



“Estudio para la importación y comercialización de carne premium desde Bolivia”

**BNF CARNES BRANGUS
(BOLIVIAN NATURAL BEEF)**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
PARTE II**

Alumno: Victor Andrade Sánchez

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, enero del 2020

Índice

Resumen ejecutivo	6
1. Oportunidad del negocio	8
2. Análisis de la Industria, competidores y clientes	10
2.1 Industria:	10
2.1.1 Macroentorno:	12
2.1.2 Análisis Competitivo	12
2.2 Competidores	13
2.3 Clientes	15
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	16
3.1 Modelo de negocios	16
3.2 Descripción de la empresa	17
3.2.1. Ventaja Competitiva	18
3.2.2. Estrategia Competitiva	19
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	19
3.4 RSE y sustentabilidad	20
4. Plan de Marketing	21
4.1 Objetivos de marketing	21
4.2 Estrategia de segmentación	22
4.2.1 Macro segmentación	22
4.2.2 Micro segmentación	22
4.3 Estrategia de producto / servicio	22

4.4	Estrategia de precio	23
4.5	Estrategia de distribución	24
4.6	Estrategia de comunicación y ventas	24
4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	25
4.8	Presupuesto de marketing y cronograma	44
5.	Plan de Operaciones	45
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	45
5.2	Flujo de operaciones	48
5.3	Plan de desarrollo e implementación	49
5.4	Dotación	51
6.	Equipo del proyecto	52
6.1	Equipo gestor	52
6.2	Estructura organizacional	53
6.3	Incentivos y compensaciones	54
7.	Plan Financiero	55
7.1	Supuestos utilizados en las estimaciones del análisis financiero	55
7.2	Estimación de ingresos	56
7.3	Plan de inversiones y financiamiento	57
7.4	Inversión en capital de trabajo	58
7.5	Proyecciones del estado de resultados	59
7.6	Proyecciones del flujo de caja	59
7.7	Calculo de la tasa de descuento	61

7.8 Evaluación financiera del proyecto	61
7.9 Valor residual	62
7.10 Balance proyectado	63
8. Riesgos críticos	64
9. Propuesta inversionista	67
9.1 Estrategia de financiamiento	67
9.2 Oferta para el inversionista	67
10. Conclusiones	68
11. ANEXOS	69

ANEXOS:

Anexo 1, Estudio de mercado de carne bovina y análisis del nicho de mercado	69
Anexo 2, Estudio de mercado de carne bovina y análisis del nicho de mercado (Cont.)	70
Anexo 3, Periódico El Deber, Santa cruz 03-03-2019	71
Anexo 4, Análisis PESTEL	72
Anexo 5, Análisis PESTEL (Cont.)	73
Anexo 6, Análisis PESTEL (Cont.)	75
Anexo 7, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada)	76
Anexo 8, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada)	77
Anexo 9, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada) (Cont.)	78
Anexo 10, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada) (Cont.)	80
Anexo 11, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada) (Cont.)	81
Anexo 12, Segmentación de restaurantes	82
Anexo 13, Supermercados más caros y más baratos – Diario la segunda, 10 agosto 2017	83
Anexo 14, CANVAS	84
Anexo 15, Importación de carne	85
Anexo 16, Principales actores de la industria de la carne en Chile	86
Anexo 17, encuesta a restaurantes	87

Anexo 18, CV Armando García	88
Anexo 19, CV Armando García	89

TABLAS:

Tabla 1, Fortalezas y debilidades de los competidores	14
Tabla 2, Venta comercial año 1	42
Tabla 3, Venta originada por marketing año 1	42
Tabla 5, Proyección de demanda y ventas	44
Tabla 6, Resumen de supuestos utilizados	55
Tabla 7, Estimación de ventas mensuales año 2020 – 2021	56
Tabla 8, Estimaciones de ingresos para el período 2020- 2024	57
Tabla 9, Plan de inversión inicial	58
Tabla 10, Capital de trabajo	59
Tabla 11, Proyección del estado de resultados	59
Tabla 12, Proyección del flujo de caja y proyección a 5 años	60
Tabla 13, Flujo de caja, escenario de continuidad infinita	60
Tabla 14, Parámetros para la estimación de tasas de descuento	61
Tabla 15, Análisis de sensibilidad	62
Tabla 16, Balance proyectado	63
Tabla 17, Indicadores financieros	63
Tabla 18, Detalle de riesgos internos y mitigaciones	64
Tabla 19, Detalle de riesgos externos y mitigaciones	65
Tabla 20, Planes de acción del análisis PESTEL	66

GRÁFICOS:

Gráfico 1, Precios mensuales de novillo vivo en países del Mercosur y Chile. Período ene 2015 - jul 2018	8
Gráfico 2, Entrevista a Restaurantes – Valoración y corte más demandado	9
Gráfico 3, Precio por tonelada de carne importada	23
Gráfico 4, Evolución de las ventas	43

Gráfico 5, Cronograma de marketing	44
Gráfico 6, Cronograma de desarrollo e implementación	49
Gráfico 7, Dotación por año	52
Gráfico 8, Organigrama Funcional	53

FIGURAS:

Figura 1, Representación (Simplificada) de la Cadena de Carne Bovina para el Mercado Interno	12
Figura 2, Cadena productiva de la carne bovina	15
Figura 3, Clasificación de competidores, industria de la carne bovina	19
Figura 4, Mapa de posicionamiento	21
Figura 5, CANVAS	23
Figura 6, Identificación de competencia central	26
Figura 7, Flujo de operaciones	49

BIBLIOGRAFÍA:

- Boletín de carne bovina – Oficina de estudios y políticas agrarias del Ministerio de Agricultura ODEPA Dic-2018
- Boletín de carne bovina – Oficina de estudios y políticas agrarias del Ministerio de Agricultura ODEPA Dic-2018
- Estudio para la caracterización de la faena de animales y de los canales de comercialización de la carne bovina en los países del MERCOSUR- Ministerio de Agricultura 2018
- Hábitos de consumo y atributos intrínsecos de valor para la carne bovina en consumidores de santiago – Tesis Facultad de ciencias veterinarias y pecuarias 2017
- Programa Pro Competitividad (PROCOM) Carne Bovina – Desafíos y Potencial Exportador - Programa Pro Competitividad 2014
- Composición de cortes de carne bovina nacional – Universidad Católica 2013

- Resultado de las entrevistas realizadas a los administradores de restaurantes
- Narbona, 1995 y Schnettler et al, 2004
- INE población por comuna y edad, actualización 2017
- Análisis del consumo de carne en Chile - (<https://bit.ly/2Qch8wq>).
- Características de la raza Brangus (www.redbrangus.org, de la International Red Brangus Breeders Association; www.int-brangus.org, de la International Brangus Breeders Association; www.brangus.org.ar, de la Asociación Argentina de Brangus)
- Corporación sociedad de Fomento Fabril SOFOFA y Servicio de Impuestos Internos SII
- Problemas ambientales y opciones, La larga sombra del ganado – FAO 2019

Resumen ejecutivo

El consumo per cápita de carne de ganado vacuno en Chile se ha incrementado de 19,9 Kg el 2012 a 26,7 Kg para el 2018. Este crecimiento constante se debe a: una cultura cada vez mayor de hacer asados para compartir entre amistades; la estabilidad económica respecto a lo otro países de la región y al aumento en la capacidad de compra, relacionada con el incremento del ingreso del país; y los mejores precios y promociones de carne del exterior. Chile importa el 65% del consumo nacional; debido a su geografía, tiene una capacidad limitada de producción y en su mayoría no es carne Premium.

Investigaciones de ODEPA (2007), identificaron que el sabor es el atributo clave que justifica el gasto en el producto para más de 2/3 de los consumidores. Además, en entrevistas a los administradores de los restaurantes, Eladio, Vacas Gordas, Hacienda, Chilenazo, entre otros, se identificó: se abastecen de 35% de carne nacional y 65% de carne importada, para todos les es difícil obtener carne de calidad y que la demanda es insatisfecha en carne *premium*, no tiene contratos a largo plazo. Lo que más valoran son: 43% la calidad, 33% precio y 23% certificaciones; los cortes más demandados son: 31% lomo vetado, 26% entraña, 24% lomo liso y 18% asado de tira.

BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef), es una empresa que busca satisfacer la demanda de carne Premium, participando en la industria de carnes de animales de la especie bovina fresca o refrigerada, que comercializará en Chile “Carne Brangus”, es un tipo de carne más blanda y jugosa, se obtiene de animales jóvenes menores a 28 meses de edad, de excelente peso y crianza especializado en carne, de sabor insuperable, ya que posee un excelente "marmoleo", una excelente distribución de la grasa dentro de las fibras musculares.

La empresa estará enfocada en comercializar carne *premium* a restaurantes con presencia en la Región Metropolitana (Santiago Centro, Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea), que ofrecen a sus clientes cortes *premium* de primera calidad con preferencia en carne importada. Estos restaurantes buscan satisfacer a un grupo socioeconómico (GSE) ABC1 y C2, segmento que representa el 29% de la población de la región metropolitana y muestra un especial interés por salir a comer, según estudio de Adimark el 61% del GSE ABC1 y el 48% del GSE C2 dice salir a comer a restaurantes al menos 1 vez al mes según estudios.

El plan de marketing y promoción tendrá como objetivo, posicionar la marca y el productos “Carnes Brangu” resaltando las características: sabor, textura y preparación. El objetivo es que los clientes asocien a la marca por medio de una campaña de posicionamiento que sugiera: carne blanda y jugosa de sabor insuperable. Mostrando las características y aportes nutritivos de cada corte, tales como: cantidad de fibras muscular, marmolado de grasa, suavidad, jugosidad y tipo de preparación.

La empresa tiene planificado alcanzar un nivel importante de ventas, a partir del segundo año, con 20 restaurantes especialista en carne a la parrilla, se estima comercializar un volumen de 30.000 kl (Tn 3), con una venta bruta de CLP 237 millones.

A partir del tercer año hasta el quinto, se espera alcanzar un volumen de ventas de 58.000 kl (Tn 58), 90% en restaurantes y 10% en cadenas de supermercados de las comunas seleccionadas para el producto “Carne Brangus”, carne *premium*.

Para finalizar, el análisis financiero del proyecto muestra que el proyecto es rentable. Se requiere una inversión inicial de CLP 55.000.00 y un capital de trabajo CLP 34.650.304, al descontar los flujos del periodo 2020 - 2024 con una tasa del 13,15 % se obtuvo un VAN de CLP 231.389.196, una TIR de 53,6% y un periodo recuperación de la inversión de 2,5 años lo que reporta al inversionista un mayor beneficio comparado con lo que ofrecen las entidades bancarias.

Para mayores detalles favor consultar en la parte II redactada por Armando Garcia

Fuente: Odepa-Mercosur⁷

Investigaciones sobre los hábitos de consumo en Santiago Región Metropolitana (RM) indican que el 61% del grupo socioeconómico (GSE) ABC1 y el 48% del C2, sale a comer a restaurantes al menos 1 vez al mes y asciende a 7.399.042 habitantes según censo del 2017⁵, se estima 1.051.002 habitantes sale a comer al menos una vez al mes. Además, para los consumidores chilenos los atributos intrínsecos tienen una mayor valoración (sabor, la ternura y la jugosidad) según Narbona, 1995 y Schnettler Et, 2004). El trabajo realizado por ODEPA (2007), indica que es el sabor el atributo clave y que justifica el gasto de dos tercios de los consumidores en LATAM.

En las entrevistas realizada a los administradores de los restaurantes, Eladio, Vacas Gordas, Hacienda, Chilenazo, entre otros. Se identificó 65% se abastece de carne importada, 86% lo obtienen de frigoríficos y no tiene contratos a largo plazo

Lo que más se valora: 43% la calidad, 33% precio y 23% certificaciones, los cortes más demandados son: 31% lomo vetado, 26% entraña, 24% lomo liso y 18% asado de tira.

Gráfico 2, Entrevista a Restaurantes – Valoración y corte más demandado



Por lo expuesto, contar con la importación de Carne desde Bolivia es atractivo para los clientes, por la alta calidad de la carne Brangus y la cercanía entre los países.

Para mayores detalles sobre la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del plan de negocio. Favor consultar en la parte II redactada por Armando Garcia.

⁵ Fuente: INE población por comuna y edad, actualización 2017

2. Análisis de la Industria, competidores y clientes

2.1 Industria:

La industria es la cárnica de animales de la especie bovina fresca o refrigerada, que contempla la ganadería, la producción industrializada, empaquetado, preservación y comercialización.

Según las proyecciones de la FAO, se estima que la producción mundial de carne se duplicaría para el 2050. En la actualidad se comercializa por partes o cortes específicos, y no por toda la carcasa del animal. A nivel de cortes, el 90% del mercado mundial se abastece como cortes sin hueso, donde el 27% del volumen total y el 42% del valor monetario corresponden a la carne fresca o refrigerada, y el 73% y 58% a carne congelada.

El Mercosur, es uno de los principales productores de carne bovina a nivel mundial. En el año 2017, se exportaron más de 2 millones Tn.

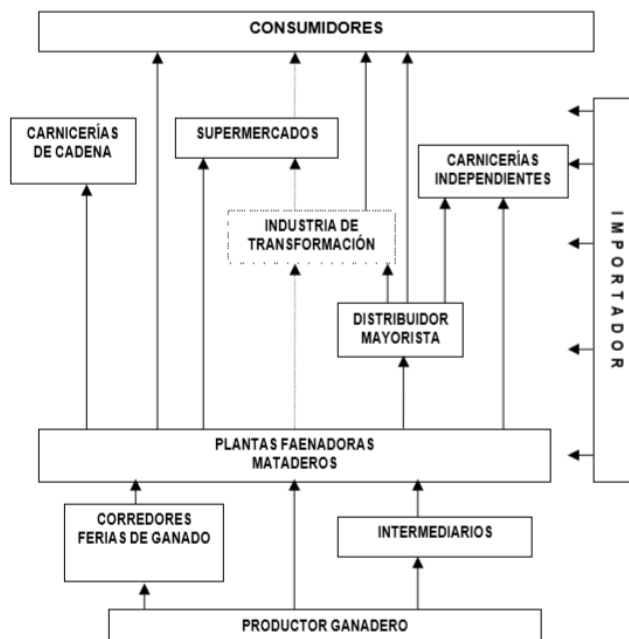
En lo que se refiere a carne bovina fresca y refrigerada, Chile es el principal país de destino de los productores de Paraguay, Brasil y Argentina, representando 77%, 42% y 39% del volumen el año 2017, respectivamente.

Estas cifras muestran que Chile es un mercado relevante en carne refrigerada para la región, por tanto cambios en la normativa tendría efectos en su dinámica comercial de exportaciones hacia Chile⁶.

De acuerdo con el estudio para la caracterización de la faena de animales y de los canales de comercialización de la carne bovina en los países del MERCOSUR⁶, se identifican los siguientes mercados: mercados de alto valor (precio), Mercados de segunda línea como Chile. mercados de bajo precio, mercado interno. Para mayores detalles favor consultar en la parte II redactada por Armando Garcia

⁶⁶Publicación por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile en diciembre 2018

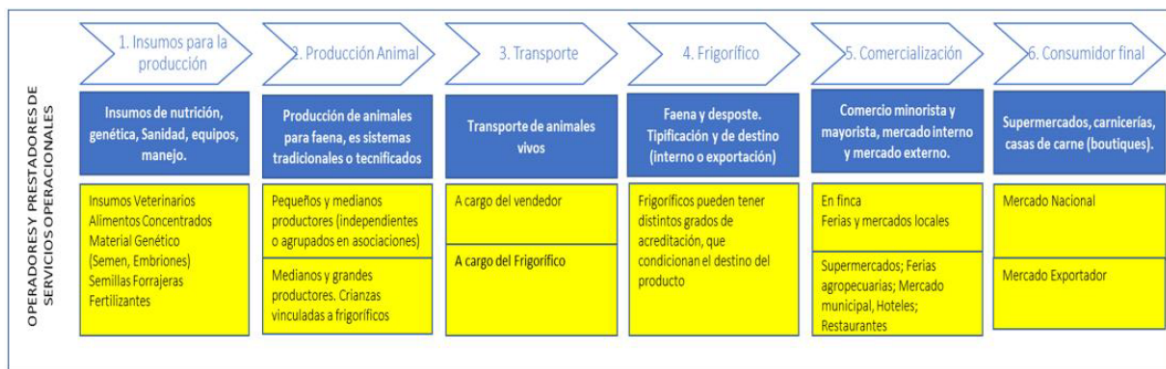
Figura 1, Representación (Simplificada) de la Cadena de Carne Bovina para el Mercado Interno



Fuente: Fundación Chile, 1998

La cadena productiva de la carne bovina se puede estructurar en seis etapas (Figura 2):

Figura 2, Cadena productiva de la carne bovina



Fuente: Odepa-Mercosur

El tamaño del mercado: El consumo de carne per cápita por habitante es de 26,7 kg anual y el de premium 8,3 kl anual. La empresa intentará ingresar con una intensidad de participación de del 1%, siendo el mercado objetivo de kl 118 mil de carne al año, que equivale a CLP 922 millones (US\$ 1,3 millones). Ver los cálculos de estimación en el Anexo 1 y 2: Estudio de mercado de carne bovina y análisis del nicho de mercado. Para mayores detalles favor consultar en la parte I redactada por Armando Garcia

2.1.1 Macroentorno:

En el anexo 2, se puede observar el análisis PESTEL. Para mayores detalles, favor consultar en la parte I redactada por Armando Garcia.

