UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE DESARROLLAR UN PLAN COMERCIAL PARA LA EMPRESA CARNES LA PRADERA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CHRISTIAN RODRIGO SUÁREZ PARRAO

PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA

SANTIAGO DE CHILE
2019

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE DESARROLLAR UN PLAN COMERCIAL PARA LA EMPRESA "CARNES LA PRADERA"

El mercado de carne de bovino en Chile se ha mantenido estable durante los últimos 40 años, con consumos per cápita que rondan los 23 kg por persona, mientras el resto de las carnes ha crecido de manera importante llevando el consumo de bovino de representar el 70% al 25% del mercado nacional de la carne en este período. Esto último provocado además del precio, por considerarse a las otras carnes más sanas e inocuas que la de bovino. En un mundo que comienza a tomar mayor conciencia del cuidado del medioambiente y la salud, estas tendencias irán acentuándose con el tiempo.

En este contexto comienzan a aparecer en Chile las primeras empresas de ganaderos como Carnes La Pradera que han decidido comercializar carne natural, es decir, carne de bovinos alimentados sólo con leche y pasto, sin consumo de hormonas ni anabólicos.

El presente trabajo de titulación consiste en la formulación de un plan comercial para la empresa Carnes La Pradera, actualmente radicada en la Región de Ñuble, que evalúe la factibilidad de implementar su negocio en la Región Metropolitana. Para ello, se recopiló y analizó información primaria y secundaria, se llevó a cabo investigación de mercado consistente en encuesta aplicada a 249 personas, luego de lo cual se efectuó el análisis estratégico para finalmente analizar técnica y económicamente el negocio.

Como resultado de la metodología implementada se concluyó que la empresa había cometido errores importantes en la implementación de su estrategia, comprometiendo la viabilidad del negocio. Producto de esto, se redefinió la estrategia y modelo de negocios de la empresa, lo que implica cambios importantes en materia operacional, como cerrar el local de la Región de Ñuble, para destinarlo sólo a operaciones de desposte y envasado de carne natural, la que será vendida en Santiago mediante sistema de pedidos en línea y despacho a domicilio. Otro aspecto relevante a modificar es la modalidad de administración, la que deberá ser profesional, y no interina como durante 2018.

El desarrollo de este plan señala la factibilidad técnica, económica y estratégica de implementar este proyecto a 5 años, con un Valor Actual Neto de $341.124.031 y una Tasa Interna de Retorno de 79%. No obstante lo anterior, no se cumple objetivo general de obtener utilidad de 200 millones al segundo año de operación.

Finalmente, si bien es un negocio viable y recomendable, se deberá fortalecer la gestión interna de la empresa e impulsar el desarrollo de una red de proveedores de carne natural para enfrentar el potencial crecimiento de la demanda. Así también se deberá estudiar el desarrollo de subproductos a partir de la carne natural, que permitan comercializar de buena forma los diferentes cortes de carne de bovino.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción……1
2. Objetivos……2
2.1. Objetivo General……...2
2.2. Objetivos Específicos……...2
2.3. Metodología……...2
3. Características de la industria de la carne……3
3.1. Análisis del mercado internacional, nacional y regional de la carne…… 3
3.1.1. Cuantificación del mercado de la carne…… 3
3.1.1.1. Mercado Internacional de la carne……3
3.1.1.2. Mercado nacional de la carne……6
3.1.1.2.1 Producción de carne bovina en Chile……7
3.1.1.2.2. Comercialización de carne bovina en Chile…… 8
3.1.1.2.3 Importación de carne bovina……..10
3.1.2. Análisis de tendencias de consumo de carne……..10
3.2 Análisis del entorno……..11
3.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter……..11
3.2.2 Análisis PESTL……13
4. Estudio de mercado……16
4.1. Cálculo tamaño potencial del mercado de carne natural en Chile……16
4.1.1. Estimación de tamaño potencial mercado desde la oferta……16
4.1.2. Estimación de tamaño potencial mercado desde la demanda……..18
4.1.2.1 Grupos socioeconómicos……19
4.1.2.2. Población estimada del Gran Santiago……19
4.1.2.3. Consumo per cápita de carne……19
4.1.2.4. Estimación demanda potencial carne natural Gran Santiago……..21
4.2. Análisis del consumidor……..23
4.2.1. Levantamiento de necesidades de los distintos segmentos……..23
4.2.2. Análisis del proceso de decisión de compra……25
5. Análisis de la competencia……26

5.1. Análisis de los competidores……..26
5.1.1. Participación de mercado……31
5.1.2. Análisis de sustitutos de carne de vacuno natural……...32
5.2. Identificación de los proveedores……..32
5.2.2. Cuantificación de proveedores……..33
5.2.3. Cuantificación de capacidades máximas de proveedores…….33
5.3. Identificación de canales de distribución y ventas……...34
5.3.1. Análisis sector HORECA……34
5.3.2. Identificación establecimientos de ventas de carne al consumidor……..34
6. Diagnóstico del modelo de negocios……35
6.1. Análisis interno……35
6.1.1. Estructura de la empresa……36
6.1.2. Análisis de situación financiera actual de la empresa……38
6.1.2.1. Análisis Patrimonial estático……...38
6.1.2.2. Estados de resultados……40
6.1.3. Análisis de la estrategia de negocios de la empresa……...41
6.1.3.1. Proceso de fundación de la empresa……41
6.1.3.2 Análisis de implementación de la estrategia……43
6.1.4. Análisis del modelo de negocios actual……45
7. Síntesis Estratégica……46
7.1. Análisis de atractivo por segmento……47
7.1.1. Variables de Segmentación……47
7.1.2. Descripción de los segmentos……48
7.1.3. Variables descriptivas de los segmentos……..48
7.1.4. FODA……50
7.1.4.1. Fortalezas……50
7.1.4.2. Oportunidades……..51
7.1.4.3. Debilidades……...51
7.1.4.4. Amenazas……51
7.2. Identificación de factores críticos de éxito……52
7.2.1. Disponibilidad de proveedores……...52

7.2.2. Promoción del producto……..53
8. Definición de segmento objetivo……53
9. Descripción del modelo de negocios y propuesta de valor……54
9.1. Modelo CANVAS Carnes La Pradera……57
10. Marketing……..58
10.1. Marketing Mix……58
10.1.1. Productos y servicios……...58
10.1.2. Precio……58
10.1.2.1. Estrategia de precios……...58
10.1.2.2. Precios de venta de carne natural……..58
10.1.2.3. Precio y condiciones de despacho……59
10.1.3. Plaza……..59
10.1.4. Promoción……61
10.2. Mensaje a entregar, análisis de las 5F……..61
11. Análisis de riesgos del negocio……..……63
12. Evaluación de factibilidad económica……...65
12.1. Participación de mercado esperada……..65
12.2. Determinación de tasa de descuento……66
12.3. Flujo de caja……..67
12.3.1. Inversiones asociadas……67
12.3.2. Costos directos unitarios para producto corte envasado……68
12.3.3. Recursos humanos……..68
12.3.4. Gastos en arriendo, servicios básicos y otros……..69
12.3.5. Gasto en Marketing……..69
12.3.6. Ingresos……69
12.3.7. Capital de trabajo……70
12.3.8. Capital total requerido……70
12.3.9. Valor residual……70
12.4 Tasa Interna de Retorno……..……70
12.5. Valor actual neto……..70
12.6. Análisis de sensibilidad……...71

12.6.1. Situación con financiamiento……..71
12.6.2. Sensibilización por ingresos y costos de venta……71
13. Conclusiones y recomendaciones……72
13.1. Conclusiones……73
13.2. Recomendaciones……...75
14. Bibliografía……76
15. Anexos……..……78

Índice de Tablas

Tabla 1. Producción nacional de carne por especie 2006 – 2016

Tabla 2. Beneficio de ganado bovino año 2017

Tabla 3. Beneficio de terneros promedio 2008 – 2017

Tabla 4. Tramos de ingresos por familia según GSE

Tabla 5. Distribución porcentual GSE en Chile

Tabla 6. Consumo promedio según quintiles, VII Encuesta de Presupuestos Familiares

Tabla 7. Consumo de carne de acuerdo a GSE del Gran Santiago

Tabla 8. Factor de ponderación de intención de compra declarada

Tabla 9. Factor de ponderación de disposición a pagar

Tabla 10. Precios de cortes publicados por Carnes Manada

Tabla 11. Beneficio de ganado bovino terneros Región del Bío – Bío

Tabla 12. Listado de socios de Carnes La Pradera S.A.

Tabla 13. Esquema de balance general años 2016 y 2017 Carnes La Pradera

Tabla 14. Estados de resultados años 2016 y 2017 Carnes La Pradera

Tabla 15. Tramos de ingresos económicos según GSE

Tabla 16. Segmentos definidos

Tabla 17. Puntaje asignado por disposición de compra

Tabla 18. Puntaje asignado por disposición de pago

Tabla 19. Puntaje asignado por disposición a comprar por internet

Tabla 20. Resumen atractivo de mercado para cada segmento

Tabla 21. Distribución presupuestaria de promoción

Tabla 22. Costos implementación

Tabla 23. Costos de venta

Tabla 24. Costos RRHH propuesta Carnes La Pradera

Tabla 25. Gastos generales

Tabla 26. Ingresos estimados para el período

Tabla 27. Sensibilización de resultados disminución de ingresos v/s aumento de costos

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Producción mundial de carne de bovino, 2007 – 2017

Gráfico 2. Principales productores de carne de bovino 2015 – 2017

Gráfico 3. Consumo per cápita de carne en el mundo 2007 – 2017

Gráfico 4. Consumo mundial de carne de bovino 2007 – 2017

Gráfico 5. Consumo per cápita de carne en Chile años 1975 y 2012

Gráfico 6. Consumo per cápita de carne de bovino por quintiles en kg.

Gráfico 7. Intención de compra de carne natural según GSE en el Gran Santiago

Gráfico 8. ¿Conoce usted el concepto de carne natural?

Gráfico 9. Si tuviese la oportunidad de comprar carne de vacuno libre de anabólicos y hormonas, proveniente de ganado alimentado naturalmente, usted cree que:

Gráfico 10. Si tuviese la oportunidad de comprar carne de vacuno libre de hormonas, proveniente de ganado alimentado naturalmente, ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por este producto?

Gráfico 11. Si usted tuviese la oportunidad de comprar carne de vacuno on line a través de internet y recibir el producto en su hogar, con la misma calidad de la que hoy adquiere:

Gráfico 12. ¿Conoce Usted alguna de las siguientes empresas comercializadoras de carne?

Gráfico 13. ¿Ha comprado en alguna de las siguientes empresas comercializadoras de carne durante los últimos 12 meses?

Gráfico 14. Cuando usted compra carne de vacuno, ¿En qué tipo de establecimiento lo hace habitualmente? Puede escoger más de uno:

Gráfico 15. ¿Se considera usted un consumidor de productos orgánicos?

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de la comercialización de carne bovina en Chile

Figura 2. Índice de competitividad Global Chile 2016 - 2017

Figura 3. Nivel de penetración de internet

Figura 4. Localización de locales de venta de carne natural en la Región Metropolitana

Figura 5. Estructura Organizacional Carnes La Pradera

Figura 6. Layout instalaciones de Carnes La Pradera

Figura 7. Ingreso monetario promedio del hogar por región 2017

Figura 8. Incidencia de la pobreza en la población por región 2017

Figura 9. Modelo CANVAS de Carnes La Pradera

Figura 10. Flujo de operaciones Carnes La Pradera

Figura 11. Nuevo diagrama de operaciones Carnes La Pradera

Figura 12. Propuesta estructura organizacional Carnes La Pradera

Figura 13. Nuevo Modelo CANVAS Carnes La Pradera S.A.

Figura 14. Fijación de precios Carnes La Pradera S.A.

Figura 15. Curva ABC de Clientes

Figura 16. Plaza de Carnes La Manada S.A.

1. Introducción

En la medida que los países se van desarrollando y aumentando su ingreso per cápita naturalmente van aumentando su consumo. Chile no ha sido la excepción, y uno de los rubros que ha sido testigo de este fenómeno ha sido el de consumo de carne roja y blanca, el que ha visto crecer significativamente su consumo llegando actualmente a una cifra del orden de los 87 kg per cápita anual [1], compuesto principalmente por ave, cerdo y vacuno.

Sin duda, el aumento de la producción de aves y cerdos ha tenido una real incidencia, mientras que el consumo de carne de vacuno ha manifestado un cierto declive a nivel nacional durante los últimos 10 años, transformándose el país en importador de carne bovina, significando estas importaciones en la práctica el 50% de la carne de bovino que se consume en el país.

Por otra parte, si bien el consumo de carne bovina ha mostrado un leve aumento pasando de 20 kg per cápita en 1975 a 22,4 kg en 2012, su participación porcentual ha tenido un descenso importante, pasando de explicar el 70% del consumo de carne en 1975 a sólo el 25% en el año 2012. Este descenso en la participación se ha debido principalmente al gran aumento experimentado por el consumo de carne de ave y cerdo, que se ha triplicado en el mismo período.

El año 2007 Chile tenía 3.408.419 cabezas de ganado bovino de acuerdo con el VII Censo Agropecuario, descendiendo en 2015 a 2.735.857, de las cuales el 11,5% se encuentran en la Región del Bío – Bío y un 13% de esta corresponde a la categoría terneros. Por otra parte, el beneficio de terneros en la región del Bío – Bío el año 2016 fue de 5.311 cabezas de un total nacional de 121.984, correspondiendo al 4% de esa categoría y a un 0,6% del total del beneficio bovino [3].

Es en este contexto que en 2016 surge la empresa Carnes La Pradera S.A. , conformada por 11 ganaderos de la comuna de Chillán, todos ellos con más de 15 años de experiencia en el rubro, quienes dotados de la Certificación de Plantel Animal Bajo Control Oficial, PABCO, del Servicio Agrícola Ganadero, SAG, se asociaron para vender carne de ternero envasada al vacío, la cual es libre de hormonas y anabólicos, confiriéndole características de sanidad e inocuidad valorados por cierta parte del mercado que este estudio precisará. Actualmente los socios cuentan con una superficie total de 286 hectáreas disponibles para la crianza de terneros, y 321 vientres, y le venden a la empresa parte de su producción particular, procediendo ésta a subcontratar el servicio de faenamiento, para posteriormente, en instalaciones propias efectuar el desposte y envasado de la carne, la cual es vendida en su propio local de venta. Este estudio desea por tanto evaluar el curso que ha tenido esta empresa en sus dos primeros años de funcionamiento, y a partir de ahí determinar la factibilidad técnica, económica y estratégica de poder ampliar el mercado de Carnes La Pradera, atendiendo a la Región Metropolitana y cuadruplicar el actual tamaño del negocio.

2. Objetivos

Los objetivos del presente estudio son los siguientes:

2.1. Objetivo General

Evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de desarrollar un plan comercial focalizado en la Región Metropolitana que permita a la empresa Carnes La Pradera cuadruplicar su actual negocio de carnes libres de anabólicos, envasadas al vacío obteniendo utilidad de 200 millones de pesos anuales al segundo año de operación.

2.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos por cumplir en el desarrollo del siguiente trabajo son los siguientes:

- Realizar diagnóstico del mercado de la carne, internacional, nacional y de la Región Metropolitana.
- Identificar mercado potencial de carne libre de anabólicos.
- Efectuar análisis de potenciales consumidores, proveedores y competencia.
- Realizar análisis estratégico del negocio a implementar.
- Definir estrategia de negocios a implementar.
- Realizar análisis de factibilidad técnica y económica.

2.3. Metodología

La metodología por utilizar para dar cumplimiento a los objetivos del estudio se basa principalmente en las siguientes actividades:

Recopilación y análisis de información primaria: Se recopilará y analizará información de la empresa como Plan de Negocios inicial e información financiera de esta, de manera de tener una visión del modelo de negocios con que han operado a la fecha y los resultados emanados de éste.

Investigación, recopilación y análisis de información secundaria: Se realizará investigación en distintas fuentes secundarias, principalmente de organismos públicos y privados, publicaciones, entrevistas y reportajes, para obtener entre otras cosas el diagnóstico del mercado de la carne, análisis los consumidores, proveedores y competencia.

Investigación de mercado: Se realizará investigación de mercado, donde aplicando como instrumento una encuesta, se pueda conocer aspectos importantes de tendencias de consumo de la carne en nuestro país, segmentar a los potenciales consumidores, escoger el mercado objetivo y determinar el tamaño potencial de éste.

Análisis estratégico: Se realizará análisis estratégico, donde se abordará el análisis de la actual estrategia de la empresa y se definirá estrategia futura de la empresa y nuevo modelo de negocios a implementar.

Análisis de factibilidad técnica y económica: Se analizará los aspectos centrales de la implementación del nuevo modelo de negocios, los recursos necesarios para este y los potenciales ingresos, sensibilizando los resultados de acuerdo con los parámetros más relevantes para el éxito del negocio.

3. Características de la industria de la carne

El siguiente diagnóstico, considera un análisis detallado de la información disponible del mercado, los consumidores, la competencia y la empresa misma. Para su desarrollo se recurrió tanto a información secundaria presente en diversos estudios como a la existente en los distintos organismos públicos y privados, y entrevistas personales con dueños de empresas que actualmente compiten en este mercado. También se aplicó encuesta a 249 personas, la que permitió definir algunos parámetros y estimaciones que además de aportar información relevante para el diagnóstico servirán para el desarrollo del modelo de negocios y propuesta de valor a presentar finalmente.

3.1. Análisis del mercado internacional, nacional y regional de la carne

El análisis del mercado tanto nacional como internacional se hace sobre la base de la producción de carne en general, especificando los parámetros correspondientes a la producción de carne de bovino y carne natural de bovino en específico, que es la materia que le compete a este estudio.

3.1.1. Cuantificación del mercado de la carne

3.1.1.1. Mercado Internacional de la carne

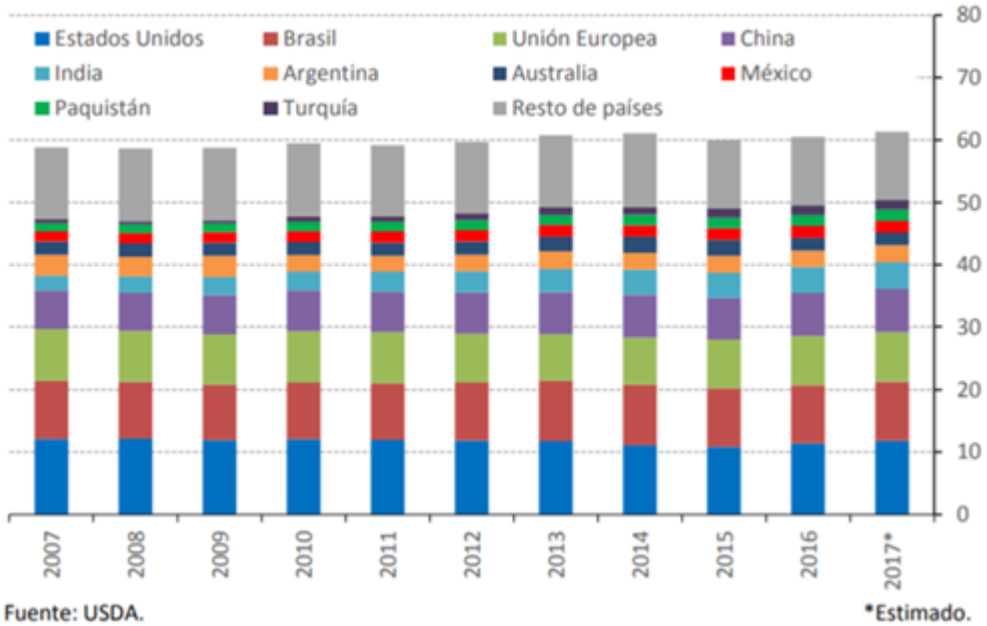
Diversas publicaciones, entre las que se cuenta el “Agricultural Outlook 2017 – 2026” [4] realizado conjuntamente por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, y la Organización para la Agricultura y la Alimentación, FAO, dan cuenta de una proyección de crecimiento del consumo de la carne a nivel mundial. Esta publicación estima que de aquí al 2026 aumentará la producción de carnes en un 13% respecto de la producción de 2016. Este aumento de producción se explica principalmente por la tendencia creciente de la producción que experimentan los países en desarrollo.

El año 2017, la producción mundial de carne de bovino aumentó un 1.1% llegando a los 59,4 millones de toneladas. Este aumento se explica principalmente por el mayor consumo de carne en los países en desarrollo que son los que presentan un mayor crecimiento en la demanda de este producto.

Si se remite a los últimos diez años, la producción mundial de bovino mantiene una leve tendencia al alza que alcanza al 1,4%. Se estima que el alza a nivel mundial de su producción se debe principalmente a la disponibilidad de pasturas y granos para la alimentación animal.

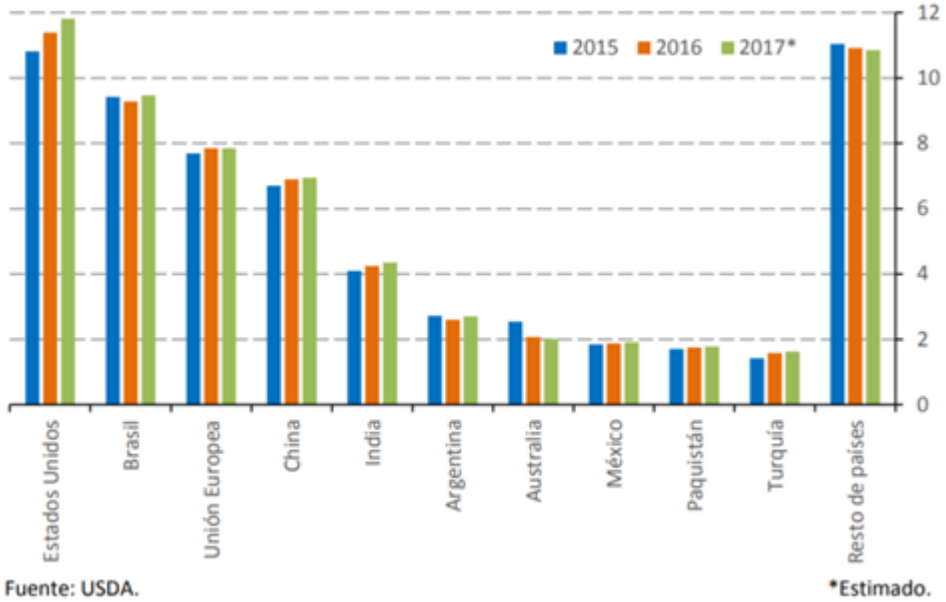
En el gráfico 1 se muestra la evolución en la producción de carne a nivel mundial, así como los principales productores:

Gráfico 1. Producción mundial de carne de bovino, 2007 – 2017
(Millones de toneladas, equivalente en canal)



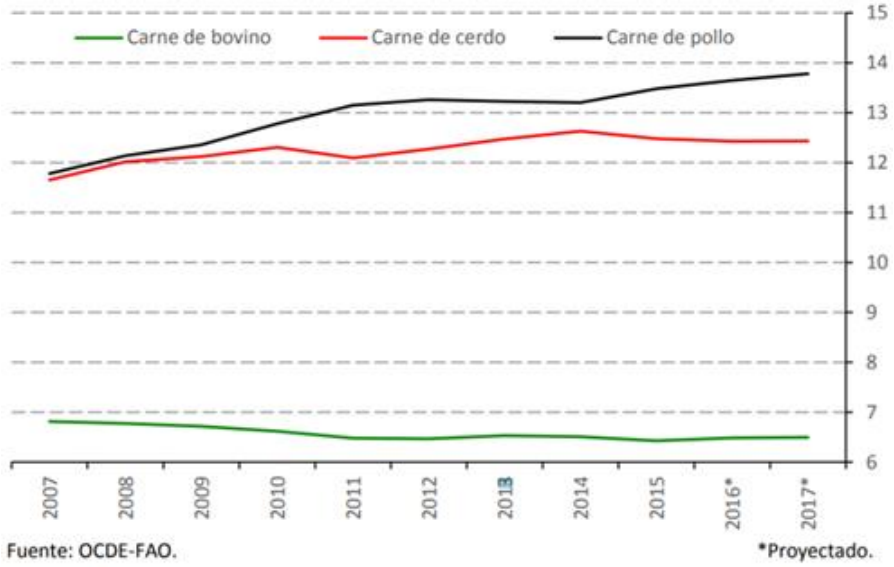
En el siguiente gráfico 2 se puede apreciar a los principales productores de carne de bovino, donde Estados Unidos y Brasil son actores principales.

Gráfico 2. Principales productores de carne de bovino 2015 – 2017
(Millones de toneladas, equivalente en canal)



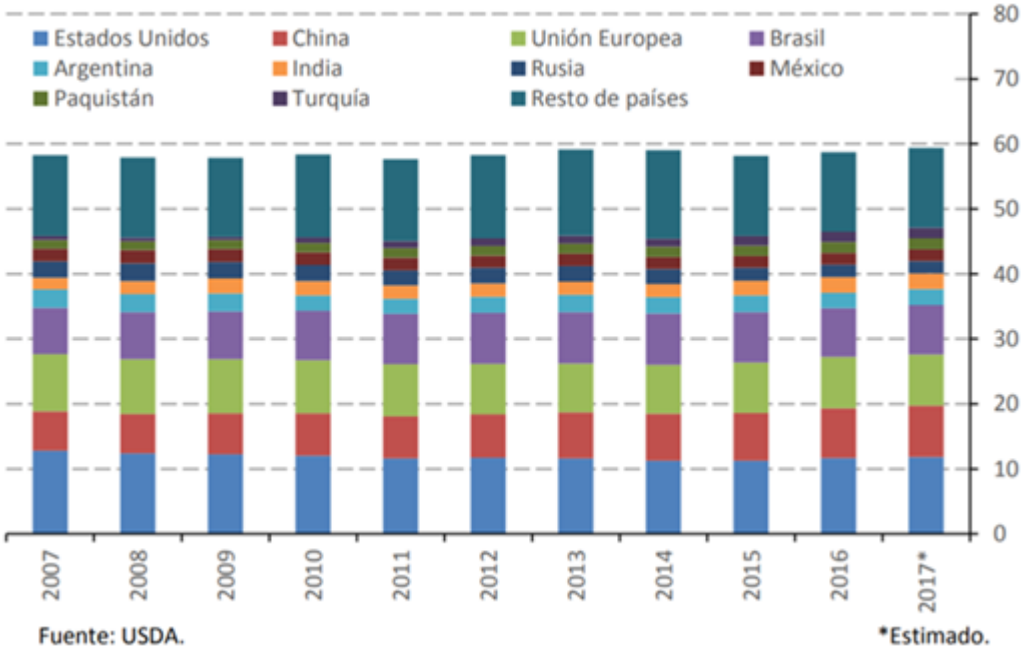
En lo que respecta al consumo, se espera que de aquí al 2026 éste presente un aumento, aunque no muy significativo de 0,1 kg per cápita, que es una cifra consecuente con el moderado crecimiento experimentado en el consumo de la carne de bovino, si se compara con los crecimientos explosivos en el consumo de aves y cerdos a nivel mundial. En el gráfico 3 queda de manifiesto el aumento en el consumo de carnes blancas y el leve descenso en el de carnes rojas.

Gráfico 3. Consumo per cápita de carne en el mundo 2007 – 2017
(kilógramos por persona por año)



En el gráfico 4 se puede apreciar el consumo de carne de bovino a nivel mundial durante los últimos 10 años:

Gráfico 4. Consumo mundial de carne de bovino 2007 – 2017
(millones de toneladas, equivalente en canal)



Por otra parte, el consumo de carne a nivel mundial presenta un nivel de crecimiento menor que la producción de la última década, situándose en un crecimiento promedio de 1,1%.

Finalmente, en lo que a precios se refiere, a nivel internacional los precios han mostrado un leve aumento respecto de años anteriores, sin que esta sea una variación significativa.

Se tiene entonces un mercado internacional de la carne, dominado actualmente por las carnes de ave y cerdo, y donde la carne de bovino si bien ha mostrado un declive en su consumo per cápita anual durante los últimos 10 años, éste ha sido leve, manteniendo también estable sus precios, y proyectando para la próxima década una leve alza en su consumo debido principalmente al crecimiento de los países emergentes.

3.1.1.2. Mercado nacional de la carne

Durante la última década la producción nacional de carne ha mostrado un leve crecimiento, dado principalmente por el aumento de producción de carne de ave, la que ha registrado un crecimiento promedio del 1,9% anual. Por su parte la carne bovina ha experimentado en el mismo período un crecimiento del -1% anual.

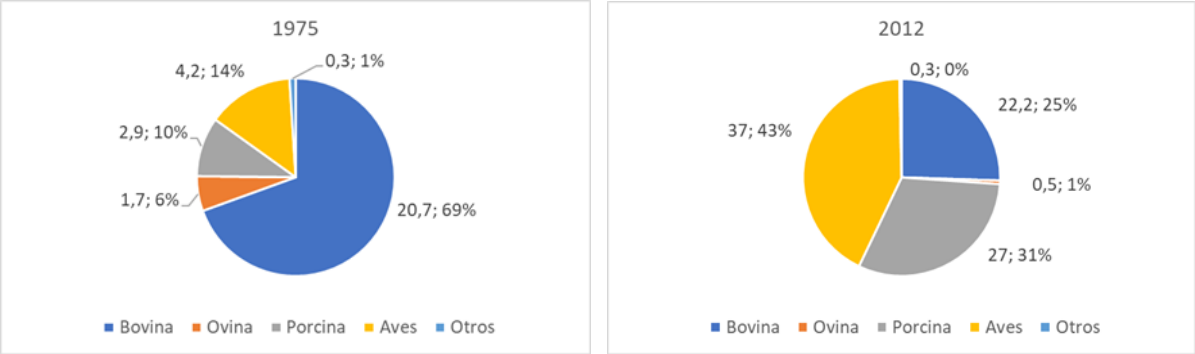
Tabla 1. Producción nacional de carne por especie 2006 – 2016
(Millones de toneladas de carne en vara)

Categoría	2006	2016	Tasa de variación anual %
Bovinos	237,5	215,2	-1
Ovinos	11,1	8,2	-3
Porcinos	467,8	507,7	0,8
Equinos	9,4	7,8	-1,8
Aves	613,7	740,5	1,9
Total	1.339,5	1.479,4	

Fuente: Panorama de la Agricultura Chilena 2017
Oficina de estudios y Políticas Agrarias ODEPA.

En lo que respecta al consumo de carne, Chile ha experimentado un gran aumento en las últimas cuatro décadas, debido principalmente al gran crecimiento en el consumo de carnes de ave y cerdo, registrándose en ese mismo período una leve alza en el consumo de carne de bovino. Dicho fenómeno puede apreciarse en el gráfico 5.

Gráfico 5. Consumo per cápita de carne en Chile años 1975 y 2012, en kilógramos y porcentaje.



Fuente: Asociación Chilena de la Carne, 2013.

Actualmente, el consumo de carne de ave representa el 46% del total de consumo de carne en Chile, con una disponibilidad aparente[1] de 41,2 kg al año por habitante en el año 2016. La carne de vacuno por su parte, ese mismo año presentó una disponibilidad aparente per cápita de 26,7 kg [3], mostrando una tasa de crecimiento del consumo del 2% anual para el período 2006 – 2016, superando el promedio de crecimiento del conjunto de las carnes para ese período que llega al 1,6%.

3.1.1.2.1 Producción de carne bovina en Chile

De acuerdo al VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal del año 2007, se estimó en 3.789.697 cabezas, cuya producción se concentra principalmente en las región centro sur, siendo la región de Los Lagos la de mayor relevancia representando un 27,9% de esta producción, seguida de las regiones de La Araucanía y Los Ríos con una participación del 17,9% y 16,6% respectivamente, luego de lo cual se ubica la región del Bío – Bío con un 12,1% y la Del Maule con un 7%.

Por otra parte, es necesario mencionar que la producción de carne bovina en Chile se divide en cinco categorías: novillos, vacas, bueyes, toros y torunos, vaquillas y finalmente terneros y terneras, de los cuales un 55,9% de la producción total corresponde a novillos, un 22,7% corresponde a la producción de vacas, un 13,7% a vaquillas y el 7,7% representa la suma del resto de las categorías [5].

Cabe destacar además que la etapa productiva de esta carne consta de tres fases:

La crianza: Es la etapa que comprende desde el nacimiento del ternero hasta los 6 a 8 meses de edad, donde se estima que alcanza un peso entre los 180 a 240 kg. En esto, se puede utilizar tanto el sistema de vaca – cría como el de crianza artificial que es cuando se cría al ternero separado de la vaca.

Recría: Esta fase se sitúa entre los 6 a los 12 meses, donde se estima alcanzar un peso que va desde los 380 a 420 kg. Llegando a la edad de 15 a 18 meses.

[1] El término disponibilidad aparente hace mención a que el consumo promedio no significa necesariamente que todos los habitantes ni estratos sociales presenten el mismo consumo de carne

Engorda: Corresponde a la fase final donde se mantiene entre 4 a 8 meses más previo a la venta final, esperando llevar al animal a un peso óptimo para el faenamiento que va entre los 400 y 550 kilógramos. Se entiende que, a mayor peso del animal, mayor es el grado de infiltración de grasa de éste y por lo tanto presenta mejores cualidades organolépticas.

De acuerdo entonces a estas tres etapas, el proceso completo de producción de carne bovina puede durar hasta cerca de dos años aproximadamente, lo que varía según el tipo de carne que se quiera obtener.

