



“PROTEINAS CARNICAS ANIMALES DE QUINTA GAMA  
PARA CONSUMO EN CANAL  
HORECA Y FOOD SERVICE”  
PARTE II

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumnos: Freddy Rivera Del Pino

**Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain**

**Santiago, Enero 2023**



## **Tabla de contenidos**

### Índice

Resumen Ejecutivo .....	10
1. Oportunidad de negocio .....	11
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes .....	12
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	13
4. Plan de Marketing .....	14
5. Plan de Operaciones.....	15
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	15
5.1.1 Etapa I: Análisis y Estudio de la Viabilidad del Proyecto: (2 Meses).....	16
5.1.2 Etapa II: Implementación del Proyecto: (1 Mes) .....	16
5.1.3 Etapa III: Puesta en Marcha de Operaciones: (2 Meses) .....	17
5.1.4 Decisiones operativas relevantes:.....	17
5.2 Flujo de operaciones.....	18
5.2.1 Flujo Proceso Productivos Líneas “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” TUBUL S.A”	18
5.2.2 Flujo Proceso Despacho a Cliente “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” TUBUL S.A	19
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	20
5.4 Dotación.....	20
5.4.1 Dotación Operativa Idea de Negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama “TUBUL S.A”:	21
5.4.2 Línea Administrativa, Jefaturas, Supervisores Idea de Negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” TUBUL S.A.....	22
6. Equipo gestor .....	23
6.1 Estructura organizacional .....	24

6.2	Descripción Cargos Vinculados directamente con la idea de Negocios “Proteínas Cárnicas Animales de Quinta Gama”:	25
6.3	Incentivos y compensaciones	27
7	Plan Financiero	29
7.1	Consideraciones generales plan financiero	29
7.2	Estimación de ingresos	30
7.3	Costos	31
7.3.1	Costo Variables	31
7.3.2	Costo Fijos	31
7.4	Inversiones	32
7.5	Fuente de financiamiento	32
7.6	Calculo tasas de descuento	33
7.7	Estado resultado proyectado	34
7.8	Estados de flujos neto de caja y efectivo (FCF)	35
7.9	Estados de flujos neto de caja y efectivo (FCF) con Perpetuidad	35
7.10	Estado situación financiera proyectada	36
7.11	Capital de trabajo	37
7.12	Métricas desempeño financiero del negocio	37
7.13	Análisis de sensibilidad	38
7.13.1	Caída en el volumen de venta	38
7.13.2	Aumento de costo variable	38
7.13.3	Aumento de costo fijo	38
8	Riesgos críticos	39
9	Propuesta inversionista	41
10	Conclusiones	42

## Tablas

Tabla 1: Plan de Implementación de la Idea de Negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” (Última actualización: 07/11/2022). .....	20
Tabla 2: Puestos de proceso y cantidad de operarios para procesar estos productos.....	21
Tabla 3: Línea Administrativa, Jefaturas, Supervisores y Vendedor Técnico Idea de Negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” de TUBUL S.A. ....	22
Tabla 4: Nivel jerárquico, monto y % repartición a compensar anualmente por puesto de trabajo. ....	27
Tabla 5: Intervalos de cumplimiento, formula y resultante de % compensación variable. ....	28
Tabla 6: Nivel de venta y producción junto a valores de compensación variable. ....	28
Tabla 7: Supuestos plan financiero.....	29
Tabla 8: Productos con valores de compra, costo variable de fabricación, valor de venta, proporción carga planta por producto mensual, margen por producto y carga planta por categoría. ....	30
Tabla 9: Análisis P&L por Kg de producto y ahorros potenciales de clientes HORECA. ....	30
Tabla 10: Tabla productos y su peso unitario por cada Kilo fabricado. ....	31
Tabla 11: Costos fijos más importantes en la estructura de costo del negocio. ....	31
Tabla 12: Estructura de inversión en equipos e infraestructura. ....	32
Tabla 13: Evaluación préstamo para financiar idea de negocio. ....	33
Tabla 14: Amortización y saldo capital por cada ejercicio en los 5 años plazo o 60 meses. ....	33
Tabla 15: Parámetros y fuentes para respaldo de cálculos de tasas de descuento de capital propio y capital apalancado. ....	34
Tabla 16: Estado resultado proyectado a 5 años.....	34
Tabla 17: Estado flujo neto de caja proyectado a 5 años.....	35
Tabla 18: Estado flujo neto de caja proyectado con perpetuidad en el año 5. ....	35
Tabla 19: Estado situación financiera proyectada.....	36
Tabla 20: Proyección de WC, NWC y su cobertura en meses por año de operación.....	37
Tabla 21: Indicadores de Liquidez, Leverage, Razones de actividad y Rentabilidad de la idea de negocio en evaluación.....	37
Tabla 22: Análisis sensibilización caída de volumen de ventas. ....	38
Tabla 23: Análisis sensibilización aumento costo variable.....	38
Tabla 24: Análisis sensibilización aumento costo fijo.....	38
Tabla 25: Riesgos críticos del proyecto. ....	39

## Figuras

Figura 1: Proceso Productivos Líneas “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” TUBUL S.A. ....	18
Figura 2: Flujo Proceso de Despacho Cliente “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” TUBUL S.A .....	19
Figura 3: Estructura Organizacional “TUBUL S.A” .....	24

## Gráficos

Gráfico 1: % compensación variable versus niveles de venta y producción anuales. ....	28
---	----

## Anexos

Anexo 1: Análisis resumen mercado logístico y su evolución en Chile. ....	43
Anexo 2: Análisis PESTEL industria comercialización de productos cárnicos. ....	44
Anexo 3: Importaciones de proteína Cárnica en mercado nacional por proveedores actuales en un periodo de 9 meses desde agosto 2021 a abril 2022.....	45
Anexo 4: Importaciones por tipo de carne, pesos y país de origen.....	46
Anexo 5: Participación en mercado interno de productores locales con Pollo y participación productores locales de cerdo.....	47
Anexo 6: Distribución de actores canal Horeca o food service en 2020 en Chile.....	48
Anexo 7: Comportamiento real y proyecciones mercado food service de Chile comparado con países vecinos. ....	49
Anexo 8: Tablas desde estudio Euromonitor respecto al mercado food service en Chile. ....	50
Anexo 9: Propuesta resumida de KPI para seguimiento de efectividad de la estrategia táctica y operacional.....	55
Anexo 10: Competencia central, interacción de recursos y actividades claves.....	56
Anexo 11: Resultados encuesta al usuario final desarrollada vía web en software Qualtrics para entender su comportamiento y preferencias. Respuestas de 219 posibles comensales al azar.	57
Anexo 12: Entrevista realizada a administración de Aramark en servicio de alimentación industrial a empresas, contrato Arauco Nueva Aldea. ....	66
Anexo 13: Entrevista realizada administrador Restaurant Tierra Norteña de cocina peruana....	69
Anexo 14: Entrevista realizada a administrador de casino de Alimentos Silva.....	72
Anexo 15: Entrevista realizada a Chef de Hotel Terrano Concepción.....	75
Anexo 16: Entrevista realizada a Gerente de compras y Gerente General Bar Callejón.....	78
Anexo 17: Entrevista realizada a Administradora Club Concepción.....	82
Anexo 18: Entrevista realizada a Socio Director cadena casinos y restaurantes BISTRO. ....	85
Anexo 19: Entrevista realizada a Controller Bidfood Chile S.A. ....	90
Anexo 20: Ejemplo de ficha comercial producto de vacuno carne mechada en envase Flexible Pouch en estado cocido, conservado a temperatura ambiente que no necesita refrigeración. ...	94
Anexo 21: Ver ejemplo de ficha comercial para carne baby back ribs cocido. ....	100
Anexo 22: Precios y Margen Netos línea Productos Pouch.....	104
Anexo 23: Precios y Margen Netos línea Cocidos cárnicos Quina Gama.....	105
Anexo 24: Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Pouch.....	106
Anexo 25: Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Cocidos Quinta Gama. ...	108

Anexo 26: Número de empresas y mercado food service a nivel nacional en año 2020 segmentado por regiones.....	109
Anexo 27: Fortalezas y Debilidades de Empresas comparables con Tubul S.A .....	110
Anexo 28: Resumen fortalezas y Debilidades de Competidores.....	111
Anexo 29: Análisis Interno y Externo de la Empresa (FODA) .....	112
Anexo 30: Empresas y asociaciones gremiales en mercado food service Chile. ....	113
Anexo 31: Análisis modelo CANVAS.....	114
Anexo 32: Estado de resultado proyectado en los primeros 36 meses.....	115
Anexo 33: Cadena de Valor Idea de Negocios “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama” TUBUL S.A	
Fuente: Elaboración Propia. ....	116
Anexo 34: Recursos y Capacidades disponibles TUBUL S.A.....	117
Anexo 35: Puntos Críticos de Control PCC: Proteínas Cárnicas Quinta Gama "TUBUL S.A"	
Fuente: Elaboración Propia. ....	118
Anexo 36: Formato Cierre de Negocio “TUBUL S.A”.....	119
Anexo 37: Instrucción de Empaque “TUBUL S.A”. ....	120
Anexo 38: Encuesta Satisfacción Cliente “TUBUL S.A”.....	121
Anexo 39: CV Freddy Rivera Del Pino.....	122
Anexo 40: CV Nelson Estrada Toledo .....	127

## Bibliografía:

- Estudio: “Preferencias y tendencias del consumo de Alimentos en Chile” (Deloitte Noviembre del 2021)
- Informe de las Perspectivas Agrícolas de la OGDE y de la FAO (2021)
- Encuesta gastronomía Chile Groupon 13 y 14 de abril 2015
- Encuesta presupuesto familiar INE, 2019
- Chile Carnes en su página web, <http://www.chilecarne.cl/>.
- Más Unidos – Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Hacer el sector bovino competitivo en un mercado cambiante, informe Rabo Partnerships B.V., 2020.), informe técnico.
- Revista web “Canal Horeca”, revista de profesionales del food service,
- <http://www.avesa.cl>
- <http://www.daff.cl>
- <http://www.aliservice.cl>
- <https://www.tubul.cl>
- <https://www.idsnegocios.cl>
- <https://www.canalhoreca.cl>
- <https://www.chefandhotel.cl>
- <https://www.guiahoreca.cl>
- Consumer food service en Chile, Informe de mercado de Euromonitor.
- Consumer food service por sector en Chile, Informe de mercado de Euromonitor.
- Descarga, análisis de datos y tendencias directo desde Euromonitor.
- Descarga datos y estadísticas de SII, <https://homer.sii.cl/>
- Estudio para la importación y comercialización de carne premium desde Bolivia” BNF CARNES BRANGUS (BOLIVIAN NATURAL BEEF), Tesis, Armando Garcia y Víctor Andrade.
- Estudio de Mercado, ICEX, El mercado del porcino de capa blanca en Chile 2021.
- Análisis PEST: Chile, extraído desde Euromonitor.
- <https://www.agrosuper.cl/> (Reporte integrado resultado 2021)
- <https://saia.es/alimentos-quinta-gama-restaurantes>

## Resumen Ejecutivo

Estimaciones de mercado del servicio de alimentación a público, en canal Horeca y Food Service tiene estimaciones de crecimiento del 8% promedio para los próximos 5 años según Euromonitor, generando una oportunidad de llegar con una propuesta gastronómica que satisfaga esta nueva demanda con valor de 1.329 billones de pesos al año.

Al realizar encuestas a clientes finales y administradores de cadenas y restaurantes referentes en el mercado objetivo, se evidencia la necesidad de cubrir una demanda de proteínas cárnicas que demoren menos de 20 minutos desde la solicitud del plato hasta llegar a la mesa, así como estandarizar sabores para evitar disponer de personal demasiado técnico en las preparaciones.

Se evalúa una oferta gastronómica de proteína cárnica de quinta gama para abastecer a estos restaurantes y comida institucional que les generará en promedio un ahorro de sus mermas y costos totales de preparación de 35% en cada kilo de proteína ofertada en sus cartas menús.

El negocio evaluado generará retornos promedio de 1 billón de pesos anuales y más de 2 billones de pesos de valor actual neto en su evaluación de 5 años y más de 4 billones de pesos en su evaluación a la perpetuidad, con un ROA de más de 50% anual promedio, margen neto de ventas de más del 12%, con rotaciones de cuentas por cobrar del orden de 11 veces al año, periodos promedio de pago de 28 días y Leverage muy bajos dado que no existirán deudas para la capitalización de la implementación, mostrando un negocio que se mueve en flujos de pago y cobro mensuales que facilitan los flujos netos de caja y que mantienen el capital de trabajo en proporción al volumen de ventas adecuado para sostener la operación y producción de la oferta demandada por los clientes.

## 1. Oportunidad de negocio

En Chile se utiliza en promedio un 20% del presupuesto mensual de alimentación de las familias en proteínas cárnicas, donde la carne blanca de aves de corral y la carne roja de vacuno se llevan la mayor proporción de proteína consumida, esto nos da pie a indagar y confirmar los factores de crecimiento y oportunidad de negocio detectada en el aumento del consumo de estos alimentos, generando una oportunidad de negocio con crecimiento promedio de 14% para los próximos 10 años.

Al mirar estudios de menos de 10 años atrás, acerca de la tendencia de los chilenos para salir a comer fuera del hogar, detectamos que había un alza creciente y que en el último tiempo se ha mantenido dicha tendencia, que se confirma con la encuesta 360° realizada por los autores de esta idea para investigar y confirmar la hipótesis de la necesidad insatisfecha para la demanda de proteína cárnica en el mercado local de restaurantes y alimentación en casinos institucionales.

Al realizar la encuesta a los consumidores finales, notamos que la calidad de las preparaciones y el precio son los factores a tener en cuenta para el desarrollo del producto, así como cuando entrevistamos a administradores, dueños de restaurantes y chefs, ellos también resaltaron la calidad y el precio como factores determinantes del éxito en este nicho de mercado, mostrando también esta evaluación que en general el comensal está dispuesto a esperar menos de 20 minutos para sumar adhesión al restaurante donde solicita la alimentación. En casinos institucionales se ve que adicionalmente a los factores antes mencionados y que concuerdan con el factor de calidad, es preponderante asegurar el sabor y tamaño de porción ofertado, entendiendo que este servicio de alimentación es altamente exigente por ser normalmente comida por encargo servida al interior de instituciones privadas o públicas que mantienen un estricto control de factores como calidad, peso y tamaño de porción entregada a los comensales.

Respaldados por estimaciones de Euromonitor en el crecimiento esperado de 8% promedio para los próximos 5 años del canal Horeca y Food Service, vemos una oportunidad de negocio relevante por esta nueva demanda de proteínas cárnicas a cubrir.

Más detalles se entregan en Parte I de esta idea de negocios.

## **2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

Cuando se estudian los crecimientos en consumo de carnes en Chile, se aprecia un avance positivo en las categorías de proteínas de carne de vacuno, pollo y cerdo, que en su conjunto generan una demanda mayor a 1.500.000 Toneladas de carne a la vara, con un valor transado sobre los BUS\$ 3.828 billones de dólares en el año 2021. Para abastecer esta demanda, se ha generado un aumento de las importaciones, sobre todo de carne de vacuno, dado que el mercado interno no alcanza a producir las toneladas necesarias para satisfacer la demanda interna.

Como competidores de proteínas podemos encontrar 3 posibles empresas serias con sus fortalezas y oportunidades de un total de cuatro empresas, donde la mejor evaluada según un mapa de posicionamiento sería nuestra empresa TUBUL, dado que tiene la mejor relación precio con calidad de las 4 empresas productoras ubicadas en Chile. Al analizar la competencia por una matriz de perfil competitivo, encontramos que el mejor posicionamiento es de Avesa S.A., dado que, por tecnología, imagen de marca y publicidad genera una mayor cercanía con el cliente final, seguida muy de cerca por Tubul y con menor puntuación se encuentran Daff y Aliservice respectivamente.

A nivel mundial las estimaciones muestran una tendencia de crecimiento del 6% que representan USD\$ 162 Billones promedio anuales para los próximos cinco años.

Los clientes objetivo de esta iniciativa de negocio, son empresas del canal Horeca y food service, las cuales han mostrado un crecimiento pre y post pandemia, con estimaciones de crecimiento promedio a nivel nacional en sus facturaciones de US\$0,61 Billones para los próximos 5 años, mostrando una curva de crecimiento con pendiente mayor al PIB de Chile en mismo periodo. Al sectorizar el mercado objetivo, vemos una concentración del 36% de los participantes en región metropolitana, seguidos de un 11% por región de Valparaíso y un 8% por región del Bío Bío. Cuando analizamos por segmento este mercado, vemos que nuestra orientación estará 36% con clientes parte de una cadena de servicio de alimentación tipo restaurante y 64% de nuestra oferta se enfocará en empresas que entregan servicios de alimentación independiente a instituciones, donde en promedio el valor de la proteína es 30% del valor total de la cuenta.

Para mayor detalle ver parte I del documento.

### **3 Descripción de la empresa y propuesta de valor**

Tubul S.A. es una empresa con más de 40 años en el mercado, pero con mucha experiencia en el rubro de productos del mar en conserva que en el último tiempo ha estado diversificando su propuesta para ingresar en el mercado de elaboración de productos cárnicos en distintos formatos en envases pouch, teniendo clientes a nivel nacional, pero por sobre todo a nivel internacional en América, Asia y Europa. Su objetivo con esta idea de negocios es diversificar e ingresar con una oferta de productos cárnicos de quinta gama al canal Horeca y food service, inicialmente a nivel nacional.

Al analizar un posible caso de negocios con un cliente del canal objetivo, por ejemplo, en una proteína estándar como una preparación de sándwich de carne Mechada, notamos que con nuestra propuesta el cliente tendrá un ahorro potencial de \$ 904 por cada kilo de carne, un sabor estándar y que no necesita de personal estrictamente experto para la preparación, menor tiempo de manipulación, menor merma en preparación, duración de 2 años del envase sin necesidad de refrigeración, conservación a temperatura ambiente, mejor manejo de stocks, menor energía utilizada en refrigeración y cocción, generando una propuesta de valor que entregará mayor competitividad en la atracción de potenciales nuevos clientes finales para nuestro cliente.

Dentro de los factores críticos de éxito, tenemos la calidad e inocuidad de los productos, asegurar los proveedores confiables de materia prima que garanticen el abastecimiento, tener tecnología e infraestructura adecuada, así como procesos de innovación con capacitación al personal constantes, todo esto con el fin que se trabaje la materia prima a márgenes operacionales potenciales entre 15 y 20 %.

Desde la responsabilidad social y empresarial, así como la sustentabilidad, se trabajará con proveedores que respeten normas internacionales de crianza y sacrificio de los planteles de animales, así como incorporar políticas de REP para generar procesos sostenibles con elementos reutilizables en los embalajes y empaques.

Para mayor detalle ver parte I del documento.

## 4 Plan de Marketing

El plan de marketing se basa en un objetivo general que expresa el valor de venta anual por 1.500 toneladas, así como el compromiso de 24 meses para lograr en una curva de aprendizaje la capacidad de diseño proyectada. Junto a este objetivos se consideran cinco objetivos específicos que apalancan el proceso para obtener el resultado general proyectado.

Al realizar la macro segmentación, así como la micro segmentación, se define el mercado final, que muestra una oportunidad de negocio de 1.329 Billones de pesos promedio anuales, donde el 36% será orientado a cadenas de restaurantes con una cobertura de nuestra propuesta de solo el 6,7% de este nicho que representan una oportunidad de negocio total de 89 Billones de pesos y el 64% ofertado a la comida institucional que focalizaremos un 23% del total de este nicho y que representa un potencial de 203 billones de pesos anuales.

El plan de escalamiento dispone de métricas que realizan seguimiento de los procesos para alcanzar los escalones de crecimiento en venta y producción, que cumplen la curva de aprendizaje del proyecto y que llevan a generar un ingreso de ventas acumulados en los primeros 5 años por más de 40 billones de pesos.

En la estrategia de plaza se focalizará en la región Metropolitana, Valparaíso y Bío Bío inicialmente. En la estrategia de producto se ofertará una paleta de 10 alternativas, de las cuales 7 serán pouch cocidos y 3 cocidos congelados. En la estrategia de promoción trabajaremos con un vendedor técnico contratado para venta y asesoramiento en las preparaciones, así como se participará en ferias gastronómicas, muestras a clientes, se realizará branding, relaciones públicas, mejoras en página web, live streaming con las opciones y consejos a preparaciones, participación en revistas especializadas y un presupuesto que estará orientado a satisfacer estas iniciativas para apalancar las ventas. En cuanto al precio, la propuesta es generar ahorros potenciales de un 37% promedio en los costos actuales de preparación de proteínas que tienen los actores del canal Horeca y que nos garantice entre un 15 y 20% de margen operacional, así como llegaremos a los clientes a través de canales directos e indirectos para tener una capacidad de abastecer hasta un 16% de la nueva demanda proyectada para el mercado.

Para mayor detalle ver parte I del documento.

## 5 Plan de Operaciones

El plan de operaciones de la Idea de negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama”, se sustenta en la “Cadena de Valor” que la empresa “TUBUL S.A” posee, la cual describe las actividades que necesita la empresa para producir el bien y generar valor a la compañía. (Ver Anexo Nr. 33 Cadena de Valor Idea de Negocios “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama TUBUL S.A”).

El plan de operaciones de esta Idea de negocios pone énfasis en potenciar, aquellas actividades que representan las fuentes de las ventajas competitivas para la elaboración de “Proteínas cárnicas de Quinta Gama”, por consiguiente, debe contar con un procedimiento operacional robusto, que le permita lograr este objetivo.

Los procedimientos claves que definen esta estrategia, los cuales se analizarán en forma extensa en este capítulo, se pueden resumir en las siguientes cuatro actividades:

- Definición del Mix de productos que se incorporarán como categorías “Proteínas cárnicas de Quinta Gama”, tanto para la línea de envase Flexible Pouch como para la línea de envase de plástico con producto cocido congelado.
- Especificar la Infraestructura y dotación que se necesitará para llevar a cabo la idea de negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama.”
- Definición de los proceso productivos y administrativos de las líneas de producción de “Proteínas cárnicas de Quinta Gama”, con foco en los procesos internos de la organización y en los procesos de cara al cliente.
- Precisar los lineamientos de la “Política de Calidad”, donde estará sustentada la estrategia del plan operacional de la idea de negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama.”

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El pilar estratégico de la Idea de negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama”, se basa en la **Calidad del producto**, la cual debe sustentar todo el plan operacional del proyecto. Lo anterior

se justifica por la obligatoriedad de que las plantas que procesan productos alimenticios para consumo humano deben tener implementado un sistema de aseguramiento de calidad basado en “HACCP” Hazard Análisis and Control of Critical Points (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos).

Por otra parte, con la finalidad de cumplir con este objetivo estratégico de garantizar la calidad del producto y de llevar a cabo esta Idea de Negocios, el plan de operaciones consta de cuatro etapas que se detallan a continuación:

#### **5.1.1 Etapa I: Análisis y Estudio de la Viabilidad del Proyecto: (2 Meses)**

- Presentación por parte del equipo gestor (Nelson Estrada Toledo y Freddy Rivera del Pino) de la Idea de Negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” a la Gerencia General de “TUBUL S.A”.
- Análisis de la propuesta y respuesta final referente a la ejecución del proyecto de Idea de Negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” como parte del plan estratégico de crecimiento y diversificación de TUBUL S.A hacia nuevas áreas de negocios, por parte de la Gerencia General, Subgerencia Comercial, Subgerencia Administración y Finanzas y Jefe de Planta Producto Cárnicos de la empresa.

#### **5.1.2 Etapa II: Implementación del Proyecto: (1 Mes)**

- Esta Etapa considera la Reparación menores de las salas de procesos, adquisición de Cocedor (Escaldador), Primeras validaciones y pruebas industriales, Implementación de Líneas de procesos productos “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” e Incorporación de productos quinta gama al programa de aseguramiento de Calidad de “TUBUL S.A), Envío Muestras a potenciales clientes y obtener sus respectivos Feedback, creación definitiva de fichas técnicas, implementación dotación del personal entre otros.

### 5.1.3 Etapa III: Puesta en Marcha de Operaciones: (2 Meses)

- Esta Etapa considera la ejecución de las primeras producciones y los ajustes necesarios para evitar cualquier desviación en la calidad del producto, Levantamiento Feedback de primeras ventas, compra de Insumos para las primeras producciones y todo el soporte al plan de escalamiento de la compañía como son las actividades de promoción y ventas, servicio postventa, entre otros.

### 5.1.4 Decisiones operativas relevantes:

- Con la Finalidad de aprovechar, los recursos, instalaciones, experiencia y todo el Know How que tiene “Tubul S.A”, en la industria alimentaria, específicamente en el sector pesquero y cárnico, todo el proceso productivo y administrativo se realizará en sus instalaciones ubicadas en **Avda. Federico Schwager N° 1109, Parque Industrial Comuna de Coronel, Región del Bio Bio/ Chile.** (Ver Anexo Nr. 34 Recursos y Capacidades disponibles TUBUL .SA).
- Incorporar las líneas de proceso de “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” al “Programa de Aseguramiento de Calidad” de TUBUL S.A, con la finalidad de garantizar la calidad del Mix de productos de quinta gama que se procesarán.
- Toda la gestión del proceso productivo, gestión de proveedores e insumos, gestión de clientes y de recursos humanos, trazabilidad, mantención de equipos e infraestructura, seguirán los lineamientos del “Programa de Aseguramiento de Calidad” de “Tubul S.A”, los cuales están certificados por el programa de “HACCP” y “Certificación IFS internacional food standard.
- Con la Finalidad de asegurar la cadena de suministro de materia prima, se considerará el abastecimiento de materia prima tanto Importada como nacional con proveedores confiables y sustentables en sus propuestas de negocio.
- Adquisición de Maquinarias y Equipos: Específicamente el Cocedor (Escaldador) y ejecución de reparaciones menores para habilitación sala de proceso Líneas de “Proteínas cárnicas de Quinta Gama”.
- TUBUL S.A, toma la decisión de externalizar el servicio de logística (transporte), con la finalidad de focalizar sus esfuerzos en las actividades propias del negocio.
- Contar con dotación necesaria y debidamente capacitada para el procesamiento de “Proteínas cárnicas de Quinta Gama”.

## 5.2 Flujo de operaciones

Para explicar el Flujo Operativo de la Idea de Negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama”, a continuación, se detallan los principales procesos de las actividades de la empresa:

### 5.2.1 Flujo Proceso Productivos Líneas “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” TUBUL S.A”

Figura 1: Proceso Productivos Líneas “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” TUBUL S.A.

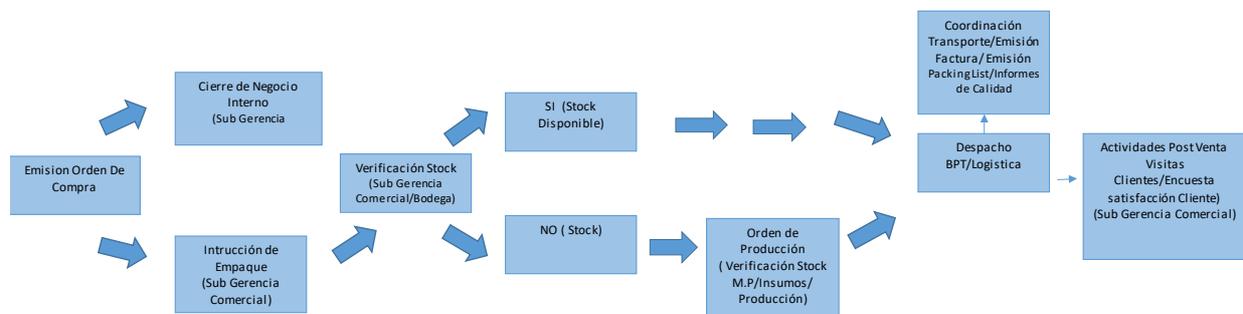


Fuente: Elaboración Propia.

Es relevante mencionar que todas las actividades operacionales involucradas en las líneas de procesos de “Proteínas cárnicas de Quinta Gama”, operan bajo un sistema preventivo de control de peligros y riesgos durante el proceso productivo, con el objeto de garantizar la elaboración de alimentos seguros para el consumidor. Como consecuencia de lo anterior, todos los flujos de los procesos tienen identificados los Puntos Críticos de Control HACCP (PCC). Ver Anexo Nr. 35 Puntos Críticos de Control PCC: Proteínas Cárnicas Quinta Gama "TUBUL S.A".

## 5.2.2 Flujo Proceso Despacho a Cliente “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” TUBUL S.A

Figura 2: Flujo Proceso de Despacho Cliente “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” TUBUL S.A



Fuente: Elaboración Propia.

Con la finalidad de fortalecer el proceso de despacho, una vez que el Cliente Emite la Orden de Compra, la Sub-Gerencia comercial, emite dos documentos de carácter interno en la empresa (Cierre de negocio e Instrucción de empaque de venta Nacional. Ver Anexo Nr. 36 Cierre de Negocio “TUBUL S.A” y Anexo Nr. 37 Instrucción de Empaque “TUBUL S.A”), con la finalidad de formalizar el negocio, dar instrucciones, coordinar aspectos operativos y de producción en planta. La Sub-Gerencia Comercial, semanalmente realiza reuniones de embarques, con el objetivo de hacer seguimientos a las órdenes de producción, revisar insumos de producción y coordinar despachos. La reunión semanal de embarques es presidida por el Sub-Gerente Comercial, a la cual asisten el Sub-Gerente de Operaciones, Jefe de Control de Calidad y Jefe de Productos terminados BPT.

La Subgerencia de Operaciones y Bodega de Productos Terminados deben coordinar el transporte Externo y dar aviso al Cliente del Despacho junto con la entrega del Documento tributario, Packing List e Informes de Calidad.

Dentro de las Actividades Post Venta, es relevante la Encuesta de satisfacción al Cliente, la cual es enviada a fin de año con la finalidad de conocer las opiniones de los clientes e inquietudes acerca de los productos y servicios, en este caso, dado que es un producto nuevo e innovador en el mercado, la encuesta se aplicará cada 3 meses dentro del periodo de curva de aprendizaje del proceso productivo, así mejoramos cualquier necesidad de manera oportuna. Ver anexo 38 para conocer la encuesta y su formato.

### 5.3 Plan de desarrollo e implementación

A continuación, se detalla el plan de Implementación de la Idea de Negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama”. En el Objeto de planificar las primeras producciones en Diciembre del 2022, y salir al Mercado en Enero del 2023.

Tabla 1: Plan de Implementación de la Idea de Negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” (Última actualización: 07/11/2022).

Carta Gantt ( Última Actualización 07/11/2022)					
Proyecto: Productos Quinta Gama		TUBUL S.A			
Etapa	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Termino	Responsables	Estado
Viabilidad (1)	Flujo de caja financiero	01-08-2022	29-08-2022	Comercial /Equipo Gestor	OK
Viabilidad (1)	Validación flujo de caja financiero	01-09-2022	22-09-2022	Administración y finanza-gerencia general	OK
Implementación (2)	Adquisición Cocedor ( Escaldador)	03-10-2022	12-10-2022	Jefe de Planta	OK
Implementación (2)	Habilitación Lineas Procesos	03-10-2022	12-10-2022	Jefe de Planta	OK
Implementación (2)	Reparaciones Menores	03-10-2022	12-10-2022	Jefe Planta / Mantención	OK
Implementación (2)	Modificación area de esterilizado	03-10-2022	12-10-2022	Mantenimiento	OK
Implementación (2)	Prueba industrial	17-10-2022	21-10-2022	Producción	OK
Implementación (2)	Validación del flujo de producción	24-10-2022	27-10-2022	Equipo producción-calidad-seguridad	OK
Implementación (2)	Incorporación Productos Carnicos Quinta Gama al Programa de Aseguramiento de Calidad	12-10-2022	27-10-2022	Jefe de Calidad	OK
Implementación (2)	Creación Ficha técnica del producto	12-10-2022	27-10-2022	Desarrollo-equipo-producción-calidad	OK
Implementación (2)	Envío de muestras a clientes	24-10-2022	14-11-2022	Equipo planta-oficina comercial	En Proceso
Implementación (2)	Feedback de clientes	28-11-2022	15-12-2022	Oficina comercial	En Proceso
Implementación (2)	Validación primera etapa	16-12-2022	22-12-2022	Área comercial-planta	Pendiente
Implementación (2)	Contratación Dotación personal	01-10-2022	28-10-2022	RRHH	En Proceso
Implementación (2)	Implementación nuevos equipos	15-10-2022	10-11-2022	Mantenimiento-Producción	En Proceso
Implementación (2)	Validación y presentación a área comercial	15-10-2022	07-11-2022	Equipo desarrollo	OK
Operación (3)	Puesta en marcha	15-11-2022	30-11-2022	Desarrollo-producción-calidad	Pendiente
Operación (3)	Compra Insumos Primeras Ordenes	01-12-2022	09-12-2022	Jefe Planta / Adquisiciones	Pendiente
Operación (3)	Primera producción	15-12-2022	03-01-2023	Producción	Pendiente
Operación (3)	Lanzamiento en el mercado	10-01-2023		Oficina comercial	Pendiente

Fuente: Elaboración Propia.

### 5.4 Dotación

Para poder cumplir con las producciones (Toneladas) de “Proteínas cárnicas de Quinta Gama”, comprometidas en este proyecto en todas sus etapas productivas, se tiene considerado la siguiente dotación de personal extra:

### 5.4.1 Dotación Operativa Idea de Negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama “TUBUL S.A”:

Tabla 2: Puestos de proceso y cantidad de operarios para procesar estos productos.

Linea de proceso	Descripción del trabajo	Dotación presupuestada	Linea de proceso	Descripción del trabajo	Dotación presupuestada
Carne Mechada Cerdo Mechado Pollo Tereyaki Plateada en Trozo	Preparación Materia Prima	2	Base Pino Pouch	Preparación Materia Prima	2
	Prolijado y corte	3		Cubeteado de 2x2cm	3
	Calibrado	3		Adobado Pino Carne	3
	Envasado	3		Calibrado	3
	Dosificación Salsa	3		Envasado	3
	Sellado	2		Sellado	2
	Esterilizado	2		Esterilizado	2
	Etiquetado	2		Etiquetado	2
	Empaque	1		Empaque	1
	Palletizado	1		Palletizado	1
	Revisión post cuarentena	2		Revisión post cuarentena	2
	<b>Total</b>			<b>24</b>	<b>Total</b>

Baby Back Ribs Cocido Pechuga Cocida Lomito Cocido	Preparación Materia Prima	2
	Prolijado y corte	3
	Adobado	2
	Cocido	2
	Calibrado	2
	Envasado	3
	Dosificación Salsa	2
	Sellado	2
	Etiquetado	2
	Palletizado y Congelado	1
	Almacenamiento	1
<b>Total</b>		<b>22</b>

Fuente: Elaboración propia.

Dado que la dotación máxima necesaria es de 24 funcionarios en 1 turno productivo, con la cual se pueden fabricar los productos de la categoría pouch y los productos de la categoría congelada a retermalizar, el número de 24 personas a contratar permitirá llevar adelante y gobernar los procesos productivos que necesita esta idea de negocios para materializarse y procesar este nuevo requerimiento de producción.