Los planes de acción se presentan en el capítulo N°8 del plan de negocios

2.1.2 Análisis Competitivo

En el anexo 3, Análisis Competitivo se muestra el análisis de las 5 fuerzas completo.

A continuación, se muestra las principales conclusiones:

- a) Amenaza de nuevos entrantes; eexisten alta barreras de entrada fitosanitarias. Se demuestra que países que no operan en el mercado como Colombia y México, lograron cumplir las exigencias sanitarias.
- b) Amenaza de productos sustitutos; los consumidores aprendieron a distinguir cual es carne y corte Premium.
- c) Poder de Negociación de los proveedores; está determinado por el nivel del canal y por la fortaleza del proveedor. En Chile, el 65% de la comercialización de la carne la concentran 6 empresas (Walmart Chile 16%; Marfrig Chile 13,3%; Rendic hermanos 12,3%; Cencosud 11,2%; Socosur 7,5% y Comercial cerrilos 4,8%).
- d) Poder de negociación de los clientes; es baja. De igual manera los consumidores (usuarios) de carne Premium, son personas que están dispuestas a pagar por un buen producto.

- e) Rivalidad entre competidores; la rivalidad es fuerte en cuanto al uso de las cadenas de distribución y merchandising, como la mejor ubicación en las góndolas de los supermercados.

Para mayores detalles, favor consultar en la parte I redactada por Armando Garcia.

2.2 Competidores

A continuación, se muestra la clasificación de competidores.

Figura 3, Clasificación de competidores, industria de la carne bovina



Fuente: Elaboración propia

Los importadores directos; como la empresa Mafrig, Socosur, Comercial Cerrillos y Comercializadora Interandina, distribuyen a los grandes supermercados y carnicerías de cadenas. Los supermercados; se abastecen de productos importados de manera directa y de carne nacional a través de los frigoríficos locales. Las carnicerías de cadena; reciben carne en su mayoría nacional y en algunos casos importada. Las tiendas boutique; comercializan los mejores cortes tanto nacional como importado. Las carnicerías independientes; en su mayoría sólo comercializan carne nacional.

Los principales países de donde se importa carne son: Brasil y Paraguay con el 50% y 30% de participación, respectivamente. Colombia y México; cumplieron requisitos fitosanitarios y de acuerdo con el reportaje del periódico El Deber de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra de Bolivia, de fecha 8 de marzo de 2019, las entidades sanitarias de Chile y Bolivia conformaron una mesa de trabajo en Santiago de Chile (Ver Anexo 3, periódico El Deber).

Para mayores detalles, favor consultar en la parte I redactada por Armando Garcia.

Tabla 1, Fortalezas y debilidades de los competidores

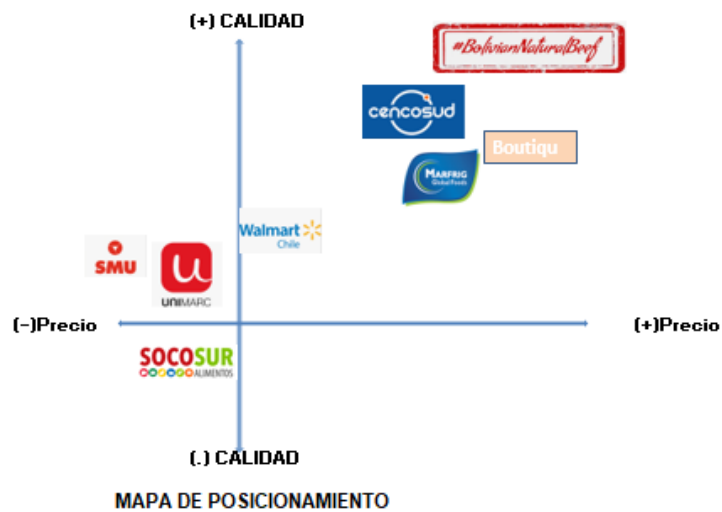
Clasificación	Competidor	Fortalezas	Debilidades
Importadores directos	Mafrig, Socosur, Comercial Cerrillos y Comercializadora Interandina.	Mejores precios por volumen	Pedidos mínimos de compra, poca flexibilidad y bajo nivel de fidelización
Supermercados	Walmart (Lider) con 16%, Mafrig con 13,3%, Rendic hermanos con 11,2%, Censosud con 11,2% y - Censosud con 11,2%.	Logística y cadena total de distribución propia. Control y ventas al cliente. Presencia a nivel nacional. Economía, excelente capacidad económica y financiamiento	Precios altos, competencia interna entre supermercados, exigen exclusividad a sus proveedores y plazos de pago a proveedores altos
Carnicerías de cadenas	El Carnicero, Carnes Darc, Doña carne y otros.	Precios medios de mercado y mayor presencia (locales)	Bajo nivel de servicio y no cuentan con sistemas de control e inventarios
Tiendas boutique	Empresas FT, Meat me, Corte Criollo, Mollendo con Black Beef y Chile Beef.	Mejores presentaciones y Merchandising	Altos precios
Carnicerías independientes	La buena carne, La reinita, Mercado Matadero de Santiago y otros.	Mejores precios	Poca variedad de productos (nacional)

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que: se considera carne *premium* a la carne chilena, argentina, uruguaya y EE.UU. y que, los competidores directos de la carne Brangus, son Wagyu y Angus, por lo tanto, el producto de la empresa se encuentra ubicado en la parte superior en el mapa de posicionamiento..

Figura 4, Mapa de posicionamiento





Fuente: Elaboración propia

El eje calidad representa el grado de ternura, sabor y jugosidad; que se logra con la alimentación balanceada. Por otro lado, el eje precio, SMU y Unimarc son los que mejores promociones y precios mantiene (Ver anexo 13, Supermercados más caros y más baratos – Diario la segunda 10 agosto 2017)

2.3 Clientes

De acuerdo con el estudio realizado, los clientes de la industria se dividen en dos grupos:

Macrosegmentos; Supermercados mayoristas, que son las grandes cadenas existentes a nivel nacional, supermercados de cadenas pequeñas existentes en algunas comunas del país, carnicerías, restaurantes y el cliente final que son las familias chilenas.

Micro segmentos; Supermercados que venden carne al vacío *premium*, friales y carnicerías *premium* ubicadas en comunas, restaurantes especializados y personas e influenciadores que consumen y buscan carne *premium* a nivel nacional.

Los clientes de la empresa serán cadenas de restaurantes de carnes a la parrilla que satisfacen al GSE ABC1 y C2 de la Región Metropolitana, con al menos un restaurante en las comunas de Santiago Centro, Providencia, Las Condes, Vitacura, y Lo Barnechea.

El usuario del producto “Carne Brangus” serán los clientes de los restaurantes (comensales) y los *chefs*, ubicados en las comunas mencionadas y enfocados a los segmentos previamente señalados.

Para mayores detalles, favor consultar en la parte I redactada por Armando García.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios a desarrollar por la empresa se basa en el modelo CANVAS que consta de 9 puntos clave, que se detallan a continuación

Figura 5, CANVAS

Proyecto importación de carne - CANVAS

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relación con el cliente</i>	<i>Segmento de clientes</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor de carne en Bolivia. - Empresa Frigorífica. - Servicio Agrícola Ganadero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visita semanal a cada cliente. - Confirmación de OP para el proceso de importación. - Importación de carne (logística y transporte). 	<ul style="list-style-type: none"> - Finos cortes con una adecuada maduración. - Precios competitivos, bajo el promedio del mercado. - Tiempos de respuesta rápida por la cercanía a la fuente de abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación personalizada con el cliente. - Sistema de control de inventarios - Atención pre y post venta. 	<p>Ciudadanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadenas de restaurantes de carnes a la parrilla con presencia en la Región Metropolitana. Con al menos 1 restaurante en Santiago Centro, Providencia, Las Condes y Vitacura. - Poder atender al menos un máximo de 3 cadenas o en total 10 locales. <p>Usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Familias o personas que les gusta las parrillas de cortes premium, que asisten a restaurantes especializados en carnes a la parrilla de la Región Metropolitana
	Recursos clave	<ul style="list-style-type: none"> - Atención pre y post venta, y soporte en condiciones de almacenamiento 	Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> - Frigorífico tercerizado (almacenamiento) - Logística (transporte). - Carta de crédito para la importación. - Autorización de importación emitida por el SAG. 	<p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación directa a cada cadena de restaurantes. - Comunicación a través de página web y telefónica <p>Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se abastecerá con vehículos de carga refrigerada (tercerizada) 		
Costos		Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Producto (carne). - Aranceles. - Transporte (internacional y local). - Almacenamiento en frigorífico - Local (oficina) y servicios básicos (agua, luz, internet y teléfono) 		<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por la venta de carne. - Forma de pago: al contado y crédito 30 días. - Tipo de pago: Transferencia electrónica o cheque. 		

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Propuesta de valor: Importar y comercializar “Carne Brangus”

3.1.2 Segmento de Cliente y Usuarios: Cadenas de restaurantes de carnes a la parrilla que estén enfocados en satisfacer al GSE ABC1 y C2 de la Región Metropolitana, comunas de Santiago Centro, Providencia, Las Condes, Vitacura, y Lo Barnechea. Los usuarios serán los clientes de los restaurantes (comensales) y *chef's*.

3.1.3 Relación con el cliente: Servicio atención al cliente a través de la página web, mail, *call center*, tienda, agente de ventas, personal de distribución, marketing B2B.

3.1.4 Canales: Página web, tienda, chofer y peoneta de despacho en camiones refrigerados especiales, call center y agente de ventas.

3.1.5 Actividades Claves: Proceso de importación (logística y transporte manteniendo la cadena fría)..

Adicionalmente, la relación con el proveedor Fridosa en Bolivia.

3.1.6 Recursos Claves: Capital, frigorífico tercerizado (almacenamiento), Logística (transporte refrigerado), hosting web, RRHH, teléfonos celulares.

3.1.7 Partners: El principal socio es la empresa Fridosa, frigorífico en Bolivia, dedicado a la comercialización y exportación de “Carne Brangus”.

3.1.8 Fuente de Ingreso: Ventas diarias, semanales, mensuales con boletas o facturas a través de la página web, call center, tienda propia y/o agentes de ventas.

3.1.9 Estructura de Costos: i) Costo de operación; producto *ExWork* en planta faenadora de Bolivia, aranceles y logística internacional, almacenamiento en frigoríficos y flete interno nacional; ii) Gastos de operación: sueldos, hosting página web, arriendo de oficina, luz, agua y teléfono; y iii) Gastos de comercialización: publicidad en radios, web y redes sociales, revistas, asistencia a ferias gastronómicas y *merchandising*.

3.2 Descripción de la empresa

Quiénes somos

BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef); es una empresa importadora y comercializadora de carne *premium*, con origen el año 2019 por dos alumnos de la Universidad de Chile, el tipo de carne en el que se especializa en Brangus, por contar con una textura más blanda y jugosa, se obtiene de animales jóvenes, de excelente peso y posee un excelente "marmoleo", adecuada distribución de la grasa dentro de las fibras musculares.

Misión

BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef); es una empresa importadora y comercializar carne bovina refrigerada *premium* de la raza Brangus, alimentada con granos y forrajes seleccionados en los campos de Bolivia; que le permiten alcanzar la terneza, sabor, jugosidad, color y marmoleo para satisfacer las necesidades de las cadenas de restaurantes y distribuidores de carne Premium en Santiago de Chile.

Visión

Ser la empresa líder en Chile en la importación y comercialización de carnes *premium* en forma sustentable y cumpliendo con las exigencias de los clientes en términos de calidad del producto y confiabilidad de entrega.

Para mayores detalles, favor consultar en la parte I redactada por Armando Garcia.

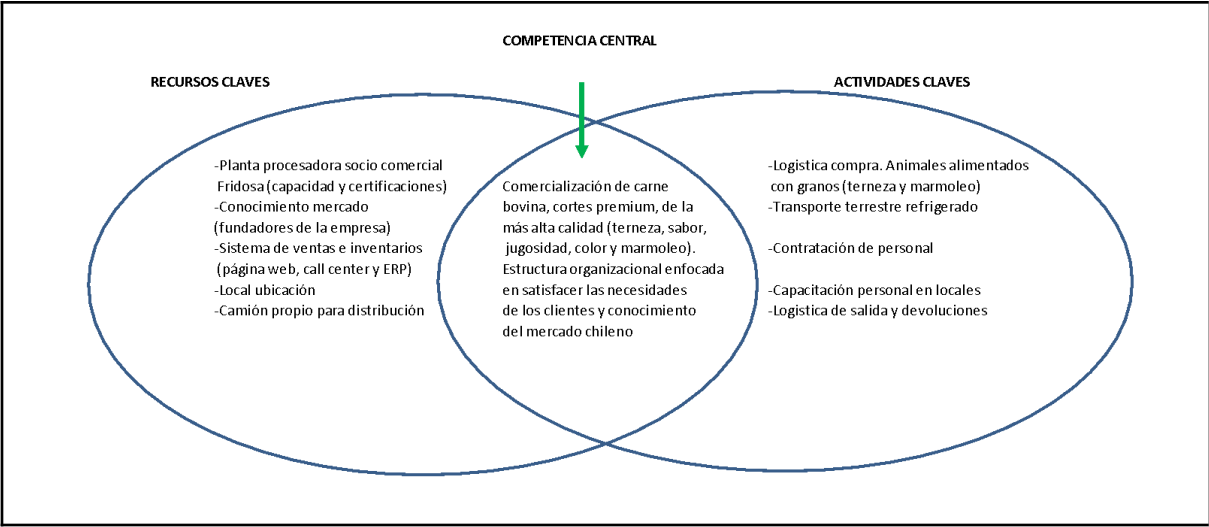
3.2.1. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es disponer de un producto de alta calidad. Alimentada con granos y forrajes seleccionados; que permiten obtener ternera, sabor, jugosidad, color y marmoleo. Esto se logra gracias al socio comercial y al conocimiento del mercado.

- Valiosa: Tener relación con los principales productores y frigoríficos de Bolivia.
- Rara: Conocer el mercado y cultura chilena.
- Difícil de Imitar (en función del tiempo): Habilidades que otras empresas no pueden desarrollar fácilmente. Dado que la competencia que importa de Brasil o Paraguay envían sus mejores cortes a otros mercados más atractivos.

Para mayores detalles, favor consultar en la parte I redactada por Armando Garcia.

Figura 6, Identificación de competencia central



3.2.2. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es enfoque con diferenciación.

Enfoque; dado que la intención es satisfacer al segmento socioeconómico ABC1 y C2 de las comunas de Santiago centro, Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea de la Región Metropolitana.

Diferenciación; dado que el producto son cortes Premium de ganado alimentado con granos, que permiten alcanzar la terneza, sabor, jugosidad, color y marmoleo.

En el cuadro siguiente, se realiza el análisis VRIO.

<u>Recurso/capacidad</u>	<u>V</u>	<u>R</u>	<u>I</u>	<u>O</u>
Producto que genera una experiencia inigualable, originado en un tipo de res especial único, con un sabor insuperable y una marca registrada "Brangus".	Si	Si	Si	Si

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

El mercado mundial de la carne vacuna está en crecimiento, demandas insatisfechas y precios cada vez más altos. Según estimaciones de la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

La renta per cápita, cada ve más alta, en países emergentes hace que el consumo de alimentos con mayor valor agregado aumente.