Para este estudio, el producto a obtener es carne natural, de ternero, el cual ha sido criado a base de pasto y leche, no siendo sometido a la incorporación de ningún tipo de hormonas o anabólicos. Este tipo de carne representa hoy un promedio del orden del 0,8% de la producción nacional y del 0,4% del consumo nacional, ya que actualmente el 50% de la carne de vacuno consumida en Chile proviene del exterior.

3.1.1.2.2. Comercialización de carne bovina en Chile

En lo que se refiere a la comercialización de la carne de vacuno existen varias etapas que componen el camino del producto terminado hacia el consumidor final. Se puede observar en la figura 1 el diagrama el proceso estándar de comercialización del producto en Chile, obviando algunas excepciones como pudieran ser ventas no declaradas, intermediarios indirectos como restaurantes, industrias productoras de derivados y subproductos de la carne como pudiesen ser una fábrica de cecinas.

Para mayor claridad, se entiende por:

Productor: Quienes se dedican a la crianza, recría y engorda de animales. Es el agente inicial de la cadena.

Corredores de ganado o intermediarios: Es un agente facilitador intermedio, y maneja la oferta y la demanda de ganado, ya sea mediante la compra o venta de éste.

Ferias ganaderas: Es el mercado o punto de encuentro físico entre oferentes y demandantes, donde se verifican los flujos de compra y venta de ganado, quedando para beneficio de la feria un porcentaje de las transacciones realizadas tanto de compra como de venta de animales.

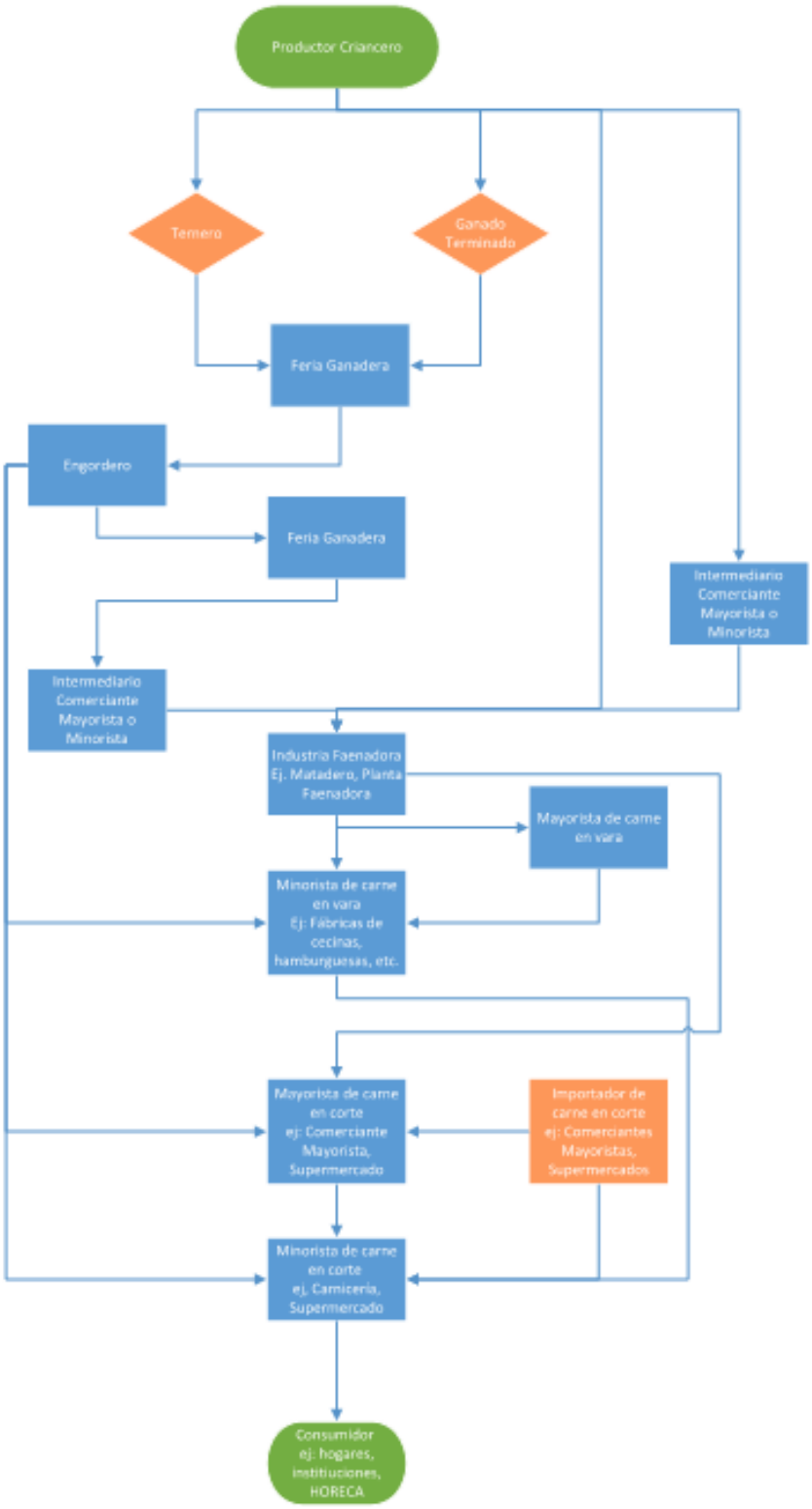
Plantas faenadoras: Instalaciones donde son llevados los animales para ser faenados obteniendo como producto el animal en canal o vara, listo para su posterior desposte y venta directa al público.

Distribuidor mayorista: Empresa que es intermediario entre grandes productores y comerciantes, no teniendo relación directa con el consumidor final.

En el caso de estudio que aborda este trabajo, la empresa Carnes La Pradera S.A. está constituida por pequeños ganaderos quienes se han integrado verticalmente en la cadena de valor del mercado de la carne natural, siendo productores y comercializando

directamente al público su producto como minoristas, sólo externalizando el faenamiento de los animales.

Fig. 1 Diagrama de la comercialización de carne bovina en Chile.



Fuente: Elaboración propia en base a información ODEPA y entrevistas

3.1.1.2.3 Importación de carne bovina

En la actualidad Chile es claramente un importador de carne bovina, importando prácticamente 200.000 ton anuales, que representa del orden del 50% de la carne de bovino que se consume en el país, siendo los principales países de los cuales se importa Brasil, Argentina, Uruguay, Estados Unidos y Paraguay en orden de importancia.

La producción nacional de carne bovina alcanzó el año 2017 las 199.789 toneladas, lo que representa una baja del 7% respecto del año anterior.

Por otra parte, las importaciones de carne de bovino han aumentado un 7,6% durante el período 2015 – 2017, llegando a las 198.982 toneladas. Con esto, la producción de carne bovina más la importación arroja una disponibilidad de 398.771 toneladas de carne de bovino.

La tabla 2 muestra el beneficio de ganado bovino registrado durante el año 2017.

Tabla 2. Beneficio de ganado bovino año 2017
(Kilos de carne en vara)

Región	Novillos	Vacas	Bueyes	Toros	Vaquillas	Terneros	Total
Coquimbo	2.614.696	116.731	54.209	129.118	22.509	0	2.937.263
Valparaíso	3.406.255	1.239.138	108.433	184.357	555.401	18.021	5.511.605
Libertador Bernardo O'Higgins	2.652.389	951.282	599.707	1.074.221	110.126	3.208	5.390.933
Maule	2.629.979	2.143.186	373.550	348.891	1.064.039	60.478	6.620.123
Biobío	10.038.030	3.507.444	1.263.001	498.917	3.955.164	345.511	19.608.067
La Araucanía	20.743.820	5.579.367	1.085.982	324.990	10.744.625	97.251	38.576.035
Los Lagos	23.741.521	17.717.663	1.553.117	2.124.621	9.167.586	188.466	54.492.974
Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	752.963	1.011.142	66.420	128.740	786.337	168.540	2.914.142
Magallanes y de la Antártica Chilena	1.311.877	835.057	29.334	209.107	553.853	81.667	3.020.895
Metropolitana de Santiago	25.145.912	7.322.705	1.037.177	2.483.959	2.348.231	14.578	38.352.562
Los Ríos	15.328.929	2.194.207	179.066	132.730	4.526.915	2.241	22.364.088
Total	**108.366.371**	42.617.922	6.349.996	7.639.651	33.834.786	979.961	199.788.687

Fuente: elaborado por ODEPA con antecedentes del INE.

3.1.2. Análisis de tendencias de consumo de carne

La tendencia en el consumo de carne a nivel mundial muestra un aumento importante en el consumo de carnes blancas, y un estancamiento del consumo de carne roja.

El aumento en el consumo de carnes blancas viene dado además del precio, por tener estas un mejor prestigio desde el punto de vista de su sanidad e inocuidad, ya que

producto de diversos estudios y publicaciones, las carnes rojas se asocian a enfermedades y alimentación poco sana.

De acuerdo a estudio realizado por GDF Adimark, los chilenos están cada vez más interesados en llevar una alimentación saludable [6]. Este mismo estudio señala entre otras cosas que para un 53% de los chilenos es relevante a la hora de escoger su alimentación, que los alimentos sean naturales y libres de insumos artificiales.

En lo que respecta al resto del mundo y principalmente a los países desarrollados, los alimentos orgánicos se han desarrollado de manera notable, estimándose las ventas de alimentos orgánicos en Estados Unidos y Canadá superior a los USD 50 mil millones, equivalente a una participación de alimentos orgánicos del orden del 7 – 10% [6].

El fenómeno de la tendencia a consumir alimentos más saludables se aprecia a nivel mundial y por cierto ha tenido alguna incidencia en el consumo de carnes también. En lo que se refiere específicamente al consumo de carne natural se considera a éste un nicho en franca expansión. De acuerdo con las cifras del FreshLook Marketing Data, el crecimiento del segmento carne orgánica/natural fue de 17,8% comparado con el 6,7% del crecimiento de la carne convencional. Junto con esto, la participación de la carne de vacuno orgánica/natural en Estados Unidos llegó al 6,3% del total del consumo de carne de bovino en 2015, 2% más que la participación del año 2014 y un 5% más que en el año 2010[7].

Últimamente, y dentro de la misma tendencia al consumo de alimentos saludables, producidos con respeto al medioambiente y salvaguardando el bienestar animal, se ha acuñado el concepto de “carne limpia”, que consiste en la producción de carne en laboratorio, sin sacrificio animal, derivada de la clonación de las mejores células animales, generando una carne sin grasas, ni colesterol, ni anabólicos y sin la muerte de ningún animal en el proceso [8].

3.2 Análisis del entorno

Para analizar el entorno, se desarrolla el análisis de las 5 Fuerzas de Porter específicamente para la Industria de la carne natural de bovino, y el análisis del PEST.

3.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis para la industria de la carne natural en Chile bajo la mirada de Porter es el siguiente.

Rivalidad entre Competidores

Existe una baja rivalidad entre comercializadores de carne natural, ya que es un mercado en desarrollo, cuya potencial demanda supera ampliamente a la oferta existente actualmente. Este escenario es propicio para que las empresas crezcan sin tener que necesariamente disputar participación con el resto.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Los proveedores actuales son socios de la empresa. En un escenario de crecimiento de las ventas se requiere contar con proveedores externos a la empresa, quienes se encuentran muy atomizados, sin la fuerza suficiente para poder influir en la industria o en un proceso de negociación. No obstante, aquello y en un escenario de crecimiento, se requiere generar una alianza con pequeños productores de terneros que permitan a la empresa disponer de una mayor oferta sostenible en el tiempo.

Poder de Negociación de los compradores

El poder de negociación de consumidores individuales es bajo, debido a la atomización del consumidor que busca oferta de carne natural, saludable y no dispone de una oferta amplia, sino al contrario, la demanda excede con creces a la oferta disponible actualmente.

Disponibilidad de Sustitutos

Amenaza baja. Si el análisis se efectúa basado en la industria de la carne de bovino, la disponibilidad de sustitutos es alta, considerando que el año 2017 la carne natural representó el 0,2% del total de la carne que se produjo en Chile.

Por otra parte, si basamos nuestro análisis en el mercado de la carne natural, la disponibilidad de sustitutos es baja, ya que en general para los distintos tipos de carne, el mercado de lo natural es incipiente, con muy baja penetración de mercado y muy pocos proveedores.

Barreras de Entrada

Las barreras de entrada son relativamente medias, ya que la comercialización de carne natural envasada al vacío requiere necesariamente de una inversión en equipamiento especializado pero que no es tan alta. Se debe contar además con proveedores de carne de un tipo que actualmente es escasa, y en volumen que permita aprovechar economías de escala.

Barreras de Salida de la Industria

Las barreras de salida de la industria son bajas, ya que, si bien los activos en los que se debe invertir tienen un cierto nivel de especificidad, estos son rápidamente liquidables, si consideramos que cámaras de frío y de congelado, sala de procesos, mesones y vitrinas son activos útiles en la industria de alimentos en general.

Conclusión del Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Del análisis de las fuerzas de la industria según la metodología de Porter, se avizora un escenario favorable para Carnes La Pradera, esto principalmente por tratarse de un emprendimiento que apunta a un mercado en su etapa inicial, en crecimiento, con muy pocos actores enfrentando una potencial demanda alta lo que reduce la rivalidad entre empresas, con proveedores atomizados, al igual que la alta cantidad de potenciales compradores, con una importante demanda insatisfecha y sin mayor amenaza de sustitutos. Sin duda, estos factores configuran un escenario muy positivo para la empresa.

3.2.2. Análisis PESTL

Situación Política

La situación política del país es la de una democracia estable, con alternancia en el poder de los dos bloques políticos dominantes, con un Estado de Derecho imperante y con la libertad para emprender y generar negocios.

Con respecto al control sobre corrupción, institucionalidad, estabilidad política y gobernabilidad entre otros, Chile se encuentra mejor posicionado en comparación a otros países que participan del FMI. De acuerdo al Reporte de Inversiones del Banco Mundial, Chile se encuentra en el lugar número 13 como la economía de mayor crecimiento emergente.

Chile es el país más pacífico de Latinoamérica. Según el índice de Paz Global publicado en 2012 que registra la estabilidad política y social de 158 países.

Además, conforme al estudio realizado por la Oficina de las Naciones Unidas, Chile es el país con menor tasa de homicidios Latinoamérica, y considerando los demás integrantes del continente americano, sólo superado por Canadá. Según datos entregados por Carabineros de Chile, los delitos de todo el país disminuyeron en un 5% en período 2015 – 2016.

Los indicadores que se consideran para la realización de los rankings internacionales sobre seguridad y paz evalúan cerca de 40 aspectos, entre ellos, los más relevantes, colocan a Chile en posiciones de avanzada en el mundo, y el más alto en Latinoamérica, en cuanto a actividades ilegales, niveles de delincuencia, número de muertes por desastres naturales, calidad de infraestructura y esperanza de vida.

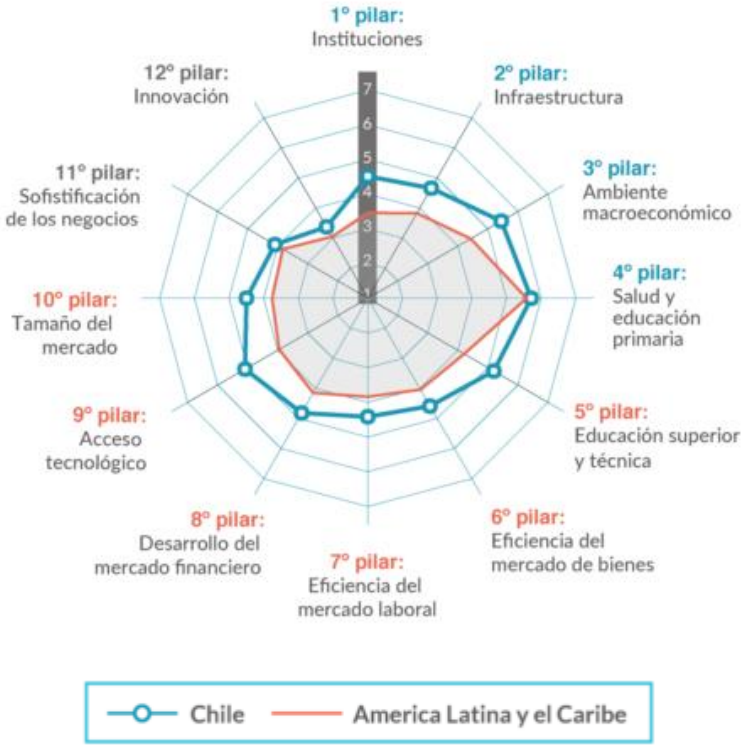
Situación Macroeconómica

La situación macroeconómica del país es positiva, existe un manejo adecuado de la economía, y con un precio del cobre que se estima se mantendrá en niveles altos durante el presente año. La inflación y el desempleo se mantienen dentro de márgenes aceptables.

El entorno que Chile le ofrece a los emprendedores es producto de años de implementación de políticas públicas y privadas con la meta de promover la inversión. De acuerdo al Índice de Emprendimiento Global del año 2017, Chile está situado en el lugar 18 a nivel mundial con 58.8 puntos. Por consecuencia, Chile se alista como uno de los 34 países mejor posicionados en el índice de Competitividad Global del mismo año. Muchos negocios y emprendimientos son guiados por la institución estatal Start-Up Chile, que crea y potencia a diario nuevas ideas y proyectos tanto locales como extranjeros.

La figura 2 entrega una mirada global a la situación macroeconómica, política y social de Chile, donde se compara el Índice de Competitividad Global de Chile frente al promedio de América Latina y el Caribe.

Figura 2. Índice de competitividad Global Chile 2016 - 2017



Fuente: PNUD

Legislación existente

Chile es un país que rige el Estado de Derecho y las garantías constitucionales, y se respetan los derechos de las personas tanto naturales como jurídicas.

Para el caso de la industria de la Carne, está regulada de manera importante, por diversos cuerpos legales, dentro de los cuales se puede enumerar los siguientes:

- Ley de Carne N° 19,162 y sus modificaciones introducidas en la Ley N° 20.538

- Reglamento General del Sistema de Clasificación del Ganado, Tipificación, Marca y Comercialización de Carne Bovina.
- Reglamento para Entidades Certificadoras de la Ley N° 19.162 de Carnes.
- Reglamento General de Transporte de Ganado y Carne Bovina.
- Reglamento sobre estructura y funcionamiento de mataderos, establecimientos frigoríficos, cámaras frigoríficas y plantas de desposte, y fija equipamiento mínimo de tales establecimientos.

Esta legislación robusta y clara hace que el negocio de la carne no esté sujeto a arbitrariedades o cambios drásticos en las condiciones que generen inestabilidad, lo que sin duda es un aspecto positivo.

Con todo, al ser un país en constante evolución y crecimiento su legislación muchas veces es objeto de reformas. Sin embargo, es sello nacional el que la legislación apunte a solidificar los avances del pasado, incorporando los desafíos del futuro. Todo ello, cuidando siempre el respeto a la estabilidad democrática que lo caracteriza.

Tecnología

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD desarrolló un parámetro llamado Índice de Logro Tecnológico, el cual mide a los países por los esfuerzos y resultados en cuatro factores a considerar:

- Creación de Tecnología, medida por el número de patentes concedidas per cápita e ingresos por regalías y licencias.
- Difusión de nuevas tecnologías, medida por el número de usuarios de internet y por la proporción de las exportaciones de bienes de alta y mediana tecnología dentro del total de las exportaciones
- Difusión de innovaciones antiguas, donde los indicadores empleados son la penetración de la telefonía (fija y móvil combinada) y el consumo de electricidad per cápita.
- Destrezas existentes en la población, medidas por años promedio de escolarización en los respectivos países y por la tasa bruta de matrícula terciaria en ciencia, matemáticas e ingeniería.

Las categorías en que se puede clasificar a un país también son cuatro, a saber; líderes, potenciales líderes, adaptadores dinámicos y marginalizados. Nuestro país, se encuentra dentro de los potenciales líderes [9].

La tecnología en Chile sin duda es una aliada para cualquier tipo de emprendimiento, y en lo que a compras de carne se refiere el uso de la web cada día es más habitual en un país con un 88% de penetración de Internet, al cual una parte importante accede desde su teléfono móvil [10].

De acuerdo a estudio desarrollado por McKinsey & Company, para el año 2025 la digitalización en Chile podría elevar el PIB anual hasta en US25.000 millones a través de eficiencias en el mercado del trabajo, en la inversión en los activos y en productividad

multifactorial, que incluye investigación y productos, optimización de operaciones, cadena de suministro y gestión de recursos naturales [11].

Figura 3. Nivel de penetración de internet

Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones

En la figura 3 se muestra el nivel de penetración de internet en Chile. Esta penetración de la Internet facilitará el comercio electrónico, el que se ha desarrollado de manera importante, existiendo estimaciones que establecen que al día de hoy más de cinco millones de chilenos compra habitualmente por Internet [12]. De hecho, hay quienes pronostican que en el futuro las tiendas físicas existirán sólo para probar los productos o pasar a retirarlos una vez comprados, si no se solicita on line su despacho directamente al hogar del consumidor [13].

Conclusiones del Análisis PESTL

Del análisis PESTL se puede concluir que los ambientes político, económico, social, tecnológico y legal en Chile resultan ser óptimos para la inversión y el desarrollo de nuevos negocios. En particular para el negocio a desarrollar por Carnes La Pradera el ambiente es muy favorable debido al apoyo de diversos organismos gubernamentales al emprendimiento y desarrollo de la PYME. Así también, el nivel de penetración de internet y el desarrollo tecnológico favorecen el desarrollo de negocios en que la relación con el cliente está fuertemente basada en la tecnología, con pedidos por internet y despachos a domicilio, utilizando para esto una app, software de ruteo, CMR, etc.

4. Estudio de mercado

4.1. Cálculo tamaño potencial del mercado de carne natural en Chile

4.1.1. Estimación de tamaño potencial del mercado de carne natural desde la oferta

Para calcular el tamaño del mercado, se puede establecer que toda la carne de ternero obtenido en vara se puede considerar como la principal fuente de carne natural de bovino. Existen empresas que crían y engordan a sus novillos de manera natural, pero no es posible tener una cuantificación aproximada del volumen que esto implica, aunque estudiada la oferta de empresas que actualmente ofrecen carne natural a lo largo del

país, es una oferta que se asoma irrelevante contrastada con la carne de bovino producida de forma convencional[2].

Se tiene entonces, que la producción promedio de los últimos 10 años de carne de ternero por región es la que se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Beneficio de terneros promedio 2008 – 2017
(Kilos de carne en vara)

Región	Kgs.
Coquimbo	9.530
Valparaíso	44.633
Libertador Bernardo O'Higgins	14.530
Maule	63.189
Biobío	766.540
La Araucanía	267.478
Los Lagos	180.176
Los Ríos	11.597
Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	270.655
Magallanes y de la Antártica Chilena	83.623
Metropolitana de Santiago	21.916
Total	**1.733.867**

Fuente: ODEPA

En el desarrollo de su primer plan de negocios el año 2013, Carnes La Pradera asumió un valor promedio de carne a comercializar de $4.500/kg, un 18% menor al precio ponderado en 2013 de los principales cortes estimado por ODEPA, estableciendo entonces una estimación de precio conservadora. Para este cálculo en la actualidad se considera el mismo valor reajustado a marzo del 2018, obteniendo un precio por kg de $5.231[3].

Con la estimación de la capacidad de producción promedio y el precio promedio, se estima el tamaño del mercado desde la oferta, Mo.

$$M_o = P_c * P_e$$

Donde

[2] Se entiende por producción convencional, aquella que utiliza el sistema de recría y engorda, el cual obtiene el animal terminado gracias a un sistema de producción intensivo donde los bovinos son estabulados y sometidos a procesos de engorda con granos, anabólicos y hormonas. Por otra parte, la producción natural sólo considera alimentación del bovino con leche y pasto que es el modo en que se crían los terneros. Existen algunas experiencias donde los terneros se someten a recría y engorda sólo con pasto, pero alcanzando generalmente pesos menores a los obtenidos con el método convencional.

[3] Calculadora de IPC, Instituto Nacional de Estadísticas

$M_o = Tamaño\ de\ mercado\ desde\ la\ oferta\ en\ \$$
$P_c = Produccion\ promedio\ de\ carne\ natural\ en\ kgs$
$P_e = Precio\ promedio\ carne\ (\frac{\$}{kg})$

Se tiene entonces que el tamaño de mercado nacional de la carne natural es de **$9.069.858.277** de acuerdo a la oferta promedio de los últimos diez años comprendidos en el período 2008 – 2017.

4.1.2. Estimación de tamaño potencial del mercado de carne natural desde la demanda

Se establece la potencial demanda, basada en la investigación de mercado realizada, consistente en encuesta aplicada a 249 personas entre los días 1 y 8 de marzo de 2018.

Para el cálculo del tamaño muestral se utilizó la siguiente fórmula:

$$m = \frac{\frac{z^2 p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 p(1-P)}{e^2 N}\right)}$$

Donde:
m= tamaño de la muestra
z= desviación estándar
e= margen de error %
p= Nivel de confianza %
N= tamaño de la población

Para este caso, se tiene que el tamaño de la población de la Región Metropolitana es de 6.604.948 habitantes, se utilizó un nivel de confianza del 95%, desviación estándar z de 1.96 y un porcentaje de error del 7%, lo que arroja un tamaño de muestra igual a 196 encuestas.

Dicha investigación se realizó compartiendo la encuesta a contactos y referidos de éstos mediante redes sociales como Facebook y WhatsApp. Se entiende que la modalidad bajo la cual se aplicó el instrumento genera cierto sesgo, ya que no existe la posibilidad de que todos los miembros de la población de interés tengan la misma probabilidad de ser entrevistados, lo que está fuera del alcance y objetivos de este estudio. No obstante, aquello se procuró tener un tamaño de muestra que permitiera tener un porcentaje de error aceptable. La Ficha Técnica de dicha encuesta se encuentra en el Anexo A.

4.1.2.1 Grupos socioeconómicos

En primer lugar, es necesario establecer los grupos socioeconómicos definidos por la Asociación de Investigadores de Mercado a partir de los deciles identificados por la encuesta CASEN y sus respectivos ingresos promedios para familias de cuatro integrantes, que es el promedio aproximado para familias de la Región Metropolitana de los estratos socioeconómicos más altos. Los diversos tramos quedan compuestos como se aprecia en la tabla 4.

Tabla 4. Tramos de ingresos por familia según GSE

Tramo de Ingreso Familias	Grupos Socioeconómicos según AIM	Grupos Socioeconómicos Según CASEN
$0 - $276.000	E	E2
		E1
$277.000 - $479.000	D	D
$480.000 - $830.000	C3	C3
$831.000 - $1.834.000	C2	C2
$1.385.000 - $2.311.000	C1b	C1b
$2.312.000 - $3.960.000	C1a	C1a
Mayor a $3.961.000	AB	B2
		B1
		A

Fuente: Elaboración propia con datos AIM y MIDESO

4.1.2.2. Población estimada del Gran Santiago

De acuerdo a la población estimada por el Instituto Nacional de Estadística para el año 2018, las 34 comunas que componen el Gran Santiago tienen en total 6.604.948 habitantes. En el Anexo B, se puede apreciar la distribución porcentual de los distintos grupos socioeconómicos por comuna [14].

4.1.2.3. Consumo per cápita de carne

Si se considera la cifra mencionada preliminarmente de la población censada el año 2017 [15], actualmente el país tiene 17.574.003 habitantes, y la disponibilidad total de carne de bovino durante ese año, que considera producción nacional más importación, se tiene que la disponibilidad aparente de carne de bovino fue de 22,7 kg per cápita.

Tabla 5. Distribución porcentual GSE en Chile

	Grupos Socioeconómicos					
	E	D	C3	C2	ABC1	Total
%	12,9	24,2	29	17,9	16	100
Ha	2.267.047	4.252.909	5.096.461	3.145.746	2.811.840	17.574.003

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas

Por otra parte, no se puede obviar que el consumo per cápita de carne no es el mismo para los distintos estratos socioeconómicos, por lo que se debe buscar una ponderación de este consumo promedio que se aproxime de mejor manera al consumo real según estrato socioeconómico. Teniendo en cuenta que la cifra de 22,7 kg por persona es una media nacional, se determinará el consumo de los distintos GSE a partir de la información disponible para el país.

A la información anterior entonces, se agrega la obtenida en la VII Encuesta de Presupuestos Familiares del Instituto Nacional de Estadísticas, donde se establece el consumo promedio de las familias del país, tanto global como para alimentos, cuyos resultados parciales para efectos de este estudio se presentan en la siguiente tabla.

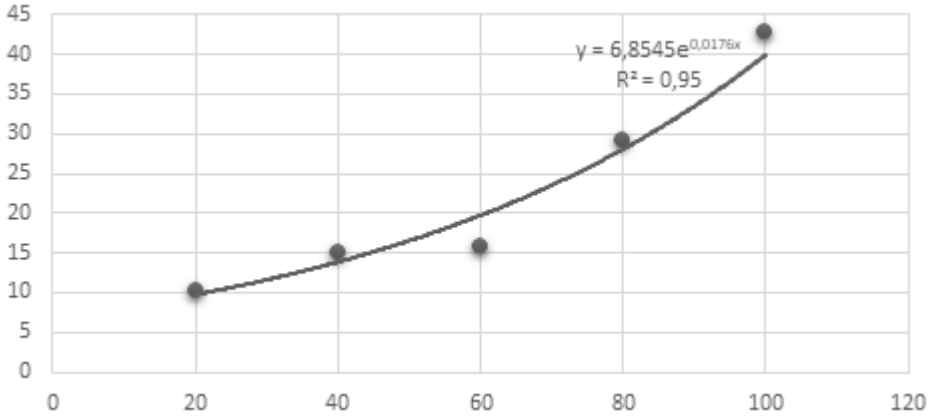
Tabla 6. Consumo promedio según quintiles, VII Encuesta de Presupuestos Familiares

		Consumo Promedio por Quintiles M$				
	Consumo Promedio Total por Hogares	I	II	III	IV	V
Consumo Promedio Hogares M$	807.409	266.575	416.169	585.491	874.291	1.894.517
Consumo Promedio Alimentos y Bebidas No alcohólicas M$	150.439	85.433	117.936	145.013	172.569	231.247
% Consumo Total	100%	11%	16%	20%	23%	30%
Consumo total anual de carne en Miles de kg (2017)	400.000	44.000	64.000	80.000	92.000	120.000
N° habitantes x1000	17.574	4.295	3.872	3.445	3.157	2.807
Consumo per cápita kg por Quintil	22,7	10,2	15,04	15,7	29,2	42,7

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social

Los datos presentados en esta tabla permiten graficar sus resultados y obtener una ecuación representativa de la relación de consumo de carne por quintil a nivel nacional. El gráfico y la correspondiente ecuación, es la que se presenta en el gráfico 6.

Gráfico 6. Consumo per cápita de carne de bovino por quintiles en kg.



Fuente: Elaboración propia

Se observa un R^2=0,95, lo que significa que esta ecuación explica adecuadamente el consumo promedio de carne por quintil.

4.1.2.4. Estimación demanda potencial consumo de carne natural Gran Santiago

Ahora, si se utiliza esta ecuación determinada con información nacional para determinar el consumo de acuerdo a la distribución de GSE de las comunas del Gran Santiago, se obtiene el consumo per cápita para cada uno de estos grupos.

Tabla 7. Consumo de carne de acuerdo a GSE del Gran Santiago

	Grupos Socioeconómicos del Gran Santiago					
	E	D	C3	C2	ABC1	Total
% GSE	8,5	34,6	25,9	20	11	100
Habitantes por GSE	563.097	2.288.061	1.708.549	1.326.441	718.800	6.604.948
Consumo per cápita en Kg por GSE	8	14,6	23	32,8	39,8	22,6
Consumo kg	4.504.776	33.405.690	39.296.627	43.507.264	28.608.240	149.322.597

Fuente: Elaboración propia

A partir del consumo per cápita para cada GSE establecido mediante la fórmula exponencial del gráfico anterior, se obtiene el consumo total para cada uno de los GSE del Gran Santiago.

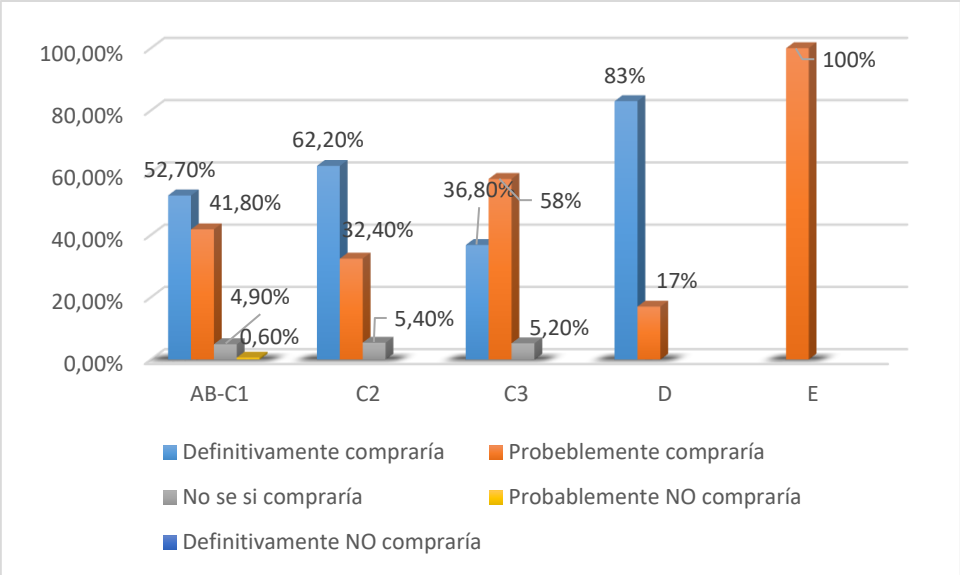
Se tiene entonces, que el consumo de carne bovina en el Gran Santiago es en promedio de 22,6 kg por persona al año, variando levemente respecto del promedio nacional.