Por otra parte, el proyecto Idea de Negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama”, será apoyado por la Línea Gerencial, administrativa, financiera, contable y productiva existente en TUBUL S.A.

#### 5.4.2 Línea Administrativa, Jefaturas, Supervisores Idea de Negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” TUBUL S.A

Tabla 3: Línea Administrativa, Jefaturas, Supervisores y Vendedor Técnico Idea de Negocios “Proteínas cárnicas de Quinta Gama” de TUBUL S.A.

STAFF	Cargo	Dotación Actual	Dotación Proyecto
Administración	Gerente General	1	1
Administración	Sub Gerente Comercial	1	1
Administración	Sub Gerente Administración Y finanzas	1	1
Administración	Encargado de Control de Gestión	1	1
Administración	Jefe de Recursos Humanos	1	1
Administración	Contador General	1	1
Administración	Encargado Adquisiciones	1	1
Administración	Asistente Recursos Humanos	1	1
Administración	Jefe de Bodega Productos Terminados	1	1
Calidad	Jefe de Control de Calidad	1	1
Calidad	Encargada de P.A.C	1	1
Calidad	Supervisor Calidad	2	2
Producción	Jefe Planta	1	1
Producción	Jefe de Producción	1	1
Producción	Jefe de Mantención	1	1
Producción	Supervisor de Producción	1	1
Producción	Supervisor de Empaque	1	1
BPT	Encargado Insumos	1	1
BPT	Supervisor BPT	1	1
Administración	Vendedor Técnico	0	1
		20	21

Fuente: Elaboración Propia

## 6 Equipo gestor

El equipo gestor de la Idea de negocios “Proteínas Cárnicas Animales de Quinta Gama para el consumo en el canal Horeca y Food Service”, está conformado por Freddy Rivera del Pino, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Central de Chile y Nelson Estrada Toledo, Ingeniero Comercial de la Universidad del Bío Bío.

En la Actualidad, Freddy Rivera se desempeña en el Cargo de Sub-Gerente de Mantención en la planta Plywood Nueva Aldea, perteneciente al Grupo Arauco, con más de 20 años de experiencia laboral en la Industria forestal. Es reconocido en la Industria por su alto nivel de desempeño, especialización en operaciones y optimización de procesos productivos (Ver Anexo Nr. 39 C.V. Freddy Rivera del Pino).

Por otro lado, Nelson Estrada, actualmente se desempeña como Sub-Gerente Comercial en “TUBUL S.A” (empresa en la cual se llevará a cabo el proyecto), con más de 20 años de experiencia laboral en la industria Pesquera y Cárnica, es reconocido en la industria por su alta orientación Comercial, conocedor de la industria cárnica y experiencia en Comercio Exterior tanto en los procesos de Exportación como Importación. (Ver Anexo Nr. 40 C.V. Nelson Estrada Toledo).

Ambos profesionales con varios años de experiencia laboral, cumpliendo roles de jefatura y cargos de responsabilidad en Áreas Comerciales (Venta Nacional y Comercio Exterior), Operativas, productivas y administrativas, experiencia que les permitirá de mejor forma asumir el desafío de implementar el proyecto de Idea de Negocio de “Proteínas Cárnicas Animales de Quinta Gama para consumo en canal Horeca y Food Service” en “TUBUL S.A”, de forma exitosa.

La razón de incluir dentro del equipo gestor a un profesional que tenga experiencia en otro sector productivo es que pueda aportar con una mirada diferente al proyecto. Es por eso por lo que se ha invitado a Freddy Rivera a participar. Proviene de la industria forestal y manufacturera, distinto al sector alimenticio donde está circunscrita la idea de negocios, el cual colaborará con propuestas en la implementación del proyecto con una mirada orientada a la eficiencia operacional del negocio y calidad en el servicio.

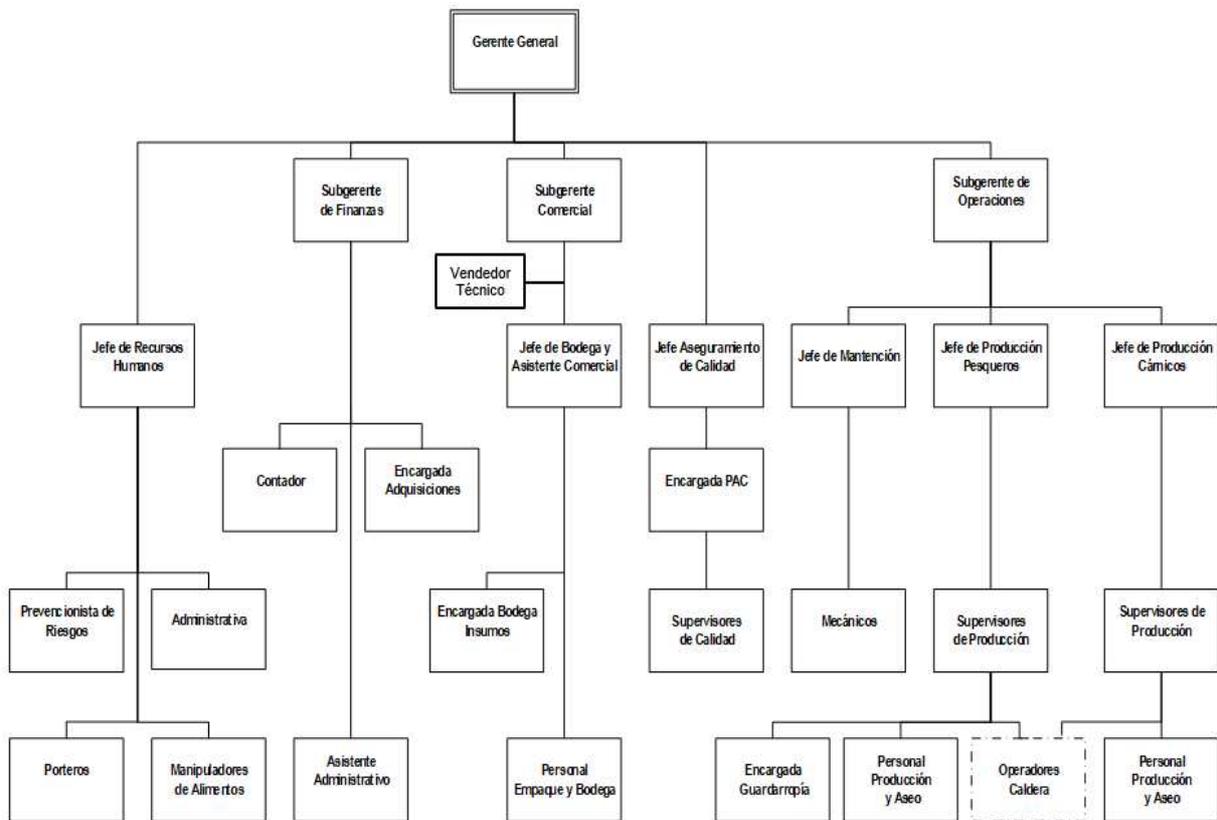
Por otra parte, Nelson Estrada, aportará todo su conocimiento y experiencia en la organización, Industria Alimentaria del Rubro cárnico y el área Comercial, para que una vez que este proyecto

entre en su ciclo normal de funcionamiento siga como parte del plan estratégico de diversificación y crecimiento que tiene “TUBUL S.A, hacia nuevas áreas de negocios.

### 6.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional, definida por “TUBUL S.A“, para cumplir con sus objetivos estratégicos es la siguiente:

Figura 3: Estructura Organizacional “TUBUL S.A”.



Fuente: Elaboración Propia

Como se mencionó en el Capítulo 3.2.1 de este documento, como compañía “TUBUL S.A”, es una empresa que posee 2 plantas productivas, una planta procesadora de productos pesqueros y la otra planta procesadora de la Línea de productos cárnicos en la cual se encuentra delimitado este proyecto.

La figura 3 de Estructura Organizacional "TUBUL S.A", muestra que la cadena de mando estratégica de primera y segunda línea contribuye directamente a la estructura organizacional del negocio de los productos cárnicos.

## **6.2 Descripción Cargos Vinculados directamente con la idea de Negocios "Proteínas Cárnicas Animales de Quinta Gama":**

Gerente General:

- Ejercer la representación legal, administrativa y judicial de la empresa ante instituciones y organismos nacionales o extranjeros, públicos o privados, asegurando el cumplimiento permanente de las disposiciones que afectan a la empresa en temas relacionados con su ámbito de acción.
- Proponer al Directorio las políticas y estrategias de desarrollo de la empresa.
- Planear, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar todas las actividades técnicas, administrativas, operativas, económicas y financieras, de acuerdo con las políticas fijadas por el Directorio. Apoyar y participar de la venta de productos, manteniendo una estrecha relación con clientes, brokers, representantes, etc. Supervisa el proceso de aseguramiento del sistema de gestión de calidad.

Sub-Gerente de Administración Finanzas:

- Administrar y controlar los recursos financieros de la empresa (cuentas corrientes, líneas de crédito, depósitos, cartas de crédito, letras, créditos bancarios, etc.)

Sub-Gerente Comercial:

- Prospeccionar nuevos clientes, abrir nuevos mercados, mantener clientes actuales y estar presente en las principales ferias de negocios del Nacionales y del mundo. Apoyar en la elaboración del Plan Estratégico y de compra de MP de la Empresa. Velar por el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad de la empresa, mediante una gestión comercial eficiente.

#### Vendedor Técnico:

- Servir de Apoyo a la Venta Técnica de productos cárnicos y Visita de Clientes en Terreno, ayudando a penetrar la idea de negocio mediante cocinar con el cliente para asegurar el tratamiento y calidad de los sabores.
- Apoyar en el desarrollo de nuevos productos y prospectar nuevos Clientes.
- Controla y Gestiona Actividades Postventa.

#### Sub-Gerente Operaciones:

- Coordinar y administrar los distintos departamentos a su cargo y los procesos productivos de la Planta asegurando su continuidad, calidad, cantidad, costos e información, de acuerdo con las especificaciones técnicas de cada cliente y de acuerdo con las metas y presupuestos establecidos.

#### Jefe de Recursos humanos:

- Liderar los procesos de reclutamiento, negociación colectiva, capacitación con el fin de aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Elaborar y controlar el Plan de RRHH de la Empresa, de acuerdo con los lineamientos estratégicos definidos.
- Garantizar el proceso de selección reclutamiento, capacitación y mantención y retiro de personal idóneo para el proceso productivo y las gestiones administrativas de la empresa.

#### Jefe de Aseguramiento de Calidad:

- Responsable de la gestión de la calidad de la organización Administrar, supervisar y gestionar los procesos de calidad en la Empresa, con el fin de dar cumplimiento cabalmente a los requerimientos de sus mandantes, principalmente en términos de estándares de calidad para la venta y en los plazos comprometidos, maximizando el uso de todos sus recursos y optimizando los costos que se le encargan.

#### Jefe de Bodega y asistente Comercial:

- Responsable de administrar, supervisar y gestionar los procesos de almacenaje en la Empresa, con el fin de dar cumplimiento cabalmente a los requerimientos de sus mandantes, principalmente en términos de estándares de calidad para la exportación y en los plazos comprometidos, maximizando el uso de todos sus recursos y optimizando los costos que se le encargan. Apoyar la gestión de venta de la empresa velando por que se dé respuesta a todos los requerimientos y consultas de los clientes.

Jefe Producción Productos Cárnicos:

- Administrar, supervisar y gestionar los procesos productivos cárnicos en la Empresa, con el fin de dar cumplimiento cabalmente a los requerimientos de sus mandantes, principalmente en términos de estándares de calidad en términos productivos y en los plazos comprometidos, maximizando el uso de todos sus recursos y optimizando los costos que se le encargan.

Supervisores de Producción:

- Organizar, controlar, dirigir el proceso de producción en su sección. Observancia del PAC y del POS de la planta. Distribuir de acuerdo con el programa de producción todos los recursos involucrados (carne desconchada, personal, equipos y utensilios).
- Obtener la máxima productividad de la línea de proceso y el máximo rendimiento de la materia prima.

### 6.3 Incentivos y compensaciones

Para la compensación hemos hecho una exhaustiva revisión de criterios para determinar a quienes propondremos como actores claves en el desarrollo de la venta y producción de estas categorías de productos, es así como se definió a 6 actores claves a compensar con esta bonificación variable anual según los cumplimientos de los volúmenes de venta anual respecto al potencial que estamos estimando de 1.500.000 Kg de oferta de nuestra idea de negocio al mercado. Es así como hemos declarado un monto de M\$ 36.000 a repartir entre estos 6 roles claves con % de repartición según cumplimiento.

Tabla 4: Nivel jerárquico, monto y % repartición a compensar anualmente por puesto de trabajo.

<b>Compensacion por logro</b>	<b>Valor al 100%</b>	<b>% Repartición</b>
Gerente	9.000.000	25,0%
SubGerente Comercial	8.100.000	22,5%
SubGerente Finanzas	3.600.000	10,0%
SubGerente Operaciones	8.100.000	22,5%
Jefa Control Calidad	3.600.000	10,0%
Vendedor Tecnico	3.600.000	10,0%
	36.000.000	100%

Fuente: Elaboración propia.

Donde realizaremos una curva de cumplimiento para el cálculo del valor final a compensar con 4 zonas distintas para el % de compensación por logro de volumen anual producido y vendido, siendo la primera parte una compensación 0%, la segunda una compensación de castigo, la tercera zona una compensación normal y proporcional al volumen vendido y producido, así como la cuarta zona una curva con pendiente mayor y denominada premio.

Tabla 5: Intervalos de cumplimiento, formula y resultante de % compensación variable.

Cumplimiento prod. y venta	Formula	% compensación variable	Tipo curva
0 a 9,99%	Tons de venta anual * 0	0%	0
10% a 30%	(Tons de venta anual / 1.500.000) - 10%	0% a 20%	Castigo
30,01% a 100%	Tons de venta anual / 1.500.000	30% a 100%	Normal
100,01% a 160%	(Tons de venta anual / 1.500)+(Tons venta anual-1.500) / 1.500)	100% a 220%	Premio

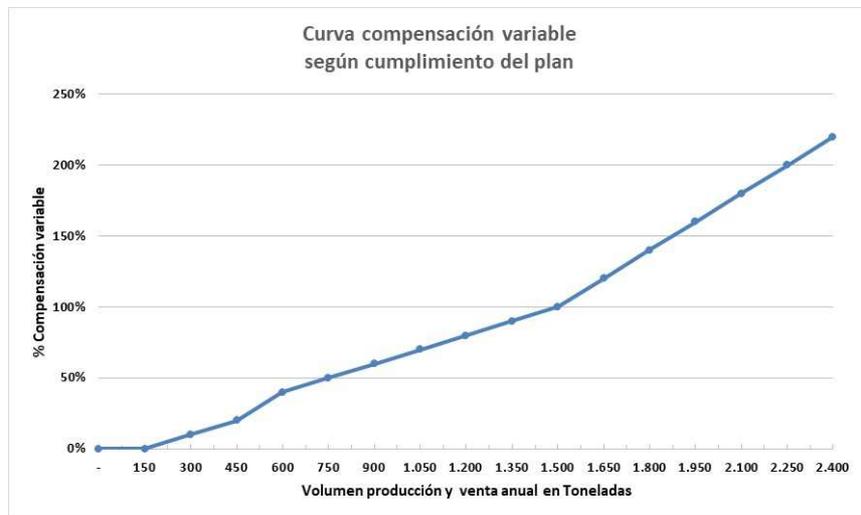
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Nivel de venta y producción junto a valores de compensación variable.

% venta anual / potencial planta	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%	140%	150%	160%
Toneladas producción y venta anual	-	150	300	450	600	750	900	1.050	1.200	1.350	1.500	1.650	1.800	1.950	2.100	2.250	2.400
% compensación variable	0	0%	10%	20%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	120%	140%	160%	180%	200%	220%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1: % compensación variable versus niveles de venta y producción anuales.



Fuente: Elaboración propia.

Cada puesto de trabajo seleccionado recibirá en Marzo del año siguiente al ejercicio a compensar, su valor en pesos según la siguiente formula de compensación variable:

**Valor de Compensación en \$ = MM\$36 \* % Repartición \* % Compensación variable**

## 7 Plan Financiero

Se presenta la información y plan financiero para el proyecto en estudio, considerando una curva de aprendizaje para la planta productiva de 18 meses, donde llegará a su capacidad de producción de 125 Toneladas de proteínas de quinta gama en 2 formatos que serán evaluados con la misma participación del 50% en la fabricación y venta, para productos cocidos y pouch, donde productos cocidos tendrá un pool de 7 alternativas y pouch ofrecerá 3 opciones, cada producto estudiado con sus precios de compra materia prima, costos variables, márgenes, costos fijos y los incentivos a los directivos de la planta para lograr cumplir las proyecciones de los flujos de caja comprometidos.

### 7.1 Consideraciones generales plan financiero

Tabla 7: Supuestos plan financiero.

SUPUESTO	DETALLE	FUENTE / OBSERVACIONES
Periodo evaluación	5 Años	Años 2023 al 2027
Tasa impuestos primera categoría	27%	Ley impuesto a la renta, art. 20
Depreciación	5 años	Lineal
Remuneraciones	Fijas y variables	Evaluada mensual, pagada anual
Días de producción mes promedio	24 días	Promedio mes
Turnos para lograr producción	1 turno de 8 horas	De lunes a sábado
Capacidad máxima planta	125 Toneladas	Capacidad mensual
Cantidad de productos 5ta gama	10 productos	Gama de alternativas
Curva de aprendizaje	25 meses	Para llegar estables a capacidad
Número trabajadores proyecto	24 personas	Operarios dotación proyecto
Administrativos	1 persona	Vendedor Técnico / Chef
Capacidad cárnicos pouch	6.080 Kg/Turno	Capacidad turno
Capacidad cárnicos Termalizados	5.355 Kg/Turno	Capacidad turno
Personas compensación variable	6 Personas	4 Ejecutivos, 1 Jefe, 1 Vendedor Técnico

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2 Estimación de ingresos

Se realiza un estudio de precios, tanto de materias primas importadas y nacionales, así como los valores de compra y costos de preparación de las proteínas cárnicas que actualmente tienen los clientes potenciales, llegando a identificar los cortes que mayor participación tienen actualmente en las propuestas gastronómicas, así como el potencial de ahorro que tendrán los clientes al adoptar esta nueva tendencia de uso de proteínas cárnicas de quinta gama en sus menús.

Tabla 8: Productos con valores de compra, costo variable de fabricación, valor de venta, proporción carga planta por producto mensual, margen por producto y carga planta por categoría.

Categoría	Producto (Kg)	Proporción	Valor Compra	Costo Fabricación	Valor Venta	Margen Unitario	Margen %	Capacidad
Pouch	Mechada	30%	5.368	6.983	8.600	1.617	19%	50%
Pouch	Plateada	30%	5.000	6.615	8.050	1.435	18%	
Pouch	Pollo teriyaki	5%	3.402	5.037	5.400	363	7%	
Pouch	Pollo Mechado	10%	3.402	5.017	5.300	283	5%	
Pouch	Cerdo mechado	10%	3.421	5.036	5.400	364	7%	
Pouch	Base Pino	10%	5.263	7.478	9.250	1.772	19%	
Pouch	Ají Gallina	5%	3.402	5.037	5.400	363	7%	50%
Cocidos	Pechugas Saborizadas	20%	2.310	3.977	4.350	373	9%	
Cocidos	Lomitos	20%	2.240	3.907	4.100	193	5%	
Cocidos	Baby back ribs	60%	4.241	5.962	6.650	688	10%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Análisis P&L por Kg de producto y ahorros potenciales de clientes HORECA.

	POUCH (Kg)																		COCIDOS (kg)					
	Mechada		Plateada		Pollo Teriyaki		Pollo Mechado		Cerdo Mechado		Base Pino		Ají Gallina		Pechugas Saborizadas		Lomitos		Baby back ribs		Valor			
	Pérdida	Valor \$	Pérdida	Valor \$	Pérdida	Valor \$	Pérdida	Valor \$	Pérdida	Valor \$	Pérdida	Valor \$	Pérdida	Valor \$	Pérdida	Valor \$	Pérdida	Valor \$	Pérdida	Valor \$				
Negocio TUBUL S.A.	Costo MP	5.368	5.000	3.402	3.402	3.421	5.263	3.402	2.310	2.240	4.241	4.057												
	Costo Producción	18%	975	18%	975	19%	995	18%	975	18%	975	19%	1.025	19%	995	19%	1.027	19%	1.027	20%	1.081	1.021		
	Gasto Distribución y Venta	2%	100	2%	100	2%	100	2%	100	2%	100	12%	650	2%	100	2%	100	2%	100	2%	100	12%		
	Costo fijo medio	10%	540	10%	540	10%	540	10%	540	10%	540	10%	540	10%	540	10%	540	10%	540	10%	540	540		
	Costo total	30%	6.983	30%	6.615	30%	5.037	30%	5.017	30%	5.036	41%	7.478	30%	5.037	31%	3.977	31%	3.907	32%	5.962	5.745		
	Precio Venta		8.600		8.050		5.400		5.300		5.400		9.250		5.400		4.350		4.100		6.650	6.605		
	Utilidad Neto S/KG		1.617		1.435		363		283		364		1.772		363		373		193		688	860		
Margen Neto		19%		18%		7%		5%		7%		19%		7%		9%		5%		10%	12%			
Cliente Canal HORECA actual	Costo Materia Prima		5.400		4.800		4.100		3.800		3.500		5.500		4.100		3.300		5.500		4.765			
	Apertura de Bolsa	4%	5.625	4%	5.000	4%	4.271	4%	3.958	4%	3.646	4%	5.729	4%	4.271	3%	4.227	3%	3.402	3%	5.670	4.938		
	Prolifado y Limpieza	24%	7.401	24%	6.579	15%	5.025	15%	4.657	30%	5.208	24%	7.538	15%	5.025	10%	4.696	15%	4.002	10%	6.300	5.978		
	Cocción	45%	13.457	45%	11.962	30%	7.178	33%	6.951	40%	8.681	45%	13.706	33%	7.499	30%	6.709	30%	5.718	30%	9.000	9.589		
	Energía/ MO	8%	14.627	8%	13.002	8%	7.802	8%	7.555	8%	9.435	8%	14.898	8%	8.151	8%	7.293	8%	6.215	8%	9.783	10.423		
	Costo Preparación	81%	9.227	81%	8.202	57%	3.702	60%	3.755	82%	5.935	81%	9.398	60%	4.051	51%	3.193	56%	2.915	51%	4.283	5.658		
	Costo total proteína		14.627		13.002		7.802		7.555		9.435		14.898		8.151		7.293		6.215		9.783	10.423		
Cliente HORECA trabajando con nuestro producto	Valor		8.600		8.050		5.400		5.300		5.400		9.250		5.400		4.350		4.100		6.650	6.605		
	Costo total proteína HORECA		14.627		13.002		7.802		7.555		9.435		14.898		8.151		7.293		6.215		9.783	10.423		
	Ahorro Real Cliente		-6.027		-4.952		-2.402		-2.255		-4.035		-5.648		-2.751		-2.943		-2.115		-3.133	-3.818		
	% Ahorro Cliente		-41%		-38%		-31%		-30%		-43%		-38%		-34%		-40%		-34%		-32%	-37%		

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Costos

#### 7.3.1 Costo Variables.

Se identifican las partidas más importantes de los costos variables del producto e indican valores unitarios, donde se puede ver que este costo representa el 73,5% de los ingresos por ventas y genera un margen de contribución del 26,5%. Se ajustan con alza de 3% desde año 3 en adelante.

Tabla 10: Tabla productos y su peso unitario por cada Kilo fabricado.

ITEM	PARTIDA	VALOR PROMEDIO	UM	% PARTIDA
MATERIA PRIMA		\$ 4.057	\$/KG	83,1%
DISTRIBUCION Y VENTA		\$ 155	\$/KG	3,2%
ENVASES	PROMEDIO ENVASES POUCH / BOLSA COCIDOS	\$ 176	\$/UNIDAD	3,6%
	MATERIALES EMPAQUE Y ETIQUETADO	\$ 92	\$/UNIDAD	1,9%
COSTO PROCESOS	ELECTRICIDAD	\$ 109	\$/KW/KG	2,2%
	VAPOR CALDERA	\$ 124	\$/M3/KG	2,5%
	AGUA	\$ 45	\$/LT/KG	0,9%
	HIELO	\$ 35	\$/KG	0,7%
ADITIVOS E INGREDIENTES	OTROS INGREDIENTES	\$ 39	\$/KG	0,8%
	ADITIVOS	\$ 48	\$/KG	1,0%
COSTO TOTAL PROMEDIO UNITARIO		\$ 4.880	\$/KG	
PRECIO VENTA PROMEDIO UNITARIO		\$ 6.605	\$/KG	
UTILIDAD NETA PROMEDIO UNITARIA		\$ 1.725	\$/KG	
MARGEN % PROMEDIO UNITARIO		26,1%	%	

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.3.2 Costo Fijos.

Se agrupan los costos fijos más importantes del producto para mostrar la apertura considerada en la proyección del estado resultado, donde apreciamos que representan el 8,8% del valor de los ingresos por ventas, dejando un margen operacional del 17,7%. Se ajustan con alza de 20% desde año 2 en adelante.

Tabla 11: Costos fijos más importantes en la estructura de costo del negocio.

Costos fijos	Valor mes
Remuneraciones Operarios	28.500.000
Alimentación	1.260.000
Análisis Laboratorio	262.500
Control de Plagas	165.133
Otros gastos varios	1.875.000
Materiales de Calidad	200.000
Tratamiento aguas y Riles	205.000
Retiro de Desperdicios	150.000
Ropa de trabajo	150.000
Congelación	750.000
Transporte Operarios	1.050.000
Mantencion	5.625.000
Total	40.192.633

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.4 Inversiones.

Para llevar adelante el negocio en estudio, es importante revisar las maquinarias e instalaciones existentes, donde luego de una exhaustiva revisión y evaluación de los potenciales de capacidad de los distintos procesos existentes, se estima que solo será necesario una mantención y reparación de algunos sectores del edificio de proceso, así como la adquisición de 1 equipo cocedor escaldador para asegurar no generar un cuello de botella extra a los productos actualmente en fabricación, toda la infraestructura y maquinaria existente será parte de este proyecto y por tanto solo se evaluarán las inversiones y costos incrementales a esta condición de base. Con estos equipos y reparaciones, más la contratación de una Ingeniería de detalles, con el pago de permisos y la empresa de montaje completamos la inversión de infraestructura y maquinaria para llevar adelante esta idea de negocios.

Tabla 12: Estructura de inversión en equipos e infraestructura.

<b>Proyecto: Proteínas Cárnicas de Quinta Gama</b>			
Cantidad	Capex	Capacidad	Valor
1	Cocedor Escaldador	200 Tons / Mes	\$ 136.060.000
1	Reparación y mejoras edificio		\$ 43.440.000
1	Ingeniería		\$ 31.000.000
1	Pago permisos y autorizaciones		\$ 4.500.000
1	Montaje		\$ 35.000.000
TOTAL			\$ 250.000.000

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.5 Fuente de financiamiento.

**La fuente de financiamiento será la matriz principal**, sin embargo, hacemos una evaluación de un posible financiamiento externo a través de un préstamo bancario, que NO incorporamos en los estados de resultado pero que permitiría apalancar el proyecto con facilidad de pago en abonos mensuales con cupón tipo francés a una tasa de interés mensual del 1,08%, donde los gastos financieros del crédito con la entidad bancaria son de \$ 2.563.603 y que son parte de la simulación del préstamo total que deja una deuda neta de MM\$ 300 y un posible flujo de caja neto disponible de \$ 297.436.397.-

Tabla 13: Evaluación préstamo para financiar idea de negocio.

Credito de consumo		
Item	Valor	UM
Plazo	60	meses
Monto	297.436.397	\$CLP
Gastos Credito	2.563.603	\$CLP
Monto total a financiar	300.000.000	\$CLP
Valor total del credito	409.094.670	\$CLP
tasa interes mensual	1,08%	%
tasa interes anual	12,95%	%
<b>Cuota o cupon</b>	<b>6.818.244</b>	\$CLP

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Amortización y saldo capital por cada ejercicio en los 5 años plazo o 60 meses.

Credito a 60 meses o 5 años			
Año	Amortizacion	Intereses	Saldo Capital
1	45.613.353	36.205.581	254.386.647
2	51.883.802	29.935.132	202.502.845
3	59.016.248	22.802.686	143.486.598
4	67.129.188	14.689.746	76.357.410
5	76.357.410	5.461.524	0

Fuente: Elaboración propia.

## 7.6 Calculo tasas de descuento.

Para el cálculo de la tasa de descuento desapalancada y apalancada, se utilizaron valores  $\beta$  de tablas actualizadas en Amodaran, así como valores de tasa libre de riesgo extraídos del banco central de Chile para inversiones en bonos del estado a 10 años, más valores de premios por liquidez y start up de base de datos de Universidad de Chile, donde a partir del método CAPM se obtienen las tasas de descuento según la siguiente fórmula:

$$Tp = Rf + (Rm - Rf) * \beta + Pl + Ps$$

Tabla 15: Parámetros y fuentes para respaldo de cálculos de tasas de descuento de capital propio y capital apalancado.

Parametro	Simbolo	Valor	Fuente
Beta desapalancado	$\beta_e$	0,73	<a href="https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html/Betas_apalancados_y_no_apalancados_por_industria">https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html/Betas_apalancados_y_no_apalancados_por_industria</a>
Beta Apalancado	$\beta_d$	0,86	<a href="https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html/Betas_apalancados_y_no_apalancados_por_industria">https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html/Betas_apalancados_y_no_apalancados_por_industria</a>
Tasa libre de riesgo	Rf	6,75%	<a href="https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_ESTADIST_MA_CRO/MN_EST_MACRO_IV/PEM_TC/mercado_secundario/10_años_en_pesos">https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_ESTADIST_MA_CRO/MN_EST_MACRO_IV/PEM_TC/mercado_secundario/10_años_en_pesos</a>
Tasa Riesgo de mercado	Rm	7,76%	<a href="https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html/Primas_de_riesgos_para_otros_mercados/actualizado_julio_2022">https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html/Primas_de_riesgos_para_otros_mercados/actualizado_julio_2022</a>
Premio por liquidez	Pl	4%	Universidad de Chile
Premio por start up	Ps	3%	Universidad de Chile
Tpe		14,49%	
Tpd		14,62%	

Fuente: Elaboración propia.

## 7.7 Estado resultado proyectado

Los estados de resultado fueron evaluados mensualmente, para llegar a los flujos de caja anuales y proyectados a 5 años, donde nos presenta una muy rentable idea de negocios, mostrando una suma de utilidades por 4,76 Billones de pesos acumulados, teniendo un peak de utilidades el tercer año, para decaer por el aumento en los costos variables y fijos en los años 4 y 5 con porcentajes mayores a los ajustes de precios proyectados en los productos en venta que logran sostener en algun grado el total de ingresos por ventas de estas alzas de costos. Anexo 32 ver detalle de 36 meses evaluados para Estado de resultado.

Tabla 16: Estado resultado proyectado a 5 años.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Volumen de ventas		365.000	1.015.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Ingresos por ventas		2.410.825.000	6.905.197.250	10.204.725.000	10.510.866.750	10.826.192.753
Costos Variables		1.781.236.500	4.953.301.500	7.539.754.500	7.765.947.135	7.998.925.549
Margen de Contribución		629.588.500	1.951.895.750	2.664.970.500	2.744.919.615	2.827.267.203
Costos Fabr. Fijos		482.311.590	578.773.908	694.528.690	833.434.428	1.000.121.313
Margen Operacional		147.276.910	1.373.121.842	1.970.441.810	1.911.485.187	1.827.145.890
Comisiones por venta		8.760.000	24.360.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000
MKT y otros GAV		66.040.000	70.662.800	75.609.196	80.901.840	86.564.969
Gastos Adm. MKT Y Venta		74.800.000	95.022.800	111.609.196	116.901.840	122.564.969
Utilidad antes IIDA(EBITDA)		72.476.910	1.278.099.042	1.858.832.614	1.794.583.348	1.704.580.922
Depreciación		50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Utilidad antes II (EBIT)		22.476.910	1.228.099.042	1.808.832.614	1.744.583.348	1.654.580.922
Interés						
Utilidad antes de impuestos		22.476.910	1.228.099.042	1.808.832.614	1.744.583.348	1.654.580.922
Impuesto	-47.500.000	6.068.766	331.586.741	488.384.806	471.037.504	446.736.849
Beneficio Tributario		-47.500.000	-41.431.234			
Utilidad Neta		22.476.910	937.943.535	1.320.447.809	1.273.545.844	1.207.844.073

Fuente: Elaboración propia.

## 7.8 Estados de flujos neto de caja y efectivo (FCF)

Al evaluar el estado de flujos de caja, notamos que el primer año junto al año cero de inversiones son negativos, para desde el año 2 en adelante seguir positivos en su flujos de caja neto, donde se ve un VAN de 2,1 Billones de pesos, una TIR de 104% y un Payback de 2 años.

Tabla 17: Estado flujo neto de caja proyectado a 5 años.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	-47.500.000	22.476.910	937.943.535	1.320.447.809	1.273.545.844	1.207.844.073
Depreciación +		50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Inversion Inicial -	-250.000.000					
Capital de Trabajo	-40.192.633	204.920.125	586.941.766	867.401.625	893.423.674	920.226.384
Net Working Capital	40.192.633	164.727.493	382.021.641	280.459.859	26.022.049	26.802.710
Flujo de caja efectivo (FCF)	-337.692.633	-92.250.583	605.921.894	1.089.987.950	1.297.523.795	1.231.041.363
Deuda Neta						
Prestamo						
Amort Deuda actual						
Flujo de caja Neto	-337.692.633	-92.250.583	605.921.894	1.089.987.950	1.297.523.795	1.231.041.363
VAN (14,49%)	2.151.261.710					
TIR	104,15%					
PAYBACK	2 años					

Fuente: Elaboración propia.

## 7.9 Estados de flujos neto de caja y efectivo (FCF) con Perpetuidad.

Al evaluar el estado de flujos de caja con la perpetuidad incluida, notamos que el VAN sube 98% hasta 4,26 Billones de pesos, con una TIR que sube a 121,37% y un Payback que continúa siendo de 2 años. Se considera una reinversión en renovación de maquinarias para el año 5, que tiene un alcance mayor al original dado que se debe considerar otros activos del flujo operacional en este proceso de renovación, que suman en total MM\$ 550.-

Tabla 18: Estado flujo neto de caja proyectado con perpetuidad en el año 5.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	-47.500.000	22.476.910	937.943.535	1.320.447.809	1.273.545.844	1.207.844.073
Depreciación +		50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Inversion Inicial -	-250.000.000	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-40.192.633	204.920.125	586.941.766	867.401.625	893.423.674	920.226.384
Net Working Capital	40.192.633	164.727.493	382.021.641	280.459.859	26.022.049	26.802.710
Flujo de caja efectivo (FCF)	-337.692.633	-92.250.583	605.921.894	1.089.987.950	1.297.523.795	1.231.041.363
Deuda Neta	-	-	-	-	-	-
Re-Inversion activos fijos	-	-	-	-	-	-550.000.000
Flujo neto caja con Capex	-	-	-	-	-	681.041.363
Perpetuidad						4.700.078.418
Flujo de caja Neto	-337.692.633	-92.250.583	605.921.894	1.089.987.950	1.297.523.795	5.381.119.781
VAN (14,49%)	4.260.951.136					
TIR	121,37%					
PAYBACK	2 años					

Fuente: Elaboración propia.

