



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

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE
CREAR UN MODELO DE E-COMMERCE PARA LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA RETAIL BASADO EN EL MODELO DE LA EMPRESA
INTERNACIONAL RES**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESA**

ALEJANDRO CRISTIAN COLOMER SANHUEZA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CHRISTIAN ANDRE DIEZ FUENTES
PABLO MARTIN ANTORANZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE CREAR UN MODELO DE E-COMMERCE PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA RETAIL BASADO EN EL MODELO DE LA EMPRESA INTERNACIONAL RES

El proyecto tiene como finalidad determinar la factibilidad técnica, económica y estratégica de crear un modelo de e-commerce para la empresa Comercializadora Retail basado en el modelo de la empresa internacional Res, que permita obtener un resultado en venta en e-commerce de al menos M\$750.000 acumulado en 5 años desde su puesta en marcha considerando una tasa TIR mínima de 10%.

El proyecto analiza la empresa Comercializadora Retail, ubicada en la ciudad de Quilpué, V Región, rubro carnicería, considera la venta de sus productos complementarios, pretende crear un e-commerce en la empresa.

La propuesta estratégica es instalación de una sucursal en línea con dedicación exclusiva a la venta por esta vía, capturando clientes nuevos que hoy no puede atender por falta de capacidad física y tecnológica.

El diagnóstico realizado indicó que una de las debilidades de la empresa es el espacio físico de la tienda para operar con su actual proceso de delivery iniciado en junio 2020. Para ello, se propone implementar una sucursal exclusiva para el atender a sus clientes por medio nueva plataforma, basada en el modelo internacional Argentino Res.

Los resultados del estudio de mercado indica que los segmentos atractivos para la empresa son bajos y medios de la zona. En el e-commerce los segmentos más valorados son el segmento C3, C2 y el C1b. Estos son la oportunidad de mercado para el proyecto.

La creación estratégica de una sucursal e-commerce, con una página web (plataforma e-commerce), similar a la empresa Res, constituye una nueva línea de apoyo al negocio, que agrega un canal adicional de venta, con centro de costo independiente a la tienda tradicional, que genera valor agregado a través de la atención nuevos clientes.

La evaluación económica considera los flujos basados en el año 2020, con horizonte de evaluación de 5 años. Los supuestos y porcentajes de crecimiento estimados se basa los ingresos crecientes en el segundo semestre del año 2020. La inversión necesaria asciende a M\$12.840, más un capital de trabajo M\$18.469. La tasa de descuento es 11,4%, obteniendo un VAN M\$42.400 y una TIR 50,8%. Si bien la venta total acumulada proyecta en los 5 años es M\$683.573, utilizando criterios conservadores, es inferior al objetivo de M\$750.000.

Se concluye que el objetivo del proyecto no se cumple, por lo que no es factible, pero a pesar de eso es recomendable realizarlo y sus proyecciones son positivas, como se demuestra haciendo una simulación a un horizonte de evaluación de 7 y 10 años.

Se recomienda evaluar la implementación a plazos mayores a 5 años, con una mayor muestra en el estudio de mercado.

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a mi madre María Victoria, tío Roberto, hermana María José, hermanos Giuseppe y Vincenzo, quienes han sido pilares fundamentales, gracias a los profesores por guiarme y entregarme los conocimientos en este proceso.

Orgulloso de cursar mi magister en la Universidad de Chile.

Tabla de Contenido

1 INTRODUCCIÓN	1
2 OBJETIVOS	3
2.1 Objetivo general	3
2.2 Objetivos específicos	3
2.3 Resultados esperados	3
2.4 Alcance del tema	3
3. DIAGNÓSTICO	4
3.1. Análisis Comercializadora Retail	4
3.1.2. Análisis del modelo de negocio	4
Tabla N°1: Tipos de Negocios en el Comercio Minorista y sus características	6
3.1.3. Análisis de resultados	11
3.1.4. Análisis de clientes actuales e históricos	13
3.1.5. Análisis de sistemas y plataformas actuales de la empresa	14
3.2. E-Commerce	16
3.2.1. Tipos de e-Commerce	17
3.2.2. Ventajas y beneficios del e-Commerce	19
Tabla N°2: FODA Comercializadora Retail	80
3.3. Análisis del mercado	21
Tabla N°3: Censo 2017.	22
3.3.1. Benchmarking	27
3.4. Análisis de clientes	30
3.5. Análisis de la competencia	30
3.6. Análisis proveedores	33
3.7. Análisis del entorno	34
3.7.1. Contexto de la industria	35
3.7.2. Legal	36
3.8. Diagnóstico de la empresa	37
4 ANÁLISIS DEL MODELO INTERNACIONAL	39
4.1. Caracterización del modelo internacional	40
4.2. Identificación las variables del modelo internacional	43
4.3. Benchmarking entre la empresa Res y Comercializadora Retail	44

4.4. Conclusiones del análisis de variables.....	45
5 SÍNTESIS DE DIAGNÓSTICO ELABORADO A TRAVES DE UNA MATRIZ FODA POR SEGMENTOS	46
6. ESTRATEGIA	52
6.1. Definición mercado objetivo	53
6.2. Propuesta de valor	54
6.3. Estrategia de marketing digital.....	55
6.5. Estrategia de precios	56
6.6. Descripción modelo e-commerce de negocio	57
6.7. Implicancias internas en la estructura de la empresa.....	57
6.8. Definición de modelo de logística y distribución.....	58
6.9. Lineamientos de implementación.....	59
7 EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA	62
7.1. Análisis de flujos	63
7.2. Indicadores económicos.....	66
7.2.1. Tasa interna de retorno (TIR).....	66
7.2.2. Valor actual neto (VAN).....	67
7.3. Análisis de sensibilidad.....	68
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
9 BIBLIOGRAFIA.....	72
10 APÉNDICES/ANEXOS.....	74

Índice de tablas

Índice de tablas	V
Tabla N°1: Tipos de Negocios en el Comercio Minorista y sus características.....	6
Tabla N°2: Censo 2017.....	22
Tabla N°3: Evolución consumo por kilos tipos de carnes.	23
Tabla N°4: Evolución consumo por kilos carne de vacuno algunos países de Latinoamérica.	23
Tabla N°5: Censo 2017 en la comuna de Quilpué.....	28
Tabla N°6: Cálculo Mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo en la ciudad de Quilpué.	29
Tabla N°7: Encuesta hogares 2017 por GSE AIM (actualizados según Censo 2017).	30
Tabla N°8: Estimación por segmentos socioeconómico.....	30
Tabla N°9: Resumen cantidad de boletas emitidas por día en cada carnicería.	32
Tabla N°10: Comparativo de precio por kilo cortes de carnes de vacuno.	32
Tabla N°11: Segmentos Socioeconómico en la ciudad de Quilpué.	38
Tabla N°12: Comparativo entre Res y Comercializadora Retail.....	44
Tabla N°13: Caracterización de variables internacionales más relevantes para el modelo e-commerce.	45
Tabla N°14: Caracterización por cantidad por grupo familiar.	46
Tabla N°15: Análisis por segmento, instancia de compra.	47
Tabla N°16: E-commerce.....	47
Tabla N°17: Análisis por segmento sensibilidad de precios.	48
Tabla N°18: Variables Competitivas.	49
Tabla N°19: Variables Competitivas (tabulación).....	49
Tabla N°20: Segmentos Socioeconómico.	50
Tabla N°21: Matriz FODA segmentos.....	50
Tabla N°22: Información del Proyecto.	62
Tabla N°23: Tabla Flujo de Caja en (M\$).....	64
Tabla N°24: Estado de Resultado proyectado en M\$.	65
Tabla N°25: Flujo de caja sin financiamiento.	66
Tabla N°26: Inversión, flujos y TIR.	67
Tabla N°27: Inversión, flujos y VAN.	67
Tabla N°28: Cálculo VAN (perpetuidad).....	68
Tabla N°29: Análisis de sensibilidad.	68

Tabla N°30: Análisis Bidimensional (VAN (MM\$) versus Precio Promedio (\$/Kg) y Costo Variable Unitario (\$/Kg). Valores MM\$.....	101
Tabla N°31: Análisis Bidimensional (VAN (MM\$) versus Precio Promedio (\$/Kilogramo) y Consumo promedio anual por persona (Kilogramo/persona/año). Valores MM\$.	102
Tabla N°32: Análisis Bidimensional (VAN (MM\$) versus Precio Promedio (\$/Kilogramo) y Consumo promedio anual por persona (Kilogramo/persona/año).....	103
Tabla N°33: VAN (MM\$) versus Precio de Venta (\$/Kg) y Tasa de Descuento.	104
Tabla N°34: VAN (MM\$) versus Precio de Venta (\$/Kg) y Tasa de crecimiento del e-commerce en Comercializadora Retail	105
Tabla N°35: TIR versus Precio promedio carne de vacuno y consumo promedio de carne.	105

Índice de ilustraciones

Imagen N°1: Sistema de Comercialización de la carne bovina en Chile.....	5
Imagen N°2: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.	7
Gráfico N°1: Ventas Netas Comercializadora Retail.....	12
Gráfico N°2: Ventas Netas 2020 Comercializadora Retail BtoC y BtoB.	12
Gráfico N°3: Participación ventas Online sobre canal tradicional.	12
Gráfico N°4: Venta kilo de carne de vacuno año 2020.....	13
Gráfico N°6: Ticket Promedio Factura / Boleta 2020.	14
Gráfico N°7: Ticket Promedio año 2020.	14
Imagen N°3: Kilos aparente por habitante.	23
Imagen N°4: Porcentaje de hogares que declaran gasto por tipo de alimentos.....	24
Imagen N°5: Consumo per cápita de carnes en Chile.....	24
Imagen N°6: Análisis de Proveedores.	33
Imagen N°7: ¿Qué países comen más carne?.....	39

Índice de Anexos

Anexo N°1: Proyección e-commerce, escenario antes y después de COVID-19.	74
Anexo N°2: Variación de ventas del comercial físico versus online en marzo-abril 2020.....	74
Anexo N°3: eCommerce B2C en Chile (en MMUS\$).....	74
Anexo N°4: Participación del eCommerce en las ventas del comercio.....	75
Anexo N°5: Agentes del Sistema de comercialización de carne de vacuno en Chile.	75
Anexo N°6: Organigrama Comercializadora Retail.	76
Anexo N°7: Comercializadora Retail: Ventas 2019-2020.	77
Anexo N°8: Comercializadora Retail: Venta corte de carne de vacuno(kilos) por mes año 2020.	78
Anexo N°9: Comercializadora Retail: Número de transacciones año 2020.	79
Anexo N°10: Sistema Inteligente POS DIGI.	79
Anexo N°11: FODA Comercializadora Retail.	80
Anexo N°12: Valparaíso población total.	80
Anexo N°13: Caracterización de cortes de vacuno, Odepa.....	81
Anexo N°14: Estudio de Cadem: Cortes favoritos de los chilenos.	81
Anexo N°15: Preparación de carne por corte.	81
Anexo N°16: Encuesta.	82
Anexo N°17: Resultados de la Encuesta.	87
Anexo N°18: Referentes en Santiago.	91
Anexo N°19: Consumo mundial de carne de bovina por país (lbs.).....	92
Anexo N°20: Benchmarking carnicerías en Quilpué.....	92
Anexo N°21: Composición del Gasto del retiro del 10% de Pensiones.	93
Anexo N°22: Variación ventas algunas categorías (12 meses).	93
Anexo N°23: Carnicerías y Rotiserías.	93
Anexo N°24: Empresa RES.	96
Anexo N°25: Propuesta Nueva Sucursal E-Commerce.	98
Anexo N°26: Modelo Canvas Comercializadora Retail E-Commerce.....	100
Tabla N°27: Costos fijos en miles (M\$).	100
Anexo N°28: Rentabilidad empresa y mercado.	101
Anexo N°29: Análisis de sensibilidad.	101
Anexo N°30: Cuadro de flujo de caja 7 años.	106
Anexo N°31: Cuadro de flujo de caja 10 años.	107
Anexo N°32: Comparativo Proyecto 5, 7 y 10 años.....	107

1 INTRODUCCIÓN

La tecnología, el uso de internet y la aplicación de éstas, han modificado nuestros hábitos de consumo. Los avances mencionados, en los negocios han significado adaptaciones relevantes a este nuevo escenario.

El comercio minorista y las pymes a nivel nacional tuvieron que adaptar sus modelos, con fin de hacer frente a las consecuencias del estallido social en octubre 2019, seguido de la pandemia del Covid-19, considerando el e-commerce como una estrategia central que les ha permitido mantenerse en la industria. Actualmente el e-commerce representa una alternativa apropiada a las empresas, permitiendo mantenerse en sus respectivas industrias en momentos de inestabilidad social y económica. En relación a este escenario, el Centro Economía Digital Cámara de Comercio de Santiago publicó Tendencias del e-Commerce en Chile¹.

El comercio electrónico, e-commerce o comercio por internet o comercio en línea, es el intercambio de información (valor) a través de redes electrónicas, en cualquier etapa de la cadena de suministro, y puede tener lugar dentro de una organización, entre empresas y usuarios finales². Otra definición indica que es el intercambio de productos o servicios usando redes computacionales, específicamente Internet. Un término que se usa como sinónimo al hablar del e-commerce es el e-Business. El e-commerce puede realizarse a través de una variedad de aplicaciones: email, catálogos y carritos de compras, intercambio electrónico de datos (EDI), protocolo de transferencia de datos (FTP) y servicios web³.

Las ventas del comercio minorista online se incrementaron casi un 190% en doce meses durante la semana terminada el 19 de abril, muy por sobre la grave contracción que sigue afectando a las tiendas físicas, que llegó al -26% en igual período. Pese a ello, la intensidad del deterioro del comercio físico parece haber tocado fondo durante la segunda semana de abril, cuando tuvo una caída histórica del 36% en 12 meses⁴. La situación del e-commerce es totalmente distinta, y sigue describiendo una curva de crecimiento exponencial⁵, prácticamente triplicándose en relación al año previo, alimentado por la llegada de nuevos compradores y vendedores⁶, y actuando como canal casi exclusivo de compra en algunas categorías⁷.

Según el Índice de Ventas Online de la Cámara Nacional de Comercio (CNC), las compras online se han expandido a una tasa promedio de 30% en los últimos cinco años, y ya a fines de 2019 representaban un 7% de las ventas totales del comercio. Durante la pandemia, debido a la fuerte baja de la venta presencial al estar cerrados muchos locales, la participación del canal digital ha alcanzado hasta un 40% en algunas categorías, precisan en la CNC. Una vez superada la crisis sanitaria, estiman en el gremio, la penetración del e-commerce alcanzará entre 12% y 14% de las

¹ Ver Anexo N°1.

² Cámara de Comercio de Santiago, E-Commerce B2C en Chile, mapeando procesos y perfiles para el desarrollo del ecosistema digital, 2020.

³ <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-ecommerce/>

⁴ Ver Anexo N°2.

⁵ Ver Anexo N°3.

⁶ Ver Anexo N°4.

⁷ <https://www.ecommerceccs.cl/comercio-electronico-sigue-en-trayectoria-de-crecimiento-exponencial/>

ventas totales del comercio. Esto significa casi doblar la participación de las ventas online dentro del retail, algo que se esperaba sucediera en tres a cuatro años más⁸.

Las tiendas que poseen e-commerce tienen buena respuesta del consumidor, según la CCS el 60% de los chilenos considera relevante el acceso a los mejores precios y el 45% valora el ahorro de tiempo⁹.

En el rubro alimentos (2018) representó el 5% de las ventas online, pero es un segmento que tuvo un crecimiento del 127% con respecto al año anterior. La gran velocidad de su crecimiento asegura que adquirirá mayor participación en el corto plazo¹⁰.

El presente trabajo plantea analizar la factibilidad técnica, económica y estratégica de crear e-commerce en la empresa Comercializadora Retail rubro de alimentación carnicería, cerdo, pollo, quesería, fiambrería, lácteos y congelados; y algunos rubros de consumo masivo abarrotes, botillería entre otros, ubicada en la V región. Se trata de una empresa familiar del rubro carnicería con 20 años de experiencia en el mercado. Las tiendas están ubicadas en las varias ciudades de la V región, siendo la tienda de Quilpué la que representa mayor participación en ventas en relación a la cadena.

En relación a la incorporación del componente internacional del presente informe, se considerará como modelo a una empresa ubicada en uno de los países de mayor consumo de carnes en mundo, Argentina. La cadena “Res, tradición en carnes”, desarrolla su e-commerce en la ciudad de Buenos Aires. Sitio web de la empresa <https://www.res.com.ar/>.

La empresa inicio su operación online en desde Junio 2020, con resultados crecientes que ameritan la creación de un e-commerce basado en una plataforma basado en la empresa Res.

La decisión de crear e-commerce en la empresa en estudio, es una propuesta estratégica que puede tener gran impacto en ésta, permitiendo generar un valor a la empresa y una propuesta de valor agregado a sus clientes logrando alcanzar a nuevos clientes por medio de la plataforma.

Esta propuesta se evaluará económicamente, analizarán sus resultados y aporte de valor a la empresa

Mi motivación personal para realizar este proyecto tiene relación con mi experiencia profesional con más de nueve años en el rubro retail supermercados. Uno de mis desafíos profesionales es profundizar mis conocimientos en el área de e-commerce y convertirme en un asesor de proyectos relacionados en esta área.

⁸ <http://www.jec.cl/articulos/?p=140454>

⁹ <https://digitalgrill.cl/blog-performance-marketing/e-commerce-aumentado-ventas-online-chile>

¹⁰ <https://www.agenciadigital.cl/ecommerce-en-chile-crecimiento>

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Análisis de factibilidad técnica, económica y estratégica de crear un modelo e-commerce en la empresa Comercializadora Retail basado en el modelo de la empresa internacional Res, que permita obtener un resultado en venta en e-commerce de al menos \$750 millones acumulado en 5 años desde su puesta en marcha considerando una tasa TIR mínima de 10%.

2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación de la empresa.
- Realizar un análisis del modelo internacional.
- Realizar una síntesis estratégica con los principales elementos del diagnóstico.
- Diseñar una estrategia de creación y adaptación de e-commerce.
- Evaluar la factibilidad económica.

2.3 Resultados esperados

Se espera que la presente tesis entregue los resultados esperados en relación a los objetivos definidos con el fin de que la empresa Comercializadora Retail pueda crear un e-commerce basado en el modelo e-commerce internacional, generando de esta manera una ventaja competitiva frente a su competencia.

El e-commerce representa un nuevo canal de venta y entregará un valor agregado a sus clientes, complementando con su actual canal de ventas tradicional.

La factibilidad económica contiene un análisis de los flujos, indicadores económicos como son la tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN); y un análisis de sensibilidad que permite evaluar factibilidad del estudio.

2.4 Alcance del tema

La factibilidad de crear un modelo de e-commerce en la presente tesis incluirá un análisis interno y externo del rubro en la ciudad de Quilpué, donde se encuentra ubicada el local en estudio. Actualmente la empresa comercializa sus productos directamente al consumidor y a pequeños negocios de la zona.

En relación al componente internacional se realizará un análisis de un modelo e-commerce en la empresa Res, ubicada en la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Posteriormente, se identificarán las oportunidades en la empresa, considerándolas en la creación y adaptación del e-commerce.

Se propone crear una sucursal exclusiva para operar su e-commerce, cuyo objetivo es atender a sus clientes en el canal online.

3. DIAGNÓSTICO

En este capítulo se presenta: análisis de la empresa, concepto e-commerce, análisis de mercado, análisis de clientes, competencia, proveedores, entorno, industria y diagnóstico final.

3.1. Análisis Comercializadora Retail

La empresa Comercializadora Retail inició sus operaciones hace 20 años. Comenzó su negocio como una empresa carnicería la cual solo ofrecía carne de vacuno, equino, cerdo y pollos. En el año 2010, la empresa amplió su giro y modificó su modelo de negocios en rubros productos perecederos y no perecibles. El éxito del negocio le ha permitido abrir varias sucursales en la Quinta Región.

La tienda de Quilpué inició su operación en febrero del año 2019. Actualmente cuentan con sucursales en Villa Alemana, El Belloto, Limache, y Concón, destacando la próxima apertura de una tienda ubicada en la ciudad de Viña del Mar durante el año 2021.

Comercializadora Retail ofrece a sus clientes “los precios más bajos” al mercado al cual está orientado. El negocio está centrado en una carnicería tradicional. Uno de sus objetivos es generar cercanía con sus clientes, principalmente por la calidad en la atención y en la asesoría del personal que trabaja en la venta asistida. Cuenta experiencia y conocimiento de los cortes con fin de entregar el mejor servicio junto con la calidad de sus productos.

Los clientes buscan rapidez en el servicio, orientación en sus compras y una excelente atención en su venta asistida. La experiencia de compra en la tienda se debe mantener, su negocio tradicional. El canal online no debe interferir en la operación de la tienda.

En junio del año 2020, la empresa comenzó con su propuesta de delivery utilizando su WhatsApp Business y uso de sus redes sociales Instagram y Facebook.

La empresa ha logrado generar ingresos por medio de actual modelo, se evidencia oportunidades de mejora en la operación del negocio como en el uso de sus actuales herramientas digitales.

Existe interés de parte de sus clientes en utilizar este nuevo medio, sin embargo, el espacio físico y la sobrecarga de trabajo en algunos colaboradores permiten concluir que existe una necesidad de ampliar el negocio.

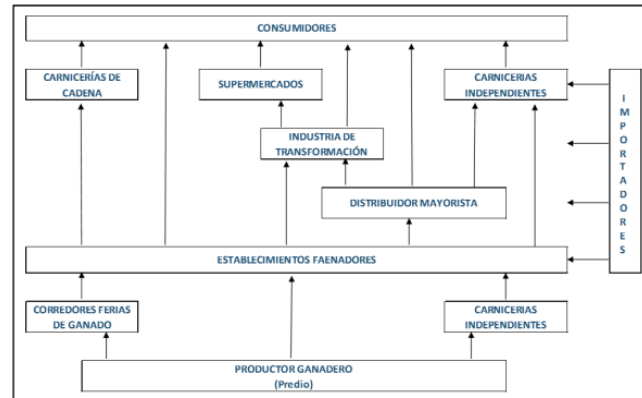
Se expondrá los resultados en ventas, las recomendaciones detectadas en el análisis interno de la empresa y las acciones que permitirán fortalecer la propuesta de valor de un nuevo canal de venta online basado en una evaluación económica del proyecto considerando todos los antecedentes.

3.1.2. Análisis del modelo de negocio

Previo al análisis del modelo de negocio de Comercializadora Retail es necesario hacer referencia al sistema de comercialización de carne de vacuno en Chile.

Para ello, se hace referencia a un estudio de la ODEPA, Oficina de estudios y Políticas Agrarias, El sistema de comercialización de la carne de bovina en Chile se presenta un diagrama de las actividades desde el productor hasta el consumidor final.

Imagen N°1: Sistema de Comercialización de la carne bovina en Chile.



Fuente: Sistema de Comercialización de la carne bovina en Chile, Artículo publicado en temporada agrícola N°10, ODEPA Segundo Semestre de 1997.

En la figura se muestra la secuencia de actividades que es preciso cumplir para llevar el producto carne bovina desde el productor al consumidor. Existen algunos flujos que no son recogidos por este diagrama, pero éstos serían excepciones y la norma se encuentra representada en este esquema. En él se incluye el consumo de carne fresca, pero existe un segundo mercado de carnes, que genéricamente se podrían llamar "procesadas", es decir, aquéllas que antes de llegar al consumidor final sufren alguna transformación. En este caso, existe otro eslabón: la "industria transformadora", integrado por empresas fabricantes de cecinas, restaurantes, empresas de alimentación, etc¹¹.

Los agentes que participan en el sistema son: Corredores de ganado, Ferias ganaderas, Plantas faenadoras, Carnicerías y Supermercados¹².

Las carnicerías y supermercados son abastecidos por los diferentes proveedores de carne en Chile.

El sistema de comercialización de la carne de bovina en Chile, indica que el comercio minorista está claramente diferenciado en varios tipos de negocios.

Las carnicerías es posible dividirlo en los subtipos: carnicería independiente y carnicería de cadena. Por otro lado, los supermercados en sus diferentes formatos y tamaños en superficie de área de venta.

¹¹ Sistema de Comercialización de la carne bovina en Chile, Artículo publicado en temporada agrícola N°10, ODEPA Segundo Semestre de 1997.

¹² Ver Anexo N°5.

Tabla N°1: Tipos de Negocios en el Comercio Minorista y sus características.

Tipos de Negocios en el Comercio Minorista y sus características						
	Superficie de área de venta	Área de influencia de cliente	Permanencia promedio del cliente	Superficie del Estacionamiento	Ubicación del ingreso al público	Ubicación producto
Carnicerías	Hasta 100 m ²	1 a 2 cuadras a la redonda	15 minutos	no	Generalmente centro de local	No Estratégica
Autoservicio Minimarket	80 a 200 m ²	Hasta 3 cuadras a la redonda	15 minutos	no	Por un costado	Estrategia horizontal
Supermercados tipos	300 a 700 m ²	Hasta 5 cuadras a la redonda	30 minutos	No o pequeña	Por un costado	Estrategia vertical
Grandes Supermercados	700 m ² a 3.000 m ²	Ilimitada	30 a 50 minutos	1 a 2 veces área de ventas	Costado y centro	Estrategia vertical
Hipermercados	3.000 a 10.000 m ²	Ilimitada	1 a 3 horas	1 a 2 veces el área de ventas	Costado y centro	Estrategia vertical / Horizontal

Fuente: Mercadoguía de la distribución comercial en América Latina.

Fuente: Sistema de Comercialización de la carne bovina en Chile, Artículo publicado en temporada agrícola N°10, ODEPA Segundo Semestre de 1997.

Comercializadora Retail pertenece al rubro de carnicerías independientes, cuyo origen es una empresa familiar.

De acuerdo a una entrevista realizada a los dueños de empresa, no cuentan con una misión y visión declarada. Indican que su objetivo es: “ofrecer los mejores productos a la comunidad a precios competitivos a todos sus clientes”.

En la relación a la visión de la empresa, los dueños indican que no hay una visión declarada en la empresa, se encargaron de la operación del negocio. Hoy sus dueños tienen clara necesidad de formalizar la misión y visión del negocio. Por ahora su objetivo de corto plazo es “mantener o mejorar la rentabilidad de la empresa en los próximos 5 años”, considerando los últimos eventos que han impactado el negocio como son el estallido social en octubre 2019 y la pandemia Covid-19 que se está desarrollando en actualmente a nivel mundial.

El organigrama actualizado de Comercializadora Retail se encuentra en el anexo¹³.

Las líneas de negocios de la empresa están divididas en dos grandes grupos. Productos perecederos y algunos rubros consumo masivo.

Productos perecederos: carne de vacuno, cerdo, pollo, pavo, equino, embutidos, lácteos, fiambrería y queso.

Productos de consumo masivo: algunos productos de abarrotes, botillería (bebidas y aguas) y carbón marca propia.

Por otro lado, la oferta incluye algunos productos importados, dependiendo de la disponibilidad de los proveedores, ofreciendo a sus clientes un amplio surtido de productos, diferenciándose de su

¹³ Ver Anexo N°6.

competencia directa, las carnicerías más importantes ubicadas en la ciudad de Quilpué, principalmente en el centro de la ciudad.

El actual modelo de negocio se centra en BtoC (Business to Customer) negocio al consumidor y, por otro lado, en febrero del año 2019 comenzaron a atender clientes BtoB (Business to Business), modelo de orientado entre venta entre negocios, atendiendo a restaurant en Viña del Mar y pequeños negocios ubicados en la ciudad de Quilpué.

Con el objetivo de realizar un análisis detallado del modelo de negocio de Comercializadora Retail, se utilizará las siguientes metodologías: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter y análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

a) **Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter**, sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas. Con las 5 fuerzas de Porter, las empresas pueden analizar y medir sus recursos. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades¹⁴.

Imagen N°2: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com

1.- Poder de negociación de los clientes: Si el mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa¹⁵. La clientela de la empresa en estudio está atomizada, por lo tanto, no se espera una organización por parte de los clientes y dado que no existe concentración entre ellos, la fuga o llegada de algún cliente específico no tiene un impacto significativo en las ventas de la empresa.

Los clientes poseen la información completa del mercado, permitiendo comparar precios, y productos y calidad en el servicio, reforzando el concepto de orientación al cliente.

2.- Rivalidad entre los competidores existentes: En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que ofrecen el mismo producto. Una empresa que destaca, a su

¹⁴ <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

¹⁵ <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

vez, presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector¹⁶.

El mercado es altamente competitivo en la ciudad. Algunos de ellos son grandes cadenas de carnicerías ubicadas en varias ciudades de Chile, otros focalizados en la V región, como en la metropolitana y finalmente, un competidor basado en un negocio familiar ubicado en el centro de la ciudad. Sólo un competidor trabaja con e-commerce, pero en otra zona (Santiago). Dada lo descrito anteriormente, se espera que la empresa Comercializadora Retail por medio de nueva estrategia se fortalezca por el e-commerce.

3.- Amenaza de nuevos competidores: Es una de las fuerzas más importantes y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas puede depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes¹⁷.

Dado que siempre probabilidad de ingreso de nuevos competidores en la zona, esto refuerza la necesidad de incorporar un e-commerce local que fortalezca la fidelización de su actual clientela.

Si bien es un riesgo que no puede eliminar, la estrategia presentada buscar mantener a clientes actuales y ampliar el mercado atendido, generando barreras a la entrada para nuevas empresas que pretendan iniciar actividad e-commerce en Quilpué.

Por otro lado, los principales competidores en zona (carnicerías tradicionales) podrían ser una amenaza si utilizan las aplicaciones de delivery disponibles en la zona.

4.- Poder de negociación con los proveedores: Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo¹⁸.

La empresa no tiene gran poder de negociación con los proveedores, pero se asegura de acceder a la mejor calidad de precio, dado que existen varias opciones para comprar. Se cotiza al mejor postor. Existe libertad para comprar a quién entregue las mejores condiciones para la empresa

5.- Amenaza de productos y servicio sustitutos: Por tradición de consumo en Chile, se privilegia el consumo de carne de vacuno. No afectaría el mercado objetivo.

Como servicio sustituto, se encuentra el servicio de e-commerce que actualmente tienen implementados algunas carnicerías en la región metropolitana. También es necesario destacar el servicio sustituto de compra supermercado online disponibles en la zona: Jumbo, Santa Isabel, Líder y Tottus.

De acuerdo a los antecedentes expuestos en el análisis, se concluye lo siguiente: bajo poder de negociación de los clientes, existe alta rivalidad entre los competidores, alta probabilidad de ingreso de nuevos competidores en la industria, bajo poder de negociación de los proveedores y

¹⁶ <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

¹⁷ <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

¹⁸ <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

amenazas de productos sustitutos en servicio de e-commerce de la competencia directa en rubro utilizando empresas externas que podrían atender su propuesta online por medio de las App de delivery disponibles en la zona y en el rubro supermercados por medio de su e-commerce.

b) Análisis FODA, también llamado análisis DAFO o DOFA, consiste en un proceso donde se estudian debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos:

A continuación, se desarrolla el análisis en Comercializadora Retail.

Análisis interno: Análisis de la estrategia, las personas que trabajan en la empresa, liderazgo, los recursos que tienen y los procesos. Dentro del análisis interno se analiza las fortalezas y las debilidades que tiene la empresa. Las fortalezas entregan las destrezas que tiene la empresa que la hacen diferente de sus competidores. Por el contrario, las debilidades nos mostrarán los factores que nos hacen quedar en una posición desfavorable respecto a nuestros competidores.

Análisis externo: Estudio del mercado, el sector y la competencia. Dentro del análisis externo, se estudia las oportunidades y las amenazas. Dentro de las posibilidades se debe tener en cuenta el posible futuro. Es decir, los nuevos mercados en los que tiene cabida la nuestra empresa. Y, las amenazas nos pueden alertar sobre los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de nuestra empresa¹⁹.

Fortalezas: La empresa cuenta con amplia experiencia en el rubro de carnicería en la ciudad de Quilpué. La empresa ha crecido con la ciudad y forma parte de ella. Su clientela ha sido participe de esta expansión que ha significado la apertura de cuatro sucursales en otras ciudades importantes de la quinta región. El éxito de su gestión le permite abrir prontamente una nueva tienda en la ciudad de Viña del Mar. Se estima su apertura a fines de Junio 2021.

La cultura de la empresa está basada en cliente. Atención personalizada a sus clientes. Este último deposita su confianza en el vendedor, además, se deja asesorar en cuanto al tipo de carne y preferencia en la preparación. Cuenta con personal calificado permitiendo ofrecer una buena atención y servicio a sus clientes.

La empresa cuenta con una base de clientes, la cual se ha incrementado durante los años de operación de la tienda. Se refleja en el resultado en ventas totales 42,7% (2019-2020). Ha iniciado su venta online por medio de sus redes sociales (Junio 2020). Se espera que esta clientela también sea la base para crear el e-commerce.

Los clientes aprecian la rápida capacidad de respuesta y de adaptación ante las estacionalidades en la demanda como ocurre en el mes septiembre y en las fiestas de fin de año.

La empresa ofrece productos adicionales a la carnicería. Venta de carbón marca propia, otras categorías de productos perecederos y productos de consumo masivo, representado un valor

¹⁹ <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>

agregado en su propuesta de valor. Básicamente entrega un surtido adicional a sus clientes en relación su competencia.

La empresa no está partiendo de cero en la relación a la creación del e-commerce, pues actualmente ya está trabajando a escala menor por medio de WhatsApp Business (WAB) y redes sociales en su delivery. En base a los resultados en los primeros 6 meses de operación de su venta online, la cual representa el 5,5% venta online sobre la venta de la tienda.

Actualmente el equipo cuenta con un bajo porcentaje de habilidades para aprender y manejar nuevas aplicaciones, lo cual implica capacitaciones al personal clave de empresa con el fin de facilitar su adaptación a la operación de este nuevo modelo de negocios. En términos de operacionales cuentan con una estructura la cual le ha permitido atender a sus clientes en este canal, pero sólo en bajos volúmenes, lo que apoya la necesidad de incorporar un e-commerce en mayor escala y más especializado.

Los clientes valoran el hecho que los socios estén siempre disponibles en las sucursales para atender sus necesidades especiales. (comerciales, operativas, financieras). Esto reforzará la comunicación e información al mercado de la implementación de la plataforma de venta online con la misma calidad en la atención, precio y calidad de las tiendas presenciales.

Oportunidades: El e-commerce representa una oportunidad a nivel estratégico para generar ingresos adicionales que complementen el resultado junto a su canal tradicional.

El foco de la competencia está centrado en el canal tradicional, representando una oportunidad de consolidarse en la zona como una carnicería que ofrece servicio en su canal tradicional y por medio del uso de tecnologías digitales, le permitirá crear un canal consolidado de ingresos para la empresa a través de su e-commerce.

La creación de e-commerce permite la posibilidad de llegar a una gran cantidad de consumidores por medio de campañas de marketing online que permitan de esta manera llegar a la audiencia objetivo. La venta por este medio ha comenzado en Junio del año 2020, segundo año de la operación de la tienda. En la zona no existen carnicerías que ofrezcan productos por este canal.

