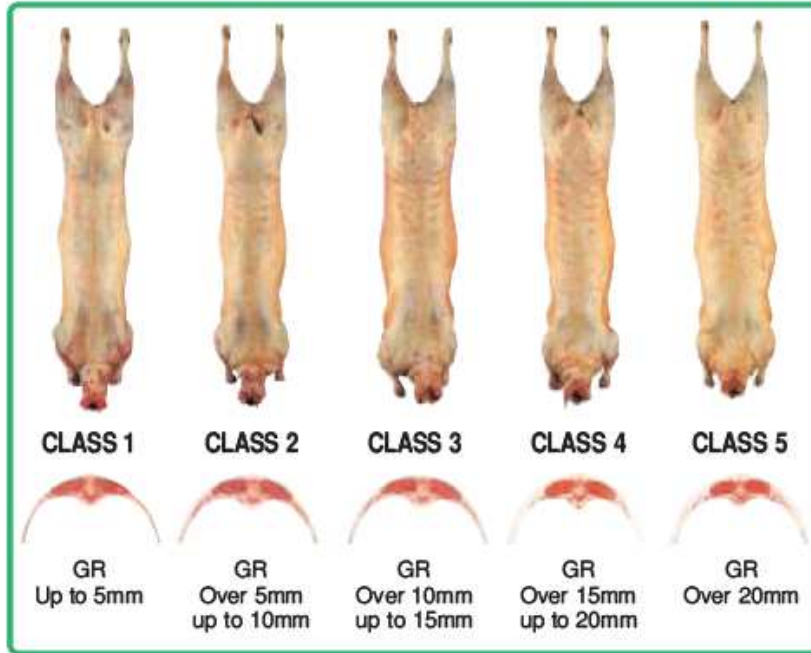
Consumo en US\$ de alimentos y bebidas en EAU

Food and Beverage	2004	2005	2006	2007	2008
Food and Beverage Market Value (\$US in billions)	2.73	2.92	3.11	3.32	3.55
Food only Market Value (\$US in billions)	1.96	2.12	2.28	2.46	2.64
Food and Beverage Expenditure per Capita (\$US)	698.78	715.15	730.92	748.11	768.95
Food only Expenditure per Capita (\$US)	502.66	520.39	536.73	554.1	573.16

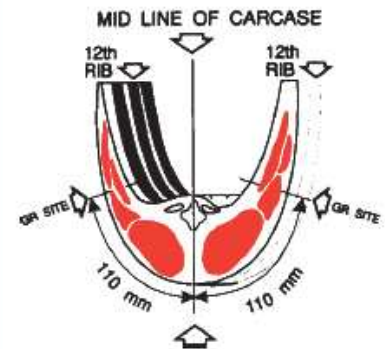
Anexo H. Clasificaciones de grasa de la carne ovina

Fuente: AusMeat

CARCASE FAT CLASS



The fat cover on a carcase is described by fat classes on a scale of 1 to 5. The class is determined on the depth of tissue at the GR SITE. This site is located over the 12th rib, 110mm from the mid line as shown in the diagram below.



WEIGHT CLASSES (Scores)

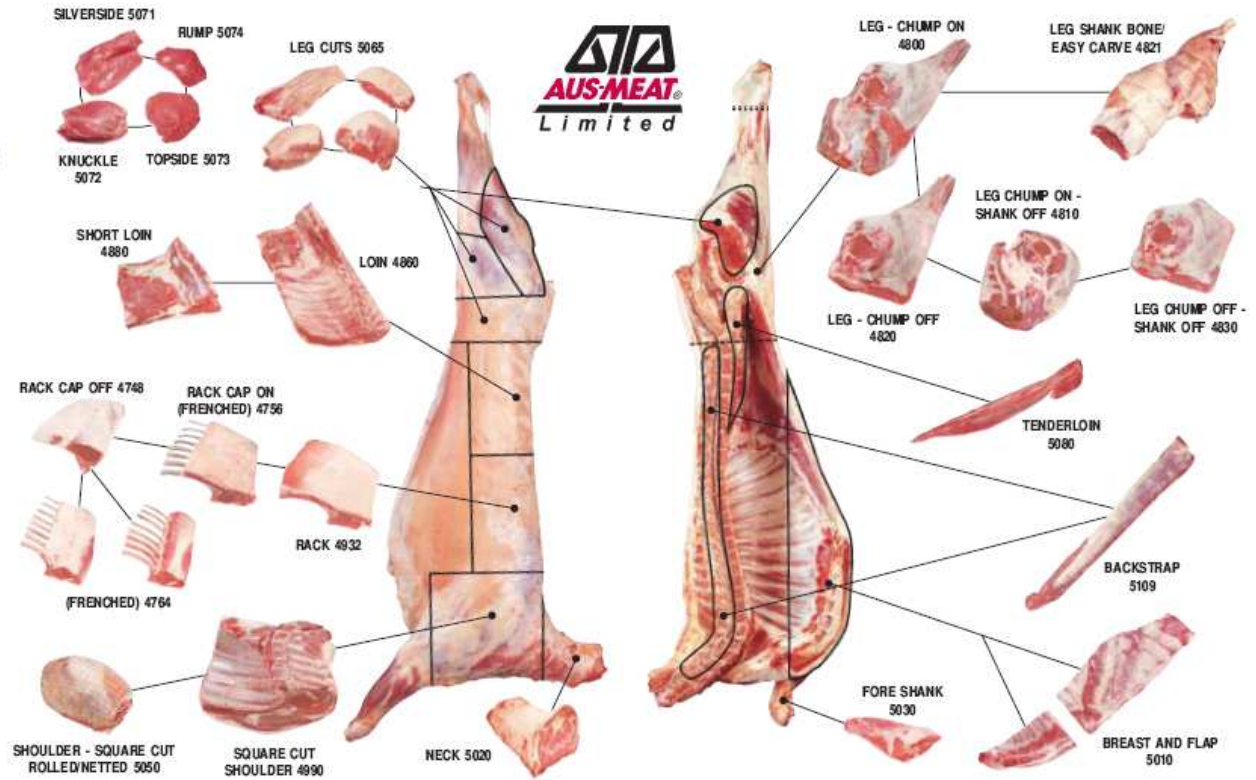
Carcases may be classified into weight classes. The classes are based on HSCW as follows:

CLASS		8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28
WEIGHT	Over (kg)		8	10	12	14	16	18	20	22	24	26
	& up to (kg)	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	

Anexo I. Posibles cortes de carne ovina a exportar a Medio Oriente

Fuente: AusMeat

SHEEPMEAT PRIMAL CUTS



BONE-IN SHEEPMEAT



CARCASE 4500

Includes all parts of the body skeletal musculature and bone, extending to and including the hock joint (tarsus) and knee joint (carpus), all cervical vertebrae and up to five coccygeal vertebrae.

Carcase trim must comply with all government hygiene regulations that passes a carcass fit for human consumption and with the Australian meat industry agreed minimum trim requirements.

