



UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

ESCUELA DE POSTGRADO

“AVICOLA ORGANICA”

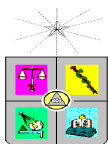
**Plan de Negocios para optar al grado de
Magister en Administración
-MBA-**

**Alumnos: Claudio Mosqueira S.
Marco Seignourel L.
Sergio Silva G.
Fabián Tapia B.**

Santiago, Marzo de 2005

INDICE

1. Resumen Ejecutivo	3
2. La misión	4
3. La visión	4
4. Oportunidad de negocio	4
5. Producto	5
6. Equipo	5
7. Modelo de negocio	6
8. Descripción de la empresa	6
9. Situación del mercado de las carnes en Chile	6
10. Análisis de la competencia	8
11. Mercado objetivo	9
12. Investigación de mercado	9
12.1 Objetivo de la investigación	10
12.2 Conclusiones en base a los datos recolectados	10
13. Estrategia de la empresa	10
13.1 Análisis de la Industria	10
13.2 Amenazas de Nuevos Entrantes	11
13.3 Amenazas de sustitutos	11
13.4 Poder de los proveedores	11
13.5 Poder de los Compradores	11
14. Análisis FODA	11
14.1 Fortalezas	11
14.2 Debilidades	11
14.3 Oportunidades	12
14.4 Amenazas	12
15. Estrategia	12
16. Claves del éxito	12
17. Cadena de valor	13
18. Reacción de los competidores	13
19. Respuesta ante las reacciones de los competidores	14
20. Marketing	14
20.1 Producto	14
20.2 Plaza	14
20.3 Precio	15
20.4 Promoción	15
21. Operaciones	17
21.1 Personal granja	18
22. Valoración	20
23. Constitución de la Sociedad	23



1. Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio, tiene como objeto evaluar, medir y cuantificar una oportunidad de inversión que ha surgido como una idea intuitiva de los autores. Para el desarrollo de este plan se han aplicado las metodologías y herramientas recibidas durante nuestro periodo de estudio en este MBA, y especialmente las técnicas recibidas en el ramo de plan de negocio.

La idea de implementar una “avícola orgánica” nace de la inquietud planteada a los autores por parte de extranjeros residentes y de personas preocupadas por mejorar su calidad de vida, en base a una alimentación sana, pero sin sacrificar calidad y sabor de los alimentos que consumen.

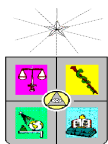
Problemas graves de salud generados por una mala alimentación, que inevitablemente nos llevarán a replantearnos nuestras conductas y hábitos alimenticios, sumado a la proliferación de este tipo de negocios en otras partes del mundo nos han llevado a la convicción de que ésta empresa puede ser creada, desarrollada y mantenida en el tiempo, como una empresa que estimulará el desarrollo sustentable de una especie, en nuestro caso pollos, que son parte importante en la dieta alimenticia de los Chilenos.

Hoy el consumo de pollo en Chile, está muy por encima de las otras carnes, básicamente por lo accesible de su precio (en comparación con las otra carnes) y las diversas formas de preparación que tiene. La variación del consumo de pollo per cápita ha variado favorablemente durante los últimos 13 años, si comparamos el año 90 donde una persona en promedio consumía 9.3 kg de pollo al año versus el año 2003 que se consumió 18.7 kg tenemos una variación de un 201%. Una cifra bastante interesante para una industria que crece en promedio 11.4 % anual.

El párrafo anterior, para nuestro proyecto es sólo una referencia sobre el consumo de pollos en Chile, ya que si bien es cierto nuestro negocio es una avícola también, se trata de una avícola diferente, que no existe en Chile aún, si en países desarrollados como: Estados Unidos, Australia y Francia y también en otros países como México y Argentina, donde cobran cada día más relevancia. La manera de operar de nuestra avícola, se sustenta en una producción limpia, amigable con el medio ambiente y que intenta volver a nuestros orígenes, entregando un producto natural, sabroso y sano, a través del uso razonable de los recursos naturales y sin la utilización de productos de síntesis química.

En el desarrollo del presente trabajo, hemos tratado de averiguar si existe en Chile un mercado potencial para un producto como el que nosotros pretendemos producir, si existen los canales adecuados donde comercializarlo y si existe una disposición positiva a pagar un precio más alto por un producto con atributos diferentes.

El resultado, a priori, parece auspicioso, pero deberemos esforzarnos para sacar al mercado un producto que a través de su desempeño satisfaga las expectativas generadas, gracias a nuestro plan de marketing, propender a la compra repetitiva de nuestro segmento objetivo y alcanzar la competitividad en un mercado tan exigente como el de los alimentos frescos.



2. La Misión

Nuestra empresa, está orientada a entregar un producto que satisfaga la necesidad de un grupo de personas que han buscado mejores opciones de alimentación, que le proporcionen salud y una mejor calidad de vida en el largo plazo.

Nosotros estamos enfocados a la crianza, faenación y comercialización de pollos orgánicos, a través de procesos que no dañen la naturaleza ni el medio ambiente, debido a que estarán desarrollados sin la intervención de productos químicos, sintéticos y hormonas, ni poseerán componentes genéticamente modificados.

Nuestros clientes y consumidores se caracterizan por la preocupación de una alimentación sana y equilibrada.

Nuestro mercado objetivo, esta compuesto por aquellas personas que tienen un estilo de vida orientado hacia la preocupación por su salud, la de su familia y respetan el medio ambiente.

Nuestro éxito, será medido en términos de rentabilidad y participación de mercado. Nuestro objetivo de mercado, será que uno de cada cuatro pollos orgánicos sea abastecido por nuestra empresa en un plazo de cinco años y en términos de utilidad, la medición será que al finalizar un periodo de cinco años la rentabilidad ascenderá a un 20% en la última línea.

Para lograr este objetivo, lo haremos a través de un mix comercial que incluirá entre otras, publicidad informativa en medios de comunicación masivos. Además, asistiremos a ferias de productos Orgánicos, en este tipo de eventos se persigue contactar proveedores y conocer experiencias de negocios similares, además de conocer más empresas certificadoras.

Finalmente, y donde tal vez pondremos más énfasis y, por lo tanto más recursos será en entregar volantes informativos. Esto se desarrolla en el plan de marketing.

La comercialización, inicialmente se realizará a través de, tiendas de conveniencia, tiendas especializadas y restaurantes y hoteles que se encuentran dentro de nuestras comunas objetivo.

3. La visión:

Nuestra empresa entregará un producto alimenticio de alta calidad nutritiva, sano y natural. Adecuado a las personas que buscan una vida sana y de protección al medio ambiente, propendiendo a lograr un equilibrio ecológico sustentable.

El consumidor disfrutará un producto final sano, debido principalmente a que nuestras aves serán criadas en un ambiente natural, con tierras libres de contaminación, alimentadas en su crecimiento bajo estándares aceptados. Obteniendo un producto final certificado por una entidad reconocida y altamente calificada.

4. Oportunidades de Negocio:

La oportunidad para nuestro negocio, viene dada por un cambio en la tendencia global de alimentación de un grupo de personas que han decidido modificar sus hábitos alimenticios convencionales, por una dieta sana y equilibrada, a través del consumo de productos de alto contenido nutritivo y desarrollados con especificaciones claras de normas orgánicas, que en el largo plazo les aseguren una mejor calidad de vida.

Además se debe destacar que este segmento de consumidores cuenta con una disposición a pagar un precio superior, debido a que valora un mayor beneficio que el producto tradicional.



Otra oportunidad que detectamos luego de realizar una encuesta en terreno (anexo 16), es que la oferta actual no satisface completamente las necesidades de los clientes en términos de disponibilidad del producto. Nosotros no tendremos quiebres de stock.