Obtenido el potencial consumo de carne de bovino del Gran Santiago, corresponde determinar el mercado potencial de carne natural, para lo que se utiliza la encuesta realizada en el marco de la investigación de mercado de este estudio.

Es necesario determinar entonces, tanto la intención de compra de este tipo de carne, como la disposición a pagar por este, ambos factores considerando la información entregada por los distintos GSE mediante la encuesta aplicada.

En el gráfico 7 se puede observar la intención de compra de los distintos estratos socioeconómicos.

Gráfico 7. Intención de compra de carne natural según GSE en el Gran Santiago



Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de mercado

Para efectos de determinar la real intención de compra de un producto, se ponderan las respuestas entregadas por las personas, otorgándoles un peso específico a cada una de éstas [16], para lo que se utilizan las ponderaciones establecidas en la siguiente tabla.

Tabla 8. Factor de ponderación de intención de compra declarada

Intención de compra declarada	Ponderación Intención de compra declarada
Definitivamente compraría	0,75
Probablemente compraría	0,25
No sé si compraría	0,10
Probablemente no compraría	0,03
Definitivamente no compraría	0,02

Fuente: Libro Investigación de Mercados, Jeffrey Pope

Respecto de la disposición a pagar por carne natural, en comparación con la carne de bovino convencional, la investigación de mercado ponderó el precio disponible a pagar por kilogramo de carne natural, definiendo cada persona entrevistada su disposición a pagar, entre las alternativas planteadas en la siguiente tabla. Luego de eso se debe aplicar el ponderador correspondiente, se decide aplicar un ponderador que se encuentre en la media de cada tramo, como se aprecia en la tabla 9.

Tabla 9. Factor de ponderación de disposición a pagar

Disposición a pagar	Ponderador
Entre un 20 y un 30% más	1,25
Entre un 10 y un 20% más	1,15
Entre un 5 y un 10% más	1,075
No estoy dispuesto a pagar más	1

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo definitivo del mercado potencial de carne natural desde la demanda, se establece una ecuación que se aplica a cada una de las comunas y sus distintos GSE, donde para cada población correspondiente se pondera su intención de compra, su disposición a pagar, su consumo per cápita según GSE y el precio promedio del Kg de carne.

$$Md = \sum_{i=1}^{i=32} \sum_{j=1}^{j=5} \sum_{k=1}^{k=5} \sum_{l=1}^{l=5} H_i * P_{ij} * C * CP_j * IC_{jk} * FPC_k * DP_{jkl} * FPD_l$$

Donde:
$Md = Mercado\ potencial\ desde\ la\ demanda\ (\$)$
$H_i = Número\ de\ habitantes\ comuna\ i$ (hab)
$P_{ij} = Población\ de\ comuna\ i, perteneciente\ a\ GSE\ j\ (\%)$
$C = Precio\ promedio\ carne\ natural\ (\frac{\$}{kg})$
$CP_j = Consumo\ promedio\ de\ carne\ por\ GSE\ j\ (\frac{kg}{hab})$
$IC_{jk} = Intención\ de\ compra\ k\ del\ GSE\ j(\%)$
$FPC_k = Factor\ de\ ponderación\ disposición\ de\ compra\ k$
$DP_{jkl} = Disposición\ a\ pagar\ l\ para\ GSE\ j\ con\ intención\ de\ compra\ k\ (\frac{\$}{kg})$
$FPD_l = Factor\ ponderación\ disposicion\ a\ pagar$

Aplicando esta fórmula, se obtiene finalmente el mercado potencial de carne natural para cada comuna y GSE dentro de ésta y el Global para el Gran Santiago que es de MUS$646.863.

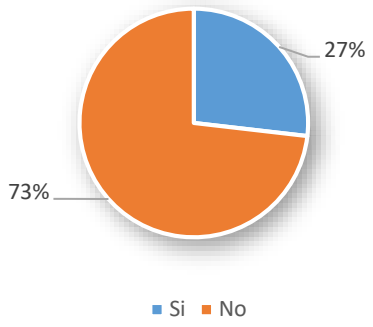
4.2. Análisis del consumidor

En el presente apartado, se estudia el consumidor de carne de bovino y potencial consumidor de carne natural en base a la recopilación de información secundaria y a la obtenida de la investigación de mercado efectuada.

4.2.1. Levantamiento de necesidades de los distintos segmentos

En primer lugar, se buscó determinar el nivel de conocimiento que tenían las personas de la Región Metropolitana respecto de la existencia de la carne natural. Se tuvo entonces que encuestados 249 consumidores el resultado fue el que se presenta a continuación:

Gráfico 8. ¿Conoce usted el concepto de carne natural?



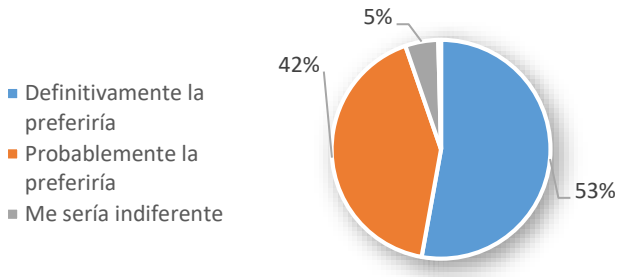
Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de mercado

Sin duda la “carne natural” sin ser un concepto demasiado conocido, presenta un nivel de conocimiento aceptable para ser un producto que es relativamente nuevo en el mercado.

Luego, si se consideran las respuestas entregadas por los habitantes ABC1 de las distintas comunas, sólo el 25% de estos señalan conocer el concepto de carne natural.

Por otra parte, consultados los consumidores por la posibilidad de comprar carne libre de anabólicos y hormonas, el 95% se declaran favorables a esta posibilidad. Esta misma cifra es extrapolable al estrato socioeconómico ABC1.

Gráfico 9. Si tuviese la oportunidad de comprar carne de vacuno libre de anabólicos y hormonas, proveniente de ganado alimentado naturalmente, usted cree que:



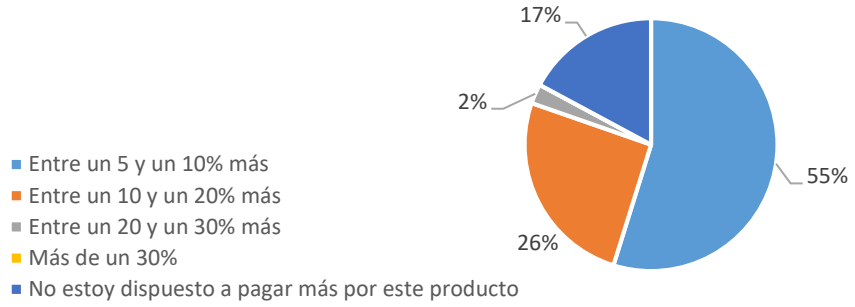
Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de mercado

Esto último se explica por la corriente cada vez más fuerte que se ha ido levantando en los distintos países en cuanto a preferir alimentación más sana, natural e idealmente orgánica [17].

Por lo tanto, se está ante un consumidor que busca una oferta de alimentación más saludable y al que le hace sentido el concepto de carne natural.

Respecto de la disposición a pagar del potencial consumidor de carne de bovino, el 83% de los encuestados mostró disposición a pagar un precio más elevado por un producto que le garantizara un mayor nivel de sanidad e inocuidad. Para el caso del GSE ABC1, esta cifra se empina al 84%.

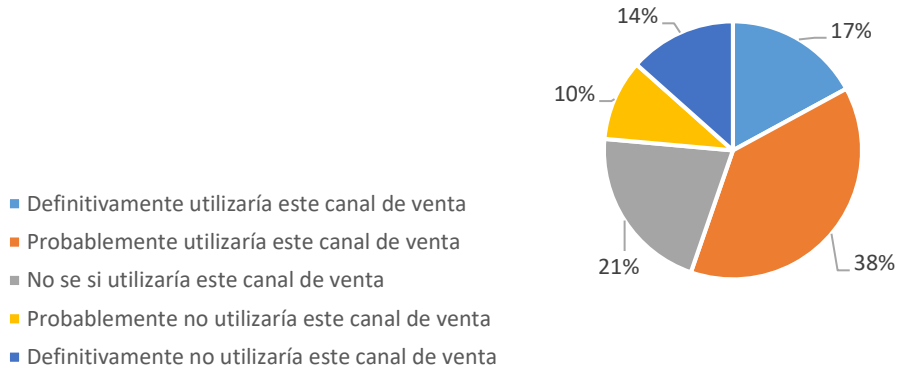
Gráfico 10. Si tuviese la oportunidad de comprar carne de vacuno libre de hormonas, proveniente de ganado alimentado naturalmente, ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por este producto?



Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de mercado

Finalmente, respecto de la disposición a comprar por internet, el 53% se muestra favorable a esta opción, mientras que, si analizamos por GSE, se tiene que los consumidores ABC1 se muestran favorables a comprar carne natural por internet en un 65%, los consumidores C2 un 35% y los GSE D y E un 50% y un 22% respectivamente.

Gráfico 11. Si usted tuviese la oportunidad de comprar carne de vacuno on line a través de internet y recibir el producto en su hogar, con la misma calidad de la que hoy adquiere:



Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de mercado

4.2.2. Análisis del proceso de decisión de compra

Para el caso de la compra de carne, esta es una compra del tipo racional y habitual, por lo que de las fases que componen el proceso de decisión de compra, se puede señalar lo siguiente:

a. **Reconocimiento de la necesidad**. Por ser un producto de primera necesidad en la cadena de Maslow ya que satisface una necesidad fisiológica, se reconoce la necesidad de su consumo, entendiendo el aporte de proteínas que esta entrega al organismo, además de ser un producto que culturalmente se tiende a consumir en mayor medida en los grupos socioeconómicos más acomodados.

b. **Búsqueda de información**: Por tratarse de un producto de consumo habitual, no es común que un consumidor efectúe una búsqueda de información previo a su consumo.

c. **Evaluación de alternativas**: Esta evaluación generalmente se realiza durante el mismo proceso de compra, sea que esta se realice en el supermercado o una carnicería.

d. **Decisión de compra**: La decisión de compra se genera casi en un solo acto con la correspondiente evaluación, no transcurriendo un tiempo mayor entre ambas. Para el caso de la compra en supermercados, el 70% de las decisiones de compra en un supermercado son tomadas por las mujeres [18].

e. **Comportamiento poscompra**: Por las características y uniformidad del producto, así como de sus canales de venta, en general no existe mayor interacción posterior entre vendedor y consumidor final respecto del bien de consumo en cuestión.

5. Análisis de la competencia

5.1. Análisis de los competidores

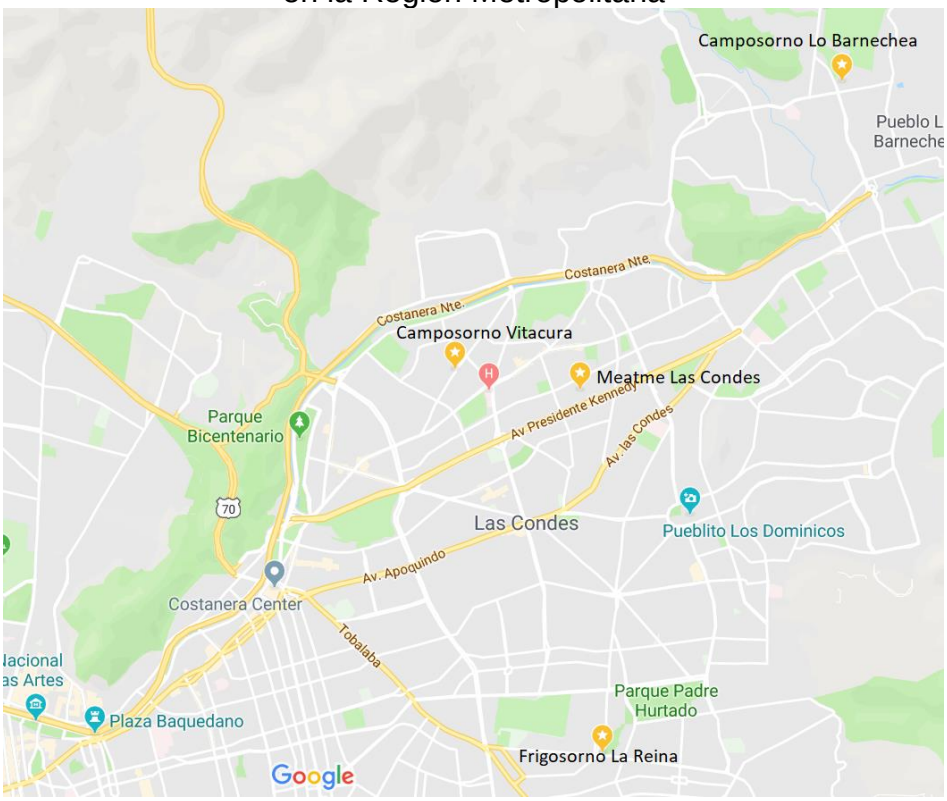
El análisis de los competidores se basa en la información disponible en medios electrónicos de empresas dedicadas a la comercialización de carne natural, publicaciones en medios escritos, entrevistas radiales y entrevistas personales efectuadas a empresarios del mercado de la carne natural.

Actualmente los competidores que participan del mercado de la carne natural en la Región Metropolitana son acotados y han desarrollado su negocio considerando en general medios de comercialización tanto presenciales como vía internet.

En algunos casos ellos mezclan su oferta con otros productos complementarios o algunos incluso vendiendo diversos tipos de carne, donde la carne natural es una de sus líneas de productos.

Todos están claramente enfocados en satisfacer la necesidad de la zona oriente de Santiago, y es ahí donde han instalado sus locales tal como lo muestra la figura.

Figura 4. Localización de locales de venta de carne natural en la Región Metropolitana



Los competidores identificados dentro de la Región Metropolitana son los siguientes:

- **Camposorno**

De propiedad de Carlos A. Délano y Jürgen Paulmann, entre otros, es una empresa filial de Frigosorno. Ellos venden su propio ganado criado de forma natural.

Actualmente cuentan con dos tiendas en el sector oriente de la capital, en las comunas de Lo Barnechea y Vitacura, donde venden carne natural envasada al vacío, en instalaciones con muy buena infraestructura y diseño de calidad.

Su primer local abrió en Lo Barnechea el 2008 y en abril de 2010 correspondió el turno de Vitacura [19]. El año 2010 vendían el equivalente a $475.000.000 anuales en moneda de hoy, por lo que, si consideramos además el crecimiento experimentado por los productos gourmet durante estos últimos 8 años, estimando un crecimiento promedio del 2% anual, las ventas actuales deberían ser del orden de los $570.000.000 anuales.

Venden carne natural vía internet también, pero con una muy baja variedad de cortes, lo que deja claramente establecido que su estrategia principal pone foco en la venta de estos productos a través de locales establecidos.

- **Carnes Manada**

Manada es una empresa que nace en el año 2015 en el sur de Chile, en la Región de Los Ríos, aprovechando las características favorables para el buen desarrollo de la ganadería que presenta esa región del país.

La información aquí recopilada de este actor de la industria ha sido obtenida mediante entrevista personal con Matías de La Fuente, uno de sus fundadores, además de información pública presente en la página web www.carnesmanada.com , entrevistas radiales y diversas publicaciones en revistas especializadas.

La propuesta de valor que ofrece esta empresa es:

"Te entregamos un producto de primera calidad, saludable, rico y que hace bien"

Esta propuesta se basa en tres pilares:

a. Manejo regenerativo de suelos como base de su producción.
b. Comercio justo en la relación con los proveedores y la comunidad.
c. 100% pasto, es decir, alimentan el ganado sólo con praderas libres de fertilizantes químicos y agroquímicos.

Carnes Manada tiene producción propia y compran a otros pequeños productores que trabajan el suelo y la crianza de animales bajo las mismas técnicas establecidas por ellos, a los cuales pagan un sobreprecio del 5% respecto de las ferias ganaderas que operan en el sector.

Faenan sus animales en la Región de Los Lagos para posteriormente trasladar su producción a Santiago.

Actualmente están trabajando con apoyo de la CORFO en un Nodo Tecnológico, con 23 productores campesinos y un potencial de 3.000 cabezas de ganado a incorporar, a los cuales capacitan en manejo regenerativo de praderas.

En lo que a comercialización se refiere, venden su producto por Internet y últimamente han comenzado entrega a algunos restaurantes. Para el caso de la venta a particulares toman los pedidos hasta el jueves a las 14:00 hrs. y la entrega se realiza los días viernes entre 10:00 y 18:00 a.m. para lo cual subcontratan el sistema de despacho a domicilio en vehículos equipados con equipos de frío.

En la siguiente tabla se muestran los precios actuales de sus productos. Cabe destacar que el pedido mínimo para el despacho a domicilio es de $30.000 y éste despacho tiene un costo adicional de $5.000.

Tabla 10. Precios de cortes publicados por Carnes Manada

Corte	Precio por kg ($)	Corte	Precio por kg ($)
Abastero	7.890	Hueso pelado a granel	1.990
Arrachera	13.890	Hueso Pito con médula	6.490
Asado de tira ventana	13.990	Lagarto de mano	4.390
Asado de vacío o centro de tapabarriga	13.690	Lengua	11.990
Asado del carnicero	7.690	Lomo liso	14.990
Asiento	11.490	Lomo vetado	19.890
Cazuela Angus	2.490	Malaya	5.190
Cazuela especial Angus	3.690	Mollejas	6.990
Charchas a granel	2.990	Osobuco	6.490
Choclillo	8.990	Palanca	12.490
Chunchules a granel	4.990	Petit tender	12.990
Clavo parrillero	8.890	Plateada	11.990
Cogote	5.190	Pollo barriga	11.490
Cola	4.890	Pollo ganso	10.490
Coluda deshuesada	4.990	Poncho parrillero	9.490
Corazón	5.490	Posta molida Angus	11.180
Costilla arqueada	5.490	Posta negra	8.490
Entraña	19.990	Posta paleta	6.490
Falso de Tapabarriga	10.490	Posta rosada	8.990
Filete	19.990	Punta de ganso	12.990
Flat Iron	12.490	Punta de paleta	12.490
Ganso	6.990	Punta de picana	12.490
Guata granel	2.960	Sobrecostilla	7.890
Panita	3.200	Tapapecho	7.490
Huachalomo	7.290	Teclas de lomo	13.490

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en www.carnesmanada.com

Los problemas que han debido enfrentar como empresa durante estos dos primeros años de funcionamiento han sido los siguientes:

a. Público general muy poco informado respecto de calidad de las carnes, método bajo el cual son criados los animales o la alimentación recibida por el ganado.

b. No ha sido fácil que la diferencia de calidad de la carne se traduzca en un delta de precios que justifique los esfuerzos realizados por ellos en la obtención de carne de ganado alimentado con pasto obtenido mediante manejo regenerativo del suelo, donde este pasto no recibe ningún tipo de abono químico o agroquímico.

c. Inicialmente tuvieron dificultades para poder vender todos los cortes de la carne, ya que clientes como hoteles y restaurant sólo piden algunos cortes, provocando sobre stock y pérdida de cortes que pasaban los 90 días sin poder comercializarse. Hoy han desarrollado una cadena de entrega a clientes a través de la cual han podido comercializar todos los cortes, aun cuando no todos con un precio diferenciado que diga relación con la calidad de su producto.

d. Los costos de logística para el despacho y entrega de los pedidos son elevados, los que ellos transfieren directamente al consumidor final, requiriendo el pago por envío de $5.000, sumados al tope mínimo de $30.000 por compra.

Carnes Manada está comenzando a explorar el procesamiento de los cortes menos comerciales para generar subproductos como carne molida, con bastante aceptación por parte de sus clientes habituales.

Carnes Manada indica que otro desafío que abordan a diario es la desinformación de los consumidores, por lo que periódicamente están buscando difundir su propuesta de valor a través de programas radiales, revistas especializadas y actividades de promoción de sus productos.

Actualmente con su método productivo están obteniendo novillos del orden de los 400 kg., de los cuales faenan alrededor de 60 al año, lo que considerando el rendimiento promedio de la canal de un 50%, arroja un total de 12 toneladas comercializadas, cifra a la que se ha llegado paulatinamente gracias al crecimiento de su base de clientes en estos tres primeros años.

Si se considera el rendimiento de cada corte de carne y el precio publicado por Manada en su página, se puede estimar un precio promedio por kilógramo de $8.337, lo que arroja un nivel de venta anual de $100.044.000.

- **Meatme**

Meatme es una empresa que comercializa carnes de diversos tipos, y dentro de su oferta dispone de carne natural la cual es abastecida por Carnes Manada. Al igual que Camposorno están presentes con un local en el sector oriente de Santiago y a través de Internet.

Junto con ofrecer venta por Internet y despacho a domicilio, ofrecen una membresía mensual que incluye entregas de varios tipos de carnes.

No obstante, lo anterior, junto con ofrecer una muy limitada cantidades de cortes de carne natural, es muy frecuente que no dispongan de stock, por lo que no se puede considerar un actor relevante en la actualidad dentro del mercado de la carne natural de bovino.

- **Frigosorno**

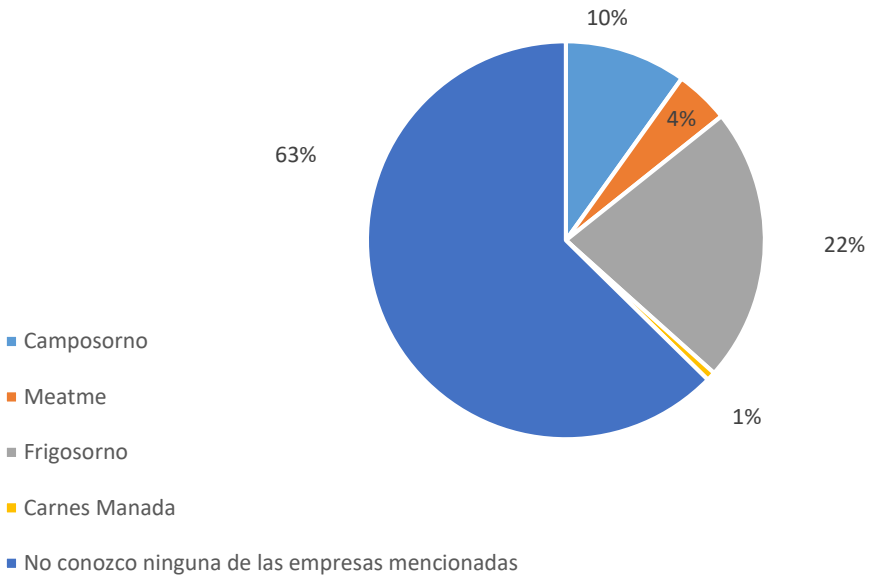
Frigorífico de Osorno S.A., es una planta faenadora, con más de 70 años de experiencia en el desposte y procesamiento de carnes de la X y XI región de Chile. Esta empresa inició sus actividades en el año 1945.

Frigosorno comercializa todos los productos y subproductos que se obtienen del vacuno, a través de sus distintas marcas desarrolladas, dentro de las cuales se encuentra la ya mencionada Camposorno.

5.1.1. Participación de mercado

De acuerdo a lo señalado en el punto anterior, se puede apreciar que las empresas que actualmente comercializan carne natural en Santiago junto con ser empresas pequeñas, tienen un bajo nivel de conocimiento de marca. Cuando se consulta a consumidores por el nivel de conocimiento de estas empresas, su respuesta es la siguiente:

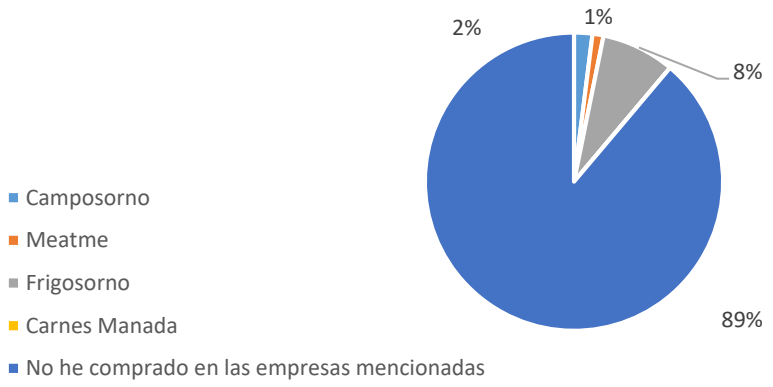
Gráfico 12. ¿Conoce Usted alguna de las siguientes empresas comercializadoras de carne?



Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de mercado

En general empresas nuevas como Meatme y Carnes Manada tienen un bajo nivel de conocimiento, sobre todo esta última que sólo tiene línea de venta por Internet. Por otra parte, empresas como Frigosorno, con más de 70 años en el mercado, tienen una marca consolidada, lo que no necesariamente se traduce en un nivel importante de ventas, tal como se aprecia en el gráfico 13.

Gráfico 13. ¿Ha comprado en alguna de las siguientes empresas comercializadoras de carne durante los últimos 12 meses?



Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de mercado

Si se considera el mercado actual de la carne natural en la Región Metropolitana este es compartido por Camposorno y Manada, quienes venden $570.000.000 y $100.044.000 respectivamente, teniendo una participación del 85 y el 15% del mercado.

Ahora, este mercado regional de $670.044.000 representa sólo un 0,15% del mercado potencial del Gran Santiago en su totalidad, lo que refleja un potencial de crecimiento interesante.

5.1.2. Análisis de sustitutos de carne de vacuno natural

El sustituto de la carne de vacuno natural, sin duda es la carne de vacuno convencional, que hoy tiene de acuerdo a cifras de producción e importación el 99,8 % de la oferta de carne de bovino.

Por otra parte, las carnes blancas que en las últimas décadas han aumentado su consumo de manera importante, nunca han sido un sustituto real de la carne de vacuno, cuyo consumo se ha mantenido estable en el tiempo alrededor de los 23 kg. per cápita como se apreció en la primera parte de este estudio.

5.2. Identificación de los proveedores

Sin duda, y como en todo negocio, los proveedores son fundamentales para el éxito de éste. En este caso, a la importancia de los proveedores se suma la escasez relativa de éstos, teniendo en cuenta el volumen menor de terneros faenados respecto del total de carne de bovino.

5.2.1. Cuantificación de proveedores

Para el caso particular de Carnes La Pradera, los proveedores son de dos tipos:

- **Socios**: Cada uno de los 11 socios de Carnes La Pradera S.A. son proveedores de ésta, poniendo a disposición de la empresa el 50% de su producción anual. Actualmente cuentan con 286 hectáreas y 321 vientres dedicados a la crianza de terneros y con un potencial estimado máximo de 500 ha.

- **Pequeños ganaderos**: El resto de los potenciales proveedores son pequeños agricultores de la Región de Ñuble que producen en promedio 766 toneladas de carne natural por año.

5.2.2. Cuantificación de capacidades máximas de proveedores

De acuerdo a lo señalado, la capacidad máxima de producción de los socios y productores duplica los kg entregados inicialmente a Carnes La Pradera por cada uno de éstos , no obstante, entendiendo que el potencial mercado de la región Metropolitana, supera largamente a la disponibilidad de carne natural nacional, y más aún la regional, se puede establecer que aun cuando toda la oferta disponible en la región del Bío – Bío y la actual Ñuble se destinara a atender la demanda del área de interés, no sería suficiente, por lo que la empresa deberá estudiar si en el futuro quiere seguir siendo una empresa con identidad territorial o sacrificará esto por una mayor participación de mercado.

La cifra de carne natural producida en los últimos 10 años se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Beneficio de ganado bovino terneros Región del Bío – Bío
(Kilos de carne en vara)

Año	Kg.
2004	742.600
2005	879.999
2006	1.295.972
2007	1.171.358
2008	1.653.050
2009	1.009.717
2010	567.593
2011	428.594
2012	543.363
2013	738.447
2014	729.210
2015	804.300
2016	845.617
2017	345.511

Fuente: ODEPA

Sin duda, para crecer deberá abrirse a la producción nacional de terneros. Actualmente en el país existen 11.820 pequeños ganaderos que producen con el apoyo del Instituto de Desarrollo Agropecuario, y que disponen en promedio de 10 hectáreas cada uno [19].

Si se considera que la gran mayoría de estos pequeños productores vende terneros, se podría estimar entonces en 18.203 toneladas de carne natural como la capacidad máxima de producción existente en Chile.

5.3. Identificación de canales de distribución y ventas

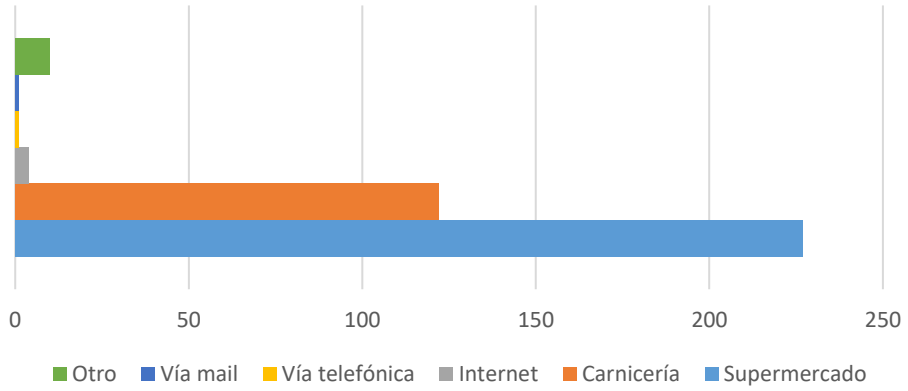
5.3.1. Análisis sector HORECA

En entrevistas sostenidas tanto con los socios de Carnes La Pradera como Manada, las empresas señalan la dificultad de acceder con estos volúmenes y productos al sector HORECA por cuanto en este tipo de establecimiento le piden sólo algunos cortes, generalmente los premium o más demandados, no interesándose por el resto de los cortes, ni tampoco pagando un sobreprecio que sea atractivo. De entregar los mejores cortes a este canal, quedarían con una oferta muy pobre para el resto de sus canales de venta, razón por la que luego de algunos contactos comerciales optaron por vender sólo a través de canales propios mientras el volumen disponible no les permita abastecer a ese sector de mejor manera.

5.3.2. Identificación de principales establecimientos de ventas de carne al consumidor

En lo referente al lugar en que se efectúa la compra es importante señalar que, en la actualidad, la mayor parte de los encuestados indicó realizar sus compras de carne en supermercados y carnicerías, siendo esta primera opción la mayoritaria, con el 91% de las preferencias seguido de las carnicerías con un 49%, y el resto de las opciones con muy pocas preferencias. Entonces, con una pregunta de respuesta múltiple, obtenemos la costumbre de compra que se muestra en el gráfico 14.

Gráfico 14. Cuando usted compra carne de vacuno, ¿En qué tipo de establecimiento lo hace habitualmente? Puede escoger más de uno:



Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de mercado

Se puede apreciar claramente la preponderancia que tiene el supermercado como lugar de compra de alimentos y en particular de carne de vacuno.

6. Diagnóstico del modelo de negocios

6.1. Análisis interno

La Empresa Carnes La Pradera S.A. fue constituida durante el año 2016 por 11 pequeños ganaderos de la actual Región de Ñuble, y tenía por objetivo crear una empresa asociativa que les permitiera comercializar parte de los terneros criados por cada uno de ellos, de manera directa al consumidor y obtener mejor rentabilidad.

Cada uno de ellos además contaba con la Certificación de Plantel Animal Bajo Certificación Oficial, PABCO, que acreditaba el no uso de anabólicos. En total, dispusieron entre todos los socios de 286 hectáreas dedicadas exclusivamente a la ganadería, con lo que se producen actualmente más de 200 cabezas de ganado, poniendo a disposición para la venta más de 60 toneladas de peso animal vivo por año.

En la siguiente tabla se identifican los socios, las superficies de cada uno y sus resultados productivos anuales.

Tabla 12. Listado de socios de Carnes La Pradera S.A.

Nombre	Comuna	Superficie Productiva		Producción Ganadera		
		Total	Destinado a Ganadería	N° de vientres	N° de cabezas producidas	Producción total estimada
Ramón Muñoz Jiménez	San Ignacio	27	17	25	23	5.520
Edison Peña Gutiérrez	El Carmen	43	25	20	15	3.900
Alex Rivas Mardones	El Carmen	63	23	30	29	6.380
Luis Martínez Saldías	El Carmen	80	25	20	15	3.825
Alidio Salazar Abarzúa	El Carmen	130	40	50	40	11.200
Jorge Arriagada Ortiz	El Carmen	40	14	25	18	4.320
Néstor Sandoval Ponce	San Ignacio	63	39	30	27	6.885
Oscar Urrea Araya	Bulnes	62	62	70	29	14.600
José Muñoz Muñoz	San Ignacio	30	15	30	20	5.400
Fernando Sepúlveda Saldías	El Carmen	90	6	6	6	2.880
Fernando Sepúlveda Herrera	El Carmen	63	20	15	13	3.188
	Total	691	286	321	235	68.098

Fuente:Elaboración propia

Dicha empresa, luego de su proceso de formación, postuló a un proyecto de apoyo a la microempresa de CORFO, en cuyo desarrollo definieron la misión y visión como sigue:

Visión

"Ser reconocidas como la más importante empresa procesadora de carnes rojas de la Provincia de Ñuble, que satisface adecuada y oportunamente las necesidades de sus clientes, con altos estándares de calidad en sus procesos productivos.