Debilidades: Actualmente la venta por medio del delivery ha crecido más de lo esperado y se ha transformado en una debilidad debido al espacio físico para trabajar en los pedidos generados por los clientes. La tienda no tiene opción de ampliación. Esta situación limita la cantidad de pedidos que puede abastecer en algunos días debido al aumento de la demanda por este canal. En promedio la tienda atiende 20 pedidos diarios generados el mismo día. Por otro lado, se identifica sobrecarga de trabajo en algunos trabajadores. Es por ello, que se propone abrir una sucursal enfocado para atender a su e-commerce.

Amenazas: La pandemia de Covid-19 y la actual situación económica que atraviesa nuestro país el cual puede repercutir en una disminución del consumo y provocar una disminución de clientes. Esto se evidencia en resultado en ventas, realizando un análisis comparativo por mes en octubre, noviembre y diciembre, baja la tendencia en crecimiento de dos dígitos a un dígito 2%, 6% y -2% en período mencionado. Excluye venta delivery 2020.

Si bien existen cadenas de supermercados que actualmente están operando en la zona por medio de e-commerce, se pretende mantener a la clientela traspasando la confianza que tiene en su carnicería habitual al e-commerce.

Las aplicaciones de delivery en la zona representan una amenaza relativa para la empresa dado que los principales competidores (carnicerías tradicionales) podrían implementar su e-commerce por medio de estas aplicaciones. Este refuerza nuevamente la necesidad de adelantarse en la creación de este nuevo modelo de negocio en la zona.

Como conclusión del análisis, la empresa tiene varias fortalezas, las cuales debe mantenerla diariamente en su operación. Los actuales clientes representan la base para crear e-commerce con proyección en el largo plazo. En relación a las debilidades, la empresa debe considerar a futuro ampliar el espacio de su operación con una nueva sucursal especializada en e-commerce para enfrentar eventuales estrategias comerciales de los principales competidores en la zona.

Conclusión de ambos análisis: La creación de e-commerce tiene varias implicancias a nivel estratégico y operacional. Es fundamental analizarlas con el fin de que ambos canales se pueden desarrollar en forma eficaz y eficiente. Para ello, será necesario separar la venta online del canal tradicional sugiriendo la operación de e-commerce en una nueva sucursal atendiendo 100% el delivery a sus clientes. Por otro lado, se propone mantener el pick up store o retiro en tienda de los pedidos generados en su canal online. Actualmente ha funcionado correctamente el retiro en tienda, sin embargo, será necesario evaluar cambios en el caso que aumenten los pedidos debidos principalmente a la restricción física de espacio que tiene la tienda.

3.1.3. Análisis de resultados

Para analizar los resultados de la empresa, se considera el resultado en ventas netas mensuales en año 2019 y 2020²⁰, ventas netas realizadas a negocios de la zona y clientes, participación de ventas online (delivery) en relación a la venta neta por mes y la venta kilo de carne de vacuno²¹, detallando los principales cortes vendidos por mes.

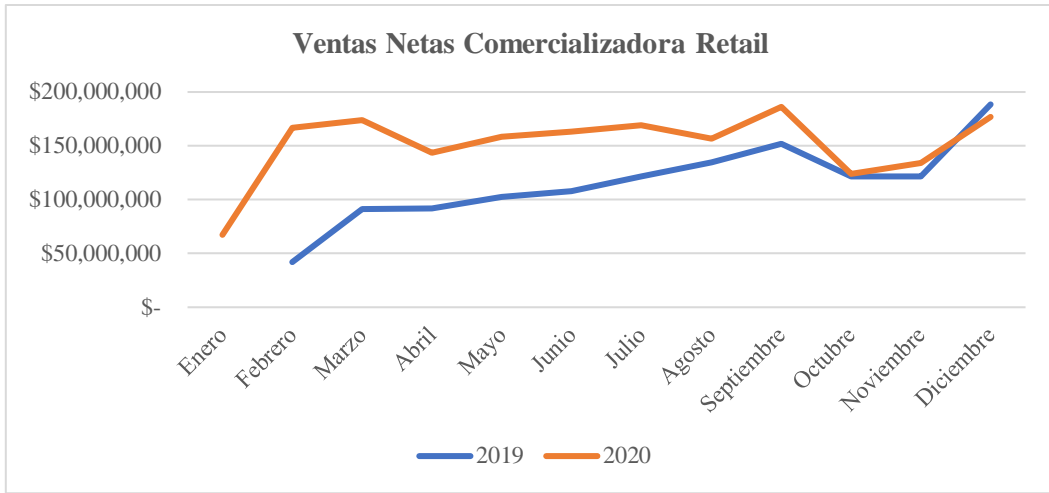
Algunos antecedentes a destacar de la empresa:

- En el mes de febrero 2019 se iniciaron las operaciones de la tienda.
- En el mes de junio del año 2020. la empresa comienza con su venta online por medio de WhatsApp Business (WAB) y teléfono. La venta online no representa un porcentaje de venta importante. El objetivo es crear una plataforma que permita vender los productos en forma online generando a la empresa incrementar sus ventas por este canal y alcanzar a su audiencia objetivo en forma online. Lo destacable es que existen clientes que mantienen sus compras en forma online, lo que implica el gran potencial que tiene este canal para la empresa.
- En el mes de febrero 2020 comenzó la venta a negocios de la zona.

²⁰ Ver Anexo N°7.

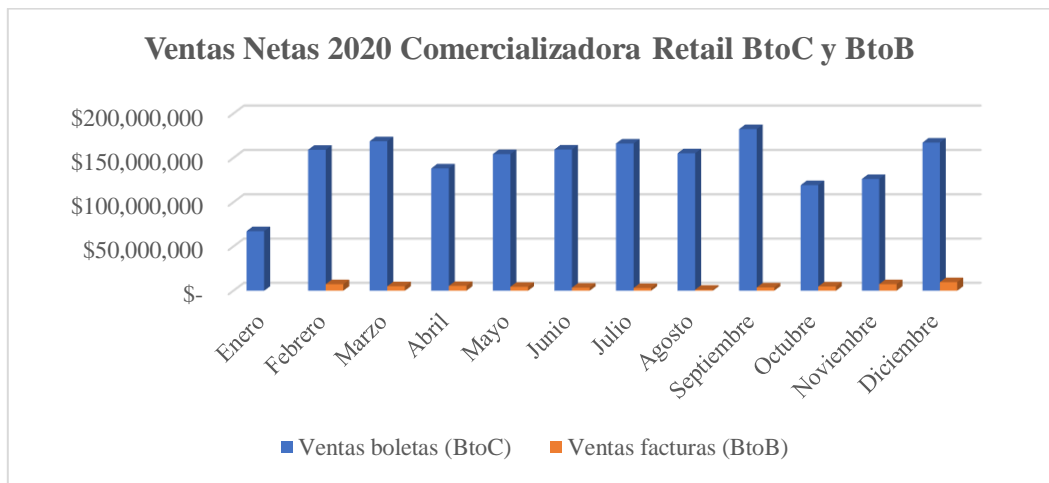
²¹ Ver Anexo N°8.

Gráfico N°1: Ventas Netas Comercializadora Retail.



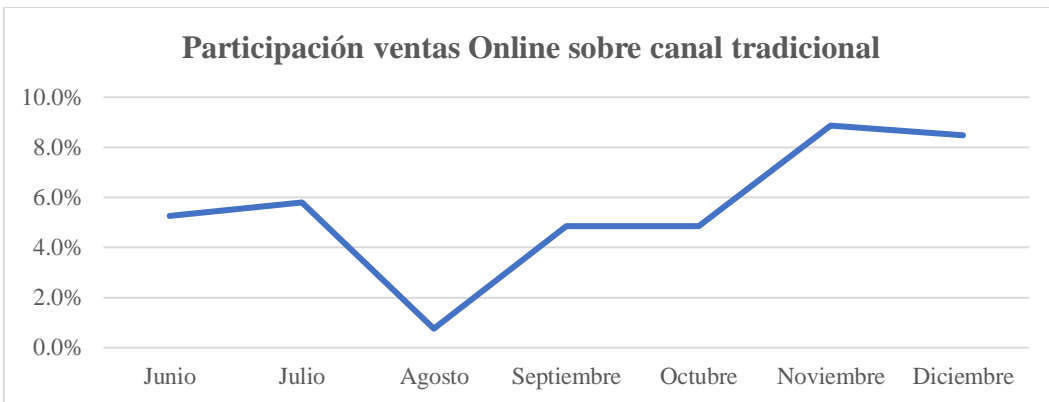
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°2: Ventas Netas 2020 Comercializadora Retail BtoC y BtoB.



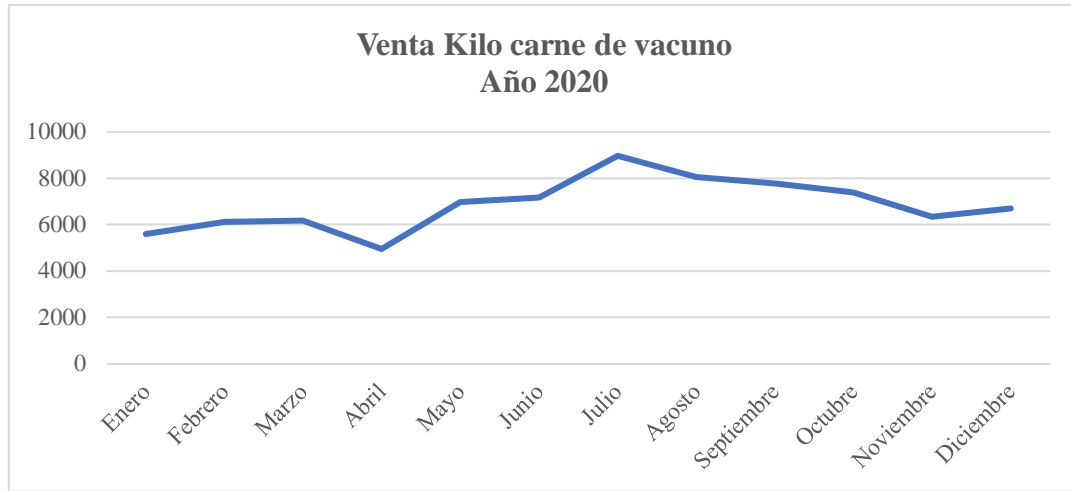
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°3: Participación ventas Online sobre canal tradicional.



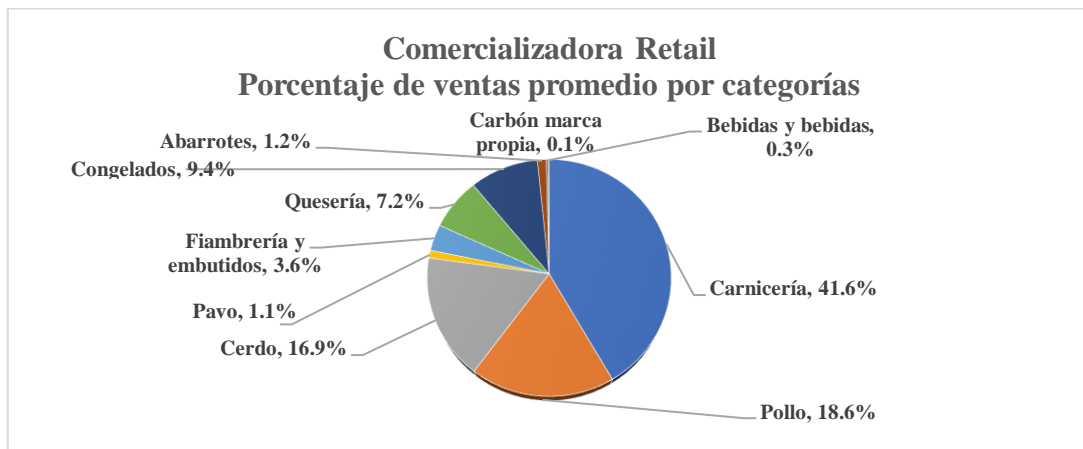
Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N°4: Venta kilo de carne de vacuno año 2020.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico N°5: Comercializadora Retail Porcentaje de ventas promedio por categorías.



Fuente: Elaboración propia.

3.1.4. Análisis de clientes actuales e históricos

Comercializadora Retail utiliza el software de administración IPOS, Intelligent POS DIGI, de IBM Business Partner.

La venta BtoB es queda registrada en el sistema. La encargada de sistema ingresa el RUT de cada cliente. Esto permite tener visibilidad de compras de productos y por cliente en el sistema. El aumento de venta se debe la gestión comercial que se ha realizado en las visitas en terreno a sus clientes, ofreciendo productos y precios atractivos.

Sin embargo, la venta BtoC no tiene visibilidad. Lo que se propone es utilizar el KPI ticket promedio o medio separando todas aquellas transacciones BtoB.

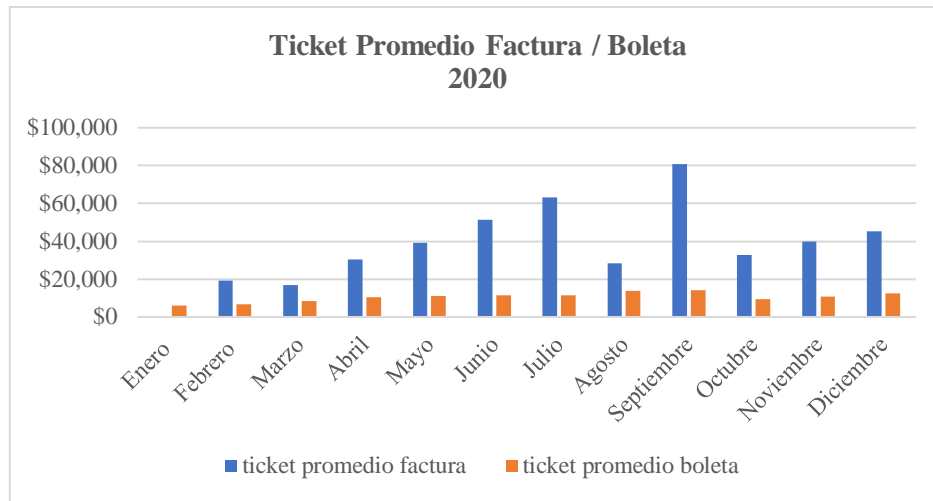
El cálculo del ticket medio consiste en dividir las ventas totales entre el número total de transacciones, debe ser siempre de un periodo concreto de tiempo. Normalmente podemos aplicar

este resultado de manera diaria, mensual o anual y por periodos concretos como son las fiestas o periodos promocionales²².

Ticket Medio = ventas / número de transacciones (tickets).

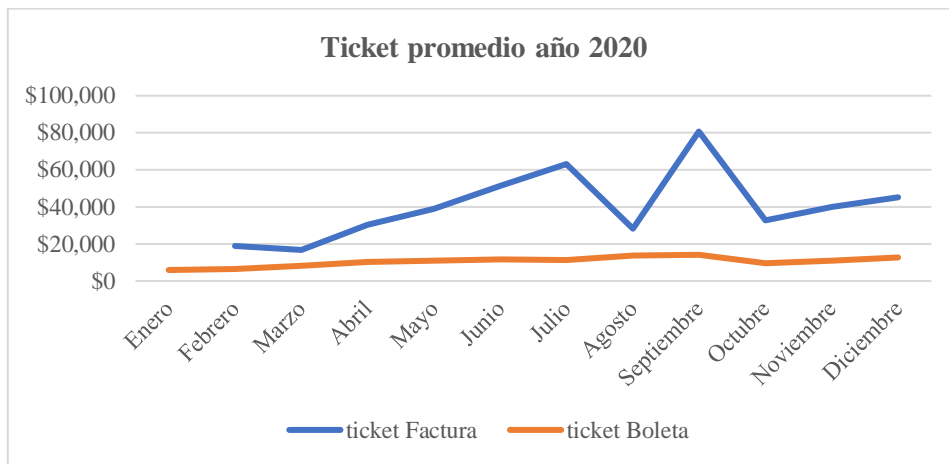
El ticket promedio venta negocio (factura) es mayor que el ticket de cliente (boleta). Este último representa en promedio 35% del ticket negocio. Sin embargo, las ventas a negocios representan en promedio 3% de la venta total de la tienda²³. El foco del negocio está en aumentar la venta al cliente.

Gráfico N°6: Ticket Promedio Factura / Boleta 2020.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°7: Ticket Promedio año 2020.



Fuente: Elaboración propia.

3.1.5. Análisis de sistemas y plataformas actuales de la empresa

²² <https://sell.emprendepyme.net/como-se-calcula-el-ticket-medio-de-compra.html>

²³ Ver Anexo N°9.

Comercializadora Retail tiene implementado el software de administración IPOS, Intelligent POS DIGI, de IBM Business Partner.

Comercial Pathros Distribuidora es la empresa proveedora del servicio. Su principal función es mantener el sistema de la empresa con el fin de que se realice la operación diaria en Comercializadora Retail.

Las características del sistema Intelligent POS DIGI se encuentran disponibles en el anexo J²⁴.

El sistema ofrece las siguientes funciones genéricas: Permite crear perfiles de usuario para restringir el acceso al sistema e identifique al responsable de cada operación. Mantiene la información en línea para consultas históricas. El sistema cuenta con menús intuitivos permitiendo exportar su información (vistas o datos) a excel u otros formatos estándar. Captura datos desde dispositivos móviles para tomas de inventario, órdenes de compra, emisión de flejes, etc. Permite realizar cargas masivas de información: (familias, artículos, clientes, etc.). Personaliza fácilmente los informes y reportes impresos, reciba actualizaciones automáticas vía Internet, traspase información a su sistema contable o administrativo haciendo uso de interfaces paramétricas y desarrolla informes y funcionalidades específicas para su empresa a bajo costo²⁵.

En relación a las entidades, permite visualizar información de la administración de clientes, proveedores, empleados, locales de venta, personalizar las formas de pago, implementar convenios y segregar los períodos de facturación. El sistema permite consultar en forma web. Una función importante para la empresa es la generación de informes de ventas: visibilidad por cliente, por hora, por tipo de convenio y por vendedor. El Sistema está enlazado con todas cajas en forma electrónica. Un cambio de precio se puede realizar a cualquier hora del día. Finalmente, el servidor se encuentra físicamente en la tienda.

Propuesta:

- El actual sistema IPOS permite extraer reportes de ventas. Se sugiere utilizar un estándar de reportes para las reuniones con fin de visualizar fácilmente los resultados. Permite comparar con los reportes anteriores.
- Implementar bitácora con la minuta de los principales puntos revisados en reunión. El objetivo es realizar seguimiento de las acciones con los temas tratados, permitiendo de esta manera monitorear los avances en los diferentes temas planteados en la reunión.
- La creación del e-commerce en la empresa es una nueva estrategia de la empresa. Para ello, será necesario evaluar el desempeño del nuevo canal. En base a las estrategias en marketing digital orientadas a mejorar los resultados como también realizar un análisis de la operación del negocio. En otras palabras, debe representar la misma importancia que su canal tradicional.
- La nueva sucursal debe contar con nuevo organigrama y será necesario un departamento de e-commerce que trabaje con el área de servicio al cliente como también con el community manager.

²⁴ Ver Anexo N°10.

²⁵ Intelligent POS DIGI, de IBM Business Partner. Documento proveedor Comercial Pathros Distribuidora.

Estos elementos permiten estandarizar la información disponible con objetivo de que la empresa tome decisiones en base a resultados, información y recursos reales.

3.2. E-Commerce

El uso de tecnologías digitales e información para crear valor, innova modelos de negocios y crear una cultura digital, donde la información está en el centro y al servicio de las personas y el negocio. Las tecnologías digitales cambian la forma de conectarse con el cliente (internos y externos) y cómo se les crea valor. Un impacto relevante y creciente es sobre la experiencia de compra esperada de los clientes y las alternativas online que crecen en el e-commerce²⁶.

El presente trabajo tiene por objetivo general crear e-commerce en la empresa Comercializado Retail tomando en consideración un modelo internacional de e-commerce en la empresa Res.

Para profundizar en este tema, es necesario definir que es e-commerce.

El e-commerce (electronic commerce en inglés)—también conocido como comercio electrónico, comercio por Internet o comercio en línea—consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de internet, tales como redes sociales y otras páginas web.

Originalmente, el término se aplicaba a la realización de transacciones mediante medios electrónicos tales como el intercambio electrónico de datos; sin embargo, con el advenimiento del Internet y del World Wide Web, a mediados de la década de 1990 comenzó a referirse principalmente a la venta de bienes y servicios a través de Internet, usando como forma de pago medios electrónicos tales como las tarjetas de crédito y nuevas metodologías, como el pago móvil o las plataformas de pago²⁷.

En otras palabras, se trata de un comercio que gestiona los cobros y pagos a través de medios electrónicos.

Otra definición, un e-commerce se puede definir como una tienda virtual. Un método de compraventa que utiliza Internet como medio para realizar transacciones y contactar con sus consumidores. No solo mediante una página web, sino también a través de las redes sociales. Estas suponen una fuente informativa con mucho impacto, y permiten acercarte y conocer más a tu público objetivo²⁸.

Otra interesante definición mencionada anteriormente, el comercio electrónico, e-commerce o comercio por internet o comercio en línea, es el intercambio de información (valor) a través de redes electrónicas, en cualquier etapa de la cadena de suministro, y puede tener lugar dentro de una organización, entre empresas y usuarios finales²⁹.

²⁶ Curso E-Commerce y Omnicanalidad, Pontificia Universidad Católica Escuela de Administración, Fundamentos de E-Commerce, Profesor Hernán Palacios.

²⁷ https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_electrónico

²⁸ <https://www.iebschool.com/blog/comercio-online-ecommerce/>

²⁹ Cámara de Comercio de Santiago, E-Commerce B2C en Chile, mapeando procesos y perfiles para el desarrollo del ecosistema digital, 2020.

Comercializadora Retail creará su e-commerce basado en una plataforma que permita a sus clientes solicitar sus pedidos y su realización y posterior despacho desde su nueva sucursal especializada en e-commerce, considerando el modelo internacional de Res que ha sido probado con éxito en uno de los principales países consumidores de carne Argentina.

Res ha realizado apertura de sucursales a pesar de la situación económica, política y sanitaria que atraviesa el vecino país.

3.2.1. Tipos de e-Commerce

Debido a las numerosas necesidades del mercado, las técnicas empleadas en e-commerce se adaptan día a día para satisfacer a cada una de las partes involucradas en la compra-venta de productos y servicios.

Atendiendo a esta diversidad, e incluyendo el tipo de modelo de negocio, se habla de tipos de e-commerce en función de:

- 1.- Finalidad: de acuerdo al tipo de transacción que se emplee.
- 2.- Objeto: en relación al tipo de producto o servicio que se oferte.
- 3.- Plataforma: en función de la plataforma en la que se opere. (Marketplace).
- 4.- Destinatario: según a quién destinemos el producto o servicio, que puede ser otra empresa, el consumidor o cliente final, los empleados de la propia empresa, etc., se empleará un modelo de negocio u otro³⁰.

1.- Tipos de eCommerce según finalidad.

De acuerdo a la finalidad del comercio electrónico, encontramos dos categorías marcadamente diferenciadas: las ventas privadas o colectivas y las subastas.

1.1.- Ventas privadas o colectivas: Los usuarios se agrupan para obtener un alto volumen de unidades de compra que les otorgue un descuento máximo, siguiendo la clásica regla: cuanto más demanda tenga un producto, más bajo será el precio.

En definitiva, los usuarios se agrupan para obtener volúmenes grandes de productos con fin de disminuir el precio³¹.

1.2.- Subastas: Los usuarios se agrupan para obtener un alto volumen de unidades de compra que les otorgue un descuento máximo, siguiendo la clásica regla: cuanto más demanda tenga un producto, más bajo será el precio.

2.- Tipos de eCommerce según objeto

De acuerdo al objeto, podemos clasificar los e-commerce en tres tipologías:

³⁰ <https://observatorioecommerce.com/tipos-de-e-commerce/>

³¹ <https://asymmetrics.com.mx/blog/que-es-e-commerce/>

2.1.- De productos: Se basa en el producto existente y se distribuye según sus características. Tiene las siguientes subcategorías de productos

2.1.1.- Etailer: En esta clasificación, solo se vende online, con un stock propio, o por un sistema de dropshipping. Aquí se incluyen los marketplaces, sitios de ventas online de diversos productos, marcas reconocidas, fabricantes y proveedores³².

2.1.2.- Click & Mortar: Tipo de comercio electrónico que combina las opciones de venta online y offline. Surge de la transformación de comercios retail tradicionales, que abren un nuevo canal. Esta opción permite grandes posibilidades de multicanalidad.

La distribución multicanal es un sistema que utiliza varios canales para vender sus productos. Puede abarcar dos tipos:

- Canales no digitales (tiendas físicas, centros de llamadas, catálogos, puerta a puerta, etc).
- Canales digitales (computadores, smartphones, tabletas, televisores conectados, etc).

2.1.3.- Etailer & Espacio. Se basa en las ventas online personalizadas. En esta opción se emplean productos que deben adaptarse a un espacio determinado y que deben hacerse a la medida del cliente.

2.2.- De servicios: Esta variedad de e-commerce ofrece soluciones basadas en el cloud computing e incluye los productos intangibles. La mayoría de estos servicios suelen llevarse a cabo a través de una página web y, en la mayoría de los casos, son licencias que cumplen una determinada función.

2.3.- De contenidos: Numerosos negocios online ofrecen información, música, cursos, videos, ebooks, entre muchos otros. Estos productos se han convertido en un eje central de la estrategia de los e-commerce, permitiendo abrir un amplio canal de posibilidades.

3.- Tipos de eCommerce según plataforma: Esta alternativa de los tipos de e-commerce se ejecuta en función del canal que se utilice. Esta se distribuye en:

3.1.- Social eCommerce: es el comercio electrónico basado en una red social como Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, entre otras.

3.2.- Mobile eCommerce: Incluye las transacciones comerciales que se realizan mediante dispositivos móviles como smartphones y tablets.

4.- Tipos de eCommerce según destinatario

Existen seis tipos de e-commerce, siendo cuatro de ellos los más comunes:

B2B: Business to Business (de negocio a negocio). La operación comercial mediante entre dos empresas online, sin la intervención de clientes finales. Se trata de una modalidad propia de prácticas como la externalización. En ocasiones, el B2B permite una reducción de errores, aumenta la eficiencia en la venta y en la relación comercial.

³² <https://emprendedoresynegocios.com/tipos-de-e-commerce/>

B2C: Business to Consumer (negocio a consumidor). Es el más conocido de los tipos de e-commerce y es mayormente utilizado en tiendas online. Se lleva a cabo entre la empresa y el interesado en adquirir un producto o servicio. Algunas de sus ventajas son: Los clientes acceden a tu tienda de manera rápida y cómoda, los precios y servicios se actualizan constantemente; y el soporte para el cliente es directo y eficaz

C2C: Consumer to Consumer (consumidor a consumidor). Se basa en transacciones que se dan entre una persona que ofrece un producto o servicio de manera indirecta a otra. Por ejemplo, las empresas de consumo colaborativo, **trueques o artículos de segunda mano** se enmarcan en esta metodología. Este proceso permite la reutilización de recursos, la reducción de costos y la comunicación directa entre el empresario y el consumidor. Entre sus puntos fuertes, destacan: Permite reutilizar productos, reduce el precio, es posible conseguir productos únicos y mayor rentabilidad y alcance³³.

C2B: Consumer to Business (consumidor a negocio). Este modelo permite que los usuarios vendan sus productos o servicios a empresas interesadas en su propuesta. Esto se ve en páginas web cuyos dueños anuncian sus servicios, o en los negocios de compra venta y empeño. Además, este método facilita ahorrar tiempo, realizar trámites rápidos y confiables y hacer un respaldo electrónico.

B2E: Business to Employee (negocio a empleado). Todo lo que una empresa ofrece directamente a sus empleados a través de Internet entra dentro de esta categoría. Se trata de un portal donde existen recursos disponibles de la empresa, como trámites para los empleados. Se utiliza como medio de motivación para los trabajadores y para facilitar los trámites y la comunicación interna corporativa³⁴.

G2C: Government to Consumer (gobierno a consumidor): Este se ejecuta cuando un gobierno, sea cual sea su denominación, permite que sus ciudadanos realicen transacciones online.

En relación a los tipos de e-commerce mencionado, Comercializadora Retail cumplirá con las siguientes características en el proyecto de creación de e-commerce. De acuerdo a su objeto Click & Mortar, según el tipo de eCommerce realizará ventas por medio de Social eCommerce, principalmente sus campañas y Mobile eCommerce a través de su plataforma web. Finalmente, de acuerdo a su destinatario, principalmente B2C, Business to Consumer (negocio a consumidor).

3.2.2. Ventajas y beneficios del e-Commerce

Las principales ventajas y beneficios del e-commerce son las siguientes:

1.- Alcance global. La mayor y más importante ventaja del comercio electrónico es que permite que una empresa o individuo llegue al mercado global. Satisface las demandas del mercado

³³ <https://emprendedoresynegocios.com/tipos-de-e-commerce/>

³⁴ <https://observatorioecommerce.com/tipos-de-ecommerce/>

nacional e internacional, debido que sus actividades comerciales ya no están restringidas por límites geográficos³⁵, permitiendo abrir nuevas oportunidades de negocio.

2.- Es capaz de reducir o incluso eliminar por completo a los intermediarios, facilitando la venta de productos, lo que posibilita ofrecer a los clientes unos precios más competitivos frente a canales de distribución tradicionales.³⁶

3.- Abierto las 24 horas. Incluso las restricciones de tiempo son inexistentes mientras se llevan a cabo negocios, debido que el comercio electrónico le permite a uno realizar transacciones comerciales las 24 horas del día e incluso en días festivos y fines de semana. Esto a su vez aumenta significativamente las ventas y los beneficios³⁷.

4.- Establecimiento de mapas de bases de datos con el desarrollo de una micro segmentación de los mercados, lo que redundaría en un mejor conocimiento de la conducta de cada consumidor, así como en el desarrollo del marketing relacional y la fidelización de clientes³⁸.

5.- Internet brinda la posibilidad de recibir información de parte de los clientes, ayudando a percibir las nuevas exigencias e intereses que surgen en el mercado, el cual están en constante cambio. Por medio del comportamiento de compra online, es posible comprender las necesidades y hábitos de compra. En definitiva, e-commerce permite conocer a los clientes. Se puede extraer información relevante para la toma de decisiones³⁹.

Por otro lado, es necesario hacer referencia a las desventajas del e-commerce:

1.- La “Usabilidad” de las nuevas tecnologías, lo que puede provocar el rechazo al uso por parte de algunas personas.

2.- Gran cantidad de información presente en Internet, lo que, constituyendo una ventaja obvia, también dificulta la comparación de ofertas por parte del consumidor, dificultando la toma de decisiones. En general, la dificultad de navegar por la red y el acceso a la información específica puede traducirse en una pérdida de tiempo por parte del consumidor.

3.- Dificultad de evaluar la fiabilidad de vendedor o del comprador en una relación electrónica, así como la desconfianza del consumidor sobre las transacciones y los medios de pago.

4.- Preferencia del consumidor por ver y tocar los productos, probarlos, etc., así como el alto componente social de algunas actividades comerciales, unido a la preferencia del comprador por tratar directamente con el vendedor.

5.- Marco legal de las transacciones en Internet.

³⁵ <https://canarias-digital.com/ventajas-y-desventajas-del-comercio-electronico/>

³⁶ Daniel Alejandro Hernandez Mejía y Gerardo Mendoza Flores. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Informática Administrativa. Ecatepec de Morelos, Estado de México. Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM ECATEPEC, 2018, 39 h.

³⁷ <https://canarias-digital.com/ventajas-y-desventajas-del-comercio-electronico/>

³⁸ <https://canarias-digital.com/ventajas-y-desventajas-del-comercio-electronico/>

³⁹ <https://connectamericas.com/es/content/los-beneficios-del-e-commerce>

- 6.- Barreras tecnológicas por saturación de Internet y falta de accesos de usuario con suficiente capacidad, lo que provoca que la capacidad de los sistemas de telecomunicaciones se vea saturada, con la consiguiente limitación de velocidad.
- 7.- Mayores costes en relación al material informático, sistemas de seguridad y en conexión.
- 8.- Menor comunicación entre vendedor y consumidor.
- 9.- Ataques cibernéticos, como hackers crackers, robo de identidad, robo de efectivo.
- 10.- Sitios Fraudulento o sitios de procedencia cuestionable⁴⁰.

Estas debilidades serán estudiadas y consideradas en el siguiente capítulo para asegurar la compra de los clientes y reforzar la confianza genera en la tienda presencial.

De acuerdo a los antecedentes expuestos, en términos generales la venta online de Comercializadora Retail, por medio de aplicación WhatsApp y redes sociales, permite concluir las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas: Incremento en la venta de la tienda por medio la venta online Junio-diciembre representó 5,5% y en diciembre 8,5% de la venta. Esta operación permite llegar a nuevos clientes.

La empresa cuenta con una clientela por este medio, conoce a la empresa y sus productos de calidad y, por otro lado, cada mes ha logrado atender a nuevos clientes. Representa un pilar para el e-commerce.

La creación de su plataforma permitirá a sus clientes comprar las 24 horas del día y, por otro lado, permite alcanzar un mayor número de clientes por medio la optimización de su página utilizando las herramientas disponibles en el navegador de Google. (Google Ads).

Desventajas: El espacio físico es muy limitado para operar dentro de la tienda. No permite aumentar el número de pedidos. Esto se resuelve con la creación de la nueva sucursal especializada

Se concluye que el canal online representa una estrategia para la empresa para generar ingresos adicionales, alcanzar nuevos clientes y además ofrecer sus productos complementarios que potencian la propuesta de valor de la empresa con el resto de sus productos.

En el anexo se presenta un análisis FODA de Comercializadora Retail⁴¹.

En el capítulo evaluación económica se analizarán todas variables mencionadas con el propósito de evaluar el proyecto en base a la información disponible.

A continuación, se realizará el estudio de mercado en base a una encuesta realizada.

3.3. Análisis del mercado

Para iniciar el análisis del mercado, es necesario hacer referencia al consumo de alimentos y al consumo de carne per cápita en Chile, categorías de carne, descripción de carnes, tamaño del

⁴⁰ <https://canarias-digital.com/ventajas-y-desventajas-del-comercio-electronico/>

⁴¹ Ver Anexo N° 11.

mercado (población de Quilpué) y definición de muestra para realizar una encuesta que permita iniciar un estudio de mercado.

Quilpué se ubica en la Provincia de Valparaíso⁴², en la región del mismo nombre. Pertenece al Distrito Electoral N°12 y a la 5ª Circunscripción Senatorial Quinta Interior o Quinta Cordillera. Tiene una superficie de 537 km²⁴³.

De acuerdo al el CENSO del año 2017, indica que la comuna de Quilpué tiene una población de 151.708 habitantes, 56.851 viviendas⁴⁴. Proyectando una población de 167.085 habitantes para el año 2020.

Tabla N°2: Censo 2017.

Grupo de Edad	2017	Quilpué	País
0 a 14	27.908	18,4%	20,05
15 a 29	34.294	22,6%	23,37
30 a 44	28.985	19,1%	21,05
45 a 64	38.275	25,2%	24,13
65 o más	22.246	14,7%	11,4
	151.708		

Fuente: Plan de salud Comunal 2020.

