



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Nelson Estrada Toledo

Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Santiago, Enero 2023

Tabla de contenidos

Índice

Resumen Ejecutivo	11
1. Oportunidad de negocio	12
1.1 Oportunidad de negocio	12
2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	15
2.1 Industria:	15
2.2 Competidores.....	18
2.2.1 Empresas Comparables.....	19
Figura 1: Mapa de posicionamiento “Productos Quinta Gama Tubul S.A”	19
2.2.2 Productos Sustitutos	22
2.2.2.1 Importadores Directos.....	23
2.2.2.2 Productores Locales.....	24
2.3 Clientes.....	24
3 Descripción de la empresa y propuesta de valor	28
3.1 Modelo de negocios	28
3.1.1 Propuesta de valor:	28
3.1.1.1 Caso de negocios.....	29
3.1.2 Segmentos de Clientes y Usuarios:.....	31
3.1.3 Relación con los Clientes:	31
3.1.4 Canales:.....	31
3.1.5 Actividades Claves:.....	31
3.1.6 Recursos Claves:	32
3.1.7 Socios Claves:	32
3.1.8 Fuentes de Ingreso:	33
3.1.9 Estructura de Costos:.....	33
3.2 Descripción de la empresa y Propuesta de Valor	34

3.2.1	Quiénes somos	34
3.2.2	Misión.....	34
3.2.3	Visión	35
3.2.4	Objetivo Estratégico	35
3.2.5	Factores Críticos del éxito.....	35
3.2.6	Ventaja Competitiva	36
3.2.7	Estrategia Competitiva	36
3.3	Estrategia de crecimiento. Visión Global.	37
3.4	RSE y sustentabilidad	38
4	Plan de Marketing	40
4.1	Objetivos de marketing.....	40
4.1.1	Objetivo general:	40
4.1.2	Objetivos Específicos:	40
4.2	Estrategia de segmentación	41
4.2.1	Macro Segmentación	41
4.2.2	Microsegmentación	42
4.3	Tamaño del mercado objetivo.	42
4.4	Plan de escalamiento.	44
4.5	Estrategia de producto/servicio	47
4.6	Estrategia de Precio	47
4.7	Estrategia de Distribución.....	48
4.7.1	Canal Directo:	49
4.7.2	Canal Indirecto:	50
4.8	Estrategia de Comunicación y ventas.....	50
4.8.1	Herramientas de promoción y comunicación	52
4.8.2	Páginas Web de Tubul S.A.	52
4.8.3	Demostraciones en Live Streaming (Alianza con Influencer gastronómico).....	53

4.8.4	Revistas especializadas	53
4.9	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	53
4.10	Presupuesto de Marketing y cronograma	55
5	Plan de Operaciones	57
6	Equipo gestor	58
7	Plan Financiero	59
8	Riesgos críticos	60
9	Propuesta inversionista	61
10	Conclusiones	62

Tablas

Tabla 1: Comparación consumo de proteínas cárnicas en Chile pre pandemia y en recuperación de COVID19.....	15
Tabla 2: Comparación producción, consumo, exportación e importación de proteínas cárnicas en Chile en año 2021.	16
Tabla 3: Matriz Perfil Competitivo productos quinta gama “TUBUL S.A” y competidores.....	20
Tabla 4: Caso negocio para ver impacto en ahorro cliente con nuestra oferta en sándwich mechada luco.....	29
Tabla 5: Caso negocio para ver impacto en ahorro cliente con nuestra oferta en Baby back ribs.	30
Tabla 6: Análisis VRIO.	37
Tabla 7: Número de empresas y mercado food service a nivel nacional en año 2020 segmentado por regiones.	41
Tabla 8: Demanda total promedio años 2023 al 2026 canal HORECA en Tons y BCLP\$.	42
Tabla 9: Tamaño mercado objetivo por cliente en cadena y Comida institucional.	42
Tabla 10: Tamaño mercado objetivo por área geográfica, categoría y valor en Billones de pesos.	43
Tabla 11: Tamaño mercado objetivo por marca de clientes en cadenas en restaurantes de comida rápida.....	43
Tabla 12: Tamaño mercado objetivo servicio de comida institucional.....	44
Tabla 13: Ejes estrategicos por dimensiones de gestion internas orientadas al cliente.	45
Tabla 14: Road map iniciativas por semestre para incrementos de beneficio del negocio.	45
Tabla 15: Metricas claves de seguimiento a la ejecucion de iniciativas para seguimiento anual.	45
Tabla 16: Escalamiento por mercado objetivo y numero clientes anuales.	46
Tabla 17: Crecimiento y tamaño mercado proteínas cárnicas en mercado HORECA Chile.....	54
Tabla 18: Presupuesto de Marketing y cronograma de tareas, mensual y anual.	56

Figuras

Figura 1: Mapa de posicionamiento “Productos Quinta Gama Tubul S.A”	19
---	----

Gráficos

Gráfico 1: Niveles de venta y número de empresas rubro elaboración y conservación de carne y productos cárnicos, código 101020 SII.	16
Gráfico 2: Matriz de competidores y sus atributos comparados gráficamente.	21
Gráfico 3: Distribución importaciones de proteína en 9 meses, periodo agosto 2021 y abril 2022.	23
Gráfico 4: Crecimiento tipo de servicios canal Horeca food service en cantidad de actores presentes en Chile por año códigos 107500, 561000, 562100 y 562900.....	25
Gráfico 5: Valores reales con proyecciones al PIB y mercado food service en Chile.	26
Gráfico 6: Grafico proyección ingresos a iniciativas de escalamiento del negocio por producto.	46
Gráfico 7: Variación real y crecimiento proyectado canal food service en Chile.....	54
Gráfico 8: Crecimiento volúmenes de venta y curva S crecimiento en los primeros 25 meses. .	55

Anexos

Anexo 1: Análisis resumen mercado logístico y su evolución en Chile.	63
Anexo 2: Análisis PESTEL industria comercialización de productos cárnicos.....	64
Anexo 3: Importaciones de proteína Cárnica en mercado nacional por proveedores actuales en un periodo de 9 meses desde agosto 2021 a abril 2022.....	65
Anexo 4: Importaciones por tipo de carne, pesos y país de origen.	66
Anexo 5: Participación en mercado interno de productores locales con Pollo y participación productores locales de cerdo.....	67
Anexo 6: Distribución de actores canal Horeca o food service en 2020 en Chile.	68
Anexo 7: Comportamiento real y proyecciones mercado food service de Chile comparado con países vecinos.....	69
Anexo 8: Tablas desde estudio Euromonitor respecto al mercado food service en Chile.	70
Anexo 9: Propuesta resumida de KPI para seguimiento de efectividad de la estrategia táctica y operacional.....	75
Anexo 10: Competencia central, interacción de recursos y actividades claves	76
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.	77
Anexo 12: Entrevista realizada a administración de Aramark en servicio de alimentación industrial a empresas, contrato Arauco Nueva Aldea.	86
Anexo 13: Entrevista realizada administrador Restaurant Tierra Norteña de cocina peruana. ...	89
Anexo 14: Entrevista realizada a administrador de casino de Alimentos Silva.....	92
Anexo 15: Entrevista realizada a Chef de Hotel Terrano Concepción.....	95
Anexo 16: Entrevista realizada a Gerente de compras y Gerente General Bar Callejón.	98
Anexo 17: Entrevista realizada a Administradora Club Concepción.....	102
Anexo 18: Entrevista realizada a Socio Director cadena casinos y restoranes BISTRO.	105
Anexo 19: Entrevista realizada a Controller Bidfood Chile S.A.	110
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.	114
Anexo 21: Ver ejemplo de ficha comercial para carne baby back ribs cocido.	120
Anexo 22: Precios y Margen Netos línea Productos Pouch.	124
Anexo 23: Precios y Margen Netos línea Cocidos cárnicos Quina Gama.	125
Anexo 24: Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Pouch.	126
Anexo 25: Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Cocidos Quinta Gama. ...	128