For further details of the minimum trim standard definition for Sheepmeat carcass see page 110 or visit AUS-MEAT web site.

Point requiring specification

- Variations to minimum trim standard definition (buyer/seller agreed variation).

ITEM NO.	
Lamb 4500	Hogget 4620
Mutton 4600	Ram 4621





CARCASE PIECES – LAMB 4500/MUTTON 4600/RAM 4621

Carcass Pieces are derived from a full Carcass and include all pieces as specified. All primal cuts must be retained with the possible exception of the Tenderloin.

Points requiring specification.

- Carcass cut into more than 2 (two) pieces will be described as:
Carcass Pieces.
- Carcass cut into 6 pieces are described as:
Carcass Pieces 6 way cut.



ITEM NO.
Lamb 4505

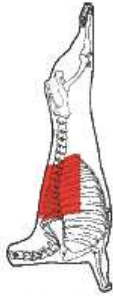
TELESCOPED CARCASS 4505

Prepared from a full Carcass (item 4500) with the leg folded or placed into the chest cavity. A cut is made horizontally across the dorsal edge of the carcass at the junction of the 6th lumbar and 1st sacral vertebrae breaking the spine sufficiently to allow the legs to fold into the cavity of the carcass

Points requiring specification:

- Tarsus removed
- Diaphragm removed.
- Neck removed.
- Foreshank removed.
- Breast and Flap removed.
- Tail removed.





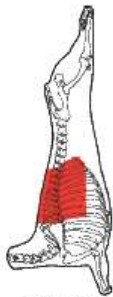
ITEM NO.
 4926 (6-rib) 4928 (8-rib)
 4927 (7-rib) 4929 (9-rib)

RACK SADDLE 4928

Rack Saddle is prepared from a Saddle (item 4910) by the removal of a Short Loin Pair (item 4883). The ribs on both sides of the Saddle Rack are cut parallel at a specified distance from the eye muscle at the (caudal) end.

Points requiring specification:

- Rib number required.
- Diaphragm removed.
- Scapular cartilage removed.
- Distance from eye muscle.
- Specify surface fat trim level.



ITEM NO.
 4930 (7-rib) 4932 (8-rib)
 4931 (6-rib) 4933 (9-rib)

RACK 4932

Rack is prepared from a Side by the removal of the Forequarter (item 4972) by a straight cut along the contour of the specified rib and by a cut at right angle through the thoracic vertebrae severing the backbone. The Breast & Flap cutting line is at a specified distance from the ventral edge of the loin eye muscle and cut parallel to the backbone measured at the cranial end. Feather and chine bone are removed.

Points requiring specification:

- Rib number required.
- Distance from eye muscle.
- Scapular cartilage removed.
- Diaphragm removed.
- Specify surface fat trim level.



ITEM NO.
 4746 (6-rib) 4748 (8-rib)
 4747 (7-rib) 4749 (9-rib)

RACK CAP OFF 4748

Rack Cap Off is prepared from a Rack (item 4932) by removal of the cap muscle and scapular cartilage along the natural seam overlying the rib cage and Eye of Loin.

Points requiring specification:

- Rib number required.
- Distance from eye muscle.
- Diaphragm removed.
- Specify surface fat trim level.



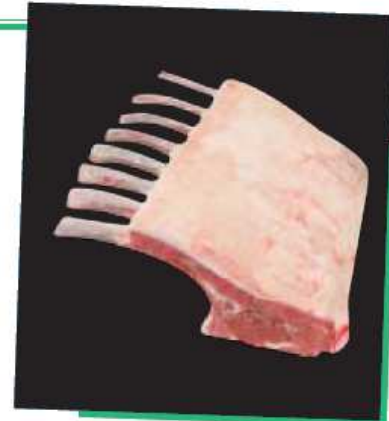
ITEM NO.
 4752 (4-rib) 4755 (7-rib)
 4753 (5-rib) 4756 (8-rib)
 4754 (6-rib) 4757 (9-rib)

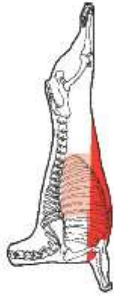
RACK CAP ON - FRENCHED 4756

Rack Cap On - Frenched is prepared from a Rack (item 4932), the cap muscle to be retained in situ. The feather bones and chine are removed. The cap muscle overlay on the ribs is removed at a specified distance from the eye muscle and parallel to the backbone. Ribs are frenched.

Points requiring specification:

- Rib number required.
- Distance from eye muscle.
- Length of exposed rib.
- Scapular cartilage removed.
- Specify surface fat trim level.





ITEM NO.
5010

BREAST & FLAP 5010

Breast & Flap are the remaining portions of a Side after the preparation of major primals. The Breast is removed after preparing a Square Cut Shoulder using the standard cutting line which commences at the 1st rib/sternal segment. The Standard Flap dorsal cutting line is a continuation of the Breast cutting line up through the ribs parallel with the backbone through the Flank to the superficial inguinal lymph node. Variations can be made by extending the dorsal cutting line where tail lengths of Loin/Rack/Short Loin have been specified. This extension increases the size of the Flap and Flank.

Note: Any production that has portions of Breast or Flap which have been prepared less than the standard cutting line (as described above) can only be described as Breast and Flap Pieces (item 5009).



ITEM NO.
5011

FLAP 5011

Flap is prepared from a Breast and Flap (item 5010) by a straight cut between the 5th and 6th ribs and consisting of the remaining caudal portion and abdominal muscles.

Points requiring specification:

- Diaphragm removed
- Breast and Flap retained in 1 piece
- Extension of the dorsal cutting line

BREAST AND FLAP PIECES 5009

Small residual rib pieces removed from Loin/Rack/Short Loin can only be included.



ITEM NO.
4920

RIB SET - FULL 4920

Rib Set - Full is prepared from a Side and consists of the residual rib portions and attached muscles after the removal of the major primals - Leg, Loin, Neck, Shank and Oyster Shoulder. The Breast and Flap can be removed by a cut along the costal cartilage and rib joints or by removing the Breast and Flap along the standard cutting line (item 5010).

Points requiring specification:

- Breast and Flap - retain.
- Red bark removed.
- Rib number required.
- Distance from eye muscle.



ITEM NO.
4921

RIB SET 4921

Rib Set is prepared from Rib Set Full (item 4920) and can consist of the entire 13 ribs and attached muscles after the removal of the major primals. The Breast and Flap (item 5010) is removed along the Breast and Flap standard cutting line.

Points requiring specification:

- Rib number required.
- Dorsal cutting line variation.
- Prepared as strips.