Una empresa orientada al mercado, flexible e innovadora, en constante búsqueda de nuevos productos, que se destaca por su responsabilidad, que genera confianza y respeto comercial con sus clientes.

Sus socios accionistas son parte importante de la estructura organizacional, participan activamente en las decisiones estratégicas, potenciado por una larga experiencia de trabajo conjunto".

Dicha visión, junto con carecer de horizonte de tiempo, no es explícita al interior de la organización, al menos no se aprecia publicada en sus instalaciones. Por otra parte, son dos socios los que se han comprometido activamente en la administración de la empresa luego de no continuar con el gerenciamiento externo que tuvieron inicialmente.

Misión

"Somos una empresa inserta en el mercado de productos cárnicos, que atendemos eficiente y responsablemente los requerimientos de nuestros clientes provinciales y regionales. Adaptamos permanentemente nuestros procesos productivos prediales y de planta para adecuarnos a las exigencias de los mercados que atendemos.

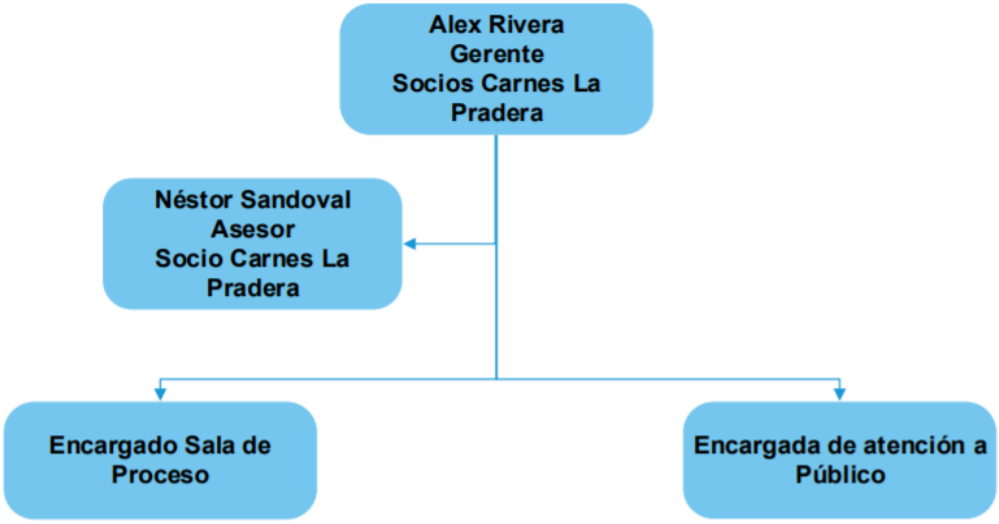
Somos una empresa inserta en el mundo rural, que valora y respeta su cultura y tradiciones, por ello nuestros productos tienen el sello de productos sanos y con identidad territorial. Proveemos confianza y transparencia entre nuestros socios, lo que funda y desarrolla nuestro negocio".

En esta misión, al igual que en la visión, se destaca y releva la identidad territorial del producto, lo que de inmediato pone freno a una empresa inserta en un mercado con un potencial de crecimiento importante que pudiera requerir en el futuro el desarrollo de una red de proveedores más allá de las fronteras de la Región del Ñuble.

6.1.1. Estructura de la empresa

Terminado el proyecto CORFO que dio vida a Carnes La Pradera, se acabaron los recursos que disponían para la contratación de un gerente, por lo que los socios han debido asumir directamente las labores de administración de la empresa y adquirir la estructura operacional más esbelta posible, quedando conformada la administración como se indica en la figura 5.

Figura 5. Estructura Organizacional Carnes La Pradera



Fuente: Elaboración propia

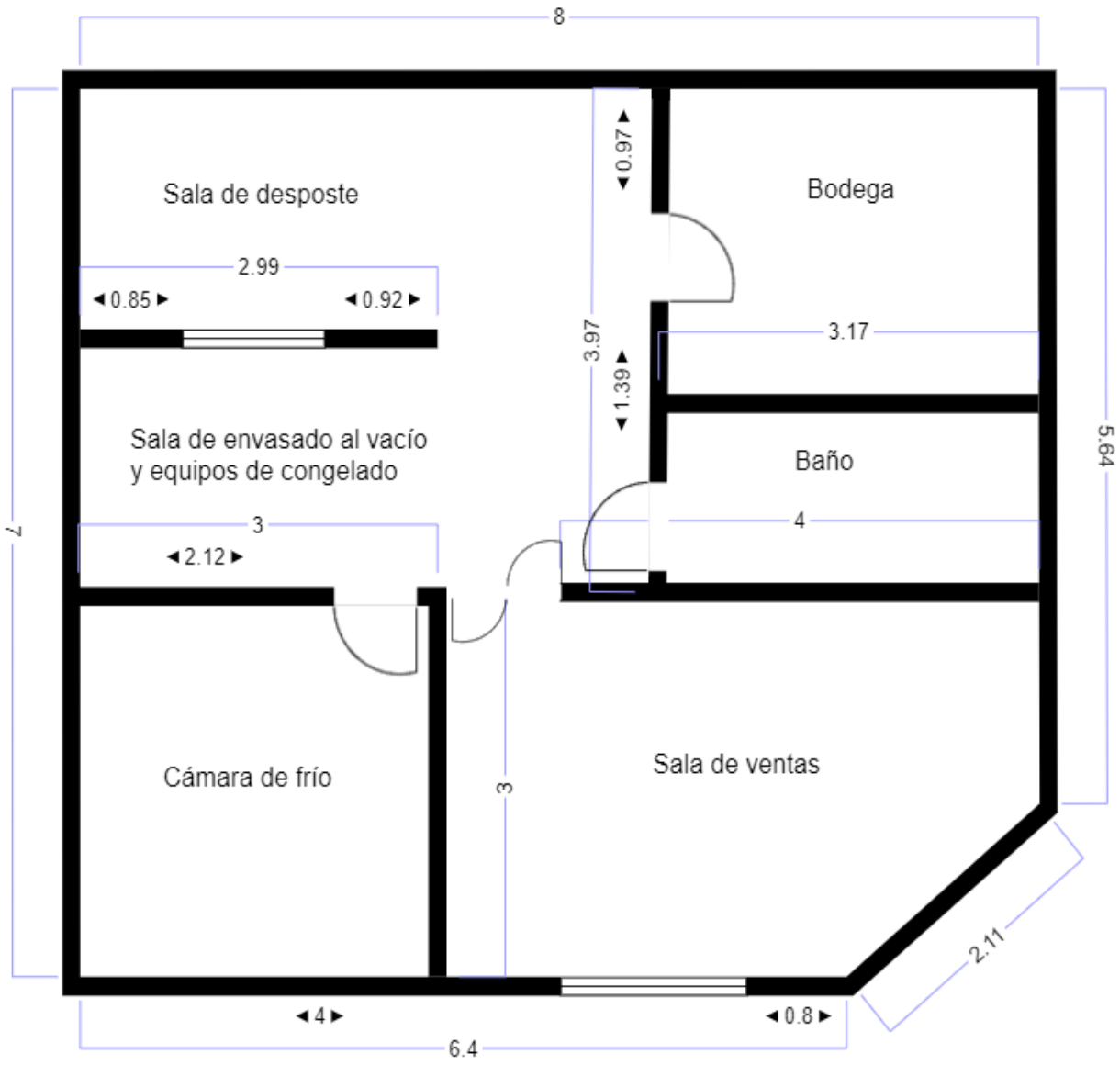
Cabe destacar que los directores involucrados en la administración lo han hecho como medida de emergencia para asegurar la continuidad de las operaciones de la empresa.

Por otra parte, cuando ha sido necesario contar con mayor cantidad de mano de obra en momentos puntuales, en que se debe despostar y envasar al vacío, son los mismos socios los que han colaborado con las horas hombre requeridas.

Las instalaciones de la empresa se centran en su local ubicado en la Comuna de Chillán, calle Claudio Arrau N°809, lugar en el que se encuentra el local de atención de público, salas de proceso y frío en el primer piso y oficina de administración en el segundo. La figura 6 muestra el *layout* con la distribución de las instalaciones del primer piso.

Esta instalación de dos pisos, en cuyo segundo nivel se encuentran las oficinas administrativas de Carnes La Pradera, fue adquirida por la empresa mediante una operación de crédito hipotecario, actualmente vigente y en proceso de pago.

Figura 6. Layout instalaciones de Carnes La Pradera



6.1.2. Análisis de situación financiera actual de la empresa

Carnes La Pradera se formalizó recién el año 2016, y de ahí nació por cierto la obligación de llevar contabilidad, lo que nos permite contar con la información de los años 2016 y 2017, cuyos balances y estados de resultados se presentan y analizan a continuación.

6.1.2.1. Análisis Patrimonial estático

En la tabla 13 se muestra el Balance General de la empresa para los años 2016 y 2017.

Tabla 13. Esquema de balance general años 2016 y 2017 Carnes La Pradera

<table>
<tr><th colspan="2">Balance General 2016</th><th colspan="2">Balance General 2017</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Activo Circulante
$15.588.555</td><td>Pasivo Circulante
$3.975.564</td><td rowspan="2">Activo Circulante
$9.707.381</td><td>Pasivo Circulante
$6.396.491</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Patrimonio
$30.627.850</td><td rowspan="2">Pasivo No Circulante
$52.198.542</td></tr>
<tr><td>Activo No Circulante
$19.014.859</td><td rowspan="2">Activo No Circulante
$74.874.476</td></tr>
<tr><td></td><td>Patrimonio
$25.986.824</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración con información contable de la empresa

Se observa para ambos períodos un equilibrio patrimonial, en el entendido que la tendencia a la liquidez de sus activos es suficiente para asegurar el cumplimiento de sus compromisos.

Endeudamiento

Las ratios de endeudamiento para el período analizado son:

$$E_{2016} = 0{,}13 \qquad E_{2017} = 2{,}25$$

Si bien el ratio del año 2017 puede considerarse altísimo, esto es producto de un crédito hipotecario solicitado para adquirir el inmueble donde se ubica el local comercial y las oficinas de la empresa. Corresponde por lo tanto a una deuda exigible en el largo plazo, a 15 años específicamente, garantizada con la misma propiedad que ha quedado hipotecada. Por lo tanto, al ser una empresa nueva, con poco patrimonio, este indicador puede distorsionar el análisis.

Estructura del activo

En este caso para el año 2017, y aun siendo una empresa comercializadora principalmente, el $ANC > AC$ debido a la compra del bien inmueble señalado y al peso relativo que esto tiene en una empresa pequeña que está en sus primeros años de vida.

Estructura del pasivo

La empresa muestra una buena calidad de endeudamiento, con un 11% de deuda a corto plazo y un 89% de deuda a largo plazo. Siendo la deuda de largo plazo el crédito hipotecario señalado.

Se puede apreciar como en estos primeros dos años, si bien se ha disminuido el patrimonio producto de las utilidades negativas obtenidas, la empresa ha hecho un esfuerzo inversor importante comprando bien inmueble, lo que habla también del compromiso de los socios con el proyecto.

6.1.2.2. Estados de resultados

Estos dos primeros años de vida, como se señaló la empresa ha presentado utilidades negativas, producto de diversos motivos que tienen que ver con la puesta en marcha, la curva de aprendizaje del emprendimiento y decisiones de carácter estratégico erradas. Dichos temas puntuales serán abordados en el análisis de la estrategia de la empresa. En lo que respecta a los resultados que la operación presenta en el ejercicio de los años 2016 y 2017, estos se pueden observar en la tabla 14.

Tabla 14. Estados de resultados años 2016 y 2017 Carnes La Pradera

ESTADO DE RESULTADOS	2016		2017	
Ingresos de explotación	24.674.574	100,0%	37.957.247	100,0%
Costos de explotación	16.037.376	65,0%	36.729.268	96,8%
Margen de Contribución	8.637.198	35,0%	1.227.979	3,2%
Gastos de Administración y ventas	47.071.721	190,8%	31.330.080	82,5%
Resultado Operacional	-38.434.523	-155,8%	-30.102.101	-79,3%
Intereses y reajustes	643.530	2,6%	0	0,0%
Ingresos no operacionales	35.416.978	143,5%	21.800.000	57,4%
Resultado antes de impuesto	-3.661.075	-14,8%	-8.302.101	-21,9%
Impuesto a la Renta	0	0,0%	0	0,0%
Utilidad del ejercicio	-3.661.075	-14,8%	-8.302.101	-21,9%

Fuente: Elaboración con información contable de la empresa

A la fecha se tiene una utilidad acumulada negativa de $11.963.176.

Margen de contribución

Este sin duda es el indicador más claro del motor del negocio, y si bien en el año 2017 aumentaron los ingresos un 53,8%, los costos de explotación aumentaron un 129%, disminuyendo el margen de contribución de un 35% a solamente un 3,2%, lo que sin duda es un margen bajo para cualquier industria productora. Esto habla de un negocio en problemas y que debe revisarse tanto en sus aspectos estratégicos como operacionales.

Gastos de administración y ventas

Sin duda representan una parte importante de los recursos que gasta la empresa en el desarrollo de sus actividades, siendo muy superior a los ingresos por venta del año 2016 y apenas un 3,3% inferior a los ingresos por venta el año 2017. Esto se debe a la estructura organizativa y operacional que tenía la empresa los primeros dos años, financiada con aportes importantes de CORFO, lo que a partir del 2018 ha cambiado, adaptando la empresa al equipo mínimo de personas requeridas para administrar y operar el negocio.

Resultado operacional

Los resultados operacionales dan cuenta de una empresa que no es viable en el tiempo salvo que aplique un cambio profundo en su estrategia y reoriente su modelo de negocios y la administración de éste para hacerlo eficiente y viable.

Ingresos no operacionales

Los ingresos operacionales corresponden exclusivamente a venta de carne envasada, sin embargo, durante el primer año de explotación los ingresos no operacionales superaron en un 43,5% a los operacionales y el segundo año de operación fueron equivalentes al 57,4% de los ingresos operacionales. Estos ingresos no operacionales aportan de manera importante a invisibilizar la magnitud del problema existente, o en cierto modo a morigerarlo. Dichos ingresos no operacionales fueron subsidios entregados por CORFO en el marco del Programa de Apoyo a la Microempresa PAM, destinados a la conformación de la empresa y apoyo en su puesta en marcha, lo que incluyó recursos para compra de maquinaria, readecuación de local y pago de recursos humanos.

Utilidades

Claramente lo preocupante más allá de que estos dos primeros ejercicios tengan resultado negativo, es que el resultado haya empeorado el segundo año de ejercicio. Generalmente se acostumbra a ver que los negocios que sobreviven son aquellos que los primeros años logran mejorar paulatinamente sus resultados, y este no es el caso.

6.1.3. Análisis de la estrategia de negocios de la empresa

En esta sección se analiza las etapas y definiciones que dieron lugar a la estrategia implementada estos dos primeros años.

6.1.3.1. Proceso de fundación de la empresa e implementación de estrategia y definiciones principales

Cuando se inició el trabajo conjunto que culminaría con la formalización de la empresa el año 2016, se realizaron talleres destinados a definir los lineamientos centrales de la futura organización.

El objetivo estratégico declarado entonces por los socios fue el siguiente:

“Fortalecer la competitividad y aumentar la rentabilidad del negocio de producción y comercialización de carnes rojas, a través de la formación de una estructura asociativa comercial, incorporando diferenciación y valor agregado a sus productos, de acuerdo a los requerimientos del mercado”

Como objetivos específicos de la estrategia de la empresa se señalan los siguientes:

- Crear las bases asociativas y de gestión para iniciar e implementar una empresa que permita entregar un producto de calidad, de acuerdo a los requerimientos del mercado objetivo.
- Diseñar y aplicar un plan de acción para el abastecimiento de carne de calidad, de acuerdo a la programación productiva de la nueva empresa.
- Desarrollar un plan de innovación e investigación aplicada que permita incorporar atributos y valor agregado a la materia prima disponible.

Políticas de la empresa

Dentro del proceso de conformación, se establecieron además como principios de la empresa los siguientes:

- La empresa se abastecerá en primera instancia de materia prima (vacunos en pie), aportados por cada uno de los socios, mediante un contrato según programa de producción por temporadas, donde cada socio se compromete a entregar parte de su producción a la nueva empresa, permitiendo así asegurar una oferta clara y precisa al mercado de destino.

- La adquisición de materia prima desde sistemas productivos fuera de los socios (otros proveedores), se hará dentro de un territorio acotado de comunas, para mantener los criterios de identidad territorial del producto.

- Toda actividad que se lleve a cabo en función del negocio asociativo debe estar acorde a lo propuesto inicialmente por los socios y sujetas a evaluación de los mismos.

- Las facultades de la gerencia de la empresa serán otorgadas por el Directorio de ésta, quedando en Acta y legalizada ante Notario Público.

- Se trabajará por medio de planes operativos y presupuestos por temporada.

- Se mantendrá en la empresa un sistema de retroalimentación a todos los socios respecto de los trabajos realizados, desarrollo de funciones, proyectos, cumplimiento de metas y objetivos en forma periódica y transparente.

Estrategia

De acuerdo al análisis estratégico desarrollado por la empresa, define su estrategia como sigue:

“¨Posicionarse en nichos de mercado con productos cárnicos, diversificando formatos y mejoras de imagen, considerando la relación precio – calidad. Debido a la existencia de grupos tan diferentes, interactuando de manera desigual en el mercado, se recomienda competir con empresas del mismo nivel, enfocándose en segmentos de mercado específicos, centrando esfuerzos en la diferenciación por calidad, imagen y diversificación de formatos”.

De acuerdo a esto, la empresa escoge competir por diferenciación con el resto de los productores locales.

Ventaja Competitiva

La principal ventaja competitiva declarada por los socios de la empresa es el abastecimiento de materia prima de calidad desde los propios socios, lo que asegura entrega oportuna, en los volúmenes y calidad acordados, lo que finalmente resulta ser clave en el proceso de producción y cumplimiento de entrega por parte de la futura empresa.

6.1.3.2 Análisis de implementación de la estrategia

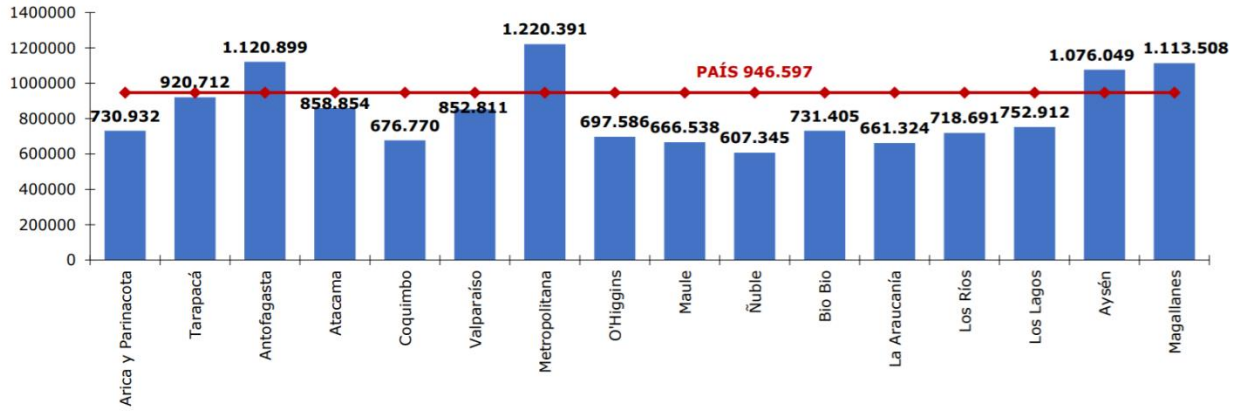
A la luz de la información financiera de la empresa queda de manifiesto que la estrategia a la fecha ha resultado fallida por cuanto se constatan al menos los siguientes hechos:

- No se ha logrado el nivel de ventas proyectado inicialmente de 36 toneladas al segundo año de operación, bordeando actualmente las 8 toneladas.
- Margen del negocio del 3,3%.
- Utilidades crecientemente negativas.

Lo anterior puede deberse a las siguientes causas:

a. Se implementó estrategia basada en la diferenciación del producto, buscando competir por calidad de manera de captar mejores márgenes de utilidad, como ocurre con productos premium o gourmet. La causa del fracaso de esta estrategia puede ser que nos encontramos frente a un sector de escasos recursos económicos en que los consumidores son tomadores de precio. Ratifica esto el hecho de que esta región posee el menor ingreso promedio de todo el país como se puede apreciar en la figura 7.

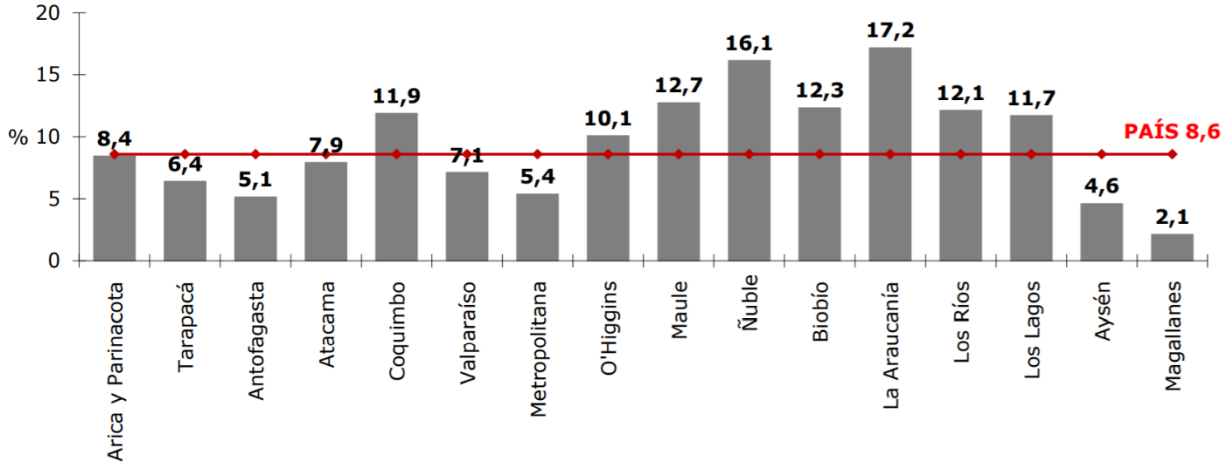
Figura 7. Ingreso monetario promedio del hogar por región 2017



Fuente: Encuesta Casen 2017

- Estrechamente correlacionado con esto último se encuentra el hecho de que la región de Ñuble es la segunda con mayor índice de pobreza del país como se evidencia en la figura 8. Sin ir más lejos, si consideramos la situación socioeconómica de los habitantes de la región del Ñuble, se tiene que esta es la segunda región más pobre del país.

Figura 8. Incidencia de la pobreza en la población por región 2017



Fuente: Encuesta Casen 2017

- Sumado a lo anterior, se tiene que para este producto cuyo mercado se encuentra en una fase incipiente de crecimiento tenemos una población de sólo 480.609.

Por lo anterior, aunque la estrategia pudiese ser correcta para el tipo de producto del que se trata, esta equivoca profundamente la plaza en la que se implementa, producto de lo cual junto con vender menos han debido comercializar sus productos a precio normal sin poder materializar el mayor margen que una carne de bovino de esa calidad debiese generar cuando se comercializa en un entorno con disposición a compra y a pago.

Por otra parte, mediante entrevista con los socios de la empresa, se ha constatado la ocurrencia de problemas no previstos en un principio como los siguientes:

- Inicialmente se esperaba vender a clientes directamente en el local comercial y hacer entregas en restaurantes y hoteles de la región de Ñuble. Para el caso de los establecimientos comerciales ocurrió muy poco y sólo inicialmente ya que estos tipos de establecimientos deseaban cortes premium y no se interesaban por el resto de los cortes del vacuno, por lo que la empresa debería disponer en el local sólo de cortes de menor valor, lo que no permitiría fidelizar a los clientes directos con mayor poder adquisitivo que buscan cortes de mejor calidad.

- Con el público en general también ocurre el fenómeno de que existen cortes de carne que no les interesan por desconocimiento de sus usos en la cocina, por lo

que luego de pasados los 90 días de almacenamiento en la cámara de frío deben pasar estos cortes al congelador donde se pueden conservar hasta por un año mientras los rematan o liquidan a un menor precio.

- El rendimiento de canal oscila entre el 50 y el 55%, sin embargo, luego del desposte, se limpian los cortes sacando la grasa y los huesos, que no tienen mercado en la región, por lo que finalmente el rendimiento de canal termina siendo del orden de 40%.

Respecto del tamaño de las empresas con las que competir, más que una elección estratégica realizada por la empresa es una realidad instalada, ya que las empresas que compiten en este mercado son todas pequeñas, considerando además que el tamaño del mercado nacional de la carne natural es del 0,2% del mercado total de la carne de bovino.

6.1.4. Análisis del modelo de negocios actual

El Modelo de Negocios actual de Carnes La Pradera se puede observar en el siguiente Modelo CANVAS de la figura 9.

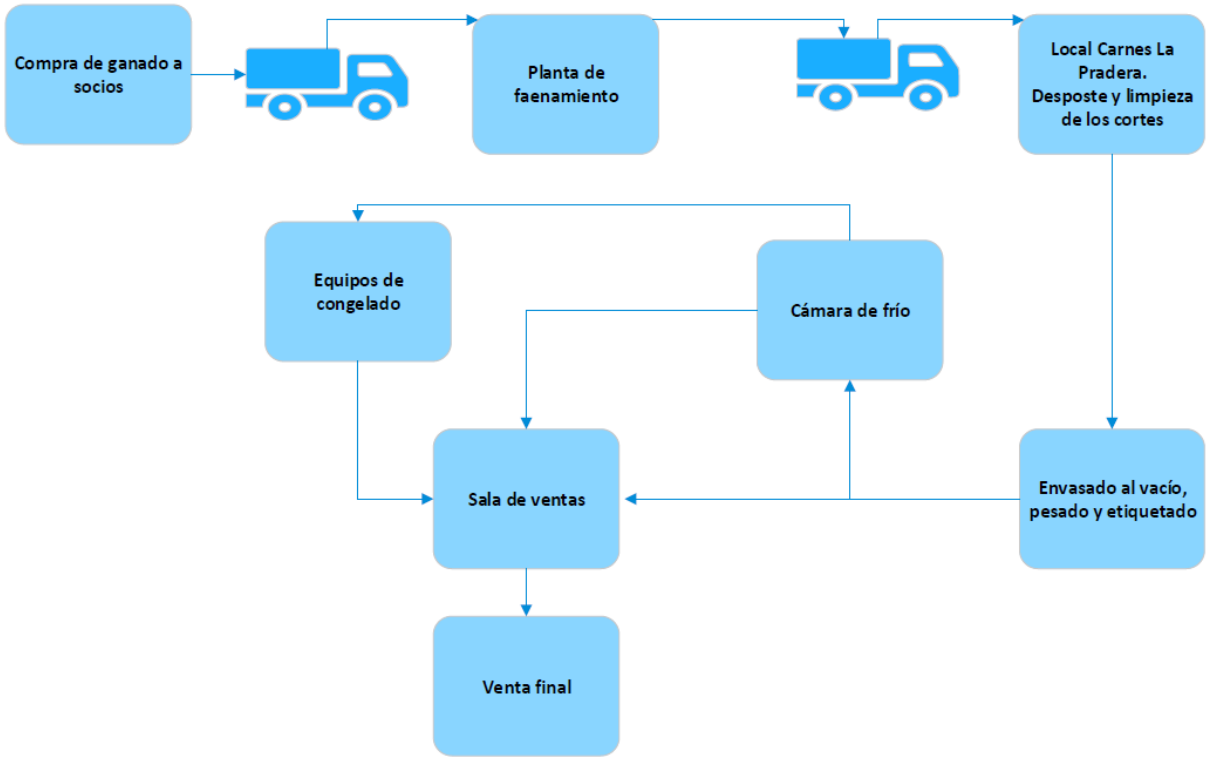
Figura 9. Modelo CANVAS de Carnes La Pradera

<table>
<tr><th>Socios claves</th><th>Actividades claves</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relación con los clientes</th><th>Segmento de clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Socios de la empresa
Pequeños productores ganaderos</td><td>Faenamiento
Despostado, envasado y etiquetado</td><td rowspan="3">Venta de carne de bovino sin hormonas ni anabólicos, envasada al vacío, un producto sano y natural, vendido en nuestro local de carnes premium</td><td>Presencial
Vía telefónica</td><td rowspan="3">Personas de la Región de Ñuble, que valoran alimentación sana y natural.</td></tr>
<tr><td>Recursos claves</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td>Local
Equipos de frío y congelamiento</td><td>Web
Mail
Recomendaciones persona a persona
Campañas publicitarias</td></tr>
<tr><th colspan="3">Estructura de Costos</th><th colspan="2">Ingresos</th></tr>
<tr><td colspan="3">Crédito Hipotecario local comercial
Productos cárneos
Mano de obra</td><td colspan="2">Venta de carne</td></tr>
</table>

Fuente: Elaborado en base a Plan Estratégico Inicial y entrevistas

Por otra parte, en el diagrama de la figura 10 se muestra el flujo operacional de la empresa.

Figura 10. Flujo de operaciones Carnes La Pradera



Fuente: Elaboración propia en base a Plan Estratégico inicial y entrevistas

Tal como se señaló anteriormente, el Modelo de Negocios tiene una propuesta de valor interesante, sin embargo, mal emplazada geográficamente, no pudiendo hablarle a un público objetivo más acorde al formato del producto. Otro punto que llama la atención es la desconexión existente entre este Modelo de Negocios y las tecnologías de la información, con las cuales no se aprecia mayor interacción, sobre todo considerando lo importante que la aplicación de estas puede resultar para un negocio en cualquier industria en el día de hoy.

7. Síntesis Estratégica

Se comienza por analizar las perspectivas que ofrece el mercado, segmentando a los potenciales clientes de acuerdo con características tanto sociodemográficas como personales que quedaron explícitas mediante la aplicación de la encuesta “Tendencias en el consumo de carne” realizada en el marco de este trabajo.

7.1. Análisis de atractivo por segmento

Primero se comienza estableciendo variables de segmentación que caracterizan de manera importante a los consumidores de forma de posteriormente poder ponderar variables descriptoras sobre cada uno de estos segmentos.

7.1.1. Variables de Segmentación

Para poder definir el segmento objetivo al cual apuntará la propuesta de valor, se hace necesario relevar las variables más importantes a tener en consideración para la toma de decisión. A continuación, se describen las variables y los segmentos que estas conforman.

Variable GSE

Sin duda esta variable es importante ya que la segmentación que ofrece es clave en aspectos importantes como disposición a comprar, disposición a pagar y nivel de tecnologización de los clientes, variables consultadas en la encuesta y que nos permitirán conocer mejor a los potenciales clientes.

Como ya se ha definido anteriormente, la caracterización de los grupos socioeconómicos a utilizar es la definida por la AIM, diferenciándolos por nivel de ingresos de acuerdo a lo que se muestra en la tabla 15.

Tabla 15. Tramos de ingresos económicos según GSE

TRAMO DE INGRESO FAMILIAR	GRUPO SOCIOECONOMICO SEGÚN AIM
$480.000 - $830.000	C3
$831.000 - $1.834.000	C2
Mayor a $1.835.000	ABC1

Fuente: Asociación de Investigadores de Mercado de Chile

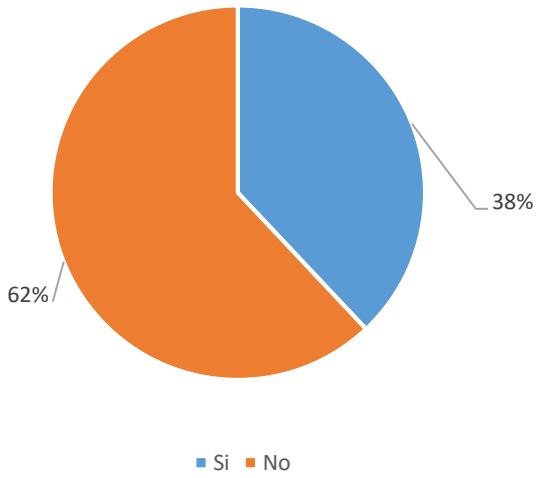
De acuerdo a lo que señalan diversos estudios y publicaciones realizados en distintos países, este es un producto consumido por los sectores socioeconómicos con mejores niveles de ingreso. Por lo tanto, se estima utilizar como variables de segmentación a los GSE ABC1, C2 y C3.

Variable Tipo de Consumidor

Esta variable de segmentación divide a los consumidores entre quienes se consideran consumidores orgánicos y quienes no lo hacen. Si bien la carne natural no es un producto orgánico netamente, esta variable permite conocer que consumidores valoran los atributos de inocuidad alimentaria, en lo que sin duda la carne natural es muy superior a la carne de animales que han sido criados con hormonas y anabólicos.

Para los GSE definidos en la variable anterior, los tipos de consumidores identificados son los que se muestran en el gráfico 15, cuyo resultado se obtuvo en la investigación de mercado realizada en el marco de este trabajo.

Gráfico 15. ¿Se considera usted un consumidor de productos orgánicos?



Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de mercado

7.1.2. Descripción de los segmentos

A partir de las dos variables de segmentación se determinaron los segmentos a evaluar considerando las distintas combinaciones que pueden darse entre GSE y los distintos tipos de consumidor, obteniéndose los seis segmentos que se detallan en la tabla 16.

Tabla 16. Segmentos definidos

Segmento	
N°	Nombre
1	ABC1 Orgánico
2	ABC1 No orgánico
3	C2 Orgánico
4	C2 No orgánico
5	C3 Orgánico
6	C3 No orgánico

7.1.3. Variables descriptivas de los segmentos

Finalmente, el atractivo de cada uno de los seis segmentos identificados dependerá de las variables descriptivas que se detallan a continuación.