Finalmente, la organización mundial de la salud señala, que el 70% de un número de enfermedades son producidas por la mala nutrición y alimentación de las personas. Lo que implica que en un futuro no muy lejano, la demanda por productos más sanos cobrará una alta relevancia. Para ver detalles del informe de la OMS ver anexo 12.

5. Producto:

Nuestro producto final será un ave de engorda “orgánica”, “ecológica” o “biológica” proveniente de un sistema de producción sustentable, que mediante el manejo racional de los recursos naturales y sin el empleo de sustancias sintéticas u otras de efecto tóxico real o potencial para la salud humana, mantenga o incremente la diversidad biológica. Finalmente entregaremos al consumidor final un producto que brinde balance nutricional, buen sabor y más salud.

6. Equipo:

Claudio Mosqueira Silva:

- Su vasta experiencia en distintos cargos dentro del Grupo de empresas Maisa, le permite tener una gran expertise en empresas productivas. Competencias que son de gran ayuda para desarrollar principalmente temas logísticos y de producción. Siendo de gran importancia para este nuevo proyecto, debido a que está inserto dentro de una industria en crecimiento donde no existe mayor información comparativa.

Sergio Silva Godoy.

- Desde hace varios años ha trabajado en el departamento de Tesorería de importante empresas (Salcobrand, VTR). Dado esto lo consideramos capaz de aportar su conocimiento y experiencia en las áreas Contables y Financiera de nuestra empresa. Creemos que estos ámbitos señalados son sensibles en la viabilidad y vida de nuestro proyecto orgánico, enfocado principalmente sobre los costos y rentabilidad.

Fabián Tapia Becerra:

- El aporte real está dado por el conocimiento y manejo de la comercialización, labor que realiza en la empresa de Trader Incarbon Ltda. Es vital su capacidad de negociación y experiencia en cierre de contratos de abastecimiento, manejo del comercio exterior en caso de ser necesario importar algún insumo o bienes de capital necesarios para nuestro negocio. Lo anterior permitirá que se enfoque en lograr contactar y concretar la mayor variedad de potenciales compradores de nuestros productos.

Marco Seignourel Leiva:

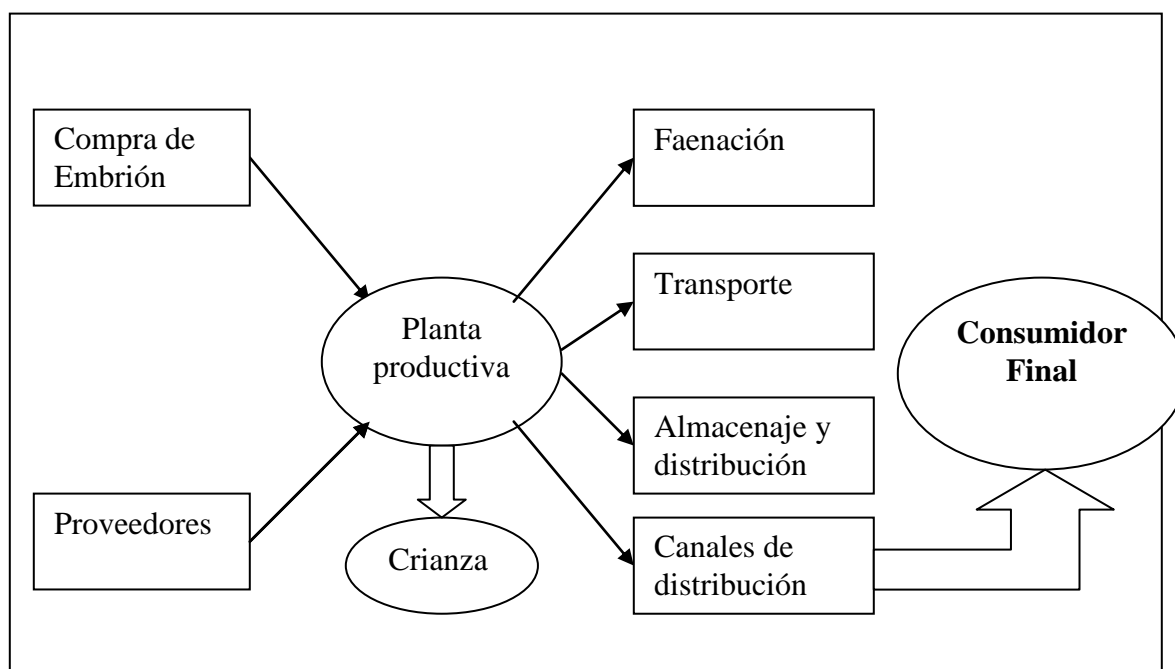
- Su experiencia laboral proviene principalmente del ámbito financiero-comercial, manejando cliente (empresas) en la relación comercial con instituciones financieras. Por lo tanto, cuenta con una gran fortaleza en el manejo de información de distintas industrias y sus características con experiencia en la detección de riesgos tanto financieros como operativos para la supervivencia de determinados negocios.



7. Modelo de negocio

Nuestro modelo de negocio contempla el arriendo de galpones, que fueron construidos para la crianza de pollos convencionales, por lo tanto, esto ha simplificado nuestra inversión y acorta la puesta en marcha, debido a que cuenta con las instalaciones que requerimos, ejemplo: Galpones de 1.500 metros cuadrados, red de agua, gas (calefacción) y electricidad, comederos, bebedores, accesibilidad de camiones y cercanía a la carretera. Para mayor detalle ver anexo 21 lay-out.

Las piezas básicas de nuestro negocio se presentan a continuación:



Nuestro objetivo es realizar e integrar armónicamente los puntos arriba mencionados, para estar en condiciones de entregar a nuestros potenciales clientes un producto con atributos diferentes a los entregados por los pollos convencionales, recibirán un pollo más sano y nutritivo, que en definitiva se traducirá en una alimentación más equilibrada para la familia.

8. Descripción de la empresa

La empresa tiene por nombre "Avícola Mallarauco" y estará ubicada a 15 kilómetros de la ciudad de Melipilla, Región Metropolitana. El giro será comercializadora de alimentos.

9. Situación del mercado de las carnes en Chile

El mercado total de las carnes en Chile, está representado principalmente por 3 tipos de carnes que en orden descendente son las siguientes: aves, porcinos y bovinos. Observando estas tres en su conjunto, podemos señalar que durante el año 2003 la producción totalizó más de 1.000.000 de toneladas, de las cuales un 44,6% fue carne de ave, seguido por un 35,1 de carne de porcinos y tercer término un 18,4 de carne de bovinos. El consumo de carne per cápita en Chile es de 72 kilos por año, desde el año 1990 hasta hoy el consumo se ha incrementado en 33 kilos por habitante, de los cuales 18,7 fueron aportados por las aves, 4,9 por los bovinos y 9,7 por los porcinos.

De acuerdo a la información recabada, en general la producción de carne en Chile ha presentado un crecimiento sostenido desde comienzos de los 90 hasta la fecha, los aumentos anuales



promedio han sido de 5,6%. Sin embargo, y ya entrando más en nuestro mercado específico que son los pollos, podemos decir que éste sector ha crecido a tasas anuales de 11,4% durante el mismo periodo.

A grandes rasgos este crecimiento se explica en primer término por un alto crecimiento de la demanda agregada como resultado del desarrollo del país. Para el caso específico del consumo de pollos, éste ha sido mayor principalmente debido al aumento de eficiencia, por parte de las empresas oferentes, quienes han traspasado esto a precio, convirtiendo al pollo en la carne más económica con relación a las otras.