El consumo en Chile a aumentado. Desde el año 2001; el consumo era 70,5 kl de carne por cada habitante y esa cifra subió a 93 kl el año 2017.⁷

Otra característica importante del consumidor chileno es que en general se prefiere carne magra o extra magra y están dispuestos a pagar mejores precios hasta un 50% más, por carnes, que tengan atributos de alta calidad.

Es así, la empresa tiene una estrategia de crecimiento futuro, razón de esto es que se invertirá constantemente en mejora de procesos y la cadena logística. Además, se considera

⁷ Análisis del consumo de carne en Chile - (<https://bit.ly/2Qch8wq>).

que a largo plazo una estrategia de crecimiento geográfico, ampliar a partir del sexto año la distribución a las principales ciudades de Chile como Valparaíso, Concepción, La Serena y Antofagasta. Integración vertical hacia adelante en Santiago, a partir del sexto año evaluar contar con frigoríficos propios y camiones de reparto.

Para mayores detalles, favor consultar en la parte I redactada por Armando Garcia.

3.4 RSE y sustentabilidad

La empresa BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef), es consciente del impacto de la industria y busca que sus operaciones sean sustentables en lo económico, social y ambiental.

Para cumplir lo anterior es que la empresa ha fijado 6 valores internos:

- Honestidad: La sinceridad y la verdad prevalecerá en todas las relaciones.
- Vocación de servicio: Enfocado en los clientes y siempre buscando superar expectativas.
- Iniciativa: Aportar con nuevas ideas propias para mejorar los procesos y servicios.
- Compromiso con la comunidad: Entender las necesidades de las comunidades y contribuir al desarrollo de los agricultores y ganaderos.

Se incentivará que las comunidades agropecuarias cultiven granos que alimenten al ganado bovino, como cultivo alternativo a la hoja de coca.

- Compromiso con el medio ambiente: Proponer que el estiércol no se almacene al aire libre, para reducir la generación de metano.
- Trabajo en equipo: con todos los socios de la cadena productiva.
- Respeto: Mantener una actitud permanente de respeto con colegas, colaboradores, clientes y proveedores.

Para mayores detalles, favor consultar en la parte I redactada por Armando Garcia.

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

La empresa se centrará en dos objetivos:

- i) Posicionar la marca BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef).
- ii) El producto “Carne Brangus” en la mente del segmento objetivo, que en este caso serán los administradores y los *chef*s de los restaurantes

Para eso se debe crear una experiencia inigualable en el consumo, a través de diferenciar la textura y sabor, generando placer y satisfacción. Para ello promocionará los cortes *premium* resaltando las características: sabor, textura y preparación.

El objetivo es que los clientes asocien a la marca por medio de una campaña de posicionamiento que sugiera: carne blanda y jugosa de sabor insuperable. Mostrando las características y aportes nutritivos de cada corte, tales como: cantidad de fibras muscular, marmolado de grasa, suavidad, jugosidad y tipo de preparación.

Para más detalles ver Anexo 9, cuadro resumen objetivos de Marketing.

La cuantificación del plan de marketing será:

- Lograr en el primer año de operación que la marca cause un interés.
- Incrementar en 10 clientes el primer año y así generar un incremento en ventas de CLP 897 mil por cliente.
- Obtener un aumento de 12 clientes el segundo año.
- Mantener alta la satisfacción Calidad/Precio, a través de encuestas realizadas por internet.
- Lograr un promedio mensual de 10 visitas en página web.
- Aumento en ventas de un 100% anual.

Los indicadores para considerar serán los siguientes:

- Número de ventas mensual originado en marketing (1 cliente por mes)

- Cantidad de Tn vendidas mensualmente (Tn 100 por cliente)
- Indicador (ratio) = $\% \text{ incremento ventas} / \% \text{ incremento publicidad}$ ($>0,8$)
- Obtener una puntuación promedio mayor a 5/7 de satisfacción Calidad/Precio, el cual será medido a través de encuestas realizadas por la página web.

Para mayores detalles, favor consultar en la parte I redactada por Armando Garcia.

4.2 Estrategia de segmentación

El plan de marketing de BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef), consistirá en 2 estrategias de segmentación:

4.2.1 Macro segmentación

Dentro esta segmentación se puede señalar que la estrategia estará enfocada en:

- Geográfica
- Demográfica
- Psicográfica

4.2.2 Micro segmentación

Se encuentran supermercados a nivel nacional, supermercados por regiones, carnicerías, restaurantes, friales, familias e individuos.

4.3 Estrategia de producto / servicio

El producto que importará y comercializará la empresa, “BNF Carne Brangus” de origen de Santa Cruz en Bolivia.

La venta se realizará en cortes premium sellados al vacío y en cajas de cartón, con información que permita promocionar que la raza Brangus, creada en 1912⁸, un animal para

⁸ www.redbrangus.org, de la International Red Brangus Breeders Association.
www.int-brangus.org, de la International Brangus Breeders Association
www.brangus.org.ar, de la Asociación Argentina de Brangus
www.brangusworld.com, la Asociación Mundial de criadores de Brangus
www.americanredbrangus.com

carne que conserva las características del Angus, como la alta calidad de la carne y el engorde rápido, El resultado de esta mezcla es la obtención de un carne más blanda y jugosa, debido a que se obtiene de animales jóvenes (inferiores a 28 meses de edad), de excelente peso y criados especialmente para la producción de carne y de sabor insuperable, ya que posee un excelente “marmoleo”.

Para mayores detalles, favor consultar en la parte I redactada por Armando Garcia.

4.4 Estrategia de precio

De acuerdo con datos, cifras de ODEPA y Asociación Chilena de Carne A.G., el precio por tonelada de carne importada es la siguiente:

Gráfico 3, Precio por tonelada de carne importada

<u>País</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>		<u>Precio</u>
	<u>Tn</u>	<u>Tn</u>	<u>Participación</u>	<u>US\$ x Tn</u>
Brasil	42.776	82.522	50%	4.427
Paraguay	70.153	49.350	30%	4.907
Argentina	20.920	24.573	15%	5.899
EE.UU.	6.573	5.619	3%	7.609
Uruguay	3.888	3.222	2%	
Canadá	298	300	0%	
TOTAL	144.608	165.586		

Fuente: ODEPA y Asociación Chilena de Carne A.G

El precio más barato por kilo puesto en Chile es el de Brasil a \$3.055 CLP y el más alto es el estadounidense a \$ 5.250 CLP y tal como se explica en el inciso 2.2 de competidores, el precio de carne premium oscila entre CLP 8 mil y CLP 19 mil, siendo la carne Wagyu la más costosa.

Dada la información anteriormente presentada, la empresa ha decidido fijar un precio de \$8.970 por kilo de "Carne Brangus", posicionándose en la escala más baja de precios premium, obteniendo un margen bruto cercano al 60 %.

La estrategia de precio, basada en la diferenciación del producto, espera posicionarlo como un producto premium, de buen sabor y un gran aporte gastronómico.

4.5 Estrategia de distribución

Para la estrategia de distribución la empresa tiene pensado canalizar sus ventas de dos formas:

i) Contar con un agente de venta, *call center* o página web, serán entregados mediante una camioneta directo al restaurante o al lugar de despacho indicado por el cliente, dicha camioneta será manejada por dos personas, un chofer y un ayudante, que será el encargado de bajar y entregar los productos.

Para esta alternativa de distribución la empresa ha decidido adquirir dos camionetas Peugeot Boxer, ya que esta camioneta tiene una capacidad máxima de 1.440 kilos de carga.

ii) Entrega directa en el local ubicado en el mismo frigorífico, el que constará con una persona encargada para entregar los productos solicitados en forma presencial, para ello se requerirá de personal calificado y un sistema informático.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Será de forma multicanal, centrándose en 5 canales, estos son:

1. Página web: con información relevante de la empresa y el producto. Sección donde poder cotizar pedidos.
2. Agentes de ventas: el primer año la empresa contará con 1 agente de ventas desde el inicio, a contar del segundo año se tendrá una dotación de 2 agentes de venta, los cuales

estarán día a día entregando toda la información a los clientes actuales y potenciales del producto, mediante reuniones comerciales, emails o llamando directo al cliente.

3. Call Center de atención al cliente y tienda propia.
4. Eventos gastronómicos y culinarios.
5. Alianzas estratégicas con escuelas e institutos de cocina.

Para mayores detalles, favor consultar en la parte I redactada por Armando Garcia.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de la demanda y crecimiento anual que proyecta la empresa se basa principalmente en dos factores: i) nivel macroeconómico; y ii) nivel microeconómico.

A nivel macroeconómico, se obtuvo información del Banco Central de Chile, que señala que el PIB de Chile crece en promedio a un 1.93%⁹, información de los tres últimos años, lo que deja en evidencia un crecimiento constante, indicando además que la producción de bienes y servicios esta activa y con proyecciones de crecimiento futuro entre el 3% y 4%.

A nivel microeconómico, se analizó información principalmente en dos variables: i) crecimiento del consumo per cápita de carne en Chile, en el caso del ganado vacuno pasó de 19,9 Kg el 2012 a 26,7 Kg para el 2018, este crecimiento constante se debe a: la estabilidad económica y al aumento en la capacidad de compra; y ii) incremento de restaurantes en Chile¹⁰, donde se obtuvo que el crecimiento de nuevos restaurantes constituidos durante los años 2016 y 2017 fue de 230, adicionalmente, se pudo obtener que el crecimiento en ventas anuales, de este mismo grupo paso de MM\$ 1.448 en el 2014 a MM\$ 1.573 en el año 2016 lo que representa un 8.63% más que el periodo anterior.

De la información obtenida en los estudios de mercado y la entregada por SII, se determinó que el total de restaurantes de la región Metropolitana que buscan satisfacer al GSE ABC1 y

⁹ Datos estadísticos del Banco Central de Chile

¹⁰ Corporación sociedad de Fomento Fabril SOFOFA y Servicio de Impuestos Internos SII

C2 es de 3.273, de los cuales 179 corresponden al mercado objetivo, en las cinco comunas mencionadas anteriormente.

De las investigaciones de mercado y entrevistas en profundidad con los administradores de restaurantes:

- 35% compra carne chilena y 65% importado,
- 86% se abastece de los frigoríficos y sólo el 12% de manera directa,
- 46% indicó que algunas veces obtiene carne de calidad tal como lo requieren,
- 42% de la carne *premium* que compran es chilena, 35% EE.UU. y 23% Argentina,
- 85% indica que el mercado tiene una demanda insatisfecha,
- 43% de los entrevistados valora la calidad, 33% precio y 23% certificaciones,
- 31% del corte más demandado es lomo vetado, 26% entraña, 24% lomo liso y 18% asado de tira,
- 100% indica que compraría de un nuevo proveedor,
- 62% indica que sí compraría carne de origen boliviano, siempre que sea de calidad y a un buen precio,
- Ninguno de los entrevistados tiene contratos a largo plazo, es decir, tienen la libertad de abastecerse de otros proveedores,
- Presentación de preferencia es envase al vacío mayor a 10 kl y pedidos de 3,7 A continuación; se muestra la tabla 2 con el resumen de ventas de los próximos 5 años:

La proyección de demanda y proyecciones de ventas son prudentes tomando en cuenta las toneladas producidas en el país de origen y con las proyecciones de crecimiento en el consumo de carne en Chile.

A continuación; en la tabla 3, resumen de la evolución de ventas mensual del primer año originadas por marketing.

Para mayores detalles, favor consultar en la parte I redactada por Armando Garcia.

Tabla 2, Venta comercial año 1

VENTA COMERCIAL												
	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Clientes	-	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
KI	-	-	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1.000
Precio	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804
Total ingreso mensual	-	-	780.390	1.560.780	2.341.170	3.121.560	3.901.950	4.682.340	5.462.730	6.243.120	7.023.510	7.803.900
Total ingreso acumulado	-	-	780.390	2.341.170	4.682.340	7.803.900	11.705.850	16.388.190	21.850.920	28.094.040	35.117.550	42.921.450

Fuente: Elaboración propia

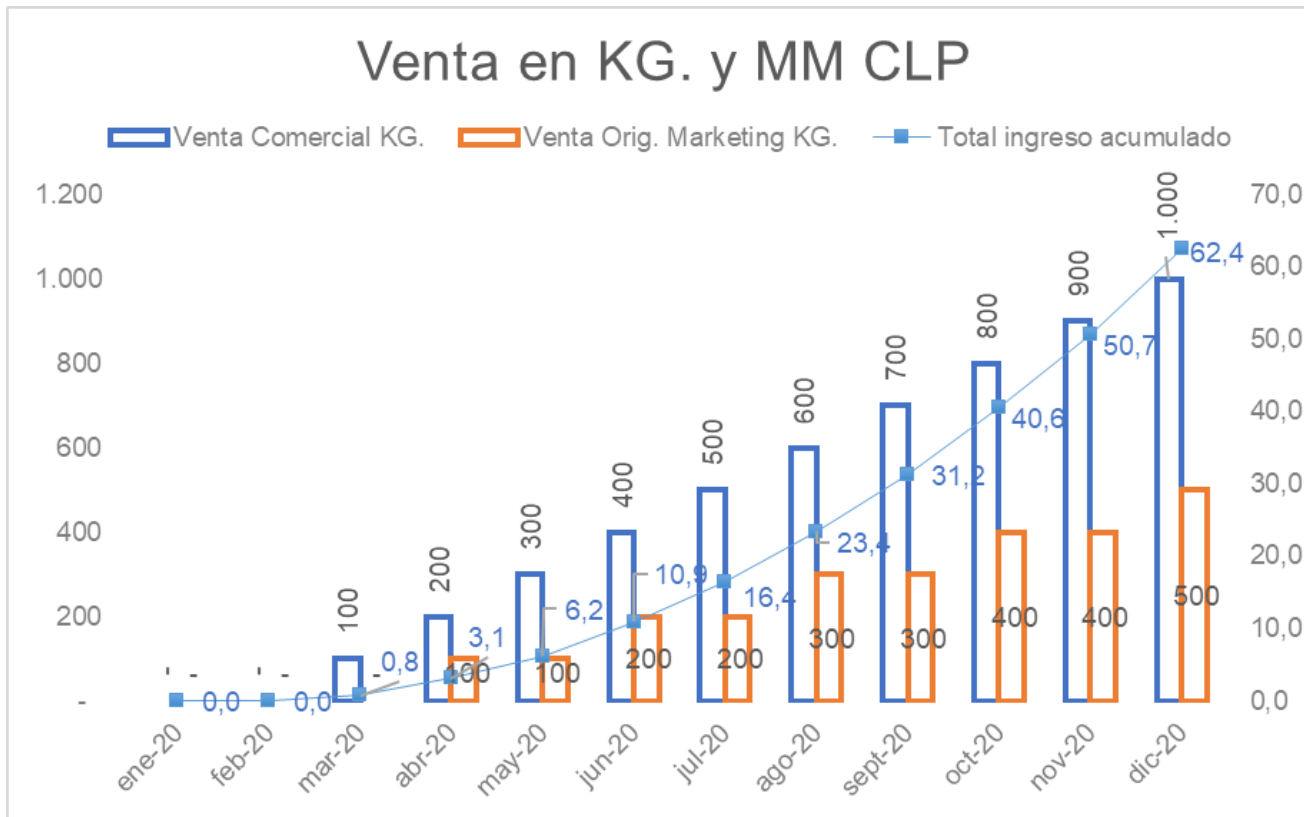
Ventas de originadas en marketing del primer año:

Tabla 3, Venta originada por marketing año 1

VENTA ORIGINADA EN MARKETING												
	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Clientes	-	-	-	1	1	2	2	3	3	4	4	5
KI	-	-	-	100	100	200	200	300	300	400	400	500
Precio	-	-	-	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804
Total ingreso mensual	-	-	-	780.390	780.390	1.560.780	1.560.780	2.341.170	2.341.170	3.121.560	3.121.560	3.901.950
Total ingreso acumulado	-	-	-	780.390	1.560.780	3.121.560	4.682.340	7.023.510	9.364.680	12.486.240	15.607.800	19.509.750

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4, Evolución de las ventas



Fuente: Elaboración propia

A continuación; se muestra la tabla resumen de proyección de ventas de los próximos 5 años:

Tabla 4, Proyección de demanda y ventas

	2020	2021	2022	2023	2024
Clientes	15	33	33	33	33
Kl x cliente	100	100	100	100	100
Total Kl - restaurantes	8.000	29.500	53.100	53.200	53.200
Total Kl - supermercados	-	-	5.000	5.000	5.000
Total en Tn	8	30	58	58	58
Precio de venta por kl	7.804	8.038	8.279	8.528	8.783
Costo por kl	3.150	3.245	3.342	3.442	3.546
Total ingreso CLP	62.431.200	237.121.502	439.623.264	453.664.715	467.274.656

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

La empresa enfocará sus esfuerzos en una campaña digital y de visita presencial con los clientes, para posicionarse en un grupo específico de clientes.