Anexo J. Etiquetado exigido en EAU

Fuente: ProChile Dubai

Cada etiqueta debe contener lo siguiente:

- Nombre de la marca.
- Nombre del producto (una descripción resumida del producto alimenticio)
- Ingredientes del alimento (ordenado según peso o volumen)
- Fecha de producción y de expiración del producto (exceptuando aquellos que son eximidos de exhibir la fecha de validez o de expiración)
- Nombre del fabricante, empacador, distribuidor o importador del alimento
- Peso neto o volumen neto
- País de origen (si es que la omisión conduce a engañar al consumidor)
- Código de barra del producto
- Numero de lote
- Condiciones de almacenamiento (si la validez del producto depende de dichas condiciones)
- Mención de ingredientes que podrían causar hipersensibilidad
- El idioma de la etiqueta debe ser en árabe. Autoadhesivos que sean aprobados podrían ser usados para traducir la etiqueta de los alimentos al idioma árabe.
- Instrucciones para usar utilizar el producto (si es necesario)
- La exhibición de la información nutricional es opcional (excepto los productos para usos especiales como alimento para bebes, alimentos para enfermos, etc.)

La fecha de expiración y de producción debe ser mencionada en todos los empaques, de acuerdo a las siguientes condiciones:

- La fecha de producción y expiración debe estar impresa en el paquete o etiqueta original.
- Está prohibido escribir fechas en manuscrito o indicarla en un autoadhesivo (incluso si el autoadhesivo es usado para la traducción al árabe)
- Doble fechas no están permitidas (como indicar más de una fecha de elaboración o de expiración)
- La fecha de elaboración y de expiración debe estar impresa claramente, en relieve o grabado; y debe ser difícil de borrar.
- Día - mes - año debe ser indicado en productos alimenticios con validez de tres meses o menos. Mes - año debe ser indicado en productos alimenticios con validez mayor a tres meses.

Para el caso de carne, las fechas de expiración de los alimentos son las siguientes:

1. Refrigerado a temperatura desde 0 a 5 grados Celsius:

Producto	Tipo de Empaque	Período de Expiración	Nota
Carne	Empacada bajo atmosfera de dióxido de carbono	90 días desde la fecha de la matanza	Temperatura (+/- 1)C
Órganos comestibles y vísceras como riñones, corazón, sesos, lengua y menudencias de pollo, etc.	Containers a elección	7 días	Excepto sesos y criadillas en que la fecha de expiración no debe exceder los 5 días desde la fecha de la matanza
	Empaques al vacío en contenedores plásticos	51 días desde la fecha de la matanza	Temperatura (+/- 1)C
	Empaques bajo atmosfera de dióxido de carbono en containers de tamaño a elegir	90 días desde la fecha de la matanza	Temperatura (+/- 1)C
Carne de aves (pollo - pato - ganso - pavo - conejo - paloma - codornices... etc)	Containers plásticos a elección	7 días desde la fecha de la matanza	-
Carne de vacuno y búfalo	Containers a elección	21 días desde la fecha de la matanza	-
Carne de cabra y chivo	Containers a elección	14 días desde la fecha de la matanza	-
Carnes empacadas al vacío	Containers plásticos	10 semanas desde la fecha de la matanza	-

2. Congelado a temperatura no menor a -18 grados Celsius:

Producto	Tipo de Empaque	Período de Expiración
Carne	Empacada bajo atmosfera de dióxido de carbono	12 meses desde fecha de matanza
Hamburguesas, Salchichas, carne molida	Containers de plástico	9 meses
Órganos comestibles y vísceras como riñones, corazón, sesos, lengua y menudencias de pollo, etc.	Containers plásticos a elección	6 meses

Anexo K. Detalle de cifras utilizadas para el cálculo de precios

Fuente: Elaboración propia en base a información de Swanhouse y de mercado

Determinación del costo puesto en Santiago de carne ovina de Swanhouse, según tipo de animal

Costos	Oveja	Cordero / Borrego
Costo Faena (Ch\$/animal)	3.086	3.086
Costo A. en Pie (Ch\$/animal)	-16.416	-24.948
Transporte a Matadero (Ch\$/animal)	-434	-320
Transporte a Stgo. (Ch\$/animal)	-1.330	-945
Precio Cuero (Ch\$/animal)	700	700
Precio Tripa (Ch\$/animal)	750	750
Costo Santiago (Ch\$/animal)	-13.644	-21.677
Costo Santiago (US\$/animal)	-28,43	-45,16
Costo Santiago (US\$/kg.)	-1,50	-3,35
Costo Santiago Más Comisión Comercializadora 5% (US\$/kg.)	-1,57	-3,52

Precios de venta de carne ovina puesta en Santiago, por tipo de animal

Animal	Valor Venta (Ch\$/kg.)	Valor Venta (US\$/kg.)
Oveja	945	1,97
Cordero/Borrego	1.990	4,15

Anexo L. Precio mayorista promedio del cordero de diferentes orígenes en EAU

Fuente: ProChile Dubai

(Price In Dh. القيمة بالدرهم)

Commodity	Type	Country	unit	المتوسط Average	الفجيرة Fujeira	رأس الخيمة Ras Al Khaima	أم القيوين Umm Al Qiwain	عجمان Ajman	الشارقة Sharjah	دبي Dubai	أبو ظبي Abu Dhabi
Biscuit	Glucose	U.A.E	80 g.	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Biscuit	Farleys	England	300 g.	14.5	14.3	14.0	14.5	14.9	14.6	14.7	14.3
Biscuit	Dieterba	Italy	300 g.	12.7	12.9	12.8	12.6	12.5	12.3	12.9	12.6
Gato	Gato	U.A.E	Piece	3.9	-	-	4.0	3.9	3.9	-	-
Poksomate	Al safá	U.A.E	425 g.	4.8	-	-	4.8	4.9	4.7	4.5	5.0
Meat											
Mutton Meat											
Fresh With Bone	Mutton	U.A.E	1 Kg.	20.7	20.8	-	21.3	21.0	20.2	20.5	20.1
Chilled With Bone	Mutton	Australia	1 Kg.	23.7	24.1	23.6	24.0	23.9	24.0	23.8	23.5
Chilled With Bone	Mutton	India	1 Kg.	21.8	22.0	20.6	20.3	21.6	22.7	21.9	21.6
Beef Meat											
Fresh Beef Boneless											
Pieces	Beef	U.A.E	1 Kg.	21.8	21.3	20.3	21.9	22.4	22.0	21.6	22.1
Steak	Beef	U.A.E	1 Kg.	23.7	22.8	23.7	24.1	24.5	23.9	24.0	23.4
Chilled Beef Boneless											
Pieces	Beef	Australia	1 Kg.	24.6	22.9	23.7	24.9	23.1	25.3	23.5	25.4
Steak	Beef	Australia	1 Kg.	25.9	24.1	24.7	25.8	26.1	26.4	26.3	25.7
Minced Frozen Beef											
	Islamic C.O.	U.A.E	400 g.	4.9	5.4	5.4	5.0	5.7	5.0	4.7	4.9
	Al - Kaber	India	400 g.	4.6	4.4	4.7	4.5	4.7	4.6	4.7	-
Canned Beef	Diamond	Brazil	340 g.	5.7	-	5.4	-	5.9	5.8	-	5.7