## 7.10 Estado situación financiera proyectada.

Al proyectar el estado de situación financiera respecto al estado de resultados y estado de flujos de efectivo, podemos notar que, al no repartir dividendos, el patrimonio va subiendo año tras año dada las utilidades positivas de cada periodo analizado, dejando así también los activos corrientes y efectivos al alza en los ejercicios sucesivos, las otras partidas de activos corrientes también ven un alza dado que se necesita un mayor capital de trabajo para hacer frente a la operación con mayores ingresos por venta, así, los activos no corrientes a través de la partida propiedades planta y equipos va a la baja por la depreciación. Los pasivos de corto corrientes también suben, pero aseguran una cobertura con el capital de trabajo adecuado, cuentas por pagar que serán parte de los créditos de corto plazo que se irán acordando con los proveedores de materias prima, dado estas proyecciones vemos un balance con los activos totales o Patrimonio más pasivos al alza en la sucesión de ejercicios proyectados para esta idea de negocio.

Tabla 19: Estado situación financiera proyectada.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Efectivo y equivalentes al efectivo	47.500.000	10.772.321	561.171.311	1.651.159.261	2.948.683.055	4.179.724.419
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar corrientes		214.445.883	422.458.390	464.704.228	557.645.074	613.409.582
Otros activos operacionales	40.192.633	105.534.500	191.691.817	251.821.436	299.667.509	340.634.260
Inventarios corrientes		51.070.350	292.806.000	502.650.300	452.913.395	478.702.062
<b>Activos corrientes totales</b>	<b>87.692.633</b>	<b>381.823.054</b>	<b>1.468.127.517</b>	<b>2.870.335.226</b>	<b>4.258.909.034</b>	<b>5.612.470.323</b>
<b>Activos no corrientes</b>						
Propiedades, planta y equipo	250.000.000	200.000.000	150.000.000	100.000.000	50.000.000	0
<b>Total de activos no corrientes</b>		<b>200.000.000</b>	<b>150.000.000</b>	<b>100.000.000</b>	<b>50.000.000</b>	<b>0</b>
<b>Total de activos</b>	<b>337.692.633</b>	<b>581.823.054</b>	<b>1.618.127.517</b>	<b>2.970.335.226</b>	<b>4.308.909.034</b>	<b>5.612.470.323</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos corrientes</b>						
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar		63.441.300	126.882.600	122.002.500	158.801.000	195.204.000
Cuentas por pagar a entidades relacionadas, corrientes		93.929.308	168.771.840	193.771.840	222.001.304	281.315.520
Provisiones corrientes por beneficios a los empleados		8.760.000	24.360.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000
<b>Pasivos corrientes totales</b>	<b>0</b>	<b>166.130.608</b>	<b>320.014.440</b>	<b>351.774.340</b>	<b>416.802.304</b>	<b>512.519.520</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>						
Otros pasivos por impuesto diferido		55.522.904	0	0	0	0
<b>Total de pasivos no corrientes</b>		<b>55.522.904</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total de pasivos</b>	<b>0</b>	<b>221.653.512</b>	<b>320.014.440</b>	<b>351.774.340</b>	<b>416.802.304</b>	<b>512.519.520</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital emitido y pagado	337.692.633	337.692.633	337.692.633	337.692.633	337.692.633	337.692.633
Ganancias (pérdidas) acumuladas		22.476.910	960.420.445	2.280.868.253	3.554.414.097	4.762.258.170
Otras reservas						
<b>Patrimonio total</b>	<b>337.692.633</b>	<b>360.169.543</b>	<b>1.298.113.077</b>	<b>2.618.560.886</b>	<b>3.892.106.730</b>	<b>5.099.950.803</b>
<b>Total de patrimonio y pasivos = Total activos</b>	<b>337.692.633</b>	<b>581.823.054</b>	<b>1.618.127.517</b>	<b>2.970.335.226</b>	<b>4.308.909.034</b>	<b>5.612.470.323</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.11 Capital de trabajo.

Para evaluar el capital de trabajo necesario realizamos una evaluación del estado de situación financiera proyectado, donde restamos el activo circulante menos el pasivo circulante, solo de las partidas que no son efectivo pero que pueden ser rápidamente convertidas en divisa líquida para asegurar mantener la operación del negocio con todo su ciclo de funcionamiento, partiendo en la cadena suministro hasta el despacho de elaboraciones, así obtenemos el Capital de trabajo neto o NWC en cada año de operación, que tiene la capacidad de cubrir las necesidades de la operación en 1,1 mes en promedio sin tener que recurrir a medios de financiamiento externo, sin embargo es algo que se debe ir revisando mes a mes, sobre todo en los primeros 12 meses de operación, sobre todo en el caso de tener demandas sobre las estimaciones o muy por bajo las proyecciones, ambos escenarios exigen mayor capital de trabajo.

Tabla 20: Proyección de WC, NWC y su cobertura en meses por año de operación.

Año	0	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo	40.192.633	204.920.125	586.941.767	867.401.625	893.423.674	920.226.384
NWC (Metodo Contable)		164.727.493	382.021.642	280.459.858	26.022.050	26.802.709
Mes promedio de Operación (Cost. variables+fijos+GAV+Imps)	40.192.633	195.368.071	496.557.079	736.189.766	765.610.076	797.362.390
NWC en meses	-	0,84	0,77	0,38	0,03	0,03
WC en Meses	1,00	1,05	1,18	1,18	1,17	1,15

Fuente: Elaboración propia.

## 7.12 Métricas desempeño financiero del negocio.

Tabla 21: Indicadores de Liquidez, Leverage, Razones de actividad y Rentabilidad de la idea de negocio en evaluación.

INDICADORES FINANCIEROS DEL NEGOCIO						
Liquidez	Capital de Trabajo	204.920.125	586.941.767	867.401.625	893.423.674	920.226.384
	Razon corriente	2	5	8	10	11
	Test Acido	2	4	7	9	10
Leverage	Razon deuda patrimonio	0,62	0,25	0,13	0,11	0,10
	Razon deuda activos	0,38	0,20	0,12	0,10	0,09
	Deuda corto plazo/Deuda total	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00
Razones de actividad	Rotacion CxC	8	11	14	12	11
	PPC	48	32	25	29	32
	Rotacion inventario	38	22	19	21	21
	Edad inventario	10	17	19	17	18
	Ciclo Operacional	57	49	44	46	49
	Rotacion de activos	4	4	3	2	2
Rentabilidad	Margen de venta a venta	6%	20%	19%	18%	17%
	Margen operacional de ventas	1%	18%	18%	17%	15%
	Margen neto de ventas	1%	14%	13%	12%	11%
	ROA	4%	76%	61%	40%	29%
	ROE	6%	72%	50%	33%	24%

Fuente: Elaboración propia

## 7.13 Análisis de sensibilidad

Para los análisis de sensibilidad se evaluaron 3 cambios importantes que muestran los cambios en los flujos de caja, VAN y TIR en las distintas estimaciones.

### 7.13.1 Caída en el volumen de venta

Para esta sensibilización, evaluamos caídas del 10% y 15 % en los niveles de venta, llegando a determinar que, si el volumen de venta cae por sobre el 50%, el proyecto deja de ser rentable.

Tabla 22: Análisis sensibilización caída de volumen de ventas.

Caída en volumen de venta	1	2	3	4	5	VAN	TIR
0%	-92.250.583	605.921.894	1.089.987.950	1.297.523.795	1.231.041.363	2.151.261.710	104,15%
10%	-133.841.420	520.176.318	926.119.089	1.102.374.868	1.029.959.128	1.724.528.567	89,54%
25%	-196.227.676	391.557.953	680.315.798	809.651.478	728.335.776	1.084.428.853	65,92%
40%	-258.613.933	262.939.589	434.512.507	516.928.087	426.712.423	444.329.139	38,54%
50,4%	-301.868.404	173.764.190	264.088.892	313.973.203	217.586.899	526.670	14,52%

Fuente: Elaboración propia.

### 7.13.2 Aumento de costo variable

Para esta sensibilización, evaluamos aumentos de 5% en el costo variable, ítem que significa el 73,5% del total de ingresos, llegando a determinar que, si el costo variable aumenta sobre el 9%, el proyecto deja de ser rentable, siendo esta variable de costo muy sensible e importante a tener en control y supervisión constante, mostrándose el proyecto altamente sensible a este escenario.

Tabla 23: Análisis sensibilización aumento costo variable.

Aumento costo variable	1	2	3	4	5	VAN	TIR
0%	-92.250.583	605.921.894	1.089.987.950	1.297.523.795	1.231.041.363	2.151.261.710	104,15%
5%	-181.312.408	449.173.082	814.786.911	716.436.801	310.634.996	964.424.825	67,79%
9%	-250.780.631	326.909.008	600.130.100	243.511.355	-470.902.964	-5.102.168	13,81%

Fuente: Elaboración propia.

### 7.13.3 Aumento de costo fijo

Para esta sensibilización, evaluamos aumentos del 20% en el costo fijo, ítem que significa el 8,8% del total de ingresos, llegando a determinar que, si el costo fijo aumenta sobre 38,9 %, el proyecto deja de ser rentable.

Tabla 24: Análisis sensibilización aumento costo fijo.

Aumento costo Fijo	1	2	3	4	5	VAN	TIR
0%	-92.250.583	605.921.894	1.089.987.950	1.297.523.795	1.231.041.363	2.151.261.710	104,15%
20%	-188.712.901	547.465.729	866.905.335	854.603.403	447.218.286	1.217.522.884	76,94%
39%	-280.352.103	491.932.373	617.407.710	271.981.174	-764.298.268	-26.100.303	4,79%

Fuente: Elaboración propia.

## 8 Riesgos críticos

A continuación, se presenta una tabla con los principales riesgos y sus respectivos planes de mitigación los cuales se clasificaron por clase de riesgos internos y externos:

Tabla 25: Riesgos críticos del proyecto.

Clase de Riesgo	Riesgo	Nivel de Riesgo	Plan de Mitigación
Interna	Calidad del Producto	Alto	(Riesgo Siempre Presente en el procesos de producción) Potenciar y Fiscalizar el "Programa de Aseguramiento de Calidad" enfocando sus esfuerzos en mitigar cualquier riesgo de Calidad en el abastecimiento de la materia prima , producción y mantención de Maquinarias y Equipos , factores relevantes para garantizar la Seguridad Alimentaria de los productos.
Interna	Falta de Mano de Obra (Operarios)	Bajo	La Compañía posee Políticas de contratación de Personal orientadas a Garantizar la Mano de Obra en el proceso Productivo, la mayoría de los candidatos a operarios contratados residen en la comuna de coronel, por la cercanía a las instalaciones. También Tubul S.A , utiliza la Política de Externalización de personal cuando la demanda productiva es Alta.
Interna	Fallas Maquinaria y Equipos	Medio	Planes de Mantención Preventivos y Correctivos. Además para Algunos Equipos y Maquinarias consideradas como "Estratégicas", tiene contratados servicios de mantención Mensuales y de Contingencia con las mismas empresas proveedores de los "Equipos y Maquinarias
Interna	Quiebre de Stock de Mercadería con Clientes	Alto	Con Clientes clasificados como estratégicos se generará con contrato , estableciendo cantidades mensuales mínimas y máximas a Producir/Políticas de Abastecimiento de Compra de Materia Prima Considerando Materia Prima cárnica Nacional como Importada/Planificación semanal de producción en Reuniones semanales de Embarques

Clase de Riesgo	Riesgo	Nivel de Riesgo	Plan de Mitigación
Interna	Falta de Abastecimiento de Materia Prima	Medio	Planificación con antelación abastecimiento Materia Prima en Base al Presupuesto Comercial / Búsqueda Continua de Proveedores de Materia Prima Importada y Nacional/ Políticas de Fidelización con Proveedores
Interna	Problemas Flujo ( Financiero)	Alto	Establecer Políticas de Crédito razonables de acuerdo a las necesidades de la Compañía/Buscar Alternativas de Financiamiento para Capital de Trabajo con Instituciones Financieras y bancarias
Externa	Nuevos Competidores en el Mercado	Alto	Establecer Relaciones Flexibles con Clientes a largo plazo, basadas en la transparencia y Honestidad./ Políticas de Postventa orientadas en el Servicio al Cliente/Desarrollo nuevos productos y proyectos
Externa	Crisis Sanitarias, exposición a pestes y enfermedades	Alto	La materia prima cárnica puede estar expuesta a pestes y enfermedades. Ejemplo: en el caso del Pollo la gripe aviar, la cual puede mermar su capacidad productiva. Manejar Varias alternativas para el Abastecimiento de materia Prima ya sea nacional como Importada/ Políticas de calidad de Abastecimiento de Materia Prima Robustas/Trabajar con proveedores con estándares de Calidad Elevados (Certificaciones Internacionales de calidad)
Externa	Crisis Políticas y económicas Nacional e Internacional	Alto	Políticas de optimización de operaciones, políticas de Ahorro Costos, implementación equipo de crisis y riesgos
Externa	Encarecimiento insumos importados	Alto	Políticas Financieras (Contrato Forward de Importaciones)
Externa	Externalización logística transporte	Alto	Reforzar controles de calidad internos para el despacho de camiones externos/reforzar protocolos y requisitos para contratación de logística externa
Externa	Nuevos competidores : Servicios de delivery	Medio	Políticas de servicio al cliente eficientes Ejemplo: garantizar abastecimiento en forma oportuna en los lugares que el cliente lo necesite

Fuente: Elaboración propia.

### **Estrategia de Salida:**

En la eventualidad que proyecto no sea exitoso, la estrategia de salida seria la siguiente:

- Reorientar la Línea de Procesos de productos en envases Pouch de productos Cárnicos a la fabricación de productos pesqueros Pouch, específicamente a la fabricación de Pouch de Jurel”, estableciendo alguna alianza comercial “Maquila” con alguna empresa pesquera que tenga acceso a este recurso pesquero.
- Entregar el Cocedor (Escaldador) al proveedor como parte de pago para la adquisición de alguna otra maquinaria y equipo que se necesite.
- Ver alternativa (Área de desarrollo), de poder utilizar el Cocedor (Escaldador) en otro proceso productivo, ya sea en la línea de procesos de productos cárnicos como en la Línea de procesos de productos pesqueros.

## **9 Propuesta inversionista.**

Al avanzar en el desarrollo de la idea de negocio se ha definido no incorporar nuevos inversionistas para no diluir la propiedad actual, dado que los flujos y los indicadores financieros muestran un negocio rentable, se acuerda financiar el proyecto con fuente de financiamiento interna, dado que la principal tiene excedentes para manejar la inversión y el capital de trabajo necesario para llevar adelante la idea por un monto total aproximado de MM\$ 338.-, que cubren la inversión, patentes, primer mes en año 0 de costos fijos por capacitación del personal y pago de impuesto por inversión en año 0.

En caso de requerirse y ante algún escenario no evaluado de mayor demanda de nuestro producto o una agresiva caída en la demanda que requiera mayor capital de trabajo que el estimado, se puede apalancar la idea con liquidez, donde existe la opción de un préstamo bancario, que a medida avance el ciclo de vida del negocio, se cumplirán los compromisos adquiridos.

## 10 Conclusiones.

De la gestión operacional se destaca la infraestructura actual y el know how del equipo directivo de la compañía para abordar esta diversificación.

Relevante resaltar la propuesta de compensación variable por cumplimiento de objetivos para los lideres claves a llevar adelante este proyecto en su etapa de implementación.

La evaluación de la tasa de descuento desapalancada se situó en 14, 49%, así como la TIR se evaluó en 104% para la evaluación de 5 años y en 121% cuando evaluamos su perpetuidad con reinversión por renovación de activos, mostrando que es un proyecto rentable, además sus VAN están por sobre 2.1 Billón de pesos en su estimación normal de 5 años y sobre los 4.2 billones de pesos al evaluar la perpetuidad respectivamente.

El capital de trabajo aumentó en proporción al aumento en las ventas, por tanto, en su promedio se sitúa sobre el 8% del total de ventas que asegura una cobertura de la operación mayor a 1 mes de trabajo de la planta productora con su gestión administrativa y logística.

El margen operacional está en un promedio de 17% en los últimos 4 años de evaluación, mostrando que se cumple con los objetivos planteados en el proyecto.

El ROA y ROE se ven en buen performance, solo afectados por el aumento del patrimonio a causa del no retiro o repartición de las ganancias acumuladas en el estado de situación financiera.

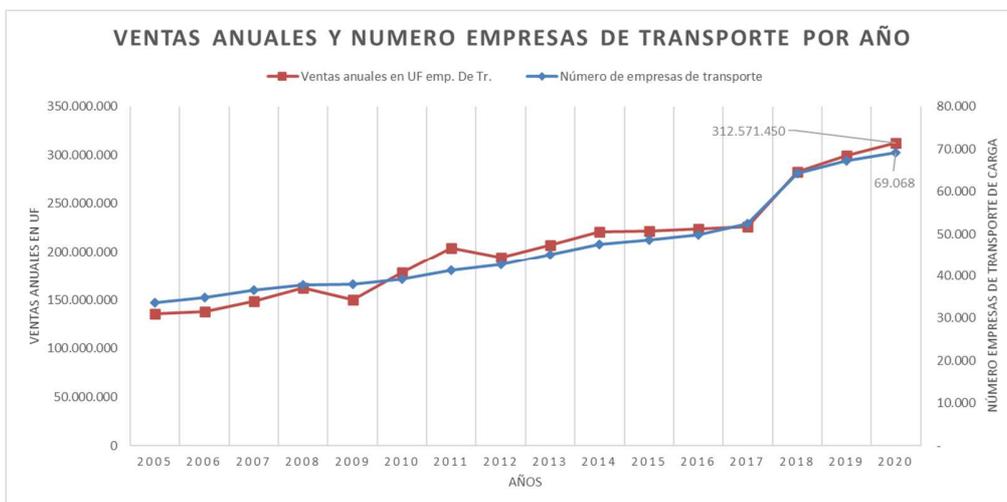
Las sensibilizaciones son adecuadas a los riesgos; la baja en el nivel de ventas está asociada a problemas de calidad y pérdida de clientes que no tolera una baja mayor al 50% del nivel de ventas, así como el aumento de costos fijos no puede aumentar más del 39% y los costos variables no pueden sobrepasar el 9% adicional para asegurar un proyecto rentable, por tanto, el escenario es acotado para maniobrar y hay que tener en cuenta su seguimiento periódico.

Se recomienda implementar la idea de negocio, monitoreando y gestionando muy bien los riesgos identificados y algunos que aparecerán en la etapa de implementación de la idea.

## Anexo 1: Análisis resumen mercado logístico y su evolución en Chile.

Al revisar el mercado logístico en toda su extensión y cobertura, se puede ver una alta atomización de alternativas en el mercado actual, con crecimiento agresivo de la oferta en el año 2018 en más de 11.500 nuevas empresas adicionales en el mercado, estabilizándose a tasas normales en 2019 y 2020 del orden de 2.220 empresas nuevas en promedio cada año, generando un crecimiento en el volumen de ventas en su segmento de más de 15.000 UF promedio en los últimos 2 años, dando claras señales que ante una demanda muy menor como en nuestro caso, el mercado reaccionará y tendrá la capacidad de tomar nuestra demanda con nueva oferta o crecimiento de algunos actores existentes, generando una importante oportunidad de competencia para tomar del mercado empresas competitivas que aseguren niveles de servicio y calidad de transporte en temperatura y oportunidad de entrega según los compromisos comerciales que logremos con nuestros clientes en sus distintas ubicaciones y condiciones que acordemos.

Gráfico: Comparación ventas anuales y número de empresas de transporte al 2020.

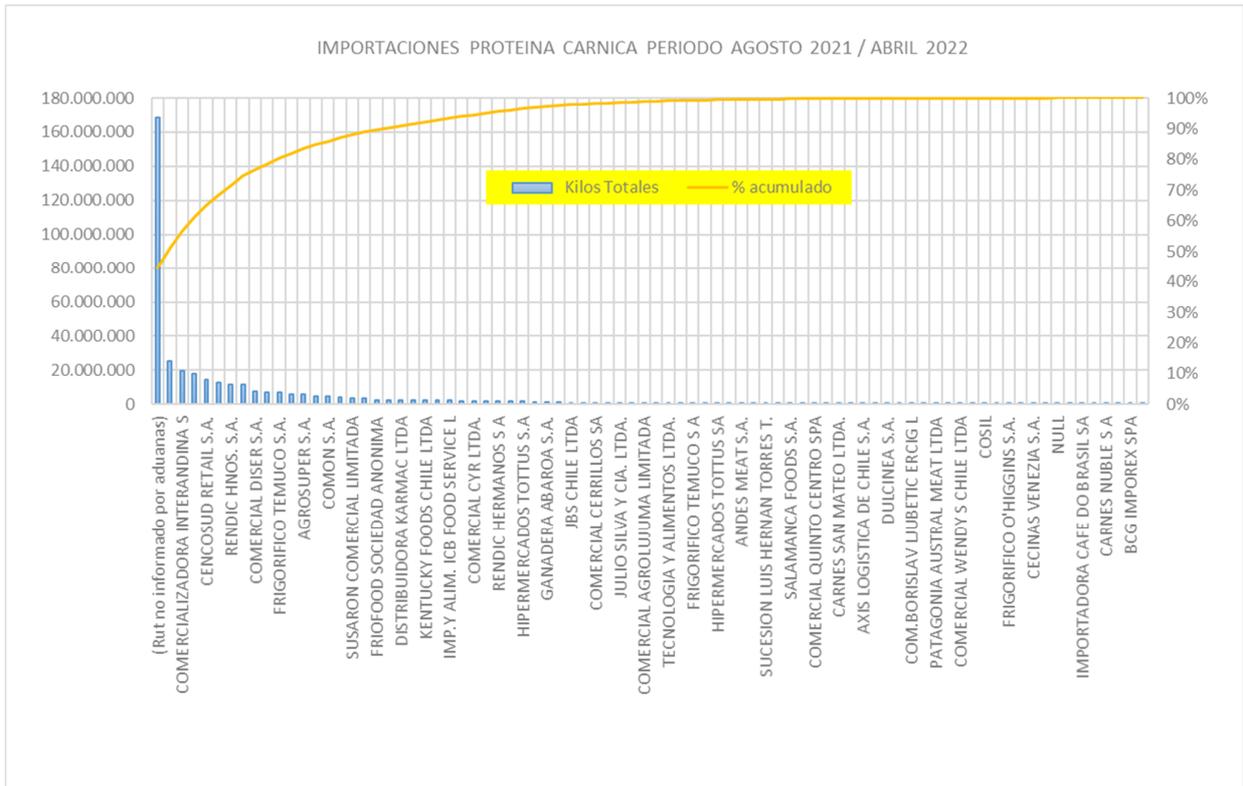


Fuente: Elaboración propia con información pública disponible en sitio Servicio de Impuestos Internos SII Chile.

Anexo 2: Análisis PESTEL industria comercialización de productos cárnicos.

ANALISIS PESTEL		IMPACTO	DURACION	TOTAL	OPORTUNIDAD	AMENAZA
CRITERIO	DESCRIPCION	Alto = 3 Medio = 2 Bajo = 1	> 2 años = 3 > 1 año = 2 < 1 año = 1			
POLITICO	<b>Estabilidad de gobierno</b>	3	3	9		X
	Niveles de corrupción	2	2	4		X
	Tasa de impuestos	2	3	6		X
	Libertad de prensa	2	2	4		X
	<b>Regulaciones</b>	3	3	9		X
	<b>Restricción de importaciones</b>	3	3	9		X
ECONOMICO	Tasas de crecimiento del País	2	3	6		X
	<b>Inflación</b>	3	3	9		X
	Tasa de interés	2	2	4		X
	Desempleo	3	2	6		X
	Disponibilidad de crédito	3	2	6	X	
SOCIAL	Actitud hacia productos importados	3	2	6	X	
	Hábitos de compra	3	2	6	X	
	<b>Hábitos de alimentación</b>	3	3	9	X	
	Estilos de vida	2	3	6	X	
	<b>Tasa crecimiento población</b>	3	3	9	X	
	Distribución de genero	2	3	6	X	
	Tamaño de familias	2	3	6	X	
TECNOLOGICO	<b>Mejoras genéticas en crecimiento</b>	3	3	9	X	
	<b>Mejoras tecnológicas en alimentos en crecimiento</b>	3	3	9	X	
	Penetración de internet en canales de venta	3	2	6	X	
AMBIENTAL	Contaminación	3	2	6		X
	Aportes de abono agricultores para cultivo	2	2	4	X	
	<b>Políticas de tratamiento residuos</b>	3	3	9	X	
	<b>Políticas de tratamiento aguas servidas</b>	3	3	9	X	
	Restricciones	2	2	4		x
LEGAL	<b>Leyes antimonopolio</b>	3	3	9	X	
	Regulación laboral	2	2	4		X
	Regulación de mercado	2	3	6	X	
	Protección al consumidor	2	2	4	X	
ETICA Y DEMOGRAFICA	Prácticas de marketing	2	2	4	X	
	<b>Concentración de la población</b>	3	3	9	X	
	Canales de distribución	3	2	6	X	

Anexo 3: Importaciones de proteína Cárnica en mercado nacional por proveedores actuales en un periodo de 9 meses desde agosto 2021 a abril 2022.



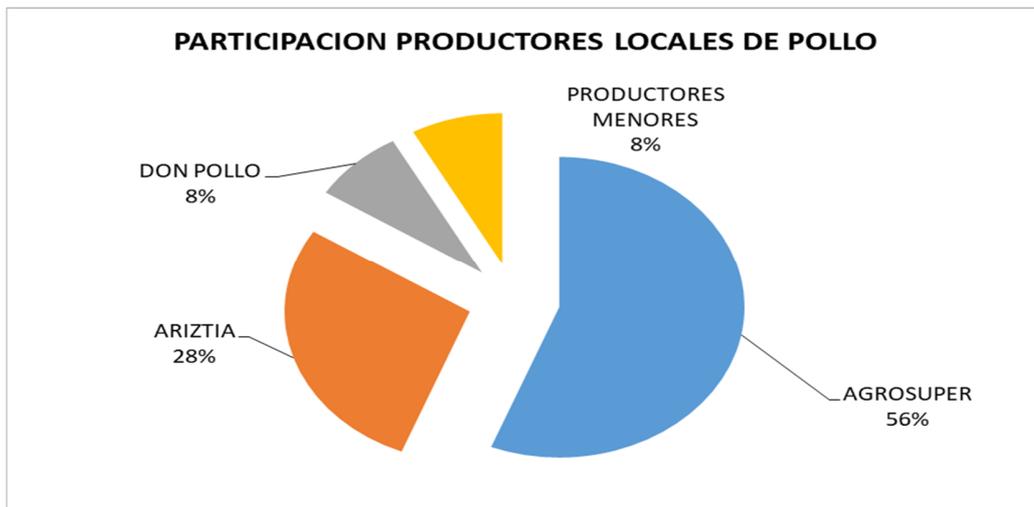
Fuente: Elaboración propia con información de páginas web de empresas competidoras y base de datos de Importaciones Capítulo N° 2 Arancel Aduanero Vigente [www.idsnegocios.cl](http://www.idsnegocios.cl)

Anexo 4: Importaciones por tipo de carne, pesos y país de origen.

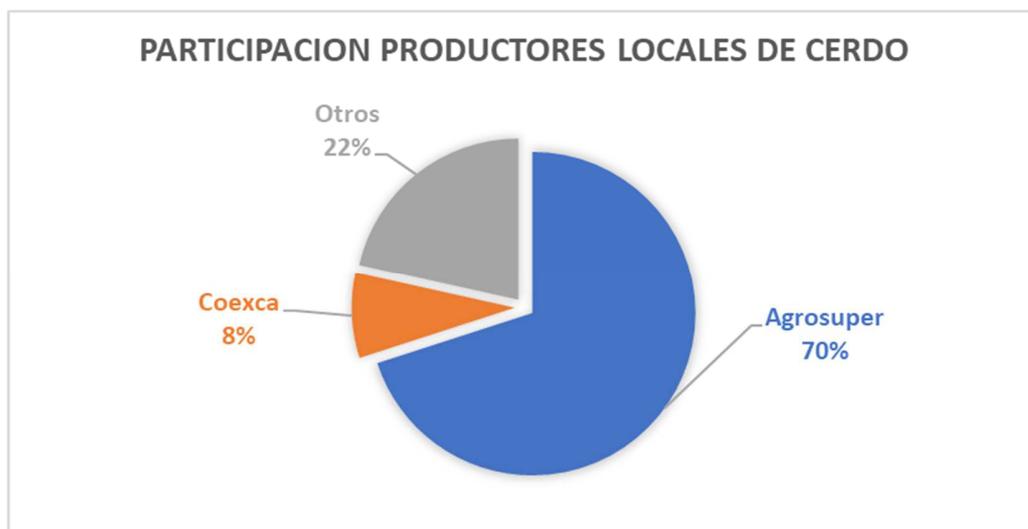
PROTEINA	PAIS ORIGEN	% Participación	PESO NETO EN KG	TOTAL KG NETOS
VACUNO	PARAGUAY	54%	179.533.254	333.986.664
	BRASIL	31%	102.211.202	
	ARGENTINA	8%	27.449.617	
	U.S.A.	3%	9.221.051	
	COLOMBIA	2%	7.702.334	
	URUGUAY	2%	7.413.904	
	CANADA	0%	407.298	
	ALEMANIA	0%	48.000	
ESPAÑA	0%	4		
POLLO	BRASIL	64%	97.420.478	152.852.458
	U.S.A.	22%	33.837.841	
	ARGENTINA	13%	20.386.515	
	URUGUAY	1%	1.127.336	
	CANADA	0%	27.000	
	ALEMANIA	0%	20.188	
	HOLANDA	0%	14.559	
	BELGICA	0%	12.900	
	POLONIA	0%	2.600	
	FRANCIA	0%	2.479	
	ESPAÑA	0%	322	
	COREA DEL SUR	0%	240	
CERDO	BRASIL	47%	47.652.956	102.182.469
	ALEMANIA	19%	18.951.756	
	U.S.A.	13%	13.704.299	
	ESPAÑA	12%	12.687.545	
	CANADA	2%	2.539.330	
	POLONIA	2%	2.172.669	
	HOLANDA	2%	1.929.817	
	DINAMARCA	1%	1.251.225	
	HUNGRIA	0%	314.487	
	MEXICO	0%	301.758	
	BELGICA	0%	271.553	
	ITALIA	0%	211.098	
	IRLANDA	0%	100.054	
	URUGUAY	0%	24.495	
	CHILE	0%	23.884	
	ESLOVENIA	0%	22.832	
	PORTUGAL	0%	13.417	
	ARGENTINA	0%	5.187	
	PARAGUAY	0%	4.033	
	FRANCIA	0%	73	
REINO UNIDO	0%	1		
TOTAL GENERAL				589.021.591

Fuente: Elaboración Propia en base a información estadística base de datos de Importaciones Capítulo N° 2 Arancel Aduanero Vigente [www.idsnegocios.cl](http://www.idsnegocios.cl)

Anexo 5: Participación en mercado interno de productores locales con Pollo y participación productores locales de cerdo.



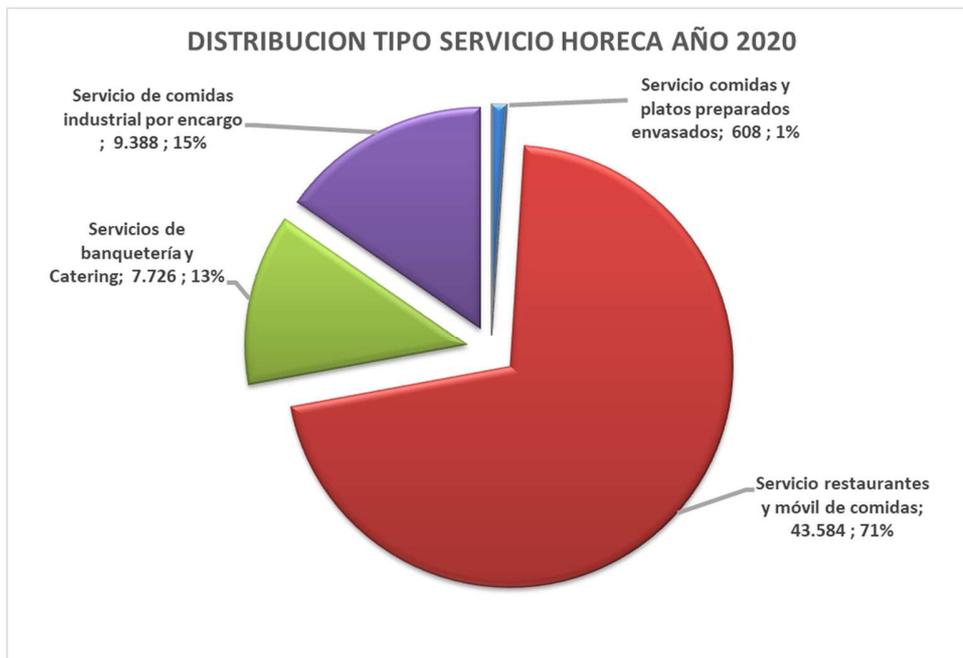
Fuente: Fiscalía nacional económica 2021.



Fuente: Elaboración propia obtenida de información página web: Coexca y Agrosuper.

Anexo 6: Distribución de actores canal Horeca o food service en 2020 en Chile.

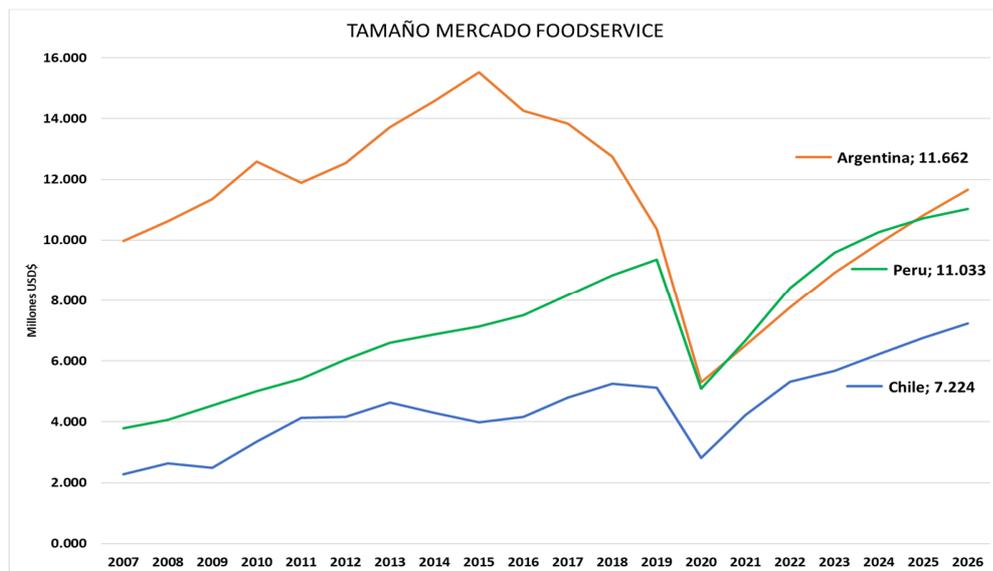
Gráfico: Distribución de servicios de alimentación en Chile año 2020.