Gráfico 5, Cronograma de marketing

Bolivian Natural Beef	AÑO "0"						AÑO "1"- "3"													
	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	
Ferías de asado																				
Sitio Web																				
Redes sociales																				
Visita presencial																				
Degustaciones																				

Fuente: Elaboración propia

La empresa desea tener un plan con una inversión anual de CLP 55 millones, (CLP 4,5 millones mensual), tiene considerado contratar una agencia de medios, para el diseño de la página web y asesoría en redes sociales. Las visitas presenciales estarán a cargo de los gerentes y de los vendedores, las degustaciones se realizarán en los restaurantes que se visiten con los chef o parrilleros. El presupuesto de lo señalado es el siguiente:

- Página web CLP 500.000

- Sueldo vendedores CLP 800 mil cada uno
- 10 KG. por visita a cliente, con una inversión de CLP 87.900

5. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef), tiene dos pilares importantes que permitirán iniciar sus operaciones en el mercado chileno. Por un lado, el socio comercial y proveedor Fridosa (Frigorífico del Oriente SA) que tiene operaciones en Bolivia, cuenta con certificaciones HACCAH y ISO 22000 que garantiza la buena gestión de seguridad alimentaria. Por otro lado, el conocimiento de los fundadores del mercado chileno. El plan de operaciones la empresa la ha dividido en tres etapas que se detallan a continuación.

Etapa I Operaciones (año 0 al año 2):

- Que abarca desde la creación de la empresa, obtener los certificados y permisos de importación. Hasta la introducción del producto a las cadenas de restaurantes de la Región Metropolitana, comunas de Santiago Centro, Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea, que ofrecen a sus clientes cortes premium de primera calidad con preferencia a carne importada. Estos restaurantes buscan satisfacer a un grupo socioeconómico (GSE) ABC1 y C2.
- La empresa pasará de 2 a 6 empleados en esta etapa. La compra se realizará en incoterm DDP frigorífico en Santiago (Delivered Duty Paid, entregado derechos pagados en lugar de destino), quiere decir que el socio comercial proveedor Fridosa, se encargará de todos los costos y gastos hasta la bodega en Santiago. Para ello, utilizará un camión refrigerado de la empresa Transportes Terra Sur (flete principal tiene un costo de 0,8 USD/KG. mínimo camión refrigerado de 8 Tn). Se considera hacer pedidos de 4 Tn dos veces al año.

- En este periodo se subcontratará el frigorífico. El socio seleccionado por precio y ubicación es la empresa Storage (www.storage.cl), ubicado en Poeta Pedro Prado 1556, Quinta Normal, Santiago.
- Se contará con camión refrigerado de despacho propio de una capacidad de 1 Tn de carga el transporte de un camión con un chofer y un ayudante; en el despacho en local propio, se contará con un cajero, un ayudante de local y un sistema.
- El punto de venta será en un local alquilado ubicado en la misma comuna, que nos permitan atender las ventas directas. Para ello, se dispondrá de un cajero y un ayudante.
- La venta principal será vía telefónica y por página web. Se contará con una *community manager*, que a la vez hará la recepción de los pedidos telefónicos.
- Se contará con una gente de ventas, que visitará a los principales restaurantes. Dará a conocer la plataforma web por donde realizar los pedidos. Contará con un presupuesto de muestras, para traer a nuevos clientes.
- La planeación y control del inventario, se realizará en esta etapa mediante tablas dinámicas y una base de datos SQL. El lote de pedido como se menciona será de 4 Tn cada 3 semanas y dado que el plazo de entrega del proveedor es 1 semana (2 días de preparación y 3 días de transporte), se establecerá un inventario de 1 semana. De tal manera, que se garantiza que el producto sea lo más fresco posible.
- Se establecerá un pequeño BSC (Balanced Scorecard), con indicadores que permitan garantizar calidad, confiabilidad y flexibilidad. Por ejemplo; N° pedidos por web atendido en 24 horas; N° de correos y comentarios en redes, respondidos en 12 horas; N° de visitas del agente de ventas por semana; rotación del inventario; entre otros.

Etapa II Operaciones (año 3 al año 5):

- En esta etapa se considera que estará consolidado en las cadenas de restaurantes y se aplicará una estrategia de crecimiento tipo “desarrollo de nuevos mercados”. Con el fin de poder ingresar a las principales cadenas de supermercados de Región Metropolitana, comunas de Santiago Centro, Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea, que ofrecen a sus clientes cortes premium de primera calidad con preferencia a carne importada. Buscan satisfacer a un grupo socioeconómico (GSE) ABC1 y C2.

- La empresa pasará de 6 a 8 empleados en esta etapa. La compra se realizará en incoterm DDP frigorífico en Santiago (Delivered Duty Paid, entregado derechos pagados en lugar de destino), quiere decir que el socio comercial proveedor Fridosa, se encargará de todos los costos y gastos hasta la bodega en Santiago. Para ello, utilizará un camión refrigerado de la empresa Transportes Terra Sur (flete principal tiene un costo de 0,8 USD/KG. mínimo camión refrigerado de 8 Tn). Se considera hacer pedidos de 6 Tn. Cada 3 semanas.
- En este periodo se arrendará una propiedad de 450 m2 usada (oficina 80m2, bodega promoción de 60m2, aéreas de servicio 60m2 y patio de 250 m2). Se construirá una cámara frigorífica con deshumidificador para manejar de -3°C a 6°C. un costo de 40 MM CLP.
- Se contará con dos camiones refrigerado de despacho propio de una capacidad de 1 Tn de carga el transporte de un camión con un chofer y un ayudante; en el despacho en local propio, se contará con un cajero, un ayudante de local y un sistema.
- El punto de venta será en dos locales alquilados ubicado en la comuna de Quinta Normal, que nos permitan atender las ventas directas. Para ello, se dispondrá de un cajero y un ayudante por local.
- La venta principal será vía telefónica y por página web. Se contará con una *community manager*, que a la vez se encargará de la recepción de los pedidos telefónicos.
- Se contará con tres agentes de ventas, que visitará a los principales restaurantes. Dará a conocer la plataforma web por donde realizar los pedidos. Contará con un presupuesto de muestras, para traer a nuevos clientes.
- La planeación y control del inventario, se realizará en esta etapa mediante un software de la empresa B sale (<https://www.bsale.cl>), que nos permitirá monitorear el inventario en tiempo real y contar con indicadores de gestión. El costo es de 80 mil CLP/mes por 2 usuarios. El lote de pedido como se menciona será de 6 Tn cada 3 semanas y dado que el plazo de entrega del proveedor es 1 semana (2 días de preparación y 3 días de transporte), se establecerá un inventario de 1,5 semanas. De tal manera, que se garantiza que el producto sea lo más fresco posible.

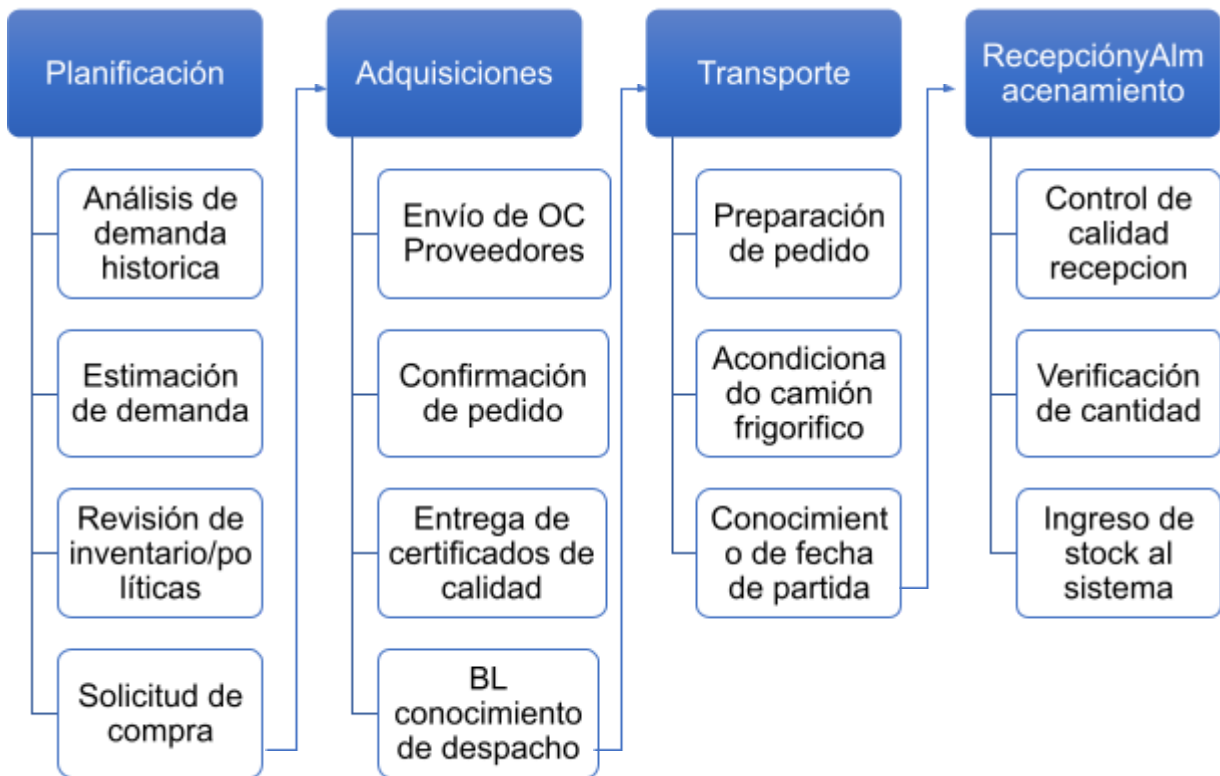
- Se establecerá un pequeño BSC (*Balanced Scorecard*) mediante el software B Sale, con indicadores que nos permitan garantizar calidad, confiabilidad y flexibilidad. Por ejemplo; N° pedidos por web atendido en 24 horas; N° de correos y comentarios en redes, respondidos en 12 horas; N° de visitas del agente de ventas por semana; rotación del inventario; entre otros.

Etapa III Operaciones (año 6 en adelante):

- En esta etapa se considera que se estará consolidado en las cadenas de restaurantes y supermercados en la Región Metropolitana. Se aplicará crecimiento geográfico, para ingresar en otras regiones como Valparaíso y Coquimbo.
- La empresa pasará de 8 a 10 empleados en esta etapa. La compra se realizará en incoterm DDP frigorífico en Santiago (Delivered Duty Paid, entregado derechos pagados en lugar de destino), quiere decir que el proveedor Fridosa, se encargará de todos los costos y gastos hasta la bodega en Santiago y luego se realizará flete interno a las regiones.

5.2 Flujo de operaciones

Figura 7, Flujo de operaciones



Fuente: Elaboración propia

5.3 Plan de desarrollo e implementación

A continuación, se muestra el plan de implementación de los primeros 18 meses

Gráfico 6, Cronograma de desarrollo e implementación

Bolivian Natural Beef	AÑO "0"												AÑO "1"-3"											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
I. Formación sociedad y giro en SII	■	■																						
II. Obtención Permiso Sanitario de importación		■	■	■	■	■	■																	
III. Negociación y contrato con proveedor exterior (Fridosa)				■	■	■	■																	
VI. Alquiler de oficina, local y frigorífico							■	■	■	■	■													
V. Obtención Permiso Sanitario de los locales										■	■	■												
VI. Contratación personal											■	■	■	■	■									
VII. Elaboración de Procedimientos y políticas											■	■	■	■	■									
VIII. Compra de materiales promocionales													■	■	■	■								
XI. Importación de muestras promoción												■	■	■	■			■	■	■				■
X. Capacitación del personal																								
XI. Asistencia a primeras ferias								■	■	■									■	■	■			■
XII. Importación del producto																■	■	■	■	■	■			■
XIII. Reunión bimensual de resultados									■						■			■				■		

Fuente: Elaboración propia

I. Formación sociedad y giro en SII "La sociedad será tipo SpA, por razones de flexibilidad, ingresar nuevos accionistas. Además, para realizar un aumento de capitales o para ingresar nuevos socios, no es necesario cambiar los estatutos de la sociedad, un punto importante en las SpA, es que esta permite tener acciones segmentadas, es decir, puede tener socios que solo tengan derecho a repartición de utilidad o solo a voto, según se determine.

Carece de grandes formalidades en su constitución de la sociedad, por ejemplo, para la creación de esta sociedad se puede hacer a través de un instrumento privado, firmado ante notario y protocolizado en su registro público."

II. Obtención Permiso Sanitario de importación. Desde marzo de 2019 ya hay acercamientos del Servicio Agropecuario y Ganadero (SAG) de Chile y técnicos de Bolivia del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG), conformaron una mesa de trabajo en Santiago de Chile para evaluar el estatus sanitario y fitosanitario de Bolivia para la exportación de carne. (Anexo 2: Periódico El Deber). Por tanto, esta etapa

consiste en homologar las certificaciones del proveedor Fridosa y presentarlos al SAG. Esta actividad es la más importante y define los tiempos de las demás etapas.

III. Negociación y contrato con proveedor exterior (Fridosa). Fridosa ya ha demostrado interés por ingresar al mercado chileno. Por el momento exporta a Perú e iniciará exportar a China-Rusia. Chile es un país más atractivo en términos de volumen/precio que el Perú. Se le propondrá ser representantes exclusivos y garantizar una compra de 4 a 6 Ton/mes los primeros 3 años.

Vi. Alquiler de oficina, local y frigorífico. El frigorífico será Store ubicado en Quinta normal, por precio y experiencia en el manejo de refrigerados. Se debe alquilar el local de oficina y el primer establecimiento de venta.

V. Obtención Permiso Sanitario de los locales. Se presentará al Seremi de Salud Metropolitana, legislación que está dentro de la reglamentación del Ministerio de Salud D.S. n° 977/1996, reglamento sanitario de los alimentos y D.S. n° 594/1996.

VI. Contratación personal. Para la contratación del personal se utilizará la empresa "Mando Medio" especializada en contratación, el costo de dicho servicio equivale al 30% sueldo bruto mensual de la persona a contratar

VII. Elaboración de Procedimientos y políticas. Se requieren elaborar procedimientos, flujos de procesos, políticas de seguridad y ética. Que nos permitan orientar a los colaboradores y alinearnos a una cultura de la empresa.

VIII. Compra de materiales promocionales. Se comprarán pancartas, afiches, mesa e implementos. Que permita a la empresa participar en ferias gastronómicas

XI. Importación de muestras promoción. Dentro del plan de operaciones se tiene como objetivo pasar de 5 eventos a 12 eventos al año. Para ello se importarán cortes *premium*. Los cuales se ofrecerán a chefs reconocidos y cadenas de restaurantes

X. Capacitación del personal. Se establecerá capacitaciones de procedimientos, políticas y técnicas comerciales para el personal. Estos cursos serán dictados por los gerentes de la compañía.

XI. Asistencia a primeras ferias. Se debe prever que las primeras ferias sean las de fiestas patrias, navidad y en el verano.

XII. Importación del producto. La importación se realizará con pedidos de 4 Tn cada 3 semanas. Se utilizará a la empresa Transportes Terra Sur en camión refrigerado

XIII. Reunión bimensual de resultados. La empresa hará reuniones bimensuales con el personal. Para evaluar el desempeño bimensual y recopilar ideas de mejora.

5.4 Dotación

Para cada una de las 3 etapas de operaciones la empresa ha definido la cantidad de personal requerida para iniciar, consolidarse y ampliar operaciones. El volumen de carne anual pasará de 8 a 58 Tn anual, para ello requerirá de 4 a 10 personas en el lapso de 5 años.

Los cargos estratégicos son: Gerente de marketing y finanzas, Gerente de administración y operaciones, agente de ventas y persona encargada del *call center*, que a la vez será el *community manager*.