CONSUMOS PERCAPITA DE CARNES EN CHILE					
AÑO	AVES	BOVINOS	PORCINOS	OTRAS	TOTAL
1990	9,3	18,7	9,3	1,4	38,7
1995	21,9	21,7	12,0	1,3	56,8
2000	28,2	22,9	16,8	1,2	69,0
2001	29,8	21,9	18,3	1,1	71,1
2002	27,6	22,0	19,5	1,1	70,2
2003	28,1	23,6	18,9	1,0	71,6
Var 90/2003 (KG)	18,7	4,9	9,7	(0,5)	32,9
Var 90/2003 %	201%	26%	104%	-32%	85%

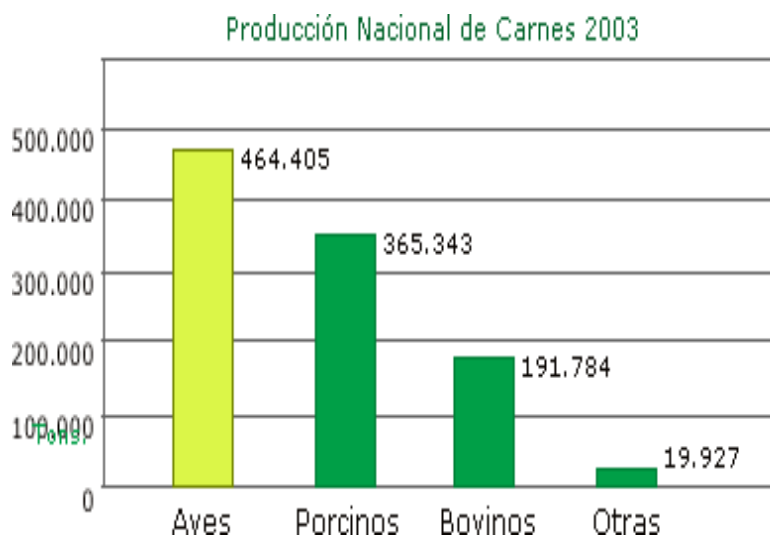
Fuente: agrupación avícola de Chile.

Tabla con ventas anuales de carne, en millones de peso

VENTAS 2003	en MM \$	en MM US\$
POLLO	275.264	399,5
PAVO	71.390	103,6
OTRAS AVES	1.988	2,9
TOTAL AVES	348.643	506

Fuente: agrupación avícola de Chile. Incluye pollos, pavos y otras aves. En Kilos por habitante al año.





10. Análisis de la competencia

Si bien no existen competidores directos, debido que nuestro producto no se comercializa en Chile en estos momentos, hemos considerado como competencia relevante a los siguientes actores.

En primer lugar tenemos a las grandes avícolas existentes en nuestro país cuyos nombres son los siguientes:

- SÚPER POLLO, ARIZTIA, SOPRAVAL y DON POLLO.

Estas cuatro compañías en su conjunto, representan más del 97% de la producción nacional avícola, el resto lo completan pequeñas empresas. Estas cuatro empresas tienen larga presencia en el mercado nacional y son ampliamente reconocidas por los clientes y por si solas son muy poderosas, además debemos señalar que se encuentran agrupadas en la asociación de productores avícolas de Chile, lo que nos hace suponer que debe existir un cierto complemento en término de traspaso de competencias y en alguna medida fijan los precios, lo que explicaría la alta concentración de la industria. Por lo que las barreras de entradas, a este segmento, son altas. La presencia en los canales de distribución por parte de estas empresas es casi completa, es decir marcan presencia en supermercados, carnicerías y cuentan con fuerzas de ventas que atienden pequeños almacenes y restaurantes. Los niveles de precio son similares y sus procesos productivos también.

Para tener una idea de lo que representan para el mercado estas cuatro empresas, podemos señalar que, por ejemplo: Súper Pollo cuenta con más de 1.500 pabellones de crianza y tiene una capacidad de faena de 24.000 pollos / hora. Ariztía por su parte cuenta entre sus activos con tres plantas faenadoras, con una capacidad mensual de proceso de 13.000 toneladas. Y la empresa Don Pollo, tiene una capacidad de producción de 1.000.000 pollos al mes.

En segundo lugar, se encuentran las empresas que serán competidoras que podríamos considerar directos para nosotros, hemos identificado la empresa llamada Granja Santa Magdalena, ubicada en la ciudad de Talagante, la que cuenta con una capacidad de producción 17.000 pollos por mes y tiene una facturación mensual aproximada de 27 millones de pesos. Comercializa sus productos en algunos supermercados, tiendas especializadas y a través de venta directa a clientes. Otra empresa, es un almacén, que opera más bien de manera artesanal, está ubicada en la comuna de Ñuñoa y vende diversos productos orgánicos, entre ellos pollos, los cuales para ser adquiridos



deben ser solicitados con al menos una semana de antelación, el precio de un pollo en esta tienda es 4.500 pesos. Anexo 17 lista de precios granja Santa Magdalena.

11. Mercado Objetivo

Lo hemos estructurado y segmentado de la siguiente manera.

Ubicación Geográfica: Santiago (región metropolitana) sector oriente comunas de Vitacura, La Reina; Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Lo Barnechea. Con una población total de 791.772 habitantes (fuente censo año 2002, INE).

Características demográficas: Nuestros clientes serán de ambos sexos, pero mayoritariamente mujeres. Su edad fluctuara entre lo 25 y 55 años, su nivel de ingreso como familia supera el millón trescientos pesos por mes. Nivel educacional, en la mayoría de los casos universitario completa.

Características psicográficas: Agruparemos a nuestros potenciales clientes de acuerdo a su estilo de vida, motivaciones de compra y actitudes. Estas tres conductas las podemos agrupar diciendo que nuestro cliente es aquella persona que disfruta de lo natural, que respeta el medio ambiente, es una persona con un nivel intelectual en muchos casos alto y es un comprador informado, el deporte, actividades al aire libre y el gimnasio son habituales en su vida , y la palabra light se encuentra con frecuencia en sus refrigeradores.

Lo podemos encontrar en lugares de esparcimiento como parques, teatros, cafés literarios, gimnasios, etc.

Por otra parte hemos considerado a extranjeros residentes en Chile, que de acuerdo a datos obtenidos desde la agrupación orgánica de Chile, son consumidores habituales de productos orgánicos en Santiago. El número de extranjeros es de 44.802 este número incluye Norteamericanos, Europeos, Oceánicos y japoneses. Fuente INE (censo 2002)

12. Investigación de mercado

La primera fuente de información para nuestra investigación de mercados fueron fuentes primarias, es decir artículos en diarios, revistas e Internet, sumado a la experiencia de extranjeros residentes en Chile. De todas estas fuentes pudimos notar y percibir una demanda insatisfecha y una oportunidad latente, no sólo por lo que está pasando en países desarrollados, sino también por lo que está pasando en países como México y Argentina donde el mercado orgánico ya es una realidad y se encuentra mucho más desarrollado que en Chile.

12.1 Objetivo de la investigación:

- Establecer el grado de conocimiento de nuestro segmento objetivo, acerca de los pollos orgánicos y productos orgánicos en general.
- Conocer si existe o no la disposición a pagar un precio más alto por un producto superior o Premium.

12.2 Conclusiones en base a los datos recolectados

La encuesta realizada con el objetivo de obtener información relevante para el proyecto por parte de los consumidores finales del producto, fue efectuada en tres supermercados del sector oriente de al ciudad de Santiago, éstos fueron:



- Jumbo Bilbao
- Líder Vecino de Ricardo Lyon con Once de Septiembre
- Líder Vecino de Pedro de Valdivia con Bilbao

Números de encuestados : 91 personas

Profesionales : 73 encuestados

Dueñas de Casas : 18 encuestados

La encuesta constaba de diez preguntas asociadas primero al consumo de pollos, para luego efectuar preguntas asociadas en específico, precio, disposición a pagar, beneficios asociados al producto.