Fuente: Elaboración propia con información en sitio Servicio de Impuestos Internos SII Chile.

Anexo 7: Comportamiento real y proyecciones mercado food service de Chile comparado con países vecinos.

Gráfico: Valores reales con proyecciones del mercado food service en países vecinos y Chile.



Fuente: Elaboración propia con información de Euromonitor.

## Anexo 8: Tablas desde estudio Euromonitor respecto al mercado food service en Chile.

Tabla: Servicio de alimentos al consumidor por independiente frente a encadenado: % del valor del servicio de alimentos 2016-2021

% valor	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Servicio de comida encadenado	30,9	31.8	33.0	33.6	35.1	36,0
Servicio de comida independiente	69.1	68.2	67.0	66.4	64,9	64.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor International a partir de estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa comercial, investigación de empresas, entrevistas comerciales, fuentes comerciales

Tabla: Ventas en el servicio de alimentos para el consumidor por alimento frente a bebida dividido por tipo: % del valor del servicio de alimentos 2021

% análisis de valor	Alimento	Beber	Total
Cafés/Bares	39.4	60.6	100.0
Restaurantes de servicio completo	68,9	31.1	100.0
Restaurantes de servicio limitado	80.1	19.9	100.0
Cafeterías de autoservicio	83.4	16.6	100.0
Puestos callejeros/quioscos	84.2	15.8	100.0
Servicio de alimentos para el consumidor por tipo	69.8	30.2	100.0

Fuente: Euromonitor International a partir de estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa comercial, investigación de empresas, entrevistas comerciales, fuentes comerciales

Tabla: Ventas en el servicio de alimentos para el consumidor por pedidos en línea/fuera de línea: % del valor del servicio de alimentos 2016-2021

% valor	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Desconectado	96.1	95,9	95.1	94.0	70.7	77.0
En línea	3.9	4.1	4.9	6.0	29.3	23.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor International a partir de estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa comercial, investigación de empresas, entrevistas comerciales, fuentes comerciales

Tabla: Ventas en el servicio de alimentos para el consumidor por ubicación: % del valor del servicio de alimentos 2016-2021

% valor	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Servicio de Ocio	1.8	1.8	1.8	1.8	1.0	1.8
Servicio de Alojamiento	5.4	5.4	5.4	5.4	4.9	5.5
Servicio de Venta minorista	17.7	18.1	18.2	18.5	18.6	18.8
Servicio independiente	71.4	71.0	70,9	70.5	72.4	69,9
Servicio de Viaje	3.6	3.7	3.7	3.8	3.0	3.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor International a partir de estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa comercial, investigación de empresas, entrevistas comerciales, fuentes comerciales.

Tabla: Acciones de la empresa GBO (Global Business Opportunities) en el servicio de alimentos para el consumidor encadenado: % del valor del servicio de alimentos 2017-2021

% valor	2017	2018	2019	2020	2021
McDonald's Corp	13.0	12.5	12.2	14.1	16.1
Papa John's International Inc	5.3	6.3	7.5	12.4	11.7
Gastronomia y Negocios SA	13.0	12.9	12.4	13.7	8.7
Dist Y Comercializadora De Alimentos Oji Ltda	1.8	2.1	2.6	4.8	5.7
Yum! Brands Inc	6.2	5.6	5.9	6.3	5.6
Starbucks Corp	5.6	5.5	5.3	4.4	5.1
Unifood SA	5.2	5.6	5.7	3.9	4.8
Restaurant Brands International Inc	2.8	2.9	3.4	4.1	4.3
Johnny Rockets Group Inc, The	2.0	1.8	1.9	2.0	3.6
Doctor's Associates Inc	2.3	3.2	3.4	3.2	3.4
Tasty Bidco SL	-	-	3.9	3.7	2.8
Comercial Central Alimentos Ltda	3.6	3.2	3.1	2.0	2.3
Inspire Brands Inc	-	-	-	1.3	2.1
Cencosud SA	2.9	2.7	2.3	1.9	2.1
Domino's Pizza Inc	1.6	1.7	1.6	1.9	2.0
Elaboradora de Alimentos Frutale Ltda	1.8	1.8	1.8	1.1	1.8
Distribuidora Montserrat SA	2.4	2.4	2.3	2.1	1.6
Pizza Pizza Ltd	1.6	1.6	1.4	1.3	1.3
Emporio la Rosa SA	1.1	1.1	1.1	0.7	1.1
MELT Pizza SA	-	0.5	0.7	0.8	0.9
CKE Restaurants Holdings Inc	0.1	0.2	0.5	0.9	0.9
Comercial Gastronomic Fisol Ltda	0.5	0.5	0.5	0.9	0.8
Yogen Fruz Canada Inc	1.1	1.0	0.9	0.7	0.7
Soc Administradora Plaza Central SA	1.3	1.2	1.2	0.5	0.6
Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	0.6	0.6	0.6	0.5	0.6
Sushi Blues	0.5	0.5	0.6	0.4	0.5
Restaurant Bufalo Beef Ltda	0.8	0.7	0.7	0.2	0.5
Tavelli SA	0.7	0.6	0.6	0.6	0.5
Ilitch Holdings Inc	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5
Helacor SA	0.6	0.6	0.8	0.7	0.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor International a partir de estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa comercial, investigación de empresas, entrevistas comerciales, fuentes comerciales

Tabla: Cuotas de marcas GBN (Global Brand Name) en servicios de alimentos para consumidores encadenados: % del valor del servicio de alimentos 2018-2021

% valor	Propietario de marca global	2018	2019	2020	2021
McDonald's	McDonald's Corp	12.3	12.0	14.0	15.9
Papa John's	Papa John's International Inc	6.3	7.5	12.4	11.7
Niu Sushi	Dist Y Comercializadora De Alimentos Oji Ltda	2.1	2.6	4.8	5.7
Starbucks	Starbucks Corp	5.5	5.3	4.4	5.1
Burger King	Restaurant Brands International Inc	2.7	3.2	4.1	4.3
Johnny Rockets	Johnny Rockets Group Inc, The	1.8	1.9	2.0	3.6
Doggis	Gastronomia y Negocios SA	5.9	5.9	7.6	3.4
Subway	Doctor's Associates Inc	3.2	3.4	3.2	3.4
KFC	Yum! Brands Inc	3.6	3.5	3.7	3.3
TelePizza	Tasty Bidco SL	-	3.9	3.7	2.8
Juan Maestro	Gastronomia y Negocios SA	3.9	3.6	2.7	2.7
Pedro, Juan & Diego	Unifood SA	2.8	2.7	1.9	2.6
Dominó Fuente de Soda	Comercial Central Alimentos Ltda	3.2	3.1	2.0	2.3
Dunkin'	Inspire Brands Inc	-	-	1.3	2.1
Pizza Hut	Yum! Brands Inc	1.8	2.3	2.6	2.1
Domino's Pizza	Domino's Pizza Inc	1.7	1.6	1.9	2.0
Rincón Jumbo	Cencosud SA	2.4	2.1	1.6	1.9
Savory Stop	Unifood SA	2.6	2.7	1.7	1.9
Castañó	Elaboradora de Alimentos Frutale Ltda	1.8	1.8	1.1	1.8
Pollos Tarragona	Distribuidora Montserrat SA	2.4	2.3	2.1	1.6
Mamut	Gastronomia y Negocios SA	2.0	1.7	2.0	1.5
Pizza Pizza	Pizza Pizza Ltd	1.6	1.4	1.3	1.3
Tommy Beans	Gastronomia y Negocios SA	1.0	1.1	1.3	1.1
Melt Pizza	MELT Pizza SA	0.5	0.7	0.8	0.9
Carl's Jr.	CKE Restaurants Holdings Inc	0.2	0.5	0.9	0.9
Emporio la Rosa	Emporio la Rosa SA	0.9	0.9	0.6	0.8
Sakura Express	Comercial Gastronomic Fisol Ltda	0.5	0.5	0.9	0.8
Yogen Früz	Yogen Früz Canada Inc	1.0	0.9	0.7	0.7
Buffet Ekspress	Soc Administradora Plaza Central SA	1.2	1.2	0.5	0.6
Juan Valdez	Federación Nacional de Cafeteros de Colombia	0.6	0.6	0.5	0.6
Sushi House	Soc Comercial Zen Ltda	0.8	0.8	0.7	-
Bravissimo	Alimentos Mediterraneo Ltda	2.2	2.3	0.6	-
Dunkin'	Dunkin' Brands Group Inc	1.3	1.4	-	-
TelePizza	Telepizza Group SAU	5.0	-	-	-
Bresler	Unilever Group	0.6	-	-	-
Total	Total	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Euromonitor International a partir de estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa comercial, investigación de empresas, entrevistas comerciales, fuentes comerciales

Tabla: Cuotas de marca GBN (Global Brand Name) en servicio de alimentos de consumo encadenado: unidades/puntos de venta 2021

% valor de marca	Propietario de marca global	Puntos de venta
Subway	Doctor's Associates Inc	190.0
Doggis	Gastronomia y Negocios SA	146.0
Papa John's	Papa John's International Inc	140.0
Savory Stop	Unifood SA	132.0
Starbucks	Starbucks Corp	131.0
OK Market	SMU SA	126.0
OXXO	Fomento Económico Mexicano SAB de CV	120.0
TelePizza	Tasty Bidco SL	114.0
Castaño	Elaboradora de Alimentos Frutale Ltda	108.0
Pedro, Juan & Diego	Unifood SA	98.0
McDonald's	McDonald's Corp	90.0
Dunkin'	Inspire Brands Inc	89.0
Pizza Hut	Yum! Brands Inc	89.0
Pollos Tarragona	Distribuidora Montserrat SA	80.0
KFC	Yum! Brands Inc	71.0
Juan Maestro	Gastronomia y Negocios SA	64.0
Santander Work / café	Eventos y Cafeteria Cofi Ltda	63.0
Burger King	Restaurant Brands International Inc	57.0
Domino's Pizza	Domino's Pizza Inc	53.0
Palettas	Fábrica de helados Raia SpA	51.0
Grido	Helacor SA	50.0
Yogen Früz	Yogen Früz Canada Inc	49.0
Dominó Fuente de Soda	Comercial Central Alimentos Ltda	44.0
Tommy Beans	Gastronomia y Negocios SA	41.0
Melt Pizza	MELT Pizza SA	36.0
Niu Sushi	Dist Y Comercializadora De Alimentos Oji Ltda	34.0
Rincón Jumbo	Cencosud SA	32.0
Buffet Ekspres	Soc Administradora Plaza Central SA	29.0
Pizza Pizza	Pizza Pizza Ltd	28.0
Shopdog	Shopdog SA	25.0
Others	Others	444.0
Total	Total	2,824.0

Fuente: Euromonitor International a partir de estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa comercial, investigación de empresas, entrevistas comerciales, fuentes comerciales.

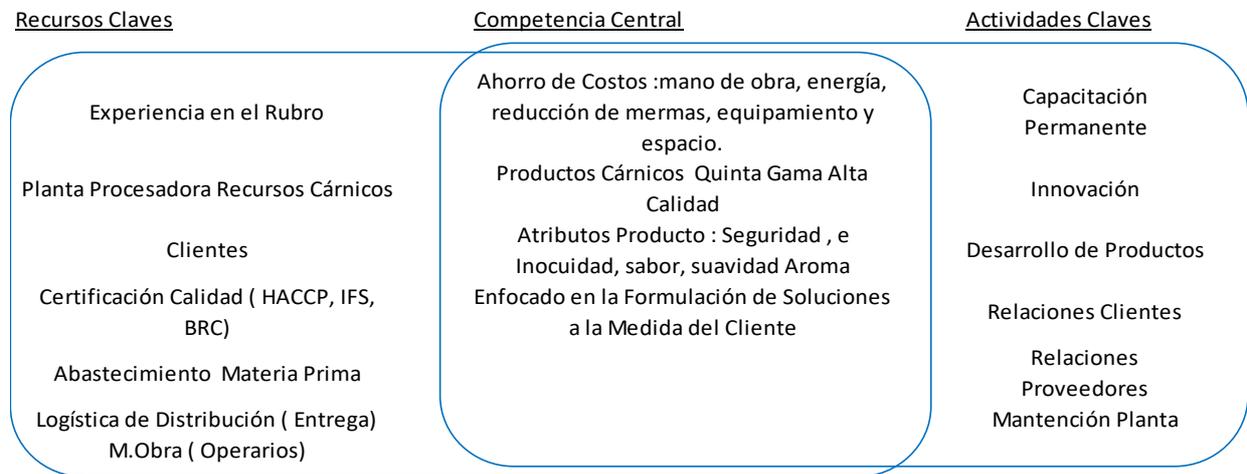
Anexo 9: Propuesta resumida de KPI para seguimiento de efectividad de la estrategia táctica y operacional.

Tabla: KPI para seguimiento estrategia y efectividad del plan de Marketing.

PROPUESTA CUADRO CONTROL KPI CAMPAÑA MARKETING DIGITAL						
DIMENSION	NOMBRE	FORMULA	UM	EMISION	DONDE	META
Financiero	Ingreso por ventas	Total ingresos por ventas mes en curso / Total ingreso por venta mismo mes año anterior	%	Mensual	Dashboard	> 15%
	Numero visitas sitio Web	Total visitas sitio mes actual / Total visitas mismo mes año anterior	%	Mensual	Dashboard	> 5%
Página Web	Fuente de trafico	Fuente de trafico (Celular, Tablet, PC)/Total de trafico	%	Semanal	Dashboard	Tendencia
	Duracion media visitantes	Tiempo en uso por cada visitante / Tiempo total en visitas a página semanal	%	Semanal	Dashboard	Tendencia
	Numero compras online	Numero de compras en linea	Cantidad	Semanal	Dashboard	Tendencia
Blogs	Numero de comunidades	Numero de comunidades activas	Cantidad	Semanal	Dashboard	Tendencia
	Numero de usuarios por comunidad	Numero de usuarios asociados por cada comunidad	Cantidad	Semanal	Dashboard	Tendencia
	Numero de nuevas publicaciones internas	Cantidad de nuevo contenido subido al sitio	Cantidad	Semanal	Dashboard	Tendencia
Chatbot	Numero de nuevas publicaciones externas	Cantidad de nuevo material compartido por usuarios	Cantidad	Semanal	Dashboard	Tendencia
	Numero consultas totales	Numero de consultas y sus orientaciones	Cantidad	Semanal	Dashboard	Tendencia
	Numero respuestas totales	Numero de respuestas	Cantidad	Semanal	Dashboard	Tendencia
Email	Numero de emails agradecimiento	Numero emails enviados por servicio prestado a usuario / Total Usuarios	%	Semanal	Dashboard	Tendencia
	Numero de emails de contenido	Numero de emails enviados con contenido a usuarios / Total Usuarios	%	Semanal	Dashboard	Tendencia
	Numero de emails satisfacción	Numero emails enviados con encuesta de satisfacción / Total Usuarios	%	Semanal	Dashboard	Tendencia
NPS	Numero de reclamos	Numero de reclamos recibidos / Total Usuarios	%	Semanal	Dashboard	Tendencia
	Satisfacción del Cliente	Nota promedio obtenida a encuestas recibidas	Numero	Semanal	Dashboard	Tendencia
	Disposición a recomendar la marca	% promotores - % detractores	%	Semanal	Dashboard	Tendencia

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10: Competencia central, interacción de recursos y actividades claves



Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Resultados encuesta al usuario final desarrollada vía web en software Qualtrics para entender su comportamiento y preferencias. Respuestas de 219 posibles comensales al azar.

1.- ¿Con qué frecuencia sales a comer fuera de casa?

	N° Usuarios	% Usuario
1 o más veces a la semana	52	23,7%
1 o más veces al mes	69	31,5%
De vez en cuando	71	32,4%
Prefiero preparar o pedir comida a casa	27	12,3%
<b>Total, Respuestas</b>	<b>219</b>	

2.- ¿Tu preferencia para disfrutar de un almuerzo o cena es?

	N° Usuarios	% Usuario
Comer en casa junto a familia o amigos	59	26,9%
Salir a restaurantes u otro espacio de comida a disfrutar la experiencia	34	15,5%
Ambas opciones son igualmente atractivas	126	57,5%
<b>Total, Respuestas</b>	<b>219</b>	

3.- ¿Cuánto tiempo de espera es tu ideal al esperar tu plato principal en un restaurante?

	N° Usuarios	% Usuario
15 minutos o menos	95	44,0%
Entre 15 y 30 minutos	115	53,2%
Entre 30 minutos y 45 minutos	6	2,8%
Hasta 1 hora	0	0,0%
<b>Total, Respuestas</b>	<b>216</b>	

4.- ¿Al momento de escoger una proteína, cual prefieres?

	N° Usuarios	% Usuario
Pollo	57	26,0%
Cerdo	10	4,6%
Vacuno	99	45,2%
Trilogía de proteínas (Pollo, Cerdo, Vacuno, otro)	38	17,4%
Proteína vegetal o no consumo proteína cárnica	15	6,8%
<b>Total, Respuestas</b>	<b>219</b>	

5.- Proteína vegetal o no consumo proteína cárnica

	N° Usuarios	% Usuario
El lugar y sus comodidades	49	23,0%
Calidad de la comida	117	54,9%
El Precio	17	8,0%
Rapidez en la atención	9	4,2%
Cordialidad en la atención	8	3,8%
Variedad del menú	13	6,1%
<b>Total, Respuestas</b>	<b>213</b>	

6.- ¿Cuál es su edad?

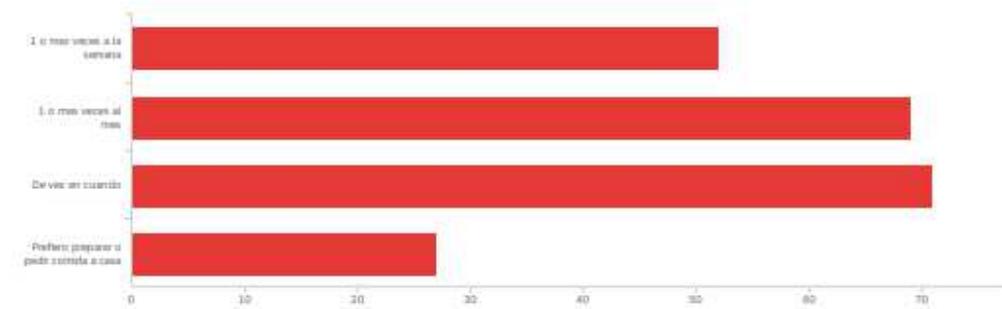
	N° Usuarios	% Usuario
Menos de 30 años	47	21,5%
Entre 30 y 40 años	71	32,4%
Entre 40 y 50 años	61	27,9%
Mas de 50 años	40	18,3%
<b>Total, Respuestas</b>	<b>219</b>	

## Default Report

Proteínas cármicas de Quinta Gama

September 11, 2022 5:37 PM MDT

### Q2 - ¿Con que frecuencia sales a comer fuera de casa?



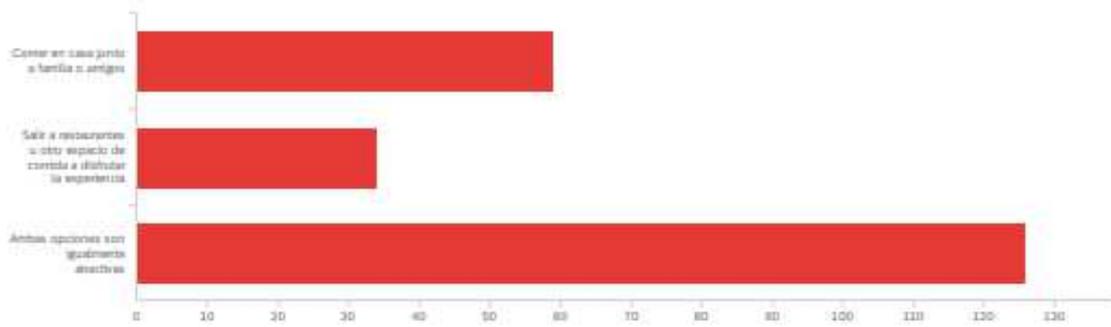
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Count
1	¿Con que frecuencia sales a comer fuera de casa?	1.00	4.00	2.33	0.97	0.94	219

#	Field	Choice Count
1	1 o mas veces a la semana	23.74% - 52
2	1 o mas veces al mes	31.51% - 69
3	De vez en cuando	32.42% - 71
4	Prefiero preparar o pedir comida a casa	12.33% - 27

219

Showing rows 1 - 5 of 5

Q6 - ¿Tu preferencia para disfrutar de un almuerzo o cena es?

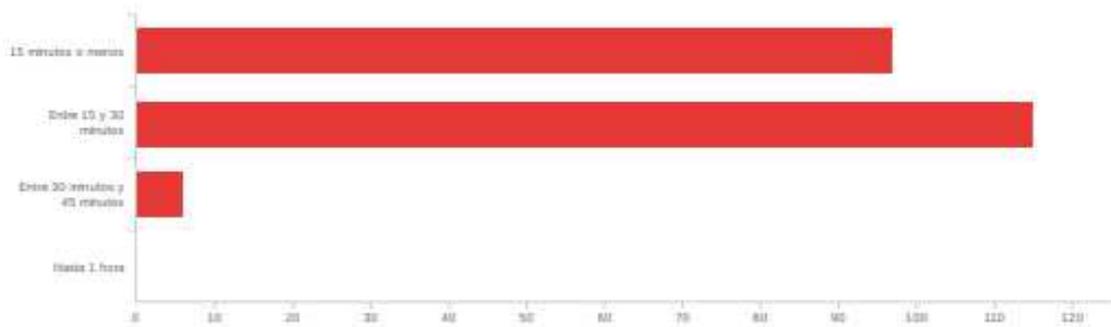


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	¿Tu preferencia para disfrutar de un almuerzo o cena es?	1.00	3.00	2.31	0.67	0.75	219

#	Field	Choice Count
1	Comer en casa junto a familia o amigos	26.94% 59
2	Salir a restaurantes u otro espacio de comida a disfrutar la experiencia	15.53% 34
3	Ambas opciones son igualmente atractivas	57.53% 126
		219

Showing rows 1 - 4 of 4

Q7 - ¿Cuánto tiempo de espera es tu ideal al esperar tu plato principal en un restaurante?

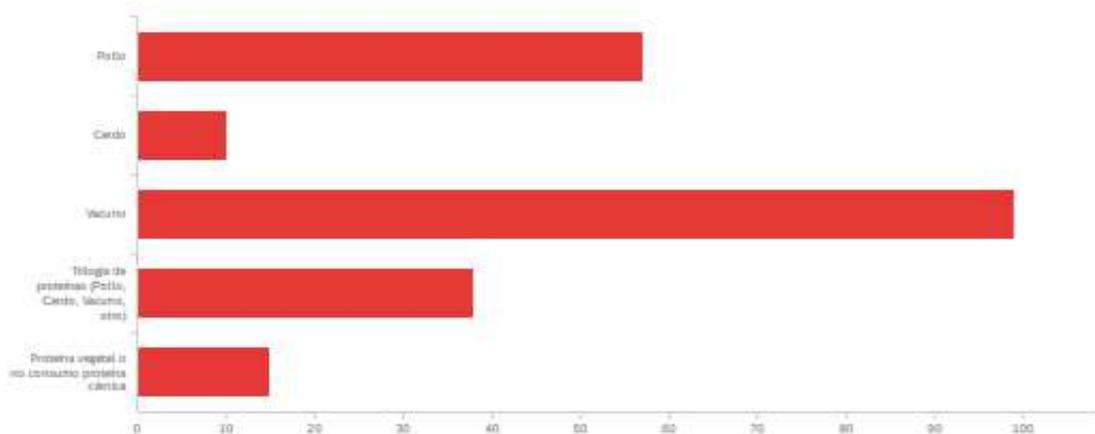


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Count
1	¿Cuánto tiempo de espera es tu ideal al esperar tu plato principal en un restaurante?	1.00	3.00	1.58	0.55	0.30	218

#	Field	Choice Count
1	15 minutos o menos	44.50% 97
2	Entre 15 y 30 minutos	52.75% 115
3	Entre 30 minutos y 45 minutos	2.75% 6
4	Hasta 1 hora	0.00% 0
		218

Showing rows 1 - 5 of 5

Q8 - ¿Al momento de escoger una proteína, cual prefieres?



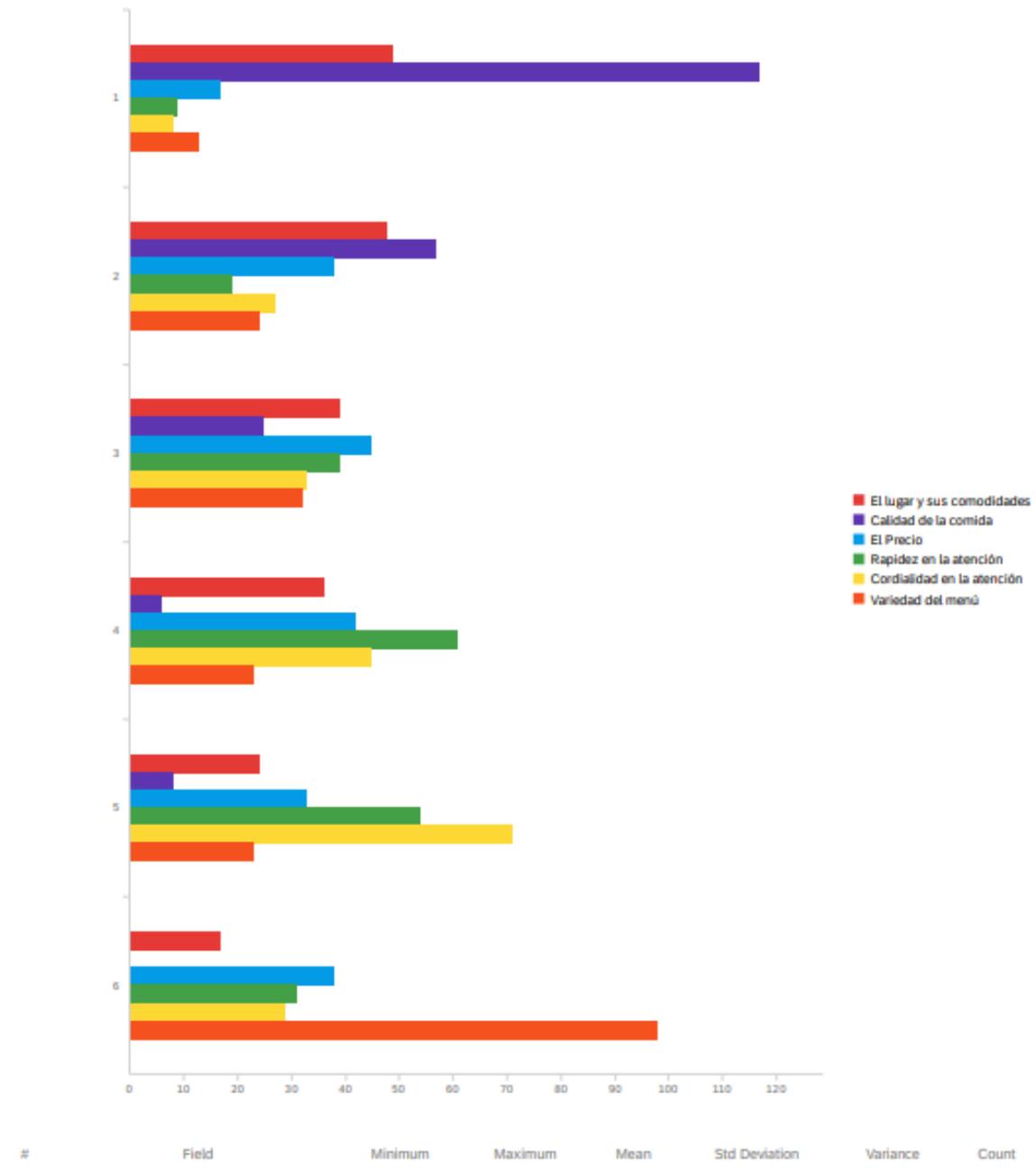
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	¿Al momento de escoger una proteína, cual prefieres?	1.00	5.00	2.74	1.21	1.47	219

#	Field	Choice Count
1	Pollo	28.03% 57
2	Cerdo	4.57% 10
3	Vacuno	40.21% 99
4	Trilogía de proteínas (Pollo, Cerdo, Vacuno, otro)	17.35% 38
5	Proteína vegetal o no consumo proteína cármica	8.85% 15
		219

Showing rows 1 - 6 of 6

Q14 - Ordene de mayor a menor el factor mas relevante al momento de elegir donde

comer fuera de casa

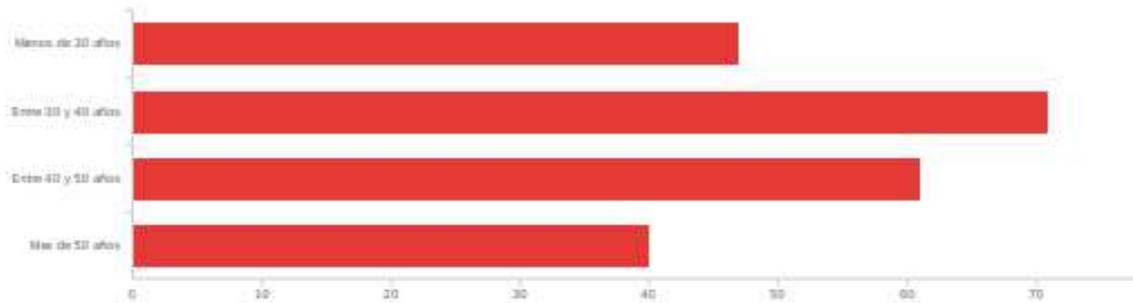


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	El lugar y sus comodidades	1.00	6.00	2.95	1.58	2.48	213
2	Calidad de la comida	1.00	5.00	1.74	1.02	1.05	213
3	El Precio	1.00	6.00	3.70	1.56	2.42	213
4	Rapidez en la atención	1.00	6.00	4.06	1.32	1.75	213
5	Cordialidad en la atención	1.00	6.00	4.08	1.37	1.87	213
6	Variedad del menú	1.00	6.00	4.47	1.70	2.88	213

#	Field	1	2	3	4	5	6	Total
1	El lugar y sus comodidades	23.00% 49	22.54% 48	18.31% 39	16.90% 36	11.27% 24	7.98% 17	213
2	Calidad de la comida	54.93% 117	26.76% 57	11.74% 25	-2.82% 6	-3.76% 8	0.00% 0	213
3	El Precio	7.56% 17	17.84% 38	21.13% 45	18.72% 42	15.49% 33	17.84% 38	213
4	Rapidez en la atención	4.23% 9	8.92% 19	18.31% 39	38.04% 81	25.35% 54	14.55% 31	213
5	Cordialidad en la atención	3.76% 8	11.69% 27	15.49% 33	21.13% 45	33.33% 71	13.62% 29	213
6	Variedad del menú	6.10% 13	11.27% 24	13.00% 32	18.80% 23	18.80% 23	46.01% 98	213

Showing rows 1 - 6 of 6

## Q10 - ¿Cuál es su edad?

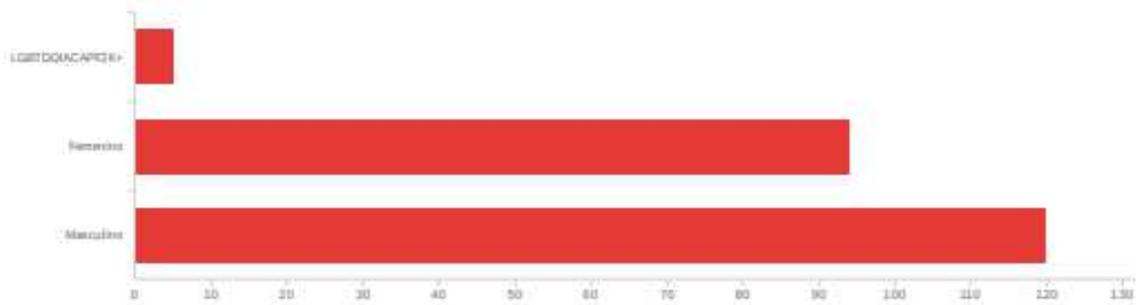


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	¿Cuál es su edad?	1.00	4.00	2.43	1.02	1.04	219

#	Field	Choice Count
1	Menos de 30 años	21.46% 47
2	Entre 30 y 40 años	32.42% 71
3	Entre 40 y 50 años	27.89% 61
4	Mas de 50 años	18.20% 40
		219

Showing rows 1 - 5 of 5

### Q12 - ¿Cuál es su Género?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	¿Cuál es su Género?	1.00	3.00	2.53	0.54	0.30	219

#	Field	Choice Count
1	LGBTQIACAPF2K+	2.28% 5
2	Femenino	42.92% 94
3	Masculino	54.79% 120
		219

Showing rows 1 - 4 of 4

**End of Report**

Anexo 12: Entrevista realizada a administración de Aramark en servicio de alimentación industrial a empresas, contrato Arauco Nueva Aldea.

Entrevista Aramark

- Jessica Valdez: Administradora contrato Aramark Arauco Nueva Aldea.
- Rosa Gajardo: Nutricionista contrato Aramark Arauco Nueva Aldea.
- Juan Ormeño: Jefe cocina contrato Aramark Arauco Nueva Aldea.

1.- De las siguientes proteínas Cárnicas (Ave, Cerdo, Vacuno)

Mencione de mayor a menor, la proteína que tiene una mayor rotación de Venta en su negocio

R: Vacuno, Ave, Cerdo.

2.- En tus Locales. ¿Dispones de espacio suficiente para almacenar la Materia Prima? ¿Dónde las Almacena?, ¿Cada cuánto tiempo gestionas el abastecimiento de Proteínas Cárnicas?, ¿Cuánto tiempo consideras razonable en preparar un plato que contiene proteína cárnica, ya sea de Vacuno, Pollo, ¿Cerdo?, ¿tienes reclamos por parte de los clientes en relación con la demora en la preparación de tus pedidos de platos que contienen proteínas cárnicas?

R: Los espacios para almacenar materia prima cubren la necesidad de 2 semanas, dado que se almacenan en refrigeradores industriales y congeladores. La logística de proteínas cárnicas se gestiona cada 2 semanas, sin embargo, en el caso de algunos cortes, el tiempo de descongelado para evitar cambios en sabor y proliferación bacterias lleva un tiempo de 5 días, periodo que requiere espacios y mesones. Así, el tiempo para preparar las comidas se programa junto con las minutas de alimentación, debido que los horarios de alimentación en las plantas industriales están bien acotados, junto a número de comensales a participar en cada ronda, evitando así reclamos de la empresa mandante por no tener los menús a disposición en el horario acordado, en oportunidades hay problemas de calidad asociados a la temperatura y sabor del plato, que trabajamos para mejorar constantemente.