Gráfico 7, Dotación por año

DOTACION	SALARIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Gerente Operaciones	1.500.000	1	1	1	1	1	1
Gerente A&F	1.500.000	1	1	1	1	1	1
Vendedor 1	800.000	1	1	1	1	1	1
Vendedor 2	800.000	1	1	1	1	1	1
Chofer 1	500.000	0	1	1	1	1	1
Chofer 2	500.000	0	1	1	1	1	1
Administrativo	600.000	0	0	1	1	1	1
Call venter	600.000	0	0	1	1	1	1
Ayudante local	500.000	0	0	0	0	0	1
Ayudante admi	500.000	0	0	0	0	0	1
Total personas		4	6	8	8	8	10
Nº locales		1	1	1	1	1	1
Nº Camiones		1	2	2	2	2	2

Fuente: Elaboración propia

6. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor de BNF Carnes Brangus (*Bolivian Natural Beef*) está conformado por sus dos socios directores, por un lado, Armando García Villegas, Ingeniero Comercial, Magister en Administración y Negocios con mención en Finanzas de la Universidad de Chile (Anexo 10: CV Armando García), Armando es quien ha dedicado parte importante de su tiempo en conocer y gestionar la importación de carne brangus, por lo que su participación como gerente de administración y finanzas es fundamental.

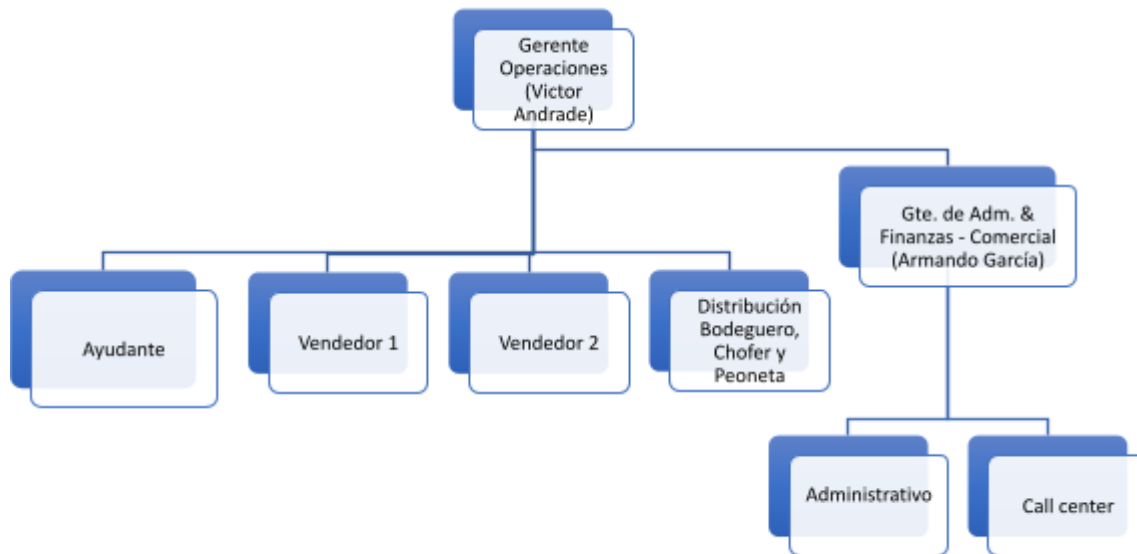
Por el otro lado, Víctor Andrade, Ingeniero y Magister en Administración y Negocios con mención en Finanzas de la Universidad de Chile (Anexo 11: CV Víctor Andrade), con amplia experiencia en el área de operaciones.

Ambos profesionales con varios años de experiencia laboral, asumiendo jefaturas y gerencias en áreas como; finanzas, contabilidad y operaciones, conocimiento que les permitirá poder abordar el desarrollo de esa empresa de manera íntegra, con la experiencia necesario cumplir a cabalidad con todo lo requerido para llevar a cabo el proyecto de manera exitosa.

6.2 Estructura organizacional

Dado que la empresa presenta unidades específicas, claramente diferenciadas, es que se ha decidido que la estructura organizacional de BNF Carnes Brangus será de tipo funcional, ya que esta permite aumentar la productividad y eficiencia de cada parte del equipo, permitiendo que cada trabajador o funcionario pueda concentrarse en su función específica, en el diagrama a continuación se detalla la estructura de la empresa (Tabla 16).

Gráfico 8, Organigrama Funcional



Fuente: Elaboración propia

La empresa será liderada por sus dos socios, Victor Andrade como “Gerente de Operaciones” y Armando García como “Gerente de Finanzas y Comercial”.

La Gerencia de Operaciones se tendrá a cargo los vendedores, chofer de camioneta, ayudante y a su vez control de inventario y bodega. La Gerencia de Administración y Finanzas tendrá a cargo un administrativo y el call center, dentro las labores se realizará la contabilidad, impuestos, recursos humanos y recepción de pedidos.

6.3 Incentivos y compensaciones

La empresa otorgará a sus empleados incentivos, beneficios y compensaciones de acuerdo con sus funciones y responsabilidades, esto quiere decir que existirán comisiones variables por ventas asociadas a los vendedores de la empresa, pero también existirán incentivos y beneficios para los demás trabajadores con contrato indefinido que se especifican a continuación:

- I. Aguinaldo: por concepto de fiestas patrias y año nuevo - navidad, cada empleado recibirá un monto líquido de \$80.000, lo recibirá dentro de su liquidación de sueldo del mes en cuestión.
- II. Día libre por cumpleaños: beneficio de un día libre remunerado a elección del trabajador, con la condición de ser usado en el mes de su cumpleaños.
- III. Beneficio Licencia Médica: a todo trabajador se le pagará los tres primeros días de licencia médica, solo para 1 licencia anual.
- IV. Seguro Complementario de Salud: todos los trabajadores contarán con un seguro de salud, para proporcionar una mayor seguridad y bienestar en la empresa.
- V. Almuerzo: beneficio para todo trabajador independiente del tipo de contrato, recibirá talonario mensual de cheques de restaurant con un valor diario de \$3.500.
- VI. Bono Anual: siempre que la empresa cumpla con las metas proyectadas y presupuestadas a fin del periodo, se pagará un 20% extra de sueldo.
- VII. Comisiones: todos los vendedores tendrán comisiones brutas asociadas a metas presupuestadas de forma mensual en términos de clientes y kilos.

7. Plan Financiero

7.1 Supuestos utilizados en las estimaciones del análisis financiero

La tabla a continuación detalla los principales supuestos utilizados para el análisis financiero del proyecto:

SUPUESTOS	DETALLE	OBSERVACIONES
Período de evaluación	5 años	Años 2020 - 2025
Tasa impuesto a las utilidades	27%	Ley impuesto a la renta, art. 20
Tasa impuesto al valor agregado	19%	Impuesto a las compras y ventas
IPC	3,0%	Promedio 2014-2017. Fuente Bcentral
Depreciación	Años según SII	Lineal
Arriendo de propiedad	5 años	Durante todo el proyecto
Cantidad de unidades de venta	100 tn mes	Por cada cliente se espera vender la cantidad señalada
Factor de estacionalidad mensual	Ingresos fijos	Cantidad fija acordada por cliente Tn 100 mes
Remuneraciones del personal	Fija y variable	Personal a contrato en el que se detalla los kpi's de cumplimiento para la remuneración variable
Costo de la empresa de remuneraciones al personal contratado	45% del sueldo liquido	Incluye impositivos, vacaciones, aguinaldos, provisión de años de servicio y seguro de cesantía
Días de atención	Todos los días del año	Se excluyen los feriados irrenunciables.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5, Resumen de supuestos utilizados

7.2 Estimación de ingresos

Se realizó una investigación de los precios de venta de carne premium de los importadores, frigoríficos y venta mayorista (friales) y de acuerdo con estrategia de precios descrita en el capítulo IV de este informe, se puede apreciar que el costo por kilo es CLP 3.621, cual se

utilizó como base para determinar e investigar el precio de los cortes premium en el mercado chileno, obteniendo un precio promedio de venta de mercado de CLP 8.970 pesos chilenos por KI.

La estimación de los ingresos mensuales para el primer año de operaciones (2020) y el segundo año, que se asume similar hasta el quinto año, se muestra a continuación:

VENTA COMERCIAL							VENTA ORIGINADA EN MARKETING						
N°	Meses	N° de clientes	Cantidad KI x cliente	Total KI mes	Precio x KI	Total ingreso x mes	N°	Meses	N° de clientes	Cantidad KI x cliente	Total KI mes	Precio x KI	Total ingreso x mes
1	ene-20	-	-	-	7.804	-	1	ene-20	-	-	-	7.804	-
2	feb-20	-	-	-	7.804	-	2	feb-20	-	-	-	7.804	-
3	mar-20	1	100	100	7.804	780.390	3	mar-20	-	-	-	7.804	-
4	abr-20	2	100	200	7.804	1.560.780	4	abr-20	1	100	100	7.804	780.390
5	may-20	3	100	300	7.804	2.341.170	5	may-20	1	100	100	7.804	780.390
6	jun-20	4	100	400	7.804	3.121.560	6	jun-20	2	100	200	7.804	1.560.780
7	jul-20	5	100	500	7.804	3.901.950	7	jul-20	2	100	200	7.804	1.560.780
8	ago-20	6	100	600	7.804	4.682.340	8	ago-20	3	100	300	7.804	2.341.170
9	sep-20	7	100	700	7.804	5.462.730	9	sep-20	3	100	300	7.804	2.341.170
10	oct-20	8	100	800	7.804	6.243.120	10	oct-20	4	100	400	7.804	3.121.560
11	nov-20	9	100	900	7.804	7.023.510	11	nov-20	4	100	400	7.804	3.121.560
12	dic-20	10	100	1.000	7.804	7.803.900	12	dic-20	5	100	500	7.804	3.901.950
				5.500		42.921.450				2.500			19.509.750
13	ene-21	11	100	1.100	8.038	8.841.819	13	ene-21	5	100	500	8.038	4.019.009
14	feb-21	12	100	1.200	8.038	9.645.620	14	feb-21	6	100	600	8.038	4.822.810
15	mar-21	13	100	1.300	8.038	10.449.422	15	mar-21	6	100	600	8.038	4.822.810
16	abr-21	14	100	1.400	8.038	11.253.224	16	abr-21	7	100	700	8.038	5.626.612
17	may-21	15	100	1.500	8.038	12.057.026	17	may-21	7	100	700	8.038	5.626.612
18	jun-21	16	100	1.600	8.038	12.860.827	18	jun-21	8	100	800	8.038	6.430.414
19	jul-21	17	100	1.700	8.038	13.664.629	19	jul-21	8	100	800	8.038	6.430.414
20	ago-21	18	100	1.800	8.038	14.468.431	20	ago-21	9	100	900	8.038	7.234.215
21	sep-21	19	100	1.900	8.038	15.272.232	21	sep-21	9	100	900	8.038	7.234.215
22	oct-21	20	100	2.000	8.038	16.076.034	22	oct-21	10	100	1.000	8.038	8.038.017
23	nov-21	21	100	2.100	8.038	16.879.836	23	nov-21	10	100	1.000	8.038	8.038.017
24	dic-21	22	100	2.200	8.038	17.683.637	24	dic-21	12	100	1.200	8.038	9.645.620
				19.800		159.152.737				9.700			77.968.765

Tabla 6, Estimación de ventas mensuales año 2020 – 2021

De acuerdo con la proyección de ventas futuras hasta el año 2024 y el precio de ventas fijado para el primer año y reajustado año a año según IPC, se alcanzan las ventas anuales que se exponen en la siguiente tabla:

	2020	2021	2022	2023	2024
Clientes	15	33	33	33	33
Kl x cliente	100	100	100	100	100
Total Kl - restaurantes	8.000	29.500	53.100	53.200	53.200
Total Kl - supermercados	-	-	5.000	5.000	5.000
Total en Tn	8	30	58	58	58
Precio de venta por kl	7.804	8.038	8.279	8.528	8.783
Costo por kl	3.150	3.245	3.342	3.442	3.546
Total ingreso CLP	62.431.200	237.121.502	439.623.264	453.664.715	467.274.656

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7, Estimaciones de ingresos para el período 2020- 2024

7.3 Plan de inversiones y financiamiento

Para la implementación del proyecto, se requiere una inversión inicial de CLP 54,4 millones, financiada 100% por el aporte de los socios. Dicha inversión inicial estará destinada a la compra de activos fijos, remodelación del local (oficinas y frigorífico), maquinas, equipos y vehículos etc. No se consideran inversiones adicionales durante el transcurso del período de evaluación del proyecto.

El detalle de la inversión inicial se detalla a continuación:

Items	Monto	Depreciación
<u>Instalaciones</u>		
Decoración /remodelación	20.000.000	2.500.000
Constitución, permisos, patente	680.000	136.000
Sub total	20.680.000	2.636.000
<u>Maquinaria y equipo</u>		
2 escritorios	600.000	120.000
2 computadoras	1.000.000	40.000
2 Telefonos celulares	1.200.000	400.000
Sub total	2.800.000	560.000
<u>Vehículo</u>		
2 camionetas con refrigeración	30.000.000	6.000.000
Sub total	30.000.000	6.000.000
<u>Software</u>		
Software control de inventarios	500.000	100.000
Página web y desarrollo	500.000	100.000
Sub total	1.000.000	200.000
Total Inversión	54.480.000	9.396.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8, Plan de inversión inicial

7.4 Inversión en capital de trabajo

La determinación del capital de trabajo se obtuvo considerando la necesidad de cubrir el máximo de déficit operacional que refleja el máximo negativo o ganancia del proyecto en un período de tiempo determinado. Para el primer año de funcionamiento la empresa espera tener un déficit operacional equivalente a CLP 34,6 millones de pesos, capital que deberá ser solicitado a los inversionistas.

En el Estado de Flujo de Efectivo se puede apreciar que para los años 2 en adelante, la empresa constará con flujo necesarios para poder operar sin inconvenientes de liquidez

CAPITAL DE TRABAJO												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos	-	-	780.390	2.341.170	3.121.560	4.682.340	5.462.730	7.023.510	7.803.900	9.364.680	10.145.070	11.705.850
Costos	(5.990.000)	(5.990.000)	(6.305.019)	(6.935.056)	(7.250.075)	(7.880.113)	(8.195.132)	(8.825.169)	(9.140.188)	(9.770.226)	(10.085.244)	(10.715.282)
Deficit operacional	(5.990.000)	(5.990.000)	(5.524.629)	(4.593.886)	(4.128.515)	(3.197.773)	(2.732.402)	(1.801.659)	(1.336.288)	(405.546)	59.826	990.568
Déficit acumulado	(5.990.000)	(11.980.000)	(17.504.629)	(22.098.515)	(26.227.030)	(29.424.803)	(32.157.205)	(33.958.864)	(35.295.152)	(35.700.698)	(35.640.872)	(34.650.304)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9, Capital de trabajo

7.5 Proyecciones del estado de resultados

La proyección del estado de resultados muestra el primer año una pérdida de CLP 44 millones y para los próximos 4 años las utilidades anuales, que se muestran, son los siguientes:

ESTADO DE RESULTADOS	2020	2021	2022	2023	2024
Total ingreso	62.431.200	237.121.502	439.623.264	453.664.715	467.274.656
Costos	(25.201.504)	(95.718.463)	(177.462.031)	(183.130.121)	(188.624.025)
Margen de contribución	37.229.696	141.403.038	262.161.233	270.534.594	278.650.632
	60%	60%	60%	60%	60%
Gastos de administración	(64.800.000)	(67.230.000)	(69.751.125)	(72.366.792)	(75.080.547)
Gastos de operación	(7.080.000)	(7.345.500)	(7.620.956)	(7.906.742)	(8.203.245)
Ebitda	(34.650.304)	66.827.538	184.789.152	190.261.060	195.366.840
Depreciación	(9.296.000)	(9.296.000)	(9.296.000)	(9.296.000)	(9.296.000)
Amortización	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)
Ebit	(44.046.304)	57.431.538	175.393.152	180.865.060	185.970.840
Ingresos financieros	-	600.000	3.000.000	6.000.000	9.600.000
Gastos financieros	-	-	-	-	-
Resultados antes de impuestos	(44.046.304)	58.031.538	178.393.152	186.865.060	195.570.840
Impuesto a la renta	-	(3.496.309)	(44.598.288)	(46.716.265)	(48.892.710)
Utilidad	(44.046.304)	54.535.230	133.794.864	140.148.795	146.678.130

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10, Proyección del estado de resultados

A partir del segundo año se genera un Ebitda positivo, por lo que el excedente de caja se invertida en fondos mutuos a una tasa promedio del 2% generando ingresos financieros.