Disposición a comprar

Este descriptor corresponde a la disposición a comprar de los consumidores de un segmento en particular. Cada respuesta dada por un miembro de un segmento dado se

pondera de acuerdo al puntaje asignado a la respuesta. El puntaje final de ese descriptor para un segmento dado corresponde al puntaje promedio obtenido de cada una de las respuestas de los miembros del segmento. La tabla 17 muestra el puntaje asignado a cada una de las respuestas posibles del descriptor.

Tabla 17. Puntaje asignado por disposición de compra

Disposición de compra	Puntaje a asignar
Definitivamente compraría	5
Probablemente compraría	4
Me sería indiferente	3
Probablemente no compraría	2
Definitivamente no compraría	1

Fuente: Elaboración propia

Disposición a pagar

Este descriptor se refiere a la disposición de los consumidores de un segmento en particular a pagar más por un producto dado. Cada respuesta dada por un miembro de un segmento dado se pondera de acuerdo con el puntaje asignado a la respuesta. El puntaje final de ese descriptor para un segmento dado corresponde al puntaje promedio obtenido de cada una de las respuestas de los miembros del segmento. La tabla 18 muestra el puntaje asignado a cada una de las respuestas posibles del descriptor.

Tabla 18. Puntaje asignado por disposición de pago

Disposición de pago	Puntaje a asignar
Más de 30%	5
Entre un 20 y 30%	4
Entre un 10 y 20%	3
Entre un 5 y un 10%	2
No estoy dispuesto a pagar más por este producto	1

Fuente: Elaboración propia

Disposición a usar Internet

Este descriptor corresponde a la disposición de los consumidores de un segmento a utilizar internet para compra de carne natural. Cada respuesta dada por un miembro de un segmento dado se pondera de acuerdo al puntaje asignado a la respuesta. El puntaje final de ese descriptor para un segmento dado corresponde al puntaje promedio obtenido de cada una de las respuestas de los miembros del segmento. La tabla 19 muestra el puntaje asignado a cada una de las respuestas posibles del descriptor.

Tabla 19. Puntaje asignado por disposición a comprar por internet

Disposición compra por Internet	Puntaje a asignar
Definitivamente lo utilizaría	5
Probablemente lo utilizaría	4
No sé si lo usaría	3
Probablemente no lo utilizaría	2
Definitivamente no lo utilizaría	1

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, luego de ponderadas las respuestas entregadas en la encuesta por cada uno de los descriptores señalados para cada segmento, se tiene el puntaje obtenido por cada segmento, el que se pondera a su vez por el peso relativo que le daremos a cada descriptor para calcular el puntaje final de su atractivo comercial, el que corresponde a la suma del puntaje obtenido por cada uno de los descriptores del segmento como lo muestra la tabla 20.

Tabla 20. Resumen atractivo de mercado para cada segmento

Segmento	Intención de compra ponderada (a)	Peso relativo descriptor (b)	Disposición a pago ponderada (c)	Peso relativo descriptor (d)	Disposición a compra por internet ponderada (e)	Peso relativo descriptor (f)	Puntaje final ponderado (a*b)+(c*d)+(e*F)
ABC1 Orgánico	4,7	0,5	2,2	0,3	3,6	0,2	3,7
ABC1 No Orgánico	4,3	0,5	2,2	0,3	3,5	0,2	3,5
C2 Orgánico	4,8	0,5	1,8	0,3	2,5	0,2	3,4
C2 No Orgánico	4,4	0,5	1,7	0,3	3,1	0,2	3,3
C3 Orgánico	4,5	0,5	2,0	0,3	3,5	0,2	3,6
C3 No Orgánico	4,3	0,5	1,7	0,3	2,8	0,2	3,2

Fuente: Elaboración propia

Luego de determinado el atractivo por segmento, se realiza el correspondiente análisis FODA de manera de tener más elementos para la elección del segmento objetivo.

7.1.4. FODA

7.1.4.1. Fortalezas

- Empresa integrada por agricultores ganaderos con un promedio de 20 años de experiencia.
- Razas de muy buena calidad, Angus Rojo, Angus Negro y Clavel Alemán.
- Capacidad de aumentar superficie disponible de 235 hectáreas a 500 hectáreas.
- Industria de la carne de ternero de la región del Bío Bío es la mayor del país con producción promedio de 766 toneladas anuales, equivalente al 44% de la producción nacional.

7.1.4.2. Oportunidades

- Tendencia creciente al consumo de alimentos sanos e inocuos.
- Mercado con una demanda potencial de US$45.358.216
- Gran disposición a pagar entre consumidores de estratos socioeconómicos altos. El 85% del segmento ABC1 Orgánico muestra disposición a pagar un mayor precio por este producto.
- 37,5% del segmento ABC1 se considera consumidor de productos orgánicos.
- Mercado de la carne natural es un mercado en franco desarrollo tanto en Chile como el mundo.
- Consumo de carne de vacuno muestra décadas de estabilidad en torno a los 23 kg/persona.
- Muy buena disposición a comprar carne natural por internet. El 65% del segmento ABC1 Orgánico muestra disposición a comprar carne natural por internet. Esto sin duda es coherente con la tendencia a la compra de diversos productos utilizando internet como plataforma.
- Mayor disponibilidad de mano de obra debido al fenómeno de la migración, que ha vivido el país los últimos años[4]

7.1.4.3. Debilidades

- Productores altamente atomizados a nivel nacional y en las regiones de Ñuble y Bío Bío, superando los 500 productores.
- Volumen de ventas actual de la empresa llega a las 8 toneladas anuales, muy por debajo de lo pronosticado inicialmente y muy bajo respecto de las demandas potenciales de los distintos segmentos de la Región Metropolitana y el país.
- Presencia sólo en la Región del Ñuble, siendo esta región una de las más pobres del país.
- No cuentan actualmente con gerenciamiento externo, por término de programa CORFO, lo que ha requerido que los mismos socios administren el negocio.

7.1.4.4. Amenazas

- Importación de carne de vacuno llega al 50% del consumo nacional pudiendo aumentar, lo que presiona el precio a la baja.
- Uruguay y Paraguay cuentan con programas de producción de carne natural apoyados por el Estado, llegando en el caso de Uruguay a exportar a Estados Unidos. Eventualmente podrían ingresar al mercado nacional a enfrentar la alta demanda potencial existente.
- Actualmente el 91% de los consumidores compran la carne en supermercados y un 44% en carnicerías.
- Podría desarrollarse la industria de la carne de ave natural, lo que podría afectar la industria producto del mejor prestigio del ave en términos de sanidad e inocuidad.
- Ingreso de nuevos actores debido a las bajas barreras de entrada de la industria.

[4] Entre los años 2014 y 2017 Chile aumentó el número de migrantes en un 232%, llegando a un total de 966.363 personas, lo que sitúa al país con una tasa de inmigrantes del 5,5%, una de las mayores de Latinoamérica.

- Desarrollo de la industria de la carne limpia[5].
- El cambio climático, que genera incertidumbre en la disponibilidad de agua para el desarrollo de praderas aptas para la crianza animal.
- El abigeato, o robo de animales, que se da principalmente en las semanas previas a fechas de alta demanda de carne, como fiestas patrias o las festividades de fin de año.

Conclusión Análisis FODA

De acuerdo a los aspectos analizados en el FODA, este análisis se ve menos favorable que los de Porter y PESTL, debido a que, si bien el entorno y las características del mercado y sus actores muestran un escenario apropiado para el desarrollo del negocio, en lo que respecta al análisis interno de la empresa, las debilidades que se han detectado sin duda requieren de un esfuerzo importante para ser subsanadas.

Estas debilidades tienen que ver inicialmente con un error importante en la implementación de la estrategia, donde se buscó desarrollar un negocio de carnes premium en una zona geográfica de bajos ingresos económicos, lo que repercutió en el incumplimiento de los niveles de venta proyectados inicialmente, llegando a un escaso 20% de lo esperado.

Por otra parte, en la misma estrategia definida Carnes La Pradera se presenta como una empresa con identidad territorial, lo que finalmente es una camisa de fuerza que les impide crecer más para hacerse cargo de la alta demanda potencial por el producto, pensando que sólo en el sector oriente de la ciudad de Santiago la demanda es muy superior a la producción anual de carne natural de la Región de Ñuble.

Finalmente, el no contar actualmente con una administración profesional y con dedicación exclusiva, obliga a los socios a efectuar esta función ad honorem junto con la labor de producción animal, lo que limita las posibilidades de desarrollo comercial de la empresa.

7.2. Identificación de factores críticos de éxito

Luego del análisis realizado, se puede establecer que existen dos factores que son claves para el éxito del negocio:

7.2.1. Disponibilidad de proveedores

Existe una oportunidad clara de crecer, debido a la alta demanda insatisfecha de estos productos, no obstante, se requiere disponer de proveedores suficientes y permanentes en el tiempo, que permitan ir creciendo y asegurando el abastecimiento de los clientes a captar.

[5] Carne producida en laboratorios en una especie de clonación de las mejores células animales, por lo que es una carne mucho más sana, que no tiene ni grasa, ni colesterol ni antibióticos y ningún animal muere en el proceso.

La capacidad de producción está muy por debajo de la demanda estimada, ya que actualmente se producen en promedio 1.733 toneladas de carne de ternero al año, en comparación con la demanda potencial de la Región Metropolitana que es de 85.748 toneladas.

7.2.2. Promoción del producto

Existe un 70% de potenciales clientes que no conocen el concepto de carne natural, y que al ser luego consultados si comprarían carne sin hormonas ni anabólicos responden de manera positiva y con una alta valoración del producto. Por esto, resulta relevante la labor de promoción para dar a conocer el producto y sus atributos. Sólo con una buena promoción se podrá hacer efectiva la intención de compra y de pago que manifiestan potenciales consumidores que no conocen el producto.

8. Definición de segmento objetivo

Para comenzar este análisis, se evaluarán los tres segmentos con mayor atractivo de los seis estudiados.

Los segmentos que de acuerdo al análisis resultan más atractivos son el ABC1 Orgánico con un indicador de 3,7, seguidos de los segmentos C3 Orgánico con un 3,6 y ABC1 No orgánico con 3,5.

En primer lugar, se descarta el segmento C3 Orgánico ya que pertenece a un GSE que tiene una debilidad importante, que es la disminución de consumo de bienes de mayor calidad o gourmet en momentos de crisis económicas.

En segundo lugar, se descarta el segmento ABC1 No Orgánico, ya que de acuerdo al análisis de atractivo de mercado es superado en todos los aspectos por el segmento ABC1 Orgánico.

De esta forma se define como segmento objetivo el **ABC1 Orgánico**, considerando además que este tipo de consumidores son más proclives al consumo de carne natural.

Si se tiene en cuenta que el 37,5% del segmento ABC1 se consideran consumidores orgánicos, el mercado potencial de carne natural de la Región Metropolitana es de $30.953.546.090. Sin embargo, se considera adecuado concentrarse en las nueve comunas donde existe mayor número de clientes del segmento escogido, que son Santiago, Maipú, La Florida, más las comunas del sector oriente de la capital que son Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina y Ñuñoa. Estas comunas, tienen en total una población estimada del segmento ABC1 Orgánico de 185.435 habitantes y una demanda potencial de $22.815.280.776, que, si bien corresponde apenas al 1,09% del mercado actual de la carne a nivel nacional, representa al 251% del actual mercado de la carne natural medido desde la oferta que es de $9.069.858.277.

9. Descripción del modelo de negocios y propuesta de valor

De acuerdo a los análisis planteados, y a la necesidad de realizar un cambio profundo en el rumbo de la empresa, se debe reestructurarla abordando los cuatro ámbitos necesarios para esto, el estratégico, el operacional, el financiero y el capital humano.

Rediseño Estratégico

En primer lugar, se debe adquirir conciencia de que el producto ofrecido por la empresa pertenece a la categoría de productos premium o gourmet, los cuales por definición apuntan a un público exclusivo, con mayor poder adquisitivo, mayor disposición a pago y que valora los productos naturales. Dicho lo anterior, se debe apuntar todos los esfuerzos al gran mercado que representa la Región Metropolitana, donde se encuentra el mayor número de hogares ABC1 y en donde el producto es altamente demandado de acuerdo a los datos recogidos en la investigación de mercado realizada.

Se apuntará al segmento ABC1 Orgánico escogido mediante análisis previo, buscando ser líderes en precio dentro de la oferta de carne natural existente en la región.

Por otra parte, se debe comenzar a trabajar en el procesamiento de los cortes menos comerciales de manera de darles valor agregado y poder obtener un buen precio de estos mediante la comercialización de productos como carne molida, albóndigas, hamburguesas, etc. De esta forma se podrá a futuro llevar más arriba el precio promedio del kg. comercializado.

Se debe además utilizar todos los canales de venta disponibles, así como la tecnología.

Rediseño operacional

Se debe rediseñar la operación de la empresa, abordando los nueve aspectos centrales de la gestión de operaciones de la siguiente manera:

a. **Línea de producto o servicios**: El producto a comercializar será carne natural de bovino, envasada al vacío y etiquetada.

b. **Capacidad**: Actualmente hay una instalación con suficiente capacidad ociosa para hacerse cargo del desposte, envasado y etiquetado de la mitad de la producción de terneros que disponen los socios para Carnes La Pradera. A plena capacidad podría procesarse 20 terneros semanales. Se iniciará procesando sólo 6 terneros por semana.

c. **Instalaciones**: La instalación existente en Ñuble será cerrada como sala de ventas, destinando toda su infraestructura al proceso de desposte, envasado y almacenamiento de la carne. Desde ahí será despachada la carne a la bodega de almacenamiento en Santiago para posteriormente realizar los despachos a domicilio.

d. **Integración vertical**: Si bien la empresa ya es una integración vertical de ganaderos crianceros de terneros, se buscará ir más allá, inicialmente procesando los cortes que son menos comerciales para transformarlos en carne molida, y luego comenzando a estudiar la posibilidad de aprovechar estos mismos cortes para sacar nuevos productos de carne natural como albóndigas, hamburguesas, etc.
e. **Procesos y Tecnología**: Se debe aprovechar la tecnología disponible y el alto nivel de alfabetización digital del segmento escogido, tanto para el funcionamiento de la empresa, como para vender los productos a través de internet con despacho a domicilio. Es así como es necesario disponer de Software ERP para la administración y operación de la empresa, e implementar campañas de marketing digital a través de las diversas plataformas web disponibles.

f. **Gestión de la calidad**: Se debe trabajar en la obtención de certificaciones de calidad que son importantes para el desarrollo del negocio, como son las certificaciones Grass, de Empresa B y Comercio Justo, que garanticen al consumidor la calidad del producto y el origen campesino del ganado comercializado.

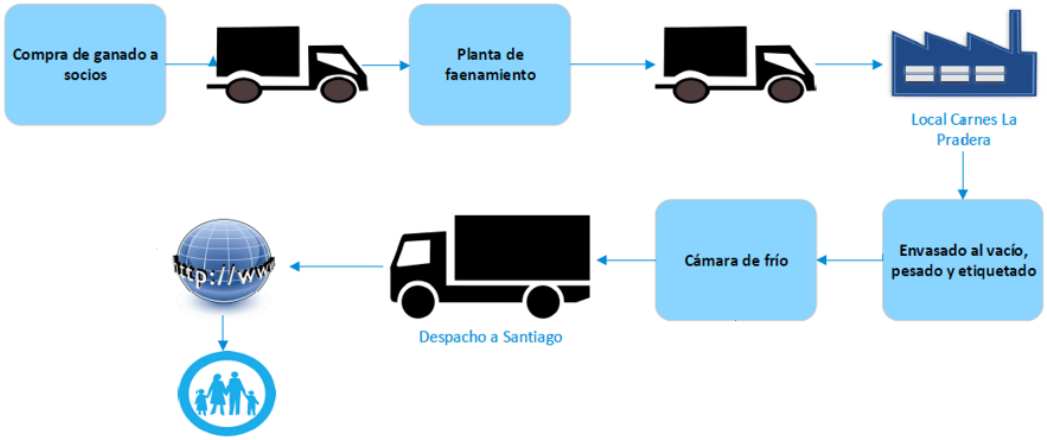
g. **Extensión de líneas y nuevos productos**: Se debe trabajar en el desarrollo de nuevas líneas de productos que permitan agregar mayor valor a los cortes menos demandados de carne natural, y de esta forma sacar un mayor valor promedio por kilo. Con esto se espera tener cortes de carne natural envasado al vacío, más subproductos como hamburguesas, albóndigas, bistec, etc.

h. **Gestión de recursos humanos**: Se debe profesionalizar la administración e implementar una gestión de recursos humanos esbelta, que permita contar con la dotación suficiente para las operaciones de la empresa y que ésta crezca de forma orgánica con la demanda del producto.

i. **Sourcing y relación con proveedores**: La relación con proveedores sin duda será cooperativa, teniendo en cuenta la génesis asociativa de la misma empresa, ya que, en el futuro, a medida que la empresa siga creciendo necesitará contar con más pequeños ganaderos disponibles para vender sus terneros a la empresa. Se debe comenzar por lo tanto a trabajar programa de proveedores para lo cual se puede postular ya sea a programas de INDAP o CORFO.

Así entonces, el nuevo diagrama de operaciones propuesto luego del análisis de la actual estrategia y del nuevo segmento al que se debe apuntar es el que se muestra en la figura 11.

Figura 11. Nuevo diagrama de operaciones Carnes La Pradera

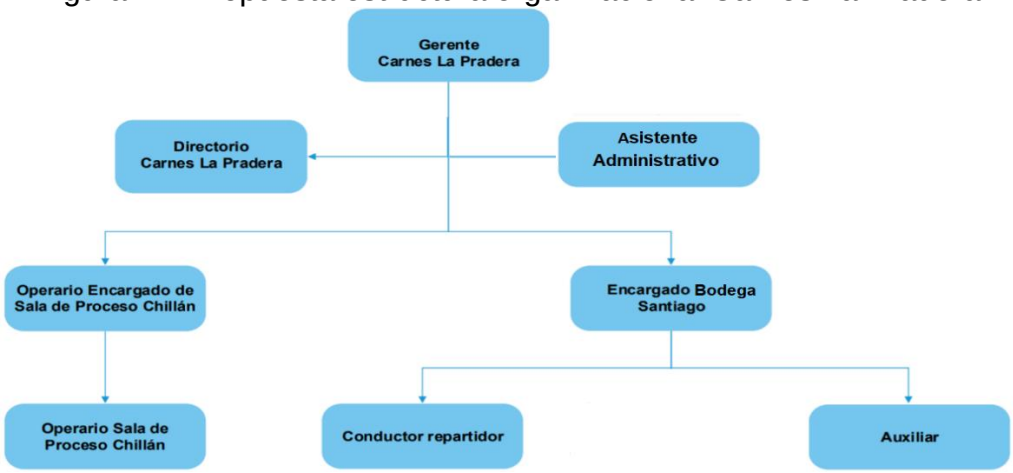


Fuente: Elaboración propia

Rediseño de capital humano

Se requiere implementar una administración de la empresa distinta a la que actualmente llevan los socios por cuenta propia. Se debe contratar a un profesional dedicado a tiempo completo con competencias en administración de negocios de forma de liberar a los socios de estos menesteres y reorientar el rumbo de la empresa. Se debe seguir con la administración esbelta adquirida por la empresa este último año de forma de reducir los costos.

Figura 12. Propuesta estructura organizacional Carnes La Pradera



Fuente: Elaboración propia

Esta estructura permitirá la nueva operación propuesta para Carnes La Pradera, convirtiendo sus actuales instalaciones en un lugar donde se procese el producto para ser enviado a la Región Metropolitana para su venta a través de los canales establecidos.

9.1. Modelo CANVAS Carnes La Pradera

Escogido el Segmento Objetivo, teniendo en cuenta las características de éste y habiendo descrito la reestructuración necesaria de llevar a cabo, se define el modelo de negocios que queda expresamente representado en el siguiente Modelo de CANVAS de la figura 13.

Figura 13. Nuevo Modelo CANVAS Carnes La Pradera S.A.

<table>
<tr><th>Socios claves</th><th>Actividades claves</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relación con los clientes</th><th>Segmento de clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Socios de la empresa
Empresa de logística.
Pequeños productores ganaderos de la Región del Ñuble.</td><td>Desarrollo de plataforma web con medio de pago
Desarrollo cadena logística
Compra de ganado
Despacho de compras a domicilio</td><td rowspan="4">Venta de carne de bovino de la Región del Ñuble, sin hormonas ni anabólicos, envasada al vacío, un producto sano y natural adquirido vía web y recibido en la comodidad del hogar</td><td>Internet
Mail
Redes sociales
Encuestas de satisfacción
Vía telefónica
Presencial</td><td rowspan="4">Personas entre 30 y 60 años
GSE ABC1
de la Región Metropolitana, que valoran alimentación sana y natural, con disposición a pagar un mayor precio por un producto de estas características y dispuesto a adquirirlo presencialmente o por internet</td></tr>
<tr><td>Recursos claves</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Plataforma web
Local Comercial
Centro de acopio y distribución
Personal de desposte</td><td rowspan="2">Web
Mail
Recomendaciones persona a persona
Campañas publicitarias</td></tr>
<tr></tr>
</table>

Estructura de Costos	Ingresos
Productos cárneos Remuneraciones Logística de distribución Acciones y campañas de Marketing	Venta de carne natural y sus subproductos

Fuente: Elaboración propia

10. Marketing

Considerando el potencial del mercado de la carne natural en la Región Metropolitana, se deben adoptar las decisiones de marketing que permitan aumentar tanto el conocimiento del producto como de la empresa y penetrar ese mercado con la estrategia adecuada.

10.1. Marketing Mix

10.1.1. Productos y servicios

Se oferta la comercialización de cortes carne natural, sellada al vacío, de terneros criados sin anabólicos ni hormonas, vendidos vía web y despachados directamente a domicilio.

10.1.2. Precio

De acuerdo al modelo de negocios propuesto, que contempla venta de carne natural y despacho a domicilio, se tiene que debe fijarse precio tanto para la carne a comercializar como para el despacho a domicilio.

10.1.2.1. Estrategia de precios

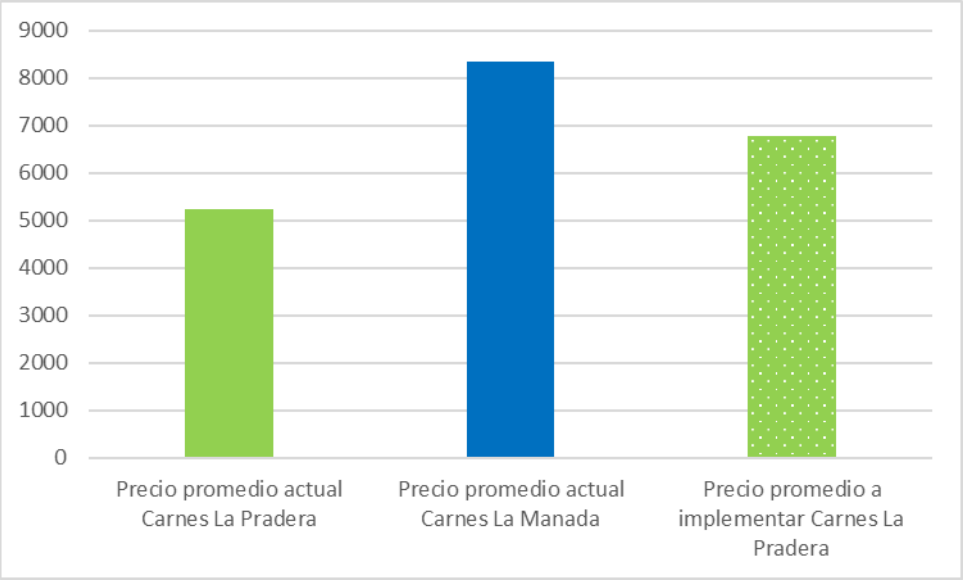
En primer lugar, se establece que, para los distintos precios a aplicar, venta de carne y despacho a domicilio, la estrategia a llevar a cabo será la de liderazgo en precios mediante la implementación de precios de penetración que garanticen ser el proveedor de carne natural de la Región Metropolitana con los precios más competitivos.

10.1.2.2. Precios de venta de carne natural

En la actualidad para los cortes comercializados en Ñuble por Carnes La Pradera se estima un precio promedio de $5.231.

Por otra parte, a diferencia de la Región de Ñuble, en la Metropolitana se puede capturar el mayor margen que significa ofrecer un producto diferenciado como es la carne natural. De esta forma el precio promedio del kg. de carne será de **$6.784** que es un precio intermedio entre los que actualmente manejan Carnes La Pradera y Carnes Manada, siendo un 19% menos que el precio promedio de Manada, pero un 29% superior al precio promedio actual que maneja la empresa. Ver detalle de precios en Anexo E.

Figura 14. Fijación de precios Carnes La Pradera S.A.



Fuente: Elaboración propia

10.1.2.3. Precio y condiciones de despacho

Un aspecto relevante a considerar son las condiciones de despacho y el precio.
Para el caso del despacho existen dos parámetros relevantes que son la cantidad mínima de despacho y el costo de este.

Cantidad mínima de compra. La cantidad mínima de compra será de $25.000, que es menor a los $30.000 que cobra la competencia.

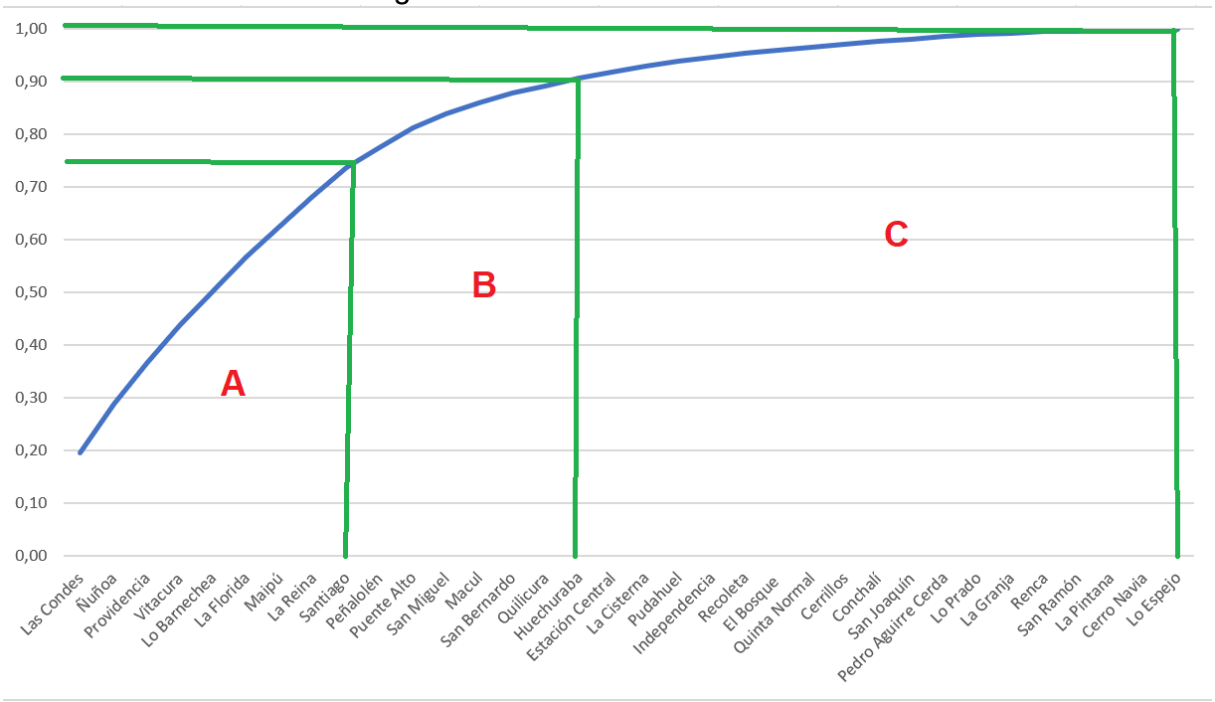
Costo por despacho. Coherente con la estrategia de liderazgo en precio el monto a cobrar por despacho será un 20% más barato que la principal competencia del mercado, es decir $4.000.

Días y horario de despacho. El despacho se realizará de lunes a viernes de 10:00 a 18:00 hrs y sábado de 10:00 a 14:00 hrs.

10.1.3. Plaza

Tal como se ha señalado anteriormente, los clientes de Carnes La Pradera, son principalmente personas del estrato socioeconómico ABC1, que de acuerdo a la investigación de mercado realizada en el marco de este trabajo, se consideran en mayor medida consumidores de productos orgánicos, valoran los productos naturales y sanos, presentan disposición a pagar más por un productos con los atributos de la carne natural, y además muestran disposición a comprar productos utilizando plataformas de internet.
Es así como a la hora de definir la plaza en la que se concentrará inicialmente el negocio, se evalúa el mercado potencial para el segmento ABC1 de cada una de las comunas de la Región Metropolitana, con las que se construye la curva de clientes ABC que se muestra en la figura 15.

Figura 15. Curva ABC de Clientes



Así entonces, la zona geográfica donde se desarrollará inicialmente el negocio serán las nueve comunas con mayor población perteneciente al segmento objetivo, que en conjunto significan el 74% del mercado potencial del segmento socioeconómico ABC1, que son las comunas de Las Condes, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa, Santiago, Maipú y La Florida.

Figura 16. Plaza de Carnes La Manada S.A.

10.1.4. Promoción

La promoción se basará en publicidad efectuada de manera presencial y mediante la web con estrategia de posicionamiento vía Marketing Digital, apuntando exclusivamente al sector ABC 1 de la Región Metropolitana, y en particular a las comunas ya identificadas.

Los medios por emplear y la distribución de recursos serán los siguientes:

Tabla 21. Distribución presupuestaria de promoción

Medio	% del Presupuesto de Promoción
Facebook	10%
Google Words	10%
Instagram	10%
Volanteo	20%
Participación en ferias gourmet, exposiciones, etc.	50%

Se privilegiarán actividades de contacto directo con las personas, de manera que puedan conocer el producto personalmente y degustarlo como un primer paso para posteriormente comprarlo vía internet, ante la posible resistencia que pudiese existir de algunas personas de comprar un producto sin haberlo probado previamente.

Dada la necesidad de dar a conocer el producto y penetrar el mercado, se estima necesario destinar el 15% de los ingresos por venta a la promoción.

10.2. Mensaje a entregar, análisis de las 5F

Para definir el mensaje a entregar a los clientes se utiliza el método de las 5F, por sus siglas en inglés (Functions, Finances, Freedom, Feelings and Future), que analiza estos aspectos y determina la satisfacción que entrega el producto al cliente y cuáles son las principales características a resaltar.

Los aspectos relacionados con los productos y servicios ofertados son los siguientes:

Funciones: El producto es de primera necesidad, por tratarse de un alimento y cumple con alimentar a los clientes con carne sana y natural, libre de hormonas y anabólicos. En una sociedad que cada vez valora de mejor forma este tipo de productos,

Finanzas: El producto está en la categoría de gourmet o premium, por lo que significará un costo mayor para el cliente que el asumido actualmente cuando adquiere carne convencional. Por otra parte, para los clientes que actualmente ya consumen carne natural con otro proveedor se llegará con un producto de la misma calidad a un menor precio.

Libertad: El modelo de negocios a implementar le entrega mayor libertad al cliente, ya que al permitirle comprar este producto vía internet y recibirlo en su domicilio, le ahorra tiempo valioso que puede dedicar a otras cosas más importantes que ir a comprar carne.

Sentimientos: Para el caso de la carne natural, los consumidores se sienten bien con la compra ya que sienten que son personas que se preocupan de alimentar sanamente a ellos y sus familias, se sienten compradores de un producto Premium lo que además les da estatus. Por otra parte, sienten respeto por la empresa, ya que están conscientes de que esta hace un esfuerzo adicional por generar carne sin utilizar hormonas ni anabólicos, entregando un producto sano y natural, lo que bien vale pagar un precio mayor.

Futuro: En este caso el producto contribuirá en el cuidado de la salud futura de los clientes. Por otra parte, la tendencia que se da en los países desarrollados es de un aumento sostenido del consumo de carne natural, por lo que es probable que la relación entre el cliente y la empresa sea de largo plazo.

Aun cuando el cliente busca un producto conveniente en cada uno de los cinco factores señalados, se debe dar énfasis a uno o dos de éstos donde la empresa pueda cumplir de mejor forma con los deseos y expectativas de los clientes.

Es así, que, de estos cinco aspectos analizados, del modelo de negocios propuesto y de las características del producto, se desprende que los énfasis del mensaje a entregar a los clientes deben estar en la función del producto y la libertad que ganan las personas adquiriéndolo.

Basado en lo anterior, el mensaje será expresado al público de la siguiente manera:

Nombre: Carnes La Pradera

Slogan: Carne sin hormonas a un click de distancia

Palabras claves en el material de marketing: carne natural, carne sin hormonas, directo a tu hogar, carne sana y natural, carne premium, a sólo un click de distancia, del campo a su hogar, pequeños campesinos.

Logo: El logo debe mostrar naturaleza y animales conviviendo en armonía y tranquilidad, debe contener nombre de la empresa y slogan.

Diseño de página web: El diseño de la página web debe responder a los siguientes requerimientos:

- En la página “inicio” debe mostrar las bondades del producto, mostrar fotografías del ganado en medio de la naturaleza y se haga mención de las características de sanidad e inocuidad del producto.
- Es necesario que este sitio tenga página de “nuestros productores” muestre también los pequeños productores campesinos detrás de la empresa.
- Debe contar con página transaccional “nuestros productos” donde se aloje el e-commerce, de manera que los clientes puedan ver los distintos productos, incorporarlos a un carro de compra, realizar la compra y entregar los datos necesarios para el despacho. Es importante que en esta sección el cliente pueda dejar un pequeño registro con sus principales datos como nombre, teléfono, mail

y domicilio, para efectos de conformar base de datos que permita implementar campañas de marketing digital.