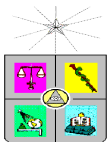
El resultado de la encuesta es el siguiente :

- Un gran porcentaje de los encuestados indicó que habitualmente consumían pollo 96,7%.
- De los encuestados el 79,4% indica que compra más de dos pollos al mes.
- Las personas que indicaron no comer pollos (3,3%) su justificación es que no lo encuentran un producto sano.
- Sobre la pregunta si ha escuchado hablar de productos orgánicos, un 90,1% contestó en forma afirmativa.
- A la pregunta si ha consumido productos orgánicos un 65,9% indico haberlo hecho.
- Sobre si consumirían pollos orgánicos un 78% contestó que si lo haría, un 15,4% contestó que no y un 6,6% contestó que no los conoce.
- Sobre la disposición a pagar un 70,6% indico que pagaría más por un pollo orgánico.
- Sobre los beneficios del consumo de pollos orgánicos un 100% de las personas que consumirían, reconocen beneficios adicionales asociados al consumo de éste producto. Estos beneficios son los siguientes:
 - o Mejor Sabor
 - o Más Nutritivo
 - o Dieta Equilibrada
 - o Más Sano

13. Estrategia de la empresa

13.1 Análisis de la Industria:

13.2 Rivalidad Interna: (baja) dado que a nivel nacional no existen productores de pollos orgánicos, sólo existe un competidor que está comercializando un producto similar que es pollo de grano, y los grandes productores de aves no han reaccionado a la entrada de este nuevo actor al mercado, esto básicamente por los volúmenes transados en este nicho de pollos no convencionales (0.14%).



13.3 Amenazas de Nuevos Entrantes: (alta) siendo un mercado que crece a un ritmo del 20% anual en Europa y Estados Unidos (revista del agro diario El Mercurio fecha 18 de octubre 2004), con precios que duplican el precio del pollo tradicional (transgénicos), las barreras de entrada a las inversiones son bajas y la demanda insatisfecha por productos más sanos, genera un mercado muy atractivo para nuevos entrantes. Además como complemento podemos señalar que la industria de producto orgánicos en Chile paso de ventas anuales de US\$ 600.000 en el 2002 a US\$ 1.000.000 en el año 2004 (fuente agrupación orgánica de Chile).

13.4 Amenazas de Sustitutos: (baja) los sustitutos que existen en el mercado, son las carnes de ave, vacuno, porcino y pescados (salmón de cultivo), estos no son sustitutos perfectos dado que los atributos de estos productos son distintos a los llamados pollos ecológicos (orgánicos), que van asociados a una dieta sana y equilibrada.

13.5 Poder de los proveedores: (bajo) a pesar que existen pocos proveedores de alimentación orgánica en Chile, estos se encuentran disgregados y con producciones relativamente pequeñas, lo que le da poco poder de negociación, además de tener en cuenta que existen proveedores en Argentina con más capacidad productiva y con precios similares.

13.6 Poder de los Compradores: (bajo) consideramos bajo para el caso del consumidor final, ya que son compradores individuales, que no están agrupados y su decisión de compra no está planificada, debido a que se trata de un producto de no tanta relevancia dentro de su presupuesto.

(alto) para caso del comprador del canal, debido principalmente a su poder de negociador en muchos casos asociado a volúmenes de compra.

14. Análisis FODA

14.1 Fortalezas;

Primera empresa en ofrecer al mercado nacional pollos orgánicos, realizando el proceso completo según las normas establecidas en la Comunidad Europea y USA.

Empresa con bajo nivel de costos fijos que nos permite en forma más rápida obtener el punto equilibrio de nuestro proyecto.

Equipo interdisciplinario y complementario, con basta experiencia en diversos rubros y negocios.

14.2 Debilidades;

Falta de experiencia en el negocio avícola. Teniendo una alta probabilidad de cometer errores y no considerar variables que afecten la productividad del negocio (muertes, enfermedades, entre otras).

Restricción de capital o recursos financieros iniciales.

Lejanía de los proveedores, lenta capacidad de respuesta ante una demanda inesperada.

Gran parte de los servicios y procesos (faena, transporte, refrigeración, etc.) estarán externalizados, lo que implica bajo control sobre nuestra logística, aumentando el riesgo ante una eventualidad en cualquiera de estos eslabones de nuestra cadena.



14.3 Oportunidades;

Tendencia mundial al consumo de productos orgánicos. Con un crecimiento de un 20% durante los últimos años especialmente en USA y Europa. A modo de ejemplo sólo en Alemania la venta de productos orgánicos alcanza los 2,5 billones de euros anuales.

Bajos niveles de costo en terrenos, mano de obra y alimentos v/s Europa y USA, ayudando a obtener ventajas comparativas importantes.

Inexistente oferta de pollos orgánicos en Chile. No existe actualmente en el mercado nacional empresas que ofrezcan productos de estas características. Hoy hemos constatado que a nivel de ventas masivas existe sólo oferta de pollos de granos, los que no están dentro de la categoría de producto orgánico.

Gran preocupación por parte de las personas por la salud. Existe una alta conciencia hoy por una alimentación sana, que se traduce en una mejor calidad de vida y nuestros productos serán una opción para esta tendencia. Mayor detalle anexo 13 "los riesgos de la carne de pollo".

Se pueden aprovechar los diferentes subproductos de los pollos (plumas, patas, picos, etc.), para obtener utilidades estructurándolos como diferentes unidades de negocio.

14.4 Amenazas

Aparición de competidores con mayor capacidad de producción y con un alto respaldo de capital, permitiendo alcanzar mayores volúmenes y economías de escala.

La dispersión y no profesionalización de proveedores de alimentos orgánicos a nivel nacional, y la posible inestabilidad de los proveedores internacionales (ej.: Argentina riesgo país sobre 4.600 pts. fuente Diario Estrategia fecha 27/12/04)

El desconocimiento y confusión de los clientes ante el término orgánico, que en muchos casos se asocia a algo no natural (fuente encuesta en terreno) genera confusión a la hora de la decisión de compra.

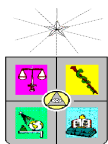
15 Estrategia

La estrategia a utilizar es de enfoque, con la cual buscamos cubrir las necesidades de un segmento de clientes dentro de la industria avícola que está dispuesto a consumir productos más sanos, es decir, con mayor valor nutritivo y criado en forma natural, en resumen un producto que cumple los estándares de la industrias de alimentos orgánicos.

Por lo tanto, todos nuestros esfuerzos estarán integrados para producir pollos con un alto estándar de calidad y que contribuyan a obtener una dieta más equilibrada.

Buscamos a través de la estrategia de diferenciación enfocada obtener de nuestro nicho de consumidores una mayor disposición a pagar, debido a que existe una demanda insatisfecha para este tipo de producto.

La manera de crear valor para nuestros clientes estará dada porque entregaremos a nuestros clientes un producto superior que la competencia, es decir, más sano y con mejor sabor, siempre disponible, por lo que el desempeño del producto debe estar acorde con las expectativas que generamos con la información entregada a través de la publicidad.



16. Claves del éxito

Será clave tener un control exhaustivo en el ciclo productivo del pollo (será vital la labor del veterinario a contratar) de manera de asegurar la calidad del producto final (control del peso, crecimiento, enfermedades, estrés, alimentación, mortalidad, entre otros)

Cumplir con los plazos y las exigencias de la empresa certificadora de orgánicos.