Anexo M. Cálculo del costo de faenamiento para el proyecto de exportación de carne ovina de Swanhouse

Fuente: Elaboración propia en base a información de Swanhouse

Costos de variables diarios utilizados para calcular el costo de faenamiento

Item	Datos
Animales a Faenar:	23000
Días a trabajar: C/D	154,00
Tipo de Faena /media-alta)	alta
S/D	109,52
Inspector Centro Islámico	1
Sacrificador Musulmán	1
Jefe Cuadrilla	1
Matarife	1
Encargado Viseras Rojas	1
Encargado Lavado	1
Encargado Tripas 1	1
Encargado Tripas 2	1
Corralero	1
Encargado Cueros	1
Jefe Planta (parte variable)	1
Remuneraciones	Valor x Día x Persona
Inspector Centro Islámico	\$ 40.000
Sacrificador Musulmán	\$ 35.000
Jefe Cuadrilla	\$ 21.000
Matarife (Sacrificador)	\$ 20.000
Encargado Viseras Rojas	\$ 16.000
Encargado Lavado	\$ 12.500
Encargado Tripas 1	\$ 19.800
Encargado Tripas 2	\$ 15.000
Corralero	\$ 13.750
Encargado Cueros	\$ 13.750
Jefe Planta (parte variable)	\$ 21.000
Premios	Premio x Mes
Premio Secretario	\$ -
Premio Capataz	\$ -
Premio Jefe Cuadrilla	\$ -
Premio Cocina	\$ 5.000
Item	Gasto x Persona x Día
Alimentación	\$ 1.800
Gas y vivienda	\$ 60
Lavado y Planchado	\$ 75
Item	Valor
Pasajes	\$ 8.000

Costos variables de insumos

OTROS INSUMOS		Gastos Variables
ANILINA	1/2 CAJAS POR DÍA	\$ 60.512
BOLSAS PARA CANALES	1 POR ANIMAL	\$ 2.231.000
BOLSAS PARA MENUDECENCIAS	1 POR CADA 5 ANIMALES	\$ 138.000
BOTAS		\$ 44.504
CAJAS PARA BOLS MENUDEEN	1 POR CADA 25 LANARES	\$ -
CASCOS DUROS	1 x AÑO x PERSONA	\$ 12.400
CHAIRAS	1 x MATARIFE x TEMPORADA	\$ 7.200
CINTA EMBALAJE		\$ 14.457
CLIP	ESOFÁGICO CAPON	\$ 115.000
CLIP	ESOFÁGICO VACUNO	
COLORO	PASTILLA	\$ -
COLORO	REACTIVO	\$ 54.762
ESPUMA CLORADA	23 LTS CADA 1,5 MESES	\$ 55.979
BANDA ELASTICA	VACUNOS	
CONOS RECTALES	1 POR ANIMAL	\$ 115.000
CUCHILLOS	1 x MATARIFE x TEMPORADA	\$ 20.000
DELANTALES		\$ 14.000
DETERGENTE ABRASIVO	2 x ROL	\$ 13.143
DETERGENTE LÍQUIDO	1 BOTELLA POR DÍA	\$ 54.762
ELÁSTICOS	BANDA	\$ 115.000
ESCOBAS PISO	1 x ROL X 8 PERS.	\$ 12.048
ESCOBILLAS PARA CARNE	1 x ROL X 8 PERS.	\$ 4.381
ESCOBILLONES DUROS/FIERRO	1 x MES	\$ 9.127
FULMINANTES		
GORROS	TELA	
GUANTES ALTA TENSIÓN	1 x AÑO	\$ 30.000
GUANTES DE CUERO	1 AL MES PARA TODA LA CUADRILLA	\$ 59.143
GUANTES GOMA COCINA	1 x CADA 5 DS PARA 3 PERSONAS	\$ 20.700
GUANTES GRUESOS POLIVINIL	1 x CADA ROL PARA 3 PERSONAS	\$ 29.571
JABÓN LÍQUIDO MANOS	1 SACHET x ROL	\$ 21.905
MALLA PARA CABELLERA	1 x ROL X 8 PERS.	\$ 1.314
MANEAS	1 POR ANIMAL	\$ 138.000
MASCARILLAS	1 x DIA x 8 PERSONAS	\$ 17.524
PECHERAS		\$ 75.148
PISTÓN MANGUERA	1 AL MES	\$ 6.571
ROPA BLANCA CAMISA 48	2 X PERSONA	\$ 98.496
ROPA BLANCA PANTALON 48 M	2 X PERSONA	\$ 93.808
SAL	VACUNOS	
SAL CUEROS	1,0 KG POR ANIMAL	\$ 736.000
SAL TRIPAS	0,2 KG POR ANIMAL	\$ 207.000
TARJETAS	TARJETAS VERDES LANARES	\$ 161.000
		\$ 4.787.455
	Gastos variables	\$ 4.391.899
	Otros fijos	\$ 395.556

Costos variables totales por faena (anuales)