De acuerdo a la caracterización educacional y económica de Chile, La región de Valparaíso se caracteriza por presentar una gran cantidad de distritos de nivel Educacional y Económico, “Bajo” y “Medio Bajo”, los que se concentran principalmente en las provincias de Petorca y San Felipe, los cuales, por su marcado carácter rural, presentan los menores valores en los niveles de educación y acceso a bienes materiales, tratándose de distritos rurales pobres y muy pobres. En cuanto a las provincias restantes, Los Andes, Quillota, San Antonio e Isla de Pascua, presentan una alta concentración de distritos censales de categoría “Medio Bajo”, principalmente aquéllos de carácter eminentemente rural, apareciendo distritos de nivel “Medio” en las ciudades de Los Andes, San Felipe, Quillota, Villa Alemana y Quilpué, además en estas dos últimas ciudades podemos apreciar un par de distritos de nivel “Medio Alto”⁴⁵.

La tasa de crecimiento de la población, tiene relación con el volumen de consumo de carne de vacuno, considerando la preferencia a nivel nacional, nuestra tradición y el resultado de la encuesta que indicar % preferencia en la muestra.

De acuerdo a un estudio estimaciones y proyecciones a nivel regional de la población de Chile 2002-2035, realizada por Instituto Nacional de Estadísticas (INE), proyecta 21.137.769 habitantes en el país para año 2035. Estimando 10.424.918 hombres (49,3%) y 10.712.851 mujeres (50,7%)⁴⁶.

⁴² Ver Anexo N°12.

⁴³ <https://www.subdere.gov.cl/división-administrativa-de-chile/gobierno-regional-de-valparaíso/provincia-de-marga-marga/quilpué>

⁴⁴ <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R05>

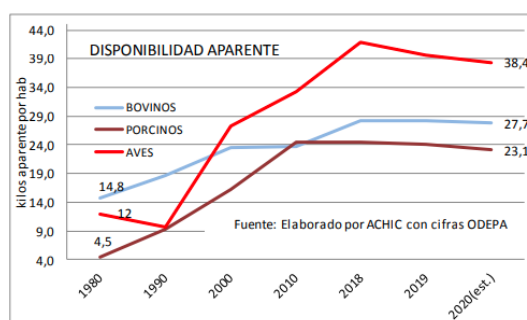
⁴⁵ La caracterización educacional y económica de Chile, BCN informe, Biblioteca Nacional de Chile.

⁴⁶ Estimaciones y Proyecciones a Nivel Regional de la Población de Chile 2002-2035 Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

La región de Valparaíso albergaría a un poco más de 2 millones de residentes. La región de Valparaíso está conformada por nueve provincias, siendo la comuna de Marga Marga, específicamente la comuna de Quilpué, ciudad en donde se centra el estudio. Se proyecta un aumento de la población en toda la región.

A continuación, se presenta un cuadro evolución del consumo de carne elaborado por ACHIC con cifras de la ODEPA⁴⁷. El consumo de carne de vacuno se ha mantenido constante en los últimos tres años.

Imagen N°3: Kilos aparente por habitante.



Fuente: Elaborado por ACHIC con cifras de ODEPA.

Tabla N°3: Evolución consumo por kilos tipos de carnes.

	Bovinos	Ovinos	Porcinos	Aves	Otras	Total
1980	14,8	1,00	4,50	12,00	0,90	33,2
1990	18,7	0,60	9,20	9,60	0,80	39,0
2000	23,4	0,48	16,30	27,30	0,60	68,1
2010	23,6	0,20	24,40	33,30	0,40	81,9
2018	28,3	0,21	24,40	42,20	0,40	95,6
2019	28,2	0,21	24,10	40,10	0,40	93,0
2020	27,8	0,19	22,90	38,70	0,40	90,0

Fuente: Elaborado por ACHIC con cifras de ODEPA.

Con el fin de complementar el estudio, se presenta la siguiente tabla la cual destaca datos sobre la expectativa de consumo de carne de vacuno Chile hasta el año 2026, en términos per cápita (kg por habitante por año), según datos de la OCDE.

Tabla N°4: Evolución consumo por kilos carne de vacuno algunos países de Latinoamérica.

Año	Argentina	Variación	Brasil	Variación	Chile	Variación	Paraguay	Variación	Uruguay	Variación
2018	40,85	-	26,41	-	17,84	-	25,43	-	43,13	-
2019	40,10	-1,8%	26,11	-1,1%	17,81	-0,2%	25,49	0,2%	43,26	0,3%
2020	39,74	-2,7%	26,00	-1,6%	17,84	0,0%	25,72	1,1%	43,45	0,7%
2021	39,43	-3,5%	26,13	-1,1%	17,92	0,4%	26,09	2,6%	43,72	1,4%
2022	38,44	-5,9%	26,21	-0,8%	18,03	1,1%	26,54	4,4%	44,12	2,3%
2023	38,10	-7,0%	26,16	-0,9%	18,11	1,5%	26,86	5,6%	44,42	3,0%
2024	37,57	-8,0%	26,03	-1,4%	18,20	2,0%	27,26	7,2%	44,75	3,8%
2025	37,57	-7,8%	26,02	-1,5%	18,26	2,4%	27,57	8,4%	45,02	4,4%
2026	37,67	-7,7%	26,17	-0,9%	18,27	2,4%	27,88	9,6%	45,17	4,7%

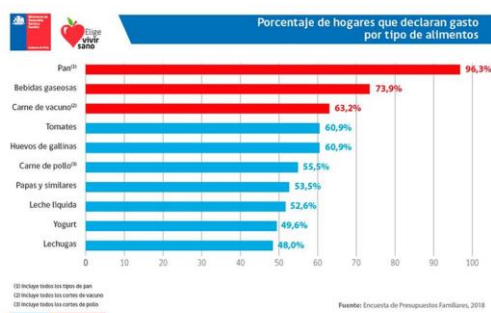
Fuente: <http://www.farmnews.com.br/mercado/expectativa-de-consumo-de-carne/>

⁴⁷ Ver Anexo N° 13.

Si bien el consumo de carne de vacuno por habitante por año no es el mismo que lo estimado por ODEPA, se puede concluir que se proyectará un aumento en 0,43 kilos per cápita entre el año 2020 y 2026, representado consumo de 28,23 kilos por habitante por año.

En relación al consumo de alimentos, el pan, las bebidas gaseosas y la carne de vacuno son los productos más comprados por los chilenos. Así lo indicó la última versión de la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares, en 2018. El 96,3% de los hogares declaró haber realizado gasto en algún tipo de pan, 73,9% declaró haber realizado gasto en algún tipo de bebida gaseosa y 63,2% en carne de vacuno. Según los datos recopilados por la encuesta, en promedio las familias en Chile destinan el 18,7% de sus gastos a alimentación. El primer quintil de ingresos gasta 28,9% en alimentación, mientras el quinto quintil destina 11,5%. Los ítems a los cuales se destina más porcentaje del gasto en alimentación son carne (20,2%), pan, cereales y masas (18,3%) y hortalizas (11,5%)⁴⁸.

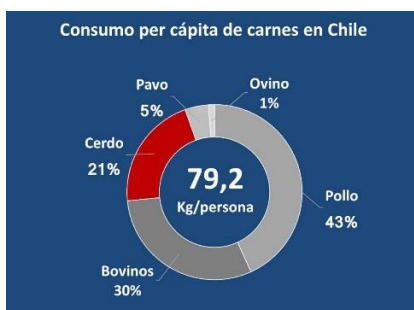
Imagen N°4: Porcentaje de hogares que declaran gasto por tipo de alimentos.



Fuente: <https://www.latercera.com/nacional/noticia/pan-bebidas-carne-vacuno-elige-vivir-sano-lanza-nueva-campana-da-conocer-los-alimentos-mas-comprados-los-chilenos/998556/>

Por otro lado, según la Asociación Gremial de Productores de Cerdos de Chile, Asprocer, en 2018 el consumo per cápita de carnes en Chile fue de 79,2 kilos por persona, divididos en: 1 % ovino, 43% pollo, 30% bovinos, 21% cerdo y 5% pavo⁴⁹.

Imagen N°5: Consumo per cápita de carnes en Chile.



Fuente: <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2020/05/11/produccion-carnes-consumo.html>

⁴⁸ <https://www.latercera.com/nacional/noticia/pan-bebidas-carne-vacuno-elige-vivir-sano-lanza-nueva-campana-da-conocer-los-alimentos-mas-comprados-los-chilenos/998556/>

⁴⁹ <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2020/05/11/produccion-carnes-consumo.html>

El departamento de Información Agraria ODEPA ha categorizado los cortes de vacuno. Existen cinco categorías para tipificar la carne de bovino, determinadas principalmente por la edad y la grasa del animal (Nch 1306.Of2002. Canales de Bovinos – Definiciones y Tipificación).

V: Proviene de animales jóvenes, como novillos, toritos y vaquillas de hasta 4 dientes permanentes.

C: Proviene de novillos y vacas de hasta 3,5 años (6 dientes permanentes)

U: Corresponde a vacas adultas, bueyes, toros, torunos (ocho dientes permanentes o animales de categorías anteriores con pequeñas contusiones)

N: Corresponde a todos los animales que no cumplen con los requisitos de las categorías anteriores, excepto los terneros, o los que presentan contusiones de mayor grado.

O: Incluye a terneros con un máximo de 9 meses de edad.

En las primeras dos letras se espera que la carne sea más blanda y jugosa, ya que proviene de animales más jóvenes –novillos y vaquillas- que las posteriores. La categoría N se caracteriza por ser generalmente carne de uso industrial. De cada parte del animal se obtienen diferentes cortes, cada uno de los cuales es aprovechado para diferentes preparaciones, según sus atributos. A continuación, se presenta una caracterización de los cortes de vacuno incluidos en los sondeos de precios al consumidor realizado semanalmente por ODEPA⁵⁰.

La Oficina de Estudios y Políticas Agrarias Odepa ha descrito los cortes de vacuno.

Un reciente estudio de Cadem, arrojó que lo cortes favoritos de los chilenos⁵¹.

ODEPA ha publicado un cuadro resumen en relación a la preparación de la carne⁵².

Los canales de venta de la carne de venta minorista en la zona son las carnicerías y los supermercados en sus diferentes formatos. La elección de un canal u otro, dependerá del tipo de consumidor, instancia de compra, presupuesto, entre otras variables. Las carnicerías, en términos generales, representan una propuesta más económica que los supermercados, rapidez en el proceso de compra. Los supermercados representan la comodidad de comprar todos los productos en el mismo lugar. El consumidor requiere más tiempo en su proceso de compra. En relación a las carnicerías, el proceso es más simple y sencillo, el comprador confía en la atención y recomendación del carnicero. En términos generales, la fidelización se va reforzando por medio de experiencias previas que aportan seguridad y confianza.

El estudio de la demanda comienza con la encuesta detallada en el anexo⁵³. Para ello, se consideró un universo representado el Censo realizado el año 2017. El tamaño de la muestra corresponde a 311 encuestados y se utilizó la plataforma Google Form.

⁵⁰ Caracterización de los cortes de vacuno, Unidad de consumidores – Unidad Noticias de Mercado Departamento de Información Agraria. Odepa.

⁵¹ Ver Anexo N°14.

⁵² Ver Anexo N°15.

⁵³ Ver Anexo N°16.

Los objetivos del estudio son:

- ✓ Conocer la frecuencia de compra en relación a las instancias de compra de carne de vacuno.
- ✓ Conocer las preferencias de los encuestados en relación a la compra.
- ✓ Conocer las preferencias de las carnicerías en la zona.
- ✓ Identificar los principales atributos de las carnicerías.
- ✓ Realizar un testeo de precios canal e-commerce de una carnicería.

El alcance es identificar la percepción del e-commerce de las carnicerías. La encuesta está estructurada en ocho partes:

I Consumo carne.

II Preferencia de corte de carne y tipos de productos en carnicería.

III Compra y tipos de carne.

IV Carnicería: Mercado en la ciudad.

V Atributos de la carnicería.

VI e-Commerce / Comercio Electrónico.

VII Testeo de Precio online.

VIII Información general (caracterización del encuestado).

A continuación, se detalla la caracterización de los encuestados:

La muestra realizada, 37% de la muestra corresponde a género masculino y 63% género femenino. La distribución del rango etario predomina entre 26 y 35 años (35,7%), seguido entre 36 y 45 años (24,8%). Entre 45 años y 55 años (14,8%).

El grupo familiar destaca 4 personas (31,5%) y sobre 5 personas (27,3%). En relación a la etapa en la vida de los encuestados destacan soltero con hijos (31,8%) y casado con hijos (30,2%).

Respecto a su nivel educacional, enseñanza media (37,9%), superior universitaria (27,7%) y técnico superior (25,7%).

Finalmente, en relación al ingreso promedio del hogar, destaca Grupo C3 (22%), Grupo D (19,6%) y Grupo E (19,94%). Estos tres segmentos representan el 61,5% de la muestra⁵⁴.

Las principales conclusiones del estudio son:

- 1.- Las preferencias en el consumo de carne de vacuno está centrado en el consumo familiar (versus otras instancias).
- 2.- La mayor preferencia de compra de carne vacuno está en los supermercados. Luego en las carnicerías.
- 3.- Existe indiferencia en lugar de compra carne de vacuno versus la compra habitual de canasta de alimentos.
- 4.- La mitad de los encuestados realizar su compra en carnicerías.
- 5.- Existe amplia preferencia por carne corte nacional categoría V.

⁵⁴ Ver Anexo N°17.

- 6.- Los cortes de las parrillas son 54,7% de las preferias de preparación.
- 7.- La preferencia por compra directo en el mesón 44,1% prefiere la carne empaquetada en el momento de atención (mesón) y 30,2% en formato al vacío.
- 8.- El 80% de los consumidores valora la oferta de productos complementarios.
- 9.- La carne de vacuno es la preferida por el consumidor (74,6%).
- 10.- 72% de las preferencias de los consumidores están centradas en las tres principales carnicerías de Quilpué.
- 11.- Los atributos más valorados por el consumidor son: tipos de carnes, surtido, formato de la carne de vacuno, calidad producto disponible y precio conveniente. La opción de venta online y medios de pagos son atributos que deben ser potenciados.
- 12.- 87,1% no ha comprado carne de vacuno en forma online.
- 13.- 92% ha comprado carne de vacuno en el canal presencial.
- 14.- 54,3% estaría dispuesto a utilizar el servicio delivery.
- 15.- 59,2% representa una respuesta favorable respecto a la opción de compra online y retiro en tienda.
- 16.- 37,6% de los consumidores ha comprado de carne de vacuno online utilizando como medio de pago la tarjeta de débito o crédito.
- 17.- 83,9% indica que no ha comprado carne de vacuno vía redes sociales.
- 18.- La compra online es altamente sensible al precio. A menor precio mayor probabilidad de compra en forma online (66,6%).

3.3.1. Benchmarking

Se propone realizar benchmarking de las carnicerías ubicada en la ciudad de Santiago que ofrecen servicio online, con el objeto es identificar las variables de interés para el proyecto.

Las empresas seleccionadas son siete⁵⁵:

- 1.- El carnicero, <https://elcarnicero.cl/>
- 2.- La Carnicería Online, <https://carniceriaonline.cl/>
- 3.- Carnes a Domicilio, <https://www.carnesadomicilio.cl/>
- 4.- Carnes Productor, <https://www.carnesproductor.cl/>
- 5.- Tondia Premier Meat, <https://premiermeat.cl/>
- 6.- ProCarne, <https://www.procarne.cl/>

⁵⁵ Ver Anexo N°18.

7.- Meatme, <https://meatme.cl>

Conclusiones del benchmarking:

- 1.- Es necesario analizar lo que otras empresas han desarrollado en la industria en relación a la operación y cómo han utilizado las herramientas digitales.
- 2.- Los aspectos técnicos deben ser considerados en la creación de la plataforma para la empresa.

3.3.2. Mercado potencial

De acuerdo a un documento elaborado por la Oficina Comercial de Chile en Washington DC junto a ProChile, Ministerio de relaciones Exteriores, se elaboró un ranking mundial del consumo de carnes rojas en el mundo⁵⁶.

Mientras que Estados Unidos es el mayor consumidor de carnes rojas en el mundo (más de 25 mil millones de lbs. durante 2016), a nivel per cápita en se encuentra en el cuarto lugar con 35,9 kg. anuales, siguiendo a Uruguay, Argentina y Hong Kong⁵⁷.

De acuerdo a las cifras expuestas en el informe, Chile consume 23,8 kg. Esta cifra está relacionada con el estudio de la Asociación Gremial de Productores de Cerdos de Chile, Asprocer, en 2018. El consumo per cápita de carnes en Chile fue de 79,2 kilos por persona, dividido en bovinos 30% representando 23.76 kilos per cápita. El presente análisis incluye a todas las personas (mayores de 15 años) con decisión de compra de acuerdo a las cifras del Censo 2017 en la comuna de Quilpué.

Tabla N°5: Censo 2017 en la comuna de Quilpué.

Edad por grandes grupos (años)	Hombre	Mujer	Total
0-14	14.336	13.572	27.908
15-64	48.234	53.206	101.449
65+	9.073	13.165	22.238

Fuente: INE, Censo 2017.

De acuerdo a la encuesta hogares 2017 por GSE AIM (actualizados según Censo 2017), comunas auto representadas encuesta CASEN, fuente: AIM-INE.

A continuación, se analiza el segmento de mercado, mercado potencial, mercado disponible y finalmente el mercado efectivo.

Segmento de mercado: El segmento de mercado atendido por la carnicería es la siguiente:

Geográfico: Comuna de Quilpué.

Edades: 15 a mayores de 65 años. De acuerdo al Censo 2017, $101.449 + 22.238 = 123.163$

Nivel socioeconómico: Consumo de carne de vacuno transversal a todas las clases sociales. La encuesta muestra detalle de consumo por nivel socioeconómico.

⁵⁶ Anexo N°19.

⁵⁷ PMP/ Carne Ovina y Bovina en Estados Unidos/ Agosto 2018.

Estilo de vida: Tradición chilena en el consumo de carne de vacuno.

Mercado Potencial: El mercado potencial es el conjunto de personas que pertenecen al segmento que se ha definido, y al que puede llegar un producto o servicio. Son aquellos que necesitan o podrían necesitar el producto o servicio general que queremos ofrecer. Comprende a las personas que en la actualidad consumen el producto o servicio general que se quiere ofrecer, también a aquellos que en la actualidad no consumen, pero si están necesitando el producto o servicio y no encuentran, y, además, a las personas que en la actualidad no consumen pero que en el futuro podrían consumir⁵⁸. De acuerdo al Censo 2017, $101.449 + 22.238 = 123.687$.

Mercado Disponible: El mercado disponible es una parte del mercado potencial y está formada por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad de comprar el producto o servicio, pero no solo de tipo general, sino con características más específicas⁵⁹. En base a la encuesta, 97,6% consume carne de vacuno: $123.163 \times 97,6\% = 120.594$.

Mercado Efectivo: El mercado efectivo es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad de comprar un producto o servicio aún más específico que el correspondiente al mercado disponible. Además de la necesidad específica, tienen intención de comprar el bien o servicio que ofrece el nuevo negocio⁶⁰. De acuerdo al estudio de mercado, 50,5% prefiere comprar en carnicería y 49,5% prefiere comprar en supermercados. $120.594 \times 50,5\% = 60.900$ consumidores.

Mercado Objetivo: El mercado objetivo o mercado meta es una parte del mercado efectivo que la empresa se fija como meta a ser alcanzada en un tiempo determinado. En otras palabras, que con los recursos y esfuerzos de la empresa se espera captar a esta cantidad de personas⁶¹. De acuerdo al análisis de mercado, Comercializadora Retail cuenta con un 15 % participación de mercado. $60.705 \times 15\% = 9.135$ clientes de la tienda. En siguiente cuadro, se detallan los cálculos y los criterios utilizados con el fin de mostrar cómo se logra obtener los datos, logrando el resultado del mercado efectivo de la carnicería en la ciudad de Quilpué.

Tabla N°6: Cálculo Mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo en la ciudad de Quilpué.

	Variable Utilizada	Identificación del dato	criterio utilizado	Estimación
Mercado Potencial	Censo 2017	Edad sobre 15 años	decisión de compra (Edad Grandes Grupos)	123.687
Mercado Disponible	Encuesta	97,6% consume carne de vacuno	mercado potencial (resultado mercado potencial) X 97,6%	120.594
Mercado Efectivo	Encuesta	50,5% prefiere comprar carne de vacuno	mercado objetivo (resultado mercado efectivo) x 50,5%	60.900
Mercado Objetivo	Encuesta	15% participación de mercado	mercado objetivo (resultado mercado efectivo) x 15%	9.135

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la encuesta realizada, 54% de los consumidores realizan sus compras semanalmente, y 25% en forma quincenal.

⁵⁸ <https://plandenegociosperu.com/2020/02/mercado-potencial-disponible-efectivo-y-objetivo/>

⁵⁹ <https://plandenegociosperu.com/2020/02/mercado-potencial-disponible-efectivo-y-objetivo/>

⁶⁰ <https://plandenegociosperu.com/2020/02/mercado-potencial-disponible-efectivo-y-objetivo/>

⁶¹ <https://plandenegociosperu.com/2020/02/mercado-potencial-disponible-efectivo-y-objetivo/>

Tabla N°7: Encuesta hogares 2017 por GSE AIM (actualizados según Censo 2017).

	E	D	c3	c2	c1b	ca1	ab	Total
Valparaíso+ Viña del Mar	26.115	75.756	57.256	28.338	17.910	19.984	3.031	228.390

Fuente: AIM-INE.

Se calcula la población por segmentos en la región de Valparaíso y en la ciudad de Quilpué considerando la información del Censo 2017. La siguiente tabla muestra la estimación por segmentos socioeconómico.

Tabla N°8: Estimación por segmentos socioeconómico.

		E	D	c3	c2	c1b	ca1	ab	total
	Quilpué	17.347	50.321	38.032	18.824	11.897	13.274	2.013	151.708
Población	Mayores de 15 años (18%)	14.224	41.263	31.186	15.435	9.755	10.885	1.651	124.401
				56.377					

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo la información, se excluirá menores de 15 años en proporción en cada segmento, con el fin de identificar el número de clientes que conforman los segmentos atractivos para el proyecto. Esta información será incluida en el estudio económico.

3.4. Análisis de clientes

La segmentación por tipo de clientes se realiza por medio de las siguientes características.

Geográfico: global, continente, país, ciudad provincia, local, geolocalización y tamaño de mercado. En general, clientes y consumidores están ubicados en la ciudad de Quilpué.

Demográfico: edad, género, renta, educación, profesión cargo y composición del hogar. Clientes con características variadas.

Conductual: Comportamiento de compra (Customer Journey), comportamiento frente a los canales digitales, tipo de canal digital, uso de dispositivos y uso de mail. En general, el comportamiento de compra se realiza en tienda. En relación a las ventas online, existe un bajo porcentaje de venta vía WhatsApp Business (WAB) y redes sociales, principalmente en facebook. (análisis con la muestra definitiva de las encuestas).

Estilos de vida: En general, clientes que se ocupan de cumplir su presupuesto en alimentación, buscando precios bajos y, por otro lado, algunos clientes compran cantidades más altas de productos para realizar asados junto a sus familias y amigos. Por tal motivo, las ventas de la tienda tienen un incremento principalmente en los días viernes y sábados.

3.5. Análisis de la competencia

Los principales competidores en la ciudad de Quilpué: Don Pedro Carnes, Doña Carne, Santa Ana, Carnes Darc y Carnes Genovesa.

A continuación, se detalla las principales características de los competidores⁶²:

Don Pedro Carnes, calidad, tradición, economía: sitio web <https://carnesdonpedro.cl/>. Empresa agroindustrial, dedicada al procesamiento y venta de productos ganaderos en la Región de Valparaíso, Chile. Cuenta con 21 sucursales ubicadas en diferentes ciudad en la V región, tres sucursales en la ciudad Quilpué. Una de ellas ubicada en el centro de la ciudad. Don Pedro es carnicería tradicional. Ofrece a sus clientes carne de equino. La empresa no cuenta con e-commerce. La empresa no utiliza redes sociales.

Doña Carne su vecina mas ¡rica!. Sitio web <https://donacarne.cl/>. Atiende a mayorista y al detalle. Presencia en la V, VII y región metropolitana. Siete sucursales en la V región, dos en la VII región y 16 sucursales en la región metropolitana. Cuenta con una sucursal en Quilpué, ubicada en el centro de la ciudad. La empresa no cuenta con e-commerce. La empresa utiliza la red social Instagram y Facebook.

Santa Ana, mucho más carne, carnicerías tradicionales. Sitio web <https://www.carnessantaana.cl/>. Cuenta con 26 sucursales distribuidas en 4 zonas: zona norte, zona centro 1, zona centro 2 y zona centro sur. Cuenta con 5 sucursales en la V región, una de ellas ubicada en el centro de Quilpué. La empresa no cuenta con e-commerce. La empresa utiliza la red social Facebook. (12.123 personas siguen esto)

Carnes Darc, “la carne de Chile”. Sitio web <https://www.carnesdarc.cl/>. Cuenta con 32 sucursales a lo largo de todo Chile. Tiene una sucursal en Quilpué. Cuenta con e-commerce en la región metropolitana, en las comunas de las Condes, La Reina, Lo Barnechea, Nuñoa Providencia y Vitacura. La empresa utiliza la red social Instagram y Facebook. (2.366 personas siguen esto).

Carnes Genovesa, “tradición en carnes de primera”, cuenta con una sucursal ubicada en el centro de Quilpué. No tiene sitio web y no cuenta con e-commerce. La empresa no utiliza redes sociales.

Considerando el análisis realizado, se concluye que el rubro de las carnicerías tradicionales en la zona de Quilpué no cuenta con un canal online, es decir, no hay competencia directa para Comercializadora Retail. Existe un atractivo mercado en la zona que comenzó a atenderse en Junio 2020 por medio de su delivery.

Las empresas de delivery en la zona como son por ejemplo Pedidos ya (www.pedidosya.cl), Rappi (<https://www.rappi.cl>), Uber Eats (www.ubereats.com/cl), entre otras, son empresas que buscan conectar varios tipos de usuarios para que intercambien bienes y servicio. En este caso, las carnicerías tradicionales podrían buscar un socio comercial con este tipo de empresas. Esto significaría incurrir en costos adicionales para la empresa y el cliente, lo que disminuiría su margen. Situación que no ocurre en Comercializadora Retail dado que ha iniciado su operación con delivery propio.

⁶² Ver Anexo N°20.

Cada una de estas empresas tienen diferentes comisiones. Como ejemplo: Uber Eats está cobrando entre el 30% y el 33% de comisión por las ventas en restaurantes. En tanto, los costos de Rappi giran en torno al 23% y en Pedidos Ya rondan el 28%⁶³.

Lo anterior implica que la incursión eventual de estas empresas de delivery no afectan a la e-commerce de Comercializadora Retail.

A continuación, se cuadro resumen cantidad de boleta emitidas por día en cada carnicería y un cuadro comparativo de precio por kilo cortes de carnes de vacuno.

Tabla N°9: Resumen cantidad de boletas emitidas por día en cada carnicería.

Carnicerías	Boleta Apertura	Boleta Cierre	Cantidad Boletas	% participación clientes Total de clientes carnicerías
Don Pedro	3836424	3836787	363	23%
Santa Ana	3	126	123	8%
Genovesa	3140	3405	265	17%
Doña Carne	30416981	30416400	581	37%
Comercializadora Retail	6351	6587	236	15%
Carnes Darc	Sin información	Sin información	Sin información	Sin información

Fuente: Elaboración propia.

Se espera con la propuesta generar ingresos adicionales que le permita hacer crecer el 15% de participación en su mercado en el cual participa la empresa.

Tabla N°10: Comparativo de precio por kilo cortes de carnes de vacuno.

Valor precio kilo	Don Pedro	Santa Ana	Doña Carne	Genovesa	Comercializadora Retail	Carnes Darc
Asado Carnicero	\$7.500	\$6.290	\$6.998	\$7.698	\$4.990	Sin información
Lomo Liso	\$10.200	\$9.990	\$9.998	\$13.998	\$9.990	Sin información
Sobrecostilla	\$8.800	\$6.290	\$6.398	\$7.698	\$4.990	Sin información
Lomo Vetado	\$10.200	\$9.990	\$9.998	\$13.998	\$9.900	Sin información
Posta Negra	\$8.800	\$8.390	\$5.198	\$8.798	\$7.990	Sin información

Fuente: Elaboración propia

Carnes Darc local en remodelación, sin información.

En relación al canal supermercados con su sección carnicería, destacan las siguientes marcas presentes en la zona de Quilpué:

- Santa Isabel, Las Carreras 01031, Quilpué.
- Santa Isabel, D. Portales L-102 (Mall), Quilpué.
- Santa Isabel, Carrera 811, Quilpué.
- Santa Isabel, Avenida Ramón Freire 2414, El Belloto, Quilpué.
- Jumbo El Belloto, Avenida Ramón Freire 1851, Quilpué.
- Líder El Belloto, Freire 1353, Quilpué.
- Express de Líder Quilpué, Gomez Carreño 1080 esquina Leucoton, Quilpué.

⁶³ <https://www.america-retail.com/chile/chile-orion-eat-le-sale-competencia-a-rappi-pedidos-ya-y-uber-eats/>

- Tottus Quilpué, Avenida freire 120, 05, Quilpué.

3.6. Análisis proveedores

Los principales proveedores de Comercializadora Retail son:

Área de Perecibles:

- Carnicería: Carnes Ñuble, Razón Social CARNES NUBLE S.A., Freire, Razón social agrícola y ganadera freire limitada, Agrosuper, Agrosuper S.A. <https://www.agrosuper.cl/>, Frigorífico Temuco S.A. <http://frigotemuco.vigente.cl/> y Frigorífico Osorno S.A. <https://www.faenacar.cl/frigorifico-osorno/>
- Pollo: Agrosuper y Ariztía
- Cerdo: Agrosuper
- Pavo: Agrosuper
- Fiambrería: Winter y PF
- Quesería: La Vaquita, Santa Ana y Sandro RL
- Congelado: Minuto verde y Julio Silva y Compañía Limitada
- Lácteos: Surlat y Colún

Consumo Masivo:

- Abarrotes: Cencocal, Razón Social Central de Compras la Calera S.A.
- Aguas y Bebidas: CCU

Comercializadora Retail ofrece productos importados por medio de sus proveedores nacionales, destacando Agrosuper, Carnes Nubles, entre otros.

Imagen N°6: Análisis de Proveedores.



Fuente: <https://www.conocetunegocio.com.mx/2013/08/21/proveedores/>

De acuerdo a la figura, se realizará el análisis de los proveedores de la empresa.

Concentración: Comercializadora Retail tiene una baja concentración de proveedores en los rubros en los cuales comercializa sus productos. En este sentido, el poder de los proveedores es bajo.

Quien son y participación de mercado: En general, la empresa cuenta con proveedores líderes con alta participación en el mercado en sus categorías de productos, como es el caso de las empresas Agrosuper, CCU, Carnes Ñubles, entre otros.

Posicionamiento: En relación a lo mencionado en el punto anterior, Comercializadora Retail mantiene los mismos proveedores a nivel de local en Quilpué como en la cadena de carnicerías. En

términos generales, existe buenas relaciones con sus proveedores, permitiendo ofrecer precios atractivos a sus clientes.

Ventaja comparativa: Algunos proveedores cuentan con alguna ventaja comparativa en relación a su competencia basados en términos de eficiencia de producción. Ejemplo: disponibilidad y entrega de productos. Capacidad para reaccionar rápidamente a las necesidades de su cliente.

Marketing Mix: Esto se refiere a crear una tabla con las 4P's de cada uno de los 10 proveedores más importantes para la empresa. De esta manera se podrá comprar producto, precio, plaza (donde se vende) y la promoción que utilizan. Esta acción permitirá categorizarlos fácilmente⁶⁴.

Presupuesto de Marketing: Se puede hacer un análisis sencillo observando si dichos proveedores se promocionan en medios masivos, revistas o boca a boca. Entregará indicativos de qué tan grande es la empresa y, por lo tanto, cuánto poder de negociación tiene⁶⁵.

Mercado meta: Es fundamental comprender si el producto que ofrece el proveedor está dentro del mercado meta al cual la empresa está atendiendo.

Proveedores: Se debe conocer las condiciones de venta de todos los proveedores.

Recursos, capacidades y resultados: Considerando el punto anterior, es importante conocer los recursos y capacidades que tiene el proveedor.

Tipo de estrategia que utiliza: En relación al conocimiento del proveedor, es importante conocer cuál es la estrategia que utiliza con sus clientes, con el fin de manejar información adicional que permita a la empresa lograr mejor poder de negociación.

En el caso en estudio, se sugiere mantener la relación con sus actuales proveedores, sin embargo, es necesario revisar constantemente el mercado con fin de identificar nuevas oportunidades de negocio, los cuales podrán complementar la oferta disponible, ya sea en las categorías de perecedero como en consumo masivo.

Dado los volúmenes de productos que Comercializadora Retail comercializa versus los volúmenes que pueden ofrecer los proveedores, existe un abastecimiento asegurado, debido a que la empresa puede cambiar su proveedor, si alguno no está cumpliendo con el estándar que el consumidor exige, o bien si las condiciones de venta, precio, crédito, tiempo de entrega, etc, no son las adecuadas para la empresa.

3.7. Análisis del entorno

El análisis PESTEL es una de las herramientas más utilizadas para analizar el entorno externo. Presenta la base o el punto inicial para analizar un plan de negocio o de empresa.

Las siglas PESTEL corresponden a las siguientes variables en el estudio: político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal. Se recomienda realizar este análisis para la puesta

⁶⁴ <https://www.conocetunegocio.com.mx/2013/08/21/proveedores/>

⁶⁵ <https://www.conocetunegocio.com.mx/2013/08/21/proveedores/>

en marcha de un negocio, nuevo proyecto o una ampliación. En este caso, es fundamental analizar las variables que pueden afectar la creación del e-commerce en Comercializadora Retail.

A continuación, se desarrollan los principales factores que afectan a cada una de las variables del análisis PESTEL:

Político: En cuanto a los factores políticos que influyen en el negocio de la carne ovina, uno de los más relevantes es la existencia de tratados de libre comercio (TLC) que el Gobierno de Chile ha firmado (o firmará en el futuro) con variados países del mundo, algunos de los cuales incluyen a la carne ovina como de los productos exentos de todo arancel. De esta manera, los países con los cuales Chile tiene TLC se tornan más atractivos para exportar, dadas las menores barreras. Igualmente, la existencia de barreras al comercio entre Chile y otros países, sean éstas arancelarias o no, puede también considerarse como otro factor político a tomar en cuenta⁶⁶.

Económico: La crisis sanitaria producto de la pandemia del covid-19 ha generado una crisis sanitaria y económica que está afectando a todo el país como el resto de las economías. El desempleo afecta el consumo y, por lo tanto, podría afectar las ventas de la carnicería y su e-commerce.

Socio-cultural: El consumo de carne de vacuno está inserta en nuestra tradición como país al igual que Argentina de donde se toma el modelo aplicado al proyecto. Se estima que la tradicional se mantendrá junto con mayor aumento producto del aumento de la población.

Tecnológico: En caso, afecta en la inversión en plataforma, contratar a un Community Manager para manejar las campañas de marketing digital, inversión en la tienda relacionado con las implicancias del e-commerce en la operación diaria representado por la nueva sucursal. La empresa debe ser monitoreada periódicamente para incorporar los nuevos requerimientos que Comercializadora Retail necesite para adaptarse al nuevo modelo y lo que solicite su nuevo mercado.

Ecológico: La empresa está siendo fiscalizada periódicamente por la autorizada sanitaria y ambiental cumplimiento con normativa vigente al respecto.