Cumplir a cabalidad la estrategia de ventas, con el fin de alcanzar el punto de equilibrio lo antes posible.

Estar preparados para una posible reacción de los competidores y también para un shock de demanda, para este caso, se ha considerado el arriendo de nuevos galpones cerca de nuestra actual planta o simplemente la construcción de un nuevo galpón de 1.500 metros cuadrados para aumentar la producción.

17. Cadena De Valor



18. Reacción de los competidores

La forma de reaccionar de parte de las grandes compañías, llámese Súper Pollo, Ariztía, etc. creemos sería la de un competidor rezagado. La explicación radica en que el tamaño del mercado no representa mayor interés para estas grandes empresas, lo que creemos es que esperarán y una vez que, el mercado orgánico crezca, ingresarán a este nicho. Tienen los recursos, competencias centrales y todo lo demás para hacerlo. Lo harían a través de una nueva línea de productos.

Para el caso de nuestro competidor directo, que es "La granja Magdalena" su respuesta será la de un competidor aleatorio. Debido a que no se nota un patrón de reacción predecible, además que se trata de una empresa relativamente pequeña con limitación de recursos.



19. Respuesta ante las reacciones de los competidores

Poseer la suficiente flexibilidad para reaccionar ante las diferentes posiciones que pueda adoptar nuestros competidores, utilizando acciones tácticas de rápida implementación, tales como:

Ampliación del producto, buscar nuevas formas de uso o encontrar atributos adicionales al producto. Ejemplo: permitir acceso a nuestras instalaciones como un modelo educativo, es decir, implementar una especie de granja ecológica, donde los visitantes puedan observar los diferentes procesos que allí se realizan, orientado principalmente a colegios y a la familia. Los visitantes tendrán la opción de comprar un pollo y alimento orgánico para una eventual crianza en su hogar.

Como seremos miembros de la agrupación orgánica de Chile, buscaremos algunos productos complementarios, a través de los cuales podamos realizar una venta atada, ejemplo lleve su pollo y su lechuga orgánica por el mismo precio. O vender nuestro pollo a miembros de la agrupación que producen algún tipo de producto ejemplo paté de ave.

Incrementar razonablemente el gasto en publicidad y promociones (ej. degustaciones, visitas a colegios, gimnasios, etc.)

20. Marketing

20.1 Producto: Nuestro producto es un bien no duradero, es decir, es un producto tangible que normalmente se consume en un solo uso. El nombre común es “ave de corral de engorda” la marca es Mallarauco y sus atributos son: un producto sano, con sabor natural y equilibrado en nutrición. Los beneficios para el consumidor de nuestro producto son: un producto sustentable en el tiempo, que ha sido criado evitando el uso de los productos de síntesis química y otros de efecto tóxico real o potencial para la salud humana.

Las características básicas son: un pollo entero de peso promedio 1.4 Kilogramos, envasado al vacío en un embalaje aceptado por las normas sanitarias chilenas. Su imagen proyectará un estilo natural y de campo, en un formato casi artesanal. Su calidad será de la de un producto Premium, lo que estará avalado por su respectiva certificación de calidad orgánica. Anexo 6 detalle de embalaje.

20.2 Plaza (canales de marketing): Para poner nuestro producto al alcance de nuestros clientes los canales de distribución serán en primer lugar las tiendas de conveniencia como “OK Market”, que actualmente cuenta con seis locales a nivel nacional, de los cuales cuatro se encuentran en la ciudad de Santiago y su cercanía física con nuestros clientes meta, lo convierte en principio en nuestra principal boca de salida. Se han registrado conversaciones con esta empresa y existe una carta de intención de compra, adicionalmente se buscara a partir del segundo año expandir la distribución a través de la incorporación de BIG JOHN (con 10 locales) y Tiendas al paso (con 4 locales) y además de otras tiendas sondearemos.

Otro canal lo conforma las tiendas especializadas en venta de productos orgánicos donde hemos identificado algunas tiendas, como por ejemplo una ubicada en Américo Vespucio 2600, donde actualmente se comercializan hortalizas, verduras y productos envasados de diferentes procedencias, donde la manera de operar de esta tienda es en base a consignaciones y existe interés en contar con nuestro producto y otra tienda es la denominada “Tierra viva”, ubicada en la calle Dr. Johow 889. Actualmente esta tienda comercializa pollos orgánicos criados en forma artesanal, pero no certificados, necesita un proveedor confiable, debido a que constantemente sufre quiebres de stock.



Por ultimo otro canal de salida son los Restaurantes y Hoteles donde se ofrecen en sus menus platos elaborados con productos orgánicos como El Huerto en Providencia, La Isla en Ñuñoa y Osadía de Tobalaba, Hotel Hyatt, Hotel Ritz, entre otros.

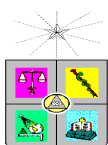
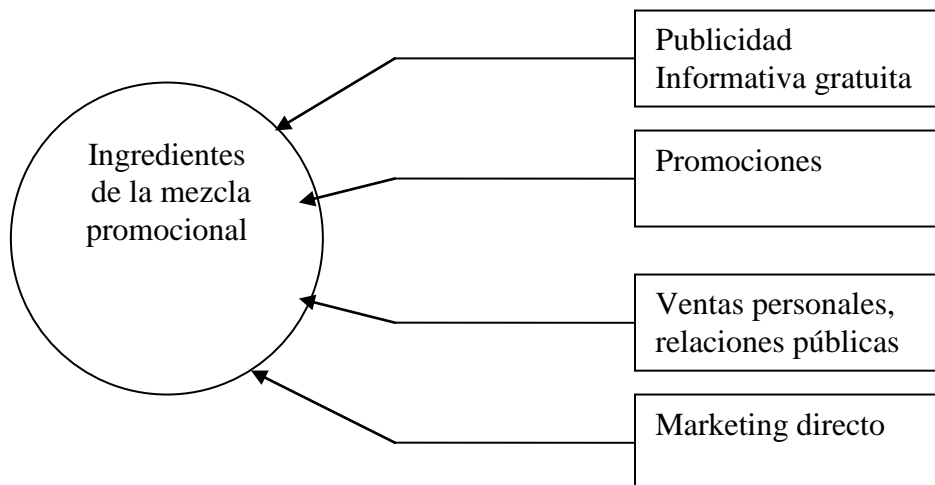
20.3 Precio: En países desarrollados los precios de los pollos se dividen en tres tipos: en primer lugar esta el precio por los pollos convencionales (Ej. Súper Pollo) es más bajo dado los niveles de automatización, eficiencia productiva y volúmenes de venta, que generan economías de escala y bajos precios de insumos (principalmente alimento).

En segundo lugar se encuentran los pollos de grano, que tienen un precio en promedio 70% más alto que un pollo convencional, esto básicamente por producciones limitadas y alimentación más selectiva (grano) pero no orgánico.

Finalmente encontramos los pollos orgánicos que internacionalmente tienen un precio como mínimo 100% más alto que el convencional (referencia lista de precios de un supermercado australiano, anexo 23). Esta diferencia de precio se explica en gran medida, por la diferencia en los procesos productivos, ejemplo un pollo convencional demora en estar listo para faena 40 días, uno orgánico demora en promedio 90 días, esto implica ciclos más lentos y más costosos debido al mayor precio de los insumos, que deben ser orgánicos certificados, por ejemplo la diferencia de un kilo de trigo orgánico versus uno convencional tiene una diferencia de un 100% aproximadamente.

También debemos considerar que por tratarse de un producto Premium, es decir de calidad superior, el precio debe actuar por si solo como un elemento diferenciador que esta sustentado en el valor percibido por los clientes, gracias a los otros componentes del plan de marketing, es decir la publicidad que en nuestro caso esta orientada a resaltar los atributos de nuestro producto como diferente, sano, nutritivo, etc. por otra lado están los canales elegidos, que corresponden a lugares como tiendas de conveniencia, donde el cliente que compra es menos sensible al precio.