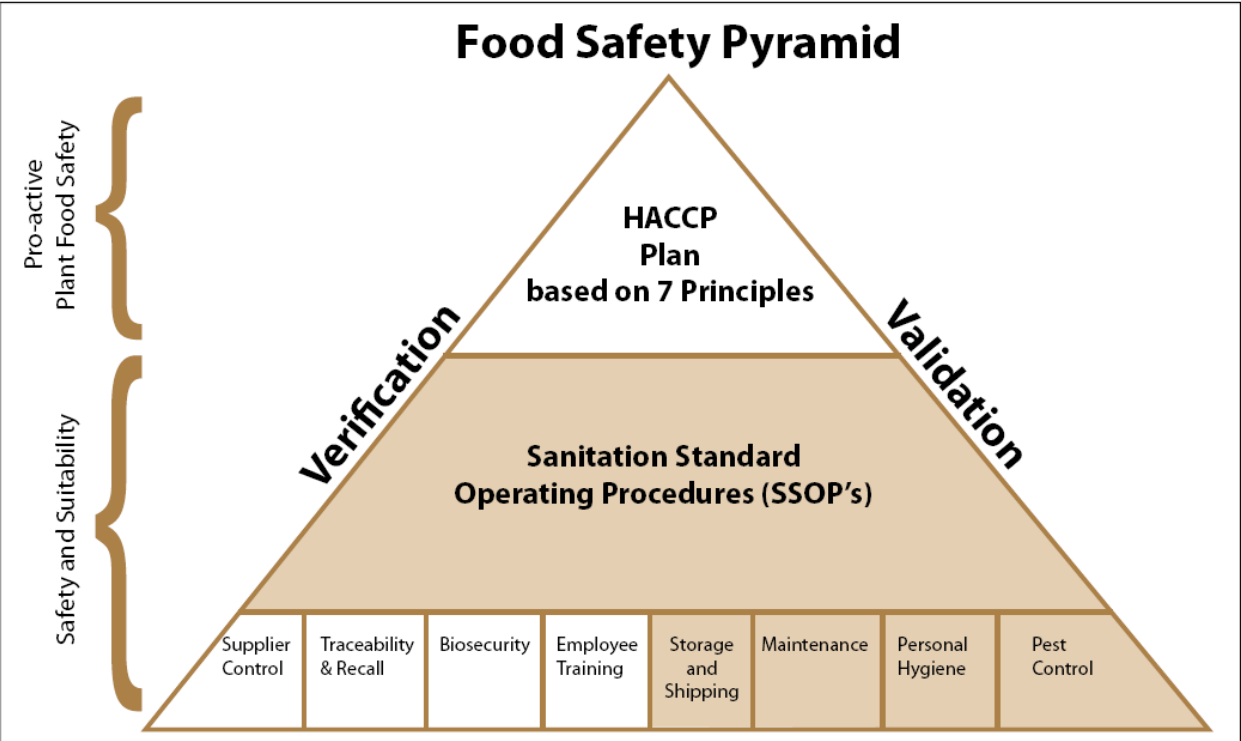
2.-Variables		Total Faena x Persona	Total Faena
2.1- Mano Obra:	Inspector Centro Islámico	\$ 6.160.000	\$ 6.160.000
	Sacrificador Musulmán	\$ 5.390.000	\$ 5.390.000
	Jefe Cuadrilla	\$ 3.234.000	\$ 3.234.000
	Matarife (Sacrificador)	\$ 3.080.000	\$ 3.080.000
	Encargado Viseras Rojas	\$ 2.464.000	\$ 2.464.000
	Encargado Lavado	\$ 1.925.000	\$ 1.925.000
	Encargado Tripas 1	\$ 3.049.200	\$ 3.049.200
	Encargado Tripas 2	\$ 2.310.000	\$ 2.310.000
	Corralero	\$ 2.117.500	\$ 2.117.500
	Encargado Cueros	\$ 2.117.500	\$ 2.117.500
Jefe Planta (parte variable)	\$ 3.234.000	\$ 3.234.000	
Total Mano de Obra		\$ 35.081.200	
2.3- No Operacionales	Alimentación		\$ 2.772.000
	Gas y vivienda		\$ 92.400
	Lavado y Planchado		\$ 115.377
	Pasajes		\$ 80.000
	otros insumos		\$ 4.391.899
Total No Operaciones		\$ 7.451.676	
TOTAL VARIABLES FAENA		\$ 42.532.876	

Costos fijos anuales de operación

1.-Fijos		Total x Mes (30 días)	Total Anual	Total Anual Relacionado
1.1- Mano Obra:	Administrativo			
	Secretaria (80%)	\$ 312.500	\$ 3.750.000	\$ 3.000.000
	Gerente Administración y Finanzas (60%)	\$ 995.438	\$ 11.945.256	\$ 7.167.154
	Gerente General (30%)	\$ 1.045.438	\$ 12.545.256	\$ 3.763.577
Operacional	Cocinero	\$ 314.275	\$ 3.771.300	\$ 3.771.300
	Encargado Mantenimiento y Albañilería (33%)	\$ 562.500	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000
	Encargado Mantenimiento y Aseo (67%)	\$ 301.250	\$ 2.410.000	\$ 2.410.000
	Encargado Desposte 1	\$ 301.250	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000
	Encargado Desposte 2	\$ 301.250	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000
	Encargado Desposte 3	\$ 301.250	\$ 3.615.000	\$ 3.615.000
	Jefe de Planta (parte fija)	\$ 600.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
	Total Mano de Obra	\$ 5.035.151	\$ 49.916.812	\$ 35.607.030
1.2-Gastos	Alimentación	\$ 300.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
	Gas y vivienda	\$ 180.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000
	Pasajes	\$ -	\$ -	\$ -
	Equipamiento	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 240.000
	Combustible	\$ 40.000	\$ 480.000	\$ 480.000
	Maquinaria	\$ 10.000	\$ 120.000	\$ 120.000
	Mantenimiento y Aseo	\$ 10.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Total No Operaciones	\$ 560.000	\$ 6.720.000	\$ 6.720.000	
1.3- Otros	Insumos (bolsas, cordel, sal)	\$ 35.000	\$ 420.000	\$ 420.000
	Otros*		\$	\$ 395.556
Total Otros	\$ 35.000	\$ 420.000	\$ 815.556	
TOTAL FIJOS		\$ 5.630.151	\$ 57.056.812,00	\$ 43.142.586,34

Anexo N. Diagrama explicativo del funcionamiento del sistema HACCP

Fuente: Purdue University



Anexo O. Detalle de ingresos considerados para el flujo de caja

Fuente: Elaboración Propia

Precios considerados para los cálculos de ingresos

	Kg. promedio	Precio Venta Carcasa (USD/kg CIF Dubai)	Precio Venta Cortes (USD/kg CIF Dubai)	Precio Cuero (Ch\$/animal)	Precio Tripa (Ch\$/animal)
Oveja	19	3,6	3,6	700	750
Cordero/Borrego	13,5	5,2	6,3	700	750

Aumento en precios de venta proyectado, por año

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aumento Precios de Venta	0%	4%	4%	4%	3%	2%	2%	1%	0%	0%
Aumento Precios Venta Acumulado	0%	4%	8%	12%	16%	18%	21%	22%	22%	22%

Detalle de ingresos y supuestos para su cálculo

Ingresos por Tipo de Animal	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Oveja										
Número de animales a faenar	1.200	1.300	1.400	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
% Carcasa	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ventas Carcasa	39.398	44.389	49.716	55.397	57.059	58.200	59.364	59.958	59.958	59.958
% Cortes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ventas Cortes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas Cueros y Tripas	1.740	1.885	2.030	2.175	2.175	2.175	2.175	2.175	2.175	2.175
Subsidio 20% Ley Navarino	7.880	8.878	9.943	11.079	11.412	11.640	11.873	11.992	11.992	11.992
Total Ingresos Oveja	49.018	55.152	61.689	68.652	70.646	72.015	73.412	74.125	74.125	74.125
Cordero/Borrego										
Número de animales a faenar	21.800	21.700	21.600	21.500	21.500	33.500	33.500	33.500	33.500	33.500
% Carcasa	40%	40%	35%	35%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Ventas Carcasa	293.829	304.181	275.529	285.223	251.811	400.204	408.208	412.291	412.291	412.291
% Cortes	60%	60%	65%	65%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Ventas Cortes	533.978	552.790	619.940	641.752	711.851	1.131.347	1.153.974	1.165.514	1.165.514	1.165.514
Ventas Cueros y Tripas	31.610	31.465	31.320	31.175	31.175	48.575	48.575	48.575	48.575	48.575
Subsidio 20% Ley Navarino	165.561	171.394	179.094	185.395	192.733	306.310	312.436	315.561	315.561	315.561
Total Ingresos Cordero/Borrego	1.024.978	1.059.829	1.105.882	1.143.546	1.187.570	1.886.437	1.923.194	1.941.940	1.941.940	1.941.940

Anexo P. Detalle de costos de venta considerados para el flujo de caja

Fuente: Elaboración propia

Aumento en los costos de animales en pie proyectado, por año

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aumento Costo Animales en Pie	0%	5%	5%	5%	4%	3%	1%	0%	0%	0%
Aumento Costo A. en Pie Acumulado	0%	5%	10%	16%	20%	24%	25%	25%	25%	25%

Costos de ovinos en pie y de transporte

	Costo en Pie (USD/kg)	Transporte a Matadero (Ch\$/kg)	Transporte a Punta Arenas (Ch\$/kg)	Flete Marítimo (USD/kg)
Oveja	\$ 1,8	\$ 23	\$ 18	\$ 0,40
Cordero/Borrego	\$ 3,85	\$ 24	\$ 18	\$ 0,40

Anexo Q. Betas de empresas de la industria de la carne en EE.UU.