3.- ¿Te gustaría mejorar el tiempo de entrega y preparación?

R: Siempre es una ayuda tener preparaciones más rápidas, sobre todo en periodos de alta demanda como son las paradas de planta, donde nuestro servicio en promedio se debe duplicar en número de comensales.

4.- ¿Tienes mucha merma de proteína Cárnica (Carne, Cerdo, Vacuno) en la preparación de los platos? ¿Consideras que en la preparación de platos que contienen proteínas cárnicas ¿gastas mucha energía y utilizas demasiado personal?

R: La merma depende del corte, pero por ejemplo para el cerdo, la pulpa tiene una merma de 60% y el lomo un 40%, que se pierde entre el desgrase y la preparación. Para el ave la merma es del orden del 40% y el vacuno entre 50 % y 60% según el corte y el proveedor.

En relación con el uso de mano de obra, se requieren para este contrato que atiende diariamente un promedio de 2.500 raciones, 2 turnos de preparación, donde tenemos 4 maestros y 3 ayudantes de cocina en total, de lunes a domingo. Consideramos que en promedio el porcentaje de costo en preparación es del orden del 60% del valor del plato total y que considera la energía para conservación, preparación y mano de obra.

5.- ¿Piensas que sería un plus para tu local ofrecer una Oferta más variada en tú carta?

R: Por supuesto, siempre tener más opciones es una virtud, sin embargo, también es importante en nuestro servicio acotarnos a el contrato pactado, por tanto, ya tenemos una minuta comprometida y cortes de carnes con sus distintos porcentajes de distribución de proteínas acordado en la etapa de negociación del contrato.

6.- Si te ofreciéramos un mix productos cárnicos listos para servir ¿Cuáles son las proteínas que te interesan? Coméntanos el orden de tus prioridades  
¿Cuál es el mejor formato que te acomoda a tus necesidades?

R: Sería una buena ayuda, sin embargo, es importante que consideren tener vendedores técnicos que enseñen y participen en la capacitación del personal de cocina para asegurar la calidad de la preparación para llegar al comensal con una propuesta rica en sabor y presentación, las proteínas que nos interesarían son vacuno, pollo, cerdo y pavo.

Los formatos que nos acomodarían son porciones con un peso entre 70 y 80 gramos del producto preparado, con bolsitas de plástico al vacío, ojalá transparentes para ver la textura y apariencia

de la proteína que se suministra, de 5 raciones a 50 raciones, ejemplo, 5, 10, 20, 35 y 50 raciones. Ideal si las preparaciones vienen con su salsa para evitar la resequedad en el proceso de retermalizado.

7.- Considerando estas proteínas cárnicas listas para consumir. - ¿Cuál es el peso unitario ideal para que una proteína cárnica facilite el uso, manejo y preparación de un plato que contiene proteínas cárnicas? ¿Cuál sería el peso optimo por embalaje (Cajas)?

R: Los envases o caja de transporte podrían ir desde 3 kg a 15 kg, para que puedan ser manipuladas y dispuestas de buena manera tanto por hombre como por mujeres que trabajan con nosotros.

8.- Teniendo en cuenta, que nuestra oferta son proteínas cárnicas listas para servir (Estado cocidas):

¿Cuál es el envase primario (packaging), que mejor se acomoda a tus necesidades?

Opción 1: Envase de plástico con producto cocido congelado

Opción 2: Envase de Aluminio con producto cocido, para conservar a temperatura ambiente

R: El envase plástico, opción 1, sin embargo, si con el tiempo la calidad no cambia, podríamos recibir envases de aluminio, pero al mismo precio o más barato que el envase plástico. Ahora, si existe una opción biodegradable y al mismo precio, mucho mejor.

9.- Si consideramos que sus costos de preparación de proteínas cárnicas exilan entre un 25% a 30% del valor total del plato, la merma por concepto de cocción es de un 30% y el tiempo medio de preparación es de 20 minutos.

¿Hasta qué porcentaje adicional del precio actual, estarías dispuesto a pagar por un producto de proteína cárnica que esté listo para consumir?

R: en nuestro caso estaríamos dispuestos a pagar hasta 50% más del precio actual de la proteína en caso de cumplir con la calidad del producto actual como mínimo.

Anexo 13: Entrevista realizada administrador Restaurant Tierra Norteña de cocina peruana.

**Nombre:** Marvin

**Restorán:** Tierra Norteña

**Nelson:** Buenas tardes, estoy con Marvin, el restaurant Tierra Norteña, que es un restaurant peruano.

**La entrevista consiste en 9 preguntas donde una de las cuales dice:**

De las siguientes proteínas cárnicas, ya sea ave, cerdo y vacuno, ¿Mencione de mayor a menor la proteína que tiene mayor rotación o consumo de ventas en tu negocio?

**Marvin:** El vacuno primero donde, después el pollo y el cerdo.

**Nelson:** ¿En tu local dispones del espacio suficiente para almacenar la materia prima?

**Marvin:** Si, se almacena en congeladores.

**Nelson:** ¿Cada cuánto tiempo gestionas tú el abastecimiento de estas proteínas?

**Marvin:** Semanal.

**Nelson:** ¿Cuánto tiempo consideras razonable para preparar un plato que contiene proteína cárnica, ya sea de vacuno, cerdo, pollo?

**Marvin:** Eso va a depender de acuerdo con la cocción que desee el cliente, hay platos que por ejemplo si son filetes a la inglesa va a hacer mucho más rápido porque te piden bien cocido, pero esta desde los 5 minutos a los 10 a 15 minutos.

**Nelson:** Después de 15 minutos se estima que está haciendo bien eficiente la preparación.

**Nelson:** ¿Tienes reclamos por parte de los clientes en lo que relaciona en la demora en la preparación de tus pedidos que contienen carne?

**Marvin:** Normalmente los reclamos son más los días que hay más público, entonces algunos clientes que entienden otros no.

**Nelson:** ¿Te gustaría mejorar el tiempo de entrega en la preparación de los platos que contienen proteínas carnes?

**Marvin:** Lo que pasa es que eso lo trabajamos todos los días en mejorar, pero no es tan fácil.

**Nelson:** ¿Tienen mucha merma de proteína cárnica, ya sea carne, cerdo vacuno en la preparación de los platos?

**Marvin:** Si un 10% a 15% de merma entre el pollo y el filete.

**Nelson:** Y eso es básicamente por la grasa y la cocción.

**Marvin:** No más que todo por la grasa, porque uno lo limpia.

**Nelson:** ¿Consideras que la preparación de platos que contienen proteínas cárnicas ya sea carne, cerdo, vacuno ¿Gastan mucha energía, utilizas demasiado persona?

**Marvin:** No.

**Nelson:** ¿Piensas que sería un plus para tu local ofrecer en tu oferta una carta más variada de platos preparados?

**Marvin:** Si y estamos todos los días, cada semana sacamos platos nuevos, nunca trabajamos con los mismos platos.

**Nelson:** Eso me llama la atención porque hay otros colegas tuyos de otros restaurantes, yo he tomado muchas entrevistas que dicen que ellos generan o renuevan la carta 3 veces al año.

**Marvin:** Eso no se le llama renovar ello lo que hacen 3 veces al año es subirle el precio.

**Nelson:** Si te ofrecieran un mix de productos cárnicos listos para servir, que implica eso, que a lo más tu solamente vas a tener que calentar, eso es la Quinta Gama. ¿Cuáles son las proteínas que te interesarían incorporar a lo que es tu carta?

**Marvin:** Sería el vacuno, pero en ciertas preparaciones se necesita que la carne si, se tiene que preparar.

**Nelson:** En el pollo ofrecer unas pechugas ya saborizadas que estén cocidas, que solamente se coloquen.

**Marvin:** En realidad para nosotros bajar un poco de categoría no va, porque normalmente la comida preparada es mucho más diferente que la congelada.

**Nelson:** Yo te garantizaría lo que es calidad, o sea lo que tu prácticamente estás haciendo, que sea exactamente igual.

**Marvin:** Si es igual con menos tiempo hay sí.

**Nelson:** ¿Cuál es el mejor formato que te acomoda a tus necesidades?, ya sea de kilo.

**Marvin:** No nosotros trabajamos con porciones de 180 a 200 gramos.

**Nelson:** En el estado ¿Cómo comprar tu fresca, congelada y refrigerada?

**Marvin:** Según los productos, como el ejemplo el salmón y la reineta son frescas, lo traemos de la vega.

**Nelson:** ¿y el vacuno?

**Marvin:** El vacuno si es refrigerado- congelado

**Nelson:** ¿Ósea tienes que descongelar, y el pollo?

**Marvin:** También.

**Nelson:** ¿Y el cerdo?

**Marvin:** También

**Nelson:** ¿Y en el peso de la caja del embalaje, cuando lo compras tu más o menos?

**Marvin:** Es que a nosotros nos pesa sin el embalaje.

**Nelson:** Ya, pero por ejemplo tus compras en la caja ¿En la caja de cuánto?

**Marvin:** De 20 kilos.

**Nelson:** ¿Y consideras que está bien o prefieres una más pequeña?

**Marvin:** No por la cantidad que sale igual, no conviene que sea....

**Nelson:** Teniendo en cuenta que nuestra oferta son proteínas cárnicas listas para servir, hay dos opciones, ¿Cuál te acomoda más? 1.- Una de un envase de plástico con producto cocido y con producto congelado, pero que están cocidos. 2.- Un envase de aluminio con producto cocido para conservar en temperatura ambiente.

**Marvin:** El de aluminio

**Nelson:** ¿Si consideramos que los costos de preparación de proteínas cárnicas oscilan entre 25 y el 30 % del valor total de la plata, la merma por concepto de cocciones aproximadamente un 30% y el tiempo de preparación son aproximadamente 20 minutos. ¿hasta qué porcentaje adicional, al precio actual estarías tu dispuesto a pagar por un producto de proteína cárnica que esté listo para consumir?, por ejemplo, si yo te garantizara que todos estos costos que te mencione lo vas a ahorrar. ¿Tu estarías dispuesto a cambiarlo por un producto listo para consumir?

**Marvin:** Primero se tendría que probar si es que fui, si es que funcionara sí, porque aparte que te ahora la merma, el tiempo que se cocine.

**Nelson:** Con esto termino la entrevista.

Anexo 14: Entrevista realizada a administrador de casino de Alimentos Silva.

**Nombre:** Maximiliano Silva

**Lugar:** Alimentos Silva Limitada.

Nelson: Estoy con Maximiliano Silva.

Preguntas:

1.- De las siguientes proteínas Cárnicas (Ave, Cerdo, Vacuno)

Mencione de mayor a menor, la proteína que tiene una mayor rotación de Venta en su negocio.

**Maximiliano:** La carne - vacuno, pollo y el cerdo, las razones de partida que la carne se puede hacer más sub-platos con la carne que con el cerdo y que, con el pollo, tienes platos que no puedes hacer ni con el pollo, ni con el cerdo, goulash, tomatacán, son propios de la carne, entonces en términos generales la carne tiene mucha más variedad en plato que el pollo y el cerdo.

**Nelson:** ¿Y en proporción cuánto es?

**Maximiliano:** 60-20-20, ahora por otro lado viene la contraparte que el pollo es más barato, entonces tú el pollo lo ocupas mucho más que la carne porque tiene un valor menor que la carne, entonces mucho plato mío por ejemplo de la carta lleva mucho más pollo que carne porque me sale más barato, pero el precio estándar para todo.

**Nelson:** En tus Locales. ¿Dispones de espacio suficiente para almacenar la Materia Prima?

**Maximiliano:** Es relativo, porque nosotros en términos generales todas las minutas compramos para la minuta de la semana, entonces si yo tengo carne, compro carne para esa semana.

**Nelson:** ¿Dónde las Almacena la materia prima?

**Maximiliano:** En máquinas congeladoras.

**Nelson:** ¿Cada cuánto tiempo consideras razonable en preparar un plato que contiene proteína cárnica, ya sea de Vacuno, Pollo, ¿Cerdo?

**Maximiliano:** Semana

**Nelson:** ¿Cuánto más o menos compras?

Maximiliano: Es que depende, es que por ejemplo el pollo, si yo tengo pollo asado el viernes, a mí me llega el jueves y ahí pido el trutro, entonces me llega el jueves en la tarde, el trutro que lo compro importado viene congelado, entonces se descongela el viernes, entonces el tiempo de guardado es muy poco, si yo tengo carne por ejemplo el viernes tengo pescado y yo el pescado lo compro hoy día para el jueves, entonces para el jueves yo no tengo pescado, no tengo guardado en bodega, vamos comprando para las minutas semanales. Repongo todas las

semanas, porque los reponedores no te reponen todas las semanas, entonces yo hago las minutas el viernes y tengo el producto para la semana, yo hablo con mi proveedor lunes, miércoles y viernes, súper rápido.

**Nelson:** ¿Cuánto tiempo consideras razonable en preparar un plato que contiene proteína cárnica, ya sea de Vacuno, Pollo, ¿Cerdo?

**Maximiliano:** Es que como no somos restaurante, lo preparamos en la mañana, acá parte a las 8:00am, a las 11:00am, tengo la comida toda lista, a las 11:30 am, ya están todos los platos preparados. En los restoranes tienen todo preelaborado entonces más de media hora no deberían demorarse, porque ellos tienen elaborado muchas cosas, no es que tenga que preparar todo

**Nelson:** ¿tienes reclamos por parte de los clientes en relación con la demora en la preparación de tus pedidos de platos que contienen proteínas cárnicas?

**Maximiliano:** No, nada, porque acá la persona llega y está listo, cuando estaba en pandemia si teníamos reclamos, pero por la fina fuera del local.

**Nelson:** ¿te gustaría mejorar el tiempo de entrega y preparación?

**Maximiliano:** No, estoy bien, no tengo demora, ya está todo preparado, entonces la reposición mía va al inicio, porque la maestra de cocina prepara toda la cantidad que en raciones tiene, entonces si se le acaba ella va reponiendo.

**Nelson.** ¿Tienes mucha merma de proteína Cárnica (Carne, Cerdo, Vacuno) en la preparación de los platos?

**Maximiliano:** Muy poco, grasa el pollo no el cerdo tampoco, porque los cortes que compramos son o pulpa que tiene muy poca grasa, compro la chuleta porcionada y yo hago costillar de cerdo, pero me lo dan porcionado, porque lo pido porcionado, se lo compro al Kike Neira él trabaja con Sadia.

**Nelson:** ¿gastas mucha energía y utilizas demasiado personal?

**Maximiliano:** Gasto harto Gas, luz también las máquinas, ahí unas máquinas que los días domingo se apaga. Gasto aproximadamente \$400 al mes.

**Nelson:** ¿Piensas que sería un plus para tu local ofrecer una Oferta más variada en tú carta?

**Maximiliano:** Haber es como relativo, yo tengo como, por ejemplo, en 6 minutas tenemos más de 50 platos que es semanal, es decir tenemos más de 50 recetas que hacemos en 5 semanas.

**Nelson:** Si te ofreciéramos un mix productos cárnicos listos para servir ¿Consideras que es una apuesta razonable para tu negocio, para tu giro institucional para que son los casinos?

**Maximiliano:** Cosa importante costo – beneficio, nosotros aquí tenemos el problema que, nosotros tenemos contratos anuales con la empresa, entonces yo no le puedo decir que se suben los precios, entonces los márgenes de los casinos por lo menos en mi caso, el concepto nuestro

es más vender volumen que margen, yo no le puedo subir los precios a mis clientes porque yo tengo contratos anuales. Ahora si me saliera a cuenta lo evaluaría.

**Nelson:** ¿Cuál es el mejor **formato** que te acomoda a tus necesidades?

**Maximiliano:** Compro refrigerado, si me sirve, porque no lo tengo que descongelar, porque yo agarro la carne, la pongo en el refrigerador y cuando la ocupo la saco y la hago al tiro; como yo se cuánta gente aproximadamente viene, yo hago proporcionada, uno hace la minuta en relación con lo que uno puede ocupar después, porque si tú lo cocinas efectivamente lo tienen que congelar para después ocuparlo.

**Nelson:** Considerando estas proteínas cárnicas listas para consumir. ¿Cuál es el peso unitario ideal para que una proteína cárnica facilite el uso, manejo y preparación de un plato que contiene proteínas cárnicas?

**Maximiliano:** De acuerdo con los casinos la porción ideal es entre 120 y 140 gramos la unidad de proteínas, ahora nosotros a veces nos pasamos.

**Nelson:** ¿Cuál sería el peso optimo por embalaje (Cajas)?

**Maximiliano:** El peso es de 18 a 20 kilos más o menos, cuando tus compras carne, 15 kilos el pollo, ahí vienen 25 unidades.

**Nelson:** Teniendo en cuenta, que nuestra oferta son proteínas cárnicas listas para servir (Estado cocidas):

¿Cuál es el envase primario (packaging), que mejor se acomoda a tus necesidades?

Opción 1: Envase de plástico con producto cocido congelado

Opción 2: Envase de Aluminio con producto cocido, para conservar a temperatura ambiente

**Maximiliano:** Las dos, es que uno tiene que ver cómo funciona, si me ofrecen algo yo lo pruebo y veo cómo anda.

**Nelson:** Si consideramos que sus costos de preparación de proteínas cárnicas exilan entre un 25% a 30% del valor total del plato, la merma por concepto de cocción es de un 30% y el tiempo medio de preparación es de 20 minutos.

¿Hasta qué porcentaje adicional del **precio** actual, estarías dispuesto a pagar por un producto de proteína cárnica que esté listo para consumir?

**Maximiliano:** En el fondo mi negocio, yo siempre voy a evaluar que sea más barato de lo que me cuesta, evaluó el costo porque en el fondo si yo tuviera un restaurante donde yo pudiera manejar el precio y decirle al cliente sabe esto me sale un 25% el cliente me lo va a pagar, pero en este caso que nosotros estamos tratando de reducir costos, yo no cambiaría si me sale un 15% más.

**Nelson:** Con esto terminamos la entrevista, muchas gracias por el tiempo.

Anexo 15: Entrevista realizada a Chef de Hotel Terrano Concepción.

**Nombre:** Chef Héctor Mendoza

**Lugar:** Hotel Terrano

**Preguntas:**

**Nelson:** 1.- De las siguientes proteínas Cárnicas (Ave, Cerdo, Vacuno)

Mencione de mayor a menor, la proteína que tiene una mayor rotación de Venta en su negocio

**Héctor:** El vacuno, el pollo y el cerdo.

**Nelson:** En tus Locales. ¿Dispones de espacio suficiente para almacenar la Materia Prima?, básicamente lo que es la proteína.

**Héctor:** Sí, tenemos congeladores aquí.

**Nelson:** ¿Dónde las Almacena?,

**Héctor:** En los congeladores.

**Nelson:** ¿Cada cuánto tiempo gestionas el abastecimiento de Proteínas Cárnicas?,

**Héctor:** Semanal.

**Nelson:** ¿Cuánto tiempo consideras razonable en preparar un plato que contiene proteína cárnica, ya sea de Vacuno, Pollo, ¿Cerdo?

**Héctor:** Para llegar y enviársela a los comensales, el tiempo que nosotros más o menos manejamos es de máximo 20 minutos, porque lo que nosotros hacemos obviamente la carne porcionarla, la manejamos porcionada, entonces descongelamos y preparamos.

**Nelson:** ¿Tienes reclamos por parte de los clientes en relación con la demora en la preparación de tus pedidos de platos que contienen proteínas cárnicas?

**Héctor:** No, no hemos tenido reclamos y si hubiese alguno por ahí es porque la persona anda apurada, pero no nada.

**Nelson:** ¿Te gustaría mejorar el tiempo de entrega y preparación?

**Héctor:** Claro porque eso habla de un buen servicio, un servicio rápido y lo otro es que eso nos ayuda a poder atender al cliente **que sigue**.

**Nelson:** ¿Tienes mucha merma de proteína Cárnica (Carne, Cerdo, Vacuno) en la preparación de los platos?

**Héctor:** En las actuales condiciones, sí porque nosotros trabajamos con, a nosotros nos llegan las piezas enteras, nosotros vamos porcionando y siempre queda una mermita y trata de ocuparla; por concepto de cocción también en una carne que uno cocina un kilo, se evapora por el agua, siempre disminuye la cantidad de merma.

**Nelson:** ¿Consideras que en la preparación de platos que contienen proteínas Cárnicas ¿gastas mucha energía y utilizas demasiado personal?

**Héctor:** Respecto al personal no, lo que sí es más demoroso obviamente, que si uno lo tiene preelaborado

**Nelson:** ¿Piensas que sería un plus para tu local ofrecer una Oferta más variada en tú carta?

**Héctor:** Si, por supuesto, aquí estamos en ese sentido al debe.

**Nelson:** ¿Si te ofreciéramos un mix productos cárnicos listos para servir? ¿Cuáles son las proteínas que te interesan? Coméntanos el orden de tus prioridades.

**Héctor:** Lo que pasa es que acá trabajamos con proteínas un poco básicas, como esto está recién partiendo, pero por ejemplo el cordero sería una buena acción, a lo mejor las carnes de caza sería una buena opción.

**Nelson:** Pero en relación con el vacuno

**Héctor:** El vacuno, nosotros trabajamos arto el lomo vetado, tenemos una carne la plateada la trabajamos harto. Y sería una buena alternativa el que esté listo, como por ejemplo una salsa, todo **listo para servir**.

**Nelson:** ¿Cuál es el mejor formato que te acomoda a tus necesidades?

**Héctor:** Acá se compra la pieza y desde ahí se subdivide, porque se ahorra esa pequeña merma que siempre queda, uno descongela solo las porciones que va a ocupar. Como por ejemplo en bodega uno tiene que jugar con un porcentaje superior, porque no puede correr el riesgo de quedar corto.

**Nelson:** Considerando estas proteínas cárnicas listas para consumir. ¿Cuál es el peso unitario ideal para que una proteína cárnica facilite el uso, manejo y preparación de un plato que contiene proteínas cárnicas? ¿Cuál sería el peso optimo por embalaje (Cajas)?

**Héctor:** El peso ideal siempre es 230 o 250. En los eventos como dice tu compañero se maneja una medida más pequeña.

**Nelson:** ¿Cuánto pierde en la cocción?

**Héctor:** Debiera estar perdiendo en lo que es liquido alrededor del 15% y eso va a depender del punto que se quiere en la carne, porque entre más cocido más pierde.

**Nelson:** Y ¿Cuál es el punto promedio acá?

**Héctor:** Generalmente es 3/4, es que va a perder del punto, porque entre más cocido más va a perder.

**Nelson:** ¿Cuál sería el **peso optimo por embalaje** (Cajas)?, ¿Qué te facilita más una caja grande o una chica?

**Héctor:** El promedio de entre 10 a 15 kilos, lo que pasa que todo va a depender de la rotación que se le va dando y generalmente acá nosotros trabajamos hotel y centro de eventos. Si sale un evento de 80 personas, la caja la consigo en un día.

**Nelson:** Teniendo en cuenta, que nuestra oferta son proteínas cárnicas listas para servir (Estado cocidas):

¿Cuál es el envase primario (packaging), que mejor se acomoda a tus necesidades?

Opción 1: Envase de plástico con producto cocido congelado.

Opción 2: Envase de Aluminio con producto cocido, para conservar a temperatura ambiente.

**Héctor:** ¿Y el tiempo de duración de ese embace (aluminio)?

**Nelson:** Hasta dos años, en un formato pequeño, yo te garantizo la misma calidad, para evitar la merma, ahí hay un ahorro significativo de energía con el tema del congelador

**Héctor:** Y es mucho más rápido porque yo no tengo que pasar por descongelar. Y con respecto a la primera lo único bueno es que yo lo puedo visualizar. Desde el punto de vista que conversamos me quedo con la opción 1.

**Nelson:** Igual es importante lo de las porciones, porque nosotros estamos barajando las porciones de 1 kilo.

**Nelson:** Si consideramos que sus costos de preparación de proteínas cárnicas exilan entre un 25% a 30% del valor total del plato, la merma por concepto de cocción es de un 30% y el tiempo medio de preparación es de 20 minutos.

¿Hasta qué porcentaje adicional del **precio** actual, estarías dispuesto a pagar por un producto de proteína cárnica que esté listo para consumir?

**Héctor:** Si fuera más conveniente el que ofrecen por supuesto que el de ustedes.

Anexo 16: Entrevista realizada a Gerente de compras y Gerente General Bar Callejón.

**Nombre: Wilber Baracamonte (Gerente de compras) y Rodrigo Mardones (Gerente General)**

**Lugar:** Bar Callejón

**Preguntas:**

**Nelson:** 1.- De las siguientes proteínas Cárnicas (Ave, Cerdo, Vacuno)

Mencione de mayor a menor, la proteína que tiene una mayor rotación de Venta en su negocio

**Wilber:** Pollo, carne, mariscos – camarones en general y ave no tenemos y el cerdo muy poco, casi no lo vendemos.

**Nelson:** En tus Locales. ¿Dispones de espacio suficiente para almacenar la Materia Prima?

**Wilber:** No, siempre vivimos sufriendo por eso.

**Nelson:** ¿Dónde las Almacena?,

**Wilber:** Sellados en congeladores, o refrigeradores lo que se usa mayormente.

**Nelson:** ¿Cada cuánto tiempo gestionas el abastecimiento de Proteínas Cárnicas?,

**Wilber:** Semanal, por el tema de almacenar.

**Nelson:** ¿Tienes reclamos por parte de los clientes en relación con la demora en la preparación de tus productos de carne?

**Wilber:** No.

**Nelson:** ¿Cuánto tiempo consideras razonable en preparar un plato que contiene proteína cárnica, ya sea de Vacuno, Pollo, ¿Cerdo?

**Wilber:** 15 máximo 20 minutos.

**Nelson:** ¿Te gustaría mejorar el tiempo de entrega y preparación?

**Wilber:** Por supuesto, siempre estamos buscando tic para no demorarnos.

**Nelson:** ¿Tienes mucha merma de proteína Cárnica (Carne, Cerdo, Vacuno) en la preparación de los platos?

**Wilber:** No, no tanta merma, el pollo es poco porque compramos pechuga deshuesada y la cocción reduce mínimo, la carne quizás un poco más, pero tratamos de aprovechar y hemos reducido bastantes las mermas.

**Rodrigo:** Hemos reducido aproximadamente un 50% de la merma.

**Nelson:** ¿Gastas mucha energía y utilizas demasiado personal?

**Wilber:** Sí, harto.

**Rodrigo:** Sí, cuentas básicas, la energía, el gas, el agua se gasta bastante, tienen que estar 24 / 7, además se le debe agregar la mantención de los equipos fríos y por otro lado el personal, el

turno de producción tenemos turno todo el día, todos los días de lunes a domingos; estamos elaborando producción para dos locales.

**Nelson:** ¿Piensas que sería un plus para tu local ofrecer una Oferta más variada en tú carta?

**Rodrigo:** Claro, se debe tener variedad para todos los gustos, con el tiempo sí, hay que ir ajustando nomas lo que más sale, que no se estanque el producto es lo ideal porque se genera merma, se pierde, se baja la calidad. Se modifican las cartas unas 3 veces al año, modificaciones grandes son como 3, pero detallitos vamos cambiando cada vez que nos damos cuenta, serán unas 8 veces al año.

**Nelson:** Y ¿Cómo se dan cuenta?

**Rodrigo:** Vamos ajustando recetas, vamos probando, si hay algo no les gusta, o si no los queda bien, o los deja desconforme, lo cambiamos. También por diferentes razones, como por ejemplo un ingrediente que se acabó el stock, el proveedor no lo trae más y era el único, un tiempo vendíamos vegetales envuelto en papel de arroz, no lo encontramos más, fue un exitazo, pero dejo de llegar a Concepción, entonces tuvimos que sacarlo.

**Nelson:** ¿Si te ofreciéramos un **mix** productos cárnicos listos para servir? ¿Cuáles son las proteínas **que te interesan? Coméntanos el orden de tus prioridades**

**Wilber:** O sea dentro de las que tenemos o nuevas.

**Nelson:** Dentro del vacuno, ave y el cerdo, por ejemplo, ¿te gustaría que yo te ofrecer un producto listo para consumir?

**Wilber:** Si la calidad no varía tanto, nos gustaría, porque el tiempo que espera el cliente se reduciría al máximo.

**Nelson:** ¿Te gustaría que yo te desarrollara una pechuga sabor izada, que solamente que ustedes calienten y listo?

**Wilber:** Si, si la calidad no baja y el precio va relativamente bien, nos gustaría

**Rodrigo:** Calidad y precio y el tiempo que a nosotros nos disminuye la producción y la elaboración también.

**Nelson:** Y en lo que es vacuno, nosotros hicimos un producto que son mechada saborizante que tiene la salsa lista, solamente el chef tiene que calentarlo.

**Rodrigo:** Se tendría que probar. Nosotros tenemos nuestra mechada con nuestra receta y es muy casera, la tenemos hace 7 años y obviamente el cambiar nuestra receta que tenemos hace 7 años es muy difícil.

**Nelson:** ¿Cuál es el mejor **formato** que te acomoda a tus necesidades?

**Rodrigo:** Porcionado, nosotros porcionamos todo, llegamos tiramos al sartén, nosotros procesamos todo, la recepción del pedido, la producción, el corte y todo lo que se tenga que sacar la merma y después se envasa por unidad.

**Nelson:** Si yo te ofreciera un producto ya porcionado que esta coaccionado y listo, ¿Te facilitaría?

**Rodrigo:** Claro que sí.

**Wilber:** Nosotros como dice Rodrigo llega todo y se procesa, en turnos tempranos como ahora, pero en el servicio no se usa nada de cuchillo, ya está todo picado. (Mise en place - Palabra Francesa)

**Nelson:** Considerando estas proteínas cárnicas listas para consumir. - ¿Cuál es el **peso unitario ideal** para que una proteína cárnica facilite el uso, manejo y preparación de un plato que contiene proteínas cárnicas?

**Rodrigo:** Depende del plato, pero entre 130 por la hamburguesa hasta 200 gr.

**Nelson:** ¿Ustedes tienen platos preparados:

**Rodrigo:** Si, ahora que platos tenemos preparados ñoqui, ensaladas, tacos, acá; tenemos otro local en Pedro de Valdivia que tiene hartos platos principales, allá tenemos medallón de filete (200 gr), salmón.

**Wilber:** Todas las tablas llevan 200gr. Igual.

**Nelson:** ¿Cuál sería el **peso optimo por embalaje** (Cajas)?

**Wilber:** Mira las cajas que nosotros compramos de carnes y de pollo son de 20 kilos.

**Nelson:** Y si redujéramos esos 20 kilos, a 4 5 kilos.

**Wilber:** Sí, pero tendríamos que traer más veces a la semana; a la semana por ejemplo son 2 cajas de pollo mínimo, este que son como 40 kilos, ósea nos pueden traer como tú dices 3 kilos.

**Nelson:** Y de vacuno ¿cuándo más o menos consumen?

**Wilber:** De vacuno tenemos hamburguesa son como 25 a 30 kilos semanales, tenemos filete como 40 kilos semanales.

**Rodrigo:** La propuesta es de 200gr.

**Nelson:** Teniendo en cuenta, que nuestra oferta son proteínas cárnicas listas para servir (Estado cocidas):

¿Cuál es el envase primario (packaging), que mejor se acomoda a tus necesidades?

Opción 1: Envase de plástico con producto cocido congelado

Opción 2: Envase de Aluminio con producto cocido, para conservar a temperatura ambiente.

**Wilber:** ¿El aluminio vendría caliente?

**Nelson:** Esta preparado, está listo.

**Rodrigo:** Habría que ver como es, porque necesitamos para tomar esa decisión, por ejemplo, ver el volumen que tiene cada empaque y ver como lo almacenamos también y ver cómo termina el producto. El aluminio y el plástico tienen un sabor distinto.

**Nelson:** Todas las pruebas que vamos haciendo van a tender a homogenizar el sabor y la calidad del producto que sea lo más normal posible; pero ¿Cuál es la ventaja que tienes al trabajar en un producto de aluminio, uno que tú vas a ocupar la bolsa de 1 kilo y la otra cosa el tiempo de duración son 2 años, manejas mejor inventario?

**Rodrigo:** ¿Y el aluminio también viene al vacío?

**Nelson:** No es al vacío, es en agua, cocido a su propio jugo.

**Rodrigo:** ¿Y ese cuanto duraría?

**Nelson:** Son 2 años, sin abrir la bolsa; si se abre se debe consumir en máximo de 3 días.

**Nelson:** Si consideramos que sus costos de preparación de proteínas cárnicas exilan entre un 25% a 30% del valor total del plato, la merma por concepto de cocción es de un 30% y el tiempo medio de preparación es de 20 minutos.

¿Hasta qué porcentaje adicional del **precio** actual, estarías dispuesto a pagar por un producto de proteína cárnica que esté listo para consumir?

**Wilber:** Sí, demás que sí, nosotros estamos como que, siempre buscando cambios, buscando mejoras y si esa opción que nos dicen no es mala, se tendría que probar que tal. Pero si es bien y toda la calidad, yo creo que sí.

**Nelson:** Con esto se finaliza la entrevista. Muchas gracias.

Anexo 17: Entrevista realizada a Administradora Club Concepción.

**Nombre: Michaele Toro**

**Lugar:** Club Concepción

**Preguntas:**

1.- De las siguientes proteínas Cárnicas (Ave, Cerdo, Vacuno)

**Nelson:** Mencione de mayor a menor, la proteína que tiene una mayor rotación de Venta en su negocio

**Michaele:** Vacuno, ave, cerdo.

**Nelson:** En tus Locales. ¿Dispones de espacio suficiente para almacenar la Materia Prima ¿tienes reclamos por parte de los clientes en relación con la demora en la preparación de tus pedidos de platos que contienen proteínas cárnicas?

**Michaele:** Si

**Nelson:** ¿Dónde las Almacena?

**Michaele:** Toda la materia prima, todo lo que es refrigerado en refrigerado y lo que es congelado en congelado, dentro de la cocina y en bodega.

**Nelson:** ¿Cada cuánto tiempo gestionas el abastecimiento de Proteínas Cárnicas?

**Michaele:** Se hace diario, porque nosotros nos abastecemos de la bodega, ellos son los que compran, igual compran bien seguido.

**Nelson:** ¿,¿Cuánto tiempo consideras razonable en preparar un plato que contiene proteína cárnica, ya sea de Vacuno, Pollo, ¿Cerdo?,

**Michaele:** El vacuno son 20 minutos de cocción, depende del punto, se lo quieren a puntos, a 3/4, estamos hablando de lomo, filete, las otras carnes ya son a la olla.

**Nelson:** Prima ¿tienes reclamos por parte de los clientes en relación con la demora en la preparación de tus pedidos de platos que contienen proteínas cárnicas?