20.4 Promoción:



Desarrollo de los ingredientes de la mezcla promocional

Publicidad: a través de esta forma no personal de promoción de ideas, y pensando en nuestra restricción presupuestaria, hemos pensando en las siguientes formas de publicidad. En primer lugar desarrollaremos un folleto, que dentro de sus principales características tendrá un diseño innovador para captar la atención de nuestros potenciales consumidores, será un folleto a color con forma de pollo. Este contendrá información de nuestro producto (marca, eslogan, atributos del producto, etc.) Será entregado en esquinas relevantes para nuestro mercado objetivo. El primer punto de entrega será en Andrés Bello con Pedro de Valdivia, será entregado a automovilistas, otro punto será Providencia con Ricardo Lyon, se entregará a los transeúntes, avenida Las Condes con Raúl Labé y Padre Hurtado con Avenida Las Condes. Se entregarán tres horas por día a un ritmo de 500 folletos por punto de entrega. En principio y para medir su efecto se entregarán 3 veces por semana durante seis meses.

Como medio masivo, pero que no represente mayores costos, hemos considerado publicidad informativa, se ha consultado en dos programas masivos relacionados. Primero el programa de canal 13 Tierra Adentro, es relacionado y sin costo, para mayor información ver un mail (anexo 4) adjunto con la respuesta de la productora. Otro medio es el matinal de Televisión Nacional, el cual tiene un espacio una vez por semana de emprendedores, éste también es sin costo, se debe postular y depende del criterio de la producción el interés. Para postular a ambos es necesario tener la empresa en marcha.

Otro medio de publicidad será en el empaque exterior de nuestro producto, que contendrá información similar a la del folleto.

Para más adelante se ha considerado publicidad pagada en medios relacionados, ejemplo Revista Ya de El Mercurio del día martes, revista Del Agro, etc.

Ventas personales: tendrá como objetivo la interacción cara a cara con uno o más posibles compradores con el fin de hacer presentaciones, contestar preguntas, enviar muestras y obtener pedidos este método de comunicación será utilizado para captar el interés principalmente de los canales de distribución, es decir, tiendas de conveniencia, tiendas especializadas y restaurantes.

Relaciones públicas: como parte de nuestra intención de dar a conocer nuestro producto hemos estimado, participar en la agrupación de productores orgánicos de Chile, se espera con esto participar en ferias y tener acceso a canales, proveedores y compradores, etc. El detalle de los beneficios, requisitos y valores se encuentra adjuntos en el anexo número 24.

Por otra parte, también se consideró la incorporación a la Cámara de Comercio de Santiago, el objetivo principal de esta medida es dar a conocer nuestra empresa, recibir información comercial de nuestra competencia, capacitación, etc.

La realización de una página Web se consideró como un medio de comunicación, en el cual el visitante podrá encontrar información acerca de la empresa y características de nuestro producto, además tendrá una casilla de correo donde los clientes podrán enviar sugerencias, preguntas, copiar recetas, conexión con páginas relacionadas etc. Los valores de esta página y su mantención se encuentran en el balance.

Marketing directo: a futuro y para realizar comunicación más dirigida, y aprovechando los menores costos de las nuevas tecnologías (Internet) se utilizará marketing directo enfocado a grupos de interés de nuestro producto, se comprará una base de datos que contenga, nombre de personas que tengan estilos de vida, nivel de ingresos, etc. acorde a nuestro perfil de cliente.



21. Operaciones (cadena de crianza del pollo)

Elementos estratégicos en proceso de producción

Calefacción : Esto es fundamental este elemento, el pollo precisa abrigo del viento y en temporada de frío necesita cuidados especiales en una criadora. Debido a que cuando sienten frío no comen, se amontonan y llegan a morir por aplastamiento, además reducen mucho el ritmo de aumento de peso. Dado lo anterior nuestro criaderos cuenta con equipo de calefacción que nos asegura una temperatura de 35° Celsius, que nos da un crecimiento correctos de las aves.

Alimentación : En la dieta de esta aves podemos distinguir tres tipos de alimentos: los que sirven para desarrollarse, los que proveen de energía (grasas e hidratos de carbono); y los que sirven para prevenir enfermedades (vitaminas y minerales). Es crucial que los productos utilizados para la alimentación cumplan con las normas orgánicas las cuales señalan que los alimentos no deben estar desarrollados con elementos transgénicos (proveedores anexo 1 y 2), por lo tanto se debe respetar y certificar los requisitos especificados de ingredientes de la alimentación, como tipo, clase, composición, descripción, todo previamente certificado por la empresa contratada para esta función.

Comederos : Es una charola especial para que coman las aves. Esta deberán ser aseadas con frecuencia; ya que es esencial la higiene dentro de los criaderos para evitar potenciales focos de enfermedad en las aves.

Bebederos : Es de plástico para un galón, un bebedero alcanzara para 50 pollos. Debe vigilarse que no tire agua y limpiarlo con frecuencia porque se ensucia rápidamente. Después de una semana se usa el bebedero de tubo, que debe quedar el borde a la altura del hombro del ave para que no lo tire, estimando que cien pollos beben por tubo.

Higiene : Los parásitos pueden ser uno de los problemas que surjan en el gallinero, existiendo diversos productos para eliminarlos. La limpieza es fundamental para evitar la aparición de enfermedades. El corral, el gallinero, el agua y la comida deberán estar en perfecto estado de higiene. Nuestro veterinario y la aplicación de las correspondientes vacunas son medidas esenciales para evitar males mayores en los criaderos.

Principales Etapas de las Operaciones de la Avícola

Preparación de instalaciones: consiste en la revisión y preparación de toda la infraestructura física que se requiere para la crianza de los pollos (presupuesto arreglos anexo 5). Donde se debe habilitar y certificar que todas las instalaciones se encuentran en conformidad a los estándares de la crianza orgánica.

Se debe constatar el cercado de nuestra granja, realizado con material que no permita dañar a las aves. Los galpones de crianza deben tener los equipos de calefacción, luz, comedero y bebedero acordes a la cantidad de aves.

Recepción de aves: estos deben ser recibidos con no más de tres días de vida (cotización proveedor en anexo 7), estándar que se debe cumplir con el fin de considerar al pollito apto para calificar como ave orgánica. Es importante el cuidado en el manejo de la recepción de los pollitos, debido a la fragilidad de estos, pudiendo existir una merma por la muerte de algunos.

Es fundamental en esta etapa la alimentación y calefacción, con el fin de lograr que sobrevivan la mayoría. Logrando que a la brevedad sacar el estrés del traslado y ambientarse a su nuevo hábitat.



Crianza: las tres primeras semanas son vitales para el engorde del pollo, con el fin que logre establecerse un buen crecimiento y calidad de carne. Tenemos el pastoreo natural, el cual cumple dos objetivos, la ingesta para los pollos de otro elemento natural así como el que las aves puedan moverse libremente, con lo cual también se logra una crianza en espacio libre, logrando desestresar al pollo versus la crianza tradicional de los pollos convencional. También participa en esta etapa un veterinario el cual supervisará el crecimiento de las aves, además de controlar cualquier brote de enfermedad.

El periodo de crecimiento es entre 11 y 12 semanas de crianza, en concordancia con la norma europea de alimentos orgánicos que habla de un mínimo de 81 días.