Fuente: Yahoo Finance

Empresa	Beta
Tyson Foods Inc.	1,23
Smithfield Foods Inc.	1,93
Sanderson Farms	0,54
ConAgra Foods	0,77
Archer Daniels Midland Company	0,28
Beta Promedio	0,95

Anexo R. Cálculo del capital de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de la inversión en capital de Trabajo

El capital de trabajo es 328.266

Distribución anual porcentual de ingresos y costos

Item	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Compra de animales	6%	3%	24%	27%	30%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Costos Variables	3%	24%	27%	30%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%
Costos Fijos	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Ingresos	0%	0%	6%	3%	24%	27%	30%	10%	0%	0%	0%	0%

Para el primer año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos (descontando comisión 20% Agente)	0	0	0	30.721	245.770	268.811	299.533	103.684	0	1.152	0	0
Costos de Venta (descontando autoabastecimiento)	0	-15.890	-127.123	-139.040	-154.931	-53.630	0	-596	0	0	0	0
Costos Variables	-1.547	-12.379	-13.540	-15.087	-5.222	0	-58	0	0	0	0	-3.095
Costos Fijos	-23.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595
Total	-25.143	-31.865	-144.257	-127.001	82.022	211.586	295.879	99.493	-3.595	-2.443	-3.595	-6.690
Acumulado	-25.143	-57.007	-201.264	-328.266	-246.243	-34.657	261.222	360.715	357.120	354.677	351.082	344.392

Para el segundo año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos (descontando comisión 20% Agente)	0	0	61.443	31.221	249.765	273.181	304.401	105.370	0	1.171	0	0
Costos de Venta (descontando autoabastecimiento)	-31.781	-16.521	-132.170	-144.561	-161.082	-55.759	0	-620	0	0	0	0
Costos Variables	-1.547	-12.379	-13.540	-15.087	-5.222	0	-58	0	0	0	0	-3.095
Costos Fijos	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595
Total	-36.923	-32.495	-87.862	-132.023	79.865	213.826	300.748	101.155	-3.595	-2.424	-3.595	-6.690
Acumulado	307.468	274.973	187.110	55.088	134.953	348.779	649.527	750.682	747.087	744.662	741.067	734.377

Para el tercer año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos (descontando comisión 20% Agente)	0	0	62.441	32.739	261.909	286.463	319.201	110.493	0	1.228	0	0
Costos de Venta (descontando autoabastecimiento)	-33.043	-17.192	-137.539	-150.433	-167.625	-58.024	0	-645	0	0	0	0
Costos Variables	-1.547	-12.379	-13.540	-15.087	-5.222	0	-58	0	0	0	0	-3.095
Costos Fijos	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595	-3.595
Total	-38.185	-33.167	-92.232	-136.376	85.466	224.844	315.548	106.253	-3.595	-2.368	-3.595	-6.690
Acumulado	696.192	663.025	570.793	434.417	519.883	744.727	1.060.275	1.166.528	1.162.932	1.160.565	1.156.970	1.150.280

** Se asume que para los próximos años el capital de trabajo necesario seguirá en disminución.

Anexo S. Cálculo del préstamo bancario

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de intereses y de cuotas por el monto total del préstamo

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Saldo	273.266	254.402	234.030	212.027	188.265	162.602	134.885	104.951	72.623	37.708
Cuota	40.725	40.725	40.725	40.725	40.725	40.725	40.725	40.725	40.725	40.725
Interés	21.861	20.352	18.722	16.962	15.061	13.008	10.791	8.396	5.810	3.017
Amortización	18.863	20.372	22.002	23.762	25.663	27.716	29.934	32.329	34.915	37.708

Interés: 8% anual

Cuota: 40.725

Anexo T. Flujo de caja detallado del proyecto de exportación

Fuente: Elaboración propia

	0	1	2	3	4	5
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
+ Ingresos						
Ingreso Venta Carcasas		333.228	348.569	325.244	340.621	308.871
Ingreso Venta Cortes		533.978	552.790	619.940	641.752	711.851
Ingreso Subsidio 20% Ley Navarino		173.441	180.272	189.037	196.475	204.144
Subsidio ProChile 75% de gastos iniciales de exportación		22.500	0	0	0	0
- Costo de Venta						
Animales en Pie		-563.566	-590.848	-619.450	-649.435	-675.412
Transporte Animales en Pie a Planta Faenadora		-9.989	-9.989	-9.989	-9.989	-9.989
Transporte Carne a Puerto Punta Arenas		-5.549	-5.559	-5.569	-5.578	-5.578
Flete Marítimo P.Arenas - Dubai y gastos de aduana		-60.883	-60.989	-61.094	-61.200	-61.200
Arancel EAU - 5%		-43.360	-45.068	-47.259	-49.119	-51.036
Comisión Agente Comercial en EAU - 6%		-52.032	-54.082	-56.711	-58.942	-61.243
- Costo Sueldos Variables						
Costo Inspector Centro Islámico		-6.160	-6.160	-6.160	-6.160	-6.160
Costo Sacrificador Musulmán		-5.390	-5.390	-5.390	-5.390	-5.390
Costo Inspector SAG		-8.395	-8.395	-8.395	-8.395	-8.395
Sueldo Jefe Cuadrilla		-3.234	-3.234	-3.234	-3.234	-3.234
Sueldo Matarife (Sacrificador)		-3.080	-3.080	-3.080	-3.080	-3.080
Sueldo Encargado Viseras Rojas		-2.464	-2.464	-2.464	-2.464	-2.464
Sueldo Encargado Lavado		-1.925	-1.925	-1.925	-1.925	-1.925
Sueldo Encargado Tripas 1		-3.049	-3.049	-3.049	-3.049	-3.049
Sueldo Encargado Tripas 2		-2.310	-2.310	-2.310	-2.310	-2.310
Sueldo Corralero		-2.118	-2.118	-2.118	-2.118	-2.118
Sueldo Encargado Cueros		-2.118	-2.118	-2.118	-2.118	-2.118
Sueldo Jefe Planta (parte variable)		-3.234	-3.234	-3.234	-3.234	-3.234
Sueldo Jefe de Ventas		-8.672	-9.014	-9.452	-9.824	-10.207
- Costo Sueldos Fijos						
Secretaria (80%)		-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
Gerente Administración y Finanzas (60%)		-7.167	-7.167	-7.167	-7.167	-7.167
Gerente General (30%)		-3.764	-3.764	-3.764	-3.764	-3.764
Cocinero		-3.771	-3.771	-3.771	-3.771	-3.771
Encargado Mantenimiento y Albañilería (33%)		-2.250	-2.250	-2.250	-2.250	-2.250
Encargado Mantenimiento y Aseo (67%)		-2.410	-2.410	-2.410	-2.410	-2.410
Jefe de Planta (parte fija)		-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400
Encargado Desposte 1		-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615
Encargado Desposte 2		-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615
Encargado Desposte 3		-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615
Personal Fijo Adicional a contar de año 6 (por expansión)		0	0	0	0	0
- Gastos Variables						
Alimentación, Vivienda, Pasajes, Insumos		-7.452	-7.452	-7.452	-7.452	-7.452
- Gastos Fijos						
Alimentación, Vivienda, Gas, Equipamiento, Combustible		-6.600	-6.600	-6.600	-6.600	-6.600
Mantenimiento, Aseo, Insumos		-936	-936	-936	-936	-936
- Otros Gastos						
Gasto en desarrollo de exportaciones		-10.000	0	0	0	0
Gasto en muestras gratis y participación en ferias		-20.000	0	0	0	0
- Gastos Financieros						
Intereses Préstamo		-21.861	-20.352	-18.722	-16.962	-15.061
- Gastos No Desembolsables						
Depreciación		-2.250	-2.250	-2.250	-2.250	-2.250
Utilidad Antes de Impuestos		170.914	189.411	209.654	221.479	238.819
Impuestos (0%, exento por Ley Navarino)		0	0	0	0	0
Utilidad Neta		170.914	189.411	209.654	221.479	238.819