7.6 Proyecciones del flujo de caja

A continuación, se muestra el flujo de caja proyectado del proyecto, por cinco años considerado la recuperación del capital de trabajo y la utilidad por la venta de los activos (valor residual). Esta muestra flujos positivos a partir del segundo año, lo que indica que a lo largo del tiempo se va amortizando la inversión inicial y el capital de trabajo aportado. Adicionalmente, se espera una adecuada capacidad de pago y liquidez al término de cada ejercicio y para todos los períodos de evaluación del proyecto.

FLUJO DE CAJA	1° ene 2020	2020	2022	2023	2024	2025
Utilidad después de impuestos	-	(44.046.304)	54.535.230	133.794.864	140.148.795	146.678.130
+ Depreciación	-	9.296.000	9.296.000	9.296.000	9.296.000	9.296.000
+ Amortización	-	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
+ Corrección monetaria	-	-	-	-	-	-
- Inversión de capital	(54.480.000)	-	-	-	-	-
- Inversión capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre	(54.480.000)	(34.650.304)	63.931.230	143.190.864	149.544.795	156.074.130
+ Nueva emisión de deuda	-	-	-	-	-	-
- Amortización de deuda	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre Equity	(54.480.000)	(34.650.304)	63.931.230	143.190.864	149.544.795	156.074.130
- Devolución de capital de trabajo	-	-	-	-	-	(34.650.304)
- Valor residual	-	-	-	-	-	18.050.000
Flujo de caja del proyecto	(54.480.000)	(34.650.304)	63.931.230	143.190.864	167.594.795	121.423.826

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11, Proyección del flujo de caja y proyección a 5 años

Flujo de caja a perpetuidad

FLUJO DE CAJA - PERPETUIDAD	1° ene 2020	2020	2022	2023	2024	2025
Utilidad después de impuestos	-	(44.046.304)	54.535.230	133.794.864	140.148.795	146.678.130
+ Depreciación	-	9.296.000	9.296.000	9.296.000	9.296.000	9.296.000
+ Amortización	-	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
+ Corrección monetaria	-	-	-	-	-	-
- Inversión de capital	(54.480.000)	-	-	-	-	-
- Inversión capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre	(54.480.000)	(34.650.304)	63.931.230	143.190.864	149.544.795	156.074.130
+ Nueva emisión de deuda	-	-	-	-	-	-
- Amortización de deuda	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre Equity	(54.480.000)	(34.650.304)	63.931.230	143.190.864	149.544.795	156.074.130
+ Valor terminal	-	-	-	-	-	748.016.314
Flujo de caja del proyecto	(54.480.000)	(34.650.304)	63.931.230	143.190.864	149.544.795	904.090.444

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12, Flujo de caja, escenario de continuidad infinita

7.7 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento de los flujos futuros de la empresa, se utilizó el método CAPM. Los datos base utilizados son:

Parámetro	Símbolo	Valor	Fuente
Beta desapalancado	β	0,55%	Asw ath Damoradan betas by sector (US): Real State General Diversify http://pages.stern.nyu.edu/adamodar/new_home_page/datafile/betas.html . In dustria food processing.
Tasa libre de riesgo	R_f	3,97%	Tasa de interés de los instrumentos del Banco Central de Chile y la Tesorería General de la República, mercado secundario. % años en pesos.
Premio por riesgo de mercado	$(R_m - R_f)$	5,78%	Asw ath Damoradan: Country Default Spreads and Risk Premium 2018: http://page.stern.nyu.edu/adamodar/new_home_page/datafile.html
Premio por start up	P_s	3%	Fuente: Universidad de Chile
Premio por liquidez	P_l	3%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13, Parámetros para la estimación de tasas de descuento

La tasa de descuento se obtiene al reemplazar los valores en la siguiente fórmula.

$$T_p = R_f + (R_m - R_f) * \beta + P_l + P_s, \text{ de donde se obtiene:}$$

$$T_p = 13,15\%$$

7.8 Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto considera una inversión de capital compuesta por: i) una inversión inicial de CLP 54,4 millones; y un ii) capital de trabajo de CLP 34,6 millones y la proyección de flujo de caja anual para los períodos 2020 – 2025 que se descuenta a una tasa del 13,15%, con una finalización del proyecto al quinto año, por lo que, en dicho año, se exige la devolución del capital de trabajo y se considera la venta de la totalidad de los activos.

Los resultados muestran que el proyecto es rentable ya que se obtiene un VAN positivo de CLP 231 millones y una tasa interna de retorno TIR de 53,6% y un período estimado de recuperación del capital de 2,5 años. Se puede concluir que para ambos casos el proyecto resulta atractivo, ya que presenta un VAN positivo y la TIR es mayor que la tasa de exigencia por los inversionistas que es de 13,15%.

Por otra parte, los análisis de sensibilidad precio y cantidad (variación +- 10%) arrojaron los valores que muestran la tabla a continuación:

ESCENARIO	VAN	TIR
Incremento en un 10% de las ventas	297.356.970	65,1%
Disminución de un 10% de las ventas	165.421.423	41,1%
Incremento en un 10% del precio de venta	249.380.425	52,6%
Disminución de un 10% del precio de venta	74.302.084	19,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14, Análisis de sensibilidad

7.9 Valor residual

El valor residual del proyecto se determinó incluyendo al quinto año el valor presente de los flujos futuros, calculado como un flujo de perpetuidad constante. Este considera una tasa de descuento $T_p = 14,53\%$ y se obtuvo un valor residual de CLP 748 millones. Por otra parte, la

evaluación financiera para este escenario, continuidad infinita, consideró el flujo de caja que se muestra en la tabla siguiente y arrojó como resultado un VAN de CLP 605 millones, una TIR= 74,4% y un periodo de recuperación del capital de 2,5 años.

7.10 Balance proyectado

La proyección de la situación financiera del proyecto para los períodos 2020 -2024, expone los activos, pasivos y patrimonio, de acuerdo con el siguiente detalle:

	<u>1° ene 2020</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>
Activos						
Circulante	34.650.304	(5.755.644)	7.613.451	27.009.835	40.352.884	54.738.817
Inversiones	-	-	34.525.000	139.492.875	274.010.269	413.445.422
Cuentas por cobrar	-	5.131.332	19.489.438	36.133.419	37.287.511	38.406.136
Activo fijo	54.480.000	54.480.000	54.480.000	54.480.000	54.480.000	54.480.000
(Depreciación acumulada)	-	(9.396.000)	(18.792.000)	(28.188.000)	(37.584.000)	(46.980.000)
PPM	-	624.312	2.371.215	4.396.233	4.536.647	4.672.747
Total Activo	89.130.304	45.084.000	99.687.104	233.324.362	373.083.311	518.763.122
Patrimonio						
Capital	89.130.304	89.130.304	89.130.304	89.130.304	89.130.304	89.130.304
Resultado acumulado	-	-	(44.046.304)	10.556.801	144.194.058	283.953.006
Resultado del ejercicio	-	(44.046.304)	54.603.105	133.637.257	139.758.949	145.679.811
Total Patrimonio	89.130.304	45.084.000	99.687.105	233.324.362	373.083.311	518.763.122
Total Pasivo + Patrimonio	89.130.304	45.084.000	99.687.105	233.324.362	373.083.311	518.763.122

Fuente: Elaboración propia

Al finalizar el primer año 2020, se tendrá una deficiencia de caja momentanea de CLP de 5 millones, que será solventada con un avance en cuenta corriente, la cual será pagada en el transcurso del segundo año al incrementar las ventas. Al ser una situación temporal de corto plazo el proyecto no considera necesario un crédito financiero.

Tabla 15, Balance proyectado

Complementando el análisis financiero se realizó el análisis de los siguientes indicadores.

Indices	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>
Rotación de cuentas por cobrar	30	30	30	30	30
Razón circulante	0,90	13,66	63,40	217,56	100
Ebitda /ventas	-56%	28%	42%	42%	42%
Ebit/ventas	-71%	24%	40%	40%	40%
ROA	-85%	52%	56%	37%	28%
ROE	-98%	55%	57%	37%	28%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16, Indicadores financieros

Las razones de rentabilidad ROE y ROA muestran valores favorables para el proyecto, pero decaen en el tiempo. Esto se produce porque a partir del tercer año se alcanza la máxima capacidad de ventas estimada y el patrimonio se fortalece con los resultados acumulados, esto debido a que no se estima distribución de utilidades a los accionistas.

El indicador Ebitda/ventas señala que la factibilidad del proyecto depende en gran medida en la eficiencia en las ventas. Por último, la razón de circulante indica que no existirán problemas de liquidez, lo que se debe principalmente a que el producto se vende a 30 días plazo.

8. Riesgos críticos

El plan de negocios de BNF Carnes Brangus, presenta los siguientes riesgos en su implementación y puesta en marcha, ligados a ámbitos legales, políticos, operacionales, financieros, técnicos y de estrategia.

Riesgos internos:

Tabla 17, Detalle de riesgos internos y mitigaciones

Riesgos	Tipo	Mitigación
Que la cadena de frio se rompa entre los frigoríficos y vehículos.	Alta	Se contará con controles de calidad semanales, revisando todo el proceso.
Pérdida de clientes por reclamos y malas experiencias.	Alta	Los gerentes deberán tener un contacto permanente con los clientes y más aun tomando en cuenta que estos serán 18 los primeros dos años.
Problemas en el control de calidad de la carne	Alta	Se verificará constantemente con los clientes que la carne provista sea siempre de alta calidad.
Falta de liquidez	Mediano	El gerente de A&F deberá realizar las gestiones para la cobranza a clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Riesgos externos:

Tabla 18, Detalle de riesgos externos y mitigaciones

Riesgos	Tipo	Mitigación
Cumplimiento de las normas fitosanitarias	Alto	Si bien las normas fitosanitarias las debe cumplir el frigorífico, los gerentes deben fiscalizar que se cumplan todas las normas.
Ingreso de nuevos competidores	Bajo	El Frigorífico Fridosa es el más grande del país productor y representa el 70% de producción.
Desabastecimiento	Bajo	La ganadería es uno de los principales rubros en el país productor y actualmente mantienen más de Tn 40 mil para su exportación.

Fuente: Elaboración propia.

Además, presentamos los Planes de acción del análisis PESTEL:

PLAN DE MITIGACION	PLAN DE OPERACIONES	PLAN DE MARKETING
El involucramiento de los gobiernos de Chile y Bolivia es fundamental en la solución o en la mitigación de los riesgos identificados.	Como parte de este proyecto se debe incluir un experto en logística internacional, con productos alimenticios o relacionado. El proyecto contará con un especialista que exporta medicamentos refrigerados a Bolivia vía terrestre (Laboratorios Abbott Chile)	A corto plazo que permita introducir y dar a conocer los atributos del producto (degustaciones y conectarnos con influenciadores)
Comprobar en Santa Cruz de la Sierra la inversión por parte de los ganaderos en la infraestructura que se debe tener para la trazabilidad del ganado.	A corto plazo, seleccionar a una empresa frigorífica que pueda distribuir los productos a los restaurantes de las comunas seleccionadas.	A mediano plazo, participar en programas y ferias gastronómicas, que promocienen el consumo de carnes.
PLAN DE MITIGACION	PLAN DE OPERACIONES	PLAN DE MARKETING
Apoyarnos de instituciones como la OMS, OCDE y los ministerios de Comercio Exterior de los países.	A mediano plazo, contar con servicio propio frigorífico de entrega de productos.	Preparar un plan de marketing que permita eliminar los prejuicios existentes hacia los productos bolivianos. Promoviendo la integración entre países, la búsqueda de la inclusión social y que el desarrollo de la ganadería, permite la reducción de cultivos clandestinos como la hoja de coca que puede afectar al continente.

Tabla 19, Planes de acción del análisis PESTEL

9. Propuesta inversionista

9.1 Estrategia de financiamiento

La estrategia de financiamiento del proyecto será la emisión de 89.130 acciones ordinarias valorizadas a CLP 1.000 cada una, para obtener un monto de CLP 89 millones, destinado a cubrir el inicio de sus operaciones. El capital propio será equivalente al monto de esta inversión y tiene como objetivo financiar el arriendo del local comercial, su remodelación y los dos vehículos de transporte refrigerado, además, la necesidad de un mes de capital de trabajo. Para los años posteriores no se requerirá de nuevas emisiones de acciones ya que se estima que con el capital proveniente de la operación del proyecto financiará la operación para el resto de los períodos.

9.2 Oferta para el inversionista

BNF Carnes Brangus será una sociedad por acciones compuesta por dos accionistas que emitirá 89.130 acciones. Quienes deseen participar del proyecto como inversionistas tendrán acceso a 44.476 acciones ordinarias (49,9%) equivalente a CLP 44,4 millones, que reportarán utilidades en la medida que las operaciones de la empresa se ejecuten de acuerdo con lo planificado y las condiciones del mercado se mantengan estables. Para compensar la confianza en el proyecto, se ofrece una tasa de retorno mayor a la que otros negocios o entidades financieras podrían entregar, sustentado por los resultados obtenidos en la proyección de sus flujos, los cuales reportan un VAN 231 millones una tasa interna de retorno del 53,6%. Los dividendos a los accionistas se pagarán al final del periodo de evaluación del proyecto.

10. Conclusiones

El producto que busca ofrecer la empresa "BNF Carnes brangus", de origen Santa Cruz en Bolivia, se caracteriza por ser una res con una textura más blanda y jugosa, debido a que se obtiene de animales jóvenes (inferiores a 28 meses de edad), de excelente peso y criados especializados para la producción de carne, de sabor insuperable, con un excelente "marmoleo", adecuada distribución de la grasa dentro de las fibras musculares.

La empresa desea enfocar sus esfuerzos en restaurantes enfocados en un segmento socioeconómico ABC1 y C2 de la región Metropolitana, el cual se estima en 179 restaurantes especializados en carne a la parrilla, con consumo per cápita mensual promedio de 26,7 kilos, según la investigación de mercado realizada.

La clave del éxito es satisfacer la demanda de los clientes, en calidad premium y a tiempo.

Para llevar a cabo el proyecto se requiere una inversión inicial de CLP 89 millones de pesos, los cuales serán aportados el 50,1% por 2 y 49,9% por inversionistas. La inversión inicial será utilizada para compra y adquisición de activos fijos y maquinaria y como capital de trabajo para solventar los primeros años de funcionamiento.

El valor actual neto de CLP 231 millones y una TIR de 53,6%, esto con un análisis de valor residual, es decir suponiendo que la empresa opera a perpetuidad, en un segundo análisis, donde se supone que al décimo año la empresa finaliza sus operaciones y se liquidan los activos, se obtuvo un VAN de 605 millones y una TIR 74,4%%, así se demuestra que el proyecto es atractivo para los inversionistas.

11. ANEXOS

Anexo 1, Estudio de mercado de carne bovina y análisis del nicho de mercado

PASO 1

DATOS CENSO 2017

	N°
Población Censo 2017	18.419.192
Hombre y mujeres entre 0 -15 años	(3.941.419)
Hombre y mujeres entre 75 -100 años	(489.110)

Total universo que consume carne 13.988.663

Datos: Instituto Nacional de Estadística - Censo 2017

CONSUMO DE CARNE EN CHILE PERCAPITA

Consumo per cápita KI	26,70
Consumo per cápita TN	0,027
Población Censo 2017	13.988.663

Total consumo TN año 373.497

PASO 2

IMPORTACION DE CARNE EN CHILE - COSTO

País	2017	2018	Precio US\$ x Tn	Valor P x Q	
	Tn	Tn			
Brasil	42.776	82.522	49,8%	4.427	365.324.894
Paraguay	70.153	49.350	29,8%	4.907	242.160.450
Argentina	20.920	24.573	14,8%	5.899	144.956.127
EE.UU.	6.573	5.619	3,4%	7.609	42.754.971
Uruguay	3.888	3.222	1,9%	5.899	19.006.578
Canada	298	300	0,2%	7.609	2.282.700

Total importación	144.608	165.586			
Chile		207.911		5.500	1.143.512.162

Total consumo Chile 373.497

Total mercado en US\$ 1.959.997.882

Total consumo en KI 373.497.302

Total precio promedio por KI en US\$ 5,2

Total precio promedio por KI en CLP (Bruto) 3.621

Total precio promedio por KI en CLP (Neto) 3.150

PASO 3

CARNE PREMIUM

País	2018 Tn
Argentina	24.573
EE.UU.	5.619
Uruguay	3.222
Chile 20% de premium (*)	41.582

Total carne premium en Tn 74.996

(*) Carne premium producida en Chile

PASO 4

ESTUDIO DE MERCADO PREMIUM

	% de carne		Total
	KI	Premium	
Novillo 28 semanas	545	31%	168,950
Novillo 28 semanas	455	26%	117,757

Total carne premium por KI 1.000 286,707

Total carne premium por res (Novillo) Tn 0,287

Total carne premium en Tn 74.996

Total cantidad de carne premium en Tn en Chile 21.502

Datos: Colegio veterinario de Chile - cortes steak 31%, cortes en trozo 31% y carne molida y estofado 38%

Anexo 2, Estudio de mercado de carne bovina y análisis del nicho de mercado (Cont.)