Legal: La empresa da estricto cumplimiento legal, tributario, laborales, normas municipales al respecto sin tener dificultades a la fecha. El proyecto no afectaría el cumplimiento de estas normativas.

3.7.1. Contexto de la industria

Hay dos hechos importantes de destacar:

El desarrollo de la pandemia provocado por el covid-19, la cual comenzó en marzo del año 2020 en Chile (cuarentenas, permisos, plan paso a paso, etc). La pandemia ha afectado la operación de la tienda. Durante el mes de Agosto parte del personal de la empresa estuvo en cuarentena por

⁶⁶ Antonio, Tafrá Rioja. Plan de Internacionalización para la exportación de carne ovina magallánica de Swanhouse S.A., Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Globalización, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería, Junio 2011, 26 h.

contactos estrechos repercutiendo la operación, específicamente la venta del delivery (0,8%), representando la venta más baja durante el año 2020.

El segundo hecho tiene relación con el retiro 10% de los Fondos de Pensiones. De acuerdo con un estudio de la Cámara de Comercio de Santiago, Perspectivas Económicas del Sector Comercio, noviembre 2020, indica que un 19% de la composición del gasto del retiro del 10% de pensiones contribuyó al consumo de alimentos, significando un aumento de ingresos en sector comercio⁶⁷. En relación a la variación en venta en algunas categorías se observa una recuperación del sector alimentos⁶⁸.

3.7.2. Legal

La Ley de Carnes (Ley N° 19.162 de 1992, publicada en el Diario Oficial el 7 de septiembre de ese año), entró en vigencia en enero del año 1994. Establece el Sistema Obligatorio de Clasificación de Ganado, Tipificación y Nomenclatura de sus Carnes y Regula el Funcionamiento de Mataderos, Frigoríficos y Establecimientos de la Industria de la Carne. Posteriormente, en junio de 2009, se firmó la modificación, Ley N° 20.358, que establece, además, el sistema de trazabilidad del ganado y de la carne (texto consolidado).

Esta Ley establece que corresponde al Servicio Agrícola y Ganadero fiscalizar y controlar las actividades reguladas por este cuerpo legal. Para ello, funcionarios especializados del SAG realizan dichas actividades en el ámbito nacional y también en el internacional, ya que las carnes importadas deben cumplir los mismos requisitos que las nacionales.

Los objetivos de la Ley de Carnes se centran en:

Regular todos los eslabones de la cadena de la carne que incidan en la calidad final del producto que llega al consumidor.

Mejorar la transparencia en la comercialización de las carnes.

Para aplicar lo establecido por la Ley y lograr sus objetivos, se han elaborado reglamentos y normas técnicas (del Instituto Nacional de Normalización, INN) que regulan las siguientes áreas:

- Industria cárnica, mataderos y frigoríficos.
- Establecimientos o industrias que, en cualquier forma o circunstancia, procesen, desposten o manipulen carne para la venta al por mayor y al detalle.
- Medios de transporte de ganado y carne.
- Refrigeración de las carnes.

⁶⁷ Ver Anexo N°21.

⁶⁸ Ver Anexo N°22.

- Clasificación del ganado mayor y menor, tipificación de sus canales, el desposte y la denominación de los cortes básicos, según las normas contenidas en el reglamento respectivo⁶⁹.

El Seremi de Salud, define a las carnicerías como un establecimiento destinado al expendio de carnes de reses de abasto, aves y otras especies de animales destinados al consumo humano, procedentes de plantas faenadoras autorizadas. Los Locales que expenden carne de especies diferentes a la del bovino deberán indicar claramente al consumidor la especie de que se trata.

Rotisería están definidas como establecimientos destinados al expendio al por menor de cecinas, leche y derivados, conservas, encurtidos, aves faenadas, abarrotes, confites, bebidas analcohólicas y carnes envasadas. No se permite el fraccionamiento de la carne. Se deberá contar con la infraestructura adecuada, como es una correcta separación entre productos cárneos y lácteos. No deben mezclarse productos crudos con los que se consumirán en forma directa (cocidos).

En relación a la reglamentación,

- D.S. N° 977/1996. Ministerio de Salud. Reglamento sanitario de los alimentos.
- D.S. N° 594/1999. Ministerio de Salud. Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo⁷⁰.

La Seremi ha definido los requisitos mínimos para operar una carnicería. Estos requisitos son fiscalizados por la autoridad en el momento que estime conveniente. Los requisitos mínimos para operar una carnicería están detallados en el anexo⁷¹.

3.8. Diagnóstico de la empresa

El espacio físico de la tienda es una debilidad para la empresa. Limita la cantidad de pedidos diarios y dificultaría trabajar con una empresa de delivery de la zona.

Comercializadora Retail tiene un canal tradicional y online. Los resultados muestran un crecimiento sostenido entre el período junio diciembre 6,3% online en relación de la venta tienda. En junio fue 5,3% y diciembre 8,5%. La venta del canal tradicional de Comercializadora Retail basada en años de confianza a sus clientes es el pilar para fortalecer el e-commerce.

Existe alta competencia en rubro de carnicerías tradicionales y existe probabilidad que estas carnicerías puedan operar con empresas de delivery de la zona, pero Comercializadora Retail será la primera en implementar el sistema en la ciudad.

De acuerdo al estudio de mercado realizado, se pudo concluir que el mercado de carnicerías en la ciudad de Quilpué está concentrado en los segmentos socioeconómico E, D, C3, C2 y C1b, segmentos medios y bajos.

⁶⁹ <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/fiscalizacion-de-la-ley-de-carne>

⁷⁰ http://transparencia.redsalud.gov.cl/transparencia/public/seremi4/2013/12/documentos/tramite3_2.pdf

⁷¹ Ver Anexo N°23.

El mercado objetivo para la nueva sucursal, mayor afinidad con e-commerce, son los segmentos medios (C3, C2 y C1b). Suma de segmentos 60.705 clientes. Corresponde al tamaño de la oportunidad de este proyecto.

Los ingresos por ventas (PxQ) total mercado se define por:

P = Precio promedio estimado (\$5.190) por kilo.

Q = (Consumo promedio de carne de vacuno en kilos/persona) x (Censo Quilpué).

Se considera disposición de compra como el consumo promedio por persona según la ODEPA.

Los segmentos que tienen mayor afinidad entre Comercializadora Retail y la empresa Res son los segmentos medios ya nombrados (C3, C2 y C1b).

El tamaño de mercado se presenta en una tabla estimada por segmentos con sus respectivos supuestos basados en el estudio.

Tabla N°11: Segmentos Socioeconómico en la ciudad de Quilpué.

		Segmentos Socioeconómico							
		E	D	C3	C2	C1b	Ca1	AB	Total
	Censo Quilpué	17.347	50.321	38.032	18.824	11.897	13.274	2.013	151.708
A	Mayores de 15 años.	14.224	41.263	31.186	15.435	9.755	10.885	1.651	124.401
B	Precio Promedio Estimado	\$5.190	\$5.190	\$5.190	\$5.190	\$5.190	\$5.190	\$5.190	\$5.190
C	Consumo Promedio Carne de Vacuno en kilo (ODEPA)	28	28	28	28	28	28	28	28
AxBxC=D	Mercado Potencial (MM\$)	\$2.067	\$5.996	\$4.532	\$2.243	\$1.417	\$1.581	\$239	\$18.077
D x 97,5% = E	Mercado Disponible (MM\$)	\$2.015	\$5.846	\$4.418	\$2.187	\$1.382	\$1.542	\$233	\$17.625
E x 50,5% = F	Mercado Efectivo (MM\$)	\$1.017	\$2.952	\$2.231	\$1.104	\$698	\$778	\$118	\$8.901
F x 15% = G	Mercado Objetivo (MM\$)	\$152	\$442	\$334	\$165	\$104	\$116	\$17	\$1.335

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a lo tabla, el tamaño de los segmentos se distribuye se distribuye en la fila A en la tabla N°15.

Si bien existe una oferta de productos complementarios, surtido de productos perecederos y algunos rubros de consumo masivo), la venta de carne de vacuno representa un volumen importante de ingresos en relación a la venta del resto de los productos carnicería. Un dato importante para Comercializadora Retail, debido que la carnicería tiene una propuesta de valor diferente al resto de su competencia en la zona, enfocado a una oferta amplia en surtido de carne y oferta de otros productos mencionados.

Existe una baja preferencia en comprar en forma online, lo cual representa una de las estrategias necesarias para aumentar el número de clientes.

Existe una oportunidad de crecimiento en ventas vía e-commerce dado que el 54,3% de los consumidores considera favorable la compra online.

Existe alta sensibilidad de preferencias compra a los precios, es decir, si sube el precio baja la venta.

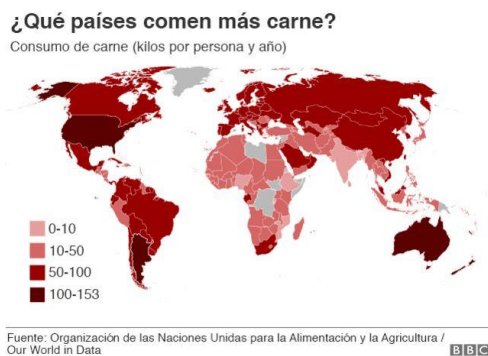
El análisis PESTEL refleja que la actual situación económica y sanitaria, con vacunación masiva, genera positivas expectativas de reactivación económica en nuestro país, lo cual implicaría positivas perspectivas para el consumo de carne de vacuno.

4 ANÁLISIS DEL MODELO INTERNACIONAL

En este capítulo se desarrolla la caracterización del modelo internacional, identificación de las variables del modelo y benchmarking entre la empresa Res y Comercializadora Retail.

Para iniciar el análisis del modelo internacional es necesario contextualizar el consumo de carne. En 2013, el último año con datos disponibles de la FAO y de Our World in Data, cuatro países encabezaron la lista de consumo de carne en el mundo. Y uno de ellos es latinoamericano. Se trata de Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y Argentina. Los cuatro países superaron los 100 kg de carne por persona y año, el equivalente a unos 50 pollos o a media vaca cada uno⁷².

Imagen N°7: ¿Qué países comen más carne?.



Fuente: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47119001>

A nivel de Sudamérica, Uruguay y Argentina se pelean el primer lugar en consumo de carne vacuna per cápita, el primero con 59,2 kilos y el segundo con 58,4, según la FAO. El tercer lugar lo ocupa Brasil con 42 kilos por persona y posteriormente, pero con bastante diferencia aparecen Chile (29 kilos), Paraguay (28), Bolivia (21), Colombia (18,6), Ecuador (9), Perú (6,2) y Venezuela (4)⁷³.

En relación al modelo internacional, se basará en una empresa ubicada en la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Este país se ha caracterizado por ser un consumidor de carne innato, responde a gustos y preferencias históricas arraigadas a su tradición, representando como uno de los países que más consume carne en el mundo.

⁷² <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47119001>

⁷³ <https://www.contextoganadero.com/internacional/ligero-aumento-en-el-consumo-mundial-de-carne- bovina>

La Ciudad de Buenos Aires o Ciudad Autónoma de Buenos Aires, también llamada Capital Federal por ser sede del gobierno federal, es la capital de la República Argentina. Está situada en la región centro-este del país, sobre la orilla occidental del Río de la Plata, en plena llanura pampeana. Los resultados definitivos del censo de 2010 estiman la población de la ciudad en 2.890.151 habitantes (representando 7,2% porcentaje del país), y la de su aglomerado urbano, el Gran Buenos Aires, en 12.801.364 habitantes (representando 31,9% porcentaje del país); siendo la mayor área urbana del país, la segunda de Sudamérica, Hispanoamérica y del hemisferio sur, y una de las 20 mayores ciudades del mundo⁷⁴.

En Argentina, la carne bovina (ternera, vaquillona, novillo, etc.) tiene una participación del 77 % del total de actos de compra de carnes que se consumen dentro del hogar y las carnes sustitutas suman el 23 % restante. Dentro de estas últimas el pollo ocupa un 17 %, el pescado un 3%, el cerdo un 2 % y otras carnes alternativas el 1%. Así lo demuestra un panel de consumo que viene realizando el IPCVA con la empresa CCR desde el año 2007⁷⁵.

El argentino tiene clara preferencia por la compra en carnicerías. Durante el mes de febrero un 61% de la población manifestó comprar principalmente la carne vacuna en carnicerías, un 30 % en supermercados y en hipermercados, un 3% en pollerías y un 3% en carnicerías de autoservicios chinos. Estos son valores promedio para la totalidad del país, pero siempre aparecen diferencias cuando se analiza estos comportamientos en función de diferentes formas de segmentar el mercado, por ejemplo con la zona, el nivel socioeconómico o la edad. El segmento de mercado más joven, que posee una edad entre los 16 y 25 años y el grupo generacional de mayor edad, el de 50 o más años, manifiestan más preponderancia hacia la compra en supermercados. Por otra parte, el segmento de edad media de la sociedad (entre 26 y 49 años) prefiere las carnicerías. Los consumidores muestran desde hace un tiempo atrás diversas conductas adaptativas con la intención de buscar mejores precios. En el mes de febrero mientras un 34 % de las personas decían seguir comprando de la misma manera, un 66 % de la gente manifestó que estaba cambiando su lugar de compra habitual en búsqueda de abaratar costos en sus compras de carne⁷⁶.

La elección del modelo internacional está determinada por el consumo de carne, tradición del país, y además, porque en nuestro país existe alta demanda de ese producto y presenta un importante porcentaje en el consumo promedio de las familias chilenas mencionado anteriormente.

A continuación, se hará referencia a la empresa en estudio.

4.1. Caracterización del modelo internacional

El Modelo Internacional en estudio es la empresa Res tradición en carnes. Empresa Argentina ubicada en la ciudad de Buenos Aires. Sitio web <https://www.res.com.ar/>.

RES, tradición en carne, nació en 2014 y al cabo de un año ya contaba con 10 sucursales. Actualmente ese número no ha parado de crecer y asciende a 64, siendo la mitad de estas

⁷⁴ <https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>

⁷⁵ Expectativas de consumo y sustitución entre productos cárnicos, Ing. Afro. Sc. Adrian Bifaretti, Jefe Departamento de promoción Interna IPCVA.

⁷⁶ <https://news.agrofy.com.ar/noticia/186540/como-sera-consumo-carne-luego-pandemia>

sucursales, franquicias. La presencia de Res se extiende por todo el corredor norte de Buenos Aires: Villa Urquiza, Belgrano, Recoleta y Palermo y, en concordancia con las zonas elegidas, apunta a zonas de alta densidad y público de poder adquisitivo medio. “Un local de Res no es una carnicería tradicional, tenemos un sistema moderno de comercialización de proteína animal y trabajamos mucho en la experiencia de compra de nuestros clientes cuando nos visitan”, explica Pedro Barbiso, representante de franquicias Res. Por ejemplo “el surtido, mucho más amplio que en una carnicería tradicional o supermercado, es una parte fundamental de la experiencia de compra, la atención personalizada y especializada y las promociones permanentes”⁷⁷. Res cuenta con una amplia red de sucursales propias y franquicias.

“RES es mucho más que una cadena de carnicerías. Es la reivindicación de un oficio, la valoración del servicio y las ganas de elevar las expectativas de cada uno de nuestros clientes”.

Los valores de la empresa, la honestidad es tarea de la empresa. La búsqueda constante de la excelencia. El compromiso con cada cliente y la superación constante. La capacidad de trabajo de todo el equipo. Empresa declara que cree en la profesionalización como camino hacia el crecimiento, en la calidad como reflejo de la personalidad y el trato cordial con clientes y proveedores para ser mejores día a día. Para la empresa es un orgullo la elección de cada uno de sus clientes, esa confianza impulsa a desarrollar nuevos sistemas de eficiencia, control y desarrollo. Res aspira a crear una experiencia de compra satisfactoria, superadora y personal. Cree en la fuerza de la marca, en la calidad de nuestros productos y en el valor agregado que otorga cada uno de los integrantes del equipo. “Nuestro objetivo es el crecimiento sostenido de una idea, de un sueño que se hace realidad cada vez que nuestros productos llegan a la mesa de aquellos que nos eligen”⁷⁸.

En el año 2018 Res abrió su tienda online en donde sus clientes pueden realizar el pedido en tan solo tres clicks y recibirlo el mismo día. Res indica que es la primera tienda online de venta de carne premium.

El sistema de e-commerce está definido de la siguiente manera:

- Compra 100% online (despacho a domicilio).
- Sistema pick up, compra online y retiro en tienda (oportunidad de fidelización de cliente en tienda).

En relación a la calidad y procesos, la empresa cuida el producto durante toda la cadena alimentaria con el fin de garantizar la calidad del mismo.

La cadena cuenta con 48 tiendas ubicadas en sectores estratégicos en la ciudad de Buenos Aires⁷⁹.

El gerente de la empresa comenta: “Al modelo de comercialización que había en la Argentina le faltaba algo. Existían, por un lado, los supermercados y por otro las carnicerías de barrio, que no han evolucionado ni modificado demasiado su funcionamiento a lo largo del tiempo. A partir de la

⁷⁷ <https://gastrofranchising.com/carnicerias-gastronomicas-sector-tradicional-se-revaloriza-aggiorna-traves-las-franquicias/>

⁷⁸ <https://www.res.com.ar/nosotros>

⁷⁹ Ver Anexo N°24.

experiencia del fundador, hacer pequeñas innovaciones para llegar a un modelo comercial superador a las dos alternativas”⁸⁰.

En el año 2018, Res comenzó a trabajar con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, INTI. El Instituto Nacional de Tecnología Industrial es el referente del Estado Nacional en materia de tecnología industrial y metrología. Nuestra misión es contribuir al desarrollo de la industria a través de la generación y la transferencia de tecnología, la certificación de procesos, productos y personas, y el aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios producidos en todo el país⁸¹.

Se desarrollaron nuevos productos listo para la venta como es carne cruda cortada a cuchillo ya marinada con hierbas, preparada para agregar a la sartén o al horno, y que con una guarnición deja un producto listo para consumir.

En relación a su estrategia, el dueño de la compañía empieza a trabajar con la empresa Vistage.

Esta empresa es la organización líder mundial de coaching ejecutivo y asesoramiento entre pares. Es una poderosa herramienta destinada especialmente a CEOs, dueños de pequeñas y medianas empresas y ejecutivos claves encargados de obtener los mejores resultados para sus empresas, sus equipos de trabajo y para sí mismos.

Vistage ofrece los siguientes servicios:

- Grupos exclusivos de asesoramiento de pares: Perspectivas fundamentadas e imparciales.
- Coaching ejecutivo uno-a-uno: Atención personalizada.
- Expositores de primer nivel: Despiertan la inspiración.
- Comunidad de confianza: Networking más eficiente, sin tanto esfuerzo⁸².

El gerente de Res por medio del apoyo de Vistage logró profesionalizar la empresa, además presentó al grupo la posibilidad de expansión de la empresa a través del sistema de franquicias.

Líneas de productos: carne vacuna, aviar, carne de cerdo, línea de carnes exóticas.

Productos Vacunos, aves, cerdo, preparados, embutidos y achuras y, quesos, fiambres y complementos⁸³. Cuenta con variedad de sus productos destacando sus ofertas vigentes.

La empresa destaca la línea “Complementos”, productos de preparados como son las “papas McCain smile”, algunos productos de consumo masivo aderezos, vinos, mayonesa, carbón, leña, etc. Productos que complementan la oferta de valor de la empresa. Además cuenta con la sección de Res Premium.

A continuación, destacan algunos elementos del sitio web.

1.- La información de la empresa y su propuesta de valor.

⁸⁰ <https://www.defrentealcampo.com.ar/quien-esta-detras-de-la-primera-franquicia-argentina-de-carnicerias/>

⁸¹ <https://www.argentina.gob.ar/inti/conoces-el-inti>

⁸² <https://argentina.vistage.com/acerca-de-vistage/>

⁸³ <https://www.res.com.ar/como-comprar>

- 2.- Sitio responsivo, se adapta a todos los dispositivos móviles.
- 3.- Destaca trabajo en SEO (search engine optimization) en Google. No requiere optimización por medio SEM.
- 4.- Cuenta con fotografías de los productos
- 5.- Descripción de los productos.
- 6.- Detalla la zona de despacho.
- 7.- Puntos de contacto con el cliente.
- 8.- Información relevante preguntas frecuentes.
- 9.- Destaco la política de privacidad del sitio en relación al uso de los datos de los clientes.
- 10.- En relación a la pasarela de pago, ofrece varias alternativas seguras de pago. La pasarela de pago es un servicio que se implementa en las tiendas electrónicas, para facilitar a los clientes el pago. Dependiendo de la pasarela de pago que se utilice en una tienda, conseguirá una mejor o peor experiencia para los clientes a la hora de pagar. Obviamente, lo que deseas es que los clientes naveguen, consulten y compren de forma cómoda, rápida y segura y a la hora de pagar no quieres que la calidad disminuya. De nada sirve tener el mejor diseño o los productos más deseados, si cuando tu cliente desea pagar por su contenido en el carrito de la compra, todo se complica con lo que no puede o no sabe cómo pagar⁸⁴.

De acuerdo a la información expuesta, el modelo de negocio implementado por la cadena Res corresponde al modelo B2C, Business to Consumer (negocio a consumidor).

4.2. Identificación las variables del modelo internacional

A continuación, se realiza un análisis FODA de la empresa Res con el fin de identificar las variables del modelo seleccionado.

FODA RES

Fortaleza:

Experiencia en la industria, sobre todo el éxito de su estrategia por medio de las franquicias.

Experiencia en venta e-commerce en Buenos Aires. (Primera tienda de e-commerce carnicería en Buenos Aires).

Uso de tecnología. (Implementación de códigos QR para pagos y plataforma actualizada de acuerdo al crecimiento del negocio).

Ubicación de las tiendas. Apertura de tiendas en lugares estratégicos en Buenos Aires.

Uso de medios de comunicación por medio de Instagram y Facebook.

Certificación de calidad del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, INTI.

⁸⁴ <https://www.actualidadecommerce.com/que-es-y-como-funciona-la-pasarela-de-pago-en-ecommerce/>

Fuerte cobertura de mercado por medio del sistema de franquicias.

Oportunidades:

Su propuesta de valor incluye el producto principal y otros complementarios (preparados, embutidos, fiambrería, etc).

Debilidades:

Sus tiendas tienen un mix que no es estándar. Lo que podría generar que un cliente no encuentra los mismos productos de una tienda en diferente zona geográfica.

Existen muchos seguidores en las redes sociales pero poca interacción en sus actuales redes sociales.

Amenazas:

Situación política y económica inestable de Argentina.

Crisis sanitaria producto covid-19 a nivel mundial.

4.3. Benchmarking entre la empresa Res y Comercializadora Retail

La siguiente tabla muestra las variables que actualmente tiene la empresa Res y que podrían ser aplicadas a Comercializadora Retail.

Tabla N°12: Comparativo entre Res y Comercializadora Retail.

	Res	Comercializadora Retail
Tipo de carnicería	Especialista en carnes, Premium	Amplio Surtido
Sub tipo Carnicería	Carnicería de cadena	Carnicería independiente
Empresa	Sucursales Propias / Franquicia	Sucursales Propias
Cantidad de sucursales	64	5
Canales de venta	Canal tradicional y delivery	Canal tradicional
Cobertura / Alcance	Buenos Aires, Argentina	V región, Quilpué, Chile
Población	12.801.364 habitantes	151.708 habitantes
Segmentos	Socioeconómico medio alto	Socioeconómico medio bajo
Venta artículos complementarios	Si	Si
Sitio web	https://www.res.com.ar/	No
e-Commerce	Si	Si
Retiro en tienda	Si	Si
Uso de Posicionamiento en Google	No	No
Cuenta de usuario	Si	No
Carrito de compra	Si	No
Newsletters	Si	No
Blog / Catálogo	Si	No
Recetas	Si	No
Información de tiendas	Si	No
Ayuda: Preguntas frecuentes	Si	No
Términos y condiciones	Si	No
Pasarela de pagos	Si	No
Medio de pago QR	Si	No

Red social Facebook	Si (21.620 seguidores)	Si (3.929 seguidores)
Red Social Facebook: Uso de videos	Si	Si
Red social Instagram	Si (11.5K)	Si (368 seguidores)
WhatsApp	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que existen varios elementos que coinciden entre Comercializadora Retail y el modelo internacional Res presentados en la tabla N°15. Estos elementos serán considerados en la estrategia de la empresa.

4.4. Conclusiones del análisis de variables

En base al análisis realizado, se presenta la tabla de caracterización de variables internacionales más relevantes para el modelo e-commerce.

Tabla N°13: Caracterización de variables internacionales más relevantes para el modelo e-commerce.

	Modelo Internacional Res	Comercializadora Retail
Oferta	Especialista en carnes, Premium	Amplio Surtido
Canales de venta	Canal tradicional / Canal Online	Canal tradicional / canal online (no)
Oferta	Oferta productos complementarios	Oferta productos complementarios
Alcance de venta	Expandible en la zona (nuevas sucursales 2020 y 2021 por medio sistema de franquicias)	Expandible en la zona
E-commerce	Desarrollado	No / Propuesta de mejora
Cliente Objetivo	Nivel Socioeconómico alto	Nivel Socioeconómico medio - bajo
Cultura	Tradición consumo carne de vacuno	Tradición consumo carne de vacuno
País	Inestabilidad política y económica	Crisis económica. Se espera una recuperación

Fuente: elaboración propia.

Conclusión del análisis de variables:

- 1.- La imagen corporativa del sitio de e-commerce es congruente con la imagen de Res, calidad de imágenes, incluye buscador que facilite la navegación de sus clientes, sitio simple de utilizar, los productos siempre están visibles. Estas características se pueden incorporar a Comercializadora Retail a partir de la construcción de su página web que incluye s e-commerce.
- 2.- La empresa Res tiene bien desarrollado la venta vía e-commerce. En Comercializadora Retail este procedimiento se hace por medio de sus redes sociales. Esta situación hace que la empresa actúa por reacción o según la contingencia a los pedidos y requerimientos de sus clientes sin poder realizar la atención de calidad por la falta una infraestructura técnica y organizacional que permita atender estos pedidos. Lo descrito deberá mejorar con el presente proyecto.
- 3.- La implementación de la plataforma, además de la venta, genera una capacitación digital aplicada a la compra de productos en Comercializadora Retail (cómo comprar, preguntas frecuentes, términos y condiciones, política de privacidad, arrepentimiento de compra, entre otros).
- 4.- La empresa Res tiene un buen respaldo tecnológico que cuenta contar con una plataforma disponible las 24 horas. Empresa Lyacons (<https://www.lyacons.com/>) destaca como la “mejor agencia 2019” en Argentina situación que debe ser replicada en Comercializadora Retail.

5 SÍNTESIS DE DIAGNÓSTICO ELABORADO A TRAVÉS DE UNA MATRIZ FODA POR SEGMENTOS

Identificar cuáles son segmentos atractivos y las variables competitivas para el proyecto en base al estudio de mercado realizado (encuesta).

En este punto se presentan:

- 1.- Tablas relacionadas con los resultados de la encuesta detallada por grupo socioeconómico.
- 2.- Matriz de variable competitiva.
- 3.- Matriz FODA por segmentos.
- 4.- Conclusiones de la síntesis.

1.- Tablas relacionadas con los resultados de la encuesta detallada por grupo socioeconómico.

Tabla N°14: Caracterización por cantidad por grupo familiar.

Caracterización encuestados	Grupo Socioeconómico							
	Grupo AB1	Grupo AB	Grupo C1a	Grupo C1b	Grupo C2	Grupo C3	Grupo D	Grupo E
Hombre	50%	50%	75%	64%	26%	29%	19%	15%
Mujeres	50%	50%	25%	36%	74%	71%	81%	85%
Cantidad de personas que componen el grupo familiar:								
hombre								
1 persona	0%	14%	0%	6%	0%	6%	0%	0%
2 personas	0%	29%	44%	12%	0%	19%	0%	0%
3 personas	0%	0%	11%	12%	0%	31%	0%	100%
4 personas	50%	29%	11%	53%	0%	38%	0%	0%
sobre 5	50%	29%	33%	18%	100%	6%	100%	0%
Cantidad de personas que componen el grupo familiar:								
mujer								
1 persona	0%	14%	0%	13%	3%	8%	0%	5%
2 personas	0%	14%	0%	13%	10%	8%	8%	13%
3 personas	0%	0%	100%	0%	31%	22%	24%	28%
4 personas	100%	43%	0%	50%	24%	31%	37%	23%
sobre 5	0%	29%	0%	25%	31%	31%	32%	33%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la encuesta realizada, existe mayor porcentaje participación de mujeres, concentrados en los segmentos C2, C3, D y E.

En relación a la cantidad de personas que componen el grupo familiar. En hombres se observa composición grupo familiar definida en el grupo E en 3 personas y D y C2 sobre 5 personas. Por su parte en grupo de mujeres, se observa una distribución similar en los segmentos E, D, C3 y C2 aumentando su porcentaje en la medida que el grupo familiar aumenta.

Tabla N°15: Análisis por segmento, instancia de compra.

Instancia de consumo / preferencias	Grupo Socioeconómico							
	Grupo AB1	Grupo AB	Grupo C1a	Grupo C1b	Grupo C2	Grupo C3	Grupo D	Grupo E
¿Cuál es el motivo principal para comprar carne de vacuno? (motivo consumo familiar)	66%	78%	56%	76%	62%	75%	77%	76%
Seleccione una opción de instancia de consumo de carne de vacuno por lugar de compra (consumo familiar / carnicería)	33%	33%	75%	16%	25%	23%	31%	56%
¿Dónde compra carne de vacuno actualmente?								
Carnicería	0%	27%	38%	42%	25%	24%	36%	33%
Supermercado	100%	73%	62%	58%	75%	76%	64%	67%
¿Ha comprado carne de vacuno en forma online?								
Último mes	0%	0%	16%	25%	0%	6%	2%	3%
Hace tres meses	0%	0%	0%	0%	0%	9%	0%	0%
Hace seis meses	0%	0%	0%	0%	0%	3%	2%	2%
Hace un año	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
No he comprado	100%	100%	84%	75%	100%	81%	96%	95%
Respecto a la forma en la que usted realiza las compras de carne de vacuno. ¿Cuál de las siguientes modalidades usted utiliza con mayor frecuencia?								
visita tienda y compra en tienda (proceso completo en tienda)	67%	93%	86%	91%	94%	95%	95%	96%
visita tienda y compra en internet	33%	0%	7%	9%	4%	1%	1%	1%
navega en internet y luego comprar en tienda	0%	7%	0%	0%	2%	1%	3%	3%
navega en internet y luego comprar en internet (proceso completamente digital)	0%	0%	7%	0%	0%	3%	1%	0%

Fuente: elaboración propia.

Consumo familiar es el porcentaje más alto en todos los segmentos. Respecto de la compra online existe un amplio mercado potencial.

Tabla N°16: E-commerce.

e-Commerce	Grupo Socioeconómico							
	Grupo AB1	Grupo AB	Grupo C1a	Grupo C1b	Grupo C2	Grupo C3	Grupo D	Grupo E
¿Qué tan atractivo le parece un servicio de entrega a domicilio de una carnicería utilizando su dispositivo móvil (teléfono, Tablet, etc.) o su computador?								
Muy atractivo	0%	25%	22%	33%	34%	30%	28%	26%
Atractivo	33%	22%	11%	36%	26%	26%	20%	8%
Me es indiferente	33%	6%	28%	6%	11%	14%	10%	15%
Poco atractivo	33%	11%	6%	15%	6%	4%	10%	6%
Nada de atractivo	0%	17%	11%	9%	23%	25%	33%	32%
¿Qué tan atractivo le parece un servicio que tuviera opción de retiro en tienda de su pedido de su compra utilizando su dispositivo móvil (teléfono, Tablet, etc.) o su computador?								
Muy atractivo	33%	63%	33%	33%	38%	38%	30%	32%
Atractivo	33%	25%	22%	36%	21%	25%	28%	18%
Me es indiferente	33%	13%	28%	12%	15%	12%	8%	16%
Poco atractivo	0%	0%	6%	9%	2%	3%	10%	2%
Nada de atractivo	0%	0%	11%	9%	23%	23%	25%	32%
¿Cuál es el medio de pago que utiliza para comprar carne de vacuno en forma online?								
Tarjeta de débito	33%	13%	43%	42%	32%	32%	24%	24%
Tarjeta de crédito	33%	25%	14%	3%	6%	3%	2%	2%
Transferencia bancaria	0%	0%	7%	3%	0%	2%	5%	0%
No he comprado en forma online	33%	63%	36%	52%	62%	64%	59%	74%
¿En qué red social ha comprado carne de vacuno?								
Facebook	33%	0%	0%	6%	4%	7%	8%	6%
Instagram	0%	13%	8%	0%	4%	1%	2%	0%

Youtube	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
No he comprado	33%	88%	92%	82%	81%	84%	80%	90%
Tal vez compre en alguna oportunidad	33%	0%	0%	12%	11%	7%	10%	3%

Fuente: elaboración propia.

Los encuestados consideran muy atractivo y atractivo generar la compra por medio de un dispositivo móvil.

En relación compra en dispositivo y retiro en tienda es una variable atractiva al consumidor.

En Chile ya existe una cultura de compra por medio online, destaca el uso de tarjeta de débito.

Existe un amplio potencial de mercado para la venta online por medio de las redes sociales. Actualmente Comercializadora Retail tiene seguidores y refuerza la idea que tiene un mercado potencial a desarrollar vía e-commerce.

Tabla N°17: Análisis por segmento sensibilidad de precios.

Sensibilidad precios	Grupo Socioeconómico							
	Grupo AB1	Grupo AB	Grupo C1a	Grupo C1b	Grupo C2	Grupo C3	Grupo D	Grupo E
Considere el siguiente rango de precio (valor por kilo) del corte asado carnicero \$ 4.901 - \$ 5.290 ¿Usted estaría dispuesto a pagar en el rango de precio mencionado?								
Totalmente seguro lo compra	33%	25%	36%	18%	13%	23%	21%	21%
Probablemente lo compra	0%	13%	21%	45%	38%	28%	30%	24%
Tal vez lo compra	33%	63%	36%	30%	40%	30%	31%	29%
Seguro no lo compra	33%	0%	7%	6%	9%	19%	18%	26%
Considere el siguiente rango de precio (valor por kilo) del corte asado carnicero \$ 4.590 – \$ 4.990 ¿Usted estaría dispuesto a pagar en el rango de precio mencionado?								
Totalmente seguro lo compra	0%	38%	29%	27%	15%	28%	26%	21%
Probablemente lo compra	33%	25%	43%	58%	66%	54%	54%	60%
Tal vez lo compra	33%	38%	21%	15%	19%	14%	20%	13%
Seguro no lo compra	33%	0%	7%	0%	0%	4%	0%	6%
Considere el siguiente rango de precio (valor por kilo) del corte asado carnicero \$ 3.990 – \$ 4.589 ¿Usted estaría dispuesto a pagar en el rango de precio mencionado?								
Totalmente seguro lo compra	0%	63%	57%	64%	72%	72%	66%	66%
Probablemente lo compra	0%	25%	29%	21%	19%	19%	20%	21%
Tal vez lo compra	33%	13%	7%	6%	4%	4%	10%	8%
Seguro no lo compra	67%	0%	7%	9%	4%	4%	5%	5%

Fuente elaboración propia.

A precio menor los consumidores indican que están totalmente seguro que compran carne de vacuno sobre un 60%.

A precio medio los consumidores probablemente lo compran en todos los segmentos sobre un 54%.