Anexo 26: Número de empresas y mercado food service a nivel nacional en año 2020 segmentado por regiones.....	129
Anexo 27: Fortalezas y Debilidades de Empresas comparables con Tubul S.A	130
Anexo 28: Resumen fortalezas y Debilidades de Competidores.....	131
Anexo 29: Análisis Interno y Externo de la Empresa (FODA)	132
Anexo 30: Empresas y asociaciones gremiales en mercado food service Chile.	133
Anexo 31: Análisis modelo CANVAS.....	134
Anexo 32: Estado de resultado proyectado en los primeros 36 meses.....	135
Anexo 33: Cadena de Valor Idea de Negocios “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama” TUBUL S.A Fuente: Elaboración Propia.	136
Anexo 34: Recursos y Capacidades disponibles TUBUL S.A.....	137
Anexo 35: Puntos Críticos de Control PCC: Proteínas Cárnicas Quinta Gama "TUBUL S.A" Fuente: Elaboración Propia.	138
Anexo 36: Formato Cierre de Negocio “TUBUL S.A”	139
Anexo 37: Instrucción de Empaque “TUBUL S.A”.	140
Anexo 38: Encuesta Satisfacción Cliente “TUBUL S.A”.....	141
Anexo 39: CV Freddy Rivera Del Pino.....	142
Anexo 40: CV Nelson Estrada Toledo	147

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

Si bien, la Pandemia Covid 19, estancó el crecimiento de las empresas chilenas de servicios de alimentación, no obstante, al restablecerse el flujo normal de movilidad de la población, esta situación afortunadamente ha tenido una tendencia a la normalización y con expectativas de reactivación del mercado chileno del canal Horeca y food service, con un ritmo de crecimiento estimado del 8% para los próximos 5 años.

En Chile, el mercado de proteínas cárnicas, representa ventas de 1.329 Billones de pesos promedio anuales, donde la competitividad, gestión de calidad de las empresas proveedoras, especialización de los servicios de alimentación y la sustentabilidad del negocio son atributos diferenciadores para el éxito en este mercado. Se ha evidenciado también, que los chilenos cada vez son más asiduos a asistir a los restaurantes en comparación a años anteriores, donde están dispuestos a cancelar un mayor valor por una mejor atención.

Dada la magnitud que representa el consumo de proteínas cárnicas para el canal horeca y food service , junto con la necesidad que existe en este mercado de especializar los servicios de alimentación, y conscientes de que el Chef debe enfocarse en los aspectos estratégicos de su negocio, los cuales deben apuntar a la revisión y transformación periódica de sus menús con el abastecimiento productos cárnicos de excelente calidad y alineados con las nuevas necesidades del mercado, surge la idea de negocios para la empresa TUBUL S.A , se ofrecer al mercado horeca y food service , “Productos cárnicos de quinta gama” de alta calidad dando prioridad en garantizar a sus clientes su abastecimiento en forma oportuna y expedita a un precio competitivo de mercado.

La propuesta de TUBUL S.A, se basa en una oferta de productos cárnicos listos para consumir. donde el uso de la tecnología, investigación y desarrollo constante, con foco en la calidad e inocuidad del producto son aspectos distintivos de este proyecto, con foco en generar impacto en la industria chilena abastecedora de proteínas cárnicas para el canal horeca y food service.

Uno de los principales objetivos de este proyecto, es que tanto Chef como administradores de establecimientos del canal horeca y food service, se concentren en el foco estratégico de su negocio, el cual es agrandar a sus comensales con productos de alta calidad e innovadores basados en la renovación constante de sus cartas , mientras la propuesta de TUBUL S.A , se encargará de dar solución a todos los problemas operativos originados por la actual oferta de proteínas cárnicas presente en el mercado.

1. Oportunidad de negocio

1.1 Oportunidad de negocio

Dentro de los factores determinantes que sustentan el análisis de nuestra oportunidad de negocio es considerar que para los consumidores en Chile la compra de carnes rojas y blancas lidera el mercado de alimentos en nuestro país, representando el 20% del consumo del presupuesto mensual en Chile¹.

En este mismo contexto, se prevé que la oferta mundial de carne aumente hasta alcanzar los 374 Millones de toneladas en 2030 y el crecimiento mundial de proteínas cárnicas durante la próxima década aumentará en un 14%, impulsado en gran medida por el crecimiento de los ingresos y la población. Además, se estima que la disponibilidad de proteínas de carne de vacuno, cerdo, aves de corral y oveja, crecerá respectivamente un 5,9%, 13,1%, 17,8% y 15,7 en el 2030².

Investigaciones del año 2015 referentes al comportamiento gastronómico de la sociedad chilena, evidenciaban que el 27,7 % de las personas encuestadas sale a comer a fuera una vez a la semana, el 26% de las personas algunas veces al mes y el 22,2% dos o más veces por semana. Adicionalmente, el 42,2% de los encuestados estaría dispuesto a esperar sólo 15 minutos una mesa en su restaurant favorito, el 23,9 % esperaría 30 minutos y el 21,7% 10 minutos³.

Por otra parte, en el año 2019, el gasto promedio mensual de una familia en restaurantes y hotelería era de aproximadamente \$ 73.000, monto significativamente superior a los \$ 33.000 de gasto por este mismo concepto el año 2015.⁴

Lo expuesto anteriormente, demuestra que la canasta de consumo de los chilenos ha ido variando paulatinamente y el consumidor chileno cada vez es más exigente, maduro e informado, priorizando su tiempo y está dispuesto a experimentar nuevas experiencias de consumo basadas en la calidad del servicio.

Con el objeto de detectar nuevas oportunidades de negocios para la empresa Tubul S.A, en la línea de elaboración de productos cárnicos de quinta gama, en primera instancia se estableció un plan de acción el cual estuvo orientado a realizar encuestas al consumidor final con un universo de 219 personas encuestadas a nivel nacional y además entrevistas a Chef, administradores , gerentes, ejecutivos de empresas vinculadas al sector Horeca como: Bidfood

¹ Estudio: "Preferencias y tendencias del consumo de Alimentos en Chile" (Deloitte Noviembre del 2021)

² Informe de las Perspectivas Agrícolas de la OGDE y de la FAO (2021)

³ Encuesta gastronomía Chile Groupon 13 y 14 de abril 2015

⁴ Encuesta presupuesto familiar INE, 2019

Chile S.A , Aramark, Consorcio Merkén , Casinos Bistró, Mamut, Savisa, Hoteles Terrano, Club Concepción entre otros.