Faenación: este paso final es importante debido a que es en este momento cuando el ave tiene el mayor valor económico. Por lo tanto, el proceso de atraparlas y transportarlas a la faenadora es importante, ya que un mal manejo puede deteriorar seriamente la calidad del producto final. El sacrificio se debe realizar en un lugar limpio y cerrado, libre de cualquier tipo de contaminación. Además se contará con la presencia de una persona del SAG quien certificará el procedimiento a realizar. Finalmente el pollo ya faenado se le da un golpe de frío para evitar la proliferación de cualquier tipo de bacteria en la carne, en forma inmediata es envasado en bolsas plásticas y transportados a frigoríficos.

Respecto a las vísceras y plumas que sobran después del proceso de faenación, se intentará inicialmente comercializarlas, debido a que existen experiencia en el extranjero que se utiliza para elaborar grasas y harinas que sirven como materia prima para alimentos de perro y gatos. Sólo en México se estima que este mercado de subproductos es de 100 millones de dólares. El proceso y tiempos de proyecto se especifican en el anexo 10 a través de una Carta Gantt.

21.1 Personal de granja

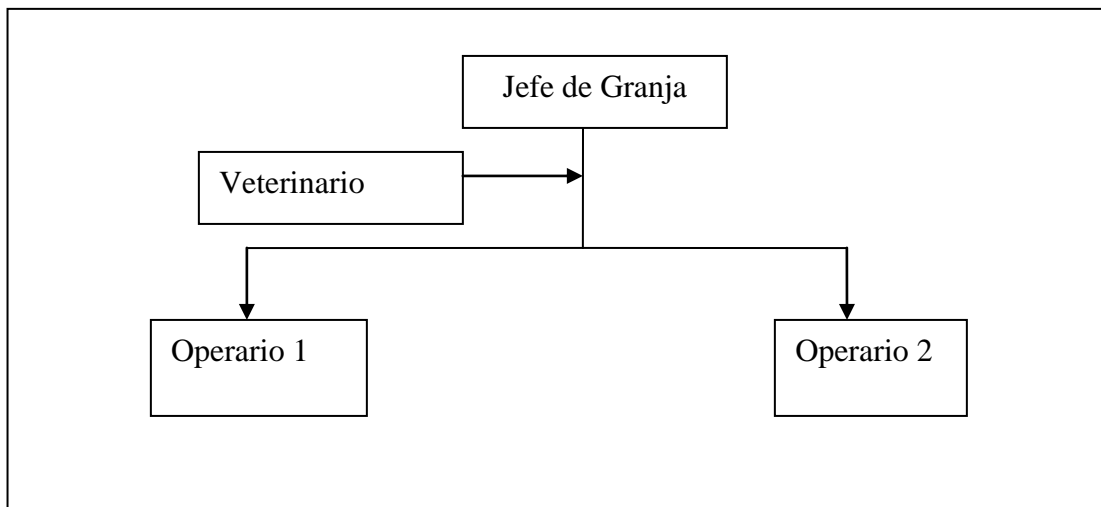
Jefe de granja: su función principal es supervisar y gestionar el correcto funcionamiento de la granja. Teniendo la tarea de administrar en la forma más eficiente los recursos con los cuales se cuenta. Además de generar y cerrar las distintas instancias de ventas que se generen.

Operarios: se contratarán dos personas para este puesto que operarán sobre la base de turnos, que tienen la función de mantener las condiciones básicas para la correcta crianza y desarrollo de las aves. Cumpliendo las labores de limpiezas de los galpones, alimentación y pastoreo de los pollos, mantenimiento y revisión de la infraestructura.

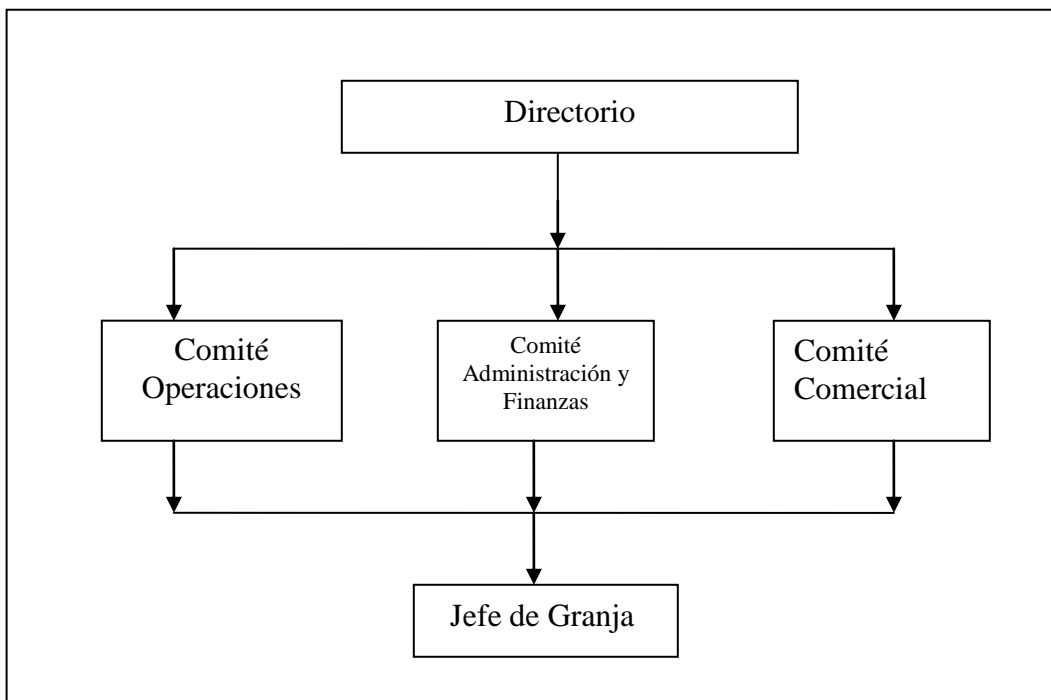
Veterinario: se contratará a este profesional en forma part-time, coordinando y programando las visitas a la granja. Donde su labor principal será de prevención de enfermedades o algún tipo de plaga, además de supervisar el sano crecimiento de las aves, dentro de los estándares de tamaño y calidad preestablecidos en la norma orgánica.

La estructura operativa del personal se observa en el diagrama que se muestra a continuación





Con el objetivo de tener una gestión y control mas eficaz existirán tres comités, cubriendo cada uno un ámbito distinto, siendo los siguientes Operaciones, Administración Finanzas y Comercial. Estos serán integrados por la totalidad de los socios y el jefe de granja. Los cuales se reunirán una vez al mes, donde se revisarán la gestión en cada ámbito, tomando las medidas correctivas si es necesario o ratificando las políticas hasta ese momento llevadas.



22. Valoración

Proyecciones de venta:

La estimación de los volúmenes de venta por kilos y pollos, asociadas a cada canal se presentan a continuación

Canal/Año	2005	2006	2007	2008	2009
TIENDAS CONVENIENCIAS	480	2,160	2,268	2,381	2,500
TIENDAS ESPECIALIZADAS	100	105	110	116	122
RESTORANTES	50	53	55	58	61
TOTAL MENSUAL	630	2,318	2,433	2,555	2,683
TOTAL ANUAL POLLOS	4,410	27,810	29,201	30,661	32,194
TOTAL MENSUAL	630	2,318	2,433	2,555	2,683
KILOS MENSUAL	882	3,245	3,407	3,577	3,756
VENTAS ANUALES	12,347,753	80,202,436	86,738,934	93,808,158	101,453,522

Nota:

Ventas 1er año comienzan en junio del 2005 por lo tanto las ventas anuales consideran 7 meses
El peso promedio de cada pollo es de 1,4 kilos

Inversiones y Costos Operacionales:

La inversión al inicio del proyecto asciende a M\$ 5.374 lo cual contempla inversiones en adecuación de instalaciones y en la puesta en marcha del negocio, el total de inversiones requerida considerada alcanza los M\$ 32.500, que los aportaran los gestores del proyecto en partes iguales, el proyecto considera un horizonte de 5 años.