En el rango de precio alto en todos los segmentos aumenta la elección tal vez lo compra o seguro no lo compra.

2.- Matriz de variable competitiva.

Para el mercado objetivo de Comercializadora Retail (E, D, C3, C2 y C1b) las variables competitivas identificadas son:

- Precio (preferencia a menor precio en corte de carne de vacuno).
- Venta de productos complementarios (perecibles y consumo masivo).
- Compra de carne de vacuno en forma online.
- Preferencia de compra online utilizando dispositivo móvil compra carne de vacuno (teléfono, tablet, etc).
- Cobertura (considerando el sistema de venta online permita alcanzar a nuevos clientes).

En base a la información del estudio de mercado, se presenta la siguiente tabla, considerando los segmentos socioeconómicos identificados.

Tabla N°18: Variables Competitivas.

Segmentos	Variables Competitivas				
	Precios más bajos	Oferta de productos complementarios	Compra online	Preferencia de compra online	Cobertura Potencial
E	88%	76%	5%	44%	5%
D	91%	84%	9%	48%	4%
C3	92%	83%	14%	58%	6%
C2	91%	83%	11%	62%	6%
C1b	85%	74%	28%	74%	6%

Fuente: elaboración propia.

Considerando los porcentajes obtenidos, se tabula los resultados con nota 5, siendo la más alta y 1, la nota baja.

Tabla N°19: Variables Competitivas (tabulación).

Segmentos	Variables Competitivas					Resultado
	Precios más bajos	Oferta de productos complementarios	Compra online	Preferencia de compra online	Cobertura Potencial	
E	3	3	1	1	4	12
D	4	5	2	2	3	16
C3	5	4	4	3	5	21
C2	4	4	3	4	5	20
C1b	2	2	5	5	5	19

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la tabla se obtiene sumando las puntuaciones correspondientes en cada variable competitiva. El segmento con la mayor puntuación la obtiene el segmento C3, seguido por el C2 y el C1b.

El atractivo de cada segmento se determina por la calificación (nota de 5 a 1) respecto de las variables señaladas, que se obtuvo de la encuesta realizada en Quilpué y que se presenta en tabla N°21. En consecuencia, los segmentos más atractivos son: C3, C2 y C1b. Se diferencia del resto de los segmentos atractivos por la calificación de los segmentos respecto de las variables competitivas.

Se presenta la estimación del tamaño de mercado en los segmentos objetivos identificados.

Tabla N°20: Segmentos Socioeconómico.

	Segmentos Socioeconómico	C3	C2	c1b	
A	Quilpué: Población Censo 2017	38.032	18.824	11.897	
B	Precio promedio.	\$5.190	\$5.190	\$5.190	
C	Consumo promedio carne de vacuno (Kilo por persona anual). ODEPA.	28	28	28	
AxBxC=D	Mercado Potencial. (MM\$)	\$5.527	\$2.735	\$1.729	\$9.991
Dx97,5%=E	Mercado Disponible: Estudio de mercado (97,5% consumo carne de vacuno). (MM\$)	\$5.389	\$2.667	\$1.686	\$9.741
Ex50,5%=F	Mercado Efectivo: Estudio de mercado (50,5% prefiere comprar en carnicería). (MM\$)	\$2.721	\$1.347	\$851	\$4.919
Fx15%=G	Mercado Objetivo: Mercado Efectivo. (15% participación ventas). (MM\$)	\$408	\$202	\$128	\$738
Gx58,2%=H	Preferencia uso de dispositivo para realizar compras online. C3 (segmento 1) (MM\$)	\$238			
Gx60,9%=I	Preferencia uso de dispositivo para realizar compras online. C2 (segmento 2) (MM\$)		\$123		
Gx69,7%=J	Preferencia uso de dispositivo para realizar compras online. c1b (segmento 3) (MM\$)			\$89	
K	Mercado Objetivo Comercializadora Retail (canal e-commerce) (MM\$)	\$238	\$123	\$89	\$450
L	Mercado Objetivo Comercializadora Retail (canal e-commerce) Productos complementarios 60% (excluye carne de vacuno) (MM\$)	\$356	\$185	\$133	
K+L	Mercado Objetivo Comercializadora Retail (canal e-commerce) (MM\$)	\$594	\$308	\$222	\$1.124

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desarrolla una matriz de atractivo por segmento considerando como principal variable para segmentar el nivel socioeconómico familiar.

3.- Matriz FODA por segmentos.

En la siguiente tabla se muestra la matriz FODA por los segmentos identificados para el proyecto.

Tabla N°21: Matriz FODA segmentos.

	E	D	C3	C2	C1b
	Fortalezas				
Caracterización del segmento	84% de los consumidores corresponden a mujeres. 28% corresponde a un grupo familiar sobre 5 personas.	Mayor cantidad de población en Quilpué (CASEN 2017) en este segmento. 63% de los consumidores corresponden a mujeres. 22% corresponde a grupo familiar sobre 5 personas.	Corresponde al segundo segmento de mayor población en Quilpué (CASEN 2017). Logra la segunda mejor evaluación en la matriz por segmentos. 65% de los consumidores corresponden a mujeres. 57% de los consumidores tiene un grupo familiar sobre 4 y 5 personas.	64% de los consumidores corresponden a mujeres. 33% corresponden a hombres. 51% tienen título técnico. 26% grupo familiar 3 personas	33% de los consumidores corresponden a mujeres, 64% corresponden a hombres. 69% tiene título profesional o post título. 30% grupo familiar 4 personas

Instancia de compra	76% mayor porcentaje de compra para el consumo familiar.	72% mayor porcentaje de compra para el consumo familiar.	75% mayor porcentaje de compra para el consumo familiar.	62 % mayor porcentaje de compra para el consumo familiar.	76% mayor porcentaje de compra para el consumo familiar.
Ofertas	Ofertas de productos a precios bajos enfocado a este segmento con menor poder adquisitivo. 88% de los consumidores compran carne en el rango de precio más bajo.	Ofertas de productos a precios bajos enfocado a este segmento con menor poder adquisitivo. 100 % de los consumidores comprarían con un rango de precio bajo.	Segundo segmento con mayor cantidad de población. Ofertas de cortes de carnes de vacuno de mayor valor. (Viernes y Sábado).	Segmento con poder adquisitivo. Ofertas de cortes de carnes de vacuno de mayor valor. (Viernes y Sábado). 96% de los consumidores comprarían carne de vacuno en el rango de precio más alto.	Segmento con mayor poder adquisitivo. Ofertas de cortes de carnes de vacuno de mayor valor. (Viernes y Sábado). 91% de los consumidores comprarían carne de vacuno en el rango de precio más alto.
Disposición de pago	A menor precio, 66,1% mayor disposición a pago.	A menor precio mayor, 65% disposición de pago.	A mayor precio mayor, 78% disposición de pago.	A mayor precio mayor, 80,9% disposición de pago.	A mayor precio mayor, 91,6% disposición de pago.
Preferencia de canal	Preferencia compra en canal tradicional.	Preferencia compra en canal tradicional.	Preferencia compra en el canal tradicional. Potenciar publicidad e-commerce en tienda.	Preferencia compra en el canal tradicional. Potenciar publicidad e-commerce en tienda.	Preferencia compra en el canal tradicional. Potenciar publicidad e-commerce en tienda.
Productos Complementarios	24% de los consumidores prefieren una carnicería ofrezcan productos complementarios.	25% de los consumidores prefieren una carnicería ofrezcan productos complementarios.	79% de los consumidores prefieren una carnicería ofrezcan productos complementarios.	83% de los consumidores prefieren una carnicería ofrezcan productos complementarios.	76% de los consumidores prefieren una carnicería ofrezcan productos complementarios.
Compras online	43% de los consumidores indican atractivo realizar compras de carne de vacuno por internet.	47% de los consumidores indican atractivo realizar compras de carne de vacuno por internet.	68,2% de los consumidores indican atractivo realizar compras de carne de vacuno por internet.	60,8% de los consumidores indican atractivo realizar compras de carne de vacuno por internet.	69,6% de los consumidores indican atractivo realizar compras de carne de vacuno por internet.
Debilidades					
Competencia	Mayor competencia en este segmento. Segmento más sensible al precio.	Mayor competencia en este segmento. Segmento más sensible al precio.	A medida que aumenta el ingreso familiar, disminuye la sensibilidad de precio.	A medida que aumenta el ingreso familiar, disminuye la sensibilidad de precio.	A medida que aumenta el ingreso familiar, disminuye la sensibilidad de precio.
Implementación e-commerce por medio de empresa de delivery en zona	Menor amenaza en este segmento. Menor capacidad de pago.	Menor amenaza en este segmento. Menor capacidad de pago.	Mayor amenaza en este segmento. Mayor capacidad de pago.	Mayor amenaza en este segmento. Mayor capacidad de pago.	Mayor amenaza en este segmento. Mayor capacidad de pago.
Competencia e-commerce Supermercados	Venta e-commerce de supermercados de la zona constituyen baja amenaza a los segmentos con menor poder adquisitivo.	Venta e-commerce de supermercados de la zona constituyen baja amenaza a los segmentos con menor poder adquisitivo.	Venta e-commerce de supermercados de la zona constituyen mayor amenaza a los segmentos con mayor poder adquisitivo.	Venta e-commerce de supermercados de la zona constituyen amenaza a los segmentos con mayor poder adquisitivo.	Venta e-commerce de supermercados de la zona constituyen amenaza a los segmentos con mayor poder adquisitivo.

Fuente: Elaboración propia

4.- Conclusiones de la Síntesis

La empresa Res atiende a un mercado con características similares de nuestro país tradición en consumo de carne de vacuno. Por lo tanto, es válido aplicar el modelo en Chile.

Una plataforma de e-commerce para Comercializadora Retail basado en el modelo internacional (Res) adaptaría la operación en su nueva sucursal exclusiva para su venta online.

El benchmarking realizado refuerza la necesidad de crear la plataforma para Comercializadora Retail.

Es importante ofrecer productos complementarios a sus clientes porque agregan valor a su propuesta de negocio. Se mantiene el surtido de productos. La propuesta de valor considera la carne de vacuno (rubro carnicerías) y la venta de productos complementarios.

Los segmentos socioeconómico identificados para Comercializadora Retail son: E, D, C3, C2 y C1b.

El segmento más valorado es el C3, seguido por el C2 y el C1b considerando las variables competitivas del modelo planteado.

El e-commerce permitirá informar de nuevas a su mercado objetivo en forma dirigida.

Mejora la gestión de inventarios lo cual permite realizar una proyección en el corto y mediano plazo.

Agilizar uso de los activos circulante. (Capital de trabajo).

Calidad de servicio cumplimiento programado de los pedidos de los clientes evitando los faltantes o gestionar sustitutos.

En ventas se puede atender a un mercado que hoy existe y que no se puede atender en su totalidad.

La imagen de marca es la única empresa en la zona que se ha adaptado a la nueva tendencia por medio de e-commerce y uso de tecnologías de información en sus procesos. Contrato con una empresa de delivery le permitirá potenciar su marca en otros portales.

6. ESTRATEGIA

En este capítulo se presenta una propuesta para mejorar la situación actual de la empresa que consiste en instalar una tienda online separada de la tienda principal, cuya plataforma de negocios sea similar a Res⁸⁵.

Este proyecto pretende incrementar las ventas, manteniendo su canal tradicional como fuente importante de ventas, crecimiento reforzado por las ventas e-commerce. Se busca ampliar la participación de mercado global por medio del e-commerce. La recomendación entonces, es complementar la venta actual para generar mayores ingresos y por lo tanto mayores utilidades para la empresa.

De acuerdo a las ventas del año 2020, las ventas globales de la empresa están creciendo por dos vías: venta tradicional y venta delivery, siendo la tradicional la más importante, dado que la participación de venta online es pequeña considerando un crecimiento en el mediano y largo plazo.

Durante segundo semestre 2020 gran crecimiento venta delivery, generando una oportunidad de incrementar las ventas por esta vía.

No existiría una sustitución total ya que esta se atenuado con el crecimiento de las ventas globales evidenciado en el año 2020. Esto significa que ambos canales crecerán, pero este crecimiento no será, uno a costa del otro. Existe evidencia empírica al respecto (encuesta y resultados en ventas del año 2020).

El proyecto consiste en:

⁸⁵ Ver Anexo N°25.

1.- Crear una página web para empresa, plataforma e-commerce: Estructura similar a la empresa RES. Elementos a considerar en la página web como quienes somos, visión, misión, selección de tienda (Quilpué), surtido de productos, mapa fotografía de la tienda. (información de la cadena), contacto (correo, WhatsApp Business (WAB), teléfono), link a redes sociales, recomendaciones de clientes. Comentarios de las redes sociales. (Destacar el cumplimiento de los despachos), recetas, suscripciones (campañas de emailing), información de compra, política de devolución, cobertura, horario de atención, entre otros elementos.

En general, brindar una buena experiencia compra en sitio y además brindar información completa de empresa.

2.- Definir objetivos estratégicos en las campañas de Marketing: Posicionamiento de la marca en el mercado, realizar correctas segmentaciones, aumentar la base de clientes, potenciar ofertas online, campañas informativas en tiendas, entre otros. Lo más importante es la creación de una base de datos a los cuales dirigirse constantemente y crear una audiencia, identificando quienes son sus clientes.

3.- Posicionamiento del sitio web: Por medio de Search Engine Marketing, SEM (marketing en motores de búsqueda) mediante anuncios pagados. Los sitios que utilizan SEM aparecen en el tope de la lista de resultados cuando las personas buscan por palabras clave. Además, se propone aumentar el tráfico a la página por medio AdWords del buscador Google.

4.- Activo uso de redes sociales Facebook e Instagram: Diseñar campañas enfocadas al segmento objetivo y a las audiencias identificadas en las redes sociales (realizar correctas segmentaciones). Un aspecto que destaco es agregar testimonio de clientes, concursos en redes sociales, videos que muestren cómo preparar la carne. En definitiva, generar un engagement con sus audiencias.

5.- Aspectos técnicos: Identificar la empresa de hosting apropiada, dominio, seguridad de la plataforma (certificado ssl), seguridad pasarela de pago, compatibilidad con los diferentes métodos de pago (tarjeta de débito y tarjeta de crédito) y un proveedor de soporte de plataforma de e-commerce.

6.- Empresa delivery: Se sugiere realizar un convenio con una empresa de delivery disponibles en la zona como Rappi, entre otras, con el objetivo de lograr mayor visibilidad de marca por medio de estas aplicaciones. Se evaluará el desempeño de la venta por medio este canal.

7.- Alineamiento tienda online con sucursal: La información entre a la tienda y la plataforma de e-commerce debe estar actualizada diariamente considerando las actualizaciones de los precios y stock de los productos disponibles.

En relación al diagnóstico, síntesis realizada, los resultados de la encuesta realizada y a la matriz por segmento elaborado para la empresa, se define el mercado objetivo.

6.1. Definición mercado objetivo

El mercado objetivo es un grupo de clientes que fija la empresa para dirigir de manera específica la oferta de sus productos. El principal motivo del uso de dicho mercado objetivo es poder dirigir las campañas de la manera que se quiera y así poder otorgarle más fuerza⁸⁶.

Considerando la variable socioeconómica en la encuesta realizada, se definió el mercado objetivo: C3, C2 y C1b, corresponden a 60.705 personas, de cuales hasta hoy, Comercializadora Retail tiene un 15% de participación de mercado (9.106 personas). El objetivo de este proyecto es hacer crecer la venta presencial y la venta por medio de su e-commerce, logrando así una participación de mercado, creciente en tiempo.

Las campañas de crecimiento deben focalizarse en estos segmentos. Además, mantener los clientes actuales privilegiando la calidad integral de servicio.

6.2. Propuesta de valor

De acuerdo a la situación actual de empresa desarrollado en el diagnóstico, síntesis y los objetivos específicos, se propone la siguiente propuesta de valor: Ofrecer a los clientes la opción de comprar por medio de su e-commerce, carne de vacuno y productos complementarios (perecibles y algunos rubros de consumo masivo) a precio competitivo en la ciudad de Quilpué, específicamente en los segmentos C3, C2 y C1b.

Los elementos de la propuesta de valor son los siguientes:

- 1.- Crear una nueva sucursal para operar exclusivamente e-commerce. La sucursal le permitirá atender a clientes actuales y a sus nuevos clientes. Permitirá aumentar el actual número de perdidos diarios y, por lo tanto, podrá generar ingresos adicionales.
- 2.- Crear un e-commerce en Comercializadora Retail. Plataforma que permita realizar venta canal online propio y compra online retiro en tienda física, manteniendo el retiro en la misma tienda física.
- 3.- Planificar campañas de marketing digital que estén focalizadas en posicionar la plataforma, llegar a la audiencia objetivo, aumentar el número de seguidores en redes sociales.

Algunos aspectos que se destacan de la propuesta de valor.

Cuantitativos: Precio, calidad y velocidad del servicio.

Cualitativos: Servicio personalizado, conveniencia, confianza y comodidad. (Experiencia del cliente).

En resumen, esta propuesta de valor crea un canal de ventas instalada en una nueva sucursal apoyado en una plataforma de e-commerce.

El resultado para la empresa es generar ingresos que permitan un crecimiento sustentable en el mediano y largo plazo.

⁸⁶ <https://dircomfidencial.com/diccionario/mercado-objetivo-20160924-1334/>

6.3. Estrategia de marketing digital

La estrategia de marketing digital está relacionada con uno los objetivos específicos de este proyecto, el cual hace referencia a diseñar una estrategia de creación y adaptación de e-commerce considerando la operación de la nueva sucursal, la cual atenderá a sus clientes por medio de su plataforma. Las estrategias ayudarán a incrementar las visitas y las compras por este medio.

La estrategia de marketing digital contempla cuatro etapas⁸⁷:

a) Análisis de la situación digital actual: La empresa sólo opera a través su WhatsApp Business (WAB) y uso de redes sociales principalmente Facebook e Instagram.

La empresa utiliza las redes sociales para destacar ofertas sin realizar seguimiento de sus campañas. Informa ofertas puntuales de productos, descuentos en los “súper miércoles”, promociona su servicio de reporto a domicilio o delivery, destaca los concursos y los premios entregados a sus clientes.

Se realizan acciones en forma aislada sin establecer objetivos concretos.

b) Objetivos: Se propone realizar campañas de marketing digital cuyos objetivos son:

- 1.- Difusión de su nueva plataforma de la empresa. Potenciar su venta e-commerce.
- 2.- Por medio de las RRSS continuar realizando campañas (landing page a la plataforma) potenciando las ofertas vigentes.
- 3.- Mantener la estrategia de realizar concursos en fechas especiales, fiestas patrias y fin de año. Crear una base de datos de los clientes por medio de las suscripciones en la página. Esta acción permitirá realizar campañas de marketing dirigidos a sus clientes.
- 4.- Destacar nuevos productos y ofertas exclusiva en el canal online.
- 5.- Aumentar el número de seguidores en ambas RRSS y mantener participación activa en las redes sociales.

c) Tácticas: El detalle del plan:

- 1.- Realizar campañas con medición de resultados. Los objetivos señalados anteriormente definen las acciones que se deben realizar.
- 2.- Realizar campañas de remarketing a los clientes que ya realizaron compras.

d) Análisis externo: Las carnicerías tradicionales, principales competidores, no utilizan canal online. Existe una probabilidad de que las carnicerías tradicionales implementen su e-commerce por medio de las empresas de despacho como es Rappi, entre otras. Por otro lado, la venta online de supermercados representa una amenaza para este canal. Actualmente Cencosud, por medio de su supermercado Santa Isabel está implementando e-commerce en sus tiendas. Esta situación representa una amenaza porque está enfocado al mismo mercado objetivo.

⁸⁷ Curso de Marketing Digital, Clase Elementos de un Plan de Marketing Digital. Profesor Martín Meister Guzmán.

Análisis de la competencia.

Competidores online directos: Son los que apuntan al mismo mercado objetivo y comercializan productos y servicios similares. Se destacan los siguientes:

- 1.- Cencosud en su tienda Jumbo Viña del Mar, tiene un sistema de cobertura en varias ciudades de la zona y Santa Isabel con su e-commerce en la ciudad de Quilpué.
- 2.- Líder con su venta online.

Competidores offline directos: Son aquellos que apuntan al mismo mercado objetivo, comercializando similares productos y servicios, pero desde el mundo offline, teniendo poco a nula presencia online. Corresponden a las carnicerías tradicionales ubicadas en el centro de Quilpué.

Competidores online indirectos: Son las empresas que satisfacen las mismas necesidades, pero con productos o servicios sustitutos. En este caso, algunas empresas de carnicerías que ofrecen el mismo servicio online desde la región metropolitana podrían despachar a la V región. Existe una posibilidad de ingreso de nuevos competidores.

Compañías con mejores prácticas online: Aplicar el modelo Res con las mejores prácticas de las empresas chilenas del rubro.

6.4. Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento

La estrategia de creación de e-commerce está basado en el modelo de negocio Comercializadora Retail, cuyo objetivo es crear un canal online que permita generar ingresos adicionales a la empresa por medio de su nueva sucursal, permitiendo ofrecer una buena experiencia digital que incluya todas las categorías de productos que ofrece la tienda.

La estrategia de comunicación y posicionamiento consiste:

- 1.- Crear una plataforma. Estable, segura, fácil uso, etc.
- 2.- La plataforma incluye el marketing digital de la empresa.
- 3.- Seguimiento y control de las campañas.

El sustento comunicacional estará basado principalmente en sus redes sociales y en su plataforma de e-commerce, basado en el modelo internacional Res, estructura de la página, fotografías, uso de redes de sociales, invitación a registrarse como socio, pasarela de pago, contacto con el cliente, etc.

6.5. Estrategia de precios

De estrategia de precio de Comercializadora Retail es mantener los precios más bajos, esta situación fue ratificada y obtenido en el estudio de precios del rubro.

La estrategia para el e-commerce en la nueva sucursal es mantener la actual estrategia de precios en forma online. Es decir, mantener sus precios entre 6% y 8% sobre los establecidos en su canal tradicional. Lo que permite concluir que los precios online son igualmente atractivos en relación al canal tradicional (presencial) de competencia.

Para reforzar esta ventaja, se considera un monto en compras sobre \$20.000 para generar el delivery sin costo para el cliente.

Finalmente, la empresa continuará realizando ofertas exclusivas en el canal online en sus redes sociales y plataforma de compra, potenciando el consumo por este canal.

6.6. Descripción modelo e-commerce de negocio

El modelo e-commerce de negocio está orientado al cliente final (B2C).

El proceso del e-commerce se establece en base a los siguientes puntos:

Proceso del cliente:

- Acceso a la plataforma
- Navegar en tienda virtual:
- Selecciona el producto
- Confirma carro con los productos
- Selecciona medio de pago
- Realiza el pago.
- Confirmación de pedido.
- Horario de despacho.
- Confirmar la recepción del pedido.

Proceso de la empresa:

- Recibe la orden de pedido.
- Seleccionar los productos elegidos por el cliente.
- Preparar pedido en la tienda.
- Agendar despacho.
- Informar correcta recepción de productos de parte del cliente.
- Cierre de proceso.

6.7. Implicancias internas en la estructura de la empresa

Asignación de responsabilidades y definición el flujo de información para cumplir con el objetivo del proyecto que es incrementar las ventas online.

Actualizar la visión, misión y estrategia de la empresa considerando la incorporación de nueva sucursal que atiende en forma online.

La estrategia es fortalecer conjuntamente el canal de venta tradicional y online.

Descripciones de cargos.

Jefe de Sucursal: Responsable de toda la operación de la sucursal.

Jefe de Operaciones: Responsable del área de servicio al cliente y la operación diaria de la sucursal. A cargo del control de calidad y de inventario. Responsable de atender requerimientos en las redes sociales y responsable en actualizar diariamente los precios en la plataforma. Verificar cumplimiento en las entregas de los pedidos y controlar los pedidos retiro en tienda. Reporta al jefe de sucursal.

Asistente: Responsable en apoyar el área de servicio al cliente, las actividades administrativas, de la operación y control de calidad de productos, despachos y recepción mercadería en la sucursal. Reporta al jefe de operaciones.

(2) Colaboradores: Responsables de armar los pedidos de los clientes, orden y limpieza del local. Reporta al jefe de operaciones.

Carnicero: Responsable de atender todos los pedidos del área de carnicería.

Chofer: Cargo del transporte de la mercadería a los clientes. Reporta al jefe de operaciones.

Community Manager: Responsable de la mantención de la plataforma. Lidera las campañas de marketing digital. Reporta semanalmente las campañas y sus resultados. Reporta directamente Gerente de sucursal.

Algunas responsabilidades del área de servicio al cliente:

- Atender reclamos en tiendas y en despachos en forma online.
- Control de calidad de los despachos.
- Seguimiento de los casos.
- Asignar ruta óptima entrega de pedidos.
- Estiba correcta de mercadería en tienda.
- Control de calidad.

6.8. Definición de modelo de logística y distribución

El modelo de logística y distribución se basa en la nueva sucursal para el ecommerce del proyecto.

Se amplía marginalmente el modelo actual para atender la sucursal online.

El proceso consiste en:

- Negociación proveedores.
- Recepción de la mercadería.

- Control de calidad.
- Almacenamiento.
- Recepción de pedidos de clientes.
- Asignación de pedido a un responsable.
- Preparación del pedido.
- Check out.
- Despacho (delivery propio o tercero).

6.9. Lineamientos de implementación

Implementación de un flujo operacional del e-commerce conectado con la operación de la tienda.

El proyecto requiere de:

- a) Implementar una estructura administrativa que se detalló anteriormente que incluye el área de operaciones.
- b) Inversiones previas a la puesta en marcha (activo fijo y capital de trabajo inicial) que se detalla en la evaluación económica. Estas inversiones permitirán desarrollar de la mejor forma el proceso de e-commerce que se detalla a continuación.

Características del proceso:

- 1.- Funcionalidad de la plataforma, 100% operativa.
- 2.- Operación diaria en la sucursal (ingreso, almacenaje, control de stock y despacho).
- 3.- Control de los pedidos previo al despacho.
- 4.- Programar la ruta óptima de despacho de mercadería.
- 5.- Planificar y asegurar los retiros en tienda en tiempo y forma.
- 6.- Definir KPI para monitorear la operación de la nueva sucursal (ventas, Marketing digital y servicio al cliente).

KPI(s) definidos para nueva sucursal⁸⁸.

Los KPIs para medir el rendimiento de las ventas:

- Ticket promedio de pedido online.
- Ventas por diarias (monto y pedidos por clientes).
- Tasa de carritos de compras abandonados.

⁸⁸ <https://www.genwords.com/blog/mejores-kpis-para-ecommerce>

- Pedidos de clientes nuevos vs ventas de los clientes frecuentes.

Los KPIs para evaluar tu estrategia de marketing:

- Tráfico del sitio.
- Tiempo en el sitio.
- Cantidad de seguidores en tus redes sociales.
- Comentarios de suscriptores.
- Fuentes de tráfico.

Los KPIs para medir el servicio al cliente:

- Número de casos atendidos.
- Número de casos resueltos.
- Tiempo promedio de resolución de casos atendidos.
- Tipos de problemas atendidos.

Finalmente, considerando todas las variables mencionadas en el desarrollo del presente trabajo, se desarrolla el modelo CANVAS cuya metodología permite diseñar un modelo de negocios. A continuación, se desarrolla el actual modelo de negocio destacando la nueva estrategia de negocio propuesta considerando la creación del e-commerce en Comercializadora Retail⁸⁹.

1.- Propuesta de valor: Ofrece carne de vacuno de calidad a sus clientes, seleccionando a sus proveedores. Su valor agregado es ofrecer productos complementarios a sus clientes. La propuesta de valor adicional al negocio es crear un nuevo canal de venta a sus clientes (e-commerce). Para ello, será necesario abrir nueva sucursal para atender al canal online. Su objetivo es cumplir en tiempo y forma en los despachos basado en establecer estrictos controles de calidad que permita un buen servicio basado en la eficiencia de sus procesos.

2.- Segmento de clientes: Demográfica (ciudad de Quilpué) y socioeconómico (C3, C2 y C1b). Hace relación a qué tipo de personas va dirigido el producto o servicio. Principalmente ofrecer productos directamente al consumidor y pequeñas empresas en la ciudad de Quilpué.

La propuesta de valor relacionado con el e-commerce se basa en que los clientes tengan la necesidad de recibir sus productos de calidad en el lugar que los necesiten en tiempo y forma. Es decir, brindar una buena experiencia de compra digital, la cual finaliza con la entrega del pedido. El objetivo es que los clientes mantengan la compra por medio de este canal.

3.- Canales: Actualmente la empresa trabaja en su canal tradicional tienda física y canal online utiliza su WhatsApp Business (WAB), correo electrónico y teléfono. Se propone crear un sitio web que permita incorporar compras por medio de este canal considerando el modelo internacional de la empresa Res.

⁸⁹ Ver Anexo N°26.

Se propone que la empresa participe en algún marketplaces como Rappi o Pedidos disponibles en la zona. Esta opción permitirá llegar a potenciales clientes por medio de la plataforma. Los marketplaces son plataformas online que conectan a diferentes empresas/vendedores que ofrecen sus productos o servicios con compradores que necesitan dichos productos o servicios.

Algunos beneficios de la plataforma: recibe y realiza pagos con mayor facilidad, aumenta presencia online, seguridad en el pago y la entrega, fácil usabilidad, precios competitivos entre otras.

4.- Relación con los clientes: Relación cercana con el cliente que nace en su canal tradicional y se trasfiere al canal e-commerce. El cliente está en el centro del negocio. Se propone implementar un departamento de servicio al cliente basado una política de devoluciones, asegurando la calidad y transparencia del servicio.

5.- Fuente de ingresos: Venta 100% contado. (transferencia electrónica, pago con tarjeta débito y crédito). Venta 100% online y compra online retiro en tienda. (Plataforma de e-commerce y redes sociales). Medios de pagos valorados por los clientes.

6.- Recursos clave:

Elementos financieros: Aportes de capital de los socios y crédito bancario para arrendar un local y adaptarlo al modelo de negocio.

Infraestructura: Tienda física, equipos de frío, muebles para almacenar los productos, bodegas servicio de mantenciones, costos fijos y variables, arriendo del local, gastos básicos, vehículo de transporte, entre otros.

Tecnología: dominio, hosting de la página web, asesoría en la creación de la página web, community manager que maneje las redes sociales, sistema de la empresa, entre otros.

Logística del despacho al cliente: Este recurso es clave para cerrar en forma exitosa el proceso de compra del cliente. La empresa lo realiza con delivery propio asegurando la entrega sin depender de terceros, tanto en calidad de servicio como en la tarificación del mismo.

Capital humano: El equipo de colaboradores es clave en el negocio. Know How y la experiencia en el rubro carnicería. Capacitaciones en relación a temas relacionados con e-commerce, marketing digital y uso de la plataforma.

7.- Actividades clave: Operación (producción), compras a proveedores, proceso de almacenaje de productos, control de calidad, proceso de venta (atención al cliente y pago del producto), estándar de sala, salas de procesos, picking de pedidos y despacho de productos.

8.- Socios clave: Empresa familiar.

9.- Estructura de coste: Identificar la estructura de costes de la nueva sucursal orientada al 100% e-commerce. Ver Anexo.

7 EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD ECONÓMICA

Considerando el estudio de mercado y operacional, los cuales están contenido en los cuatro objetivos específicos de la presente tesis, se realiza la evaluación de la factibilidad económica. El proyecto considera 5 años, desde su puesta en marcha, además se evaluarán los flujos a perpetuidad.

A continuación, se presentan los datos obtenidos del Estudio de Mercado realizado y correspondientes proyecciones del proyecto.

Tabla N°22: Información del Proyecto.

Información del Proyecto		Estimaciones de crecimiento
Tamaño de Mercado Quilpué (anual) (\$)	7.932.582.840	
Participación Actual Comercializadora Retail (anual) (\$)	1.189.887.426	
Mercado efectivo Quilpué (clientes)	54.967	1,20%
Mercado de Comercializadora Retail (%)	15%	1,10%
Mercado de Comercializadora Retail (Número de clientes)	8.245	1,20%
Consumo Anual Promedio por persona (Kilos)	28	0,32%
Precio Promedio (\$)	5.190	1,0%
Ventas vía e-commerce	6,4%	5,0%
Venta Productos Complementarios	40%	3,0%

Fuente: elaboración propia.

Las estimaciones se realizaron los siguientes criterios.

Mercado potencial: información del CENSO (variación población año 2017-2002).

Mercado de Comercializadora Retail en Quilpué: Información estudio de mercado. Crecimiento anual 1,2%.

Mercado de Comercializadora Retail en número de clientes: Se estimó del mercado potencial Quilpué 8.457 (Segmentos C3, C2, C1b) considerando el 15% de participación.

Consumo anual promedio de carne de vacuno por persona: Información publicada en estudio de la ODEPA. Crecimiento consumo por año 0,32%.

Precio Promedio: Precio promedio por kilo de carne de vacuno en la tienda. Aumento anual 1%. Considera la estadística de venta de la empresa en los últimos tres años, donde se registra un incremento superior al 1% en todos los casos (precios de cortes más populares).

Ventas vía e-commerce: crecimiento ventas 6,4% año 2020 en Comercializadora Retail. Aumento anual 5% del crecimiento en base al año 2020

Venta productos complementarios: Estimación porcentaje de venta de productos complementarios en Comercializadora Retail. Excluye rubro carnicería. Proyección 3% anual en relación al 40% de participación en ventas de toda la venta.

El impacto de sustitución de la creación del e-commerce (nueva sucursal) no implica para la tienda tradicional una disminución importante, casi nula en relación a sus ingresos totales. Lo que se demuestra cuantitativamente con las ventas de los últimos seis meses. La participación del delivery en la tienda tiene una participación en relación a las ventas totales 6,4% promedio entre los meses

de Junio y Diciembre 2020. Permite concluir que esta decisión estratégica aumentará los ingresos totales.

El canal tradicional continuará operando de la misma manera desde su inauguración en febrero 2019. La tienda cuenta con una cartera de clientes importantes y tiene un respaldo de una marca de varios años en el rubro carnicería tradicional con tiendas en otras ciudades en la V región.

El estudio de mercado indica que la mitad de los encuestados realizar su compra en carnicerías, 72% de las preferencias de los consumidores están centradas en las tres principales carnicerías de Quilpué, siendo Comercializadora Retail una de ellas, 92% ha comprado carne de vacuno en el canal presencial y el 80% de los consumidores valora la oferta de productos complementarios considerados en su propuesta de valor. Estas conclusiones del estudio de mercado permiten proyectar un crecimiento sostenido en ventas del canal tradicional dado el bajo porcentaje de venta de e-commerce año 2020, su historial en ventas año 2019-2020 y los resultados del estudio de mercado realizado el año 2020.

En relación al margen, el precio definido en su nueva sucursal se mantendrá entre el 6% y 8% sobre el precio de los productos del canal tradicional, manteniendo precios competitivos en el mercado. El costo del delivery será gratis si las compras por clientes superan \$ 20.000. Esta estrategia permite afirmar que el margen se mantiene o mejora en el canal online.

Un aspecto importante a destacar es el punto de equilibrio de la empresa, relacionado con la venta de equilibrio (\$).

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{(\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario})}$$
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{47.430.000}{(5.190 - 3.000)} = 21.658 \text{ Kg de Carne}$$

Punto equilibrio ventas = \$ 112.402.603

Se puede concluir que esta venta queda superada prácticamente desde el primer año de operación, es decir, por cuanto se generan flujos positivos desde el año 1 (13 meses de operación), y dado que se ha estimado ingresos crecientes en los primeros 5 años, y por lo tanto, su VAN siempre es positivo, siendo conveniente para la empresa.