Principales hallazgos:

Encuestas orientadas al consumidor final⁵

- La Primera opción de proteína Cárnica que se consume al momento de asistir a un restaurant es la proteína de Vacuno con un 45,21%, la segunda opción es la Proteína de Pollo con un 26,03% de Preferencias, y la tercera opción es la proteína de Cerdo con un 4,57% de preferencias.
- El 32,42% de los encuestados declara de Vez en cuando salir a comer fuera de la casa, el 31,51% lo hace 1 o más veces al mes y el 23,74% lo hace 1 o más veces a la semana. Los factores más relevantes al momento de elegir dónde comer fuera de la casa son la calidad de la comida (54,93%), lugar y sus comodidades (23%), Precio (7,98%), Variedad en el Menú (6,1%) Rapidez en la atención (4,23%), Cordialidad en la Atención (3,76%).
- El 52,75 % de las personas encuestadas estima pertinente esperar entre 15 y 30 minutos de un plato principal, en cambio un 44,5 % estima pertinente esperar 15 minutos o menos.

Estos resultados vienen a reafirmar la tendencia que se veía ya desde el 2015 con la encuesta desarrollada por Groupon.

Entrevistas Chef, administradores, Gerentes, Ejecutivos empresas del Sector Horeca⁶

- La Proteína Cárnica con mayor demanda en la preparación de platos para el Canal Horeca es la proteica de Vacuno, la segunda opción es la proteína Cárnica de Ave y la tercera Opción es la Proteína Cárnica de Cerdo.
- Los entrevistados declaran que la reposición de las Materias Prima cárnicas la realiza en un promedio de cada 7 días, teniendo una desviación estándar que oscila entre 3 y 15 días.
- El 80% de los entrevistados declara tener reclamos en horarios de demanda alta y en días con mayor afluencia por concepto de atención al público.
- El 80 % de los entrevistados concuerda que mejorar los tiempos en la preparación de los platos es un plus para su negocio y les permitiría generar mayor rotación de mesas, por consiguiente, una mayor venta potencial.

⁵ Encuesta cliente final desarrollada, estudio de mercado para capturar *insights* del cliente final. Anexo 11.

⁶ Entrevista cliente potencial, estudio de mercado para capturar *insights* del cliente empresa. Anexo 12 a 19.

- El 100 % de los entrevistados concuerda tener mermas al momento de preparar platos que contienen proteínas Cárnicas con materia prima Cruda, refrigerada y congelada y que la mayor variedad de oferta en platos que contienen proteínas cárnicas es un plus para su negocio.
- El 100 % de los entrevistados concuerda que la calidad en la preparación de platos, calidad de Servicio y la seguridad alimentaria son factores críticos de éxito en su negocio, además las empresas entrevistadas están dispuestas a innovar en la preparación de platos que contienen proteínas cárnicas utilizando productos ya preparados, con la condición de que estos productos cumplan con los estándares de calidad en sabor, peso y presentación visual.
- El 100% de los entrevistados están dispuestos a pagar un extra - costo en relación con el ahorro potencial que le genera la disminución en uso de personal, utilización de espacio, merma del producto, energía utilizada y el tiempo de preparación, comparado al producto estándar que están utilizando en estos momentos.
- El 100% de los entrevistados concuerda que recibir cortes de proteínas cárnicas trabajadas y en formatos porcionados de acuerdo con las necesidades del Chef, les facilitaría significativamente la preparación de los platos, así como estandarizaría sabores.

Los argumentos expuestos anteriormente, evidencian que en la actualidad los proveedores y abastecedores de proteínas cárnicas han instaurado una brecha significativa, con su actual oferta y lo que el canal Horeca y Food Service necesita; el esquema tradicional de abastecimiento de proteínas cárnicas se basa en la importación y venta de commodities sin mayor valor agregado que en la mayoría de los casos se trata de proteínas cárnicas en estado cruda, congelada y refrigerada. Los Chef y administradores que se desempeñan en este canal son profesionales más informados, viven casi todo el tiempo conectados, rigurosos, y toman sus decisiones en función de maximizar la rentabilidad de su negocio, valorando tener a disposición proteínas cárnicas de excelente calidad, que garanticen la estandarización de sus procesos, disminución de tiempos de preparación, ahorro de costos y control de sus platos en beneficio en la gestión operacional del negocio. Por consiguiente, la oportunidad de negocio está en la necesidad de especializar el servicio de preparación de comidas para el canal Horeca, con foco en la elaboración de productos cárnicos de quinta gama creados a la medida del cliente, orientados a una calidad e inocuidad del producto, disminución de mermas por conceptos de preparación, ahorro de costos, atención expedita al cliente, oferta de una carta más variada, entre otros.

2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

Al ver las tendencias de consumo de proteínas cárnicas a nivel nacional vemos que, en 2021, en plena recuperación posterior a la pandemia, el consumo de carnes aumento respecto a valores pre pandemia de año 2018 en un 8% en su amplio contexto, siendo las proteínas de carne bovina y cerdo las de mayor alza en toneladas, representando un 17% en cada caso, así como sus valores transaccionales en el mercado nacional mostraron el mismo efecto positivo con un crecimiento de 12% y 4% respectivamente.

Tabla 1: Comparación consumo de proteínas cárnicas en Chile pre pandemia y en recuperación de COVID19.

PROTEINA	2018		2021		Variación 2021 - 2018	
	Tons / Vara	MUSD\$	Tons / Vara	MUSD\$	Tons / Vara	MUSD\$
BOVINO	449.276	1.567.420	524.476	1.756.609	↑ 17%	↑ 12%
POLLO	641.369	1.277.336	631.219	1.064.692	↓ -2%	↓ -17%
CERDO	313.753	818.467	367.388	851.827	↑ 17%	↑ 4%
PAVO	64.720	226.384	57.380	151.774	↓ -11%	↓ -33%
OVINO	10.840	23.684	18.271	3.105	↑ 69%	↓ -87%
TOTAL	1.479.958	3.913.291	1.598.734	3.828.007	↑ 8%	↓ -2%

Fuente: Elaboración propia con información de Exportadores de carnes de Chile, Chile Carnes.

Al realizar una evaluación de los actores claves, vemos que el suministro de materia prima para desarrollar el negocio que estamos proyectando tendrá su mayor fuente de costo variable en la provisión de los productos cárnicos, los cuales serán abastecidos de distintos proveedores que garanticen calidad y competitividad en precios, muestra de esto es el actual escenario nacional donde el crecimiento en la demanda interna, por ejemplo; las carnes de bovino han tenido un aumento del consumo en 17% el 2021 respecto a 2018, sin embargo, para satisfacer esta demanda, las importaciones han crecido en 29% para esta categoría, que significa un aumento de 75.639 Ton/vara y un crecimiento de las transacciones comerciales del 59% por MUSD\$ 624.274 en la importación de carne bovina en el mismo periodo de análisis.

Por otra parte, las exportaciones de carnes blancas siguen creciendo, siendo la carne de cerdo el mayor volumen de exportación, seguido por la carne de pollo, representando juntos un volumen de ventas al extranjero de MMUSD\$ 1.264, aun cuando también se importan estas proteínas para

ayudar a regular precios y satisfacer la demanda local de estos tipos de carnes. A continuación, se ve tabla con detalle de producción interna, consumo, exportaciones e importaciones, con sus respectivos volúmenes transacciones en MUSD\$.