- Se debe incorporar una página con blog, donde se publiquen artículos de interés respecto del mercado de la carne natural y alimentación saludable que colabore con el posicionamiento SEO junto con ser un espacio de interacción con los clientes.

Elección de Redes Sociales: Se participará en Facebook e Instagram, dado el perfil de los consumidores y la utilidad de ambas redes para efectos de campañas de marketing.

Envases: Los envases serán bandejas selladas al vacío con etiqueta donde aparezca el logo correspondiente, la información nutricional, fecha de envasado y de vencimiento.

Estilo de ropa institucional: Los empleados estarán uniformados con pantalones, polera, camisa, casaca y jockey con logo de la empresa.

Merchandising: Se dispondrá de diversos elementos de merchandising como imanes, volantes, pendones, manteles, stands.

Otros: Se contará con propaganda gráfica en vehículos de reparto.

11. Análisis de riesgos del negocio

Carnes La Pradera S.A., como cualquier empresa está sujeta a distintos tipos de riesgos en el desarrollo de su negocio. Dentro del análisis efectuado, lo riesgos de mayor connotación, dados por su posibilidad de ocurrencia e impacto, son los que se describen a continuación.

Riesgos operacionales

- **Riesgo tecnológico**. Dentro de estos riesgos se cuentan problemas con servidores, aplicaciones web, programas de ruteo o desperfectos de hardware que podrían perjudicar la toma de pedidos e incumplimiento del programa de despacho, generando descontento y una mala evaluación del servicio prestado al cliente. Es necesario entonces, velar por la robustez de las soluciones tecnológicas sobre las que se basará el sistema de pedidos y despachos del producto.

- **Riesgo de accidentes o siniestros**. Este tipo de hechos podría derivar en demandas civiles o laborales por daño a personas o bienes, durante el despacho de los pedidos principalmente. Por lo que se debe considerar la implementación de reglamentos de seguridad, operación y buenas prácticas laborales, implementación de equipamiento e infraestructura requerida para velar por la seguridad de los empleados, además de la contratación de seguros correspondientes.

- **Riesgo sanitario**. Este riesgo dice relación con enfermedades que pudiesen afectar al ganado, dejando a la empresa sin la materia prima necesaria para el desarrollo del negocio. Es importante entonces trabajar en el fortalecimiento de la red de proveedores que permita hacerse cargo no sólo de un aumento de la demanda por el producto, sino también de una eventual escasez producto de enfermedades que pudiesen afectar a algunos predios de productores.

- **Riesgo Agroclimático**. Dicho riesgo principalmente se basa en la escasez de agua lluvia que pudiese afectar el desarrollo normal de praderas para la alimentación del ganado. Se debe desarrollar planes de contingencia que contemplen el manejo de la carga animal por hectárea o el incremento de las hectáreas dedicadas a la ganadería de manera de garantizar la producción y estándar requerido por el mercado.

Riesgo Financiero

- **Riesgo de liquidez**. Sin duda el incumplimiento de las ventas esperadas podría generar escasez de liquidez para dar cumplimiento a compromisos importantes, como el pago del crédito hipotecario de las instalaciones de Chillán, o de las remuneraciones del equipo de trabajo. Por otra parte, la materialización de este riesgo podría afectar la calidad de sujeto de crédito de la empresa afectando sus posibilidades futuras de financiamiento. Se hace necesario entonces hacer proyecciones de ventas realistas, manejar las finanzas de manera prudente no incurriendo en gastos excesivos basados en hipotéticas ventas futuras y por cierto generar un plan de marketing que asegure el cumplimiento de estas metas.

Riesgo Corporativo

- **Riesgo estratégico.** Es el riesgo que producto de malas decisiones empresariales en el ámbito de la estrategia, podrían llevar a la empresa a no cumplir con sus expectativas y a fracasar. Este riesgo en particular se materializó en los primeros dos años de funcionamiento de Carnes La Pradera, específicamente en lo que significó implementar un negocio en una plaza donde no se encontraba su público objetivo. Para evitar este tipo de riesgos, es necesario una estrategia inicial mejor desarrollada y fundamentada, entendiendo además que esta debe ser periódicamente revisada para hacer las correcciones o enmendar el rumbo a tiempo, de forma de lograr ñlos objetivos propuestos. Para esto, la revisión del CANVAS de la empresa debiese ser una actividad a realizar todos los años de forma de captar a tiempo los cambios del mercado y detectar oportunidades de crecimiento y desarrollo.

- **Riesgo de agenciamiento**. El que actualmente dos de los once socios administren ad honorem el negocio, podría eventualmente traer consigo problemas de agenciamiento respecto del resto de los socios. Todo esto, tratándose de una pequeña microempresa con inexistentes prácticas de gobierno

corporativo, el impacto de este riesgo podría ser más complejo de administrar. Es necesario entonces, contratar una administración profesional e independiente de los socios, lo que no reduce el riesgo de agenciamiento, siempre existente, pero si reduce el impacto que éste podría tener en la organización.

12. Evaluación de factibilidad económica

Para realizar la evaluación económica se tendrán en cuenta los siguientes parámetros y supuestos generales[6]:

- Valor de la U.F. $27.565
- Valor del dólar $676,6
- Tasa Libre de Riesgo 3,75 %[7]
- Evaluación a 5 años plazo
- Ventas iniciales de 40.320 kg. de carne natural por año
- Evaluación inicial considera situación sin financiamiento externo

12.1. Participación de mercado esperada

Cabe señalar que esta evaluación considera el faenamiento de 24 animales mensuales, lo que implica que los socios de Carnes La Pradera S.A. vendan a esta sociedad la totalidad de la producción de los 321 vientres que disponen en conjunto. Se espera además que con el crecimiento de la demanda se lleve a cabo un programa de desarrollo de proveedores que permita hacer frente a la creciente demanda.

Así las cosas, se proyecta iniciar el negocio en la Región Metropolitana con una venta de 40.320 kg. de carne natural al año, lo que, si bien implica sólo un 1,1% del mercado potencial de las 9 comunas con mayor cantidad de clientes del segmento ABC1 Orgánico, es equivalente al 39% del actual mercado de carne natural de la Región Metropolitana.

Esto en ningún caso significa que la empresa deba ir a capturar parte del actual mercado quitando participación a las dos empresas ya posicionadas en éste, ya que al ser un mercado en franco crecimiento la rivalidad entre las empresas es baja, entendiendo que el desafío es ir captando participación de los nuevos clientes que ingresan al mercado de la carne natural, el que en otros países desarrollados ha tenido una notable expansión en la última década y las tendencias de alimentación y consumo indican que Chile sigue ese mismo camino, con consumidores que cada vez valoran más los productos sanos y naturales.

[6] Valores al 25 de Marzo de 2019
[7] Tasa para Bono del Banco Central a 5 años de Marzo de 2019

12.2. Determinación de tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento a utilizar en la evaluación económica se calculará el WACC, a través del método de CAPM, que se expresa en la siguiente fórmula:

$$R_e = R_f + (R_m - R_f) x \beta_j$$

Donde:

$R_e = Rendimiento\ esperado$
$R_f = Tasa\ libre\ de\ riesgo$
$R_m = Rendimiento\ esperado\ del\ mercado$
$B_j = Rendimiento\ esperado\ del\ mercado$

Para nuestro caso, la tasa libre de riesgo R_f corresponderá a la Tasa de Bono de Banco Central a 5 años, que es de 3,75 %. En el caso del rendimiento esperado del mercado R_m se asume el rendimiento promedio del IPSA de los últimos 5 años, teniendo como resultado un 21,29% [20].

Finalmente, el factor B_j es igual a 0,75 para la agricultura de acuerdo a base de datos del profesor Aswath Damodaran[8].

Con todo, finalmente nos arroja un valor de $CAPM = 16{,}9\ \%$, que es el rendimiento esperado para la inversión.

Luego de eso, considerando el nivel de endeudamiento que muestra hoy la empresa, procedemos a calcular el WACC.

$$WACC = R_e * \frac{E}{E+D} + R_d * \frac{D}{E+D} * (1-T)$$

Donde tenemos:

$R_e = 16.9\%$

$$\frac{E}{E+D} = \frac{25.986.824}{84.581.857} = 0{,}30$$

$$\frac{D}{E+D} = \frac{58.595.033}{84.581.857} = 0{,}69$$

$(1-T) = 73\%$

[8] Base de datos disponible en http://www.betasdamodaran.com

$R_d = 12{,}7\ \%$[9]

Por lo tanto, aplicando la fórmula obtenemos:

$$WACC = 11{,}5\%$$

12.3. Flujo de caja

12.3.1. Inversiones asociadas

Las inversiones necesarias para implementar el nuevo diseño estratégico propuesto, trasladando la operación de venta de los productos de Carnes La Pradera a la Región Metropolitana, se presentan a continuación

De acuerdo a esto entonces, la inversión e infraestructura requerida será la siguiente:

Tabla 22. Costos implementación

Ítem	Valor Neto
Cámara de frío 3x3x2,5	3.890.000
Camioneta carga refrigerada DFSK	7.290.000
Readecuación de Instalaciones	5.000.000
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000
Integración software ERP	800.000
Total	$18.180.000

La cámara de frío será la requerida para el almacenamiento de la carne sellada al vacío proveniente de la Región de Ñuble. La camioneta refrigerada será el vehículo mediante el cual se despacharán los pedidos a clientes y la readecuación corresponde a labores a realizar para la correcta implementación de lugar de almacenamiento y oficina administrativa.

Es necesario aclarar que considerando que este negocio lleva tres años de operación, y que la ampliación del negocio a la Región Metropolitana se evaluará en un plazo de 5 años, la maquinaria y equipamiento disponible en las instalaciones de Chillán se entiende incorporada a la operación, estando aún dentro de su vida útil establecida por el Servicio de Impuestos Internos que es de 9 años. Por esta razón, no se considera la compra de sierras, equipos de frío, equipo de envasado al vacío, mesones, etc. que es el equipamiento necesario para el desposte, envasado al vacío y refrigeración de la carne previo a su traslado a Santiago.

[9] Tasa de acuerdo a simulación en www.santander.cl

12.3.2. Costos directos unitarios para producto corte envasado

En la tabla 23, se muestran los costos en que se incurre por cada kilógramo de carne procesado y dispuesto para la venta en Santiago.

Tabla 23. Costos de venta

Materia Prima/Servicios	Unidad	Costo Unitario
Animal peso vivo	$/Kg	1.364
Servicio de faena	$/Kg	181
Inspección veterinaria/tipificación	$/Kg	11
Limpieza subproducto	$/Kg	15
Transporte vara	$/Kg	46
Envasado/Empaque	$/Kg	241
Transporte RM	$/kg	237
	Total	2.095

El transporte en vara corresponde al costo de transporte de los animales ya faenados desde la planta de faenamiento a la sala de procesos de Carnes La Pradera. El transporte RM corresponde al costo de transporte de 3,36 toneladas de carne mensual, sellada al vacío desde Chillán a la instalación de la empresa en la Región Metropolitana[10].

12.3.3. Recursos humanos

Los recursos humanos requeridos, de acuerdo con la reorientación propuesta para la empresa se presentan en la tabla 24.

Tabla 24. Costos RRHH propuesta Carnes La Pradera

	Cantidad	Sueldo Mensual ($)	Total Anual ($)	Ubicación
Gerente	1	3.300.000	39.600.000	Chillan-Stgo
Asistente administrativo	1	700.000	8.600.000	Chillán
Operario encargado de Sala de Proceso	1	850.000	10.200.000	Chillan
Operario sala de proceso	1	500.000	6.000.000	Chillan
Encargado Bodega Santiago	1	1.200.000	14.400.000	Santiago
Conductor vehículo	1	800.000	9.600.000	Santiago
Auxiliar	1	500.000	6.000.000	Santiago
		Total	94.400.000	

[10] De acuerdo a cotización por transporte de Chillán a Santiago, de carne sellada al vacío en camión refrigerado de 30 m^3 que incluye prima por seguro de carga correspondiente al 0,9% del valor declarado de la carga.

12.3.4. Gastos en arriendo, servicios básicos y otros

Los gastos recurrentes de la operación se muestran en la tabla 25.

Tabla 25. Gastos generales

Ítem	Unidad	Gasto mensual	Gasto anual
Arriendo bodega	1	800.000	9.600.000
Teléfono	5	20.000	1.200.000
Agua	2	45.000	1.080.000
Electricidad	2	300.000	7.200.000
Gas	2	30.000	720.000
Internet	2	50.000	1.200.000
Seguros	2	40.000	960.000
Materiales de aseo	Gl	80.000	960.000
Combustible	Gl	385.000	4.620.000
Caja chica	Gl	200.000	2.400.000
		Total	**29.940.000**

12.3.5. Gasto en Marketing

El gasto en Marketing se estima en un 15% de los ingresos por ventas.

12.3.6. Ingresos

Para del cálculo de los ingresos, se establecen los siguientes criterios:

a. Precio promedio de acuerdo con lo señalado de $6.784 IVA incluido.
b. Crecimiento anual estimado para los años 1 al 5, del 10% de las ventas. Esto considerando la madurez del mercado de la carne natural.
c. Volumen inicial de ventas de 40.320 kilos anuales.
d. Ingresos por costos de despacho, considera venta promedio de 5 kg, por lo que el costo promedio sería de $800/kg.
e. Reajuste de precios anual del 3%.

Tabla 26. Ingresos estimados para el período

Año	Volumen de ventas (Kg.)	Valor promedio ponderado ($/Kg) s/IVA	Costo despacho ($/kg)	Total ingresos ($)
1	40.320	5.701	800	262.113.882
2	44.352	5.872	824	296.975.029
3	48.787	6.048	848	336.437.581
4	53.666	6.229	874	381.106.500
5	59.033	6.416	900	431.902.284
		Total		1.708.535.276

12.3.7. Capital de trabajo

Para efectos de considerar el capital de trabajo requerido para los primeros meses de operación, se considera disponer del 30% del total de los gastos de administración y ventas del primer año, correspondiendo estos a $46.457.125

12.3.8. Capital total requerido

Este capital se refiere al total requerido considerando el capital de trabajo inicial más las inversiones necesarias para implementar el negocio en la Región Metropolitana. Con el método del máximo flujo de caja negativo acumulado, se tiene que se requiere un capital de **$64.637.125** para llevar a cabo el proyecto.

12.3.9. Valor residual

Para el cálculo del valor residual, se utiliza el método del crecimiento perpetuo, considerando que la empresa después del año 5 continúa creciendo a un 3%.

$$V_r = \frac{F_p}{(r-g) * (1+r)^p}$$

Donde:

$V_r = Valor\ presente\ del\ valor\ residual$
$F_p = Flujo\ de\ caja\ período\ p$
$r = Tasa\ de\ descuento$
$g = Crecimiento\ proyectado$
$p = período\ de\ calculo$

Se obtiene entonces un valor residual cuyo valor en el flujo de caja al período 5 es de $427.142.292.

12.4. Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno obtenida es de un **79%**, lo que sin duda es una tasa atractiva, que se reafirma con el resultado del VAN que se muestra a continuación.

12.5. Valor actual neto

El valor actual neto del proyecto es de **$341.124.031**. Esto indica la conveniencia de llevar a cabo el proyecto de Carnes La Pradera en la Región Metropolitana. Ver flujo de caja Anexo F.

12.6. Análisis de sensibilidad

Se efectúa el análisis de sensibilidad, para lo cual se analiza primero la fuente de financiamiento ya sea propia de la empresa o financiamiento externo, para luego sensibilizar el resultado del proyecto en función de parámetros que pueden ser relevantes para el éxito del proyecto.

12.6.1. Situación con financiamiento

Se considera un financiamiento del 50% del capital total requerido, en un crédito a 60 cuotas mensuales y a una tasa de interés del 1,06% mensual.

Bajo este escenario, el VAN resultante es de $337.910.843, lo que es un 1 % menor que en la situación sin endeudamiento. Esto ocurre debido a que el banco actualmente está prestando dinero a un equivalente al 12,02% anual, que es mayor que el WACC de la empresa o tasa de descuento del proyecto que es de un 11,5%.

Por otra parte, la TIR bajo este escenario sube a un 106% lo que da mayor seguridad al proyecto.

12.6.2. Sensibilización por ingresos y costos de venta

Se efectúa el análisis de sensibilidad, atendiendo a dos parámetros a los que la evaluación mostró ser sensible, que es el nivel de ingresos estimados y los aumentos en los costos de venta.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 27. Sensibilización de resultados disminución de ingresos v/s aumento de costos

		Disminución de los ingresos			
		0%	10%	20%	30%
Aumento de los costos de venta	0%	VAN $341.124.031 TIR 79%	VAN $236.592.125 TIR 61%	VAN $136.821.348 TIR 43%	VAN $44.714.875 TIR 22%
	10%	VAN $276.703.073 TIR 68%	VAN $177.609.671 TIR 51%	VAN $115.057.099 TIR 36%	VAN $16.469.351 TIR -7%
	20%	VAN $211.566.448 TIR 56%	VAN $132.511.957 TIR 41%	VAN $46.802.559 TIR 23%	VAN $76.653.577 TIR -15%
	30%	VAN $146.565.698 TIR 44%	VAN $92.593.262 TIR 32%	VAN $23.122.271 TIR 5%	VAN $138.837.803 TIR << 0

De la sensibilización, se puede apreciar que una disminución mayor al 20% de los ingresos pone en riesgo el resultado del proyecto. Del mismo modo un aumento de los costos de venta del 30% tiene los mismos efectos. Se aprecia que los resultados son más sensibles a la disminución de los ingresos que a un aumento en los costos de venta por la disminución de los VAN y TIR cuando se analizan ambos aspectos de manera aislada.

De estos dos factores sin duda el más preocupante es la diminución de los ingresos, ya que eso depende de la efectividad de la empresa precisamente en lo que hasta ahora no ha demostrado la pericia necesaria que es llegar a su cliente objetivo. Eso requerirá de un trabajo de difusión y promoción intenso.

Respecto de los costos, vale destacar que estos no varían mucho de un año a otro, generalmente se mueven muy indexados al IPC. De los factores que influyen en los costos y que están más expuestos a los vaivenes de la economía sin duda el transporte podría variar de improviso producto del precio del combustible, generando alguna incertidumbre en el resultado del proyecto, el resto de los componentes son relativamente estables.

13. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones que emanan del trabajo realizado son las que se presentan a continuación.

13.1. Conclusiones

El mercado de la carne de bovino en Chile se ha mantenido estable en términos de volumen prácticamente 40 años, mientras la carne de ave y cerdo han tenido un alza importante, llegando a generar un consumo anual per cápita en Chile del orden de 87 kg, de los cuales 22,7 kg corresponden a consumo de ganado Bovino.

Por otra parte, en Chile y el mundo cada vez cobran más adeptos los productos naturales, sanos y amigables con el medio ambiente. En este contexto, ha comenzado a desarrollarse incipientemente esta última década el mercado de la carne natural, que corresponde a carne de animales que no han sido criados con hormonas ni anabólicos.

En este contexto se presenta una oportunidad importante para empresas ganaderas que estén alimentando de forma natural sus bovinos, entendiendo que es un producto que podría tener una muy buena aceptación y un rápido crecimiento, tal como en Estados Unidos, que la carne natural pasó en menos de 6 años a representar de un 0,3 a un 6% de los 12 millones de toneladas de carne de bovino que consume ese país.

De la encuesta aplicada a 249 personas donde se les consulta diversos aspectos respecto de la carne natural, destaca el hecho que sólo un 27% de las personas dice conocer el concepto de carne natural. Sin embargo, cuando se les consulta por disposición a comprar un producto con esas características, el 95% responde que definitivamente o probablemente la preferiría. Más aún, cuando se consulta por la

disposición a pagar, sólo el 17% señala no estar dispuesto a pagar más por un producto de esas características.

En este escenario, la empresa Carnes La Pradera ha iniciado su participación en este mercado, emplazados en la Región de Ñuble, sin hasta ahora buenos resultados, con una utilidad negativa acumulada de menos $11.963.176. y con un margen bruto que cayó del 35% al 3,2% en su segundo año de operación, producto de las dificultades en la venta del producto. Claramente no han podido lograr que la calidad de su producto se refleje en el precio de éste.

Actualmente existe sólo un real competidor en la Región Metropolitana, Carnes Manada, una empresa que tiene su plantel ganadero en la Región de Los Ríos, desde donde traslada su producto para comercializar en Santiago. Llevan dos años de operaciones, no exento de dificultades, algunas parecidas a las enfrentadas por Carnes La Pradera, pero las han sabido sortear y hoy en su segundo año ya comienzan a conocer mejor el mercado de la carne, comienzan a aumentar sus ventas y su base de clientes, vendiendo del orden de 12 toneladas al año, representando un 15% del mercado de la carne natural, que comparte con Camposorno, con una participación estimada del 85%.

Si bien la empresa tenía claridad en el tipo de estrategia a implementar por tratarse de un producto gourmet, es decir, apuntar a los sectores de mejores ingresos y que valoraran el atributo de inocuidad de la carne, competir por diferenciación aprovechando la ventaja de ser ellos mismos productores de ganado de calidad, Angus Rojo, Angus Negro y Clavel Alemán, el error estuvo en la localización geográfica del proyecto, ya que la Región de Ñuble actualmente es la que posee el ingreso promedio más bajo de todas las regiones del país, con $607.345, mientras la Región Metropolitana es la de mayor ingreso con $1.220.391. Así mismo, la región de Ñuble tiene un 16,1% de población en situación de pobreza, sólo superada por Araucanía con un 17,2%. Ambos indicadores señalan claramente que la Región no es el mejor mercado para desarrollar un negocio basado en un producto de alta gama o gourmet en este caso. Es por esto que Carnes La Pradera a la fecha ha debido vender sus distintos cortes sin mayor variación en el precio, a diferencia de lo que hacen algunas empresas que venden carne natural en Santiago.

En este contexto, cambiar el actual modelo de negocios e implementar éste en la Región Metropolitana parece ser una medida adecuada, ya que es esta región donde se concentra la población de mayores ingresos.

De acuerdo con encuesta aplicada, el mercado potencial de la carne natural de la Región Metropolitana es de MUS$ 646.863.

El análisis estratégico efectuado, definió como el segmento de mayor atractivo para este negocio el denominado ABC1 Orgánico, que son consumidores que pertenecen al GSE ABC1, que se consideran consumidores de productos orgánicos, que muestran disposición a consumo, a pagar más por este producto y que además poseen un grado de alfabetización digital importante, considerando la posibilidad que abren las nuevas tecnologías en el desarrollo comercial de los negocios.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, se propuso una redefinición estratégica del modelo de negocio, consistente entre otras cosas en terminar la actual actividad en la Región de Ñuble, vendiendo la carne natural sellada al vacío en la Región Metropolitana a través de internet con despacho a domicilio, y concentrándose en las 9 comunas de esta región que concentran el mayor número de clientes del segmento ABC1 Orgánico.

En lo que respecta a las actuales instalaciones de la empresa en Chillán, estas se deben destinar al desposte, envasado al vacío y etiquetado de la carne para su posterior envío a Santiago. En Santiago se arrendará instalaciones donde se almacenará la carne manteniendo la cadena de frío, además de disponer de oficina administrativa.

Hecha la evaluación económica a 5 años de la propuesta, ésta entrega un VAN de $341.124.031 y una TIR de 79%, considerando una tasa de descuento WACC del 11,5%, considerando un crecimiento anual de los ingresos del 10% por tratarse de un mercado en franca expansión. También se consideró un incremento en los costos del 3% anual.

De acuerdo con la sensibilización hecha, el proyecto resulta ser sensible a la caída en los ingresos por venta, entregando resultados negativos con ingresos menores en un 30% a lo esperado, que inicialmente es de 40.320 kg, con un crecimiento anual de 10% en las ventas. Esta situación merece especial atención pues justamente es este uno de los principales aspectos que ha llevado a la empresa a sus malos resultados, el no lograr las ventas esperadas producto de la lejanía con el público que puede valorar su producto. Inicialmente proyectaban vender 36 toneladas anuales, y actualmente están vendiendo alrededor de 8 toneladas y a precios corrientes. Entonces, esto requerirá un esfuerzo importante en labores de promoción y difusión del producto, a lo que se estima destinar el 15% de los ingresos por ventas.

Respecto de la sensibilización en torno a los costos de venta, un aumento sobre el 10% en éstos combinado con disminución en los ingresos también provoca un resultado negativo. En este sentido, el riesgo se asoma menor por cuanto sólo el transporte pudiera ser un ítem más volátil producto de las variaciones del precio del combustible, mientras el resto de los factores ha demostrado un comportamiento estable en el tiempo. Por otra parte, si se analizan ambos factores por separado, el impacto negativo en los resultados es mayor producto de la disminución de los ingresos que del aumento de los costos de venta.

Considerando el escenario, siendo este un mercado emergente, la rivalidad entre empresas es baja, pero ante la uniformidad de productos, se debe competir por precio, para lo cual Carnes La Pradera subirá sus actuales precios hasta llegar a ser un 19% más económico que su competidor más directo, lo que significará aun así, fijar un precio que es 29% mayor que el que hoy día obtienen en Ñuble. Se fijará entonces un precio promedio de $6.784/kg. Del mismo modo el despacho a domicilio será un 20% más económico que la competencia, llegando a los $4.000 y el monto de compra mínimo será de $25.000. De esta forma se configura la estrategia de liderazgo en precios con la utilización de un precio de penetración en el mercado.

Si bien, con la implementación de este negocio se obtiene un VAN positivo y una buena TIR, los resultados dependerán en gran medida de la posibilidad que tenga la empresa

de desarrollar un programa de proveedores sólido que le permita hacer frente a la importante demanda potencial que muestra el producto, que está muy por lejos de la actual oferta a nivel nacional, y, por cierto, muy por sobre la capacidad de producción actual que tienen los socios de Carne La Pradera S.A.

De esta forma, si bien no se cumple el objetivo inicial de tener ingresos por 200 millones de pesos al segundo año de operación en la Región Metropolitana, la empresa logrará ser pionera en un mercado que de acuerdo con la tendencia mundial seguirá creciendo y siendo copado por las nuevas generaciones, que en la medida que exista disponibilidad, privilegian el consumo de productos sanos y naturales.

13.2. Recomendaciones

Carnes La Pradera junto con revisar la estrategia abordada debe revisar algunas definiciones políticas centrales que se dio la organización en su inicio, como aquella que señala que sólo comercializarán productos de procedencia regional. Esto es importante por cuanto la demanda potencial de carne natural, supera ampliamente a la oferta existente hoy, por lo que para crecer necesariamente se requerirá en algún momento comprar a productores de otra localización geográfica.

La empresa debe comenzar a evaluar el procesar los cortes de carne que son menos comerciales y que cuesta más venderlos, para utilizarlos como insumo para el desarrollo de otros productos que con los atributos diferenciadores de la carne natural puedan abrir mercado con mejores precios, como podrían ser la carne molida, las hamburguesas o las albóndigas de carne natural.

Se debe comenzar a estudiar el mercado de la carne natural de otros países de Sudamérica para hacer frente a un eventual crecimiento del mercado más allá de las capacidades internas. Actualmente países como Paraguay y Uruguay han desarrollado importantes programas de ganadería de carne natural con apoyo estatal, llegando incluso a exportar de este tipo de carne a Estados Unidos.

14. Bibliografía

[1] Rivas, F. (2015). *Cantidad de carne que chilenos comen ha aumentado drásticamente en la última década*. 01/10/2018, de Radio Bío Bío Sitio web: https://www.biobiochile.cl/noticias/2015/02/19/cantidad-de-carne-que-chilenos-comen-ha-aumentado-dramaticamente-en-la-ultima-decada.shtml

[2] Asociación Chilena de la Carne. (2013). *Perspectivas Nacional y Mundial del Mercado de Carne Bovina*. Santiago de Chile: ACHICAR.

[3] Oficina de Estudios y Política Agraria, ODEPA. (2017). *Panorama de la Agricultura Chilena*. Santiago de Chile: Publicación ODEPA.

[4] OECD/FAO. (2017). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2017-2026*. Paris: OECD Publishing.

[5] Instituto Nacional de Estadísticas, INE (2007). *VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal*. Santiago de Chile: Publicación INE.

[6] Fundación Chile-Gfk Adimark. (2017). *Chile Saludable, oportunidades y desafíos de innovación para una alimentación saludable desde lo natural*. Santiago de Chile: Publicación Fundación Chile.

[7] Agrimundo. (2017). *Perspectivas de los alimentos orgánicos a nivel mundial en 2017*. 10/10/2017, de Agrimundo Sitio web: http://www.agrimundo.gob.cl/?p=33773

[8] Reyes, C.. (2018). *¿"Carne limpia"? Conoce todo lo que debes saber sobre este revolucionario alimento*. 15/10/2018, de Diario El Mercurio Sitio web: https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2018/03/02/897120/Sabes-que-es-la-carne-limpia-Conoce-todo-lo-que-debes-saber-sobre-este-revolucionario-alimento.html

[9] Brunner, J. (2001). *Chile: Informe sobre capacidad tecnológica*. Santiago de Chile: PNUD.

[10]Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. (2018). *Sector Telecomunicaciones, cierre 2017*. 18/09/2018, de SUBTEL Sitio web: https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/PPT_Series_DICIEMBRE_2017_VPUBL.pdf

[11] Retamal, R. (2017). *Según estudio McKinsey: Chile lidera penetración tecnológica pero digitalización económica es baja*. 24/05/2018, de Diario La Tercera Sitio web: https://www.latercera.com/noticia/segun-estudio-mckinsey-chile-lidera-penetracion-tecnologica-pero-digitalizacion-economica-es-baja/

[12] Morales, D. (2017). *Más de cinco millones de chilenos compran habitualmente por Internet*. 12/07/2018, de Diario La Tercera Sitio web: https://www.latercera.com/noticia/mas-cinco-millones-chilenos-compran-habitualmente-internet/

[13] Sinnaeve, J. (2017). *El futuro de la tienda tradicional*. 02/03/2018, de MeetLogistics Sitio web: https://meetlogistics.com/opiniones/futuro-tienda-tradicional/

[14] Gfk Adimark. (2015). *Mapa socioeconómico de Chile*. Santiago dse Chile: Pubñlicación Gfk Adimark.

[15] Instituto Nacional de Estadísticas, INE. (2017). *Primeros resultados definitivos del Censo 2017: un total de 17.574.003 personas fueron efectivamente censadas*. 24/03/2018, de INE Sitio web: https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas

[16] Pope, J. (1981). *Investigación de Mercados*. Nueva York: Editorial Norma.

[17] Díaz, P. (2017). *Las tendencias que impulsan a los orgánicos en Chile*. 24/10/2018, de Diario El Mercurio Sitio web: Las tendencias que impulsan a los orgánicos en Chile

[18] Tromben, C., Lever, G. & Cruz, M. (2016). *Tendencias del Retail en Chile*. Santiago de Chile: Publicación Camara de Comercio de Santiago.