7.1. Análisis de flujos

El proyecto considera un análisis de flujos a 5 años desde su puesta en marcha. A continuación, se presenta tabla.

Tabla N°23: Tabla Flujo de Caja en (M\$).

Flujo de Caja Comercializadora Retail (E-Commerce) (M\$)						
Años	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos por venta	0	107.356	120.362	134.944	151.292	169.620
- Costos variables	0	-44.325	-49.695	-55.716	-62.466	-70.033
- Costos fijos	0	-47.910	-47.910	-47.910	-47.910	-47.910
- Depreciación activo fijo tangible	0	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149
- Amortización activo fijo intangible	0	-673	-673	-673	0	0
- Intereses préstamo	0	-578	-478	-371	-256	-133
= Utilidad antes de impuesto	0	12.721	20.456	29.124	39.511	50.396
- Impuesto a la renta	0	-3.435	-5.523	-7.864	-10.668	-13.607
= Utilidad después de impuesto	0	9.286	14.933	21.261	28.843	36.789
+ Depreciación activo fijo tangible	0	1.149	1.149	1.149	1.149	1.149
+ Amortización activo fijo intangible	0	673	673	673	0	0
= Flujo de Caja Operacional (1)	0	11.108	16.755	23.083	29.992	37.937
- Inversión Activo Fijo Tangible	-12.840	0	0	0	0	0
- Inversión Activo Fijo Intangible	-2.020	0	0	0	0	0
- Inversión Capital de Trabajo	-18.469	-2.237	-2.509	-2.812	-3.153	0
+ Préstamo	7.704	0	0	0	0	0
- Amortización Préstamo	0	-1.326	-1.426	-1.533	-1.648	-1.771
= Flujo de Caja de Capitales (2)	-25.625	-3.564	-3.934	-4.345	-4.801	-1.771
= Flujo Caja Privado Neto = (1) + (2)	-25.625	7.544	12.821	18.738	25.191	36.166

Fuente: Elaboración propia.

Nota cuadro de flujo de cajas: Los ingresos se proyectaron en base al crecimiento de la venta e-commerce. Se considero un crecimiento venta productos complementarios (excluye rubro carnicería) 58,4% de las ventas e-commerce misma proporción venta canal tradicional. Los costos variables consideran el precio promedio compra de carne de vacuno \$ 2.980 + costo insumos. Se detallan de los costos fijos en el anexo⁹⁰.

Tasa de descuento

Para realizar la evaluación de proyecto es necesario conocer la tasa de descuento. Para obtenerla es necesario calcular las tasas correspondientes al costo de capital propio como la tasa de préstamos. Al realizar un promedio ponderado según la estructura deuda y patrimonio neto se obtiene la tasa de descuento denominada WACC (Weighted Average Costo of Capital). Ver anexo⁹¹.

$$WACC = r_e \left(\frac{E}{E+D} \right) + r_d (1 - t) \left(\frac{D}{E+D} \right)$$

Algunas definiciones del modelo:

kP rendimiento exigido al patrimonio, por los accionistas.

⁹⁰ Ver Anexo N°27.

⁹¹ Ver Anexo N°28.

Rf = tasa libre de riesgo.

RM = tasa esperada de rendimiento promedio del mercado.

RM - RF = prima de riesgo del mercado.

β = índice o coeficiente de riesgo de la acción.

$$CAPM = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Impuesto	27%
Rf	3,86%
Rd	7,50%
Rm	12,69%
Beta	1,516

Calculo β

$$\beta = Beta = \frac{Cov(R_m, R_e)}{Var(R_m)} = 1.516$$

$$CAPM = 17,25\%$$

A continuación, cálculo WACC

$$WACC = r_e \left(\frac{E}{E+D} \right) + r_d (1 - t) \left(\frac{D}{E+D} \right)$$

Patrimonio	5.136.000
Tasa deuda	7,50%
Deuda	7.704.000

$$WACC = 11,4\%$$

A continuación, se presenta un Estado de Resultado proyectado en M\$.

Tabla N°24: Estado de Resultado proyectado en M\$.

Estado de Resultado Proyectado en M\$					
	1	2	3	4	5
+ Ingresos por venta	107.356	120.362	134.944	151.292	169.620
- Costos variables	-44.019	-49.352	-55.331	-62.034	-69.549
- Costos fijos	-47.910	-47.910	-47.910	-47.910	-47.910
MARGEN BRUTO	15.427	23.100	31.703	41.348	52.161
MARGEN BRUTO (%)	14,4%	19,2%	23,5%	27,3%	30,8%
- Depreciación activo fijo tangible	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149
- Amortización activo fijo intangible	-673	-673	-673	0	0
- Intereses préstamo	-578	-478	-371	-256	-133
EBITDA	15.121	22.757	31.318	40.916	51.677
EBITDA (%)	14,1%	18,9%	23,2%	27,0%	30,5%
= Utilidad antes de impuesto	12.721	20.456	29.124	39.511	50.396
- Impuesto a la renta	-3.435	-5.523	-7.864	-10.668	-13.607
= Utilidad después de impuesto	9.286	14.933	21.261	28.843	36.789
Utilidad / ventas	8,6%	12,4%	15,8%	19,1%	21,7%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta un flujo de caja sin financiamiento.

Tabla N°25: Flujo de caja sin financiamiento.

Flujo de caja sin financiamiento M\$						
Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos por venta	0	107.356	120.362	134.944	151.292	169.620
- Costos variables	0	-44.019	-49.352	-55.331	-62.034	-69.549
- Costos fijos	0	-47.910	-47.910	-47.910	-47.910	-47.910
- Depreciación activo fijo tangible	0	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149
- Amortización activo fijo intangible	0	-673	-673	-673	0	0
- Intereses préstamo	0	0	0	0	0	0
= Utilidad antes de impuesto	0	12.863	20.446	28.948	39.153	49.840
- Impuesto a la renta	0	-3.473	-5.520	-7.816	-10.571	-13.457
= Utilidad después de impuesto	0	9.390	14.926	21.132	28.582	36.383
+ Depreciación activo fijo tangible	0	1.149	1.149	1.149	1.149	1.149
+ Amortización activo fijo intangible	0	673	673	673	0	0
= Flujo de Caja Operacional (1)	0	11.212	16.748	22.954	29.731	37.532
- Inversión Activo Fijo Tangible	-12.840	0	0	0	0	0
- Inversión Activo Fijo Intangible	-2.020	0	0	0	0	0
- Inversión Capital de Trabajo	-18.341	-2.222	-2.491	-2.793	-3.131	0
= Flujo de Caja de Capitales (2)	-33.201	-2.222	-2.491	-2.793	-3.131	0
= Flujo Caja Privado Neto = (1) + (2)	-33.201	8.990	14.257	20.161	26.599	37.532

Fuente: Elaboración propia.

VAN (M\$)	28.357
------------------	---------------

TIR	42,4%
------------	--------------

7.2. Indicadores económicos

Para la evaluación económica del proyecto se utilizarán los criterios de evaluación, el valor actual neto (VAN) y la tasa de interno de retorno (TIR).

La empresa cuenta con un historial de ventas delivery. Comenzó su operación en Junio del año 2020 y se considerará información al cierre del mes diciembre 2020 para realizar la proyección de ventas.

A continuación, los principales indicadores financieros previstos (VAN, TIR, VAN a perpetuidad).

7.2.1. Tasa interna de retorno (TIR)

Corresponde a la tasa que anula el VAN (como se muestra en la ecuación siguiente), es decir, la tasa mínima que exigen los inversionistas para ingresar al proyecto con sus fondos.

Una tasa TIR mayor que la tasa de descuento refleja un VAN positivo, es decir, la rentabilidad obtenida por los inversionistas es superior a la mínima exigida.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

Se resuelve la ecuación y se obtiene la TIR.

Tabla N°26: Inversión, flujos y TIR.

Inversión, Flujos y TIR						
Año	Inversión	1	2	3	4	5
Flujo de caja	-25.625	7.544	12.821	18.738	25.191	36.166
TIR	50,8%					

Fuente elaboración propia.

7.2.2. Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como valor neto actual (VAN), valor actualizado neto o valor presente neto (VPN). Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado⁹².

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + k)} + \frac{F_2}{(1 + k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + k)^n}$$

Tabla inversión, flujos y VAN.

Tabla N°27: Inversión, flujos y VAN.

Año	Inversión	1	2	3	4	5
Flujo de caja	-25.625	7.544	12.821	18.738	25.191	36.166
VAN (M\$)	42.400					

Fuente elaboración propia.

A continuación, se realiza el cálculo VAN (perpetuidad) considerando dos metodologías:

- 1.- VAN a perpetuidad considerando el flujo del 5 año, a la tasa de descuento del proyecto.
- 2.- VAN a perpetuidad considerando el flujo promedio de los 5 años, a la tasa de descuento del proyecto.

Se considera que el proyecto sigue funcionando después de los 5 años, por lo tanto, no se liquidan los activos y se contabiliza los flujos como el valor presente a perpetuidad después del año 5. El flujo año 5 y el promedio de los 5 años, para hacer estimaciones más conservadoras.

⁹² <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

A continuación, se realiza el cálculo VAN a perpetuidad.

Tabla N°28: Cálculo VAN (perpetuidad).

MMS	Flujo del año 5	Flujo Promedio (5 años)
Flujo año 5	37.531	21.507
VAN (Perpetuidad) (Flujo/tasa de descuento) inicio año 6 (fin año 5).	217.595	124.694
Valor Presente (VAN perpetuidad) (Flujo/tasa de descuento) año 0	98.201	56.274
VAN Total (VAN + VAN perpetuidad)	126.558	84.632

Fuente: Elaboración propia.

El VAN del proyecto es \$M42.400.

La tabla N°31 indica VAN total se calcula el VAN del proyecto con el VAN a perpetuidad, después de año 5, considerando el flujo del año 5 y el promedio de los 5 años. Se obtiene un VAN positivo, en el segundo caso la situación es más conservadora pero aún, así el proyecto sigue siendo rentable. La tasa de descuento utilizada es 11,4%.

Haciendo una proyección realista y coherente con los supuestos anteriores, la proyección debería ser aún más positiva, considerando los crecimientos naturales de los flujos.

Se considera que el proyecto sigue a perpetuidad considerando los flujos promedio de los primeros 5 años cuyo monto es M\$21.507, cuyo valor perpetuidad \$M56.274. Ese monto se agrega al VAN del proyecto \$M42.400. (VAN total M\$84.632).

7.3. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad considera la simulación de las variables objetivos del proyecto: Venta anual acumulada, VAN y TIR.

Para realizar el análisis, se considera la variación de los flujos desde -15% hasta el +15% sobre la sobre la situación base calculada, con intervalos de 5%.

Situación base destaca en el siguiente cuadro.

Tabla N°29: Análisis de sensibilidad.

%	Total Venta por año (MM\$)					Ventas	VAN	TIR
	1	2	3	4	5			
-15%	91	102	115	129	144	581	-11	
-10%	97	108	121	136	153	615	7	18,1%
-5%	102	114	128	144	161	649	25	34,9%
Base	107	120	135	151	170	684	43	50,8%
5%	113	126	142	159	178	718	60	66,3%
10%	118	132	148	166	187	752	78	81,5%
15%	124	138	155	174	195	786	96	96,6%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de las simulaciones con sus respectivos VAN y TIR, se concluye que con un 10% de crecimiento en la venta acumulada respecto a la situación base, se supera los MM\$

750 que se había propuesto como objetivo general de este proyecto, y además, con esto se lograría un VAN MM\$78.

En el anexo⁹³, se presentan análisis de sensibilidad bidimensional y su impacto en el VAN y TIR.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Se concluye que el objetivo del proyecto no se cumple, por lo que no es factible, pero a pesar de eso es recomendable realizarlo. Se concluye que efectivamente es posible generar flujos anuales positivos, esto genera un VAN MM\$ 42 y una TIR 50,8%. Esto significa que la inversión en este proyecto genera valor adicional a la empresa por sobre la inversión inicial, considerando los flujos descontados a la tasa 11,4%, aún considerando que la venta acumulada total es inferior a MM\$750. Situación que se genera con supuestos conservadores.

Por otra parte, el proyecto tiene una TIR 50,8% muy superior a la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas, asegurando una rentabilidad en el horizonte de evaluación de 5 años. Rentabilidad que crece aún más si consideramos un horizonte mayor de evaluación.

Si bien al inicio del presente proyecto se pensaba vender con un criterio optimista MM\$750 acumulado en 5 años, el proyecto arroja MM\$684 en el mismo plazo, sin embargo, la rentabilidad hace que la inversión representada por la nueva sucursal para atender su e-commerce, sea muy conveniente para la empresa en sólo 5 años. Esta rentabilidad se incrementaría al ampliar el horizonte de evaluación.

Respecto a una eventual limitación en los ingresos, no existe por el lado de infraestructura física, porque se puede aumentar las ventas con el respectivo aumento de los costos variables y costos fijos marginales. La limitante podría ser la capacidad de crecimiento del mercado y la situación económica o variables exógenas y eventualmente la capacidad de administración y gestión de un gran volumen de ventas.

De acuerdo al análisis de sensibilidad realizado se concluye que sobre el 10% de la situación base, se logra el objetivo general del proyecto, siendo ventas acumuladas MM\$752, VAN MM\$78 y una TIR 81,5%. Por otro lado, el proyecto es resistente hasta un 10% en la caída de las ventas.

Las principales variables que definen su rentabilidad considerando los supuestos definidos son: precio promedio carne de vacuno, kilos de consumo de carne por año por persona, crecimiento de Comercializadora Retail en ventas, crecimiento del mercado y tasa de descuento.

En relación al plan de negocio, existe una inversión inicial en activos fijos y capital de trabajo que permitirá la puesta en marcha de la operación de la sucursal. La recuperación de la inversión se logrará en menos de 3 años.

En relación al diagnóstico realizado, el espacio físico de la tienda es una debilidad para la empresa. Limita la cantidad de pedidos diarios y dificultaría trabajar con una empresa de delivery de la zona.

⁹³ Ver Anexo N°29.

Esta debilidad se supera al crear su e-commerce por medio de su nueva sucursal y plataforma es una alternativa innovadora para la empresa y sus clientes. El Modelo de Negocio del e-commerce complementa la propuesta de valor de la empresa. No existe competencia de la carnicería tradicionales en zona en el canal online, permitiendo concluir que no ha sido explorado la venta online en el rubro.

El estudio de mercado permite concluir que para Comercializadora Retail es un atractivo canal para incrementar sus ingresos en el corto y mediano plazo, considerando su historial de ventas delivery año 2020 y su potencial de crecimiento. Los consumidores valoran el canal online y en términos de resultados existe un incremento en ventas en su delivery.

La ciudad de Quilpué ofrece un tamaño de mercado que es un buen potencial para la empresa. Dado que actualmente tiene una participación en el rubro carnicería 15% y el e-commerce le permitirá aumentar dicha participación por medio del despacho a domicilio desde la nueva sucursal y el retiro en tienda desde su tienda física. La proyección de los ingresos se realizó en base al crecimiento de la población, aumento de consumo de carne per cápita por habitante, y la proyección de flujos en base a la venta realizada por la empresa entre junio diciembre 2020.

De acuerdo al resultado del estudio de mercado, los clientes potenciales se encuentran en los segmentos medios y bajos (socioeconómicos E, D, C3, C2 y C1b). Los resultados de la matriz competitiva indican que los segmento con la mayor puntuación e-commerce son el segmento C3, seguido por el C2 y el C1b. El segmento C3 tiene concentrado la mayor cantidad de la población en su segmento, en relación al resto de los segmentos identificados.

La conclusión de la estrategia indica que es conveniente para empresa la implementación propuesta desde el punto de vista técnico, económico y estratégico.

Los riesgos más relevantes del negocio son alta probabilidad de que un competidor directo, carnicería tradicional, utilice una empresa de delivery con el fin de ampliar su oferta en el canal online y, por otro lado, los supermercados de la zona (e-commerce), los cuales atienden al mismo segmento medio y bajo. Este riesgo se puede atenuar porque se trata de una empresa arraigada en la zona, con una clientela fidelizada en sus años de operación.

El modelo internacional, Res ubicado en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, permite destacar varios elementos que están incorporados en la plataforma de e-commerce los cuales fueron desarrollados en el proyecto. Res es una empresa líder en su mercado y además ha logrado posicionar su e-commerce en forma exitosa. Es un buen referente internacional y ofrece productos complementarios al igual de que Comercializadora Retail.

La propuesta de valor de Comercializadora Retail es ofrecer a los clientes la opción de comprar por medio de su e-commerce, carne de vacuno y productos complementarios (perecibles y algunos rubros de consumo masivo) a precio competitivo manteniendo la calidad de sus productos en la ciudad de Quilpué. Cuenta con una oferta de productos complementarios que le permite diferenciarse del resto de las carnicerías de la zona y además su e-commerce entrega un beneficio que es percibido por sus actuales clientes destacando la calidad en sus entregas en tiempo y forma. El proceso de despacho ha permitido entregar los productos manteniendo la calidad de sus productos tanto perecederos como de consumo masivo.

Recomendaciones:

Para reforzar las conclusiones de este estudio y el éxito de la creación de e-commerce propuesto se recomienda:

Ampliar el número de encuestados en el estudio de mercado con el fin de mitigar el error muestral realizando un análisis complementario al estudio realizado.

Evaluar el proyecto a un plazo de 7 y 10 años. Se incorpora en anexos⁹⁴ los flujos de cajas con estos horizontes de evaluación.

Se concluye con la mayor conveniencia en realizar el proyecto en estos plazos, destacando el análisis de los 10 años, dados los positivos resultados que se generan⁹⁵.

Se propone evaluar que la nueva sucursal de e-commerce pueda atender los requerimientos de las otras tiendas ubicadas en Quilpué, El Belloto y Villa Alemana. Mayores ventas y economías a escala con efectos positivos en resultados, permitiendo que el proyecto sea aún más atractivo.

Finalmente, se recomienda incluir todas las variables mencionadas en la presente tesis considerando a situación actual de la empresa, modelo internacional que entrega los elementos técnicos de la plataforma, las estrategias de marketing digital y la propuesta de crear una nueva sucursal cuyo fin será atender a todos sus clientes en forma online.

⁹⁴ Ver Anexo 30 y 31.

⁹⁵ Ver Anexo 32.

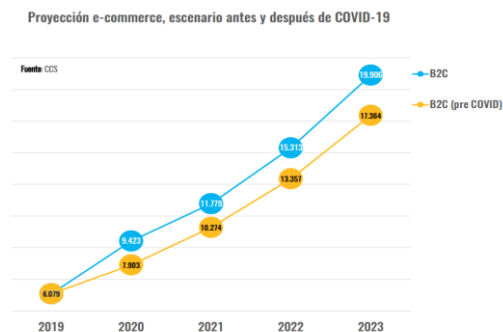
9. BIBLIOGRAFIA

1. Cámara de Comercio de Santiago, E-Commerce B2C en Chile, mapeando procesos y perfiles para el desarrollo del ecosistema digital, 2020.
2. <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-ecommerce/>
3. <https://www.ecommerceccs.cl/comercio-electronico-sigue-en-trayectoria-de-crecimiento-exponencial/>
4. <http://www.jec.cl/articulos/?p=140454>
5. <https://digitalgrill.cl/blog-performance-marketing/e-commerce-aumentado-ventas-online-chile>
6. <https://www.agenciadigital.cl/ecommerce-en-chile-crecimiento>
7. Sistema de Comercialización de la carne bovina en Chile, Artículo publicado en temporada agrícola N°10, ODEPA Segundo Semestre de 1997.
8. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
9. <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
10. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
11. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
12. <https://sell.emprendepyme.net/como-se-calcula-el-ticket-medio-de-compra.html>
13. Intelligent POS DIGI, de IBM Business Partner. Documento proveedor Comercial Pathros Distribuidora.
14. Curso E-Commerce y Omnicanalidad, Pontificia Universidad Católica Escuela de Administración, Fundamentos de E-Commerce, Profesor Hernán Palacios.
15. https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_electrónico
16. <https://www.iebschool.com/blog/comercio-online-ecommerce/>
17. Cámara de Comercio de Santiago, E-Commerce B2C en Chile, mapeando procesos y perfiles para el desarrollo del ecosistema digital, 2020.
18. <https://observatorioecommerce.com/tipos-de-ecommerce/>
19. <https://asymmetrics.com.mx/blog/que-es-e-commerce/>
20. <https://emprendedoresynegocios.com/tipos-de-e-commerce/>
21. <https://canarias-digital.com/ventajas-y-desventajas-del-comercio-electronico/>
22. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Informática Administrativa. Ecatepec de Morelos, Estado de México. Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM ECATEPEC, 2018. “El funcionamiento del comercio electrónico, categorías seguridad para usuarios y demografía de usos habituales”, Daniel Alejandro Hernández Mejía y Gerardo Mendoza Flores.
23. <https://canarias-digital.com/ventajas-y-desventajas-del-comercio-electronico/>
24. <https://connectamericas.com/es/content/los-beneficios-del-e-commerce>.
25. <https://www.subdere.gov.cl/división-administrativa-de-chile/gobierno-regional-de-valparaíso/provincia-de-marga-marga/quilpué>
26. <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R05>
27. La caracterización educacional y económica de Chile, BCN informe, Biblioteca Nacional de Chile.
28. Estimaciones y Proyecciones a Nivel Regional de la Población de Chile 2002-2035 Instituto Nacional de Estadísticas (INE).
29. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/pan-bebidas-carne-vacuno-elige-vivir-sano-lanza-nueva-campana-da-conocer-los-alimentos-mas-comprados-los-chilenos/998556/>

30. <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2020/05/11/produccion-carnes-consumo.html>
31. Caracterización de los cortes de vacuno, Unidad de consumidores – Unidad Noticias de Mercado Departamento de Información Agraria. Odepa.
32. <https://plandenegociosperu.com/2020/02/mercado-potencial-disponible-efectivo-y-objetivo/>
33. <https://www.america-retail.com/chile/chile-orion-eat-le-sale-competencia-a-rappi-pedidos-ya-y-uber-eats/>
34. <https://www.conocetunegocio.com.mx/2013/08/21/proveedores/>
35. Plan de Internacionalización para la exportación de carne ovina magallánica de Swanhouse S.A., Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Globalización, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería, Junio 2011.
36. <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/fiscalizacion-de-la-ley-de-carne>
37. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47119001>
38. <https://www.contextoganadero.com/internacional/ligero-aumento-en-el-consumo-mundial-de-carne-bovina>
39. <https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>
40. Expectativas de consumo y sustitución entre productos cárnicos, Ing. Afro. Sc. Adrian Bifaretti, Jefe Departamento de promoción Interna IPCVA.
41. <https://news.agrofy.com.ar/noticia/186540/como-sera-consumo-carne-luego-pandemia>
42. <https://gastrofranchising.com/carnicerias-gastronomicas-sector-tradicional-se-revaloriza-aggiorna-traves-las-franquicias/>
43. <https://www.res.com.ar/>
44. <https://www.defrentealcampo.com.ar/quien-esta-detras-de-la-primera-franquicia-argentina-de-carnicerias/>
45. <https://www.argentina.gob.ar/inti/conoces-el-inti>
46. <https://argentina.vistage.com/acerca-de-vistage/>
47. <https://www.actualidadecommerce.com/que-es-y-como-funciona-la-pasarela-de-pago-en-ecommerce/>
48. <https://www.actualidadecommerce.com/que-es-y-como-funciona-la-pasarela-de-pago-en-ecommerce/>
49. Curso de Marketing Digital, Clase Elementos de un Plan de Marketing Digital. Profesor Martín Meister Guzmán.
50. <https://www.genwords.com/blog/mejores-kpis-para-ecommerce>
51. Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación, Nassir Sapag Chain, primera edición año 2007.
52. Material docente Gestión Financiera IN74P-2 departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile.

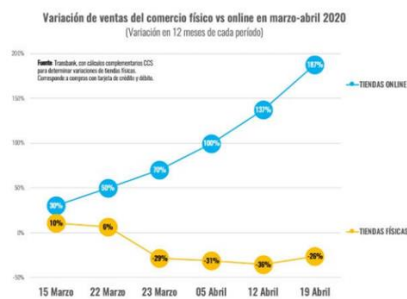
10 APÉNDICES/ANEXOS

Anexo N°1: Proyección e-commerce, escenario antes y después de COVID-19.



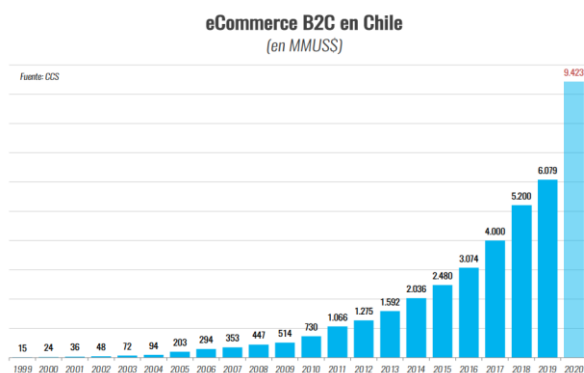
Fuente: Centro Economía Digital Cámara de Comercio de Santiago, Tendencias del e-Commerce en Chile

Anexo N°2: Variación de ventas del comercio físico versus online en marzo-abril 2020.



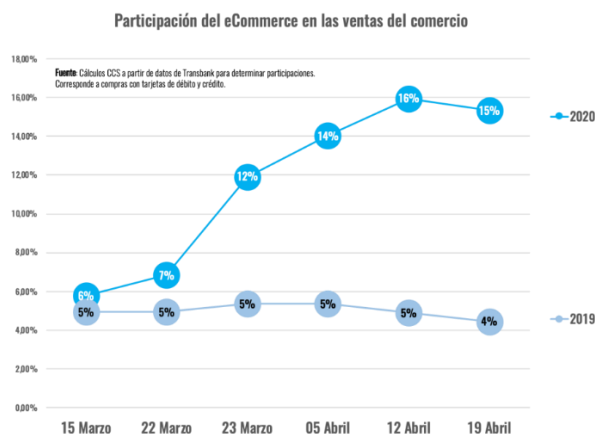
Fuente: <https://www.ecommerceccs.cl/comercio-electronico-sigue-en-trayectoria-de-crecimiento-exponencial/>

Anexo N°3: eCommerce B2C en Chile (en MMUS\$).



Fuente: <https://expandeonline.cl/blog/ecommerce-chile/>

Anexo N°4: Participación del eCommerce en las ventas del comercio.



Fuente: <https://www.ecommercecs.cl/comercio-electronico-sigue-en-trayectoria-de-crecimiento-exponencial/>

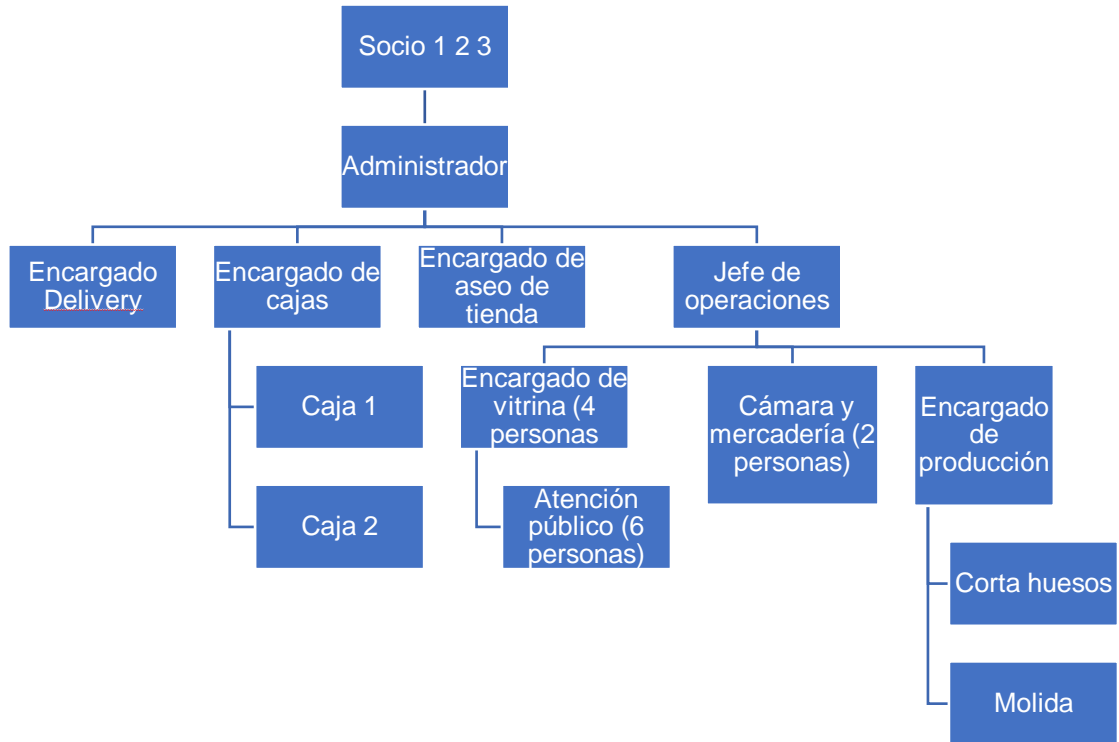
Anexo N°5: Agentes del Sistema de comercialización de carne de vacuno en Chile.

Agentes del Sistema de comercialización de carne de bovina en Chile	
Corredor de ganado	Este agente facilita el encuentro entre la oferta y la demanda, pero no realiza compras propias (no toma posesión del producto), sino que lo hace para terceros, cobrando un 0,5% del valor de la transacción. Existe una variante de este intermediario, el cual compra los animales y luego los vende, tratando de obtener un diferencial con el cual financia la operación (el corredor toma posesión del producto).
Ferias ganaderas	Corresponden a un lugar físico de concentración de ganado, donde los vendedores llevan sus animales y existe un conjunto de compradores que a través del sistema de remate adquieren los animales. El precio del servicio de feria es del 3% en ambos sentidos, pero en el caso de clientes antiguos puede bajar al 2%.
Planta faenadora	Es un agente obligado de pasaje de los animales que van a consumo. Tiene como modalidades la entrega del producto como canal y como corte. El abastecimiento de los negocios minoristas se realiza 4 en una gran proporción (80%) en forma de canal.
Carnicerías y Supermercados	Son abastecidos por los diferentes proveedores de carne en Chile.

Fuente: Sistema de Comercialización de la carne bovina en Chile, Artículo publicado en temporada agrícola N°10, ODEPA Segundo Semestre de 1997.

Anexo N°6: Organigrama Comercializadora Retail.

Organigrama de Comercializadora Retail



Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°7: Comercializadora Retail: Ventas 2019-2020.

Ventas 2019 (MM\$)	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sept-19	oct-19	nov-19	dic-19	Total 2019
Total	0	50	109	109	122	128	122	135	180	145	145	224	1.469
IVA	0	8	17	17	20	20	23	26	29	23	23	36	242
Ventas Netas	0	42	91	92	103	108	122	135	152	122	122	188	1.275

Ventas 2020 (MM\$)	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20	Total 2020
Total	80	189	201	164	184	190	198	185	217	142	150	199	2.099
IVA	13	30	32	26	29	30	32	29	35	23	24	32	335
Ventas Netas	67	159	169	138	154	159	166	155	183	119	126	167	1.764
Ventas Negocios	0	7	5	5	4	4	3	1	4	5	7	10	56
IVA	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	2	11
Ventas Netas Negocios	0	7	5	5	4	4	3	1	4	5	7	10	56
Total Venta Tienda	67	167	174	144	159	163	169	156	186	124	134	177	1.820
Ventas Delivery	0	0	0	0	0	10	12	1	11	7	14	18	73
IVA	0	0	0	0	0	2	2	0	2	1	2	3	12
Ventas Netas Delivery	0	0	0	0	0	9	10	1	9	6	12	15	62
Participación venta Tienda	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	5,8%	0,8%	4,9%	4,9%	8,9%	8,5%	3,4%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°8: Comercializadora Retail: Venta corte de carne de vacuno(kilos) por mes año 2020.