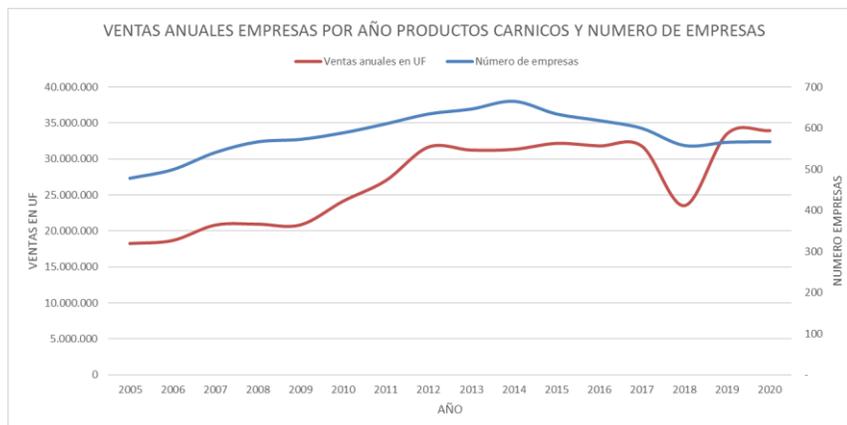
Tabla 2: Comparación producción, consumo, exportación e importación de proteínas cárnicas en Chile en año 2021.

PROTEINA	PRODUCCIÓN		CONSUMO		EXPORTACIÓN		IMPORTACIÓN	
BOVINO	209.941	155.255	524.476	1.756.609	21.521	86.187	336.056	1.687.541
POLLO	675.162	1.259.087	631.210	1.064.692	194.067	454.723	150.115	260.328
CERDO	589.580	1.246.620	367.388	851.827	443.888	809.507	221.696	414.714
PAVO	71.614	172.144	57.380	151.774	24.353	61.973	10.120	41.602
OVINO	23.978	40.899	18.271	3.105	5.829	38.654	121	860
TOTAL	1.570.275 Ton/vara	2.874.005 MUS\$	1.598.725 Ton/vara	3.828.007 MUS\$	689.658 Ton/vara	1.451.04 MUS\$	718.108 Ton/vara	2.405.044 MUS\$

Fuente: Elaboración propia con información de Exportadores de carnes de Chile, Chile Carnes.

El tamaño del mercado para empresas que participan en la industria de la carne, bajo el rubro de elaboración y conservación de carnes y productos cárnicos en la base de datos del servicio impuestos internos, notamos que se ve un nivel de ventas estable en los últimos 10 años, con una disminución importante en 2018 pero que se recupera en 2019 y se posiciona un 5% sobre el volumen de ventas del año 2017, aun cuando se ve una disminución de los participantes en los últimos 5 años, pero que no hace caer el nivel de ventas, mostrando que el mercado sigue demandando y con menos empresas o fusiones se logra satisfacer la demanda interna.

Gráfico 1: Niveles de venta y número de empresas rubro elaboración y conservación de carne y productos cárnicos, código 101020 SII.



Fuente: Elaboración propia, información pública de sitio Servicio de Impuestos Internos SII Chile.

Respecto de los proveedores de carnes en Chile, tenemos como grandes productores que representan en su conjunto un 85 % de la exportaciones de carnes blancas de cerdo, pollo y pavo a: Agrosuper, Coexca, Comafri, Maxagro, Sopraval, Propavo, quienes participan también como actores relevantes en el mercado interno con marcas asociadas con nombres comerciales como Productos Fernandez (PF), Super Cerdo, Aristía, Super Pollo, Pollos King, Don Pollo y un buen número de otros procesadores de menor escala que aportan a cubrir la demanda interna. Estas empresas aportan en dar trabajo a más de 30.000 personas junto a sus familias⁷.

Al revisar la cobertura del mercado de carnes de vacuno, notamos que existen más de 120.000 productores en distinta escala a nivel nacional con una tasa de sacrificio anual que fluctúa alrededor de 900.000 unidades de animales gordos que generan aproximadamente los 209,9 mil toneladas de producción nacional de vacuno, que satisface aproximadamente el 40 % de la demanda interna y que son suministro a frigoríficos que sacrifican al animal, procesan y generan la distribución de carne a nivel nacional, podemos mencionar como los más influyentes y que copan sobre el 70% del mercado a: Frigorífico Temuco S.A. (Araucanía), Frigorífico Osorno (Los Lagos), Matadero frigorífico del sur S.A. (Los lagos), Procesadoras de carnes del sur Ltda (Los ríos), completando la demás porción por casi 27%: Agroindustrias Lomas Coloradas Ltda (Bio Bio), Carnes Ñuble S.A. (Bio Bio), Faenadora de carnes victoria S.A. (Araucanía), Matadero frigosur (Araucanía), Frigorífico Balmaceda SpA (Ñuble), otras. Así el 60% de la demanda interna por satisfacer, se importa principalmente de países del Mercosur como Brasil y Paraguay⁸.

Es así como las tendencias en consumo de productos cárnicos hace dirigir la industria hacia la gestión de calidad, capacitación constante, importancia de la sustentabilidad, comprender y colaborar en bienestar animal, certificaciones de procesos y productos, elaboración y distribución de productos cárnicos más saludables, nuevos modelos de negocios que incorporan tecnología, crecimiento de proteínas cárnicas alternativas, productos cárnicos más saludables y practicidad con facilidad de consumo en menor tiempo, según una entrevista dada por Gerenta de Agrosuper food service a revista “Canal Horeca” en Junio 2022 ⁹.

Como parte de nuestra idea de negocios, está la logística y distribución de los productos, para esto estamos enfocados en hacer contratos con empresas actuales de logística que utilizan

⁷ Chile Carnes en su página web.

⁸ 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.

⁹ Revista web “Canal Horeca”, revista de profesionales del food service, <https://canalhoreca.cl/2022/06/29/agrosuper-food-service-las-tendencias-en-productos-carnicos-hacia-donde-se-dirige-la-industria/>)

regularmente las empresas que prestan Servicios de Alimentación en Hoteles, Restaurantes y Catering (HORECA), Servicios de alimentación Comercial y Servicio de alimentación Institucional, al canalizar el canal indirecto lo pueden hacer trabajando con un distribuidor con cobertura nacional para los canales Food service, así podemos enumerar algunas de las más importantes a nivel nacional: Bidfood, FBS food & Beverage supply SpA, ICB food Service Ltda, Pabamour, Distribuidora Arenillas Ltda, Nutrisco, Salamanca Food S.A., Comercial la montaña Ltda, Globe Italia, Service food, Alimentos TanTan Ltda, que forman el grupo de las 10 principales activas actualmente. Mayores detalles en Anexo 1.

Al realizar un análisis PESTEL del mercado interno del canal Horeca, podemos destacar que la actualidad política tiene índices preocupantes, dada la inestabilidad ejercida por la actual propuesta de nueva constitución, así como las creciente inflación nacional y mundial que impacta en la dimensión económica, socialmente vemos que los hábitos de alimentación tienen una importancia que haría mejorar la oportunidad de negocios así como la tasa de crecimiento de la población, que aun estando un tanto estancada, no se ve que haya una tendencia a la baja, dada por la mayor longevidad que está teniendo la persona, en el ámbito tecnológico vemos como oportunidad el manejo de las engordas de los animales, dado que se ven cada vez mejores propiedades de crecimiento y engorda prematura que pueden hacer más competitivo el suministro de proteínas cárnicas animal, ambientalmente vemos que las regulaciones y el proceso de mitigación actual en la planta de procesamiento nos ayudaría a cumplir la regulación vigente, legalmente vemos una protección antimonopolio que ayuda a dar estabilidad a la propuesta, así como demográficamente vemos una alta concentración de la demanda en 4 de las 16 regiones del territorio nacional, donde hay un foco claro en 2 regiones vecinas que ayudan en los procesos logísticos y la cobertura de la demanda con nuestra oferta de valor. Mayor detalles y panorama general en Anexo 2.