**Michaele:** No, cumplimos con el estándar de 20 minutos.

**Nelson:** ¿Le gustaría mejorar el tiempo de entrega y preparación?

**Michaele:** Sí, aquí es un poco complicado, esto es un club, por ende, los socios juegan, hacen el pedido, pero están jugando cartas, juegan cacho, no tengo una medición de cuanto rato más pasa entonces ahí me tengo que poner de acuerdo con el Maestro y que él me diga en cuanto rato más, porque si hecho a andar las carnes son 20 minutos, porque si pasan a la hora después la carne pierde el punto.

**Nelson:** ¿Tienes mucha merma de proteína Cárnica (Carne, Cerdo, Vacuno) en la preparación de los platos?

**Michaëlle:** Al momento que todos los productos vengan sellados al vacío, ya tienes perdida, en la bolsa, en la sangre y la grasa. Cuando se cose también como todas las carnes.

**Nelson:** ¿Consideras que en la preparación de platos que contienen proteínas Cárnicas usted gasta mucha energía y utilizas demasiado personal?

**Michaëlle:** No, está dentro de lo normal.

**Nelson:** ¿Piensas que sería un plus para tu local ofrecer una Oferta más variada en tú carta?

**Michaëlle:** La carta acá es bien variada, tenemos desde patitas de vaca, callos, riñones, osobuco, cazuela de pava, de carne, cazuela de ave y sin contar lo que es como, filete, merluza, salmón, atún, reineta.

**Nelson:** ¿Si le ofreciéramos un **mix** productos cárnicos listos para servir? ¿Cuáles son las proteínas que te interesan? ¿Coméntanos el orden de tus prioridades?

**Michaëlle:** Sí, o sea hay empresas que se dedican a eso, por lo que es pastelería y panadería. Cárnicas yo he visto que no. Me gustaría trabajar la plateada el osobuco, la mechada, incluso los podemos ir a los mismos riñones, los callos a la jardinera, como sea hay muchas maneras, los chupes no es cárnico, pero se vende hartó.

**Nelson:** ¿y lo que es pollo le interesaría una pechuga saborizada, listas?

**Michaëlle:** Sí, sería atractivo, sería diferente.

**Nelson:** ¿Cuál es el mejor formato que te acomoda a tus necesidades?

**Michaëlle:** Sí, que cumpla con la normativa, compro todo sellado al vacío, refrigerado, no compro congelado, lo que es marisco obviamente viene todo congelado, el pollo o llega congelado o descongelado, nosotros lo congelamos y lo porcionamos. Con respecto al formato compro todo en la caja.

**Nelson:** Considerando estas proteínas cárnicas listas para consumir. ¿Cuál es el **peso unitario ideal** para que una proteína cárnica facilite el uso, manejo y preparación de un plato que contiene proteínas cárnicas?

**Michaëlle:** En las carnes no más de 250 gr. Pero limpio, es más atractivo y en evento no más de 200gr.

**Nelson:** ¿Cuál sería el **peso optimo por embalaje** (Cajas)?

**Michaëlle:** Es que las cajas vienen en formatos de 20 kilos, si me facilite.

**Nelson:** ¿Y si le ofreciéramos un formato más pequeño?

**Michaëlle:** De sellado al vacío, es que al final 20 kilos, en posta es 2 piezas, en los lomos son 4 piezas, eso me lo gasto en un día.

**Nelson:** Teniendo en cuenta, que nuestra oferta son proteínas cárnicas listas para servir (Estado cocidas):

¿Cuál es el envase primario (packaging), que mejor se acomoda a tus necesidades?

Opción 1: Envase de plástico con producto cocido congelado

Opción 2: Envase de Aluminio con producto cocido, para conservar a temperatura ambiente.

**Michaelle:** La mayoría se pone en el microondas, por ende, el plástico sería ideal, porque el aluminio no se puede meter metal en el microondas.

El envase que me mencionas ustedes me conviene totalmente, dura 18 meses.

**Nelson:** Si consideramos que sus costos de preparación de proteínas cárnicas exilan entre un 25% a 30% del valor total del plato, la merma por concepto de cocción es de un 30% y el tiempo medio de preparación es de 20 minutos.

Michaelle: Sí, las carnes a la olla incluso un poquito más.

¿Hasta qué porcentaje adicional del **precio** actual, estarías dispuesto a pagar por un producto de proteína cárnica que esté listo para consumir?

**Michaelle:** Si lo compraría, se tendría que analizar lo que es calidad y ver el producto por dentro y ver la calidad.

**Nelson:** Con esto se da por finalizada la entrevista, le agradezco por el tiempo.

Anexo 18: Entrevista realizada a Socio Director cadena casinos y restaurantes BISTRO.

**Nombre: ERIC REYES FLORES / Director Socio  
Casinos Bistró**

**Nelson:** De las siguientes proteínas Cárnicas (Ave, Cerdo, Vacuno)

Mencione de mayor a menor, la proteína que tiene una mayor rotación de Venta en su negocio.

**Eric:** Vacuno después, estamos hablando de restaurant, cerdo y el ave está bien a la par, pero el vacuno primero.

**Nelson:** En tus Locales. ¿Dispones de espacio suficiente para almacenar la Materia Prima?  
¿Dónde las Almacena?,

**Eric:** Si, la rotación es alta, así que el abastecimiento es continuo, son espacios pequeños, pero, el abastecimiento es cada 2 o 3 días con una buena planificación.

**Nelson:** ¿Y dónde la almacenas?

**Eric:** Si es congelado están los freezers, que son los típicos freezers horizontales y están también esos visicooler que son también esos transparentes, que vienen en 2 puertas esas son para las carnes frescas al vacío.

**Nelson:** ¿Cuánto tiempo consideras razonable en preparar un plato que contiene proteína cárnica, ya sea de Vacuno, Pollo, ¿Cerdo?, utilizando la materia prima que es estándar.

**Eric:** Es que la cocina tradicional, tienes mise en place, puedes estar en un día para otro cerdo, vacuno, mechada o lo puedes hacer en un horno condensador o lo puedes hacer en un asado, 40 minutos o 20 minutos, va a depender de lo que tu tengas, ahora la pregunta del millón, es ¿Cuánto quieres tu hacer esperar al cliente?, en eso es preferible tener preparado de antemano, todos tus materiales pre cocidos y darle el último proceso al final, eso lo puedes hacer a través de tu cocina porcionando o comprando a terceros productos ya listos. Perdón desde que llega un cliente más allá de 20 minutos para que le entregues el plato, no puedes pasar de los 30 minutos.

**Nelson:** ¿Tienes reclamos por parte de los clientes en relación con la demora en la preparación de tus pedidos de platos que contienen proteínas cárnicas?

**Eric:** No, porque ya la experiencia de los Chef, yo no soy Chef no cocino; pero tenemos una planificación, una minuta, un menú planificado que te permite manejar los tiempos, salvo excepciones, ponte tu cuando estás preparado como por ejemplo van a venir 10 comensales y esta va a hacer la distribución e, pero rara vez porque tú tienes como bien planificado todo.

**Nelson:** Pero eso es en el caso tuyo, porque tú tienes planificado.

**Eric:** Claro, mi socio que trabaja en Arauco debe saber que la base de cualquier trabajo es la planificación, no puedes estar improvisando, o el negocio se te va a las pailas.

**Nelson:** ¿Tienes mucha merma de proteína Cárnica (Carne, Cerdo, Vacuno) en la preparación de los platos?

**Eric:** Sí, Claro es el centro del problema, de las carnes en general, si vas de más a menos, como lo comentábamos recién en la pregunta 2 me parece, tienes el vacuno puedes tener un 60% merma, hay otros concepto que no tiene que ver con la merma de desgrasar, el cerdo el pollo y el vacuno vienen con poca grasa, que tiene que ver con la reducción también, entonces en la cocina, tú tienes 1 kilo de carne desgrasada, vacuno, pero, llega el plato 56%, en eso hay un tremendo campo que tiene que ver con el mise en place, por eso tú tienes que ver estas cosas con jugo que tratas de dejarlo cocido pero no recocado para que no y ahí está el negocio también,

en la reducción que tiene la proteína en términos de calibre debido a la cocción, entonces tienes 2 merma, una la merma por grasa, por desgrase cuando vienen con VL como lo llaman cuando la grasa visible es muy alta y lo otro es la reducción por cocción; y cuando tú tienes distintos casinos, distintos restaurantes, distintas cocinas ponte tú, es muy difícil estandarizarlo porque cada cocinero no hace a su pinta y la cocina es distinta, la olla es distinta, el proceso es distinto, entonces ahí yo creo que hay un tema importante para resolver. La proteína es lo más caro.

**Nelson:** Ya, como mejorar el tema de la merma.

**Nelson:** Entonces a ti te facilitaría en tu negocio que un proveedor de proteínas cárnicas te ofreciera porciones de 200 gr.

**Eric:** Por supuesto, siempre y cuando cómo te decía, siempre y cuando va a depender del proveedor; si yo tengo la porción normal son 130 gr. En realidad, en el plato o 250 GR. Servido en el plato y eso me cuesta a mi costo de porción \$250 por ponerte un precio y llega un proveedor y me dice yo te vendo el mismo producto y la misma calidad a \$180, me evito el desgrase y también hay un tema de control, entonces si manteniendo sí las calidades de organolépticas como se dice en el rubro alimenticio.

**Nelson:** ¿Consideras que en la preparación de platos que contienen proteínas Cárnicas ¿gastas mucha energía y utilizas demasiado personal?

**Eric:** Claro, es como en tu casa, como te lo comenté a veces para hacer un cerdo, para hacer una carne al horno o a la olla tienes que estar 2 horas cocinando, y eso es consumo de energía, la carne en general no es mismo que una verdura. El pollo para que quede sabroso es 2 horas estamos hablando de restauración, no en la cazuela; pero de todas maneras la carne pasa hacer una materia prima que requiere mayor energía en todo sentido.

**Nelson:** ¿Piensas que sería un plus para tu local ofrecer una Oferta más variada en tú carta?

**Eric:** Siempre, es tener un mayor variedad es mejor, hoy en día se activan también los productos para celíacos; que pasa hoy para eso; tiene que estar declarado para productos para celíacos, es todo un cuento de trazabilidad alimentaria, tú no puedes cocinarlo en tablas o en un lugar donde haya riesgo que contamine y lo otro están los platos veganos, vegetarianos, que pasan hacer hoy día un 30% de la carta, tenerlo, incluirlos y rotarlo, porque es como ¿Qué sucede con un restaurante, servir porotos todos los días, podría ser interesante por ser los más ricos del mundo, pero al otro día la persona no va a ir a comer el mismo poroto, entonces es bueno tener una gran variedad, para que la persona pueda estar almorzando todos los día algo diferente, o si no se va para otro lado.

**Nelson:** ¿Si te ofreciéramos un **mix** productos cárnicos listos para servir? ¿Cuáles son las proteínas que te interesan? Coméntanos el orden de tus prioridades

**Eric:** Una cosa que es genérico que tiene que estar en los platos es la carne para cazuela, carne de vacuno para cazuela y ahí tú eliges cual, tapa pecho, sobre costilla, osobuco, que pueden ser 3 alternativas distintas, que tienen sabores distintos, después lo que se consume bastante es la carne a la olla, puede ser posta negra, rosado, graso, choclillo, esto se arregla con salsa; para restaurante lomo vetado, lomo liso, pre cocido, carne mechada o ropa vieja esta es la carne mechada pero desmechada, es un plato cubano centro americano de los venezolanos, brasileños, va con arroz negro, arroz blanco con porotos negros, aunque los porotos negros están a precio de oro. Están las proteínas, pero también están las salsas que las acompañan, tú tienes que tener proteína, guarnición y salsa, estos son los 3 componentes de un plato gourmet, entonces las salsas también se pueden entregar aparte, o conformar en el misan plas, como el

medallón de filete con salsa de champiñones, viene todo junto; ahí vienen los cerdos, costillas de cerdo, pulpa de cerdo, al horno; la pulpa de cerdo tiene un gran diferencial entre la olla, horno, media hora – una hora, estos son largos de coser; Y el pollo, la pechuga la grillada con distintas salsas, pueden ser cocidas, a la plancha, eso es que la pechuga abierta a la plancha, el trutro es bien sabroso, con una salsa de jugo de alverja. El chef debe investigar sobre los productos, a través del cliente, si sirven los productos o no, darlos de baja o no, vas renovando tu carta y vas renovando tus productos.

**Freddy:** ¿Y esa rotación de cartas, se va dando cada 2 o 3 meses?

**Eric:** Ahí una cosa que es básica, que es la temporada, ahí materias primas y gustos de otoño, de invierno, primavera y verano. Se tiene que hacer un experimento de mercado, preguntándoles a ellos y así los conoces a todos y ahí se van cambiando las cartas. Se tiene que elaborar por temporada.

**Nelson:** ¿Cuál es el mejor **formato** que te acomoda a tus necesidades?

**Eric:** Va a depender, esto es lo mismo que la JUNAEB. Acá va a depender del tamaño del restaurante, del tamaño del casino; capaz que la bolsa de 3 kilos sea interesante para cazuela, pero también se puede ocupar bolsas porcionadas justas para el cliente. Creo que 3 kilos, 1 kilo ½ kilo son los formatos universales para SODEXO, para Restaurante es la bolsita unitaria, porque tú vas tirando el plato a medida que te lo van pidiendo.

**Nelson:** ¿Pero que se te acomoda, comprar materia prima congelada, fresca o cosida?, ¿Cuál sería el formato que más te acomodaría eso?

**Eric:** Con las carnes preparadas, en base a la rotación es al vacío, envase de plástico, eso sería como lo más factible. Ustedes me hablaban de que tenían en conserva, un Pouch, mi temor en el Pouch es el sabor; claro si vas a tener un lomo vetado con salsa en Pouch, acá vas a tener el mismo sabor del pollo. Habría que hacer una comparación entre un producto a otro; el cliente en restaurante va a comer algo, que parezca que está preparado en el momento, y ahí gente que le gusta comer mechada, y tiene que saber a mechada, si no hay diferencia, no hay problema. No sé si el Pouch tiene la ventaja, de que si tú lo tienes a 25% uno lo puede tener por 4 años, no si, al restaurant me interesa tener por 4 años en un estante, que pasa lo mismo en la caja a mí me llega fresco el producto o al vacío, en esa bolsita mise en place y si yo no lo ocupo en 3 días, lo congelo y lo dejo ahí congelado hasta que lo vuelva a ocupar; yo no puedo tener estoqueado por un mes, no es bueno, es siempre bueno tener un stock bien controlado.

**Nelson:** Entonces el formato ideal sería las porciones son bolsas chicas, es decir tu poder comprar por ejemplo tener el formato, la porción.

**Eric:** En porciones, eso es para restaurante en bolsas grandes. Cuando tú vas a un restaurante el calibre de un vacuno o pollo es de 250 gramos, en el casino son 130 gr. al vacío, en envase es más chico, con un engranaje mayor y el casino un envase de 3 kilos con un calibre menor

**Nelson:** ¿Cuál sería el **peso optimo por embalaje** (Cajas)?

**Eric:** Lo que dice la ley, la ley dice que tú puedes cargar hasta 20 kilos. En un restaurante tu no almacenas en la caja, entonces que pasa llega la caja de 20 kilos, con los envases de 3 kilos, los etiquetas, si es que no vienen etiquetados, le pones la fecha para la trazabilidad, proveedor, número de lote y los dejas en el freezer, no lo dejo en la caja. Acá lo tomas, lo desarmas, sacaste las bolsas de 3 kilos, dejaste en la visicooler la caja la botaste por eso también ahí desarrollo que va depender de la relación con el proveedor, probablemente falta trabajar los renta par, ahí unas personas que arriendas estas cajas reticuladas, entonces así para que vas a gastar en cajas; con

el proveedor con el proveedor... oye sabes que unas cajas polleras, las personas van rotando eso y lo que se vende es solo en producto interno, yo te voy devolviendo las cajas, como las cajas de coca cola. Esto se puede hacer con tos. El peso óptimo para

**Nelson:** ¿Cuál sería el peso óptimo para los casinos grandes?

**Eric:** Yo creo que entre 10 a 20 kilos.

**Nelson:** Que a diferencia el mercado tradicional, generalmente piden para proteína cárnica congelados envases como de 6 kilos.

**Eric:** A mí me llegan los vacunos y los pollos en envases de 18 a 20 kilos.

**Nelson:** Teniendo en cuenta, que nuestra oferta son proteínas cárnica listas para servir cocidas. ¿Cuál es el envase primario (packaging), que mejor se acomoda a tus necesidades?

Opción 1: Envase de plástico con producto cocido congelado

Opción 2: Envase de Aluminio con producto cocido, para conservar a temperatura ambiente.

**Eric:** La más barata, por un lado y, por otro lado, va a depender de la confianza entre el cliente y el proveedor, es que tú puedas ver el producto, que se pueda controlar la calidad. Me gusta más el envase transparente, porque uno puede ir viendo y recepcionando, estamos hablando de la recepción del producto, estamos hablando de las pocas cantidades, uno va discriminando, si una carne tiene problemas o no; el aluminio que es Pouch, es como para zonas que no se tiene refrigeración y me suena al tiro caro, en cambio un producto al vacío transparente, se puede visualizar bien lo que viene, ver cómo viene la cazuela, ver también como viene la papa, por eso es bueno transparente.

**Nelson:** Y si nosotros te podemos demostrar con números que utilizando el envase de aluminio tiene un ahorro significativo en costo, en relación si tu prepararas ese mismo producto de manera convencional, ¿Tu estarías como empresario a analizar ese tema?

**Eric:** Por supuesto, es una conversación, son desarrollos; también se tiene que generar la relación con el otro, que es un producto innovador, que no va a necesitar refrigeración que va a implicar por porción un menor valor, que no tiene una diferencia en calidad, ojo que la calidad es importante, donde yo sé que viene en aluminio y yo sé que viene adentro, y si para mi es una solución “bienvenido sea”.

**Nelson:** Si consideramos que sus costos de preparación de proteínas cárnica exilan entre un 25% a 30% del valor total del plato, la merma por concepto de cocción es de un 30% y el tiempo medio de preparación es de 20 minutos. ¿Hasta qué porcentaje adicional del **precio** actual, estarías dispuesto a pagar por un producto de proteína cárnica que esté listo para consumir?

**Eric:** Es que tú tienes que darme los números, ojo que en restauración hay mucho de tiempo ocioso y tú tienes que tener ahí a la persona, tendríamos que ver los números, no tengo la tabla comparativa; si al final la última línea como te comentaba, yo tengo un costo de materia prima y meto el kilo de carne en la receta, porque todo eso se define en la receta, tiene un costo de materia prima de 450 pesos o 350 pesos en termino de proteínas; si tú me vas a vender el producto más baratos, estamos cerrados.

**Nelson:** A modo de ejemplo, yo ya he hecho este ejercicio. Al momento de preparar la carne mechada, el Chef gasta de forma convencional \$9000 por kilo incluida la materia prima; y si yo te ofrezco la misma en un envase que puede ser en plástico, en base aluminio y me sale \$7000, y te garantizo que te estas ahorrando \$2000.

**Eric:** Aunque sea \$100, es que tiene que ser más barato, ese es el tema. La calidad es lo principal, eso es lo mandatorio; en el caso de las verduras el funcionamiento es fundamental,

puedes tener una lechuga, verduras enteras V/S pre elaboradas; pero finalmente es una ecuación donde tú dices sabes a mí en el casino tengo este costo por kilo de verdura que yo proceso y estos son datos que si tú no tienes día a día, tienes que tener semana a semana, el cuándo te está saliendo el costo del plato, del otro o del otro; porque si tu llegas con una solución que me implica a mí disminuir más costos, ser más competitivo en un volumen alto, estamos hablando no sé si restauración y en casinos tienes altos volúmenes, puede ser un buen negocio y una buena integración como proveedor, pero siempre vas a estar compitiendo con la persona que ofrece la carne, la proteína fresca que esta al vacío.

**Nelson:** Eric y como para ir cerrando la entrevista ¿Cómo te abasteces en proteínas cárnicas?

**Eric:** Nuestro proveedor en casinos ha sido históricamente, SUSARON, SUSARON es una de las empresas proveedoras, SUSARON nos entrega envases más chicos y porcionados.

¿Y eso a ti te beneficia?

**Eric:** Claro, porque cuando yo abro un envase, en un casino chico de 100 personas, le mando 1 kilo, viene al vacío y ellos hacen la pega como el JUMBO, que muchas veces vienen las bolsas de lomo vetado, en envases de kilo. El pollo viene porcionado hasta medio kilo, después de eso el tercer proveedor es ICB también tiene hartos nexos, ICB compró a ABAROA que es importante para el Norte.

**Nelson:** ¿Y lo venden en envases grandes?

**Eric:** ¿A qué te refieres?

**Nelson:** ¿Tienen la misma oferta de SUSARON, eso lo encuentro fantástico?

**Eric:** No, SUSARON lo entrega porcionado, pero si te entrega cortes más chicas en precio, es más manejable. SUSARON vende como 12 mil millones de pesos al mes. Tiene como 23 carnicería. Tú tienes al lado los que son agro loma.

**Nelson:** Están trabajando con TOTUS.

**Nelson:** ¿Y SUSARON importa materia prima o tienen ganadera acá?

**Eric:** No sé, no te lo podría comentar, pero generalmente estos compran acá y tienen sus mataderos, ven ofertas en gran... tú te puedes meter a la página de importaciones, es como Chile me parece que importa el 70% de las carnes, no le da para auto abastecerse.

**Nelson:** ¿Y no trabajan para Agrosuper?

**Eric:** Somos muy chicos. Agro súper, Agro súper nos trató de vender por un momento, pero también tiene que ver con el crédito.

**La empresa BISTRO, este atiende principalmente a empresas, en casinos de sus trabajadores, tiene casinos mediano o no muy grande, nuestro mercado objetivo tiene 15 casinos y ahí atienden un menú típico de bandejas donde tú eliges postre, la ensalada, el plato tienes 3 opciones de platos puede ser legumbres, depende el cliente, puede ser hasta 4, jugo, bebida y por eso cobramos por cada trabajador que come y ese precio esta aproximado de los \$5000 más IVA, lo que tú le cobras a la empresa. Funcionamos en forma bien variada, nosotros tenemos 15 casinos, pero de estos 15 casinos son 8 cocinas, que también son casinos. Tenemos 3 cafeterías en el DUOC, donde atendemos a los funcionarios y a los alumnos, en San Carlos de Apoquindo, en Antonio Varas y en Alonso Ovalle que es el metro moneda y ahí tenemos cafetería también**

Anexo 19: Entrevista realizada a Controller Bidfood Chile S.A.

**Nombre: Carlos Salas / Controller Bidfood Chile S.A**

**Fecha: 28-08-2022**

Nelson: 1.- De las siguientes proteínas Cárnicas (Ave, Cerdo, Vacuno)

Mencione de mayor a menor, la proteína que tiene una mayor rotación de Venta en su negocio

**Carlos:** Históricamente ha sido vacuno, pollo y cerdo, en ese orden de participación, cuando hoy en día en estos procesos inflacionarios que han tocado el mundo, donde la proteína de vacuno ha ido subiendo por lo menos un 25 o 30 % su costo a nivel mundial, el sustituto a nivel mundial pasa a ser el producto de pollo y al volcarse el consumidor al sustituto natural por una ley de oferta y demanda hace que el pollo haya subido nominalmente mucho más que el vacuno; entonces en orden de preferencia siempre el vacuno, pollo y cerdo en orden de participación de consumo el Pollo participa más en Chile “Pollo, Vacuno y Cerdo”, a nivel global el pollo está más arriba que el vacuno.

Nelson: Mi pregunta va orientada a nivel de HORECA, a Nivel de restaurantes

**Carlos:** A nivel de HORECA el vacuno sigue marcando una mayor participación, tiene mayor participación, esta con mayores ofertas, mayor variedad de productos y marca la preferencia inmediata de un consumidor.

**Nelson:** En tus Locales. ¿Dispones de espacio suficiente para almacenar la Materia Prima?

**Carlos:** No, se ha dado que con el transcurrir el tiempo todo lo que es espacio físico y si es que ustedes quieren ponerlo en un concepto inmobiliario es limitado, hoy en día es extremadamente caro el metro cuadrado, por factores de riesgo; entonces no dispone de mucho espacio físico, que cual ha creado una necesidad de que tengan que ir variando estos últimos 15 años de forma paulatina hacia productos de mayor valor agregado de menor tamaño físico de cajas o envases más pequeños para poder convivir con ese espacio confinado.

**Nelson:** ¿Dónde las Almacena estos productos cárnicos?

**Carlos:** En los malls tienen refrigeradores verticales, horizontales, mantenedores, descongelados, visicooler que los van manteniendo en el poco espacio que les queda para ir preparando sus respectivas raciones.

**Nelson:** ¿Cada cuánto tiempo gestionas el abastecimiento de Proteínas Cárnicas?

**Carlos:** Es muy ligado al espacio físico, es casi diaria el abastecimiento de los productos hacia sus respectivas tiendas, donde cobra mucha más importancia un negocio que una empresa que tenga la fortaleza que tenga la distribución de la entrega de la última milla, puede entregar productos con camiones pequeñitos, en lugares céntricos, periféricos, en horarios cuando es

complicado el tráfico, puede entrar un camión más pequeñito mucho más maniobrable. Tenemos camiones pequeñitos por un tema de optimización y abastecimiento diario a mall.

**Nelson:** ¿Cuánto tiempo consideras razonable en preparar un plato que contiene proteína cárnica, ya sea de Vacuno, Pollo, ¿Cerdo?

**Carlos:** Bueno hoy en día se está privilegiando a nivel de los Chef el tener estas proteínas cocidas, congeladas o en envases esterilizados para recalentar o retermalizar que es un concepto que siempre usamos en la industria de manera que en 15 o 20 minutos puedas tener una preparación a temperatura optima de consumo. Si fuera por el sistema tradicional de la cocción en algún sistema de olla o hornos convectores el tiempo sería un poco mayor porque obviamente la proteína quede cocida requiere una cocción de tiempo y temperatura que en 20 minutos no lo vas a lograr; hoy lo que se busca en este tipo de restaurantes es tener la proteína cocida, congelada y saborizada para recalentarla en la temperatura optima, que de la seguridad alimentaria para que el cliente sea grata consumirla, pero no estar preparando, el tiempo es un factor extremadamente **importante en la sensación de una buena atención también.**

**Nelson:** ¿Tienes reclamos por parte de los clientes en relación con la demora en la preparación de tus pedidos de platos que contienen proteínas cárnicas?

**Carlos:** En general, ha pasado con algunos restaurantes o en algunas preparaciones más complejas que puede ser una costilla cocida que puedan demorar un tiempo y hoy en día creo que a nivel mundial, a nivel profesional, personal, creo que lo que uno más quiere es tener más tiempo y es lo que no tenemos, entonces en la percepción de una atención tiene un límite, porque uno no espera que el plato se lo traigan inmediatamente porque el consumidor cuando va es una experiencia y espera que la comida se la prepararen no que la entregan como hecha del día siguiente; pero ahí un punto termino de 20 minutos a media hora suficiente para servirse un plato a temperatura que uno lo desee.

**Nelson:** ¿Tú crees que al hotelero le gustaría mejorar el tiempo de entrega y preparación?

**Carlos:** Si, sin dudas porque también en los momentos que nos estamos recuperando que no son pandémicos a diferentes hoteles, razones geográficas, en Latinoamérica o en el mundo, tienen pick en el consumo de los comensales y créeme que atender, yo trabaje en minería en ARAMAR y el atender en un contrato donde uno da 3000 desayunos, 3000 almuerzos, 3000 cenas, realmente es un arduo trabajo y si no existiera este concepto de comida Cook and Chill Prácticamente no se podría atender a todos estos grandes conglomerados de empresas a nivel internacional.

**Nelson:** ¿Cuál es tu percepción del hotelero, o de las personas en los restaurantes? ¿Tienes mucha merma de proteína Cárnica (Carne, Cerdo, Vacuno) en la preparación de los platos?

**Carlos:** En general ahí empresas como hotelera o cadenas que a veces no han tomado mucho este tema de tener o cuantificar las mermas y a veces esas mermas se impactan en el costo, a veces todas estas proteínas que son elaboradas listas para el consumo, redistribuidas congeladas esterilizadas presentan una ventaja y una optimización de recursos no solamente en mano de obra, si no que pueden ocupar el 98 o 99 % del producto; si ellos van cuantificando sus mermas de lo que históricamente antes se hacía que era preparar en la tienda, si algunos pasaran todos costos quedarían fuera de mercado y los que no los menos competitivos.

**Nelson:** ¿Y se gasta mucha energía y utilizas demasiado personal?

**Carlos:** Hace un tiempo claro que sí, la mano de obra era mayo, porque preparaban estos productos 3 o 4 años atrás, porque se venían trabajando estos productos fuertes y hoy en día se ocupa menos mano de obra con este tipo de formato y sabes bien que otro factor relevante en nuestro país es la mano de obra directa.

**Nelson:** ¿Piensas que sería un plus para tu local ofrecer una Oferta más variada en tú carta?

**Carlos:** Si, siempre es bueno tener diferentes ampliar el rango del espectro, siempre va a hacer relevante tener mayor cantidad, porque existen distintos tipos de comensales, ahí población de jóvenes vegetarianos, veganos es mucho más fuerte que antes y creo que no lo tiene pierde la **posibilidad de tener una oferta más interesante.**

**Nelson:** ¿Si te ofreciéramos un **mix** productos cárnicos listos para servir? ¿Cuáles son las proteínas que te interesan? Coméntanos el orden de tus prioridades.

**Carlos:** En lo personal me gusta mucho el vacuno, cerdo y pollo.

**Nelson:** Por ejemplo, en el vacuno ¿Qué sería más atractivo, por ejemplo

**Carlos:** El vacuno, los medallones de filete, a nivel más masivo el churrasco que es muy chileno el churrasco; a nivel de cerdo los costillares que son bien sabrosos ahumados, cocidos, el concepto americano, todo cocido. En el pollo las pechugas saborizadas para el plato, las pechugas para los platos de verano que son los platos fríos que se venden con ensaladas.

**Nelson:** ¿Cuál es el mejor **formato** que te acomoda a tus necesidades?

**Carlos:** Hoy día al vacío congeladas, por lejos es el producto que más se lleva, a nivel de minería el Cook and Chill que es cocido y refrigerado y están progresivamente entrando los envases aluminizados carnes esterilizadas que pueden durar 1 año a temperatura ambiente.

**Nelson:** Me llama la atención porque descartaste el tema congelado, ¿Por la calidad del producto?

**Carlos:** No, dije vacío congelado porque los proveedores y procesadores necesitan manejar mejor su inventario, sus movimientos logísticos con un producto que está congelado con mayor vida útil que puede ser 12 meses a productos que puedan durar 30 días.

**Nelson:** Considerando estas proteínas cárnicas listas para consumir. - ¿Cuál es el **peso unitario ideal** para que una proteína cárnica facilite el uso, manejo y preparación de un plato que contiene proteínas cárnicas? ¿Cuál sería el **peso optimo por embalaje** (Cajas)?

**Carlos:** A nivel de unidad de venta que se mueve que es la caja a cartón está entre 3 a 6 kilos, eso es el rango, está muy ligado a lo que ustedes me preguntaban en la segunda de que era del espacio físico.

Nelson: Si fuese un producto no aluminizado podría ser optimo que nosotros vendiéramos porciones.

**Carlos:** Claro, yo hable de la unidad movible la caja, pero el empaque puede ser de 1 kilo, 500 gr.

1 kilo ½ va a depender de lo que quiera tener el restaurante para ir sacando hacia su planificación de menús.

**Nelson:** ¿Y el precio unitario del producto debería ser?

**Carlos:** Promedio 1 kilo.

**Nelson:** Teniendo en cuenta, que nuestra oferta son proteínas cárnicas listas para servir (Estado cocidas):

¿Cuál es el envase primario (packaging), que mejor se acomoda a tus necesidades?

Opción 1: Envase de plástico con producto cocido congelado

Opción 2: Envase de Aluminio con producto cocido, para conservar a temperatura ambiente

**Carlos:** Bueno el envase plástico se refiere al empaque al vacío, eso es lo más común, el envase aluminizado ha ido ganando terreno, ha ido creciendo todavía no es tan masivo, ahí unos temas tecnológicos que a veces comer carne en envases aluminizados genera un sabor metálico, aquí hay que trabajar mucho con equipos de desarrollo, con chef, con un recetario de sabores que resten esos sabores metálicos, cuando pueden ser muy ventajosos para conservación y la distribución pero generalmente el paladar, las papilas gustativas son las que te dan el sabor.

**Nelson:** Si consideramos que sus costos de preparación de proteínas cárnicas exilan entre un 25% a 30% del valor total del plato, la merma por concepto de cocción es de un 30% y el tiempo medio de preparación es de 20 minutos.

¿Hasta qué porcentaje adicional del **precio** actual, estarías dispuesto a pagar por un producto de proteína cárnica que esté listo para consumir?

**Carlos:** Ahí hay una cosa, la participación de un costo de una proteína en un plato preparado, está exilando entre un 75 a 80 %, eso es lo que representa un punto de vista el costo la proteína. La proteína tiene un valor superior, por eso es por lo que hoy en día las porciones de consumo pueden ir achicando para que el valor sea menor, porque nominalmente a lo mejor igual lleva a

factores de kilo unitario vale lo mismo, pero importa mucho preocuparse de la proteína porque es eso lo que tiene mayor impacto.

**Nelson:** Y respondiendo la pregunta que dice ¿Hasta qué porcentaje adicional del **precio** actual, estarías dispuesto a pagar por un producto de proteína cárnica que esté listo para consumir?

**Carlos:** Yo creo que ahí, podría ser entre un 10 a 15% que uno tenga la capacidad de poder disfrutar de un restaurant de un producto que este en un tiempo adecuado como explicaba la primea pregunta. En el fondo, siento que un consumidor come un producto de una buena propuesta culinaria, de rico sabor, una buena atención y si el precio no es excesivamente fuera de lo que es lo que uno espera, la experiencia es bastante gratificante, yo creo que uno está dispuesto a pagar un poquito más por un producto que satisface plenamente las condiciones en tiempo y sabor que comerse un plato de costilla en el Mamut, donde el tener esa sensación que el hueso lo saca, lo toma con los 2 dedos, sale el hueso y queda la carne, con sus olores, con sus sabores, siempre es más interesante.

**Nelson:** Carlos ¿Por qué a tu juicio el tema de las proteínas, de los cárnicos acá en Chile no esta tan desarrollado?

**Carlos:** Bueno, también es un tema de país, en los países europeos la alta hotelería, esta solamente consolidado. También es un tema de ingreso per cápita, como las proteínas, como en los últimos 40 años Chile ha crecido en el consumo per cápita de proteína, está absolutamente anexado por el crecimiento del pick de Chile, a mayor producto interno bruto y bienestar de las personas, consumen más proteína animal.

**Nelson:** Tú le vez una oportunidad de negocio, el de montar una estrategia para poder consolidarse como un referente en la elaboración de productos cárnicos, porque yo creo que no está bien desarrollado.