Venta cortes de carne (kilos) Enero	
cortes de carne de vacuno	Kilos
MOLIDA TARTARO	787
HUESO CARNUDO VACUNO	583
CHURRASCO POSTA VACUNO V	554
POSTAS /GANSO CATV NACIONAL	532
ASIENTO/PTA PICANA/PTA GANSO	265
CARNICERO IMPORTADO CAT V	229
PATA VACUNO FRIGOSORNO	221
PLATEADA/TAPAPECHO NACIONAL	210
LOMO VETADO VACUNO IMPORTADO	205
LOMO LISO VACUNO	185
Otros cortes	1.712
Total venta kilo	5.484

Venta cortes de carne (kilos) Febrero	
cortes de carne de vacuno	Kilos
CHURRASCO POSTA VACUNO V	757
MOLIDA TARTARO	726
POSTAS /GANSO CATV NACIONAL	709
HUESO CARNUDO VACUNO	666
ASIENTO/PTA PICANA/PTA GANSO	504
CARNICERO IMPORTADO CAT V	448
LOMO LISO/VETADO NACIONAL	342
ASADO TIRA VACUNO V	213
CARNE PICADA VACUNO NACIONAL	194
PLATEADA/TAPAPECHO NACIONAL	180
otros cortes	1.278
Total venta kilo	6.017

Venta cortes de carne (kilos) Marzo	
cortes de carne de vacuno	Kilos
POSTAS /GANSO CATV NACIONAL	792
MOLIDA TARTARO	747
HUESO CARNUDO VACUNO	736
ASIENTO/PTA PICANA/PTA GANSO	595
CARNICERO IMPORTADO CAT V	480
LOMO LISO/VETADO NACIONAL	413
ASADO TIRA VACUNO V	308
HIGADO VACUNO	282
CARNE PICADA VACUNO NACIONAL	216
PLATEADA/TAPAPECHO NACIONAL	214
otros cortes	1.191
Total venta kilo	5.975

Venta cortes de carne (kilos) Abril	
cortes de carne de vacuno	Kilos
MOLIDA TARTARO	608
HUESO CARNUDO VACUNO	558
POSTAS /GANSO CATV NACIONAL	549
ASIENTO/PTA PICANA/PTA GANSO	375
CARNICERO IMPORTADO CAT V	341
HIGADO VACUNO	295
LOMO LISO/VETADO NACIONAL	282
ASADO TIRA VACUNO V	210
OSOBUCO DE VACUNO	204
CHURRASCO VACUNO NEGOCIO	187
Otros cortes	1.327
Total venta kilo	4.937

Venta cortes de carne (kilos) Mayo	
cortes de carne de vacuno	Kilos
MOLIDA TARTARO	901
CHURRASCO POSTA VACUNO V	832
HUESO CARNUDO VACUNO	775
LOMO LISO VACUNO	684
POSTAS /GANSO CATV NACIONAL	542
CARNICERO IMPORTADO CAT V	359
ASIENTO/PTA PICANA/PTA GANSO	320
HIGADO VACUNO	302
ASADO TIRA VACUNO V	252
LOMO VETADO VACUNO IMPORTADO	248
Otros cortes	1.763
Total venta kilo	6.977

Venta cortes de carne (kilos) Junio	
cortes de carne de vacuno	Kilos
CHURRASCO POSTA VACUNO V	856
MOLIDA TARTARO	822
HUESO CARNUDO VACUNO	752
POSTAS /GANSO CATV NACIONAL	744
CARNICERO IMPORTADO CAT V	424
LOMO LISO/VETADO NACIONAL	408
LOMO VETADO VACUNO IMPORTADO	395
ASIENTO/PTA PICANA/PTA GANSO	383
OSOBUCO DE VACUNO	329
HIGADO VACUNO	326
Otros cortes	1.676
Total venta kilo	7.116

Venta cortes de carne (kilos) Julio	
cortes de carne de vacuno	Kilos
HUESO CARNUDO VACUNO	1158
MOLIDA TARTARO	1029
POSTAS /GANSO CATV NACIONAL	1003
CHURRASCO POSTA VACUNO V	879
ALETILLA VACUNO	580
CARNICERO IMPORTADO CAT V	562
LOMO LISO/VETADO NACIONAL	496
ASIENTO/PTA PICANA/PTA GANSO	439
OSOBUCO DE VACUNO	394
HIGADO VACUNO	365
Otros cortes	2.035
Total venta kilo	8.941

Venta cortes de carne (kilos) Agosto	
cortes de carne de vacuno	Kilos
MOLIDA TARTARO	1051
CHURRASCO POSTA VACUNO V	948
HUESO CARNUDO VACUNO	890
POSTAS /GANSO CATV NACIONAL	878
LOMO LISO/VETADO NACIONAL	526
CARNICERO IMPORTADO CAT V	341
ASADO TIRA VACUNO V	328
ASIENTO/PTA PICANA/PTA GANSO	266
OSOBUCO DE VACUNO	248
CARNE PICADA VACUNO NACIONAL	214
Otros cortes	2.183
Total venta kilo	7.873

Venta cortes de carne (kilos) Septiembre	
cortes de carne de vacuno	Kilos
MOLIDA TARTARO	1083
CHURRASCO POSTA VACUNO V	981
PUNTA PALETA VACUNO IMP	650
POSTA ROSADA CAT V.	550
LOMO LISO VACUNO	410
POSTA PALETA CAT V	366
SOBRECOSTILLA CAT V IMPORTADO	354
PECHUGA PUCHERO NACIONAL	346
LOMO LISO	267
TAPAPECHO / PLATEADA CAT V	249
Otros cortes	2.309
Total venta kilo	7.565

Venta cortes de carne (kilos) Octubre		Venta cortes de carne (kilos) Noviembre		Venta cortes de carne (kilos) Diciembre	
cortes de carne de vacuno	Kilos	cortes de carne de vacuno	Kilos	cortes de carne de vacuno	Kilos
CHURRASCO POSTA VACUNO V	1071	MOLIDA TARTARO	844	MOLIDA TARTARO	790
MOLIDA TARTARO	912	CHURRASCO POSTA VACUNO V	754	CHURRASCO POSTA VACUNO V	649
PECHUGA PUCHERO NACIONAL	672	CHURRASCO VACUNO NEGOCIO	559	POSTA PALETA CAT V	609
HUESO CARNUDO VACUNO	433	HUESO CARNUDO VACUNO	493	SOBRECOSTILLA CAT V IMPORTADO	512
CHURRASCO VACUNO NEGOCIO	384	POSTA ROSADA CAT V	360	HUESO CARNUDO VACUNO	434
TAPAPECHO / PLATEADA CAT V	384	TAPAPECHO / PLATEADA CAT V	325	CHURRASCO VACUNO NEGOCIO	430
POSTA NEGRA CAT V	370	LOMO LISO VACUNO	251	LOMO VETADO VACUNO IMPORTADO	411
LOMO LISO VACUNO	340	HIGADO VACUNO	241	LOMO LISO VACUNO	357
ASADO CARNICERO VACUNO	303	ASADO TIRA VACUNO V	235	LOMO LISO	329
HIGADO VACUNO	218	LOMO VETADO VACUNO IMPORTADO	213	POLLO GANSO CAT V	323
Otros cortes	2.214	Otros cortes	1.970	Otros cortes	1.765
Total venta kilo	7.301	Total venta kilo	6.244	Total venta kilo	6.607

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°9: Comercializadora Retail: Número de transacciones año 2020.

Número de transacciones	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20	Total 2020
Factura		326	253	199	191	167	155	42	112	184	297	332	2.258
ticket factura		\$19.053	\$16.785	\$30.462	\$39.022	\$51.411	\$63.307	\$28.329	\$80.680	\$32.744	\$39.930	\$45.249	\$37.867
Ventas boletas	11.269	23.941	20.234	13.232	14.073	13.815	14.476	11.184	12.870	12.570	11.635	13.271	172.570
ticket total	\$5.972	\$6.647	\$8.345	\$10.442	\$10.963	\$11.545	\$11.484	\$13.881	\$14.181	\$9.493	\$10.856	\$12.606	\$9.661

Fuente Elaboración propia.

Anexo N°10: Sistema Inteligente POS DIGI.

Sistema Inteligent POS DIGI	
<p>Versatilidad: Controla un supermercado, tienda, ferretería o restaurante sin cambiar de aplicación. Configura cada punto para operar como caja, preventa o atención de meseros. Emita boletas electrónicas, manuales o vales exentos (cigarrillos). Facture o imprima guías directamente en la caja. Ejecute las opciones con teclado normal, programable o pantalla táctil. Publicite sus productos con imágenes, animaciones flash o mensajes de texto.</p>	<p>Seguridad: Autorice opciones sensibles como borrar ítems o aplicar descuentos, con una tarjeta de supervisor. Evite conflictos en los cambios de turno emitiendo un informe X con detalle de recaudación. Emita el informe Z para su registro contable y cuadre fácilmente su caja al final del día. Evite fugas de dinero utilizando cierres de caja ciega. Frene la merma de cigarrillos llevando un control de inventario en caja. Sugiera u obligue la realización de retiros de dinero alcanzado cierto monto de recaudación. Respalde las ventas a crédito haciendo firmar al cliente un compromiso de pago en duplicado.</p>
<p>Conectividad: Conecte dispositivos como: gavetas de dinero, lectores, balanzas, etc. Incorpore a la venta el detalle del vale de balanza con sólo leer su código de barra.</p>	<p>Funcionalidad: Combine múltiples formas de pago (efectivo, cheque, crédito, tarjetas o convenios). Registre el detalle de los cheques recibidos. Permita a sus clientes acceder a precios preferenciales además de acumular y canjear puntos. Calcule de forma automática los impuestos para clientes con retención y venta de harina. Valide disponibilidad de stock antes de hacer la venta. Realice descuentos en \$ ó % al total o al ítem. Establezca y controle eficazmente donaciones de dinero a instituciones. Controle la recepción y venta de envases.</p>

Fuente: Intelligent POS DIGI, de IBM Business Partner. Documento proveedor Comercial Pathros Distribuidora.

Anexo N°11: FODA Comercializadora Retail.

FODA: Comercializadora Retail	
Internos	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con amplia experiencia en el rubro de carnicería en la ciudad de Quilpué. Su clientela ha sido participe de esta expansión que ha significado la apertura de cuatro sucursales en otras ciudades importantes de la quinta región. El éxito de su gestión le permite abrir prontamente una nueva tienda en la ciudad de Viña del Mar. Se estiman su apertura a fines de Junio 2021. Actualmente la empresa cuenta 15% participación de mercado en el rubro carnicerías en la zona. - Cuenta con una base de clientes, la cual se ha incrementado durante los años de operación de la tienda. Se refleja en el resultado en ventas netas totales 42,7% (2019-2020). Ha iniciado su venta online por medio de sus redes sociales. (Junio 2020). Se espera que esta clientela también sea la base para crear el e-commerce. - La empresa ofrece productos complementarios, adicionales a la carnicería. Venta de carbón marca propia, otras categorías de productos perecederos y productos de consumo masivo, representado un valor agregado en su propuesta de valor. Básicamente entrega un surtido adicional a sus clientes en relación su competencia. Ventas productos complementarios 58% (excluye venta carne de vacuno).
Externos	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El e-commerce representa una oportunidad a nivel estratégico para generar ingresos adicionales que complementen el resultado junto a su canal tradicional. - El foco de la competencia está centrado en el canal tradicional, representando una oportunidad de consolidarse en la zona como una carnicería que ofrece servicio en su canal tradicional y por medio del uso de tecnologías digitales, le permitirá crear un canal consolidado de ingresos para la empresa a través de su e-commerce. - La creación de e-commerce permite la posibilidad de llegar a una gran cantidad de consumidores por medio de campañas de marketing online que permitan de esta manera llegar a la audiencia objetivo. La venta por este medio ha comenzado en Junio del año 2020, representando un 6,4% en promedio de las ventas totales. En la zona no existen carnicerías que ofrezcan productos por este canal. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La pandemia de Covid-19 y la actual situación económica que atraviesa nuestro país el cual puede repercutir en una disminución del consumo y provocar una disminución de clientes. Esto se evidencia en resultado en ventas, realizando un análisis comparativo por meses en Octubre, noviembre y diciembre (2019-2020). - Si bien existen cadena de supermercados que actualmente están operando en la zona por medio de e-commerce, pero en nivel mínimo. Se pretende mantener a la clientela traspasando la confianza que tiene en su carnicería habitual al e-commerce. - Las aplicaciones de delivery en la zona representan una amenaza relativa para la empresa dado que los principales competidores (carnicerías tradicionales) podrían implementar su e-commerce por medio de estas aplicaciones, pero con un recargo alto para la empresa y el cliente final. Este refuerza nuevamente la necesidad de adelantarse en la creación de este nuevo modelo de negocio en la zona.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°12: Valparaíso población total.

Valparaíso	2002		2019		2035	
Población Total	1.597.346		1.935.455		2.162.052	
Hombres	780.192	48,8%	946.578	48,9%	1.055.500	48,8%
Mujeres	817.154	51,2%	988.877	51,1%	1.106.552	51,2%
Grupo de Edad	Total	%	Total	%	Total	%
0-14 años	399.755	25,0%	360.014	18,6%	326.106	15,1%
15-64 años	1.044.462	65,4%	1.301.181	67,2%	1.355.388	62,7%
65 años y más	153.129	9,6%	274.260	14,2%	480.558	22,2%
Población por Área	Total	%	Total	%	Total	%
Población urbana	1.445.727	90,5%	1.722.129	91,3%	1.991.457	92,1%
Población rural	151.319	9,5%	163.326	8,7%	171.595	7,9%

Fuente: Estimaciones y proyecciones de la población en Chile 2002-2035, totales regionales, población urbana y

Fuente: INE Instituto Nacional de estadística.

Anexo N°13: Caracterización de cortes de vacuno, Odepa.

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias Odepa	
Posta negra	Corresponde a un corte redondeado alto, sin nervios ni grasa, rojo oscuro. Es la primera pieza que se desposta del cuarto trasero, la más voluminosa, sin hueso y magra.
Asiento	Corte semicuadrado, de color rojo oscuro con poca grasa.
Lomo liso	Corresponde a un corte alargado poco fibroso. Preferido por no tener mucha grasa y nada de nervios.
Lomo vetado	Corte alargado con una veta de grasa principal y varias ramificaciones pequeñas. Es preferible comprar aquel que posee más vetas de grasa, pues denota una mejor y más cuidada alimentación del animal, además de que su sabor es más intenso.
Huachalomo	Corresponde a un corte rectangular, de color rojo claro, con grasa superficial.
Abastero	Trozo redondo, de color rojo claro. Es una carne magra y proviene de la parte posterior del animal (pierna).
Posta rosada	Corte que posee poca grasa, rosado, con un nervio en el extremo. Su empleo común es en escalopos (bistecs delgados) por resultar tierna y menos jugosa.
Posta paleta	Corte triangular plano, fibroso, de color rojo oscuro.
Sobrecostilla	Corte rectangular, de color rojo claro, con poca grasa.
Filete	Carne sin grasa y sin hueso, muy suave, que se extrae del lomo del vacuno.

Fuente: Caracterización de los cortes de vacuno, Unidad de consumidores – Unidad Noticias de Mercado
Departamento de Información Agraria. Odepa.

Anexo N°14: Estudio de Cadem: Cortes favoritos de los chilenos.

Estudio de Cadem: Cortes favoritos de los chilenos	
Lomo vetado	un 62% de los encuestados lo eligen como su favorito. Corte alargado, grueso y de forma rectangular, con una veta de grasa principal y muchas ramificaciones pequeñas de grasa. Es habitual encontrarlo en trozos que van entre 1 y 2,5 kilos, pero en los últimos años se han introducido versiones más pequeñas en bifés, entre 200 y 500 gramos.
Lomo liso	es el preferido por el 40% de los chilenos. Ubicado en la región dorsal, se trata de un corte blando de forma rectangular, grueso y alargado, con una gruesa capa de grasa en su cara superior, y a la vez sin nervios.
Asado carnicero	se ubica en el tercer lugar, con el 36% de las preferencias. Es un corte alargado, plano y fibroso, por lo que posee nervios en su interior; de bajo costo económico; además de la parrilla, es ideal para el horno y el sartén.
Sobrecostilla	cierra el listado, con un 32% de las preferencias. Es de forma rectangular, con poca grasa y semiblando. Esto lo hace muy versátil para realizar diversas preparaciones en la parrilla, olla y horno

Fuente: <https://www.infogate.cl/2020/06/12/conoce-cual-es-el-tipo-de-carne-que-mas-consumen-los-chilenos/>

Anexo N°15: Preparación de carne por corte.

	Parrilla	Asado horno	Cacerola	Escalopa	Bistec
Abastero					
Asado carnicero					
Asiento picana					
Huachalomo					
Lomo liso					
Lomo vetado					
Posta negra					
Posta paleta					
Posta rosada					
Sobrecostilla					

Fuente: Caracterización de los cortes de vacuno, Unidad de consumidores – Unidad Noticias de Mercado
Departamento de Información Agraria. ODEPA.

Anexo N°16: Encuesta.

Contexto: Buen día. Lo invitamos a participar en una encuesta para la evaluación de mi proyecto de tesis relacionado con un estudio de carnicerías en la ciudad de Quilpué. La encuesta tomará 7 minutos para completarla y sus respuestas serán confidenciales. Muchas gracias por su tiempo.

I Consumo carne

1.- ¿Cuál es el motivo principal para comprar de carne de vacuno? Considere la opción 6 la que más prefiera y opción 1 la que menos prefiera.

- _Consumo familiar
- _Evento familiar
- _Asado con amigos
- _Consumo para Fiestas Patrias y Fin de año
- _Consumo para ver un partido de la selección chilena
- _Reunión de negocios o trabajo

2.- En relación al tipo de consumo planteado, indique la frecuencia de compra de la carne de vacuno.

Instancia de compra/lugar de compra	Supermercado	Carnicería	Distribuidora de carnes
Consumo familiar			
Evento familiar			
Asado con amigos			
Consumo para fiestas patrias y fin de año			
consumo para ver un partido de la selección chilena			
reunión de negocios o trabajo			

3.- En relación a la compra carne de vacuno. ¿Usted compra su carne en un lugar diferente al lugar de compra del resto de la canasta de alimentos?

- a) Si
- b) No

4.- ¿Dónde compra carne de vacuno actualmente?

5.- ¿Por qué elige ese lugar de compra?

II Preferencia de corte de carne y tipos de productos en carnicería

1.- ¿Qué tipo de carne de vacuno prefiere? Seleccione la o las alternativas de su preferencia.

- A) corte nacional categoría V (posta negra, asiento picana, lomo liso, lomo vetado, huachalomo, abastero, posta rosada, posta paleta, sobrecostilla, asado carnicero, filete)
- B) carne importada de la región. (Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil)
- C) carne premium (carne de Wagyu, carne Angus)

- D) carne natural
- E) carne orgánica

2.- Ordene su preferencia de preparación de carne de vacuno categoría V, siendo 4 la más valorada y 1 la menos valorada.

- _Sartén (asiento y posta negra)
- _Cacerola (ganso, plateada, choclillo, malaya, posta paleta, pollo ganso, tapapecho y posta rosada)
- _Horno (filete, punta picana, lomo liso)
- _Parrilla (lomo vetado, huachalomo, punta ganso, entraña, asado carnicero, pollo barriga, punta paleta, palanca, sobrecostilla, tapabarriga, abastero, asado americano)

3.- Ordene su preferencia de preparación de carne, siendo del 4 la más valorada y la 1 menos valorada.

- A) Previamente empaquetada (corte individual porcionado)
- B) Previamente empaquetada (al vacío)
- B) Previamente empaquetada (picada, trozada, bistec)
- D) Empaquetada al momento (atención en el mesón)

4.- ¿Qué tan atractivo es para Usted encontrar en una carnicería productos complementarios como por ejemplo carbón, fiambrería, embutidos, bebidas, mayonesa, etc.?

- A) Muy atractivo
- B) Atractivo
- C) Me es indiferente
- D) Poco atractivo
- E) Nada de atractivo

III Compra y tipos de carne

1.- En relación a la compra de su carne de vacuno, Ordene su preferencia considere la opción 5 la que más consume y la opción 1 la que menos consume.

- _ Vacuno
- _ Pollo
- _ Cerdo
- _ Pavo
- _ Equino

IV Carnicería: Mercado en la ciudad

1.- Ordene su preferencia de carnicerías considerando nota 1 a 6, siendo 6 la que más valorada y 1 la que menos valorada.

- Don Pedro __
- Doña Carne __
- Carnes Genovesa __
- Santa Ana __
- Carnes Darc __
- Comercializadora Retail __

2.- ¿Conoce Comercializadora Retail?

- A) Si
- B) No

3.- ¿Ha comprado en la tienda Comercializadora Retail?

- A) Si
- B) No

V Atributos de la carnicería

1.- En una escala de 1 a 5, en donde 1 es "no es importante" y 5 "muy importante". Cómo evalúa los atributos de las carnicerías

	No es importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
tipos de carnes					
surtido					
formato de la carne de vacuno					
calidad producto disponible					
precio conveniente					
exhibición atractiva					
oferta de productos complementarios					
orden e higiene					
luminosidad					
amabilidad del personal					
asesoría especializada en la atención					
agilidad y rapidez de la atención					
cercanía de la tienda y facilidad de accesos					
estacionamiento					
opción venta online (entrega a domicilio)					
medios de pago					

VI e-Commerce / Comercio Electrónico

1.- ¿Ha comprado carne de vacuno en forma online?

- A) Último mes
- B) Hace tres meses
- C) Hace seis meses
- D) Hace un año
- E) No he comprado

2.- Respecto a la forma en la que usted realiza las compras de carne de vacuno, ¿Cuál de las siguientes modalidades usted utiliza con mayor frecuencia?

- A) visita tienda y compra en tienda (proceso completo en tienda)
- B) visita tienda y compra en internet
- C) navega en internet y luego comprar en tienda
- D) navega en internet y luego comprar en internet (proceso completamente digital)

4.- ¿Qué tan atractivo le parece un servicio de entrega a domicilio de una carnicería utilizando su dispositivo móvil (teléfono, Tablet, etc.) o su computador?

- A) Muy atractivo
- B) Atractivo
- C) Me es indiferente
- D) Poco atractivo
- E) Nada de atractivo

5.- ¿Qué tan atractivo le parece un servicio que tuviera opción de retiro en tienda de su pedido de su compra utilizando su dispositivo móvil (teléfono, Tablet, etc.) o su computador?

- A) Muy atractivo
- B) Atractivo
- C) Me es indiferente
- D) Poco atractivo
- E) Nada de atractivo

6.- ¿Cuál es el medio de pago que utiliza para pagar en forma online?

- A) Tarjeta de débito
- B) Tarjeta de crédito
- C) Transferencia bancaria
- D) No he comprado en forma online

7.- ¿En qué red social ha comprado carne de vacuno?

- A) Facebook
- B) Instagram
- C) Youtube
- D) No he comprado
- E) Tal vez compre en alguna oportunidad

VII Testeo de Precio

Si una carnicería con amplio surtido de carne de vacuno, le ofreciera un catálogo de productos online y despacho a domicilio incluido. Considere como referencia el corte asado carnicero en los tramos de precios definido en las siguientes tres preguntas.

1.- Considere el siguiente rango de precio (valor por kilo) del corte asado carnicero \$ 4.901 - \$ 5.290 ¿Usted estaría dispuesto a pagar en forma online en el rango de precio mencionado?

- A) Totalmente seguro lo compra
- B) Probablemente lo compra
- C) Tal vez lo compra
- D) Seguro no lo compra

2.- Considere el siguiente rango de precio (valor por kilo) del corte asado carnicero \$ 4.590 – \$ 4.990. ¿Usted estaría dispuesto a pagar en forma online en el rango de precio mencionado?

- A) Totalmente seguro lo compra
- B) Probablemente lo compra
- C) Tal vez lo compra
- D) Seguro no lo compra

3.- Considere el siguiente rango de precio (valor por kilo) del corte asado carnicero \$ 3.990 – \$ 4.589. ¿Usted estaría dispuesto a pagar en forma online en el rango de precio mencionado?

- A) Totalmente seguro lo compra
- B) Probablemente lo compra
- C) Tal vez lo compra
- D) Seguro no lo compra

VIII Información general (caracterización del encuestado)

1.- ¿Cuál es su edad?

- 18 años a 25 años
- 26 años a 35 años
- 36 años a 45 años
- Más de 56 años

2.- ¿Cuál es tu género?

- A) Masculino
- B) Femenino

3.- Cantidad de personas que componen el grupo familiar

- A) 1 persona
- B) 2 personas
- C) 3 personas
- D) 4 personas
- E) Sobre 5 personas

4.- Etapa en la vida

- A) Soltero sin hijos
- B) Soltero con hijos
- C) Casado sin hijos
- D) Casado con hijos
- E) Abuelo

5.- ¿Cuál es su nivel de educacional?

- A) Enseñanza básica
- B) Enseñanza media
- C) Superior técnico
- D) Superior Universitaria
- E) Superior Post título

6.- ¿Cuál es su nivel de ingreso promedio del hogar?

- A) Menos de \$324.000
- B) \$ 324.000 - \$ 562.000
- C) \$ 562.000 - \$ 899.000
- D) \$ 899.000 - \$ 1.360.000
- E) \$ 1.360.000 - \$ 1.986.000
- F) \$ 1.986.000- \$ 2.739.000

G) \$ 2.739.000 - \$ 6.452.000

7.- ¿Cuál es su ocupación/profesión?

Detalle ocupación/profesión:

Muchas gracias por su participación

Encuesta adicional

1.- ¿Usted consume carne?

- A) Si
- B) No

2.- ¿Usted es vegano?

- A) Si
- B) No

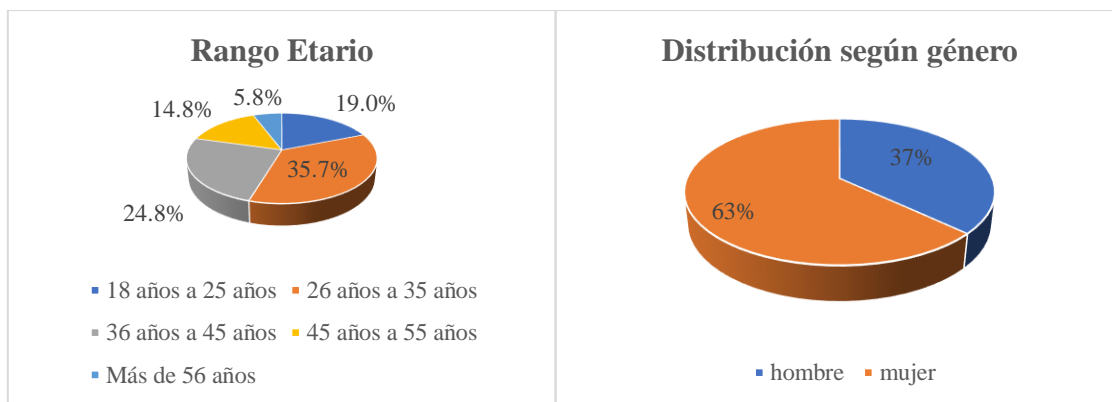
3.- ¿Con qué frecuencia compra carne?

- A) Diariamente
- B) A la semana
- C) Cada quincena
- D) Cada mes

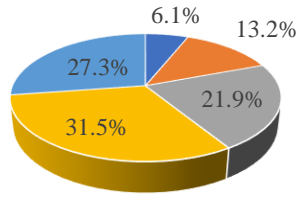
¿Usted compra carne destinada a otras personas?

- A) Si
- B) No

Anexo N°17: Resultados de la Encuesta.

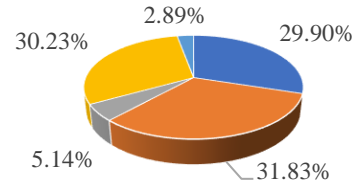


Grupo Familiar



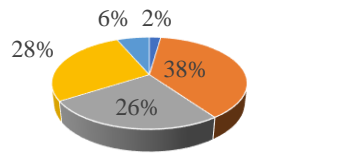
■ 1 persona ■ 2 personas ■ 3 personas ■ 4 personas ■ sobre 5

Etapa en la vida



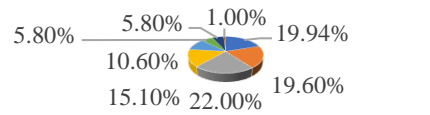
■ soltero sin hijos ■ soltero con hijos ■ casado sin hijos
■ casado con hijos ■ abuelo

Nivel Educativo



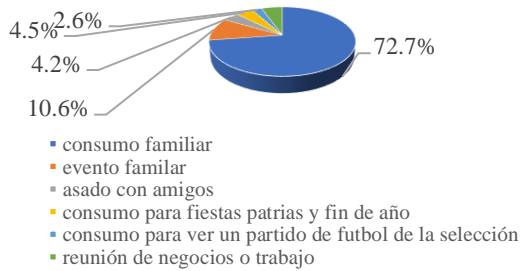
■ enseñanza básica ■ enseñanza media
■ superior técnico ■ superior universitaria
■ superior post título

Distribución clase social: nivel de ingreso promedio del hogar



■ Grupo E ■ Grupo D ■ Grupo C3
■ Grupo C2 ■ Grupo C1b ■ Grupo C1a
■ Grupo AB ■ Grupo AB1

Preferencia consumo de carne de vacuno consumo familiar



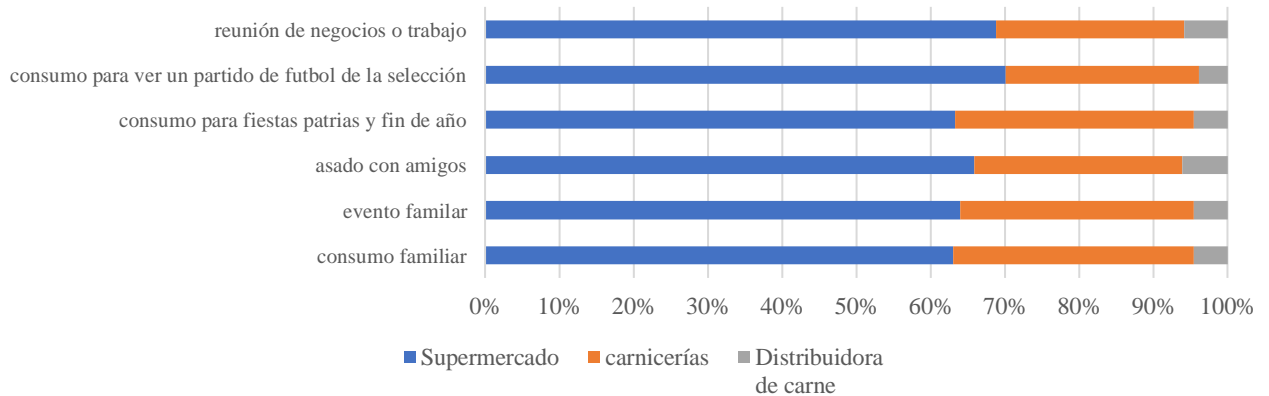
■ consumo familiar
■ evento familiar
■ asado con amigos
■ consumo para fiestas patrias y fin de año
■ consumo para ver un partido de futbol de la selección
■ reunión de negocios o trabajo

En relación a la compra carne de vacuno. ¿Usted compra su carne en un lugar diferente al lugar de compra del resto de la canasta de alimentos?

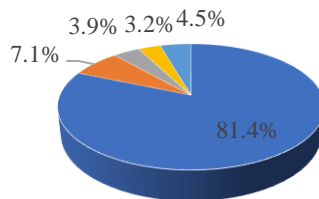


■ supermercados ■ carnicerías

Instancia de compra / Lugar de compra

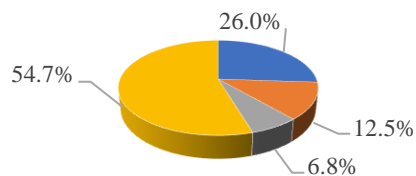


Preferencia tipo de carne



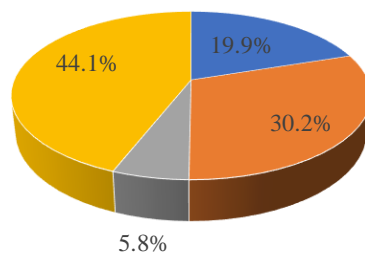
- Corte nacional categoría V (posta negra, asiento picana, lomo liso, lomo vetado, huachalomo, abastero, posta rosada, posta paleta, sobrecostilla, asado carnicero, filete)
- Carne importada de la región. (Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil)
- Carne premium (carne de Wagyu, carne Angus)
- Carne Natural
- Carne Orgánica

Preferencia preparación de carne de vacuno



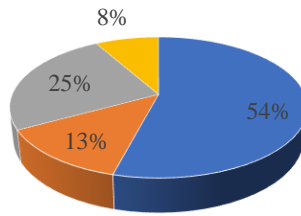
- Sartén (asiento y posta negra)
- Cacerola (ganso, plateada, choclillo, malaya, posta paleta, pollo ganso, tapapecho y posta rosada)
- Horno (filete, punta picana, lomo liso)
- Parrilla (lomo vetado, huachalomo, punta ganso, entraña, asado carnicero, pollo barriga, punta paleta, palanca, sobrecostilla, tapabarriga, abastero, asado americano)

Preferencia de preparación de carne de vacuno



- Previamente empaquetada (corte individual porcionado)
- Previamente empaquetada (al vacío)
- Previamente empaquetada (picada, trozada, bistec)
- Empaquetada al momento (atención en el mesón)

Frecuencia de compra de carne de vacuno



■ Compra a la semana ■ cada mes ■ Quincena ■ diariamente

Anexo N°18: Referentes en Santiago.

Benchmarking	elcarnicero.cl	carniceriaonline.cl	carnesadomicilio.cl	carnesproductor.cl	procarme.cl	premiermeat.cl	meatme.cl
Cantidad de Sucursales	17	Online	Online	15	3	1	2
Tipo de Carnicería	Amplio surtido	Amplio surtido	Especialista en carnes Premium	Amplio surtido	Amplio surtido	Especialista en carnes Premium	Especialista en carnes Premium
Sub Tipo de carnicería	cadena de carnicería	cadena de carnicería	cadena de carnicería	cadena de carnicería	cadena de carnicería	carnicería independiente	carnicería independiente
Ciudades (cantidad de sucursales)	12 Santiago Valparaíso 2 Rancagua 1 San Fernando	Despacha en algunas comunas de Santiago	Despacho: Las Condes, La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolen, Providencia y Vitacura	Despacha en algunas comunas de Santiago	Sucursales Osorno, La Serena y Santiago. Despacho web Santiago	Despacha en algunas comunas de Santiago	Despacha en algunas comunas de Santiago, Viña del Mar, V Región
Página Responsiva	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Search engine Optimization	Si	No	No	Si	No	No	No
Blog	No	No	No	No	Si	No	Si
Redes Sociales Facebook (seguidores)	Si (22.510)	Si (127)	No	Si (7.330)	Si (19.929)	Si (1.454)	No
Redes Sociales Instagram (seguidores)	Si (2.720)	Si (1.115)	No	Si (5.936)	Si (5.081)	Si (2.233)	No
Redes Sociales Youtube (vistas)	Si	No	No	Si (31.486)	No	No	No
Redes Sociales WhatsApp	Si	Si	No	No	No	No	No
Testimonio de clientes en redes sociales	No	No	No	Si	No	No	No
Concursos en redes sociales	Si	No	No	No	Si	No	No
Uso de carnes / recetas	No	No	No	Si	Si	No	No
Alianzas con otras empresas	No	Si	No	No	Si	No	No
Correo de contacto	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Categoría de productos	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Productos complementarios	Si	Si	No	Si	Si	No	Si
Ofertas	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Productos importados	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Nuevos productos	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
Lista de precios	Si	No	No	No	No	No	No
Servicio al cliente	Si	No	Si	No	Si	Si	Si
Newsletter	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Opción de registro Carrito de compra	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Términos y condiciones (Costo de Despacho, Plazo de Entrega, etc)	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Retiro en tienda	Si	No	No	No	Si	No	No

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°19: Consumo mundial de carne de bovina por país (lbs.).

Consumo mundial de carne de bovina por país (lbs.)				
Ranking	País	Consumo Población	Población	Pér capita
	TOTAL MUNDO	129.472.923.360	7.432.663.275	17,42
1	Uruguay	427.969.280	3.444.071	124,26
2	Argentina	5.269.041.800	43.847.277	120,17
3	Hong Kong	839.960.220	7.346.248	114,34
4	Estados Unidos	25.714.687.680	324.118.787	79,34
5	Brasil	16.532.445.380	209.567.920	78,89
6	Paraguay	489.425.640	625.430	782,54
7	Australia	1.580.712.540	24.309.330	65,02
8	Canadá	2.094.389.000	36.286.378	57,72
9	Kazakstán	981.055.900	17.855.384	54,94
10	Chile	952.395.840	18.131.850	52,53

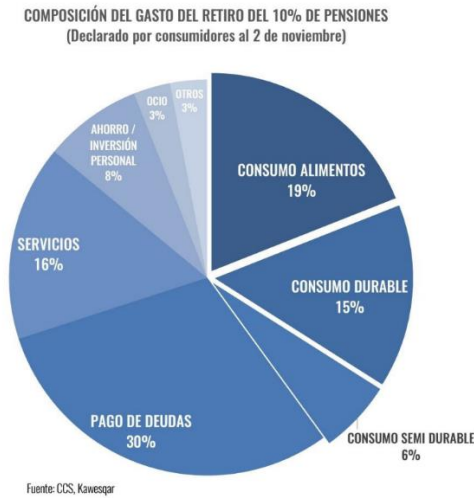
Fuente: PMP/Carne Ovina y Bovina en Estados Unidos/Agosto 2018.

Anexo N°20: Benchmarking carnicerías en Quilpué.