[19] Gutierrez, C. (2017). *El auge de las carnes premium en Chile: ventas se quintuplican en últimos cinco años*. 21/05/2018, de Diario El Mercurio Sitio web: http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=75278

[20] León, F. (2017). *Rentabilidad IPSA últimos 5 años*. 21/10/2018, de Rankia Sitio web: https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3507017-rentabilidad-ipsa-ultimos-5-anos

ANEXO A
ENCUESTA

Tendencias de compra en carne de vacuno

survio

www.survio.com

15/03/2018 14:15:55

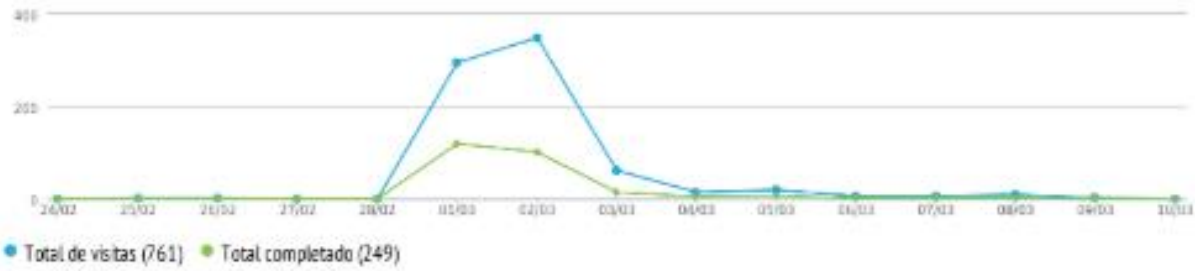
General

Nombre de encuesta	Tendencias de compra en carne de vacuno
Autor	Christian Suarez
Idioma	Español
URL de la encuesta	https://www.survio.com/survey/d/R2S6A0L5N9P4O8F9O
Primera respuesta	01/03/2018
Última respuesta	08/03/2018
Duración	8 dias

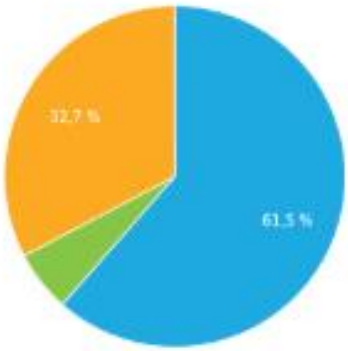
Visitas de la encuesta

761	249	44	468	32,7 %
Total de visitas	Total completado	Respuestas incompletas	Mostró sólo	Tasa global de finalización

Historial de visitas (01/03/2018 – 08/03/2018)

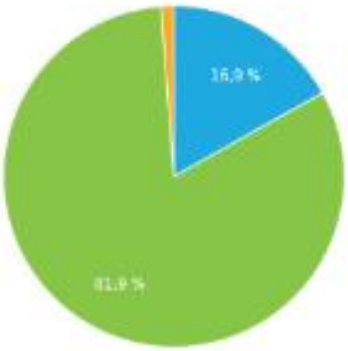


Total visitas



- Mostrando sólo (61,5 %)
- Incompleto (5,8 %)
- Completo (32,7 %)

Fuentes de visitas



- Facebook (16,9 %)
- Enlace directo (81,9 %)
- LinkedIn (1,2 %)

Tiempo medio de finalización

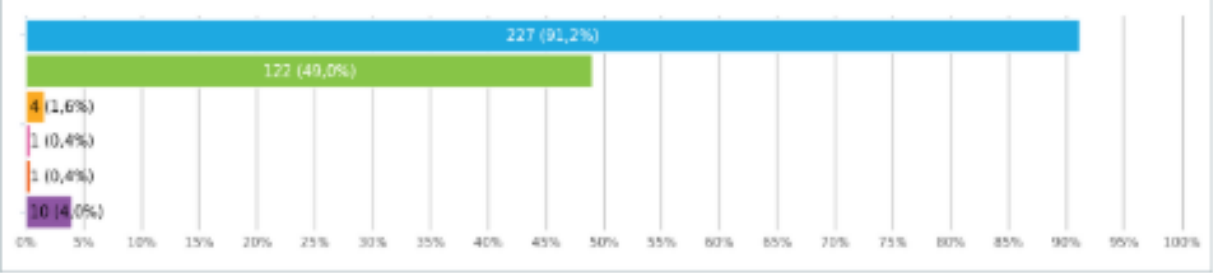
- 2-5 min. (50,2 %)
- 5-10 min. (35,7 %)
- 10-30 min. (8,0 %)
- 30-60 min. (1,2 %)
- >60 min. (4,8 %)

Respuestas

1. Cuando usted compra carne de vacuno, ¿En que tipo de establecimientos lo hace habitualmente?. Puede escoger más de uno

Elección múltiple, respuestas 249x, no respondida 0x

Respuesta	Respuestas	Ratio
Supermercado	227	91,2 %
Carnicería	122	49,0 %
Internet (on line)	4	1,6 %
Vía Telefónica	1	0,4 %
Encargo por mail	1	0,4 %
Otro	10	4,0 %



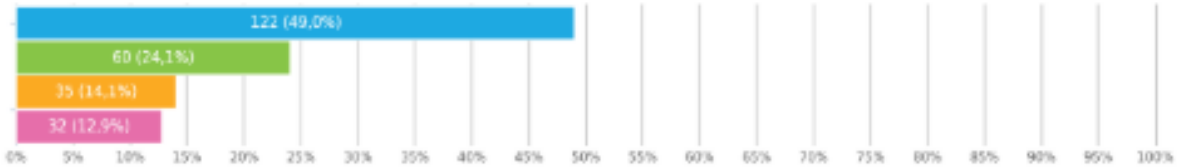
Mis notas: *Se puede apreciar la preponderancia que tiene el supermercado como lugar de compra de alimentos y en particular de carne de vacuno con un 91,1% de los entrevistados que declara adquirir carne en ese lugar, así como la carnicería que es utilizada por el 48,8% de los entrevistados.*

- supermercado
- Supermecado
- (4x) Supermercado
- Wasap
- Carnes Rb
- A
- Carniceria

2. ¿Cuántas veces en los últimos 12 meses ha utilizado Internet para comprar algún tipo de alimento on line (mercadería, pizza, sushi, verduras, etc.)?

Elección simple, respuestas 249x, no respondida 0x

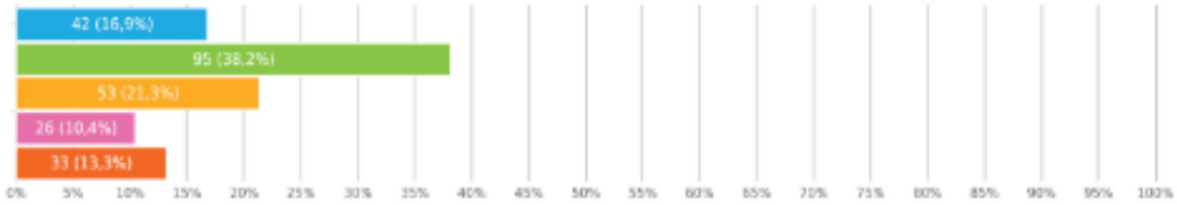
Respuesta	Respuestas	Ratio
0 veces	122	49,0 %
1 a 5 veces	60	24,1 %
5 a 10 veces	35	14,1 %
mas de 10 veces	32	12,9 %



3. Si usted tuviese la oportunidad de comprar carne de vacuno on line a través de internet, y recibir el producto en su hogar, con la misma calidad de la que hoy adquiere:

Elección simple, respuestas 249x, no respondida 0x

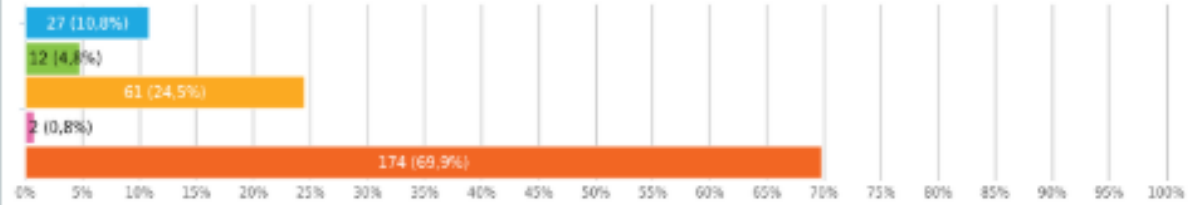
Respuesta	Respuestas	Ratio
Definitivamente utilizaría este canal de venta	42	16,9 %
Probablemente utilizaría este canal de venta	95	38,2 %
No se si utilizaría este canal de venta	53	21,3 %
Probablemente no utilizaría este canal de venta	26	10,4 %
Definitivamente no utilizaría este canal de venta	33	13,3 %



4. Conoce usted algunas de las siguientes empresas comercializadoras de carne:

Elección múltiple, respuestas 249x, no respondida 0x

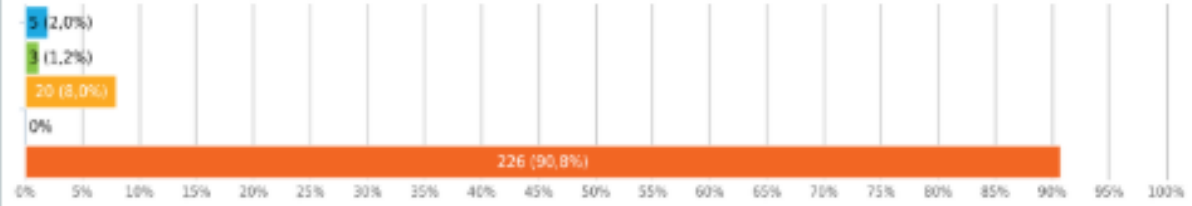
Respuesta	Respuestas	Ratio
Camposorno	27	10,8 %
Meatme	12	4,8 %
Frigosorno	61	24,5 %
Carnes Manada	2	0,8 %
No conozco ninguna de las empresas mencionadas	174	69,9 %



5. Ha comprado en alguna de las siguientes empresas comercializadoras de carne durante los últimos 12 meses:

Elección múltiple, respuestas 249x, no respondida 0x

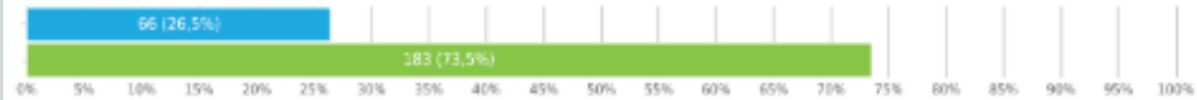
Respuesta	Respuestas	Ratio
Camposorno	5	2,0 %
Meatme	3	1,2 %
Frigosorno	20	8,0 %
Carnes Manada	0	0 %
No he comprado carne en las empresas mencionadas	226	90,8 %



6. ¿Conoce usted el concepto de Carne Natural?

Elección simple, respuestas 249x, no respondida 0x

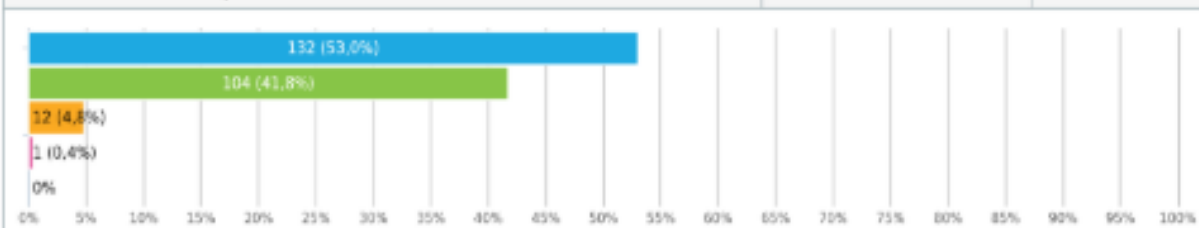
Respuesta	Respuestas	Ratio
Si	66	26,5 %
No	183	73,5 %



7. Si tuviese la oportunidad de comprar carne de vacuno libre de anabólicos y hormonas, proveniente de ganado alimentado naturalmente, usted cree que:

Elección simple, respuestas 249x, no respondida 0x

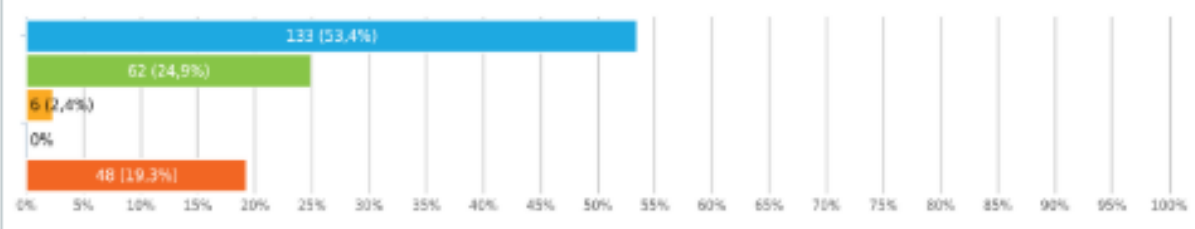
Respuesta	Respuestas	Ratio
Definitivamente la preferiría	132	53,0 %
Probablemente la preferiría	104	41,8 %
Me sería indiferente	12	4,8 %
Probablemente no la preferiría	1	0,4 %
Definitivamente no la preferiría	0	0 %



8. Si tuviese la oportunidad de comprar carne de vacuno libre de anabólicos y hormonas, proveniente de ganado alimentado naturalmente, cuanto más estaría dispuesto a pagar por este producto:

Elección simple, respuestas 249x, no respondida 0x

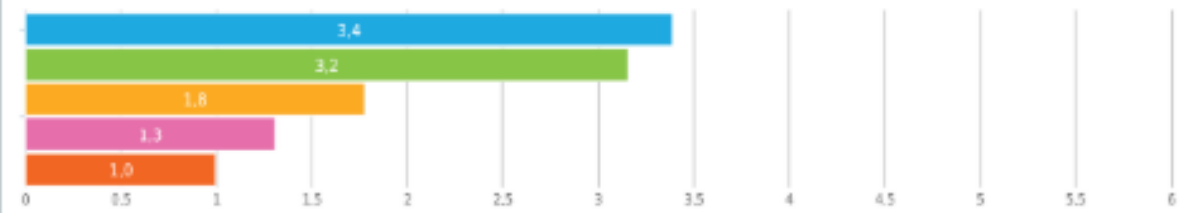
Respuesta	Respuestas	Ratio
entre un 5 y un 10% más	133	53,4 %
entre un 10 y un 20% más	62	24,9 %
entre un 20 y un 30% más	6	2,4 %
Más de un 30%	0	0 %
No estoy dispuesto a pagar más por este producto	48	19,3 %



9. Ordene según preferencia, desde el más preferido al menos preferido, los siguientes lugares o maneras de comprar carne de vacuno:

Orden de preferencia, respuestas 249x, no respondida 0x

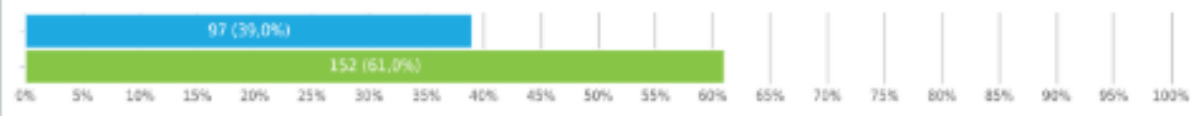
Respuesta	Importancia
Supermercado	3,4
Carnicería	3,2
Pedido por Internet On line con despacho a su hogar	1,8
Pedido vía mail con despacho a su hogar	1,3
Pedido telefónico con despacho a su hogar	1



10. ¿Cual es su sexo?

Elección simple, respuestas 249x, no respondida 0x

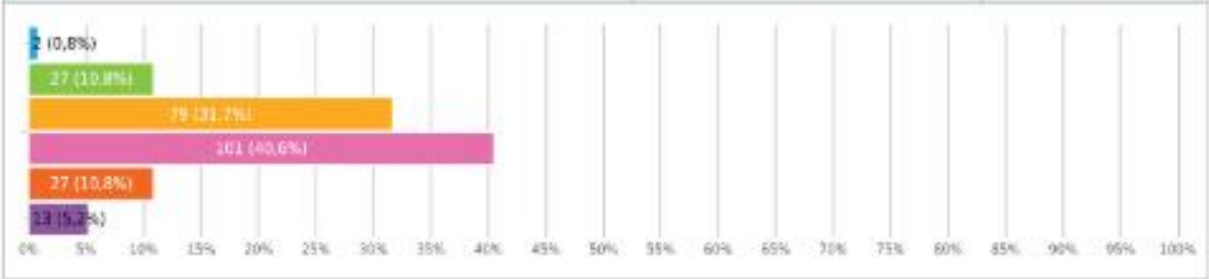
Respuesta	Respuestas	Ratio
Femenino	97	39,0 %
Masculino	152	61,0 %



11. Su edad se encuentra en el siguiente rango etáreo:

Elección simple, respuestas 249x, no respondida 0x

Respuesta	Respuestas	Ratio
Menor a 24 años	2	0,8 %
Entre 25 a 34 años	27	10,8 %
Entre 35 y 44 años	79	31,7 %
Entre 45 y 54	101	40,6 %
Entre 55 y 64	27	10,8 %
65 o más años	13	5,2 %



12. ¿Se considera usted un consumidor de productos orgánicos?

Elección simple, respuestas 249x, no respondida 0x

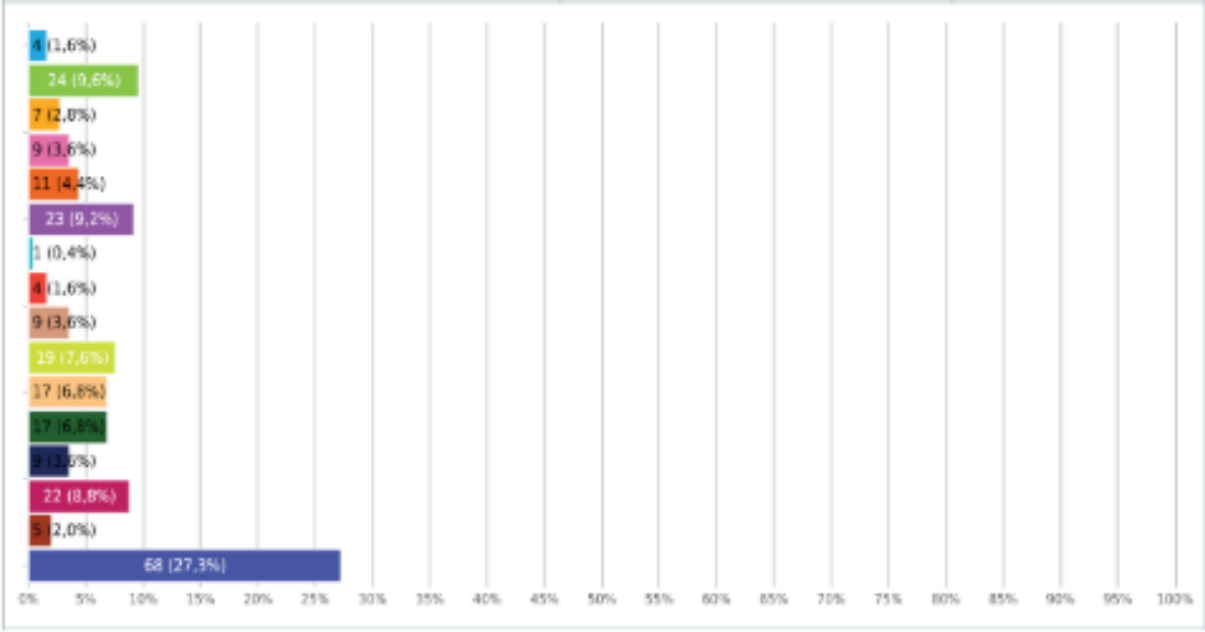
Respuesta	Respuestas	Ratio
Si	95	38,2 %
No	154	61,8 %

13. ¿En que comuna vive usted?

Elección simple, respuestas 249x, no respondida 0x

Respuesta	Respuestas	Ratio
Colina	4	1,6 %
Huechuraba	24	9,6 %

La Cisterna	7	2,8 %
La Florida	9	3,6 %
La Reina	11	4,4 %
Las Condes	23	9,2 %
Lo Barnechea	1	0,4 %
Macul	4	1,6 %
Maipú	9	3,6 %
Ñuñoa	19	7,6 %
Peñalolén	17	6,8 %
Providencia	17	6,8 %
San Miguel	9	3,6 %
Santiago	22	8,8 %
Vitacura	5	2,0 %
Otra	68	27,3 %



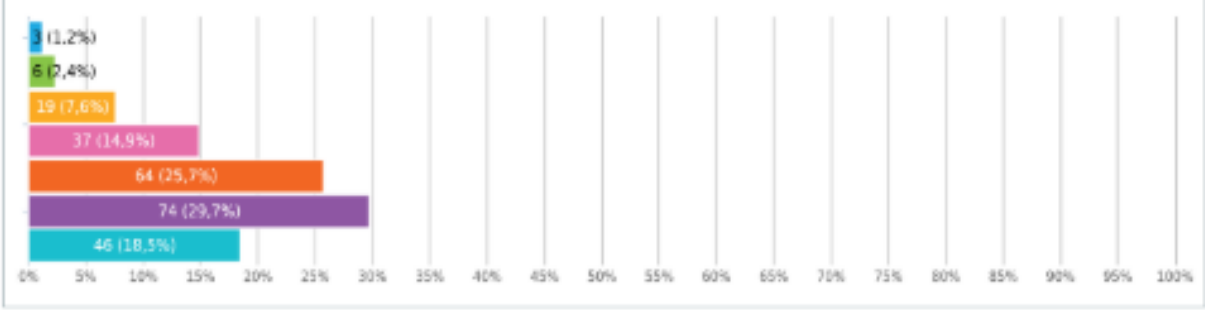
- (5x) Renca
- San Joaquín
- Quinta normal
- renca
- Estacion central

- Iquique
- Quilucura
- Ovalle
- Pucon
- (4x) Talagante
- Valdivia
- (2x) Colbun
- Quintero
- (3x) Pudahuel
- (3x) Estación Central
- (3x) Peñaflor
- (2x) Puente Alto
- Lo Espejo
- concon
- conchali
- Villa Alemana
- (4x) Quilicura
- Estación central
- Lo Prado
- Temuco
- Lampa
- (2x) San bernardo
- Punta Arenas
- Viña del mar
- Quillota
- Puerto Montt
- (2x) Valparaiso
- (2x) Talca
- Isla de Maipo
- Santa Cruz
- (3x) Buin
- Concon
- (3x) San Bernardo
- Chillan
- Ranxagua
- La cruz
- PUENTE ALTO
- Cerrillos

14. El ingreso líquido familiar de su hogar, considerando el aporte de todos sus miembros y otros ingresos adicionales como renta de propiedades, jubilaciones o pensiones, está en el siguiente rango:

Elección simple, respuestas 249x, no respondida 0x

Respuesta	Respuestas	Ratio
$ 0 - $276.000	3	1,2 %
$ 277.000 - $ 479.000	6	2,4 %
$ 480.000 - $ 830.000	19	7,6 %
$ 831.000 - $ 1.384.000	37	14,9 %
$ 1.385.000 - $ 2.311.000	64	25,7 %
$ 2.312.000 - $ 3.960.000	74	29,7 %
Mayor a $ 3.960.000	46	18,5 %



Ajuste del encuesta

Preguntas por página	Una
¿Permitir envíos múltiples?	
¿Permitir volver a las preguntas anteriores?	
¿Mostrar los números de las preguntas?	✓
¿Aleatorizar el orden de las preguntas?	
¿Mostrar barra de progreso?	✓
¿Recibir notificaciones de respuesta por e-mail?	✓
¿Protección con contraseña?	
¿Restricción por IP?	

Anexo: Encuesta

Tendencias de compra en carne de vacuno

Hola,

Gracias por dedicar 4 minutos de su tiempo a responder esta breve y sencilla encuesta que será de mucha utilidad en el marco de Tesis de MBA de la Universidad de Chile. Para su tranquilidad, la información entregada será manejada de forma absolutamente confidencial

1. Cuando usted compra carne de vacuno, ¿En que tipo de establecimientos lo hace habitualmente?. Puede escoger más de uno

- ☐ Supermercado
- ☐ Carnicería
- ☐ Internet (on line)
- ☐ Vía Telefónica
- ☐ Encargo por mail
- ☐ Otro

2. ¿Cuántas veces en los últimos 12 meses ha utilizado Internet para comprar algún tipo de alimento on line (mercadería, pizza, sushi, verduras, etc.)?

- ○ 0 veces
- ○ 1 a 5 veces
- ○ 5 a 10 veces
- ○ mas de 10 veces

3. Si usted tuviese la oportunidad de comprar carne de vacuno on line a través de internet, y recibir el producto en su hogar, con la misma calidad de la que hoy adquiere:

- ○ Definitivamente utilizaría este canal de venta
- ○ Probablemente utilizaría este canal de venta
- ○ No se si utilizaría este canal de venta
- ○ Probablemente no utilizaría este canal de venta
- ○ Definitivamente no utilizaría este canal de venta

4. Conoce usted algunas de las siguientes empresas comercializadoras de carne:

- ☐ Camposorno
- ☐ Meatme
- ☐ Frigosorno
- ☐ Carnes Manada
- ☐ No conozco ninguna de las empresas mencionadas

5. Ha comprado en alguna de las siguientes empresas comercializadoras de carne durante los últimos 12 meses:

- ☐ Camposorno
- ☐ Meatme
- ☐ Frigosorno
- ☐ Carnes Manada
- ☐ No he comprado carne en las empresas mencionadas

6. ¿Conoce usted el concepto de Carne Natural?

- ○ Si
- ○ No

7. Si tuviese la oportunidad de comprar carne de vacuno libre de anabólicos y hormonas, proveniente de ganado alimentado naturalmente, usted cree que:

- ○ Definitivamente la preferiría
- ○ Probablemente la preferiría
- ○ Me sería indiferente
- ○ Probablemente no la preferiría
- ○ Definitivamente no la preferiría

8. Si tuviese la oportunidad de comprar carne de vacuno libre de anabólicos y hormonas, proveniente de ganado alimentado naturalmente, cuanto más estaría dispuesto a pagar por este producto:

- ○ entre un 5 y un 10% más
- ○ entre un 10 y un 20% más
- ○ entre un 20 y un 30% más
- ○ Más de un 30%
- ○ No estoy dispuesto a pagar más por este producto

9. Ordene según preferencia, desde el más preferido al menos preferido, los siguientes lugares o maneras de comprar carne de vacuno:

Pedido vía mail con despacho a su hogar	☐
Carnicería	☐
Pedido por Internet On line con despacho a su hogar	☐
Supermercado	☐
Pedido telefónico con despacho a su hogar	☐

10. ¿Cual es su sexo?

- ○ Femenino
- ○ Masculino

11. Su edad se encuentra en el siguiente rango etáreo:

- ○ Menor a 24 años
- ○ Entre 25 a 34 años
- ○ Entre 35 y 44 años
- ○ Entre 45 y 54
- ○ Entre 55 y 64
- ○ 65 o más años

12. ¿Se considera usted un consumidor de productos orgánicos?

- ○ Si
- ○ No

13. ¿En que comuna vive usted?

- ○ Colina
- ○ Huechuraba
- ○ La Cistema
- ○ La Florida
- ○ La Reina
- ○ Las Condes
- ○ Lo Barnechea
- ○ Macul
- ○ Maipú
- ○ Ñuñoa
- ○ Peñalolén
- ○ Providencia
- ○ San Miguel
- ○ Santiago
- ○ Vitacura
- ○ Otra _____

14. El ingreso líquido familiar de su hogar, considerando el aporte de todos sus miembros y otros ingresos adicionales como renta de propiedades, jubilaciones o pensiones, está en el siguiente rango:

- ○ $ 0 - $276.000
- ○ $ 277.000 - $ 479.000
- ○ $ 480.000 - $ 830.000
- ○ $ 831.000 - $ 1.384.000
- ○ $ 1.385.000 - $ 2.311.000
- ○ $ 2.312.000 - $ 3.960.000
- ○ Mayor a $ 3.960.000

¡Muchas gracias por el tiempo dedicado a responder esta encuesta!

ANEXO B

		Grupo Socioeconómico				
Comunas Gran Santiago	Población	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	88.892	58,6	28,5	9,8	2,8	0,3
Las Condes	288.228	48,6	30,7	12,9	6,8	1
Lo Barnechea	110.742	43,2	14,3	14	22,2	6,3
La Reina	101.627	40,6	26,5	16,5	13,7	2,7
Providencia	152.268	35,9	38,3	18,2	7	0,6
Ñuñoa	233.739	28,7	35,1	20	14,5	1,7
San Miguel	117.619	16,1	26,2	26,1	26,4	5,2
Macul	125.273	11,9	26	25,8	29,9	6,4
La Florida	390.164	11,7	25	26,5	30,5	6,3
Peñalolén	245.621	11,1	14	21,3	41,1	12,5
Huechuraba	100.554	9,8	11	20,9	44,6	13,7
Santiago	400.869	9,7	31,7	29,3	24,4	4,9
La Cisterna	93.231	8,7	23,8	29,1	31,5	6,9
Maipú	563.499	7,5	27,2	32,7	28,6	4
Independencia	86.929	6,2	22,4	30,3	34,6	6,5
Estación Central	147.153	5,7	19,2	28,1	38	9
Quilicura	232.263	4,5	19,9	31,9	36,6	7,1
Cerrillos	87.958	4,3	16,8	26,7	41,6	10,6
Puente Alto	633.021	4,3	19,8	31,8	36,9	7,2
San Bernardo	306.505	4,2	14,8	25,5	42,4	13,1
San Joaquín	105.054	3,4	15,5	28	42,7	10,4
Quinta Normal	116.816	3,3	16,1	28,6	41,6	10,4
Recoleta	171.223	3	15,5	26,8	43,2	11,5
Pudahuel	240.165	2,8	14,5	28,4	43	11,3
El Bosque	195.555	2,6	12,6	26,3	46,2	12,3
Conchalí	141.206	2,6	14,7	27,8	44,2	10,7
Pedro Aguirre Cerda	122.636	2,6	13,4	26,9	46,1	11
Lo Prado	113.539	2,4	13,3	27,7	45,7	10,9
La Granja	144.025	1,6	10,9	27,3	46,8	13,4
San Ramón	100.002	1,1	8,1	23,7	51,2	15,9
Renca	154.059	1,1	9,1	24,5	49,9	15,4
Lo Espejo	120.247	0,6	7,5	23,4	52,7	15,8
Cerro Navia	158.723	0,6	6,4	23,2	52,3	17,5
La Pintana	215.543	0,5	5	20,8	54	19,7
Total	6.604.948					

ANEXO C

	Mercado potencial carne natural Gran Santiago por GSE					
Comunas Gran Santiago	Mercado ABC1	Mercado C2	Mercado C3	Mercado D	Mercado E	Total ($)
Vitacura	5.981.795.300	2.553.955.114	476.600.964	135.890.280	3.208.459	9.151.450.118
Las Condes	16.085.838.016	8.920.316.554	2.034.192.466	1.070.071.423	34.677.575	28.145.096.035
Lo Barnechea	5.493.730.653	1.596.445.595	848.216.197	1.342.248.794	83.939.324	9.364.580.563
La Reina	4.738.123.677	2.714.942.913	917.401.007	760.146.601	33.013.033	9.163.627.232
Providencia	6.277.321.117	5.879.131.037	1.516.164.049	581.934.853	10.991.892	14.265.542.948
Ñuñoa	7.703.433.396	8.270.733.379	2.557.568.889	1.850.405.324	47.807.129	20.429.948.116
San Miguel	2.174.576.109	3.106.593.983	1.679.516.029	1.695.309.887	73.585.693	8.729.581.701
Macul	1.711.889.361	3.283.496.431	1.768.248.698	2.045.014.311	96.460.611	8.905.109.412
La Florida	5.242.088.038	9.833.155.937	5.656.649.010	6.497.027.721	295.733.348	27.524.654.054
Peñalolén	3.130.831.737	3.466.564.247	2.862.274.369	5.511.565.874	369.392.492	15.340.628.719
Huechuraba	1.131.609.750	1.115.058.774	1.149.772.191	2.448.510.075	165.741.962	6.010.692.752
Santiago	4.465.246.724	12.810.540.612	6.425.933.932	5.340.230.273	236.325.785	29.278.277.326
La Cisterna	931.431.345	2.236.881.729	1.484.292.505	1.603.387.825	77.396.619	6.333.390.023
Maipú	4.853.171.814	15.451.397.897	10.081.080.097	8.798.869.331	271.185.021	39.455.704.159
Independencia	618.910.181	1.962.991.526	1.441.031.503	1.642.133.526	67.981.477	5.733.048.213
Estación Central	963.197.241	2.848.236.659	2.262.255.243	3.052.954.997	159.339.770	9.285.983.909
Quilicura	1.200.228.123	4.659.494.789	4.053.562.535	4.641.184.167	198.404.234	14.752.873.848
Cerrillos	434.325.227	1.489.670.955	1.284.851.010	1.997.728.023	112.174.403	5.318.749.618
Puente Alto	3.125.775.817	12.635.401.037	11.013.146.101	12.752.994.406	548.356.720	40.075.674.080
San Bernardo	1.478.284.787	4.573.040.016	4.276.061.147	7.095.305.599	483.082.622	17.905.774.171
San Joaquín	410.168.934	1.641.534.497	1.609.299.171	2.449.109.221	131.449.364	6.241.561.187
Quinta Normal	442.677.577	1.895.980.777	1.827.824.639	2.653.159.426	146.166.627	6.965.809.046
Recoleta	589.867.693	2.675.466.534	2.510.516.379	4.038.439.064	236.904.057	10.051.193.727
Pudahuel	772.216.366	3.510.616.919	3.731.592.570	5.638.269.850	326.513.180	13.979.208.883
El Bosque	583.866.457	2.483.963.400	2.813.784.520	4.932.630.517	289.392.047	11.103.636.942
Conchalí	421.597.233	2.092.551.755	2.147.652.984	3.407.556.814	181.781.417	8.251.140.203
Pedro Aguirre Cerda	366.152.984	1.656.641.352	1.804.830.493	3.086.644.318	162.301.756	7.076.570.903
Lo Prado	312.915.849	1.522.307.645	1.720.643.891	2.832.885.035	148.896.373	6.537.648.794
La Granja	264.623.933	1.582.596.149	2.151.130.183	3.680.030.536	232.196.270	7.910.577.070
San Ramón	126.320.148	816.581.295	1.296.651.285	2.795.415.263	191.301.496	5.226.269.487
Renca	194.603.664	1.413.299.449	2.064.996.509	4.197.157.876	285.443.627	8.155.501.126
Lo Espejo	82.850.809	909.161.918	1.539.416.973	3.459.812.399	228.582.982	6.219.825.080
Cerro Navia	109.360.973	1.024.060.371	2.014.624.037	4.532.201.787	334.187.705	8.014.434.873
La Pintana	123.758.541	1.086.449.765	2.452.807.250	6.354.704.620	510.872.712	10.528.592.887
Total	82.542.789.574	133.719.261.009	93.474.588.822	124.920.930.017	6.774.787.781	441.432.357.203