2.2 Competidores

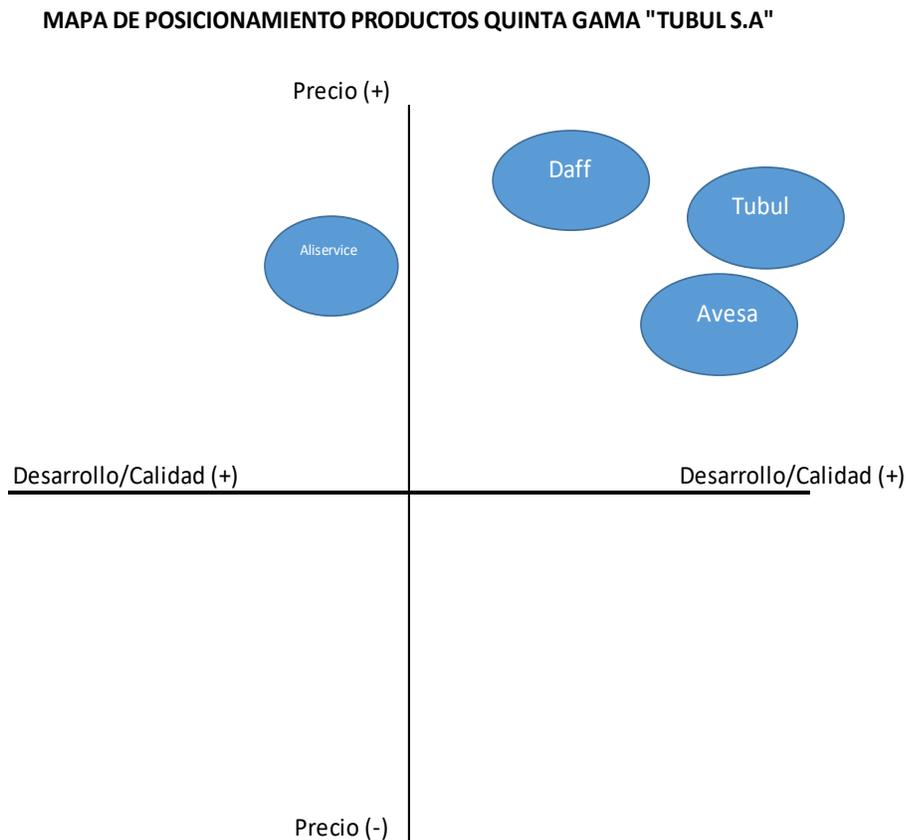
Uno de los hallazgos que se evidenciaron en las entrevistas realizadas a los principales actores en el sector Horeca (Chef, administradores, Gerentes y ejecutivos), es que actualmente, el abastecimiento de proteínas cárnicas para la preparación de productos cárnicos lo realizan principalmente con la adquisición de materia prima fresca, refrigerada y congelada.

Si bien en la industria chilena de productos cárnicos, existen empresas que basan su oferta de valor en ofrecer al canal Horeca productos cárnicos con mayor valor agregado, esta industria está poco desarrollada y su porcentaje de participación es minoritaria.

Actualmente, la competencia está dada por la existencia de un número muy minoritario de empresas que atienden las necesidades de proteínas cárnicas para hoteles, restaurantes y servicios de catering, basando su propuesta en productos con mayor especialización y tecnología. Así, la especialización de la oferta es entregar soluciones de proteínas cárnicas para el sector Horeca con productos cocidos, listos para consumir en envases retortables (Pouch). En la mayoría de los casos estas empresas, tienen la característica de pertenecer a empresas relacionadas a empresas que tienen giros de alimentación institucional, y concesiones de casinos, enfocando su producción y abastecimiento para ellas. Cabe destacar que estas empresas tienen altos estándares de calidad, avalados con Certificaciones HACCP y en algunos casos con certificaciones Internacionales como Certificación IFS y Certificación BCR. Otro aspecto importante para destacar que las empresas de referencia se abastecen de materia prima de productores locales y de importadores directos.

2.2.1 Empresas Comparables

Figura 1: Mapa de posicionamiento “Productos Quinta Gama Tubul S.A”



Fuente: Elaboración propia.

Al considerar empresas comparables y sus actuales ofertas, en la categoría de productos cárnicos quinta gama, el mapa de posicionamiento evidencia que la propuesta de “TUBUL S.A” de productos Cárnicos de Quinta gama, está orientada a proporcionar al Canal Horeca y Food Service productos de Calidad, desarrollo superior y un precio competitivo en comparación a las empresas que participan en este segmento.

Tabla 3: Matriz Perfil Competitivo productos quinta gama “TUBUL S.A” y competidores.

Matriz Perfil Competitivo productos carnicos quinta gama									
Factores Éxito Industria	Valor	Tubul S.A		Avesa		Daff		Aliservice	
		Clasificación	Valor Ponderado						
Calidad	0,25	4	1	4	1	4	1	3	0,75
Infraestructura	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Tecnología	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Capacidad Financiera	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1	4	0,4
Imagen de Marca	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Logística	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2
Certificación Calidad	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	2	0,4
Publicidad y Marketing	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Poder Negociación Clientes	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Poder Negociación Proveedores	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1
	1		3,2		3,7		3,15		2,75
Criterios Clasificación	Descripción								
1	Debilidad Mayor								
2	Debilidad Menor								
3	Fortaleza Menor								
4	Fortaleza Mayor								

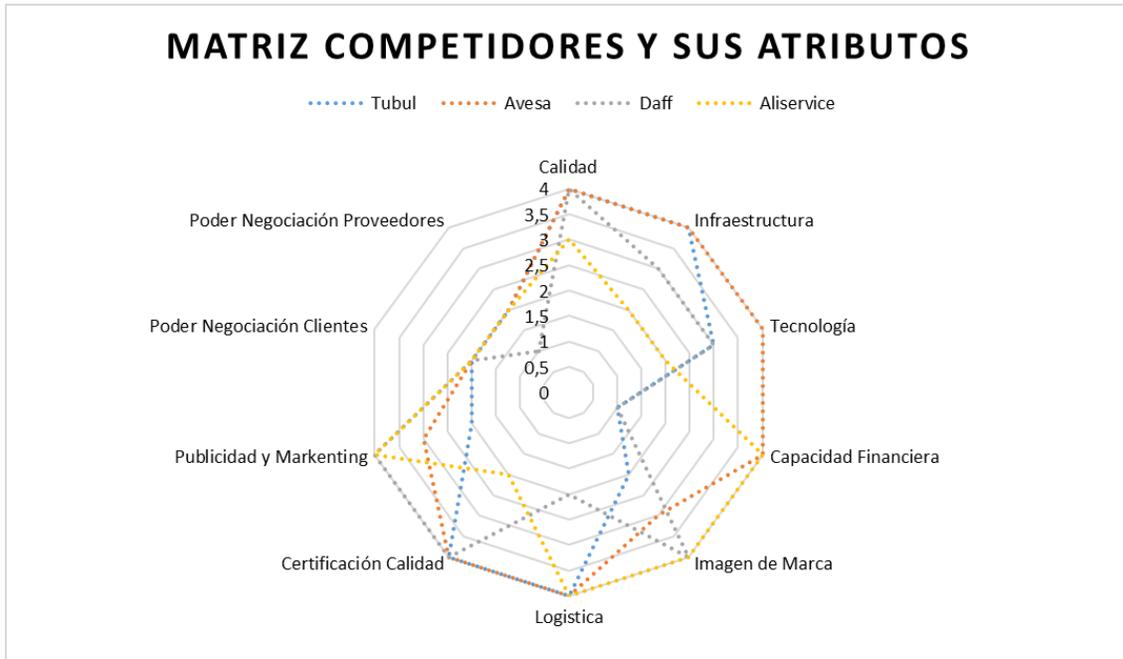
Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la Matriz del perfil competitivo MPC, se evidencia que el principal competidor en la categoría de “Empresas Comparables” que tiene Tubul S.A, es la empresa Avesa con 3,7 Puntos en este ranking, superando a “Tubul S.A” en 0,5 Puntos. Las razones que explican esta diferencia es que Avesa posee mayor tecnología, una mejor capacidad financiera y mayor gestión en publicidad y marketing. Los demás otros factores para el Éxito de la Industria permanecen constantes.