PASO 5

ANÁLISIS DE PRECIOS

Total cantidad de carne premium en Tn en Chile	21.502
Precio promedio de venta en US\$	<u>13.000</u>
Total mercado carne premium en US\$	<u>279.525.718</u>
Total consumo en KI	21.501.978
Total precio promedio por KI en US\$	13,0
Total precio promedio por KI en CLP	<u>8.970</u>
Relación del mercado premium sobre el total mercado	14%

PASO 6

ANÁLISIS DE NICHOS DE MERCADO

Número de habitantes RM	7.399.042
Salen a comer 1 vez al mes	<u>1.051.002</u>
Relación porcentual %	14,2%
Número de habitantes comunas	837.716
Relación porcentual %	<u>14,2%</u>
Salen a comer 1 vez al mes	118.994
Anual	<u>12</u>
Total cantidad de gente año	<u>1.427.927</u>

PASO 7

ANÁLISIS DE PRECIO DE NICHOS DE MERCADO

Consumo per cápita KI	26,7
Relación % consumo carne premium	<u>31%</u>
Consumo per cápita premium	8,3
Total cantidad de gente año	<u>1.427.927</u>
Total consumo de KI de carne premium	11.818.955
Precio promedio de venta CLP (Bruto)	<u>8.970</u>
Total mercado en CLP	106.016.022.054
Total mercado en US\$	153.646.409
Relación del nicho de mercado sobre el total universo de carne premium	55%

PASO 8

PARTICIPACIÓN EN EL NICHOS DE MERCADO

Total consumo de KI de carne premium	11.818.955
Espectativa de participación	<u>1%</u>
Total participación del nicho de mercado	118.190
Precio promedio de venta CLP (Neto de IVA)	<u>7.804</u>
Total mercado en CLP	922.339.392
Total mercado en US\$	1.336.724



Técnicos de Chile llegarán al país para evaluar la importación de carne

En los últimos días se realizó una reunión en Santiago entre representantes del Senasag y del SAG para conformar comisiones que trabajarán en el proceso de evaluación de la carne boliviana.

Carne bovina, porcina y avícola serán evaluadas para su exportación. Foto archivo



Escuchar el artículo



EL DEBER

08/03/2019

compartir



Técnicos del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de Chile llegarán al país para **evaluar la importación de carne boliviana, bovina, porcina o avícola**, informó el viernes el director del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (Senasag), Javier Suárez.

"Han aceptado **realizar la evaluación de nuestro estatus sanitario**, nuestras plantas (frigoríferas) de Bolivia para la exportación de productos cárnicos, ya sea bovino, porcino y avícola, para la importación a su país. Para ello van a venir a evaluar a nuestro país", dijo, citado en un boletín de prensa, difundido por la agencia estatal de noticias ABI.

Suárez informó que en los últimos días **se realizó una reunión en Santiago entre representantes del Senasag** y del SAG para conformar comisiones que trabajarán en el proceso de evaluación de la carne boliviana. "En esta reunión se acordó trabajar en la **modificación del octavo protocolo de medidas sanitarias y fitosanitarias** establecido en el Acuerdo de Complementación Económica Bolivia-Chile, que define mecanismos sanitarios para el comercio de mercancías agropecuarias, en especial a productos bolivianos", indicó.

Suárez añadió que esas comisiones se reunirán en un plazo de tres meses en Arica, Chile, para evaluar los avances técnicos de los verificativos.

Anexo 4, Análisis PESTEL

AMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD
Político	No se tiene relaciones diplomáticas entre Chile y Bolivia desde 1978.	Obtener la aprobación del Gob. de Chile y Bolivia para la importación de carne.	Bolivia es el 3er mercado de Chile en sud américa y la balanza comercial entre países alcanza a US\$MM 1.277. Esta es una oportunidad para afianzar las relaciones comerciales sobre las políticas.
	Conflictos políticos, demanda 2013 Corte Internacional de Justicia de La Haya por salida con soberanía al mar.		En varios gobiernos se ha tratado de mejorar las relaciones, como la llamada agenda de los 13 puntos del 2016.
	Demanda del 2018 por aguas del río manantial silala.		Chile es miembro de la OMC, que establece las disciplinas comerciales de los países suscritos. Bolivia en los últimos años ha atendido una participación activa en OMC. Bolivia tiene un modelo económico "social comunitario productivo", en el que el Estado desempeña un papel primordial y tiene el control de los sectores estratégicos de la economía. El objetivo es redistribuir el ingreso y reducir la pobreza ⁹ .
Económico	Baja tasa de crecimiento del PBI	Poder garantizar un volumen estable de abastecimiento de carne.	Consumo per cápita 20,4 kg Bolivia y 24,4 KG Chile.
	Que Chile no nos otorgue el sistema arancelario simplificado 6% como lo hace con los otros países con los que tiene tratados comerciales.		El Productor Interior Bruto (PIB) de Bolivia creció entre 2006 y 2016 a un ritmo promedio anual del 5 %, un resultado al que inicialmente las exportaciones netas contribuyeron ¹⁰ .
	Devaluación de la moneda chile, dado que se importa en dólares americanos.	Alta inversión monetaria en el posicionamiento del producto.	La deuda pública de Bolivia disminuyó en los diez años examinados y pasó de representar un 73,6 % a del PIB a un 30,2 %, lo que se debió a la condonación de la deuda, al crecimiento del PIB y al comportamiento de las finanzas públicas hasta 2014 ¹⁰ .
			Exportar desde Bolivia a través de una alianza con la Federación Cruceña de Ganaderos y aprovechar el bajo intercambio comercial en la categoría carne bovina.

Anexo 5, Análisis PESTEL (Cont.)

AMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD
Social	Rechazo de los clientes y los usuarios chilenos al producto boliviano.	Se debe demostrar mucha calidad, tanto en la presentación como en la calidad del producto.	Realizar una buena segmentación de mercado y realizar degustaciones del producto. Presentar que la trazabilidad del ganado (cuidado de los animales desde su nacimiento hasta el faeno) cumple con exigencias internacionales y que la carne madurada no es dañina para la salud, puesto que se elimina todo el ácido láctico.
	Rechazo al consumo de carne por el incremento de gente que consume vegetales y comida saludable.		
	Etiquetado de alimentos con identificación del país.		
Tecnológico	No cumplir con las normas de refrigeración y transporte.	Contar con cámaras especiales de refrigeración en Bolivia y Chile.	Lograr una alianza con la empresa Fridosa (empresa frigorífica que trabaja conjuntamente con la FEGASACRUZ y que realizan exportaciones), que cuenta con todas las certificaciones para exportar carne desde Bolivia.
	Exigencias por trazabilidad de lotes.	Trabajar con una empresa de transporte especializada en carga refrigerada.	
Enviroment	Riesgo fitosanitario en particular fiebre aftosa y la trazabilidad del ganado.	Para la importación se debe cumplir con todas las exigencias sanitarias para internación de carnes de Bovino, detalladas en la Resolución 833 de Ministerio de Agricultura, Agrícola y Ganadero, acorde a la Ley 18755. Se debe promover el uso eficiente de los recursos a través de riegos automáticos. Además, tratamiento y almacenamiento adecuado del estiércol.	Demostrar en Chile que Bolivia es un país libre de fiebre aftosa y que es un país que exporta a países de América y Asia y que cumple con las normas internacionales. Será una excelente oportunidad de verificar si está alineado con las exigencias chilenas. Conversión del estiércol a Biodisel, buscar financiamiento de entidades de desarrollo de Bolivia, que promuevan la sustentabilidad de la industria
	La Organización mundial de la sanidad animal (OIE), regula los temas referidos a las enfermedades que afectan al ganado vacuno: a) Fiebre Aftosa; b) Peste Vacuna24; c) EEB Encefalopatía Espongiforme Vacuna y d) Pleuroneumonía contagiosa vacuna. Contaminación del ambiente y recursos hídricos.		

Anexo 6, Análisis PESTEL (Cont.)

AMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD
<p>Legal</p>	<p>No cumplir con los requisitos para la creación de una empresa importadora de carne en Chile.</p>	<p>Cumplir con los requisitos legales, para lo cual, es imprescindible el asesoramiento de un Estudio Legal especializado.</p>	<p>Crear una empresa en Chile que logre cumplir con todas las exigencias legales.</p>
	<p>- Rotulación en a lo menos una de sus caras frontales: a) Categoría de la canal, Denominación del corte; b) Nombre, número y domicilio del establecimiento de origen; Peso bruto, peso neto y cantidad de cortes por caja; c) Día, mes y año del desposte.</p>		
	<p>Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) de la Organización Mundial del Comercio (OMC), que protege la salud y la vida humana, animal y vegetal.</p>		
	<p>Riesgos arancelarios y aduaneros.</p>		
	<p>No poder documentar la trazabilidad del ganado.</p>		

¹⁰ Programa Regional de la OCDE para América Latina y el Caribe

<https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/actividades-en-america-latina.htm>

⁹ Economía – La Razón. Más participación de Bolivia en la OMC mejoraría su inserción en el comercio mundial http://www.la-razon.com/economia/Bolivia-OMC-comercio-mundial-insercion_0_2819718017.html

Anexo 7, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada)

a) *Amenaza de nuevos entrantes*

- El mes de abril de 2017, Colombia obtuvo la autorización para exportar carne a Chile, cumpliendo así con todos los requisitos exigidos. En promedio entre 2015 al 2017 la balanza comercial del país hacia el mundo; Colombia importó¹ 322 Tn/año y exportó 4.830 Tn/año (Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada). El 2017, se exportaron 197 toneladas a Chile.
- Desde marzo 2016, tras un año de negociaciones, Chile y México acordaron los requisitos fitosanitarios y zoonosanitarios que deberá cumplir para la comercialización de ganado bovino tanto congelada, como bovinos vivos para reproducción. En promedio entre 2015 al 2017, la balanza comercial del país hacia el mundo; importó 130.000 Tn/año y exportó 150.000 Tn/año (Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada). No se registra intercambio comercial de la categoría¹¹.
- Las barreras de entrada son altas, debido a las certificaciones exigidas por el SAG y el Ministerio de Agricultura que representan la principal barrera a superar para ingresar al mercado chileno. El proceso puede tardar hasta dos años, es por eso la necesidad de involucrar a los gobiernos de los dos países para que exista real voluntad de lograr el objetivo. Bolivia puede iniciar los trámites para lograr la autorización de exportación (actualmente está abocada en la exportación a Asia y Rusia), sin embargo, entrar a Chile le abre una puerta gigantesca al resto del mundo.
- Los mayores importadores de carne de Chile son los supermercados. Por ejemplo: Walmart - Líder con el 16% de participación. Sin embargo, la importación que realizan es por tambores completos (res completa), de la cual la porción de carne premium alcanza sólo un 15%. Estos logran economías de escala y tienen un canal de distribución a nivel nacional que le permite vender la totalidad de lo importado en distintos mercados y estratos sociales.
- El acceso a los canales de distribución a supermercados de la Región Metropolitana y a otras regiones del país son limitados. Además, existe ventaja de los actores establecidos en cuanto a costos logísticos y calidad de empaque (5 actores concentran el 60% de la importación). Ver Anexo principales competidores¹¹.

Anexo 8, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada)

- De acuerdo con lo investigado en Bolivia, solamente FEGASECRUZ (Federación de Ganaderos de Santa Cruz) cuenta con Tn 20.000 libras para exportar y existe una línea específica de envasar carne premium específica para el consumo interno y para la exportación, lo que representa una baja cantidad, tomando en cuenta que, por ejemplo: Paraguay exporta Tn 40.000 año.
- Finalmente, existe el riesgo de que un competidor directo en Chile intente importar carne del mismo proveedor en Bolivia ofreciendo mejores condiciones y precios. Sin embargo, los volúmenes de carne premium pueden no ser atractivos a los grandes importadores.

b) *Amenaza de productos sustitutos*

- Si bien existen sustitutos como la carne de cerdo y de pollo, de acuerdo con las entrevistas que se realizó a restaurantes de carne a la parrilla del sector oriente, los gustos del consumidor chileno por la carne roja es cada vez más grande y aún más por los cortes premium que actualmente cuestan por sobre los CLP 14 mil y que no tienen reparo en pagar, tema impensado 5 o 10 años atrás.
- Asimismo, nos señalan que este segmento tiene una demanda insatisfecha. Si bien se importa carne de varios países, solamente la carne chilena (Angus), argentina, uruguaya y USA cumplen con los requisitos de carne premium y que cada vez es más difícil acceder a ella. Restaurantes como Eladio y Chilenazo iniciaron una integración vertical y empezaron a importar su propia carne, debido a la escasez en el mercado.

c) *Poder de Negociación de los proveedores*

- En el segmento los proveedores son directamente los frigoríficos, quienes son los que garantizan la calidad de la carne y la refrigeración de la misma; y las cadenas de supermercado que comenzaron a integrarse e importar carne de manera directa.
- Al segmento al cual se pretende ingresar, existe alto nivel de negociación por parte de los proveedores. Dado que, al existir una demanda insatisfecha, cada vez negocian precios más altos, tema que afecta considerablemente a la rentabilidad de los restaurantes.

- Los sustitutos directos son la carne de bovino local, que dado el volumen y costo bajo, los proveedores están tentados a comercializar.
- Como se mencionó en el punto anterior ya existe una integración vertical en el segmento, sin embargo, todos los restaurantes entrevistados señalan que tener más proveedores sería beneficioso a su mercado y por su puesto a sus clientes (usuarios).

¹¹ Principales competidores – El Mercurio, Revista del Campo, 13.04.2015

Anexo 9, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada) (Cont.)

d) *Poder de negociación de los clientes*

- El consumo per cápita en el país paso de 24 KG./HAB el 2013 a 26,7 KG./HAB. al 31 de diciembre de 2018. Esto genera que la demanda de carne Premium se incremente y la oferta no sea lo suficiente para satisfacerla.
- Al existir una demanda insatisfecha (producto escaso), prácticamente los restaurantes tienen un seguimiento diario a los proveedores para la obtención de carne, un descuido puede ocasionar un desabastecimiento inmediato.
- Por tanto, el poder de negociación de los clientes (restaurantes) es baja. Es por eso que se está presentando casos de integración vertical y algunos han comenzado a importar de manera directa la carne Premium.
- Tomando en cuenta lo señalado anteriormente, es importante para el proyecto segmentar el mercado a consumo de carne roja de vacuno y a su vez sub segmentar a consumidores de carne roja de vacuno Premium.
- De igual manera los consumidores (usuarios) de carne Premium, son personas que están dispuestas a pagar por un buen producto.
- La industria a la que pertenece es la cárnica. El término de industria de la carne involucra la ganadería industrializada moderna de producción, empaquetado, preservación y comercialización.
- Geográficamente, de acuerdo con el volumen de importación desde Bolivia, el proyecto abarcará restaurantes de carnes a la parrilla de la zona geográfica oriente de Santiago (comunas específicas).

- La comunicación con estos clientes debe ser personalizada y diaria para estar al tanto del volumen y entrega de carne que se consume.
- Asimismo, de las entrevistas realizadas todos los restaurantes manifestaron que si la carne boliviana es de calidad, no tienen inconveniente en comprarla, lo que les interesa es mantener contenta a su clientela.
- Hicieron énfasis que no compran carne ni brasilera ni paraguaya, porque la que llega a Chile no cumple con el estándar de carne Premium, estos países exportan su carne Premium a Europa, Asia y USA a precios mayores.