Benchmarking Carnicerías en Quilpué	Comercializadora Retail	Don Pedro	Doña Carne	Santa Ana	Carne Darc	Carnes Genovesa
Número de tiendas	5	21	25	26	32	1
Tipo de carnicería	Amplio surtido	Amplio surtido	Amplio surtido	Amplio surtido	Amplio surtido	Amplio surtido
Sitio web	no cuenta con sitio	https://carnesdonpedro.cl/	https://donacarne.cl/	https://www.carnessantaana.cl/	https://www.carnesdarc.cl	no cuenta con sitio
Sub tipo Carnicería	Carnicería independiente	Carnicería independiente	Carnicería de cadena	Carnicería de cadena	Carnicería de cadena	Carnicería independiente
Canales de venta	Canal tradicional delivery	Canal tradicional	Canal tradicional	Canal tradicional	Canal tradicional delivery	Canal tradicional
Sucursales en Quilpué	1	3	1	1	1	1
Cantidad de sucursales	6	21	25	26	32	1
Cobertura	Quilpué	V región	V, VII y metropolitana	Zona Norte, Centro 1 y 2, Centro Sur	Regiones V, VI, VII y metropolitana	Quilpué
venta artículos complementarios	Si	No	No	No	No	Si
e-Commerce	Si	No	No	No	Si, Región Metropolitana	No
Retiro en tienda	Si	No	No	No	No	No
Red social Facebook	Si	No	Si	Si	Si	No
Red social Instagram	Si	No	Si	Si	Si	No

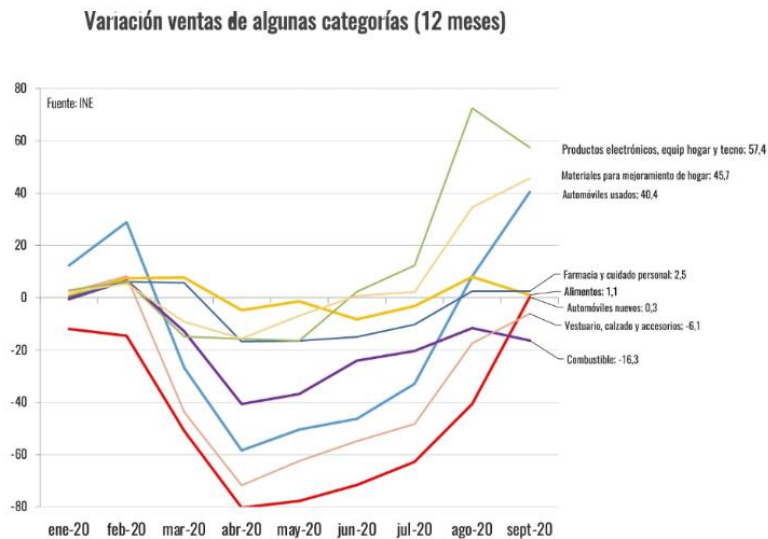
Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°21: Composición del Gasto del retiro del 10% de Pensiones.



Fuente: Perspectivas económicas del sector comercio, noviembre 2020, Cámara de Comercio de Santiago.

Anexo N°22: Variación ventas algunas categorías (12 meses).



Fuente: Perspectivas económicas del sector comercio, noviembre 2020, Cámara de Comercio de Santiago.

Anexo N°23: Carnicerías y Rotiserías.

Ubicación: Alejado de focos de insalubridad, en zonificación permitida por la Municipalidad correspondiente. Separado de viviendas y protegido del medio exterior.

Servicios higiénicos para el personal: Independientes para cada sexo. Con duchas y lavamanos, con agua caliente y fría, en buen estado de funcionamiento y cantidad de acuerdo al número de trabajadores, bien iluminados y ventilados, y sin comunicación directa a la zona donde se

manipulan alimentos. Las ventanas y otras aberturas deberán estar provistas de mallas protectoras contra vectores. La dotación de artefacto será de la siguiente manera:

Número de artefactos sanitarios uso de trabajadores			
Número de personas que laboran por turno	excusados	lavatorios	duchas
1 a 10	1	1	1
11 a 20	2	2	2
21 a 30	2	2	3
31 a 40	3	3	4
41 a 50	3	3	5
51 a 60	4	3	6
61 a 70	4	3	7
71 a 80	5	5	8
81 a 90	5	5	9
91 a 100	6	6	10
más de 100	1 por 15 trabajadores	1 por 15 trabajadores	1 por 15 trabajadores

Fuente: http://transparencia.redsalud.gov.cl/transparencia/public/seremi4/2013/12/documentos/tramite3_2.pdf

En los servicios higiénicos para hombres, se podrá reemplazar el 50 % de los excusados por urinarios individuales o colectivos y en este último caso, la equivalencia es de 60 centímetros de longitud por urinario.

Sala de guardarropía: Independiente para cada sexo, con casilleros individuales y en número igual a la cantidad de trabajadores.

Bodega: De insumos, materias primas, productos terminados, dotada de los equipos necesarios para evitar la contaminación y alteración de éstos.

Lavamanos: En las secciones donde se manipulen alimentos, con sus útiles de aseo, independientes de lavaderos o lavaplatos.

Protección y conservación de alimentos: Deberá contar con cámaras frigoríficas, refrigeradores y conservadoras según corresponda, con un sistema de registro de temperatura o termómetro.

Pisos: De material resistente a la corrosión, al desgaste físico, impermeables, antideslizante y de fácil lavado. Según el caso se les dará una pendiente suficiente para que los líquidos escurran hacia las bocas de los desagües o canaletas.

Paredes: Se construirán de materiales impermeables, con pintura lavable de tono claro, atóxicos, de material sólido, lisas, no absorbentes, lavables, resistentes a la corrosión y con una altura apropiada para las operaciones como mínimo de 1,80 mts.

Cielos: Rasos y deberán proyectarse, construirse y acabarse de manera que se impida la acumulación de suciedad y se reduzca al mínimo la condensación de vapor de agua y la formación de mohos y deberán ser fáciles de limpiar.

Puertas y ventanas: Deben ajustar perfectamente a sus marcos. Las puertas deberán ser de superficie lisa y no absorbente y, cuando así proceda deberán tener cierre automático. Las ventanas

que comuniquen al exterior con rejillas contra insectos. Los alfeizares de las ventanas, deberán estar contruidos con pendientes para evitar que se utilicen como estantes.

Iluminación: Natural o artificial adecuada, que no altere los colores y que permita la apropiada manipulación y control de los alimentos. Las lámparas que estén suspendidas sobre el material alimentario en cualquiera de las fases de producción, deben ser de fácil limpieza y estar protegidas para evitar la contaminación de los alimentos en caso de rotura.

Depósito para la disposición de basuras: De material lavable con tapa en número y ubicación adecuada. Estos deben estar dispuestos en un área especialmente acondicionada para el posterior retiro de las basuras.

Botiquín: De primeros auxilios, en lugar de fácil acceso.

Extintor: Uno por cada 150 m² de superficie y en lugares de fácil acceso. Del tipo adecuado a los materiales combustibles o inflamables que existan o se manipulen. Todo el personal que se desempeñe en el establecimiento deberá ser instruido y entrenado sobre la manera de usar los extintores en caso de emergencia. Los extintores deberán ser sometidos a mantención por lo menos una vez al año. Deberán ubicarse a una altura máxima de 1.30 metros, medido desde el suelo a la base del extintor y estarán debidamente señalados. La capacidad mínima de cada tipo de extintor será la siguiente:

Agente extintor	Capacidad mínima
Agua	10 litros
Espuma	10 litros
Polvo químico	5 kilos
Anhídrido carbónico	5 kilos

Fuente: http://transparencia.redsalud.gov.cl/transparencia/public/seremi4/2013/12/documentos/tramite3_2.pdf

Sistema de lavado: Las maquinarias y utensilios, debe someterse permanentemente a su higienización.

En el caso de CARNICERIA, se debe considerar lo siguiente:

Sala de desposte: Optativa según volumen de expendio, la cual deberá contar con una barra de desposte y un sistema para lavado de utensilios con agua fría y caliente.

Carne molida: Se permitirá su expendio sólo si se cumplen 2 requisitos;

- A pedido y sometido a molienda en presencia del comprador y/o
- Envasada en el local sólo si cuenta con un lugar adecuado para las operaciones que ello implica, tal como una sala de desposte que cumpla con medidas sanitarias de manipulación, procesamiento, envasado y mantención del producto alimenticio. Su rotulación deberá realizarse de acuerdo a lo establecido en el artículo 107 del Reglamento Sanitario de los Alimentos.
- Las carnes que se expendan, deberán provenir exclusivamente de mataderos, plantas faenadoras y envasadoras que cuenten con la respectiva autorización sanitaria.

Sistema de control de Calidad Sanitaria, incluyendo un calendario de Limpieza y desinfección Permanente

- 1.- Debe incluir las medidas de prevención y control en: Recepción de materia prima o productos, almacenamiento, conservación (temperatura, control de exposición al calor, etc.)
- 2.- Calendario de limpieza y desinfección debe incluir: Frecuencias (diaria, semanal, mensual) Productos que se utilizan (dosis, concentraciones) y forma de proceder.
- 3.- Debe incluir el Sistema de eliminación de desechos, mediante una memoria técnica, que incluya, formas de almacenamiento, recolección, eliminación, protección contra plagas.

Programa Eficaz y Continuidad de lucha contra las plagas (Insectos, roedores, pájaros)

- 1.- Se debe aplicar un programa preventivo eficaz y continuo de lucha contra plagas. Los establecimientos y las zonas circundantes deberán inspeccionarse periódicamente para cerciorarse que no exista infestación. (vigilancia, protección, aseo y limpieza).
- 2.- En caso de que alguna plaga invada el establecimiento deberán adoptarse medidas de erradicación, a través de una empresa aplicadora de pesticidas de uso doméstico sanitario, que cuente con Autorización Sanitaria correspondiente.
- 3.- En caso de existir plagas, se debe realizar un programa anual e incluir las fechas de aplicación de los productos pesticidas. Este programa será revisado al momento de las inspecciones de la Autoridad Sanitaria.

Croquis de los sistemas de eliminación de calor, olor y vapor

- 1.- Calor: Debe incluir dimensiones de artefactos, alturas de ductos, definición del sistema de extracción, etc.
- 2.- Frío: Debe incluir fuente generadora, distribución, cámaras, etc.

Anexo N°24: Empresa RES.



Fuente: <https://argentina.vistage.com/2018/07/05/la-carniceria-boutique-que-factura-200-millones-y-quiere-llegar-a-los-500-locales/>



Fuente: <https://feriavirtualfranquicias.com.ar/expositores/res-tradicion-en-carnes/>



Fuente: <https://feriavirtualfranquicias.com.ar/expositores/res-tradicion-en-carnes/>



Fuente: <https://gastrofranchising.com/carnicerias-gastronomicas-sector-tradicional-se-revaloriza-aggiorna-traves-las-franquicias/>



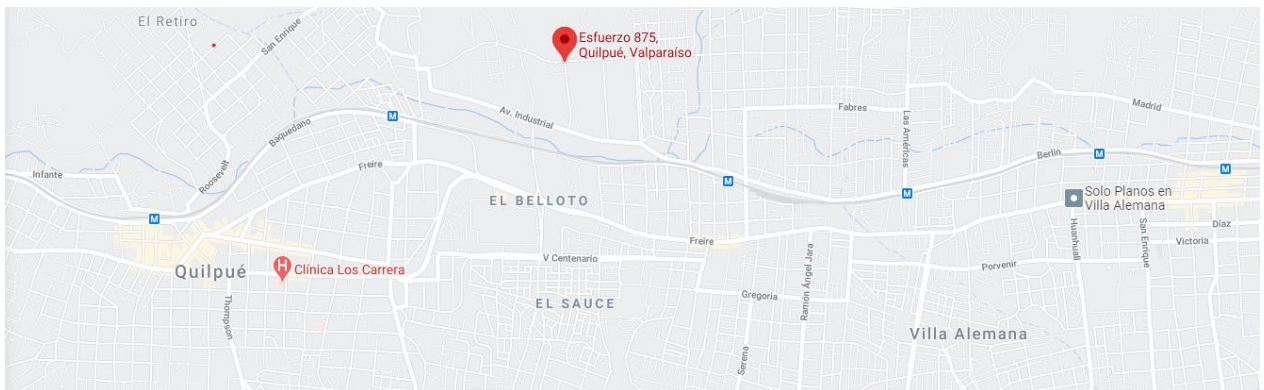
Fuente: <https://www.it-bs.com.ar/proyectos.html>

Res tradición en carnes (Ubicación de tiendas)

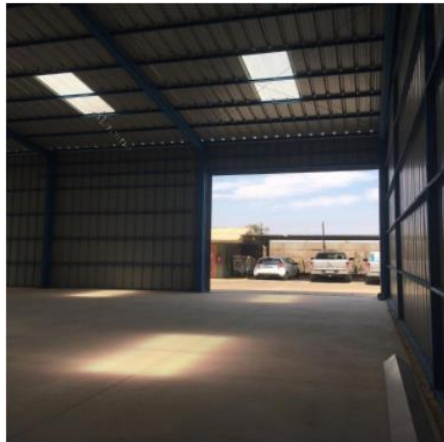


Fuente: <https://www.res.com.ar/zonas-de-entrega>

Anexo N°25: Propuesta Nueva Sucursal E-Commerce.



Fuente: Google Maps



Fuente: <https://www.economicos.cl/propiedades/bodega-galpon-en-arriendo-en-quilpue-codR99575120-8L0-2456428.html>



Fuente: https://containerspatagonia.cl/containers-refrigerados-landing/?gclid=CjwKCAiAyc2BBhAaEiwA44-wWw3hDV1ETd5O1dgVu1d20ytrRMbOjo7HwHzaH4eqwt1B2NprD0zFGRoCR6kQAvD_BwE

Anexo N°26: Modelo Canvas Comercializadora Retail E-Commerce.

Aliados Clave Empresa familiar. (Socios). Propuesta de ingresar a los Marketplaces.	Actividades Clave Operación Compras. Proceso de almacenaje. Control de calidad. Servicio al cliente. Estándar operacional. Despacho de productos. Digital Plataforma operativa. Proceso de venta. Marketing digital.	Propuesta de Valor Ofrece carne de vacuno de al mismo estándar de calidad de su canal tradicional a sus clientes, manteniendo un precio competitivo. Ahorro de tiempo en el proceso de compra. Oferta de productos complementarios a la compra principal de la carne de vacuno a sus clientes. Crear un nuevo canal de venta atractivo a sus clientes (e-commerce). Aspectos que se destacan de la propuesta de valor. Cuantitativos: Precio, calidad y velocidad del servicio. Cualitativos: Conveniencia, confianza y comodidad.	Relación con el Cliente Relación cercana con el cliente que nace en su canal tradicional y se trasfiere al canal e-commerce. El cliente está en el centro del negocio.	Segmentos de Clientes Demográfica (ciudad de Quilpué) y socioeconómico (C3, C2 y C1b).
	Recursos Clave Financieros. Infraestructura (Nueva sucursal). Tecnología. Capital Humano.		Canales Sitio web que permita incorporar compras por medio de este canal. Redes Sociales. (Facebook, Instagram y WhatsApp). Telefónica. Clientes referidos desde la tienda tradicional.	
Estructura de Costes Costos de Compra, mantención, costos fijos de operación, etc.		Estructura de Ingresos Venta 100% contado. (transferencia electrónica, pago con tarjeta débito y crédito). Venta 100% online y compra online retiro en tienda. (Plataforma de e-commerce y redes sociales). Medios de pagos valorados por los clientes.		

Tabla N°27: Costos fijos.

Costos Fijos			
Ítem	Cantidad	\$/mes (c/u)	\$/año
Arriendo Galpón	1	900.000	10.800.000
Personal a cargo de armar pedidos y Aseador	1	400.000	4.800.000
Carnicero (Despostadores/molida/Rotación cámara)	1	400.000	4.800.000
Supervisor	1	600.000	7.200.000
Seguridad	1	60.000	720.000
Servicios Básicos	1	750.000	9.000.000
Sistema Alarmas	1	45.000	540.000
Gastos en Publicidad	1	200.000	2.400.000
Chofer	1	450.000	5.400.000
Community Manager	1	180.000	2.160.000
Hosting Pág Web	1	40.000	40.000
NIC Chile	1	30.000	30.000
TOTALES		4.055.000	4.790.000

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°28: Rentabilidad empresa y mercado.

Período	año	Rentabilidad empresa	Rentabilidad de mercado
1	2006	13,04%	13,80%
2	2007	14,95%	15,31%
3	2008	8,88%	10,52%
4	2009	9,33%	10,87%
5	2010	9,42%	10,94%
6	2011	11,39%	12,50%
7	2012	9,42%	10,94%
8	2013	9,74%	11,19%
9	2014	13,02%	13,79%
10	2015	12,39%	13,29%
11	2016	14,86%	15,24%
12	2017	12,04%	13,01%
13	2018	10,93%	12,13%
14	2019	13,34%	14,04%
15	2020	11,79%	12,81%

Fuente: Elaboración propia con información aportado por los dueños del negocio.

Anexo N°29: Análisis de sensibilidad.

A continuación, la variable VAN versus las diferentes las variables relevantes identificadas en el proyecto y la variable tasa TIR con sus correspondientes simulaciones las cuales complementan el análisis del proyecto.

Tabla N°30: Análisis Bidimensional (VAN (MM\$) versus Precio Promedio (\$/Kg) y Costo Variable Unitario (\$/Kg). Valores MM\$.

VAN	Precio (\$/Kg)														
	4.100	4.200	4.000	4.400	4.500	4.600	4.700	5.000	5.190	5.300	5.400	5.500	5.600	5.700	
2.500	-3	3	-10	17	24	31	38	58	71	79	86	93	100	106	
2.600	-9	-2	-16	11	18	25	32	53	66	73	80	87	94	101	
2.700	-15	-8	-22	6	12	19	26	47	60	67	74	81	88	95	
2.800	-21	-14	-28	0	7	14	20	41	54	62	68	75	82	89	
2.890	-27	-19	-34	-5	1	8	15	36	49	56	63	70	77	84	
3.000	-33	-26	-41	-12	-5	2	9	29	42	50	57	64	71	77	
3.100	-40	-32	-49	-18	-11	-4	3	24	37	44	51	58	65	72	
3.200	-47	-38	-57	-24	-17	-10	-3	18	31	38	45	52	59	66	
3.300	-55	-45	-64	-30	-23	-16	-9	12	25	33	40	46	53	60	
3.400	-62	-53	-72	-36	-29	-21	-14	6	19	27	34	41	47	54	
3.500	-70	-61	-79	-42	-35	-27	-20	0	14	21	28	35	42	49	
3.600	-78	-68	-87	-49	-41	-33	-26	-5	8	15	22	29	36	43	
3.700	-85	-76	-95	-57	-48	-40	-32	-11	2	9	16	23	30	37	
3.750	-89	-80	-98	-61	-51	-43	-35	-14	-1	7	13	20	27	34	
3.900	-100	-91	-110	-72	-63	-53	-44	-23	-10	-2	5	12	19	25	

Fuente: elaboración propia.

La tabla muestra la sensibilidad de VAN en relación al precio promedio kilogramo por persona anual y el precio promedio del valor de carne de vacuno. Al precio \$5.190 y \$ 3.000 costo variable, se obtiene un VAN MM\$ 42. el cual representa el resultado del proyecto. Al aumentar el costo variable a \$3.100, considerando el mismo precio, se obtiene un VAN MM\$ 37.

Tabla N°31: Análisis Bidimensional (VAN (MM\$) versus Precio Promedio (\$/Kilogramo) y Consumo promedio anual por persona (Kilogramo/persona/año). Valores MM\$.

VAN	Precio														
	4.100	4.200	4.000	4.400	4.500	4.600	4.700	5.000	5.190	5.300	5.400	5.500	5.600	5.700	5.450
42	4.100	4.200	4.000	4.400	4.500	4.600	4.700	5.000	5.190	5.300	5.400	5.500	5.600	5.700	5.450
23	-60	-52	-68	-37	-30	-24	-18	-1	10	16	22	27	33	39	25
24	-54	-46	-63	-31	-25	-19	-13	5	16	23	29	35	41	46	32
25	-49	-40	-57	-26	-20	-13	-7	11	23	30	36	42	48	54	39
26	-43	-35	-52	-21	-15	-8	-2	17	29	36	43	49	56	62	46
27	-38	-30	-47	-17	-10	-3	4	23	36	43	50	56	63	70	53
28	-33	-26	-41	-12	-5	2	9	29	42	50	57	64	71	77	60
29	-29	-22	-37	-7	0	7	14	35	49	57	64	71	78	85	67
30	-25	-18	-33	-3	5	12	19	42	56	64	71	78	86	93	75
31	-21	-13	-29	2	10	17	25	48	62	70	78	86	93	101	82
32	-17	-9	-25	7	14	22	30	54	69	77	85	93	101	109	89
33	-13	-5	-21	11	19	27	35	60	75	84	92	100	108	116	96
34	-9	-1	-18	16	24	32	41	66	82	91	99	107	116	124	103
35	-5	3	-14	20	29	37	46	72	88	98	106	115	123	132	110
36	-2	7	-10	25	34	43	51	78	95	104	113	122	131	140	118
37	2	11	-7	29	39	48	57	84	101	111	120	129	138	147	125
38	6	15	-3	34	43	53	62	90	108	118	127	137	146	155	132
39	10	20	0	39	48	58	67	96	114	125	134	144	153	163	139
40	14	24	4	43	53	63	73	102	121	132	141	151	161	171	146
41	18	28	8	48	58	68	78	108	127	138	148	158	168	179	153
42	22	32	11	52	63	73	83	114	134	145	155	166	176	186	161
43	25	36	15	57	68	78	89	120	140	152	162	173	184	194	168

Fuente: elaboración propia.

Continuando con el análisis de sensibilidad del VAN, la tabla muestra la relación del consumo promedio anual por persona y el precio promedio de la carne de vacuno. El resultado del proyecto está definida al precio \$ 5.190 y consumo promedio anual de carne de vacuno por persona de 28 kilos. Al aumentar el precio a \$ 5.300, manteniendo el consumo de carne promedio de vacuno en 28 kilos, el valor del VAN aumenta a MM\$50.

Tabla N°32: Análisis Bidimensional (VAN (MM\$) versus Precio Promedio (\$/Kilogram) y Consumo promedio anual por persona (Kilogram/persona/año).

	VAN	Crecimiento de participación de Comercializadora Retail (%)												
	42	0,30%	0,50%	0,70%	0,90%	1,10%	1,30%	1,50%	1,70%	1,90%	2,10%	2,30%	2,50%	2,70%
Crecimiento del Mercado Potencial (%)	0,20%	37	37	38	39	39	40	40	41	42	42	43	44	44
	0,40%	37	38	39	39	40	40	41	42	42	43	44	44	45
	0,50%	38	38	39	40	40	41	41	42	43	43	44	45	45
	0,60%	38	39	39	40	41	41	42	42	43	44	44	45	46
	0,70%	38	39	40	40	41	41	42	43	43	44	45	45	46
	0,80%	39	39	40	41	41	42	42	43	44	44	45	46	46
	0,90%	39	40	40	41	41	42	43	43	44	45	45	46	47
	1,00%	39	40	41	41	42	42	43	44	44	45	46	46	47
	1,10%	40	40	41	41	42	43	43	44	45	45	46	47	47
	1,20%	40	41	41	42	42	43	44	44	45	46	46	47	48
	1,30%	40	41	41	42	43	43	44	45	45	46	47	47	48
	1,40%	40	41	42	42	43	44	44	45	46	46	47	48	49
	1,50%	41	41	42	43	43	44	45	45	46	47	48	48	49
	1,60%	41	42	42	43	44	44	45	46	46	47	48	49	49
	1,70%	41	42	43	43	44	45	45	46	47	48	48	49	50
1,80%	42	42	43	44	44	45	46	46	47	48	49	49	50	
1,90%	42	43	43	44	45	45	46	47	48	48	49	50	50	
2,00%	42	43	44	44	45	46	46	47	48	49	49	50	51	
2,10%	43	43	44	45	45	46	47	48	48	49	50	50	51	
2,20%	43	44	44	45	46	46	47	48	49	49	50	51	51	
2,30%	43	44	45	45	46	47	48	48	49	50	50	51	52	

Fuente: elaboración propia.

La tabla muestra la sensibilidad de VAN en relación al crecimiento del mercado potencial y al crecimiento de participación de Comercializadora Retail. A un 1,2% de crecimiento de mercado potencial y un crecimiento 1,1% de participación de Comercializadora Retail se obtiene un VAN MM\$42, el cual representa el resultado del proyecto. Al aumentar el crecimiento potencial del mercado a 1,3%, manteniendo constante el crecimiento el crecimiento de Comercializadora Retail, se obtiene un VAN MM\$43.

Tabla N°33: VAN (MM\$) versus Precio de Venta (\$/Kg) y Tasa de Descuento.

VAN	Tasa de Descuento											
	4,00%	5,00%	6,00%	7,00%	8,00%	9,00%	10,00%	11,00%	11,40%	12,40%	13,40%	14,40%
3.190	-135	-133	-130	-127	-125	-123	-121	-118	-118	-115	-114	-112
3.390	-112	-110	-108	-106	-104	-103	-101	-99	-99	-97	-96	-94
3.590	-89	-88	-86	-85	-84	-83	-81	-80	-80	-79	-78	-77
3.790	-66	-65	-64	-64	-63	-62	-62	-61	-61	-61	-60	-60
3.990	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42
4.190	-24	-24	-25	-25	-26	-26	-26	-27	-27	-27	-27	-28
4.390	-7	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-12	-13	-13	-14	-14
4.590	10	9	8	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2
4.790	27	26	24	22	20	19	17	16	15	14	12	11
4.990	44	42	40	37	35	33	31	29	29	27	25	24
5.190	61	58	56	53	50	48	46	43	42	40	38	36
5.390	78	75	72	68	65	63	60	57	56	54	51	49
5.590	95	91	88	84	81	77	74	71	70	67	64	62
5.790	112	108	104	100	96	92	88	85	84	80	77	74
5.990	129	124	120	115	111	107	103	99	97	94	90	87
6.190	146	141	136	131	126	121	117	113	111	107	103	100
6.390	163	157	152	146	141	136	131	127	125	121	116	113
6.590	180	174	168	162	156	151	145	140	139	134	129	125
6.790	197	190	184	177	171	165	160	154	152	147	143	138
6.990	214	207	199	193	186	180	174	168	166	161	156	151
7.190	231	223	215	208	201	195	188	182	180	174	169	163

Fuente: elaboración propia.

La tabla muestra la sensibilidad del VAN en relación tasa de descuento y el precio de venta promedio. A menor tasa de descuento y mayor precio venta de la carne de vacuno se obtiene mejores resultados, sin embargo, el precio impactaría en los ingresos de la empresa.

Tabla N°34: VAN (MM\$) versus Precio de Venta (\$/Kg) y Tasa de crecimiento del e-commerce en Comercializadora Retail

	VAN	Crecimiento Proyectado de e-commerce										
		4,40%	4,90%	5,40%	5,90%	6,40%	6,90%	7,40%	7,90%	8,40%	8,90%	9,40%
Consumo Kg/per/año	24	-36	-21	-8	4	16	29	41	53	65	78	90
	26	-25	-11	3	16	29	43	56	69	82	96	109
	25	-30	-16	-3	10	23	36	48	61	74	87	99
	27	-20	-5	8	22	36	50	63	77	91	105	118
	26	-25	-11	3	16	29	43	56	69	82	96	109
	28	-15	0	14	28	42	57	71	85	100	114	128
	27	-20	-5	8	22	36	50	63	77	91	105	118
	29	-10	5	19	34	49	64	79	93	108	123	138
	28	-15	0	14	28	42	57	71	85	100	114	128
	30	-6	10	25	40	56	71	86	101	117	132	147
	29	-10	5	19	34	49	64	79	93	108	123	138
	31	-1	15	30	46	62	78	94	109	125	141	157
	30	-6	10	25	40	56	71	86	101	117	132	147
	32	3	20	36	52	69	85	101	117	134	150	166
	31	-1	15	30	46	62	78	94	109	125	141	157
	33	8	25	41	58	75	92	109	126	142	159	176
	32	3	20	36	52	69	85	101	117	134	150	166
	34	12	30	47	64	82	99	116	134	151	168	186
	33	8	25	41	58	75	92	109	126	142	159	176
	35	17	35	52	70	88	106	124	142	159	177	195
34	12	30	47	64	82	99	116	134	151	168	186	

Fuente: elaboración propia.

La tabla muestra la sensibilidad del VAN en relación al consumo de carne de vacuno en kilos y la tasa de crecimiento del e-commerce de Comercializadora Retail año 2020. En términos generales, a medida que aumente la tasa de crecimiento del e-commerce en la empresa y el consumo de carne de vacuno en kilos por persona, el resultado del VAN será más favorable. La variable consumo de carne de vacuno tiene un crecimiento de 0,32% en 5 años, por lo que, la variable relevante en este caso es analizar el crecimiento del e-commerce.

A continuación, se realizará un análisis de sensibilidad de la tasa TIR.

Tabla N°35: TIR versus Precio promedio carne de vacuno y consumo promedio de carne.

	Análisis Bidimensional (TIR versus Precio promedio carne de vacuno y consumo promedio de carne)								
	TIR	Precio (\$/Kg)							
	50,8%	\$4.000	\$4.200	\$4.600	\$4.700	\$5.000	\$5.190	\$5.300	\$5.400
Consumo promedio de carne (Kg)	26	-49,7%	-25,5%	2,6%	9,5%	28,8%	40,3%	46,8%	52,7%
	28	-31,8%	-16,0%	13,4%	20,1%	39,2%	50,8%	57,4%	63,3%
	27	-40,0%	-20,9%	8,2%	15,0%	34,1%	45,7%	52,2%	58,2%
	29	-26,1%	-11,1%	18,2%	24,9%	44,0%	55,6%	62,3%	68,2%
	28	-31,8%	-16,0%	13,4%	20,1%	39,2%	50,8%	57,4%	63,3%
	30	-22,1%	-6,2%	22,8%	29,4%	48,5%	60,2%	66,9%	72,9%
	29	-26,1%	-11,1%	18,2%	24,9%	44,0%	55,6%	62,3%	68,2%
	31	-17,8%	-1,7%	27,1%	33,7%	52,8%	64,6%	71,3%	77,4%
	30	-22,1%	-6,2%	22,8%	29,4%	48,5%	60,2%	66,9%	72,9%
	32	-13,5%	2,7%	31,1%	37,8%	56,9%	68,8%	75,5%	81,7%
	31	-17,8%	-1,7%	27,1%	33,7%	52,8%	64,6%	71,3%	77,4%
	33	-9,4%	6,7%	35,0%	41,6%	60,9%	72,8%	79,6%	85,7%
	32	-13,5%	2,7%	31,1%	37,8%	56,9%	68,8%	75,5%	81,7%

Fuente: elaboración propia.

El cuadro muestra el resultado del proyecto a una tasa 50,8%, precio promedio carne de vacuno \$ 5.190 y consumo promedio de carne de vacuno 28 kilos. En términos generales, se obtiene tasa TIR mayores en la medida que aumentan ambas variables.

La principal conclusión del análisis sensibilidad es analizar cómo afecta un cambio en las variables relevantes del proyecto en resultado de la VAN o TIR del proyecto.

Dadas las simulaciones presentadas, se concluye que el proyecto es rentable considerando las variaciones en sus variables claves y sus proyecciones de crecimiento. El proyecto resiste en las variaciones de las variables clave. Se consideró un escenario basado en los ingresos de Comercializadora Retail año 2020 que el cual incluye el efecto externo del desarrollo de la pandemia y la crisis económica. De lo contrario, las proyecciones serían mayores.

Anexo N°30: Cuadro de flujo de caja 7 años.

Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5	6	7
+ Ingresos por venta	0	107.356	120.362	134.944	151.292	169.620	190.169	213.208
- Costos variables	0	-44.325	-49.695	-55.716	-62.466	-70.033	-81.658	-91.551
- Costos fijos	0	-47.910	-50.306	-50.306	-50.306	-50.306	-50.306	-50.306
- Depreciación activo fijo tangible	0	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149
- Amortización activo fijo intangible	0	-673	-673	-673	0	0	0	0
- Intereses préstamo	0	-564	-467	-363	-250	-130	0	0
= Utilidad antes de impuesto	0	12.734	18.072	26.738	37.121	48.003	57.057	70.203
- Impuesto a la renta	0	-3.438	-4.879	-7.219	-10.023	-12.961	-15.405	-18.955
= Utilidad después de impuesto	0	9.296	13.193	19.518	27.099	35.042	41.652	51.248
+ Depreciación activo fijo tangible	0	1.149	1.149	1.149	1.149	1.149	1.149	1.149
+ Amortización activo fijo intangible	0	673	673	673	0	0	0	0
= Flujo de Caja Operacional (1)	0	11.118	15.015	21.340	28.247	36.191	42.800	52.397
- Inversión Activo Fijo Tangible	-12.540	0	0	0	0	-3.350	0	0
- Inversión Activo Fijo Intangible	-2.020	0	0	0	0	0	0	0
- Inversión Capital de Trabajo	-18.469	-2.237	-2.509	-2.812	-3.153	-4.844	-4.122	0
+ Préstamo	7.524	0	0	0	0	0	0	0
- Amortización Préstamo	0	-1.295	-1.393	-1.497	-1.609	-1.730	0	0
= Flujo de Caja de Capitales (2)	-25.505	-3.533	-3.901	-4.309	-4.762	-9.924	-4.122	0
= Flujo Caja Privado Neto = (1) + (2)	-25.505	7.585	11.114	17.031	23.485	26.267	38.678	52.397

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°31: Cuadro de flujo de caja 10 años.

Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+ Ingresos por venta	0	107.356	120.362	134.944	151.292	169.620	190.169	213.208	239.037	267.996	300.463
- Costos variables	0	-44.325	-49.695	-55.716	-62.466	-70.033	-81.658	-91.551	102.642	115.077	129.018
- Costos fijos	0	-47.430	-49.802	-49.802	-49.802	-49.802	-49.802	-49.802	-49.802	-49.802	-49.802
- Depreciación activo fijo tangible	0	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149	-1.149	0
- Amortización activo fijo intangible	0	-673	-673	-673	0	0	0	0	0	0	0
- Intereses préstamo	0	-578	-478	-371	-256	-133	0	0	0	0	0
= Utilidad antes de impuesto	0	13.201	18.565	27.233	37.619	48.504	57.561	70.707	85.445	101.969	121.644
- Impuesto a la renta	0	-3.564	-5.013	-7.353	-10.157	-13.096	-15.541	-19.091	-23.070	-27.532	-32.844
= Utilidad después de impuesto	0	9.637	13.552	19.880	27.462	35.408	42.020	51.616	62.375	74.438	88.800
+ Depreciación activo fijo tangible	0	1.149	1.149	1.149	1.149	1.149	1.149	1.149	1.149	1.149	0
+ Amortización activo fijo intangible	0	673	673	673	0	0	0	0	0	0	0
= Flujo de Caja Operacional (1)	0	11.459	15.374	21.702	28.611	36.557	43.168	52.765	63.524	75.586	88.800
- Inversión Activo Fijo Tangible	0	0	0	0	0	-3.350	0	0	0	0	0
- Inversión Activo Fijo Intangible	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Inversión Capital de Trabajo	-12.840	-2.237	-2.509	-2.812	-3.153	-4.844	-4.122	-4.621	-5.181	-5.809	0
+ Préstamo	-2.020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Amortización Préstamo	-18.469	-1.326	-1.426	-1.533	-1.648	-1.771	0	0	0	0	0
+ Valor Residual Activo Fijo (Mercado)	7.704	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= Flujo de Caja de Capitales (2)	-25.625	-3.564	-3.934	-4.345	-4.801	-9.965	-4.122	-4.621	-5.181	-5.809	0
= Flujo Caja Privado Neto = (1) + (2)	-25.625	7.895	11.440	17.357	23.810	26.592	39.046	48.143	58.343	69.777	88.800

Anexo N°32: Comparativo Proyecto 5, 7 y 10 años.

Indicadores	5 años	7 años	10 años
VAN (\$MM)	42	77	158
TIR	50,8%	58,8%	62,7%

Fuente: Elaboración propia.