**Carlos:** Por supuesto.

**Freddy:** ¿Cómo lo hacen hoy día Carlos para preparar y ordenar esa planificación en los restaurantes, que quieren entregar un plato en menos de 30 minutos, pero la verdad es que tienen que hacer una logística anterior para poder preparar estos en congelarlos en momentos de servirlos?

**Carlos:** Es que muchos ya están operando de esa manera, ya están operando con producto de valor agregado de 1 kilo congelado saborizado.

Anexo 20: Ejemplo de ficha comercial producto de vacuno carne mechada en envase Flexible Pouch en estado cocido, conservado a temperatura ambiente que no necesita refrigeración.

**FICHA COMERCIAL****TUBUL****Mechada de Vacuno**CODIGO CN *CN*

VERSIÓN

V1

CREACIÓN

06-01-2022

PÁGINA

1 de 5

**DESCRIPCIÓN**

Carne de vacuno cocida en su propia salsa, esterilizada en envase flexible Pouch, 1 kilo neto por envase.

1.	<b>PESO NETO POR ENVASE (KG)</b>	1,0 kg
2.	<b>ESTADO</b>	Conserva
3.	<b>TIPO DE CONGELADO</b>	No aplica
4.	<b>PLANTA</b>	Tubul
5.	<b>MARCA</b>	Cliente BidFood
6.	<b>MARINADO</b>	Si
7.	<b>% MARINADO</b>	23,3% de salsa
8.	<b>RENDIMIENTO ESTANDAR MARINADO</b>	23,3%
9.	<b>CANALES DE VENTA</b>	FoodService

**FICHA COMERCIAL****TUBUL****Mechada de Vacuno**

CODIGO CN CN

VERSIÓN

V1

CREACIÓN

06-01-2022

PÁGINA

2 de 5

<b>10. ORIGEN</b>	Carne de Bovino
<b>11. DESTINO</b>	Nacional
<b>12. INGREDIENTES</b>	Carne de Vacuno, agua, Sal, Maltodextrina, Goma Xantán, Fosfatos, Fibra Vegetal, Saborizantes Naturales, ajo, Zanahoria, Cebolla, Zapallo, Color Caramelo, Eritorbato de Sodio, Pimienta Negra, Puerro, Comino, Ribonucleótido de Sodio (Mezcla de Inosinato y Guanilato de Sodio), Perejil, Glutamato Monosódico, Carmin de Cochinilla.
<b>13. CONTIENE ALÉRGENOS</b>	Anhidrido sulfuroso y sulfitos en concentración superior a 10mg/kg o 10mg/l expresado como SO <sub>2</sub> (Color Caramelo). Se elabora en planta que también se procesan pescados, mariscos, crustáceos y productos que contienen soya.

**14. INFORMACIÓN NUTRICIONAL**

INFORMACIÓN NUTRICIONAL			
Porción:		<b>100 g</b>	
Porciones por envase:		<b>10 aprox</b>	
		<b>100g</b>	<b>1 porción</b>
Energía	(kcal)	113	113
Proteínas	(g)	10,9	10,9
Grasa total	(g)	3,00	3,00
Ác. Grasos saturados	(g)	1,30	1,30
Ác. Grasos trans	(g)	0,00	0,00
Ác. Grasos monoinsat	(g)	1,50	1,50
Ác. Grasos poliinsat	(g)	0,10	0,10
Colesterol	(mg)	9,3	9,3
H de C dispon.	(g)	0,70	0,70
Azúcares Totales	(g)	0,00	0,00
Sodio	(mg)	465	465

<b>15. RENDIMIENTO CORTE BASE</b>	No aplica
<b>16. REQUISITOS MICROBIOLÓGICOS</b>	Según reglamento sanitario de alimentos

**Mechada de Vacuno**CODIGO CN *01*

VERSIÓN

V1

CREACIÓN

06-01-2022

PÁGINA

3 de 5

Parámetros	Tolerancia	Método Análisis
Estabilidad Microbiológica	Estable	Incubación a 37°C por 10 días por ciclo esterilizado
Mesófilos Aerobios y Anaerobios (35°C por 10 días)	Negativo	NCh 2731 Of. 2002
Termófilos Aerobios y Anaerobios (55°C por 5 días)	Negativo	NCh 2731 Of. 2002

17. REQUISITOS FISICO QUIMICO	Según reglamento sanitario de alimentos
-------------------------------	---

18. UNIDADES POR ENVASE	1 a 3 trozos por envase
-------------------------	-------------------------

19. NUMERO DE ENVASE POR CAJA	8 bolsas/caja
-------------------------------	---------------

## 20. FOTOGRAFÍAS

PRODUCTO DESNUDO 1



## FICHA COMERCIAL

### Mechada de Vacuno

CODIGO CN 

## TUBUL

VERSIÓN V1  
CREACIÓN 06-01-2022  
PÁGINA 4 de 5

### ENVASE PRIMARIO



EMBALAJE

21. PESO NETO CAJA

8 Kilos Peso Fijo



ETIQUETA BOLSA (100 x50mm)



**FICHA COMERCIAL****TUBUL****Mechada de Vacuno**CODIGO CN CN**VERSIÓN**

V1

**CREACIÓN**

06-01-2022

**PÁGINA**

5 de 5

**PALLETIZADO**

<b>22. CAJAS POR PALLET</b>	90 Cajas
<b>23. KG POR CONTENEDOR</b>	15,840 toneladas

<b>24. INSTRUCCIONES DE USO Y CONSUMO</b>
Una vez abierto el envase, consumir preferentemente todo el contenido o mantener refrigerado por máximo 24hrs
<b>25. MODO DE EMPLEO</b>
Una vez abierto el envase, consumir preferentemente todo el contenido o mantener refrigerado por máximo 24hrs
<b>26. MODO DE PREPARACIÓN</b>
No aplica

<b>27. T° ALMACENAMIENTO</b>	No necesita refrigeración, almacenar en lugar limpio, fresco y ventilado
<b>28. T° MAXIMA DESPACHO NACIONAL</b>	No aplica
<b>29. VIDA ÚTIL</b>	18 meses desde la fecha de elaboración

Anexo 21 : Ver ejemplo de ficha comercial para carne baby back ribs cocido.

FICHA COMERCIAL		TUBUL	
<b>Baby Back Ribs Cocido</b>		VERSIÓN	V1
CODIGO CN CN		CREACIÓN	14-09-2022
		PÁGINA	1 de 4
			
<b>DESCRIPCIÓN</b>			
<p>Costillas Baby Back Ribs de Cerdo son preparado con especias y adobadas de forma automática para que los sabores impregnen en la carne.</p> <p>Las costillitas son cocidas y envasada en bolsa Doypack y sometido a una congelación rápida, lo que asegura su inocuidad, vida útil y características organolépticas.</p>			
1.	<b>PESO NETO MÍNIMO (KG) POR UNIDAD</b>	Sin rango de peso	
2.	<b>PESO NETO MÁXIMO (KG) POR UNIDAD</b>	Sin rango de peso	
3.	<b>ESTADO</b>	Congelado	
4.	<b>TIPO DE CONGELADO</b>	Túnel Estático	
5.	<b>MARCA</b>	Tubul	
6.	<b>CANALES DE VENTA</b>	FoodService	
7.	<b>ORIGEN</b>	Carne de cerdo	
8.	<b>DESTINO</b>	Nacional	

## Baby Back Ribs Cocido

CODIGO CN CN

VERSIÓN V1  
 CREACIÓN 14-09-2022  
 PÁGINA 2 de 4

9. INGREDIENTES	Costillar de cerdo, agua, fosfatos de sodio, sal, acetatos de sodio y potasio, glutamato monosodico, cloruro de calcio, citrato de sodio, goma xanthan.
10. CONTIENE ALÉRGENOS	Se elabora en planta que también se procesan pescados, mariscos, crustáceos y productos que contienen soya.

## 11. INFORMACIÓN NUTRICIONAL

INFORMACIÓN NUTRICIONAL			
Porción:	100 g	(1 trozo)	
Porciones por envase:	19 aprox		
		100g	1 porción
Energía	(kcal)	227	227
Proteínas	(g)	15,1	15,1
Grasa total	(g)	18,30	18,30
Ác. Grasos saturados	(g)	7,24	7,24
Ác. Grasos trans	(g)	0,10	0,10
Ác. Grasos	(g)	8,61	8,61
Ác. Grasos poliinsat.	(g)	2,17	2,17
Colesterol	(mg)	45,9	45,9
H de C dispon.	(g)	0,50	0,50
Azúcares Totales	(g)	0,00	0,00
Sodio	(mg)	135	135

**Baby Back Ribs Cocido**

CODIGO CN CN

**VERSIÓN** V1  
**CREACIÓN** 14-09-2022  
**PÁGINA** 3 de 4

<b>12. REQUISITOS MICROBIOLÓGICOS</b>	Según reglamento sanitario de alimentos
---------------------------------------	---

Parámetro	Tolerancia	Referencia
Recuento Aerobios Mesófilos	n=5 c=3 m=10 <sup>6</sup> M=10 <sup>7</sup>	RSA DS 977/96 artículo 173 punto 10.1
Salmonella (25g)	n=5 c=1 m=presencia M=-- --	RSA DS 977/96 artículo 173 punto 10.1
Listeria monocytogenes (ufc/g)	n=5 c=0 m=100 M=---	RSA DS 977/96 artículo 174

n = número de unidades de muestras a ser examinadas;  
 m = valor del parámetro microbiológico para el cual o por debajo del cual el alimento no representa un riesgo para la salud;  
 c = número máximo de unidades de muestra que puede contener un número de microorganismos comprendidos entre "m" y "M" para que el alimento sea aceptable;  
 M = valor del parámetro microbiológico por encima del cual el alimento representa un riesgo para la salud

<b>13. REQUISITOS FÍSICO QUÍMICO</b>	Según reglamento sanitario de alimentos
--------------------------------------	---

Parámetro	Tolerancia
Dioxinas y Bifenilos Policlorados Coplanares (PCBs)	<6 (pg EQT/OMS/g de grasa) (RSA DS 977/96 artículo 170)

<b>14. UNIDADES POR ENVASE</b>	1 unidad por envase
<b>15. NÚMERO DE ENVASE POR CAJA</b>	7 Bolsas/caja

**16. FOTOGRAFÍAS**

**PRODUCTO ENVASADO**



**FICHA COMERCIAL****TUBUL****Baby Back Ribs Cocido**

CODIGO CN CN

VERSIÓN

V1

CREACIÓN

14-09-2022

PÁGINA

4 de 4

**EMBALAJE**

<b>17. PESO NETO CAJA</b>	12,6 kilos peso variable
---------------------------	--------------------------

**PALLETIZADO**

<b>18. CAJAS POR PALLET</b>	90 Cajas
<b>19. KG POR CONTENEDOR</b>	16 toneladas

<b>20. INSTRUCCIONES DE USO Y CONSUMO</b>	Consumir cocido con una temperatura interior sobre 72° C.
<b>21. MODO DE EMPLEO</b>	Precalear al horno a 180 °C por 15 minutos cortar y servir.

<b>22. T° ALMACENAMIENTO</b>	-18 ° C.
<b>23. T° MAXIMA DESPACHO NACIONAL</b>	-15 ° C.
<b>24. VIDA ÚTIL</b>	12 meses desde la fecha de congelación

Anexo 22: Precios y Margen Netos línea Productos Pouch.

Precios y Mg Netos Linea Productos Pouch Carnicos Quinta Gama		
	Mechada Pouch KG	Plateada Pouch KG
Costo MP	\$5.368	\$5.000
Costo Producto	\$650	\$650
Gasto Distribucion y Venta	\$100	\$100
Costo total	\$6.118	\$5.750
Precio Venta	\$8.600	\$8.050
Utilidad Neto \$/KG	\$2.482	\$2.300
Mg Neto	41%	40%
	Pollo teriyaki Pouch KG	Pollo Mechado Pouch KG
Costo MP	\$3.402	\$3.402
Costo Producto	\$670	\$650
Gasto Distribucion y Venta	\$100	\$100
Costo total	\$4.172	\$4.152
Precio Venta	\$5.400	\$5.300
Utilidad Neto \$/KG	\$1.228	\$1.148
Mg Neto	29%	28%
	Cerdo mechado Pouch KG	Base Pino Pouch KG
Costo MP	\$3.421	\$5.263
Costo Producto	\$650	\$700
Gasto Distribucion y Venta	\$100	\$650
Costo total	\$4.171	\$6.613
Precio Venta	\$5.400	\$9.250
Utilidad Neto \$/KG	\$1.229	\$2.637
Mg Neto	29%	40%
	Ají Gallina Pouch KG	
Costo MP	\$3.402	
Costo Producto	\$670	
Gasto Distribucion y Venta	\$100	
Costo total	\$4.172	
Precio Venta	\$5.400	
Utilidad Neto \$/KG	\$1.228	
Mg Neto	29%	
Promedio	33%	

Anexo 23: Precios y Margen Netos línea Cocidos cárnicos Quina Gama.

Precios y Mg Netos Linea Cocidos Carnicos Quina Gama		
	Pechugas Saborizadas KG	Lomitos Cocidos KG
Costo MP	\$2.310	\$2.240
Costo Producto	\$702	\$702
Gasto Distribucion y Venta	\$100	\$100
Costo total	\$3.112	\$3.042
Precio Venta	\$4.350	\$4.100
Utilidad Cocidos \$/KG	\$1.238	\$1.058
Mg Neto	40%	35%
costillitas Cocidas baby back ribs		
Costo MP	\$4.241	
Costo Producto	\$756	
Gasto Distribucion y Venta	\$100	
Costo total	\$5.097	
Precio Venta	\$6.650	
Utilidad Neto \$/KG	\$1.553	
Mg Neto	30%	
Promedio	35%	

Anexo 24: Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Pouch.

Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Pouch			
Costos		Preparación Chef Mechada	Precio Venta Pouch Mechada
Costo Materia Prima		\$5.400	
Apertura de Bolsa	4%	\$5.625	
Prolijado y Limpieza	24%	\$7.401	
Cocción	45%	\$13.457	
Desmechado / Energía/ MO	8%	\$14.627	
Costo Preparación Mechada		\$14.627	\$8.600
Ahorro		-\$6.027	
% Ahorro Chef		41%	
Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Pouch			
Costos		Preparación Chef Plateada	Precio Venta Pouch Plateada
Costo Materia Prima		\$4.800	
Apertura de Bolsa	4%	\$5.000	
Prolijado y Limpieza	24%	\$6.579	
Cocción	45%	\$11.962	
Desmechado / Energía/ MO	8%	\$13.002	
Costo Preparación Plateada		\$13.002	\$8.050
Ahorro		-\$4.952	
% Ahorro Chef		38%	
Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Pouch			
Costos		Preparación Chef Pollo Teriyaki	Precio Venta Pouch Pollo Teriyaki
Costo Materia Prima y Salsas		\$4.100	
Apertura de Bolsa	4%	\$4.271	
Prolijado y Limpieza	15%	\$5.025	
Cocción	30%	\$7.178	
Energía/ MO	8%	\$7.802	
Costo Preparación Pollo Teriyaki		\$7.802	\$5.400
Ahorro		-\$2.402	
% Ahorro Chef		31%	
Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Pouch			
Costos		Preparación Chef Pollo Mechado	Precio Venta Pouch Pollo Mechado
Costo Materia Prima		\$3.800	
Apertura de Bolsa	4%	\$3.958	
Prolijado y Limpieza	15%	\$4.657	
Cocción	33%	\$6.951	
Desmechado / Energía/ MO	8%	\$7.555	
Costo Preparación Pollo Mechado		\$7.555	\$5.300
Ahorro		-\$2.255	
% Ahorro Chef		30%	

Costos		Preparación Chef Cerdo Mechado	Precio Venta Pouch Cerdo Mechado
Costo Materia Prima y Salsas		\$3.500	
Apertura de Bolsa	4%	\$3.646	
Prolijado y Limpieza	30%	\$5.208	
Cocción	40%	\$8.681	
Desmechado / Energía/ MO	8%	\$9.435	
Costo Preparación Cerdo Mellado		\$9.435	\$5.400
Ahorro		\$4.035	
% Ahorro Chef		43%	
Costos		Preparación Chef Base Pino	Precio Venta Pouch Base de Pino
Costo Materia Prima y Insumos		\$5.500	
Apertura de Bolsa	4%	\$5.729	
Prolijado y Limpieza	24%	\$7.538	
Cocción	45%	\$13.706	
Desmechado / Energía/ MO	8%	\$14.898	
Costo Preparación Base Pino		\$14.898	\$9.250
Ahorro		-\$5.648	
% Ahorro Chef		38%	
Costos		Preparación Chef Ají gallina Pouch	Precio Venta Pouch Ají de gallina
Costo Materia Prima y Salsas		\$4.100	
Apertura de Bolsa	4%	\$4.271	
Prolijado y Limpieza	15%	\$5.025	
Cocción	33%	\$7.499	
Desmechado / Energía/ MO	8%	\$8.151	
Costo Preparación Ají gallina		\$8.151	\$5.400
Ahorro		-\$2.751	
% Ahorro Chef		34%	
Promedio Ahorro	36%		

Anexo 25: Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Cocidos Quinta Gama.

Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Cocidos Quinta Gama			
Costos		Preparación Pechugas Saborizadas KG	Precio Venta Pechugas Cocidas Saborizadas KG
Costo Materia Prima		\$4.100	
Apertura de Bolsa	3%	\$4.227	
Prolijado y Limpieza	10%	\$4.696	
Cocción	30%	\$6.709	
Energía/ MO	8%	\$7.293	
Costo Preparación		\$7.293	\$4.350
Ahorro		-\$2.943	
% Ahorro Chef		40%	
Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Cocidos Quinta Gama			
Costos		Preparación Chef Lomitos Cocidos KG	Precio Venta Lomitos Cocidos Saborizados KG
Costo Materia Prima		\$3.300	
Apertura de Bolsa	3%	\$3.402	
Prolijado y Limpieza	15%	\$4.002	
Cocción	30%	\$5.718	
Energía/ MO	8%	\$6.215	
Costo Preparación		\$6.215	\$4.100
Ahorro		-\$2.115	
% Ahorro Chef		34%	
Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Cocidos Quinta Gama			
Costos		Preparación Chef costillitas Cocidas baby back ribs	Precio Venta costillitas Cocidas baby back ribs KG
Costo Materia Prima y Salsas		\$5.500	
Apertura de Bolsa	3%	\$5.670	
Prolijado y Limpieza	10%	\$6.300	
Cocción	30%	\$9.000	
Energía/ MO	8%	\$9.783	
Costo Preparación		\$9.783	\$6.650
Ahorro		\$3.133	
% Ahorro Chef		32%	
Promedio Ahorro		35%	

Anexo 26: Número de empresas y mercado food service a nivel nacional en año 2020 segmentado por regiones.

Número empresas servicio Food Service - HORECA Año 2020	Servicio comidas y platos preparados envasados		Servicio restaurantes y móvil de comidas		Servicios de banquetería y Catering		Servicio de comidas industrial por encargo		Total general	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
<b>Región</b>										
Metropolitana de Santiago	283	47%	14.662	34%	3.192	41%	3.750	40%	21.887	36%
Valparaíso	53	9%	4.896	11%	735	10%	775	8%	6.459	11%
Biobío	41	7%	3.741	9%	634	8%	663	7%	5.079	8%
Maule	29	5%	2.988	7%	416	5%	665	7%	4.098	7%
Los Lagos	48	8%	2.432	6%	435	6%	485	5%	3.400	6%
Araucanía	24	4%	2.417	6%	427	6%	332	4%	3.200	5%
Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	26	4%	2.406	6%	283	4%	368	4%	3.083	5%
Coquimbo	14	2%	2.253	5%	361	5%	369	4%	2.997	5%
Antofagasta	15	2%	1.674	4%	263	3%	465	5%	2.417	4%
Ñuble	5	1%	1.435	3%	142	2%	226	2%	1.808	3%
Tarapacá	20	3%	1.129	3%	218	3%	243	3%	1.610	3%
Los Ríos	14	2%	1.045	2%	171	2%	335	4%	1.565	3%
Atacama	2	0%	870	2%	154	2%	325	3%	1.351	2%
Arica y Parinacota	6	1%	754	2%	99	1%	198	2%	1.057	2%
Magallanes y de la Antártica Chilena	15	2%	469	1%	103	1%	126	1%	713	1%
Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	13	2%	413	1%	93	1%	62	1%	581	1%
Sin Información		0%		0%		0%	1	0%	1	0%
<b>Total general</b>	<b>608</b>	<b>100%</b>	<b>43.584</b>	<b>100%</b>	<b>7.726</b>	<b>100%</b>	<b>9.388</b>	<b>100%</b>	<b>61.306</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con información pública disponible en sitio Servicio de Impuestos Internos SII Chile.

Es así, como inicialmente nos focalizaríamos en la región del Bío Bío con su 8% de participación a nivel nacional, que son 5.079 potenciales clientes, donde un posible primer escalamiento de nuestro proyecto, solo como una estimación y prueba de nuestra capacidad de cubrir con buena logística plazas cercanas y en un horizonte de 6 meses, iniciaríamos la expansión a la región del Ñuble que registra un 3%, Maule con un 7% y Araucanía con un 5%, que en su conjunto representan el 23 % del total, para en un segundo escalamiento llegar a región Metropolitana y Valparaíso, llegando con esto a un potencial de 69% del total del mercado disponible, según la posible demanda vista en 2020 en el mercado del food service nacional que podremos cubrir según la capacidad de nuestra planta que desarrollaremos en capítulos posteriores.

Anexo 27: Fortalezas y Debilidades de Empresas comparables con Tubul S.A

Empresa	Fortalezas	Debilidades
Aliservice	Marca Posicionada / Capacidad de Inversión/ Posee Planta/ Posee Empresas relacionadas al Rubro gastronómico/ logística y Transporte con cobertura nacional/Poder de negociación proveedores y Clientes	Burocracia en sus procesos administrativos/ Capacidad de Producción limitada/Poca experiencia en administración plantas productivas/Pocos Clientes Productos cárnicos
Daff	Potente Imagen de Marca / Capacidad de Inversión/ Posee Planta/ Oferta de Productos Variado/ Ventas en Plataformas electrónicas e Ecommerce/ Certificaciones Internacionales y Nacionales de Calidad/Tecnología de Punta	No posee distribución directa local/Poco poder de negociación proveedores de MP Y Clientes
Avesa	Marca Posicionada/ Variado desarrollo de productos/Posee Empresas relacionadas al Rubro gastronómico/ Capacidad Productiva disponible/ Certificaciones Internacionales/Tecnología de punta	No posee distribución directa local/Poco poder de negociación proveedores de MP/Tiene Pocos Clientes
Tubul S. A	Única Planta productora de productos cárnicos con tecnología para elaborar proteínas en envases flexibles poch ubicada en la Zona Sur de Chile /Posee Certificaciones Calidad: HACCP y IFS	Pocos Clientes Mercado Local/Debilidad Imagen de Marca, solo vende con marcas a terceros/No posee integración hacia atrás para controlar la cadena de abastecimiento MP /No posee distribución directa local de abastecimiento de MP/Nula Actividad en MKT.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en entrevistas realizadas en el desarrollo de la Idea de negocios.

Anexo 28: Resumen fortalezas y Debilidades de Competidores.

<b>Clasificación</b>	<b>Competidor</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Actuales Empresas Quinta Gama	Aliservice/Vida Estable / Daff	Tecnología de Punta/Certificaciones de Calidad/Recursos Financieros/Capacidad de	Demasiada Burocracia en sus procesos/Costos Altos Compra de Materia Prima en comparación a importadores directo/Dificultades
Importadores Directos	Comercializadora Interandina S,A , Global Protein , Mafrig Chile S.A , Comercial Diser S.A , Soc. Comercializadora del Sur, Frigorífico Temuco , Frigorífico Osorno , Agrosuper Carnes	Mejores Precios / Cobertura a nivel nacional	Precios Minimos de Compra/ nivel de Fidelización Minimo
Productores Locales	Agrosuper, Aristía, Pon Pollo, Coexca	Buena Infraestructura y Tecnología/Buena Imgen de Marca/Estabilidad Finaciera/Innovación productos/Cobertura nacional/Amplio Mix de Productos/Precios competitivos/Extensa	Enfocados basicamente en la Proteina de Pollo y Cerdo , casi nula participación proteina de Vacuno/Enfocados basicamente en las exportaciones

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 29: Análisis Interno y Externo de la Empresa (FODA)

### Análisis Interno

Fortalezas	Debilidades
Empresa reconocida a Nivel Nacional e Internacional por la calidad de sus productos	Demasiada concentración de Ventas en el mercado de Exportación (productos del mar)
Experiencia en el Rubro de Conservas	No posee distribución directa local
Posee Certificaciones Calidad: HACCP y IFS	Escaso poder de negociación con proveedores: MP e Insumos
Políticas de Gestion Calidad	Escaso poder de negociación con clientes
Líneas Separadas de Producción: Planta de Productos Cárnicos /Plantas de Productos Pesqueros	No posee integración hacia atrás para controlar la cadena de abastecimiento de MP
Capacidad de producción disponible para aumentar el volumen en productos cárnicos y pesqueros	Debilidad Imagen de Marca, solo vende con marcas a terceros
Cámara de Congelación con capacidad de almacenamiento Adecuada	Pocos Clientes Mercado Local
Única Planta productora de productos cárnicos con tecnología para elaborar proteínas en envases flexibles Pouch ubicada en la Zona Sur de Chile	Falta de mecanización, tecnología e infraestructura en planta, y una deficiente gestión de mantenimiento de los equipos

### Análisis Externo

Oportunidades	Amenazas
Industria Carnica en Constante Crecimiento	Incremento Competencia en el Mercado
Canal Horeca en Contante Crecimiento	Crisis Sanitarias, Exposición a pestes , Enfermedades (Problemas Abastecimiento MP)
Mercado Exportación productos Carnicos quinta Gama	Incremento de productos sustitutos
Aumentar Oferta de Productos Carnicos Quinta Gama	Fluctuación Tipo Cambio
Desarrollo de Nuevas tecnologías	Encarecimiento Insumos Importados

Anexo 30: Empresas y asociaciones gremiales en mercado food service Chile.

Nombre	Descripción	Web
ACHIGA	Asociación Chilena de Gastronomía	<a href="http://www.achiga.cl">www.achiga.cl</a>
HOTELEROS DE CHILE A.G	Asociación Gremial de Empresarios Hoteleros de Chile	<a href="http://www.hoteleros.cl">www.hoteleros.cl</a>
CHILEALIMENTOS	Asociación de empresas de Alimentos de Chile	<a href="http://www.chilealimentos.cl">www.chilealimentos.cl</a>
CCS	Camara de Comercio de Santiago	<a href="http://www.ccs.cl">www.ccs.cl</a>
FEDETUR	Federación de Empresas de Turismo de Chile	<a href="http://www.fedetur.cl">www.fedetur.cl</a>
MINISTERIO DE AGRICULTURA	Ministerio de Agricultura de Chile	<a href="http://www.minagri.gob.cl">www.minagri.gob.cl</a>
MINISTERIO DE SALUD	Ministerio de Salud de Chile	<a href="http://www.minsal.cl">www.minsal.cl</a>
SERNATUR	Servicio Nacional de Turismo de Chile	<a href="http://www.sernatur.cl">www.sernatur.cl</a>
ODEPA	Oficina de Estudios y Políticas Agrarias	<a href="http://www.odepa.cl">www.odepa.cl</a>
ACHIPIA	Agencia Chilena para la Calidad e Inocuidad Alimentaria	<a href="http://www.achipia.cl">www.achipia.cl</a>
SAG	Servicio Agrícola y Ganadero	<a href="http://www.sag.cl">www.sag.cl</a>
CNC	Camara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile	<a href="http://www.cnc.cl">www.cnc.cl</a>

Fuente: Elaboración propia con información de investigación.

## Anexo 31: Análisis modelo CANVAS.

Key Partners (Socios Claves)	Key Activities (Actividades claves)	Value Propositions (Propuesta de Valor)	Customer Relationships (Relación con los clientes)	Customer Segments (Segmento de los clientes)
<p>Empresas productoras, comercializadoras, y distribuidoras Nacionales, e Importadoras de materia Prima (Proteínas: Vacuno, Pollo, Cerdo)</p> <p>Empresas de transportes con cobertura nacional especialistas en mantener la cadena de frío</p> <p>Proveedores de insumos necesarios para la producción de Proteínas Cárricas de Quinta Gama.</p> <p>Proveedores de Equipos, encargados también de su mantención preventiva y correctiva</p> <p>Empresas Distribuidoras del Canal Horeca y Food Service con Cobertura nacional, encargadas de la distribución Indirecta.</p> <p>Los recursos claves que adquiriremos de nuestros clientes será el aprendizaje y conocimiento del negocio, con el fin satisfacer sus necesidades no cubiertas y ofrecer servicios ajustándolos a los reales requerimientos de nuestros clientes.</p> <p>Empresas de outsourcing de personal en la eventualidad de que se necesite.</p> <p>Planta de Conservas de pescados y Mariscos perteneciente al grupo de la Empresa: Tubul S.A, quién le prestará asistencia en la medida que pueda y con la cual comparte las mismas instalaciones</p> <p>Asociaciones gremiales con empresas procesadoras de Alimentos.</p>	<p>Elaborar productos Cárricos de Quinta Gama de <b>Calidad</b>, cumpliendo con las expectativas de los Clientes y acorde con el reglamento Sanitario de Alimentos.</p> <p>Asegurar el <b>abastecimiento de Materia Prima e insumos</b>.</p> <p>Búsqueda de <b>proveedores de Calidad</b></p> <p>Tener <b>Cobertura de distribución Nacional para la Venta</b>.</p> <p>Ejecución periódica de <b>programas de Mantención de infraestructura y equipos</b>.</p> <p><b>Investigación y desarrollo</b> de productos.</p> <p><b>Promoción y Publicidad</b>.</p> <p><b>Certificaciones Vigentes:</b> Ejemplos HACCP, IFS, BRC.</p> <p><b>Capacitación</b> Continua de personal de planta</p>	<p>Abastecer al canal Horeca y food service con productos cárricos de calidad, preparados, listos para consumir, garantizando su abastecimiento a través de una entrega oportuna, expedita en los tiempos y lugares que el cliente lo necesite, a un precio competitivo</p>	<p>1.- La relación con los Clientes de Carácter Comercial y estratégico, será atención <b>personalizada</b>, la cual es liderada por el Sub Gerente Comercial y asistida por el Gerente General.</p> <p>Para temas de Carácter de producción y Calidad el interlocutor de la empresa es Jefe de Planta (Producción) y el jefe de aseguramiento de Calidad (Calidad)</p>	<p>Hoteles, Restaurantes, cadenas de restaurantes, empresas de catering, casinos de empresas, casinos institucionales, restaurantes de comida rápida de todo Chile.</p> <p>Distribuidores nacionales con cobertura nacional especializados en el canal Horeca.</p> <p>Usuarios Chef, administradores de restaurantes, Clientes a Restaurantes, Clientes empresas de catering, trabajadores de empresas, Beneficiarios programa de Alimentación escolar (PAE), Clientes de restaurantes de comida rápida, clientes de restaurantes de comida rápida de todo Chile.</p> <p>Usuarios Compradores de Restaurantes, cadenas de restaurantes, empresas de catering, casinos de empresas, casinos institucionales, restaurantes de comida rápida de todo Chile</p>
	<p><b>Key Resources (Recursos claves)</b></p> <p>Los recursos claves para nuestra propuesta son:</p> <p><b>Humanos:</b></p> <p><b>Operarios:</b> de preferencia personal con experiencia en la elaboración de productos cárricos, sin embargo, también existe la opción de contratar personal sin experiencia (Se capacitarán)</p> <p><b>Jefe de Planta</b></p> <p><b>Jefe de Producción</b> Supervisores de producción y calidad La <b>Administración</b> se canalizará a nivel de compañía.</p> <p><b>Físicos:</b> infraestructura, Maquinarias, equipos</p> <p><b>Intelectuales:</b> Se debe constantemente estar buscando nuevas tecnologías, orientada al desarrollo de nuevos productos</p> <p><b>Económicos:</b></p> <p>Cabe destacar que la operación de producción de proteínas Cames de quinta Gama, se ejecutará en las Instalaciones de "TUBUL S.A", la que además de contar con una planta para la fabricación de Conservas de Pescados y Mariscos, cuenta con una planta destinada a la producción de Productos Cárricos congelados y Pouch. Se necesita Capital de trabajo, para iniciar el proceso de productivo, principalmente para la adquisición de Materia Prima, Insumos y la adquisición de un "Cocedor"</p>		<p><b>Channels (Canales comunicación)</b></p> <p>La Propuesta del Valor a los Clientes se comunicará de la siguiente manera: <b>Internet</b> (Páginas Web, Demostraciones en Live Streaming), Revistas especializadas, Alianzas con influencer gastronómicos <b>Relaciones públicas, Vendedores técnicos, Presencia en Ferias Profesionales de Alimentación Nacionales, Envío Muestras potenciales Clientes, MKT Directo</b></p>	
<p><b>Cost Structure (Estructura de costos)</b></p> <p>Los costos más relevantes son los siguientes:</p> <p><b>COSTOS FIJOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos de Mantención, infraestructura Luz, Agua</li> <li>- Remuneraciones al Personal</li> </ul> <p><b>COSTOS VARIABLES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materia Prima:</li> <li>- Insumos</li> <li>MOD ,Gastos Congelación</li> </ul>	<p><b>Revenue Streams (Fuentes de ingreso)</b></p> <p>El precio que están dispuesto a pagar los clientes es el necesario que le permita obtener el Margen de rentabilidad por el cual trabajan (Para el caso de las distribuidoras el Margen varía entre un 15% / 20%), y a la vez que los proveedores le aseguren abastecimiento y entrega en forma oportuna.</p> <p>Para el caso del Canal Directo el precio que los clientes están dispuestos a Pagar también va condicionado al nivel de rentabilidad de lo que el cliente espera del Negocio (los cuales son superiores al Canal Indirecto) y de igual forma que el proveedor le garantice abastecimiento y entrega oportuna.</p> <p>Por la volatilidad del precio de la Materia Prima, la Oferta de Precios se tendrá que revisar e informar al cliente constante, aún más cuando existan aumentos considerables en la materia prima</p> <p>Métodos de pago: transferencia bancaria, con crédito a 30, 60 días dependiendo del Cliente (Canal Directo e Indirecto)</p> <p><b>Inicialmente</b>, las fuentes de ingresos están representadas por lo siguiente: Canal Indirecto: 70%, Canal Directo: 30%. Una vez consolidado el Negocio se espera que las Fuentes de Ingreso mayoritariamente estén representadas por el <b>Canal Directo</b>, con el objeto de no tener tanta dependencia del Canal Indirecto (distribuidoras) y mejorar los Márgenes de rentabilidad</p>			

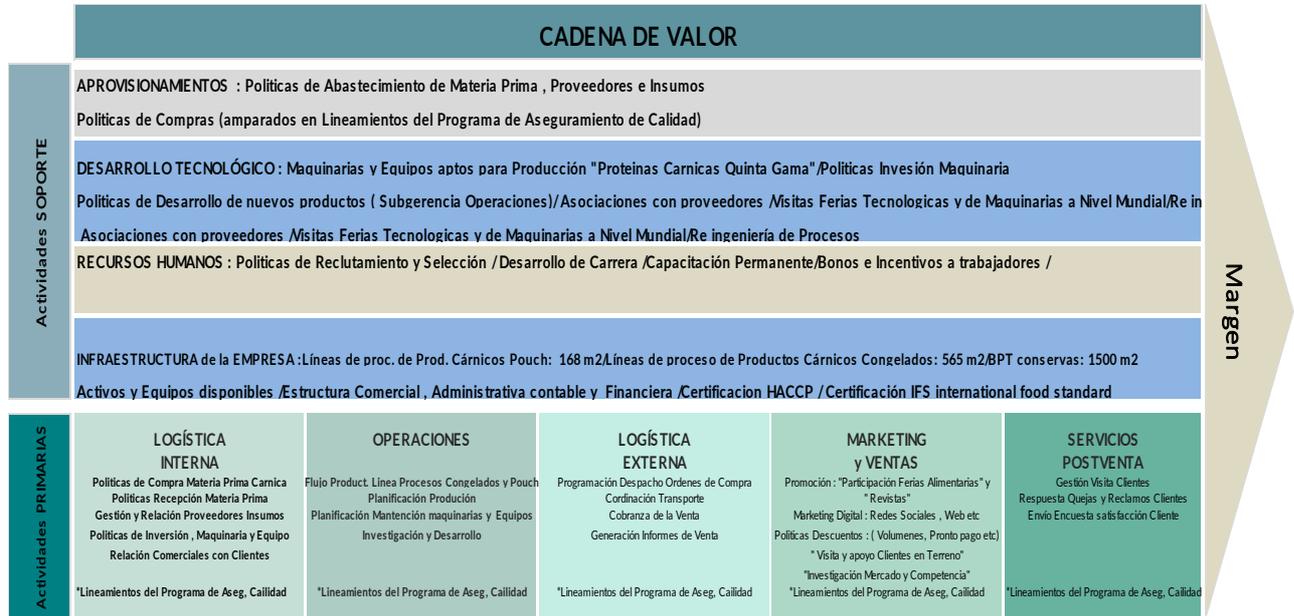
Anexo 32: Estado de resultado proyectado en los primeros 36 meses.