ANEXO D
Desposte de Terneros

CORTE			
ABASTERO	1,8%	LENGUA	2,8%
ALETILLA	1,2%	LOMO LISO	3,1%
ASADO AMERICANO	3,7%	LOMO VETADO	1,6%
ASADO CARNICERO	1,8%	MALAYA	0,2%
ASADO TIRA	3,4%	MOLIDA CORIENTE COGOTE	1,2%
ASIENTO	3,6%	MOLLEJAS	1,2%
C AZUELA COLA	0,5%	OSO BUCO MANO	1,3%
CARNE MOLIDA	1,5%	OSO BUCO PIERNA	2,7%
CAZUELA	12,7%	PALANCA	0,6%
CHOCLILLO	1,6%	PLATEADA	2,7%
CHUNCHULES	1,0%	POLLO BARRIGA	2,7%
CLAVO PARRILLERO	0,0%	POLLO GANSO	1,6%
COGOTE	5,3%	POSTA NEGRA	6,0%
COLUDA	0,4%	POSTA PALETA	2,9%
CORAZON	0,2%	POSTA ROSADA	4,1%
CORDON PARRILERO	0,4%	PUNTA GANSO	1,8%
CRIADILLA	0,2%	PUNTA PALETA PREMIUM	0,9%
ENTRAÑA	1,0%	PUNTA PICANA	2,4%
ENTRECOT	0,8%	RIÑON	1,4%
FILETE	3,4%	TAPABARRIGA	3,9%
GANSO	3,2%	TAPAPECHO	2,1%
GRASA	1,6%	TECLA	1,3%
GUATITAS	1,4%	TOMAHAWK	0,5%
		TOTAL	100,0%

ANEXO E

Precios actuales de carne natural

Corte	Precio Competencia	Precio Carnes La Pradera	Corte	Precio Competencia	Precio Carnes La Pradera
Abastero	7.890	6.391	Lomo liso	14.990	12.142
Arrachera	13.890	11.251	Lomo vetado	19.890	16.111
Asado de tira ventana	13.990	11.332	Malaya	5.190	4.204
Asado de vacío	13.690	11.089	Mollejas	6.990	5.662
Asado del carnicero	7.690	6.229	Osobuco	6.490	5.257
Asiento	11.490	9.307	Palanca	12.490	10.117
Cazuela Angus	2.490	2.017	Petit tender	12.990	10.522
Cazuela especial Angus	3.690	2.989	Plateada	11.990	9.712
Charchas a granel	2.990	2.422	Pollo barriga	11.490	9.307
Choclillo	8.990	7.282	Pollo ganso	10.490	8.497
Chunchules a granel	4.990	4.042	Poncho parrillero	9.490	7.687
Clavo parrillero	8.890	7.201	Posta molida angus	11.180	9.056
Cogote	5.190	4.204	Posta negra	8.490	6.877
Cola	4.890	3.961	Posta paleta	6.490	5.257
Coluda deshuesada	4.990	4.042	Posta rosada	8.990	7.282
Corazón	5.490	4.447	Punta de ganso	12.990	10.522
Costilla arqueada	5.490	4.447	Punta de paleta	12.490	10.117
Del Monico (Porción de huachalomo)	8.990	7.282	Punta de picana	12.490	10.117
Entraña	19.990	16.192	Sobrecostilla	7.890	6.391
Falso de Tapabarriga	10.490	8.497	Tapapecho	7.490	6.067
Filete	19.990	16.192	Teclas de lomo	13.490	10.927

ANEXO F
Flujos de Caja

Flujo de Caja sin Financiamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$ 262.113.882	$ 296.975.029	$ 336.437.581	$ 381.106.500	$ 431.902.284
Costos de Venta		$ 84.470.400	$ 95.704.963	$ 108.433.723	$ 122.855.409	$ 139.195.178
Margen Bruto		**$ 177.643.482**	**$ 201.270.066**	**$ 228.003.857**	**$ 258.251.092**	**$ 292.707.107**
Marketing		$ 39.317.082	$ 44.546.254	$ 50.465.637	$ 57.165.975	$ 64.785.343
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$ 154.857.082**	**$ 163.552.454**	**$ 173.042.023**	**$ 183.419.653**	**$ 194.826.631**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ 22.786.400**	**$ 37.717.611**	**$ 54.961.834**	**$ 74.831.439**	**$ 97.880.476**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ 16.178.067**	**$ 31.109.278**	**$ 51.998.501**	**$ 74.831.439**	**$ 97.880.476**
Impuestos			$ -	$ 12.923.655	$ 20.204.489	$ 26.427.729
Utilidad Neta		**$ 16.178.067**	**$ 31.109.278**	**$ 39.074.846**	**$ 54.626.950**	**$ 71.452.747**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 427.142.292
Capital de trabajo	46.457.125					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 64.637.125**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -64.637.125**	**$ 22.786.400**	**$ 37.717.611**	**$ 42.038.180**	**$ 54.626.950**	**$ 498.595.039**
Flujo Acumulado	**$ -64.637.125**	**$ -41.850.725**	**$ -4.133.114**	**$ 37.905.066**	**$ 92.532.017**	**$ 591.127.056**

VAN	$341.124.031
TIR	79%

Flujo de caja con financiamiento de 50% de capital total requerido

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$262.113.882	$ 296.975.029	$ 336.437.581	$ 381.106.500	$ 431.902.284
Costos de Venta		$ 84.470.400	$ 95.704.963	$ 108.433.723	$ 122.855.409	$ 139.195.178
Margen Bruto		**$177.643.482**	**$ 201.270.066**	**$ 228.003.857**	**$ 258.251.092**	**$ 292.707.107**
Marketing		$ 39.317.082	$ 44.546.254	$ 50.465.637	$ 57.165.975	$ 64.785.343
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$154.857.082**	**$ 163.552.454**	**$ 173.042.023**	**$ 183.419.653**	**$ 194.826.631**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ 22.786.400**	**$ 37.717.611**	**$ 54.961.834**	**$ 74.831.439**	**$ 97.880.476**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ 3.829.547	$ 3.163.337	$ 2.407.267	$ 1.549.215	$ 575.424
Utilidad		**$ 12.348.520**	**$ 27.945.940**	**$ 49.591.234**	**$ 73.282.224**	**$ 97.305.052**
Impuestos			$ 2.604.179	$ 13.389.633	$ 19.786.201	$ 26.272.364
Utilidad Neta		**$ 12.348.520**	**$ 25.341.761**	**$ 36.201.601**	**$ 53.496.024**	**$ 71.032.688**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ 4.939.124	$ 5.605.333	6.361.404	7.219.456	8.193.246
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 424.631.188
Capital de trabajo	46.457.125					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 64.637.125**					
Crédito	**$ 32.318.562**					
Flujo Neto	**$ -32.318.562**	**$ 14.017.729**	**$ 26.344.762**	**$ 32.803.531**	**$ 46.276.568**	**$ 487.470.629**
Flujo Acumulado	**$ -32.318.562**	**$ -18.300.833**	**$ 8.043.929**	**$ 40.847.459**	**$ 87.124.027**	**$ 574.594.656**

VAN	$337.910.843
TIR	106%

Flujo caja con disminución de ingresos 10%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$ 235.902.494	$ 267.277.526	$ 302.793.823	$ 342.995.850	$ 388.712.056
Costos de Venta		$ 76.023.360	$ 86.134.467	$ 97.590.351	$ 110.569.868	$ 125.275.660
Margen Bruto		**$ 159.879.134**	**$ 181.143.059**	**$ 205.203.472**	**$ 232.425.982**	**$ 263.436.396**
Marketing		$ 35.385.374	$ 40.091.629	$ 45.419.073	$ 51.449.378	$ 58.306.808
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$ 150.925.374**	**$ 159.097.829**	**$ 167.995.459**	**$ 177.703.055**	**$ 188.348.096**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ 8.953.760**	**$ 22.045.230**	**$ 37.208.012**	**$ 54.722.927**	**$ 75.088.300**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ 2.345.427**	**$ 15.436.897**	**$ 34.244.679**	**$ 54.722.927**	**$ 75.088.300**
Impuestos			$ -	$ 482.235	$ 14.775.190	$ 20.273.841
Utilidad Neta		**$ 2.345.427**	**$ 15.436.897**	**$ 33.762.444**	**$ 39.947.737**	**$ 54.814.459**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 327.679.122
Capital de trabajo	45.277.612					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 63.457.612**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -63.457.612**	**$ 8.953.760**	**$ 22.045.230**	**$ 36.725.777**	**$ 39.947.737**	**$ 382.493.580**
Flujo Acumulado	**$ -63.457.612**	**$ -54.503.852**	**$ -32.458.622**	**$ 4.267.155**	**$ 44.214.892**	**$ 426.708.472**

VAN	$236.592.125
TIR	61%

Flujo de caja con disminución de ingresos 20%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$ 209.691.106	$ 237.580.023	$ 269.150.065	$ 304.885.200	$ 345.521.828
Costos de Venta		$ 67.576.320	$ 76.563.971	$ 86.746.979	$ 98.284.327	$ 111.356.142
Margen Bruto		**$ 142.114.786**	**$ 161.016.052**	**$ 182.403.086**	**$ 206.600.873**	**$ 234.165.685**
Marketing		$ 31.453.666	$ 35.637.003	$ 40.372.510	$ 45.732.780	$ 51.828.274
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$ 146.993.666**	**$ 154.643.203**	**$ 162.948.896**	**$ 171.986.458**	**$ 181.869.562**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ -4.878.880**	**$ 6.372.849**	**$ 19.454.190**	**$ 34.614.416**	**$ 52.296.123**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -11.487.213**	**$ -235.484**	**$ 16.490.857**	**$ 34.614.416**	**$ 52.296.123**
Impuestos			$ -			$ 12.306.762
Utilidad Neta		**$ -11.487.213**	**$ -235.484**	**$ 16.490.857**	**$ 34.614.416**	**$ 39.989.362**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 239.055.155
Capital de trabajo	44.098.100					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 62.278.100**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -62.278.100**	**$ -4.878.880**	**$ 6.372.849**	**$ 19.454.190**	**$ 34.614.416**	**$ 279.044.516**
Flujo Acumulado	**$ -62.278.100**	**$ -67.156.980**	**$ -60.784.131**	**$ -41.329.941**	**$ -6.715.525**	**$ 272.328.991**

VAN	$136.821.348
TIR	43%

Flujo de caja con disminución de ingresos 30%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$ 183.479.718	$ 207.882.520	$ 235.506.307	$ 266.774.550	$ 302.331.599
Costos de Venta		$ 59.129.280	$ 66.993.474	$ 75.903.606	$ 85.998.786	$ 97.436.624
Margen Bruto		**$ 124.350.438**	**$ 140.889.046**	**$ 159.602.700**	**$ 180.775.764**	**$ 204.894.975**
Marketing		$ 27.521.958	$ 31.182.378	$ 35.325.946	$ 40.016.183	$ 45.349.740
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$ 143.061.958**	**$ 150.188.578**	**$ 157.902.332**	**$ 166.269.860**	**$ 175.391.028**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ -18.711.520**	**$ -9.299.532**	**$ 1.700.368**	**$ 14.505.904**	**$ 29.503.947**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -25.319.853**	**$ -15.907.865**	**$ -1.262.965**	**$ 14.505.904**	**$ 29.503.947**
Impuestos			$ -			
Utilidad Neta		**$ -25.319.853**	**$ -15.907.865**	**$ -1.262.965**	**$ 14.505.904**	**$ 29.503.947**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 176.373.672
Capital de trabajo	42.918.587					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 61.098.587**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -61.098.587**	**$ -18.711.520**	**$ -9.299.532**	**$ 1.700.368**	**$ 14.505.904**	**$ 205.877.619**
Flujo Acumulado	**$ -61.098.587**	**$ -79.810.107**	**$ -89.109.639**	**$ -87.409.271**	**$ -72.903.367**	**$ 132.974.252**

VAN	$44.714.875
TIR	22%

Flujo de caja aumento de 10% de los costos de venta

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$262.113.882	$ 296.975.029	$ 336.437.581	$ 381.106.500	$ 431.902.284
Costos de Venta		$ 92.917.440	$ 105.275.460	$ 119.277.096	$ 135.140.949	$ 153.114.696
Margen Bruto		**$169.196.442**	**$ 191.699.569**	**$ 217.160.485**	**$ 245.965.551**	**$ 278.787.589**
Marketing		$ 39.317.082	$ 44.546.254	$ 50.465.637	$ 57.165.975	$ 64.785.343
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$154.857.082**	**$ 163.552.454**	**$ 173.042.023**	**$ 183.419.653**	**$ 194.826.631**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ 14.339.360**	**$ 28.147.115**	**$ 44.118.462**	**$ 62.545.898**	**$ 83.960.958**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ 7.731.027**	**$ 21.538.782**	**$ 41.155.129**	**$ 62.545.898**	**$ 83.960.958**
Impuestos			$ -	$ 5.131.209	$ 16.887.392	$ 22.669.459
Utilidad Neta		**$ 7.731.027**	**$ 21.538.782**	**$ 36.023.919**	**$ 45.658.506**	**$ 61.291.499**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 366.398.669
Capital de trabajo	46.457.125					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 64.637.125**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -64.637.125**	**$ 14.339.360**	**$ 28.147.115**	**$ 38.987.253**	**$ 45.658.506**	**$ 427.690.168**
Flujo Acumulado	**$ -64.637.125**	**$ -50.297.765**	**$ -22.150.650**	**$ 16.836.603**	**$ 62.495.109**	**$ 490.185.277**

VAN	$276.703.073
TIR	68%

Flujo aumento 20% costos de venta

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$262.113.882	$ 296.975.029	$ 336.437.581	$ 381.106.500	$ 431.902.284
Costos de Venta		$101.364.480	$ 114.845.956	$ 130.120.468	$ 147.426.490	$ 167.034.213
Margen Bruto		**$160.749.402**	**$ 182.129.073**	**$ 206.317.113**	**$ 233.680.010**	**$ 264.868.071**
Marketing		$ 39.317.082	$ 44.546.254	$ 50.465.637	$ 57.165.975	$ 64.785.343
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$154.857.082**	**$ 163.552.454**	**$ 173.042.023**	**$ 183.419.653**	**$ 194.826.631**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ 5.892.320**	**$ 18.576.619**	**$ 33.275.090**	**$ 50.260.357**	**$ 70.041.440**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -716.013**	**$ 11.968.285**	**$ 30.311.756**	**$ 50.260.357**	**$ 70.041.440**
Impuestos			$ -		$ 11.709.160	$ 18.911.189
Utilidad Neta		**$ -716.013**	**$ 11.968.285**	**$ 30.311.756**	**$ 38.551.197**	**$ 51.130.252**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 305.655.046
Capital de trabajo	46.457.125					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 64.637.125**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -64.637.125**	**$ 5.892.320**	**$ 18.576.619**	**$ 33.275.090**	**$ 38.551.197**	**$ 356.785.298**
Flujo Acumulado	**$ -64.637.125**	**$ -58.744.805**	**$ -40.168.186**	**$ -6.893.096**	**$ 31.658.100**	**$ 388.443.398**

VAN	$211.566.448
TIR	56%

Flujo caja aumento 30% costos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$262.113.882	$ 296.975.029	$ 336.437.581	$ 381.106.500	$ 431.902.284
Costos de Venta		$109.811.520	$ 124.416.452	$ 140.963.840	$ 159.712.031	$ 180.953.731
Margen Bruto		**$152.302.362**	**$ 172.558.577**	**$ 195.473.740**	**$ 221.394.469**	**$ 250.948.553**
Marketing		$ 39.317.082	$ 44.546.254	$ 50.465.637	$ 57.165.975	$ 64.785.343
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$154.857.082**	**$ 163.552.454**	**$ 173.042.023**	**$ 183.419.653**	**$ 194.826.631**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ -2.554.720**	**$ 9.006.122**	**$ 22.431.717**	**$ 37.974.816**	**$ 56.121.923**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -9.163.053**	**$ 2.397.789**	**$ 19.468.384**	**$ 37.974.816**	**$ 56.121.923**
Impuestos			$ -		$ 599.619	$ 15.152.919
Utilidad Neta		**$ -9.163.053**	**$ 2.397.789**	**$ 19.468.384**	**$ 37.375.197**	**$ 40.969.004**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 244.911.423
Capital de trabajo	46.457.125					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 64.637.125**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -64.637.125**	**$ -2.554.720**	**$ 9.006.122**	**$ 22.431.717**	**$ 37.375.197**	**$ 285.880.427**
Flujo Acumulado	**$ -64.637.125**	**$ -67.191.845**	**$ -58.185.722**	**$ -35.754.005**	**$ 1.621.192**	**$ 287.501.619**

VAN	$146.565.698
TIR	44%

Flujo de caja con disminución de ingresos 10% y aumento de costos 10%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$ 235.902.494	$ 267.277.526	$ 302.793.823	$ 342.995.850	$ 388.712.056
Costos de Venta		$ 83.625.696	$ 94.747.914	$ 107.349.386	$ 121.626.854	$ 137.803.226
Margen Bruto		**$ 152.276.798**	**$ 172.529.612**	**$ 195.444.437**	**$ 221.368.996**	**$ 250.908.830**
Marketing		$ 35.385.374	$ 40.091.629	$ 45.419.073	$ 51.449.378	$ 58.306.808
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$ 150.925.374**	**$ 159.097.829**	**$ 167.995.459**	**$ 177.703.055**	**$ 188.348.096**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ 1.351.424**	**$ 13.431.783**	**$ 27.448.977**	**$ 43.665.941**	**$ 62.560.734**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -5.256.909**	**$ 6.823.450**	**$ 24.485.644**	**$ 43.665.941**	**$ 62.560.734**
Impuestos			$ -		$ 6.058.938	$ 16.891.398
Utilidad Neta		**$ -5.256.909**	**$ 6.823.450**	**$ 24.485.644**	**$ 37.607.002**	**$ 45.669.336**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 273.009.861
Capital de trabajo	45.277.612					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 63.457.612**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -63.457.612**	**$ 1.351.424**	**$ 13.431.783**	**$ 27.448.977**	**$ 37.607.002**	**$ 318.679.196**
Flujo Acumulado	**$ -63.457.612**	**$ -62.106.188**	**$ -48.674.405**	**$ -21.225.428**	**$ 16.381.574**	**$ 335.060.771**

VAN	$177.609.671
TIR	51%

Flujo de caja con disminución de ingresos 10% y aumento de costos 20%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$ 235.902.494	$ 267.277.526	$ 302.793.823	$ 342.995.850	$ 388.712.056
Costos de Venta		$ 91.228.032	$ 103.361.360	$ 117.108.421	$ 132.683.841	$ 150.330.792
Margen Bruto		**$ 144.674.462**	**$ 163.916.166**	**$ 185.685.401**	**$ 210.312.009**	**$ 238.381.264**
Marketing		$ 35.385.374	$ 40.091.629	$ 45.419.073	$ 51.449.378	$ 58.306.808
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$ 150.925.374**	**$ 159.097.829**	**$ 167.995.459**	**$ 177.703.055**	**$ 188.348.096**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ -6.250.912**	**$ 4.818.337**	**$ 17.689.942**	**$ 32.608.954**	**$ 50.033.168**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -12.859.245**	**$ -1.789.997**	**$ 14.726.609**	**$ 32.608.954**	**$ 50.033.168**
Impuestos			$ -			$ 9.569.306
Utilidad Neta		**$ -12.859.245**	**$ -1.789.997**	**$ 14.726.609**	**$ 32.608.954**	**$ 40.463.861**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 241.891.697
Capital de trabajo	45.277.612					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 63.457.612**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -63.457.612**	**$ -6.250.912**	**$ 4.818.337**	**$ 17.689.942**	**$ 32.608.954**	**$ 282.355.558**
Flujo Acumulado	**$ -63.457.612**	**$ -69.708.524**	**$ -64.890.188**	**$ -47.200.245**	**$ -14.591.292**	**$ 267.764.267**

VAN	$132.511.957
TIR	41%

Flujo de caja con disminución de ingresos 10% y aumento de costos 30%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$ 235.902.494	$ 267.277.526	$ 302.793.823	$ 342.995.850	$ 388.712.056
Costos de Venta		$ 98.830.368	$ 111.974.807	$ 126.867.456	$ 143.740.828	$ 162.858.358
Margen Bruto		**$ 137.072.126**	**$ 155.302.719**	**$ 175.926.366**	**$ 199.255.022**	**$ 225.853.698**
Marketing		$ 35.385.374	$ 40.091.629	$ 45.419.073	$ 51.449.378	$ 58.306.808
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$ 150.925.374**	**$ 159.097.829**	**$ 167.995.459**	**$ 177.703.055**	**$ 188.348.096**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ -13.853.248**	**$ -3.795.110**	**$ 7.930.907**	**$ 21.551.967**	**$ 37.505.602**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -20.461.581**	**$ -10.403.443**	**$ 4.967.574**	**$ 21.551.967**	**$ 37.505.602**
Impuestos			$ -			
Utilidad Neta		**$ -20.461.581**	**$ -10.403.443**	**$ 4.967.574**	**$ 21.551.967**	**$ 37.505.602**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 224.207.314
Capital de trabajo	45.277.612					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 63.457.612**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -63.457.612**	**$ -13.853.248**	**$ -3.795.110**	**$ 7.930.907**	**$ 21.551.967**	**$ 261.712.916**
Flujo Acumulado	**$ -63.457.612**	**$ -77.310.860**	**$ -81.105.970**	**$ -73.175.063**	**$ -51.623.096**	**$ 210.089.820**

VAN	$92.593.262
TIR	32%

Flujo de caja con disminución 20% de ingresos y aumento 10% costos de venta

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$209.691.106	$ 237.580.023	$ 269.150.065	$ 304.885.200	$ 345.521.828
Costos de Venta		$ 74.333.952	$ 84.220.368	$ 95.421.677	$ 108.112.759	$ 122.491.756
Margen Bruto		**$135.357.154**	**$ 153.359.655**	**$ 173.728.388**	**$ 196.772.441**	**$ 223.030.071**
Marketing		$ 31.453.666	$ 35.637.003	$ 40.372.510	$ 45.732.780	$ 51.828.274
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$146.993.666**	**$ 154.643.203**	**$ 162.948.896**	**$ 171.986.458**	**$ 181.869.562**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ -11.636.512**	**$ -1.283.548**	**$ 10.779.492**	**$ 24.785.983**	**$ 41.160.509**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -18.244.845**	**$ -7.891.881**	**$ 7.816.159**	**$ 24.785.983**	**$ 41.160.509**
Impuestos			$ -			$ 412.513
Utilidad Neta		**$ -18.244.845**	**$ -7.891.881**	**$ 7.816.159**	**$ 24.785.983**	**$ 40.747.996**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 243.590.249
Capital de trabajo	44.098.100					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 62.278.100**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -62.278.100**	**$ -11.636.512**	**$ -1.283.548**	**$ 10.779.492**	**$ 24.785.983**	**$ 284.338.246**
Flujo Acumulado	**$ -62.278.100**	**$ -73.914.612**	**$ -75.198.160**	**$ -64.418.667**	**$ -39.632.684**	**$ 244.705.561**

VAN	$115.057.099
TIR	36%

Flujo de caja con disminución 30% de ingresos y aumento 10% costos de venta

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$ 183.479.718	$ 207.882.520	$ 235.506.307	$ 266.774.550	$ 302.331.599
Costos de Venta		$ 65.042.208	$ 73.692.822	$ 83.493.967	$ 94.598.665	$ 107.180.287
Margen Bruto		**$ 118.437.510**	**$ 134.189.698**	**$ 152.012.340**	**$ 172.175.885**	**$ 195.151.312**
Marketing		$ 27.521.958	$ 31.182.378	$ 35.325.946	$ 40.016.183	$ 45.349.740
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$ 143.061.958**	**$ 150.188.578**	**$ 157.902.332**	**$ 166.269.860**	**$ 175.391.028**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ -24.624.448**	**$ -15.998.880**	**$ -5.889.992**	**$ 5.906.025**	**$ 19.760.284**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -31.232.781**	**$ -22.607.213**	**$ -8.853.326**	**$ 5.906.025**	**$ 19.760.284**
Impuestos			$ -			
Utilidad Neta		**$ -31.232.781**	**$ -22.607.213**	**$ -8.853.326**	**$ 5.906.025**	**$ 19.760.284**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 118.126.363
Capital de trabajo	42.918.587					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 61.098.587**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -61.098.587**	**$ -24.624.448**	**$ -15.998.880**	**$ -5.889.992**	**$ 5.906.025**	**$ 137.886.647**
Flujo Acumulado	**$ -61.098.587**	**$ -85.723.035**	**$-101.721.915**	**$-107.611.907**	**$-101.705.882**	**$ 36.180.765**

VAN	$-16.469.351
TIR	7%

Flujo de caja con aumento costos de venta 20% y disminución de ingresos 10%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$ 235.902.494	$ 267.277.526	$ 302.793.823	$ 342.995.850	$ 388.712.056
Costos de Venta		$ 91.228.032	$ 103.361.360	$ 117.108.421	$ 132.683.841	$ 150.330.792
Margen Bruto		**$ 144.674.462**	**$ 163.916.166**	**$ 185.685.401**	**$ 210.312.009**	**$ 238.381.264**
Marketing		$ 35.385.374	$ 40.091.629	$ 45.419.073	$ 51.449.378	$ 58.306.808
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$ 150.925.374**	**$ 159.097.829**	**$ 167.995.459**	**$ 177.703.055**	**$ 188.348.096**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ -6.250.912**	**$ 4.818.337**	**$ 17.689.942**	**$ 32.608.954**	**$ 50.033.168**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -12.859.245**	**$ -1.789.997**	**$ 14.726.609**	**$ 32.608.954**	**$ 50.033.168**
Impuestos			$ -			$ 9.569.306
Utilidad Neta		**$ -12.859.245**	**$ -1.789.997**	**$ 14.726.609**	**$ 32.608.954**	**$ 40.463.861**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 241.891.697
Capital de trabajo	45.277.612					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 63.457.612**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -63.457.612**	**$ -6.250.912**	**$ 4.818.337**	**$ 17.689.942**	**$ 32.608.954**	**$ 282.355.558**
Flujo Acumulado	**$ -63.457.612**	**$ -69.708.524**	**$ -64.890.188**	**$ -47.200.245**	**$ -14.591.292**	**$ 267.764.267**

VAN	$132.511.957
TIR	41%

Flujo de caja con aumento costos de venta 20% y disminución de ingresos 20%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$209.691.106	$ 237.580.023	$ 269.150.065	$ 304.885.200	$ 345.521.828
Costos de Venta		$ 81.091.584	$ 91.876.765	$ 104.096.374	$ 117.941.192	$ 133.627.371
Margen Bruto		**$128.599.522**	**$ 145.703.258**	**$ 165.053.690**	**$ 186.944.008**	**$ 211.894.457**
Marketing		$ 31.453.666	$ 35.637.003	$ 40.372.510	$ 45.732.780	$ 51.828.274
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$146.993.666**	**$ 154.643.203**	**$ 162.948.896**	**$ 171.986.458**	**$ 181.869.562**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ -18.394.144**	**$ -8.939.945**	**$ 2.104.795**	**$ 14.957.550**	**$ 30.024.895**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -25.002.477**	**$ -15.548.278**	**$ -858.539**	**$ 14.957.550**	**$ 30.024.895**
Impuestos			$ -			
Utilidad Neta		**$ -25.002.477**	**$ -15.548.278**	**$ -858.539**	**$ 14.957.550**	**$ 30.024.895**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 179.487.883
Capital de trabajo	44.098.100					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 62.278.100**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -62.278.100**	**$ -18.394.144**	**$ -8.939.945**	**$ 2.104.795**	**$ 14.957.550**	**$ 209.512.777**
Flujo Acumulado	**$ -62.278.100**	**$ -80.672.244**	**$ -89.612.189**	**$ -87.507.394**	**$ -72.549.844**	**$ 136.962.933**

VAN	$46.802.559
TIR	23%

Flujo de caja con aumento de costos 20% y disminución de ingresos 30%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$ 183.479.718	$ 207.882.520	$ 235.506.307	$ 266.774.550	$ 302.331.599
Costos de Venta		$ 70.955.136	$ 80.392.169	$ 91.084.328	$ 103.198.543	$ 116.923.949
Margen Bruto		**$ 112.524.582**	**$ 127.490.351**	**$ 144.421.979**	**$ 163.576.007**	**$ 185.407.650**
Marketing		$ 27.521.958	$ 31.182.378	$ 35.325.946	$ 40.016.183	$ 45.349.740
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$ 143.061.958**	**$ 150.188.578**	**$ 157.902.332**	**$ 166.269.860**	**$ 175.391.028**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ -30.537.376**	**$ -22.698.227**	**$ -13.480.353**	**$ -2.693.853**	**$ 10.016.622**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -37.145.709**	**$ -29.306.560**	**$ -16.443.686**	**$ -2.693.853**	**$ 10.016.622**
Impuestos			$ -			
Utilidad Neta		**$ -37.145.709**	**$ -29.306.560**	**$ -16.443.686**	**$ -2.693.853**	**$ 10.016.622**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 59.879.053
Capital de trabajo	42.918.587					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 61.098.587**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -61.098.587**	**$ -30.537.376**	**$ -22.698.227**	**$ -13.480.353**	**$ -2.693.853**	**$ 69.895.675**
Flujo Acumulado	**$ -61.098.587**	**$ -91.635.963**	**$-114.334.190**	**$-127.814.543**	**$-130.508.397**	**$ -60.612.722**

VAN	$-77.653.577
TIR	-15%

Flujo de caja con 30% aumento de costos y 20% disminución de ingresos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$209.691.106	$ 237.580.023	$ 269.150.065	$ 304.885.200	$ 345.521.828
Costos de Venta		$ 87.849.216	$ 99.533.162	$ 112.771.072	$ 127.769.625	$ 144.762.985
Margen Bruto		**$121.841.890**	**$ 138.046.861**	**$ 156.378.992**	**$ 177.115.575**	**$ 200.758.843**
Marketing		$ 31.453.666	$ 35.637.003	$ 40.372.510	$ 45.732.780	$ 51.828.274
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$146.993.666**	**$ 154.643.203**	**$ 162.948.896**	**$ 171.986.458**	**$ 181.869.562**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ -25.151.776**	**$ -16.596.342**	**$ -6.569.903**	**$ 5.129.118**	**$ 18.889.281**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -31.760.109**	**$ -23.204.676**	**$ -9.533.237**	**$ 5.129.118**	**$ 18.889.281**
Impuestos			$ -			
Utilidad Neta		**$ -31.760.109**	**$ -23.204.676**	**$ -9.533.237**	**$ 5.129.118**	**$ 18.889.281**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 112.919.529
Capital de trabajo	44.098.100					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 62.278.100**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -62.278.100**	**$ -25.151.776**	**$ -16.596.342**	**$ -6.569.903**	**$ 5.129.118**	**$ 131.808.809**
Flujo Acumulado	**$ -62.278.100**	**$ -87.429.876**	**$-104.026.218**	**$-110.596.121**	**$-105.467.004**	**$ 26.341.806**

VAN	$-23.122.271
TIR	5%

Flujo de caja con aumento 30% de costos de venta y disminución de 30% de ingresos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		$ 183.479.718	$ 207.882.520	$ 235.506.307	$ 266.774.550	$ 302.331.599
Costos de Venta		$ 76.868.064	$ 87.091.517	$ 98.674.688	$ 111.798.422	$ 126.667.612
Margen Bruto		**$ 106.611.654**	**$ 120.791.004**	**$ 136.831.618**	**$ 154.976.128**	**$ 175.663.987**
Marketing		$ 27.521.958	$ 31.182.378	$ 35.325.946	$ 40.016.183	$ 45.349.740
Sueldo Personal		$ 94.400.000	$ 97.232.000	$ 100.148.960	$ 103.153.429	$ 106.248.032
Arriendo		$ 800.000	$ 824.000	$ 848.720	$ 874.182	$ 900.407
Electricidad		$ 7.200.000	$ 7.416.000	$ 7.638.480	$ 7.867.634	$ 8.103.663
Agua		$ 1.080.000	$ 1.112.400	$ 1.145.772	$ 1.180.145	$ 1.215.550
Gas		$ 720.000	$ 741.600	$ 763.848	$ 786.763	$ 810.366
Internet		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Telefonos Móviles		$ 1.200.000	$ 1.236.000	$ 1.273.080	$ 1.311.272	$ 1.350.611
Seguros		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Combustible		$ 4.620.000	$ 4.758.600	$ 4.901.358	$ 5.048.399	$ 5.199.851
Materiales de aseo		$ 960.000	$ 988.800	$ 1.018.464	$ 1.049.018	$ 1.080.488
Gastos varios/caja chica		$ 2.400.000	$ 2.472.000	$ 2.546.160	$ 2.622.545	$ 2.701.221
Total Gastos Administración y ventas		**$ 143.061.958**	**$ 150.188.578**	**$ 157.902.332**	**$ 166.269.860**	**$ 175.391.028**
Utilidad Sobre Flujo EBITDA		**$ -36.450.304**	**$ -29.397.574**	**$ -21.070.714**	**$ -11.293.732**	**$ 272.959**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333		
Intereses		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad		**$ -43.058.637**	**$ -36.005.908**	**$ -24.034.047**	**$ -11.293.732**	**$ 272.959**
Impuestos			$ -			
Utilidad Neta		**$ -43.058.637**	**$ -36.005.908**	**$ -24.034.047**	**$ -11.293.732**	**$ 272.959**
Depreciación		$ 6.608.333	$ 6.608.333	$ 2.963.333	$ -	$ -
Amortizaciones		$ -	$ -	0	0	0
		0	**0**	**0**	**0**	
Valor residual						$ 1.631.743
Capital de trabajo	42.918.587					
Camara de frío 3x3x2,5	3.890.000					
Desarrollo Página web transaccional	1.200.000					
Integración software ERP	800.000					
Camionetas carga refrigerada DFSK	7.290.000					
Adecuación infraestructura	5.000.000					
Total Inversión	**$ 61.098.587**					
Crédito						
Flujo Neto	**$ -61.098.587**	**$ -36.450.304**	**$ -29.397.574**	**$ -21.070.714**	**$ -11.293.732**	**$ 1.904.703**
Flujo Acumulado	**$ -61.098.587**	**$ -97.548.891**	**$-126.946.466**	**$-148.017.179**	**$-159.310.911**	**$-157.406.209**

VAN	$-138.837.803
TIR	