Anexo 10, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada) (Cont.)

e) *Rivalidad entre competidores*

- De acuerdo con la investigación, prácticamente no existe una rivalidad ni competencia entre los competidores, puesto que todos los importadores de carne tienen prácticamente vendido su producto con anticipación y lo que existe es una demanda insatisfecha y más aún en cortes Premium. Existen fechas específicas, como, por ejemplo: fiestas patrias, fiestas de fin de año y partidos de fútbol de la selección chilena que los proveedores agotan stock. Sin embargo, la rivalidad es fuerte en cuanto al uso de las cadenas de distribución y merchandising, como la mejor ubicación en las góndolas de los supermercados.
- La rentabilidad del negocio es alta, ya que los precios de venta se incrementan año tras año y es conocida dentro la industria como el oro rojo. Sin embargo, los dos últimos años el precio de importación la carne brasilera fue más económica debido a la diferencia del tipo de cambio respecto al dólar y por el contrario las importaciones de carne de EEUU disminuyeron drásticamente por precio, dejando de ser competitiva para el mercado.
- Lo expuesto en el punto anterior incrementa la demanda insatisfecha de carne premium, tomando en cuenta que la carne brasilera no es considerada premium dentro el mercado chileno.
- Los competidores más importantes son:
 - Walmart – líder con 16% de participación
 - Mafrig con 13,3% de participación
 - Rendic hermanos con 11,2% de participación
 - Socosur con 7,5% de participación
- El volumen de importación inicial desde Bolivia será bajo y no generaría una competencia a los grandes importadores.

f) *Complementadores*

- No se identificó ningún producto complementador de importancia para el proyecto, puesto que el consumo de carne premium en los restaurantes es por corte (Bife, Lomo, Costilla, etc.) y es acompañado de verduras y otros.

Anexo 11, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada) (Cont.)

g) Usuarios

- Los usuarios claramente son los clientes (consumidores) de restaurantes de carne a la parrilla, pertenecientes a las siguientes comunas: Santiago Centro, Providencia, Las Condes, Vitacura, y Lo Barnechea.

h) Influenciadores

- El producto, dada su naturaleza, debe venderse por sí solo, ya que si no cumple con los estándares de calidad no podría ser distribuido en el segmento (nicho) al que se apunta.
- Sin embargo, dentro la estrategia de marketing se considerará a los siguientes influenciadores parrilleros (chef's) y dueños de restaurantes: Hacedor de Hambre, Asados Pro TV, Recomiendo Chile, Locos por el asado, Recetas del Sur con el profesor Kloker y otros.

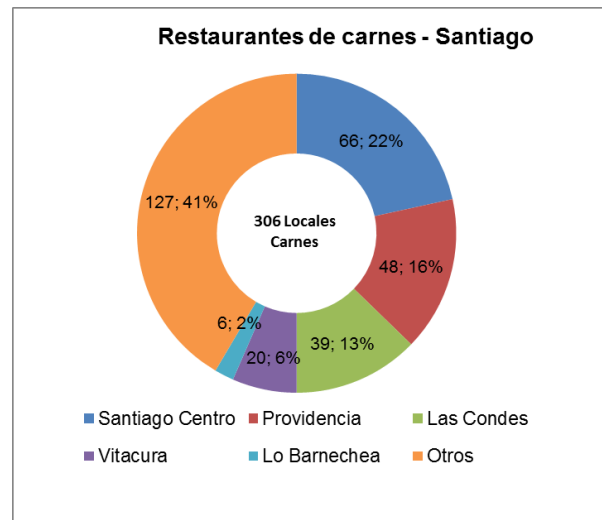
Anexo 12, Segmentación de restaurantes

Cantidad de restaurantes en las comunas seleccionadas. Un total de 179 restaurantes especializado en carne.

Restaurantes de carnes - Santiago

COMUNA	N°
Santiago Centro	66
Providencia	48
Las Condes	39
Vitacura	20
Lo Barnechea	6
Otros	127
TOTAL restaurantes Carnes	306

Fuente: www.zomato.com
 Primer "censo" de restaurantes en Santiago - 2014



Centro de la U. de Chile realizó encuesta en el Gran Santiago

Estudio identifica supermercados más caros, baratos y más sucios

El Ceret consultó 2.695 clientes del Gran Santiago y analizó las salas de venta. La satisfacción superó el 70%.

Por S. Sáez

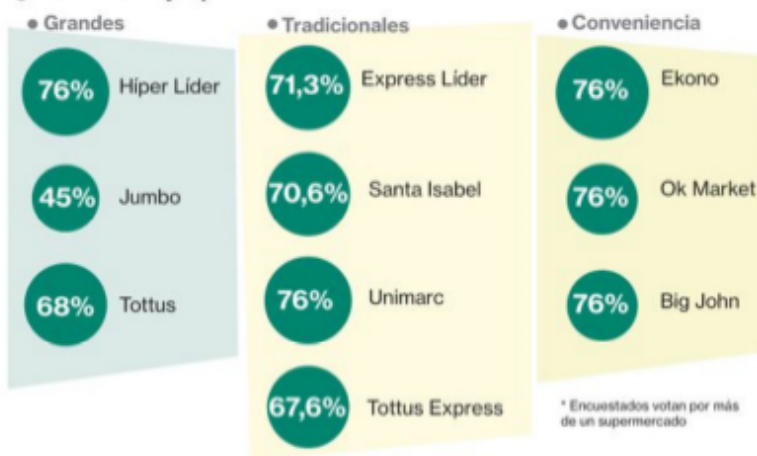
Qué supermercado es más barato, dónde se quejan los compradores y hasta qué sala de venta considera más limpia, son algunas de las variables que analizan los clientes a la hora de comprar.

Para analizar estas percepciones, el Centro de Estudios de Retail de Ingeniería Industrial de la U. de Chile (Ceret), efectuó 2.695 encuestas en el Gran Santiago poniendo bajo la lupa a las salas de venta de las cadenas Walmart, Cencosud, Falabella, SMU y Big John. En la fotografía correspondiente a mayo de este año, los clientes aprobaron a las distintas tiendas con un 73,6% de satisfacción total.

Jumbo es el supermercado con mayor nivel de satisfacción (91,4%), mientras que Tottus Express es el que posee mayor nivel de insatisfacción (13,5%). En la consulta, los clientes se podían inclinar por más de una opción.

Supermercados bajo la lupa

¿Cuál tiene mejor precio?



Factores para elegir un supermercado



Si se queja por una discordancia de precio góndola-caja, ¿dónde lo hace?



como el más barato, mientras Big John

Fuente: La segunda, 10 agosto 2017

Anexo 14, CANVAS

Proyecto importación de carne - CANVAS

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor de carne en Bolivia. - Empresa Frigorífica. - Servicio Agrícola Ganadero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visita semanal a cada cliente. - Confirmación de OP para el proceso de importación. - Importación de carne (logística y transporte). 	<ul style="list-style-type: none"> - Finos cortes con una adecuada maduración. - Precios competitivos, bajo el promedio del mercado. - Tiempos de respuesta rápida por la cercanía a la fuente de abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación personalizada con el cliente. - Sistema de control de inventarios - Atención pre y post venta. 	<p>Ciudadanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadenas de restaurantes de carnes a la parrilla con presencia en la Región Metropolitana. Con al menos 1 restaurante en Santiago Centro, Providencia, Las Condes y Vitacura. <p>- Poder atender al menos un máximo de 3 cadenas o en total 10 locales.</p> <p>Usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Familias o personas que les gusta las parrillas de cortes premium, que asisten a restaurantes especializados en carnes a la parrilla de la Región Metropolitana
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frigorífico tercerizado (almacenamiento) - Logística (transporte). - Carta de crédito para la importación. - Autorización de importación emitida por el SAG. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención pre y post venta, y soporte en condiciones de almacenamiento 	<p>Canales</p> <p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación directa a cada cadena de restaurantes. - Comunicación a través de página web y telefónica <p>Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se abastecerá con vehículos de carga refrigerada (tercerizada) 	
<p>Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto (carne). - Aranceles. - Transporte (internacional y local). - Almacenamiento en frigorífico - Local (oficina) y servicios básicos (agua, Luz, internet y teléfono) 		<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por la venta de carne. - Forma de pago: al contado y crédito 30 días. - Tipo de pago: Transferencia electrónica o cheque. 		

Anexo 15, Importación de carne

A continuación, se detalla la importación de carne de los dos últimos años realizadas en Chile:

País	2017	2018		Precio
	Tn	Tn	Participación	US\$ x Tn
Brasil	42.776	82.522	50%	4.427
Paraguay	70.153	49.350	30%	4.907
Argentina	20.920	24.573	15%	5.899
EE.UU.	6.573	5.619	3%	7.609
Uruguay	3.888	3.222	2%	
Canadá	298	300	0%	
TOTAL	144.608	165.586		

Fuente: Datos y cifras de ODEPA y Asociación Chilena de Carne A.G.

Anexo 16, Principales actores de la industria de la carne en Chile

Distribuidores
Carnes Ñuble
Agrícola Industrial Lo Valledor
Procotec
Neg. Inter. Eugeniny Guzmán
Principales competidores
Walmart Chile – Líder, 16% de participación
Marfrig Chile, 13,3% de participación
Rendic hermanos, 12,3% de participación
Cencosud, 11,2% de participación
Socosur, 7,5% de participación
Comercial Cerrillos, 4,8%. Comercializadora Interandina, 4,4%
Otros, 34,9%
Principales proveedores
Fridosa capacidad 301 animales/día
Cofrico capacidad 468 animales/día
Frigor capacidad 650 animales/día
Plantas faenadoras
Incluye grupo AASA (6 plantas con 46%); Frial(8%); Friosa(7%); Carnes Ñuble(4%) y Con-Cón(3%)
El grupo AASA es el principal actor de la industria concentrando el 46% de la faena total en Chile a través de 6 plantas
Los 5 principales actores concentran el 68% de la producción y el resto se reparte entre 93 plantas ubicadas a lo largo del país •
Stakeholders
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)
Agencia Chilena para la Inocuidad y Calidad Alimentaria (ACHIPIA)
Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA)
Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)

Fuente: El mercurio revista campo 13.04.2015

Anexo 17, encuesta a restaurantes

INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA OBTENCIÓN
TÍTULO MAGISTER UNIVERSIDAD DE CHILE



Alumnos:
 Armando García Miegas (Experto en finanzas trabajo en compañías como Price waterhouse Coopers)
 Víctor Andrade Sánchez (Leve de proyectos Abbot, Conocimiento en Supply Chain - planificación de la producción)

Entrevistado
 Nombre:
 Empresa:
 Cargo:
 Año/s piloto:

1. ¿Cómo se abastece del producto?

1.a. Origen	Marcar (X)	% Estimado
Nacional		
Importado		
1.b. Modo	Marcar (X)	% Estimado
Distribuidor local		
Directo proveedor		
Super mercado		
Otros		

2. ¿Consigue carne de calidad premium?

2.a. Frecuencia	Marcar (X)
Rara vez	
Algunas veces	
Frecuente	
Siempre	

2.b. Origen de la carne Premium (clasificar-ponderar de 5 a 1*)

Chile	Argentina	Uruguay	Paraguay	Brasil	U.S.A	Otros
-------	-----------	---------	----------	--------	-------	-------

*5 mayor ponderación

2.c. ¿Cuál es su percepción de la oferta/demanda de carne premium en Santiago?

	Marcar (X)	Comentarios
Demanda totalmente satisfecha		
Demanda insatisfecha		
Otros		

3. Contratos con su actual abastecedor de carnes premium

3.a. ¿tiene contratos a largo plazo?	Marcar (X)	Período (meses)
SI		
NO		

3.b. ¿tiene contratos de exclusividad?	Marcar (X)	Comentario
SI		
NO*		

*No tengo limitaciones de compra

4. NUEVO PROVEEDOR

4.a. ¿Cuáles son las cualidades que valora de un nuevo proveedor? (clasificar-ponderar de 5 a 1*)

Calidad	Diversidad de productos	Flexibilidad de entrega	Certificaciones	Precio	Condiciones de pago
---------	-------------------------	-------------------------	-----------------	--------	---------------------

*5 mayor ponderación

Otros (especifique)

4.b. ¿Cuál es la presentación que prefiere? (clasificar-ponderar de 5 a 1*)

	Por < 1 KG.	Entre <1 a 5 KG.>	Entre <5 a 10 KG.>	Mayor > 10 KG.
--	-------------	-------------------	--------------------	----------------

Al vacío
 granet

4.c. ¿Qué cortes premium son los que más demanda? (clasificar-ponderar de 5 a 1*)

Lomo liso	Lomo veteado	Entraña	Asado de tira	Punta de Ganso	Lomo
-----------	--------------	---------	---------------	----------------	------

*5 mayor ponderación

Otros (especifique)

4.d. ¿Compra a un nuevo proveedor?

	Marcar (X)	Frecuencia (veces/mes)	Comentario
SI			
NO*			

5. SOBRE NUESTRA PROPUESTA

5.a. ¿Sabía que Bolivia es un país ganadero?

	Marcar (X)	Comentario
SI		
NO		

5.b. ¿Compra carne Boliviana?

	Marcar (X)	¿Por qué sí o no?
SI		
NO		

5.c. ¿Qué nos recomendaría? (clasificar-ponderar de 5 a 1*)

Bajos precios	Campañas de orientación	Enfocarse en la cercanía	Buzcar otras fuentes	Ver futuro a la idea	No me agrado
---------------	-------------------------	--------------------------	----------------------	----------------------	--------------

*5 mayor ponderación

Otros (especifique)

Anexo 18, CV Armando García

Armando García

MBA (ICCI) de la Universidad de Chile, con 22 años de experiencia laboral y 13 años como gerente en las áreas de auditoría y administración y finanzas.

Mi especialización es un MBA en finanzas corporativas y estrategia de negocios en una de las 5 mejores universidades de Latinoamérica y considerada la primera en finanzas y negocios.

Como resultado de mi formación en: contabilidad, impuestos, auditoría, control interno y posterior especialización en finanzas, poseo una mirada integral y completa del área de administración y finanzas, siendo esta mi principal fortaleza.

Mi experiencia involucra la elaboración, revisión, análisis e interpretación de estados financieros, elaboración de presupuestos, ejecución presupuestaria, administración de flujo de caja, control de capital de trabajo, impuestos, relación con bancos, clientes y proveedores, entre otros. Asimismo, poseo experiencia en finanzas corporativas en la valorización de empresas.

Como parte de mis funciones desarrollé planes de trabajo, estrategias y políticas para dar soluciones a los problemas existentes dentro el área de administración y finanzas, tengo un buen trato y trabajo en equipo, integrando todas las áreas involucradas a mi cargo.

Finalmente, como parte de mis funciones preparo y expongo informes a los Directorios de las empresas en las que trabajé y trabajo actualmente.

A partir del año 2019, inicie una nueva etapa como profesor – catedrático en el post grado de la Universidad Gabriel Moreno.

Anexo 19, CV Armando García

Victor Andrade

Ingeniero Industrial (UNI) Lima-Perú. Con 12 años de experiencia en el área de Operaciones / Planeamiento de la producción y Logística / Ingeniería y Proyectos. Diplomado en Operaciones/Logística por ESAN y capacitaciones en herramientas de Mejora Continua-LEAN por equipo BEX-Abbott (Business Excellence).

Persona responsable, proactiva y con sentido crítico ante las situaciones y procesos del día a día, enfocado a mejorar los niveles de servicio y la optimización de recursos.

Me desempeño como Jefe de Proyectos de Optimización de Procesos L. en la planta Recalcine (Chile-CFR-Abbott). Tengo como responsabilidad principal liderar los proyectos de inversión de producción CAPEX y los programas de ahorro. Además, he trabajado en el área de PPCI - LOGISTICA en la planta Farminustria (Perú-CFR-Abbott). Donde tenía como responsabilidad el Planeamiento, la Programación Mensual, evaluación de recursos de MOD/equipos y el Control de Inventarios.

He trabajado en el área de planeamiento y control de la producción en la empresa LAYCONSA S.A. (productos PELIKAN) en la cual tuve a cargo 80 personas entre operarios y empacadores. Por último, realice prácticas en la planta de Beneficio de Huaral en Avícola San Fernando S.A.