Se considera en el quinto año que se liquida el negocio por lo cual se considera la venta de las existencias castigadas en un 10%, el cobro de las cuentas por cobrar, el saldo de efectivo, la venta del silo (container) castigado en un 40% y el detalle de esto se presenta a continuación.

VALOR DE LIQUIDACIÓN DEL NEGOCIO

CXC	8,454,460
CASTIGO VTA EXISTENCIAS 10.00%	
VTA EXISTENCIAS	22,827,043
FINIQUITOS	-3,038,874
VTA SILO	300,000
CAJA	48,728,860
TOTAL	77,271,489

NOTAS:

La venta de las existencias corresponde a 3 meses de venta

La venta del silo se castiga en un 40% por el uso de 5 años



El aporte unitario por pollo se muestra a continuación

Resumen Margen unitario por pollo

	2005	2006	2007	2008	2009	pto equilibrio
producción en pollos	4,410	27,810	29,201	30,661	32,194	17,909
producción en kilos	6,174	38,934	40,881	42,925	45,071	25,073
costo fijo a prorrata	2,594	411	392	373	355	639
costo variable	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361
costo unitario pollo	3,956	1,773	1,753	1,734	1,717	2,000
precio venta	2,000	2,060	2,122	2,185	2,251	2,000
margen por pollo	-1,956	287	369	451	534	0

El punto de equilibrio se alcanza al mes 11, con una cantidad de 1.492 pollos mensuales (detalles anexo 22)

Estados Financieros y Análisis:

La tasa de descuento es un 30,82%, esto esta conformad por un PRC a 8 años que representa la Rf, la rentabilidad del mercado se estimo en base al IGPA promedio de 5 años, y el beta de la industria se extrajo de la industria de alimentos perecibles de USA, para efectos de nuestro proyecto y considerando que es una empresa nueva y un producto nuevo en el mercado nacional se incremento el premio por riesgo y el beta en un 100% cada uno (detalles anexo 8)

El impuesto a la renta se considero en una base de 17%.

A continuación se presentan los resúmenes de los estados de resultado, balance general y flujo de efectivo al 31 de diciembre de cada año (detalles de estos se encuentran en el anexo 25).

ESTADO DE RESULTADOS	2005	2006	2007	2008	2009
VENTAS	12,347,753	80,202,436	86,738,934	93,808,158	101,453,522
COSTOS	6,756,939	42,610,082	44,740,586	46,977,615	49,326,496
MARGEN CONTRIBUCIÓN	5,590,814	37,592,354	41,998,348	46,830,542	52,127,026
GASTOS ADM Y VTAS	16,992,348	29,650,823	30,710,678	31,815,431	32,967,104
RESULTADO OPERACIONAL	(11,401,534)	7,941,531	11,287,671	15,015,111	19,159,922
RESULTADO A. IMP	(11,401,534)	7,941,531	11,287,671	15,015,111	19,159,922
IMPUESTO	0	0	0	1,330,703	3,657,053
RESULTADO EJERC.	(11,401,534)	7,941,531	11,287,671	13,684,408	15,502,869

BALACE GENERAL	2005	2006	2007	2008	2009
ACTIVO CIRCULANTE	16,799,051	25,815,436	38,177,960	52,937,222	69,514,945
ACTIVO FIJO	0	0	0	0	0
OTRO ACTIVOS	4,299,415	3,224,561	2,149,707	1,074,854	0
TOTAL ACTIVOS	21,098,466	29,039,997	40,327,668	54,012,075	69,514,945
PASIVO CIRCULANTE	0	0	0	0	0
PASIVO LARGO PLAZO	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	21,098,466	29,039,997	40,327,668	54,012,075	69,514,945
TOTAL PASIVOS	21,098,466	29,039,997	40,327,668	54,012,075	69,514,945



FLUJO DE EFECTIVO	2005	2006	2007	2008	2009
FLUJO OPERACIONAL	(22,743,165)	3,564,187	11,258,559	13,582,939	15,940,609
FLUJO DE INVERSIÓN	(5,374,269)	0	0	0	0
FLUJO DE FINANCIAMIENTO	32,500,000	0	0	0	0
FLUJO DEL PERIODO	4,382,566	3,564,187	11,258,559	13,582,939	15,940,609

La valoración del negocio se hizo sobre la base del estado de resultado, restándole el capital de trabajo incremental y la inversión, y adicionando el valor de liquidación del proyecto, con este flujo se calcula el Van, la TIR y el ROE, los datos se presentan a continuación

VALORACIÓN	INVERSIÓN	2005	2006	2007	2008	2009
EERR		(11,401,534)	7,941,531	11,287,671	13,684,408	15,502,869
K DE TRABAJO INCREMENTAL		12,416,485	5,452,198	1,103,966	1,176,322	637,114
INVERSIÓN INICIAL	(5,374,269)					
VALOR LIQUIDACIÓN						77,271,489
FLUJO	(5,374,269)	(23,818,019)	2,489,333	10,183,705	12,508,086	92,137,245

INDICADORE FINANCIEROS

TASA DESCUENTO	30.82%
VAN(30,82%)	\$ 10,737,999
TIR	44.87%
ROE	22.30%

El análisis de sensibilidad del proyecto se presenta a continuación

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	optimista	esperado	pesimista
Celdas cambiantes:				
VENTA	0.00%	20.00%	0.00%	-20.00%
COSTO VENTA	0.00%	10.00%	0.00%	-10.00%
ARRIENDO	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%
REMUNERACIONES	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%
PUBLICIDAD	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%
PAGINA WEB	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%
GASTOS DE ASOCIACIÓN	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%
GASTOS CERTIFICACION	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
GASTOS FAENACION	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
GASTOS TRANSPORTE	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
GASTO FRIO	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
GASTO EMPAQUE	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
CASTIGO EMBRIONES	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%
GASTOS FIJOS	0.00%	0.00%	0.00%	10.00%
Celdas de resultado:				
VAN (30.82%)	\$ 10,737,999	\$ 31,230,985	\$ 10,737,999	-\$ 15,684,463
TIR	44.87%	72.95%	44.87%	-11.64%

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestra en gris



El análisis de sensibilidad muestra tres escenarios el optimista, el esperado y el pesimista, en este ultimo se muestra un descenso en un 20% en nuestras ventas que van acompañadas de un descenso en los costo no proporcional de un 10%, los gastos no relacionados directamente al producto (ej: arriendo, gtos fijos, publicidad, etc) se incrementa en un 10% dándonos un VAN de M\$ -15.684.-, en los otros escenarios se utilizo el mismo criterio de análisis.

23. Constitución de la sociedad

La empresa se constituirá como sociedad anónima cerrada, régimen legal que nos permitirá mayor libertad acción, es decir, los socios tendrán la opción de vender su participación accionaria en cualquier momento del tiempo, sin necesariamente contar con el beneplácito de los otros socios y no será necesario publicar dicha venta, lo que puede ser considerado como una caución adicional al aporte del capital inicial. Sin perjuicio de lo anterior, existe impedimento de vender acciones durante los tres primeros años vida de la empresa.

Los socios han acordado que el capital conformado se exprese en 400 acciones, las cuales se dividirán en 3 paquetes de 20% y uno de 40% de acciones, este ultimo asignado Claudio Mosqueira debido a que participará directamente en la gestión del negocio, ocupando el cargo de Jefe de Granja, dado a su experiencia en cargos de supervisión en empresas productivas.