Otro actor relevante en este negocio es la empresa “Daff Alimentos”, que si bien está posicionado levemente por debajo de “Tubul S.A”, posee una mejor imagen de Marca.

Por otro lado, las razones que explican que la empresa “Aliservice”, sea la menos posicionada en este ranking (2,75 Puntos) se deben a que es una empresa productiva relativamente nueva con un año en operaciones.

Gráfico 2: Matriz de competidores y sus atributos comparados gráficamente.



Fuente: Elaboración propia

- **Alimentos Vida estable (Avesa):**

Empresa ubicada en la Comuna de San Bernardo RM de Santiago, enfocada al canal food service, basando su oferta en la elaboración de productos cárnicos de mayor especialización, destinados a las necesidades de hoteles, restaurantes, servicios de catering e institucionales. Su propuesta de valor consiste en entregar una variedad de soluciones en envases Pouch en proteínas cárnicas de Vacuno, Cerdo y Pollo. Dentro de sus productos destacan la Carne Cubo de Vacuno (Pouch), Carne Cubo de Pollo (Pouch), Carne Cubo de Cerdo (Pouch) en formatos de 1/2, 1 y 3 Kilos. Alimentos Vida estable (Avesa), pertenece a un grupo de empresas relacionadas en la cual se encuentra “Sociedad de servicios de alimentación Soser”, la cual es una empresa que ofrece servicios de alimentación Universitaria, escolar e Institucional dentro del territorio nacional¹⁰.

¹⁰ <http://www.avesa.cl>

- **Daff:**

Empresa ubicada en la comuna de Lampa, RM de Santiago, con más de 15 años en el mercado chileno. Basa su oferta desarrollando soluciones alimentarias, con el objeto de mejorar el consumo en los clientes sobre todo en ocasiones en que la manipulación y refrigeración de los alimentos son un problema. Su propuesta de Valor la entrega mediante Soluciones en envases Pouch, para proteínas de vacuno y cerdo. Dentro de sus productos destacan la Carne Cubo de Vacuno (*Pouch Kilo*), Carne Cubo de Pollo (*Pouch Kilo*), Carne Cubo de Cerdo (*Pouch Kilo*), Bandeja de pechuga de Pollo deshuesada (*Pouch 2,5 Kilos*), Bandeja de Mechada de Vacuno (*Pouch Kilo*). Sus Ventas están orientadas a ofrecer soluciones de proteínas cárnicas al canal Food service, minería e instituciones, alimentación Outdoor y a la elaboración de alimentación de emergencia¹¹.

- **Aliservice:**

Es una empresa de alimentación especializada en entregar servicios de alimentación en diversos rubros en los cuales destacan: alimentación a empresas e industrias, servicios de alimentación a hospitales y clínicas, servicios de alimentación para minería y faenas, alimentación a escuelas, servicios de catering para en venta¹². Tras la adquisición de una planta de producción de productos cárnicos en la comuna de Quilicura perteneciente a la empresa Alicopsa, en año 2022, Aliservice inicia sus operaciones de producción de productos cárnicos en envases retortables (*Pouch*), prestando servicios de maquila a distribuidores para el sector Horeca. En este momento su oferta de productos es muy limitada, entre las cuales destacan: Proteínas en cubo de pollo, cerdo, vacuno y carne mechada en *Pouch* en formato de 1 kilo.

Para mayor profundidad ver análisis de fortalezas y oportunidades en anexo 27

2.2.2 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos están representados por la actual Oferta de abastecimiento de proteínas cárnicas para el canal Horeca, los que están conformados por materia prima Bovina, porcina y de ave en estado fresco o refrigerado y congelado. Los competidores que participan en este segmento corresponden mayoritariamente a importadores directos, que venden en forma directa la materia prima a través de sus canales de venta Horeca y Food service.

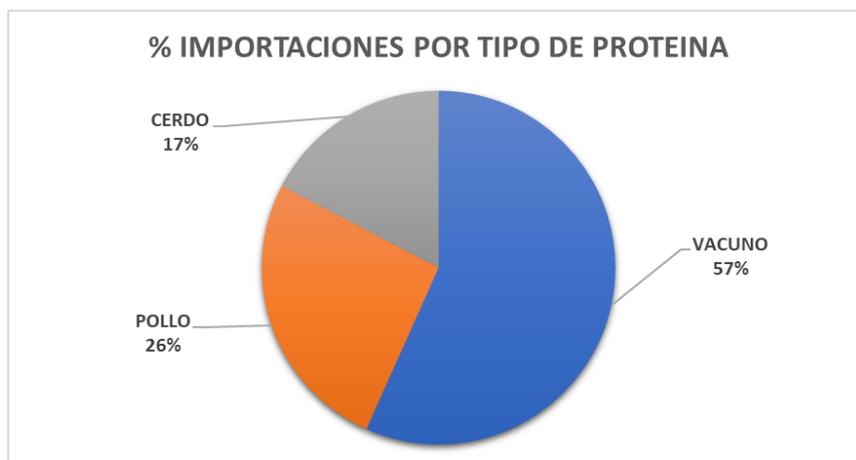
¹¹ <http://www.daff.cl>

¹² <http://www.aliservice.cl>

2.2.2.1 Importadores Directos

El Anexo 3, evidencia que en el Periodo Agosto 2021/ Abril 2022 los principales orígenes de importaciones de proteínas cárnicas (Vacuno, Pollo, Cerdo) en estado fresco, refrigerado y congelado fueron transados principalmente por: Comercializadora Interandina S,A (5,21%), Global Protein (4,75%), Mafrig Chile S.A (3,06%), Comercial Diser S.A (1,94%), Sociedad Comercializadora del Sur (1,94%), Frigorífico Temuco (1,93%), Frigorífico Osorno (1,61%), Agrosuper (1,52%), Carnes Nuble S.A (1,25%), Comon S.A (1,20%), Cial Alimentos(1,13%), otros.

Gráfico 3: Distribución importaciones de proteína en 9 meses, periodo agosto 2021 y abril 2022.



Fuente: Elaboración Propia en base a información estadística base de datos de Importaciones Capítulo N° 2 Arancel Aduanero Vigente www.idsnegocios.cl

El gráfico 3, evidencia que la Proteína de vacuno es la materia prima más importada durante el periodo agosto 2021/ abril 2022, con un nivel de importaciones del 57%, seguido por la proteína de Pollo (26%) y luego la proteína de Cerdo (17%)

Los principales países de origen de la proteína de Vacuno son Paraguay con un 54% Participación, Brasil (31%) y Argentina (8%). En relación con la Proteína de Pollo los principales países de origen son Brasil con una participación de un 64%, seguido por Estados Unidos (22%) y luego Argentina (13%) y por otra parte los principales países de origen de la proteína de cerdo son Brasil (47%), Alemania (19%), Estados Unidos (13%), y España (12%). Más información en Anexo 4.