Periodo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Volumen de ventas</b>		1000	1500	1500	2000	2000	2500	2500	3000	4000	5000	5000	6000
Ingresos por ventas		66.050.000	99.075.000	99.075.000	132.100.000	132.100.000	165.125.000	165.125.000	198.150.000	264.200.000	330.250.000	363.275.000	396.300.000
Costos Variables		48.801.000	73.201.500	73.201.500	97.602.000	97.602.000	122.002.500	122.002.500	146.403.000	195.204.000	244.005.000	268.406.500	292.808.000
<b>Margen de Contribución</b>		17.249.000	25.873.500	25.873.500	34.498.000	34.498.000	43.122.500	43.122.500	51.747.000	68.996.000	86.245.000	94.869.500	103.494.000
Costos Fabr. Fijos		40.192.633	40.192.633	40.192.633	40.192.633	40.192.633	40.192.633	40.192.633	40.192.633	40.192.633	40.192.633	40.192.633	40.192.633
<b>Margen Operacional</b>		-22.943.633	-14.319.133	-14.319.133	-5.694.633	-5.694.633	-5.694.633	-5.694.633	-5.694.633	-5.694.633	-5.694.633	-5.694.633	-5.694.633
Comisiones por venta		240.000	360.000	360.000	480.000	480.000	600.000	600.000	720.000	960.000	1.200.000	1.200.000	1.440.000
MKT y otros GAV		5.503.333	5.503.333	5.503.333	5.503.333	5.503.333	5.503.333	5.503.333	5.503.333	5.503.333	5.503.333	5.503.333	5.503.333
Gastos Adm. MKT Y Venta		5.743.333	5.863.333	5.863.333	5.983.333	5.983.333	6.103.333	6.103.333	6.223.333	6.463.333	6.703.333	6.823.333	6.943.333
<b>Utilidad antes HDA/EBITDA</b>		-28.686.966	-20.182.466	-20.182.466	-11.677.966	-11.677.966	-11.677.966	-11.677.966	-11.677.966	-11.677.966	-11.677.966	-11.677.966	-11.677.966
Depreciación		4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667
<b>Utilidad antes II (EBIT)</b>		-32.853.633	-24.349.133	-24.349.133	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633
Interes													
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		-32.853.633	-24.349.133	-24.349.133	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633
Impuesto		-47.500.000	-8.470.481	-6.574.266	-6.574.266	-4.278.051	-4.278.051	-1.981.836	-1.981.836	314.379	4.906.809	9.499.239	11.726.454
Beneficio Tributario		-47.500.000	-56.370.481	-62.944.747	-69.519.012	-73.797.083	-78.075.114	-80.056.950	-82.038.785	-81.724.406	-81.410.027	-81.095.548	-80.781.169
<b>Utilidad Neta</b>		-32.853.633	-24.349.133	-24.349.133	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633	-15.844.633

Periodo	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>Volumen de ventas</b>	6000	6500	7000	7000	7500	7500	8000	9000	9000	9000	10000	12000
Ingresos por ventas	408.189.000	442.204.750	476.220.500	476.220.500	510.236.250	510.236.250	544.252.000	612.283.500	612.283.500	612.283.500	680.315.000	816.378.000
Costos Variables	292.806.000	317.206.500	341.607.000	341.607.000	366.007.500	366.007.500	390.408.000	439.209.000	439.209.000	439.209.000	488.010.000	585.612.000
<b>Margen de Contribución</b>	115.383.000	124.998.250	134.613.500	134.613.500	144.228.750	144.228.750	153.844.000	173.074.500	173.074.500	173.074.500	192.305.000	230.766.000
Costos Fabr. Fijos	48.231.159	48.231.159	48.231.159	48.231.159	48.231.159	48.231.159	48.231.159	48.231.159	48.231.159	48.231.159	48.231.159	48.231.159
<b>Margen Operacional</b>	67.151.841	76.767.091	86.382.341	86.382.341	95.997.591	95.997.591	105.612.841	124.843.341	124.843.341	124.843.341	144.073.841	182.534.841
Comisiones por venta	1.440.000	1.560.000	1.680.000	1.680.000	1.800.000	1.800.000	1.920.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.400.000	2.880.000
MKT y otros GAV	5.888.567	5.888.567	5.888.567	5.888.567	5.888.567	5.888.567	5.888.567	5.888.567	5.888.567	5.888.567	5.888.567	5.888.567
Gastos Adm. MKT Y Venta	7.328.567	7.448.567	7.568.567	7.568.567	7.688.567	7.688.567	7.808.567	8.048.567	8.048.567	8.048.567	8.288.567	8.768.567
<b>Utilidad antes HDA/EBITDA</b>	59.823.274	69.318.524	78.813.774	78.813.774	88.309.024	88.309.024	97.804.274	116.794.774	116.794.774	116.794.774	135.785.274	173.766.274
Depreciación	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667
<b>Utilidad antes II (EBIT)</b>	55.656.608	65.151.858	74.647.108	74.647.108	84.142.358	84.142.358	93.637.608	112.628.108	112.628.108	112.628.108	131.618.608	169.599.608
Interes												
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	55.656.608	65.151.858	74.647.108	74.647.108	84.142.358	84.142.358	93.637.608	112.628.108	112.628.108	112.628.108	131.618.608	169.599.608
Impuesto	15.027.284	17.591.002	20.154.719	20.154.719	22.718.437	22.718.437	25.282.154	30.409.589	30.409.589	30.409.589	35.537.024	45.791.894
Beneficio Tributario	-41.431.234	-26.403.950	-8.812.949	11.341.770								
<b>Utilidad Neta</b>	55.656.608	65.151.858	63.305.337	54.492.389	61.423.921	61.423.921	68.355.454	82.218.519	82.218.519	82.218.519	96.081.584	123.807.714

Periodo	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
<b>Volumen de ventas</b>	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000	125000
Ingresos por ventas	850.393.750	850.393.750	850.393.750	850.393.750	850.393.750	850.393.750	850.393.750	850.393.750	850.393.750	850.393.750	850.393.750	850.393.750
Costos Variables	628.312.875	628.312.875	628.312.875	628.312.875	628.312.875	628.312.875	628.312.875	628.312.875	628.312.875	628.312.875	628.312.875	628.312.875
<b>Margen de Contribución</b>	222.080.875	222.080.875	222.080.875	222.080.875	222.080.875	222.080.875	222.080.875	222.080.875	222.080.875	222.080.875	222.080.875	222.080.875
Costos Fabr. Fijos	57.877.391	57.877.391	57.877.391	57.877.391	57.877.391	57.877.391	57.877.391	57.877.391	57.877.391	57.877.391	57.877.391	57.877.391
<b>Margen Operacional</b>	164.203.484	164.203.484	164.203.484	164.203.484	164.203.484	164.203.484	164.203.484	164.203.484	164.203.484	164.203.484	164.203.484	164.203.484
Comisiones por venta	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
MKT y otros GAV	6.300.766	6.300.766	6.300.766	6.300.766	6.300.766	6.300.766	6.300.766	6.300.766	6.300.766	6.300.766	6.300.766	6.300.766
Gastos Adm. MKT Y Venta	9.300.766	9.300.766	9.300.766	9.300.766	9.300.766	9.300.766	9.300.766	9.300.766	9.300.766	9.300.766	9.300.766	9.300.766
<b>Utilidad antes HDA/EBITDA</b>	154.902.718	154.902.718	154.902.718	154.902.718	154.902.718	154.902.718	154.902.718	154.902.718	154.902.718	154.902.718	154.902.718	154.902.718
Depreciación	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667	4.166.667
<b>Utilidad antes II (EBIT)</b>	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051
Interes												
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051	150.736.051
Impuesto	40.698.734	40.698.734	40.698.734	40.698.734	40.698.734	40.698.734	40.698.734	40.698.734	40.698.734	40.698.734	40.698.734	40.698.734
Beneficio Tributario												
<b>Utilidad Neta</b>	110.037.317	110.037.317	110.037.317	110.037.317	110.037.317	110.037.317	110.037.317	110.037.317	110.037.317	110.037.317	110.037.317	110.037.317

Anexo 33: Cadena de Valor Idea de Negocios “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama” TUBUL S.A  
Fuente: Elaboración Propia.



Actividades Primarias

**Logística de Entrada:** una de las actividades primarias relevantes para este negocio, es la adquisición y recepción de materia prima cárnica, la cual debe seguir las directrices estipuladas en el programa de aseguramiento de "Tubul S.A", con la finalidad de garantizar la legalidad e inocuidad de la materia prima procesada. En lo que se refiere a relaciones de la empresa con proveedores de insumo, la línea de productos de quinta gama seguirá los lineamientos administrativos, de procesos, que actualmente maneja la compañía, es decir amparados en el programa de aseguramiento de calidad, y procesos administrativos internos. Las relaciones comerciales con los clientes, serán lideradas por la Sub Gerencia comercial de la compañía, y subrogadas por la Gerencia General.

**Operaciones:** esta actividad, es liderada por el Sub Gerente de Operaciones, el cual es el responsable de ejecutar el flujo operativo y productivo para la línea de "Proteínas Cárnicas de Quinta Gama", además de desarrollar la estrategia operacional, debe velar por la ejecución de los planes de mantenimiento tanto preventivos como correctivos de la planta.

**Logística Externa:** esta actividad, tiene relación, con establecer los lineamientos de la cadena de distribución que se establecieron tanto para el Canal directo como Canal Indirecto. En el ámbito logístico y para la entrega del producto, se generará una alianza estratégica con un operador logístico de cobertura nacional que se encargue de la distribución directa a las bodegas de los clientes tanto para el canal directo, como indirecto. En materia de Cobranza, el negocio de Proteínas Cárnicas de Quinta Gama", seguirá las actuales políticas de cobro que tiene la compañía, las cuales son: transferencia bancaria, con crédito a 30, 60 días dependiendo del Cliente. Por otra parte, la Sub Gerencia Comercial de la compañía, será responsable de la confección de informes de carácter comercial, tales como: Informes de Ventas (Mensuales, Semestrales, Anuales), Rentabilidad de productos, Rentabilidad de Clientes, entre otros.

**Marketing y Ventas:** estas actividades se relacionan con todas las gestiones que la empresa realizará para ejecutar el plan de marketing descrito en la estrategia de comunicación y ventas de la compañía entre las cuales destacan la incorporación de personal de venta (Vendedores Técnicos), presencia en Ferias profesionales de alimentación nacionales, envío de muestras a clientes potenciales, Marcar o Branding, relaciones públicas, desarrollo de página Web de Tubul S.A, demostraciones en Live Streaming (Alianza con Influencer gastronómico), revistas especializadas, entre otros,

**Servicio de Post Venta:** estas actividades, forman parte de la atención al cliente, las cuales involucran todas las acciones pensadas para mejorar la experiencia al cliente después de la compra y mantener una relación en el tiempo con el cliente. En este contexto destacan las encuestas de atención al cliente, las cuales deben ser tomadas por la Sub Gerencia Comercial al fin de año, gestión de visita a clientes con la finalidad de estrechar relaciones comerciales, respuesta inmediata a quejas y solicitudes de clientes, la cual forma parte de los lineamientos establecidos por el programa de aseguramiento de calidad de la compañía.

Anexo 34: Recursos y Capacidades disponibles TUBUL S.A.

Fuente: Elaboración Propia.

Número de trabajadores totales:	175 Trabajadores
Personal :	Administrativo y Jefatura(20) /Operarios (155)
Líneas de proceso de Productos Cárnicos Pouch	6.080 Kilos Diarios / Turno 8 Hrs.
Líneas de proceso de Productos Cárnicos Congelados	5.355 Kilos Diarios / Turno 8 Hrs.
Certificaciones Vigentes:	HACCP/IFS international food standard,
Líneas de proceso de Productos Cárnicos Pouch:	168 m2
Líneas de proceso de Productos Cárnicos Congelados:	565 m2
Bodegas almacenamiento productos terminados conservas:	1500 m2

Proyecto: "Proteínas Carnicas Quinta Gama"

Cantidad	Activos y Equipos disponibles	Capacidad /toneladas por Turno
1	Camara Almacenamiento Materia Prima	50 Toneladas
1	Camara Almacenamiento Producto Terminado Congelado	96 Toneladas
1	Bodega Almacenamiento Producto Terminado en Conserva	300 Toneladas
1	Tunel de Congelación	176 Toneladas/ Mes
1	Laminadora	176 Toneladas / Mes
1	Inyectora	220 Toneladas / Mes
1	Tumblers	110 Toneladas / Mes
2	Cubeteadoras	187 Toneladas / Mes
1	Embutidora	176 Toneladas / Mes
4	Selladoras	176 Toneladas / Mes
1	Selladora Opción Admosfera modificada	176 Toneladas / Mes
1	Autoclave	133,76 Toneladas/Mes
1	Secadora Envases	193,6 Toneladas/Mes

Anexo 35: Puntos Críticos de Control PCC: Proteínas Cárnicas Quinta Gama "TUBUL S.A"

Fuente: Elaboración Propia.

TUBUL S.A	
PUNTOS CRITICOS DE CONTROL PPC	DESCRIPCIÓN
RECEPCION MATERIA PRIMA	La materia prima (cortes de bovino, porcino, y/o aves) es recibida cruda en estado refrigerado y/o congelado, despostada para ser desgrasada y cortada en planta o bien procesada (trozada, picada o molida) y marinada según el producto a preparar. En la recepción la temperatura del producto refrigerado debe ser igual o inferior a 7° C para vacuno y cerdo, y 4° C para aves, e igual o inferior a -15° C para el producto congelado/El transporte de la materia prima debe ser efectuado en camiones isotérmicos con resolución sanitaria y con sistema de refrigeración que mantenga la temperatura del producto durante su traslado. Al momento de recibir en planta se debe verificar la condición en que se efectuó el transporte (hermeticidad y limpieza del camión), la adecuada rotulación y la estiba de cajas. Al momento de su recepción, toda la materia prima es sometida a un examen físico-organoléptico para determinar su frescura. La materia prima debe tener toda la documentación de origen requerida
PESAJE Y ENVASADO	La carne es pesada en bolos de acero inoxidable de acuerdo a la ficha de cada producto y cuidando no exceder el límite crítico de peso máximo de llenado establecido en su respectivo proceso térmico. Posteriormente la carne es introducida al interior de los envases flexibles (bolsas pouch), lo cual se realiza manualmente utilizando embudos de acero inoxidable de boca ancha que ayudan a prevenir el contacto directo de la carne con el borde interior del envase donde se produce el sello. El producto es envasado en crudo sin adición de líquido de cobertura. El líquido presente en el producto final corresponderá al jugo propio de la carne liberado durante el proceso térmico
SELLADO AL VACIO	Los envases son sellados en máquina selladora al vacío, la cual extrae el aire interior y genera un sello por fusión en forma simultánea. Los parámetros del equipo deberán ser ajustados para obtener un aire residual al interior del envase de máximo 20cc.
ESTERILIZADO	En esta etapa se aplica el proceso térmico de esterilización comercial en autoclave que trabaja con sobrepresión con una mezcla de vapor/aire. El tratamiento térmico es realizado de acuerdo a tiempos y temperaturas predeterminadas para cada producto y tipo de envase
DETENCION DE METALES	El producto ya envasado y sellado es pasado por equipo detector de metales para asegurarse la ausencia de trozos de metal en su interior.
EMPAQUE	El producto será empacado en cajas de cartón. Se colocará una etiqueta exterior en la caja de cartón CON Información relacionada al Reglamento Sanitario de los Alimentos e Información de trazabilidad.

Anexo 36: Formato Cierre de Negocio "TUBUL S.A".

Fuente: Cierre de Negocio" TUBUL S.A"

**CIERRE DE NEGOCIO**

N° OPERACION	<b>VN-04/21 A</b>	N° OP ANTERIOR	NO HAY	FECHA	<b>09.08.2021</b>
CLIENTE	<b>BIDFOOD CHILE S.A.</b>				
CONTACTO	Andrea Solorzano	FONO	+56975501607	FAX	
FECHA EMBARQUE	02.09..2021	DESTINO	LO ECHEVERS, N° 550,ED.1. QUILICUARA, SANTIAGO FO 22599 4444		
FORMA DE PAGO	CARTA CREDITO:	COBRANZA BANCARIA:	COBRANZA SIMPLE :	FACTURA	
CONDICION PAGO	30 Días	CONDICION DE VENTA (FOB / CYF / CIF) :			
BANCO					
VENDEDOR	TUBUL S.A	CERTIFICADO PAC	SI :	NO	
OTROS DOCUMENTOS					
COMISION INTERNA	---				
COMISION EXTERNA	---				

N°	PRODUCTO	ENVASE	Peso Drenado	CANTIDAD (CAJAS)	PRECIO + I (\$/CAJA)
1	MECHADA POUCH	10 x 1000 Gr Neto POUCH	690 Gr	720.-	\$19.40
			<b>TOTAL</b>	<b>720.-</b>	<b>\$13.968.0</b>

**EMPAQUE:**

CAJA IMPRESA : SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	ETIQUETA CAJA: IGUAL TARRO : <input checked="" type="checkbox"/>	AMBOS LADOS : SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>
CLAVE : SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	COMPUTACION : <input checked="" type="checkbox"/>	PALLETIZADO: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>
CALIBRE : SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	SIN ETIQUETA : <input type="checkbox"/>	
ETIQUETA: <input checked="" type="checkbox"/> ESTUCHE: <input type="checkbox"/>	MARCA: DEYCO	

**OBSERVACIONES :**

PESO DRENADO: 690g / PESO NETO: 1000g

**Producto fabricado de igual forma a la muestra enviada y aprobada por el cliente.**

OP CONFIRMADA POR : Nelson Estrada

Anexo 37: Instrucción de Empaque "TUBUL S.A".

Fuente: Instructivo de Empaque "TUBUL S.A"

### INSTRUCCIÓN DE EMPAQUE

N° OPERACION	<b>VN-04/21 A</b>	N° OP ANTERIOR	NO HAY	FECHA	<b>09.08.2021</b>
CLIENTE	<b>BIDFOOD CHILE S.A.</b>				
FECHA EMBARQUE	02.09..2021	DESTINO	LO ECHEVERS, N° 550,ED.1. QUILICUARA, SANTIAGO FO 22599 4444		
VENDEDOR	TUBUL S.A	CERTIFICADO PAC	SI :		NO
OTROS DOCUMENTOS					

N°	PRODUCTO	ENVASE	Peso Drenado	CANTIDAD (CAJAS)
1	MECHADA POUCH	10 x 1000 Gr Neto POUCH	690 Gr	720.-
			<b>TOTAL</b>	<b>720.-</b>

EMPAQUE:

CAJA IMPRESA : SI  NO

CLAVE : SI  NO

CALIBRE : SI  NO

ETIQUETA:  ESTUCHE:

ETIQUETA CAJA: IGUAL TARRO :

COMPUTACION :

SIN ETIQUETA :

AMBOS LADOS : SI  NO

PALLETIZADO: SI  NO

MARCA: DEYCO

OBSERVACIONES :

PESO DRENADO: 690g / PESO NETO: 1000 g

**Producto fabricado de igual forma a la muestra enviada y aprobada por el cliente.**

OP CONFIRMADA POR : Nelson Estrada

Anexo 38: Encuesta Satisfacción Cliente “TUBUL S.A”.

Fuente: Encuesta Satisfacción Cliente “TUBUL S.A

Estimado Cliente / *Dear Customer:*

Nuestro Sistema de Gestión de Calidad incorpora una encuesta que anualmente debe ser aplicada a nuestros clientes con el fin de conocer su opinión e inquietudes acerca de nuestros productos y servicio. La evaluación de esta información nos permitirá identificar donde debemos concentrar nuestros esfuerzos en mejorar nuestros procesos, con el fin de entregar a Uds. productos que cumplan con sus requerimientos y expectativas. *Our Quality Management System incorporates an annual questionnaire that should be applied to our clients in order to know their opinion and concerns regarding our products and service. This information will help us to identify where we should concentrate our efforts in order to offer products that can meet your expectations.*

Ciente / <i>Customer</i>	
Respondida por / <i>Answered by</i>	
Cargo / <i>Position</i>	
Fecha / <i>Date</i>	

Califique las siguientes preguntas según su grado de satisfacción como cliente:

*Answer the following questions according to your degree of satisfaction as a client:*

		1	2	3	4	5
1	La calidad de los productos enviados cumplió con sus expectativas. <i>The quality of the products received met your expectations</i>					
2	La mercadería llegó en buenas condiciones. <i>The product arrived in good condition</i>					
3	Como evalúa la calidad del empaque (estuche, etiquetas, cajas de cartón). <i>Evaluate the presentation of the package (carton box, labels, carton cases)</i>					
4	La documentación de embarque le llegó a tiempo? <i>The shipping documentation arrived on time?</i>					
5	La documentación de embarque llegó ordenada y clara? <i>The shipping documentation arrived orderly and clear?.</i>					
6	Plazo de entrega de los productos. <i>Delivery time from your order.</i>					
7	Se cumplió con el despacho de todo lo solicitado por Ud. (cantidad, variedad). <i>You have received all that you requested in your purchase order (quantity, variety)</i>					
8	Como fue el nivel de reclamo de sus clientes en relación a nuestros productos? <i>As was the level of complains from your customers in relation to our products?</i>					
9	Sus consultas o reclamos fueron respondidas y en un tiempo razonable. <i>Your inquiries or complaints were answered, and in reasonable time.</i>					

**Calificación / *Qualification:***

1=Muy malo;      2=Malo;      3=Aceptable;      4=Bueno;      5=Muy Bueno  
 1=Very poor;      2=Poor;      3=Fair;      4=Good;      5=Very Good

Observaciones o sugerencias/ *Comments or suggestions:*

--

**Firma Cliente**

Anexo 39: CV Freddy Rivera Del Pino.

## RESUME

Complete name: Freddy Elias Rivera Pino  
Degree: Industrial Civil Engineer  
Age: 41 Years Old  
RUT: 14.211.474-7.  
Address: Chillan, Chile.  
Nationality: Chilean.  
Email: freddy.rivera@arauco.com  
Cell phone number: +56-9-61494657  
Languages: Spanish and English.

Targets: To manage high-performance teams, big projects, and big teams, aligned with company's strategic vision and mission.

---

### ACADEMIC BACKGROUND

Higher Education (2022): (Studying final classes)

"MBA – Master of business and administration," UNIVERSITY OF CHILE.

Higher Education (2014):

"Diploma in project management," PONTIFICIA UNIVERSITY CATHOLIC OF CHILE.

Higher Education (2010 - 2011):

" Industrial Civil Engineering ", UNIVERSITY CENTRAL OF CHILE.  
Bachelor of Science in Engineering.

Higher Education (2000 - 2004):

" Electronic Engineering ", UNIVERSITY OF BIO BIO.

High school (1996 - 1999):

" Electronic Instruments Technician " HIGH TECH CENTER:" CEAT "

---

## WORK HISTORY

June 2015 – to date:           MADERAS ARAUCO S.A.  
  NUEVA ALDEA PLYWOOD MILL

Maintenance Manager: Management maintenance team with ninety-five people in charge on Plywood mill and budget management over MMUS\$9 per year, asset value about MMUS\$250.

April 2014 – May 2015:        PANELES ARAUCO S.A.  
  NUEVA ALDEA PLYWOOD MILL

Maintenance planning and reliability Chief: Management of Plywood mill's maintenance assets with 350.000 m<sup>3</sup>/year production volume, power boiler with 240 Tons / Hour steam capacity, 30 MW / H condensation turbo generator and 10 MW / H Diesel turbine generator, budget management over MMUS\$15 per year, asset value about MMUS\$200.

January 2012 – March 2014:    PANELES ARAUCO S.A.  
  NUEVA ALDEA PLYWOOD MILL

Mill construction planning Chief: Reporting to project manager, controlling risks, schedule, and costs in coordination the strategic guidelines, ensuring delivery and fulfillment of commitments in the different engineering stages, purchasing - procurement of major equipment and BOP, application permits, civil works, erection, construction, and assembly, to ensure on Time targets, Budget and Quality. Project's investment over MMUS\$ 180. - .

May 2010 - December 2011:    PANELES ARAUCO S.A.  
  NUEVA ALDEA PLYWOOD MILL

Maintenance planning and reliability Chief: Management of Plywood mill's maintenance assets with 450.000 m<sup>3</sup>/year production volume, power boiler with 240 Tons / Hour steam capacity, 30 MW / H condensation turbine generator of and 10 MW / H Diesel turbine generator, budget management over MMUS\$ 10 per year.

January 2008 - April 2010:           PANELES ARAUCO S.A.  
  TRUPAN CHOLGUAN MILL

Maintenance electromechanical planner supervisor: Ensuring business continuity at the lowest cost intervention in monthly and annual shutdown for MDF I and MDF II lines, with 550 m<sup>3</sup> / day production volume and 1250 m<sup>3</sup> / day correspondingly; Overhaul for 50,000 operation hours of 30 MW / H turbine generator and 180 tons of steam/hour Boiler; generation of cost, availability and reliability production lines , key performance indicators reports for maintenance management; coordinator for operations and maintenance team, budget management over MMUS\$ 5,6 per year.

May 2004 - December 2007:        PANELES ARAUCO S.A.  
  TRUPAN CHOLGUAN MILL

Project Chief : Leading improvement projects with multidisciplinary teams, reaching projects goals such as: System real-time information, conceptual and detail engineering of EDAC to 66 Kv and 220 Kv lines with excellent implementation results; analytical measurement variables download using telemetry by Profibus DP communication protocol; control and measurement consistency online at hard Board Mill; power and control projects for effluent line and modification of piping systems change, installation of pumps, conveyors, variable speed control process , air conditioning systems, laying of overhead distribution power lines, civil works, project portfolio management over MMUS\$ 5,2 per year.

---

**SOFTWARE SKILLS:**

Microsoft Office. (Advanced)  
Microsoft Project. (Advanced)  
SAP MM and PM Modules. (Advanced)  
ACAD (User).

---

**COURSES:**

Negotiation at Harvard style.  
Evaluation and monitoring of investment projects.  
Reliability centered maintenance (RCM).  
Efficient use of energy in maintenance of physical assets.  
Implementing ISO 14001 and OHSAS 18001.  
Configuration Variable Frequency.  
Analytical Measurements.  
Operational Excellence.  
Generation and CDM carbon credit sale.  
Motivation for production.  
Emotional Intelligence.  
Metrology.  
Andragogy.  
Behavioral Observer.  
Leadership.  
Vibration Analysis Level I, ISO 18436-2.  
SAP PM, Basic, Intermediate and Advanced.  
Maintenance Planning and scheduling in SAP.  
Project Work Planning and Scheduling. Root Cause Analysis.  
Civil, criminal, and administrative liability against occupational accidents and diseases.

---

**SPECIFIC KNOWLEDGE:**

Project Management.  
Maintenance Management.  
Panel board Mill planning project.  
Control and Cost Management.  
Strategic Planning.  
Distribution systems of electrical energy.  
Variable frequency drives.  
Electrical protection system.

Control system based on PLC and DCS.  
Management of teams.  
RCM, RCFA, PDCA, FMECA/ FMEA, TPM.  
Project Evaluation.  
Industrial instrumentation.  
Installation and commissioning projects.  
Handling Effluents Plant.  
Physical Asset Management.  
Managing assets and reliabilities of maintenance.  
Strategic planning maintenance.  
Predictive Maintenance.  
Preventive Maintenance.  
Operation and management of carbon credits.  
Boilers.  
Steam Turbines.  
Diesel Turbines.  
Generators.  
MDF Mill management.  
Plywood Mill management.  
Use of fans.  
Use of conveyor belts.  
Use of blowers.  
Hard Board process.  
Molding Process.

Anexo 40: CV Nelson Estrada Toledo

MONSEÑOR MARDONES N° 275 LOS LIRIOS CONCEPCIÓN.  
TELÉFONO CASA 41-2981430 CEL +56988382581  
E-MAIL: [nelestrada@gmail.com](mailto:nelestrada@gmail.com)  
[comex@ralun.cl](mailto:comex@ralun.cl)

## NELSON ENRIQUE ESTRADA TOLEDO

---

### ANTECEDENTES PERSONALES

- RUT : 10.750.589-K
- TITULO PROFESIONAL : Ingeniero Comercial /Contador Auditor.
- FECHA DE NACIMIENTO : 16 de Septiembre de 1972
- EDAD : 50 años.
- NACIONALIDAD : Chilena.
- ESTADO CIVIL : Soltero.
- SITUACIÓN MILITAR : Al día.

### ANTECEDENTES ACADÉMICOS

- ENSEÑANZA BÁSICA : Colegio San Ignacio, Concepción.  
(1978 – 1985)
- ENSEÑANZA MEDIA : Liceo Enrique Molina Garmendia.  
1° año Medio  
(1986)  
: Liceo Juan Martínez de Rozas.  
2° a 4° Medio  
(1987-1989)
- ENSEÑANZA SUPERIOR : Universidad de Chile  
(2020- 2022)  
[Master of Business Administration - MBA ©](#)  
Universidad del Bío-Bío.  
(Agosto 2004- Diciembre 2007)  
Grado Académico: Licenciado en Ciencias Empresariales.  
Título: Ingeniero Comercial.  
  
Instituto Profesional Duoc-UC  
(Marzo 1997- Diciembre 2001)  
Título: Contador Auditor

## **ANTECEDENTES LABORALES**

Diciembre 2018 – a la fecha  
Pesquera Tubul S.A / Ralun Export S.A  
Cargo: Sub-Gerente Comercial

- Encargado de la gestión comercial de las siguientes líneas de Negocios de la compañía:  
Mercado Nacional: Productos Cárnicos y del Mar  
Mercado Externo: Productos del Mar (Europa, Latinoamérica, Asia y Estados Unidos)
- Desarrollar y controlar las acciones comerciales para incrementar los volúmenes de ventas.
- Analizar comportamiento del Negocio y el mercado para proponer nuevas estrategias comerciales.
- Liderar la gestión comercial para garantizar el cumplimiento del plan anual.
- Implementar y administrar KPI's para la toma de decisiones estratégica.

Enero 2005 – Noviembre 2018  
Pesquera Tubul S.A / Ralun Export S.A  
Cargo: Jefe de Comercio Exterior

Responsable del proceso íntegro de las exportaciones e importaciones de la empresa:

- Generación de Cierres de Negocios e Instrucción de Embarques.
- Generación del Programa semanal de embarques.
- Negociación Fletes internacionales y solicitud de reservas con diferentes compañías navieras.
- Negociación y coordinación de Fletes terrestres con diferentes empresas de transportes del rubro.
- Dirección y coordinación de las actividades de la empresa con las agencias aduanas para las exportaciones e importaciones.
- Encargado de la cobranza extranjera a los distintos mercados que la empresa exporta, ya sea la Comunidad Económica Europea, Asia, EEUU, Latinoamérica; esto implica la responsabilidad de preparar toda la documentación necesaria para hacer efectiva la cobranza, como, por ejemplo: Negociar cartas de crédito, envío documentos en cobranzas al extranjero, confirming etc.
- Relación con clientes en el extranjero principalmente en Europa, Asia, EEUU y en Latinoamérica destinadas a coordinar todas las actividades de exportación. (Actividades de Pre y Post exportación)
- Supervisión y coordinación de las exportaciones y actividades de Comercio Exterior de Ralun Export S.A (Perú), a los mercados de destinos.
- Encargado de Liquidación de Divisas, provenientes de retornos de exportación.

- Apoyo en la gestión de ventas tanto para los mercados nacionales e Internacionales.

**Experiencia Docente:**

Enero 2015- a la Fecha:

Universidad Católica de la Santísima Concepción.  
Facultad Cs. Económicas y Administrativas

**Cargo: Director Académico Diplomado “Gestión en Comercio Exterior” de la Universidad Católica de la Santísima Concepción.**

Marzo 2009 – a la Fecha:

Universidad Católica de la Santísima Concepción.  
Facultad Cs. Económicas y Administrativas

**Cargo: Académico Part Time**

Cátedra: Comercio Exterior.

Carrera: Contador Auditor.

Además, actualmente me desempeño como académico en los módulos “Proceso de Exportación”, “Proceso de Importación” y “Formas de pago” en el “Diplomado en Gestión de Comercio Exterior” de la Universidad Católica de la Santísima Concepción.

Octubre 2018- a la Fecha

Universidad San Sebastián  
Facultad de Economía y Negocios / Programa Advance

Cargo: Académico Part Time

Cátedras: “Comercio y Negocios Internacionales”, “Aranceles e Impuestos”, “Sistemas Integrados de Gestión”.

**Asesor y Consultor Independiente:**

He realizado asesorías a diversas empresas de la Zona en materias relacionadas con Comercio Exterior, en las que se destacan a Salazar Israel y CECOR (Empresa relacionada al Holding Automotriz Cordillera S.A) en la adquisición de maquinarias y equipos provenientes de diversas partes del mundo.

**ANTECEDENTES DEPORTIVOS**

(1996-1997)

- Miembro de la Selección de Rugby de la Universidad de Concepción.

**Nelson Estrada Toledo**