	0	1	2	3	4	5
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
-Inversiones del período						
Inversión Habilitación Planta LEEP y Emiratos Árabes (SAG)	-35.000	0	0	0	0	0
Inversión Certificación Halal y HACCP	-10.000	0	0	0	0	0
Inversión Expansión Planta a 35.000 animales por año		0	0	0	0	-200.000
+ Gastos No Desembolsables						
Depreciación		2.250	2.250	2.250	2.250	2.250
+ Valor de Salvamento						
Valor de Salvamento de Inversiones del período		0	0	0	0	0
- Capital de Trabajo						
Capital de Trabajo	-328.266	0	0	0	0	0
+ Financiamiento Bancario						
Préstamo Banco a 10 años (8% interés anual en pesos)	273.266	0	0	0	0	0
- Cuota Amortización Préstamo						
Cuota Amortización Préstamo		-18.863	-20.372	-22.002	-23.762	-25.663
FLUJO DE CAJA	-100.000	154.300	171.288	189.902	199.966	15.406

	6	7	8	9	10
	2017	2018	2019	2020	2021
+ Ingresos					
Ingreso Venta Carcasas	458.405	467.573	472.249	472.249	472.249
Ingreso Venta Cortes	1.131.347	1.153.974	1.165.514	1.165.514	1.165.514
Ingreso Subsidio 20% Ley Navarino	317.950	324.309	327.552	327.552	327.552
Subsidio ProChile 75% de gastos iniciales de exportación	0	0	0	0	0
- Costo de Venta					
Animales en Pie	-1.066.915	-1.077.584	-1.077.584	-1.077.584	-1.077.584
Transporte Animales en Pie a Planta Faenadora	-15.200	-15.200	-15.200	-15.200	-15.200
Transporte Carne a Puerto Punta Arenas	-8.413	-8.413	-8.413	-8.413	-8.413
Flete Marítimo P.Arenas - Dubai y gastos de aduana	-92.304	-92.304	-92.304	-92.304	-92.304
Arancel EAU - 5%	-79.488	-81.077	-81.888	-81.888	-81.888
Comisión Agente Comercial en EAU - 6%	-95.385	-97.293	-98.266	-98.266	-98.266
- Costo Sueldos Variables					
Costo Inspector Centro Islámico	-9.360	-9.360	-9.360	-9.360	-9.360
Costo Sacrificador Musulmán	-8.190	-8.190	-8.190	-8.190	-8.190
Costo Inspector SAG	-12.775	-12.775	-12.775	-12.775	-12.775
Sueldo Jefe Cuadrilla	-4.914	-4.914	-4.914	-4.914	-4.914
Sueldo Matarife (Sacrificador)	-4.680	-4.680	-4.680	-4.680	-4.680
Sueldo Encargado Viseras Rojas	-3.744	-3.744	-3.744	-3.744	-3.744
Sueldo Encargado Lavado	-2.925	-2.925	-2.925	-2.925	-2.925
Sueldo Encargado Tripas 1	-4.633	-4.633	-4.633	-4.633	-4.633
Sueldo Encargado Tripas 2	-3.510	-3.510	-3.510	-3.510	-3.510
Sueldo Corralero	-3.218	-3.218	-3.218	-3.218	-3.218
Sueldo Encargado Cueros	-3.218	-3.218	-3.218	-3.218	-3.218
Sueldo Jefe Planta (parte variable)	-4.914	-4.914	-4.914	-4.914	-4.914
Sueldo Jefe de Ventas	-15.898	-16.215	-16.378	-16.378	-16.378
- Costo Sueldos Fijos					
Secretaria (80%)	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
Gerente Administración y Finanzas (60%)	-7.167	-7.167	-7.167	-7.167	-7.167
Gerente General (30%)	-3.764	-3.764	-3.764	-3.764	-3.764
Cocinero	-3.771	-3.771	-3.771	-3.771	-3.771
Encargado Mantenimiento y Albañilería (33%)	-2.250	-2.250	-2.250	-2.250	-2.250
Encargado Mantenimiento y Aseo (67%)	-2.410	-2.410	-2.410	-2.410	-2.410
Jefe de Planta (parte fija)	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400	-2.400
Encargado Desposte 1	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615
Encargado Desposte 2	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615
Encargado Desposte 3	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615	-3.615
Personal Fijo Adicional a contar de año 6 (por expansión)	-18.497	-18.497	-18.497	-18.497	-18.497
- Gastos Variables					
Alimentación, Vivienda, Pasajes, Insumos	-11.323	-11.323	-11.323	-11.323	-11.323
- Gastos Fijos					
Alimentación, Vivienda, Gas, Equipamiento, Combustible	-10.029	-10.029	-10.029	-10.029	-10.029
Mantenimiento, Aseo, Insumos	-1.422	-1.422	-1.422	-1.422	-1.422
- Otros Gastos					
Gasto en desarrollo de exportaciones	0	0	0	0	0
Gasto en muestras gratis y participación en ferias	0	0	0	0	0
- Gastos Financieros					
Intereses Préstamo	-13.008	-10.791	-8.396	-5.810	-3.017
- Gastos No Desembolsables					
Depreciación	-12.250	-12.250	-12.250	-12.250	-12.250
Utilidad Antes de Impuestos	365.885	391.771	411.679	414.265	417.058
Impuestos (0%, exento por Ley Navarino)	0	0	0	0	0
Utilidad Neta	365.885	391.771	411.679	414.265	417.058