2.2.2.2 Productores Locales

La producción de las proteínas cárnicas en Chile es liderada por las aves que se caracterizan por un reducido número de productores alcanzando 675 mil toneladas. Las ventas son lideradas por la empresa Agrosuper con sus marcas Super pollo y King con una participación en el mercado de productores nacionales del 56%, seguidos de Ariztia con 28%, Don Pollo con 8% y otras empresas productoras menores con un 8%, las cuales abastecen directamente al canal Horeca y Food service, a través de sus departamentos de ventas. Mayor detalle en Anexo 5.

En el segundo lugar se encuentra la producción de cerdo, alcanzando 584 mil Toneladas, de las cuales el 40%, se destina a la venta nacional. Las empresas productoras de proteínas de Cerdo que compiten en el mercado nacional, el líder indiscutido en la industria es Agrosuper con una participación en la producción local del 70%, seguido de Coexca con 8,5%, el 21,5 % restante corresponde a la participación de empresas productoras menores. Mayor detalle en Anexo 5.

En tercer lugar, se ubica la producción bovina, alcanzando 200 mil Toneladas, las cuales se comercializan en el canal tradicional principalmente, entre las que destacan: pro-carne, frigorífico Osorno, frigorífico Temuco, carnes Ñuble, industrias lomas coloradas, entre otros.

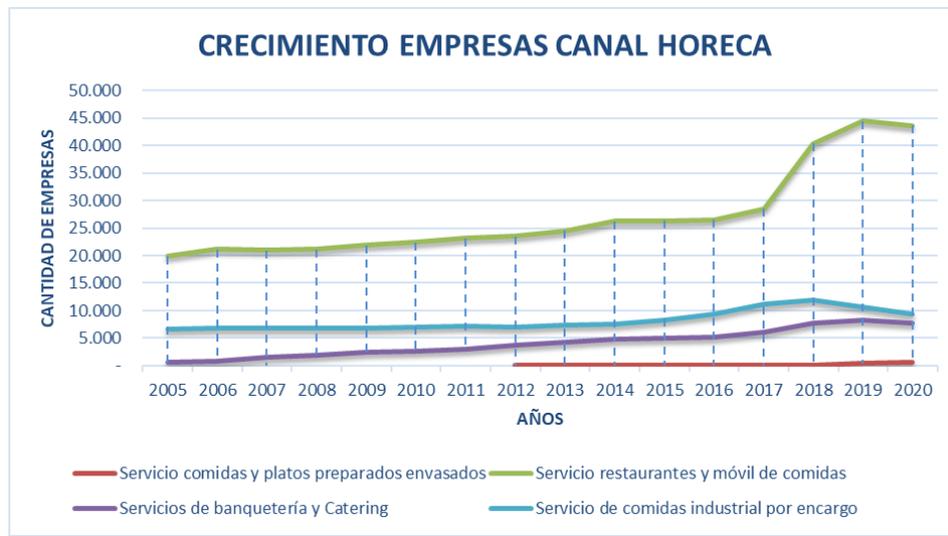
Para mayor profundidad ver análisis de fortalezas y oportunidades en anexo 28.

2.3 Clientes

Nuestros clientes inicialmente serán integrantes del canal HORECA como una alternativa de negocios B2B, sin embargo, en el último tiempo se ha registrado un alza masiva en las cocinas virtuales, acorde al empuje de la tecnología y los confinamientos por la pandemia que nos azota. Hoy los consumidores están muy motivados a interactuar en canales de atención B2C tradicionales donde hay una importante adhesión a pedidos online a través de distintas plataformas que han experimentado un crecimiento de 283 % en 2021 respecto a 2019, pasando de una participación del 6 % al 23 % respectivamente, donde están compitiendo participantes del canal HORECA, así como nuevas propuestas denominadas Urban food y la oferta de cocinas independientes que tienen una propuesta con promociones personalizadas al cliente final. Es así como al ver el crecimiento en el número de actores participantes en los distintos segmentos en que sirve el canal Horeca y food service, donde se destaca el crecimiento del servicio de restaurantes y móviles de comida por sobre las otras 3 partidas disponibles en la información del servicio de impuestos internos de Chile, también se aprecia el efecto pandemia entre 2019 y 2020, donde se marca una decadencia en todos los tipos de servicios excepto en el servicio de

comidas y platos preparados envasados, que dio luces de un crecimiento, tímido pero real en el periodo de pandemia, dado que por su formato permitió avanzar más rápido que otros tipos de venta de comida preparada.

Gráfico 4: Crecimiento tipo de servicios canal Horeca food service en cantidad de actores presentes en Chile por año códigos 107500, 561000, 562100 y 562900.



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

Al ver la distribución de servicios de alimentación presentes durante el año 2020, se aprecia una distribución que conlleva el 71% del total de las empresas del mercado a los restaurantes y móviles de comida, seguidos por servicios de comidas industriales por encargo con un 15%, más abajo el servicio de banquetería y catering con un 13% y por último el servicio de comida y platos preparados envasados con un 1% del total. Gráfico en anexo 6.

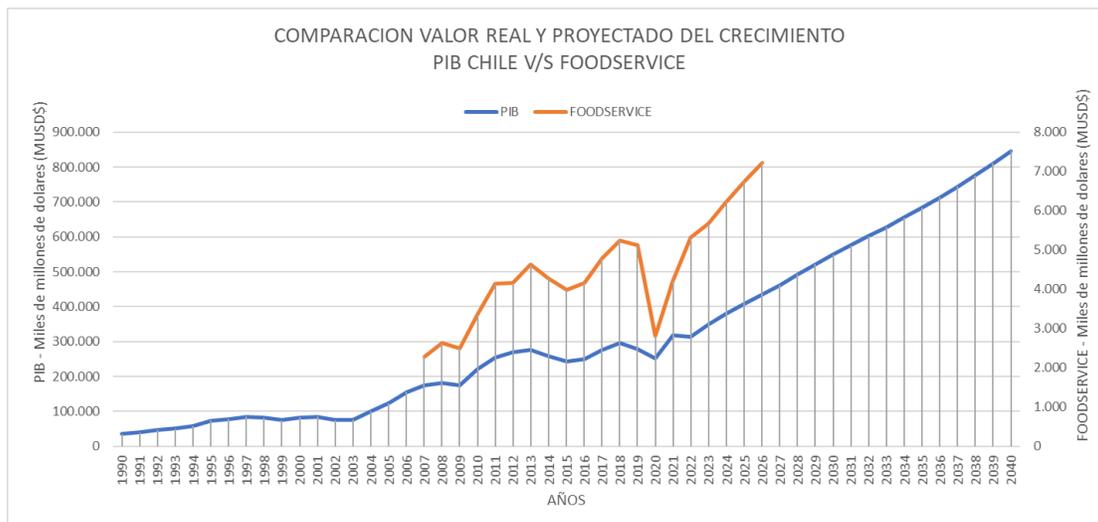
La distribución de los potenciales clientes a nivel nacional, se concentran en un 36% en la región metropolitana, seguidos por la región de Valparaíso en un 11% y Bío Bío con un 8%. Cabe mencionar que esta distribución se ve muy pareja en los últimos 4 años de análisis, dando certeza en que estas 3 regiones abarcan en su conjunto el 55% del total de los locales de potenciales clientes a nivel nacional. Mayor detalle ver en anexo 26.