	6	7	8	9	10
	2017	2018	2019	2020	2021
-Inversiones del período					
Inversión Habilitación Planta LEEP y Emiratos Árabes (SAG)	0	0	0	0	0
Inversión Certificación Halal y HACCP	0	0	0	0	0
Inversión Expansión Planta a 35.000 animales por año	0	0	0	0	0
+ Gastos No Desembolsables					
Depreciación	12.250	12.250	12.250	12.250	12.250
+ Valor de Salvamento					
Valor de Salvamento de Inversiones del período	0	0	0	0	100.000
- Capital de Trabajo					
Capital de Trabajo	0	0	0	0	328.266
+ Financiamiento Bancario					
Préstamo Banco a 10 años (8% interés anual en pesos)	0	0	0	0	0
- Cuota Amortización Préstamo					
Cuota Amortización Préstamo	-27.716	-29.934	-32.329	-34.915	-37.708
FLUJO DE CAJA	350.418	374.088	391.600	391.600	819.866

WACC	12,1%
VAN	1.346.127
TIR	163%

Anexo U. Distribuciones de probabilidad asignadas en el análisis de simulación en @Risk

Fuente: Elaboración propia

Variable	Distribución y parámetros
Días de faena efectivos 1	Normal(154;15,4)
Días de faena efectivos 2	Normal(234;23,4)
Comisión Agente Comercial en EAU - 6%	Triangular(-0,1;-0,06;-0,05)
Inversión Habilitación Planta LEEP y Emiratos Árabes (SAG)	Normal(-35000;3500)
Inversión Certificación Halal y HACCP	RiskNormal(-10000;1000)
Inversión Expansión Planta a 35.000 animales por año	RiskNormal(-200000;20000)
Oveja / Costo en Pie (USD/kg)	Triangular(1,62;1,8;1,98)
Oveja / Flete Marítimo (USD/kg)	Normal(8000;800)
Cordero/Borrego / Costo en Pie (USD/kg)	Triangular(3,465;3,85;4,235)
Cordero/Borrego / Flete Marítimo (USD/kg)	Normal(8000;800)
Oveja / Precio Venta Carcasa (USD/kg CIF Dubai)	Normal(3,6;0,4)
Oveja / Precio Venta Cortes (USD/kg CIF Dubai)	Normal(3,6;0,4)
Cordero/Borrego / Precio Venta Carcasa (USD/kg CIF Dubai)	Normal(5,2;0,8)
Cordero/Borrego / Precio Venta Cortes (USD/kg CIF Dubai)	Normal(6,3;1)
Dólar / kg promedio	Normal(480;48)

Anexo V. Estadísticos y coeficientes de regresión de la simulación

Fuente: Salida de software @Risk

Estadísticos resumen para VAN			
Estadísticos		Percentil	
Mínimo	-1.817.072	5%	-128.861
Máximo	5.523.857	10%	179.825
Media	1.279.273	15%	378.939
Desv Est	873.932	20%	538.824
Varianza	7,63757E+11	25%	685.753
Indice de sesg	0,131704855	30%	817.599
Curtosis	3,10554153	35%	936.948
Mediana	1.259.616	40%	1.037.002
Moda	990.484	45%	1.147.180
X izquierda	-128.861	50%	1.259.616
P izquierda	5%	55%	1.371.320
X derecha	2.734.799	60%	1.483.585
P derecha	95%	65%	1.592.122
Diff X	2.863.660	70%	1.719.235
Diff P	90%	75%	1.856.447
#Errores	0	80%	2.012.233
Filtro mín	Apagado	85%	2.178.237
Filtro máx	Apagado	90%	2.400.908
#Filtrado	0	95%	2.734.799

Información de regresión y jerarquía para VAN			
Jerarquía	Nombre	Regr	Corr
1	Cordero/Borrego / Precio Venta Cortes (USD/kg CIF Dubai)	0,878	0,862
2	Cordero/Borrego / Precio Venta Carcasa (USD/kg CIF Dubai)	0,348	0,325
3	Dólar / kg promedio	0,250	0,244
4	Cordero/Borrego / Costo en Pie (USD/kg)	-0,204	-0,195
5	Cordero/Borrego / Flete Marítimo (USD/kg)	-0,046	-0,050
6	Oveja / Precio Venta Carcasa (USD/kg CIF Dubai)	0,041	0,031
7	Inversión Expansión Planta a 35.000 animales por año / 2016	0,013	0,025
8	Comisión Agente Comercial en EAU - 6% / 2012	0,009	0,006
9	Comisión Agente Comercial en EAU - 6% / 2017	0,009	0,021
10	Días de faena efectivos	-0,009	-0,022
11	Comisión Agente Comercial en EAU - 6% / 2020	0,008	0,023
12	Comisión Agente Comercial en EAU - 6% / 2014	0,008	0,011
13	Comisión Agente Comercial en EAU - 6% / 2015	0,008	-0,003
14	Comisión Agente Comercial en EAU - 6% / 2018	0,008	0,015

Anexo W. Introducción teórica a recursos únicos y competencias clave

Fuente: Johnson, Gerry, Scholes, Kevan y Whittington, Richard. Exploring Corporate Strategy. Londres : FT Prentice Hall, 2008.

Recursos son los activos tanto tangibles (físicos) como intangibles (no físicos) que posee una organización, que pueden ser personas, infraestructura de planta, dinero, información, reputación o conocimiento. Competencias, a su vez, son las habilidades por medio de las cuales los recursos son desplegados de manera efectiva para apoyar las actividades de una organización(8).

Asimismo, la capacidad estratégica se define como la habilidad de rendir al nivel requerido para sobrevivir y prosperar, utilizando los recursos y competencias(8). Estos recursos pueden ser umbral (aquellos que sirven para cumplir con los requerimientos mínimos y sobrevivir) o únicos (aquellos que son fuente de ventajas competitivas y son difíciles de imitar). De igual forma, las competencias pueden ser umbral o clave, siguiendo la misma lógica(8).

Anexo X. Inversiones realizadas por Swanhouse entre 2007-2010

Fuente: Presentación PowerPoint de Swanhouse al SAG

1.- Inversión Realizada

AÑO		MONTO INVERTIDO
antes de 2007	\$	30.000.000
2007	\$	14.758.554
2008	\$	13.855.861
2009	\$	142.944.725
2010	\$	43.955.544
TOTAL	\$	245.514.684