La industria de alimentación del *food service* con alta representación en el canal HORECA ha tenido un crecimiento importante en los últimos 10 años, con una apertura de más de 25.000 mil locales de atención directo a público B2C con un tamaño de mercado en crecimiento por más de USD\$ 1.000.000.000 que representa una importante oportunidad de negocios para ingresar como

supplier de proteínas cárnicas listas para retermalizar en una interacción B2B con los players de este segmento de servicios de alimentación que muestra una clara tendencia a orientar su propuesta de valor a las necesidades del usuario final, que vienen relacionadas al mayor conocimiento de ofertas gastronómicas en países extranjeros por el aumento de viajes y el mayor poder adquisitivo del chileno, que incorpora cada vez más en su uso de espacios de convivencia y ocio, comer fuera de casa en una búsqueda de calidad y rapidez de atención a precios competitivos¹³.

Al comparar el crecimiento y las proyecciones del canal food service con el crecimiento del PIB del país, notamos que su pendiente de crecimiento es mayor al crecimiento del producto interno bruto estimado, pudiendo concluir que esta tendencia se mantendrá en el futuro, conformando un nicho de mercado competitivo y sostenible para invertir con penetración de nuevas alternativas de alimentación rápidas y de calidad. (Entre 2019 y 2021 se ve el efecto de la pandemia COVID 19), es así como ser un *supplier* de proteínas cárnicas de quinta gama, toma total relevancia para cubrir esta nueva necesidad de alimentación en crecimiento, que será más atractiva a medida que aumente la demanda según la proyección de crecimiento de este mercado.

Gráfico 5: Valores reales con proyecciones al PIB y mercado food service en Chile.



Fuente: Elaboración propia con información de Euromonitor.

¹³ Consumer food service en Chile, Informe de mercado de Euromonitor.

A nivel internacional se ven diferencias importantes entre países y continentes, por ejemplo, en una evaluación de 5 años desde 2022 a 2026, vemos que Estados Unidos muestra un crecimiento estimado de USD\$ 23 Billones pero con una tasa de promedio de solo el 2%, México muestra un crecimiento porcentual de 3% promedio y un valor esperado año de USD\$ 2.7 Billones de alza año tras año, en Europa está el caso de España con crecimiento de 2% y un valor de USD\$ 6 billones de crecimiento promedio y en Sudamérica se ve el mercado de Brasil con un crecimiento de 3% y USD\$ 3.3 billones, Argentina con USD\$ 1 billón de crecimiento y 12% , Perú con un crecimiento promedio de USD\$ 0.87 Billones y 11%, Chile con un crecimiento de USD\$ 0.61 Billones y un 12%, así el mundo muestra un crecimiento de USD\$ 162 Billones y un 6% promedio año, dando estímulo que a nivel global, en diferentes proporciones y tamaños de mercado seguirá el crecimiento del food service a nivel mundial¹⁴. Más información anexo 7

Cuando revisamos las distribuciones de clientes que son parte de una cadena o sociedad de venta, respecto a venta de comida independiente, vemos que en los últimos 6 años la tendencia tiene un crecimiento del 5% hacia las empresas que entregan un servicio de alimentación como parte de una cadena de locales, llegado en 2021 hasta un 36% versus 64 % que representa el servicio de alimentación de comida independiente o no encadenado, que ha disminuido su participación en el mismo 5%. Cuando vemos las ventas del servicio de alimentos para el consumidor por servicio de comida en el lugar, notamos una clara ventaja del estilo de comer en un local en un 67% del mercado, seguido por las entregas a domicilio con delivery por un 21%, donde el alza de este último tipo de servicio ha tenido un crecimiento de más de 12% en los últimos 3 años, tomando parte de la oferta que tenía satisfecha el servicio de comer en un lugar que ha disminuido en aproximadamente el mismo 12% su cobertura de mercado en el mismo periodo. Donde las ventas en línea han crecido en 17% en los último 3 años, reflejando una caída de las ventas off-line en el mismo porcentaje. Así como la distribución del valor de la boleta de los consumidores en promedio oscila en un 30% para la bebida y un 70 % para el alimento. En el análisis de las ventas de servicios encadenados en año 2021 por nombre de corporación que administra las marcas, notamos que McDonald's Corp. tiene una cobertura de 16,1 % del mercado, seguidos por Papa John's International Inc. con 11,7% y Gastronomía y Negocios SA con 8,7%, sin embargo, Subway es la marca con mayor número de puntos de venta, llegando a los 190 sitios en el territorio nacional, seguido por Doggis con 146 puntos de venta y Papa John's con 140 puntos de venta en el año 2021¹⁵.

¹⁴ Descarga, análisis de datos y tendencias directo desde Euromonitor.

¹⁵ Consumer food service en Chile, Informe de mercado de Euromonitor.

3 Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios a desarrollar se basa en el modelo Canvas, el cual se describe a continuación: (Mayor detalle del CANVAS en Anexo 31)

3.1.1 Propuesta de valor:

“Abastecer al canal Horeca y food service con productos cárnicos 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”. La propuesta de valor está orientada a solucionar las principales problemáticas a las que se enfrenta el canal Horeca y food service hoy en día al momento de realizar preparaciones que contienen proteínas cárnicas como son: calidad del producto, abastecimiento, rapidez en la atención, altos costos de materia prima y preparación, optimización de espacios físicos, reclamos por parte de clientes, ahorro tiempo, entre otros. Consiste en la elaboración de un mix de productos cárnicos para el canal Horeca y food service en base a proteína de Vacuno, pollo, cerdo de calidad; en estado cocido, preparado y listo para consumir con la finalidad de facilitar las preparaciones de los platos en restaurantes, casinos y establecimientos food service. Además, tiene Beneficios tales como: Ahorro de tiempo en las preparaciones que contienen proteínas cárnicas, estandarización de Recetas, menús variados en carta de restaurantes, optimización de espacios, mayor exactitud en el control de los inventarios, disminución de reclamos por concepto de demora en la entrega de preparaciones, disminución de Mermas y ahorro de costos, mínima manipulación, seguridad e inocuidad alimentaria.

Para mostrar el beneficio de un potencial cliente del canal se muestra un análisis de 2 casos, demostrar tanto los beneficios cuantitativos como cualitativos que tiene nuestra propuesta de Idea de Negocios “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama para el Consumo Horeca y Food Service” para diferentes actores del canal Horeca.

3.1.1.1 Caso de negocios.

Tabla 4: Caso negocio para ver impacto en ahorro cliente con nuestra oferta en sándwich mechada luco.

PREPARACIÓN SANDWICH MECHADA RESTAURANT INSTITUCIONAL					
PREPARACION			SANDWISH MECHADA LUCO		
BENEFICIO CUANTITATIVO					
TAPAPECHO					
PREPARACIÓN ACTUAL CLIENTE HORECA			BABY BACK RIBS COCIDAS DE CERDO TUBUL S.A.		
CARNE KILO	\$	5.400	MECHADA KILO	\$	8.600
APERTURA DE BOLSA	4%	\$ 5.625			
PROLIJADO O LIMPIEZA	24%	\$ 7.401			
COCCION	45%	\$ 13.457			
DESMECHADO/ENERGIA / MO	8%	\$ 14.627	MECHADA POUCH (PROPUESTA)	\$	8.600
MECHADA LUCO					
MECHADA SANDWICH	0,15	\$ 2.194	MECHADA SANDWICH	0,15	\$ 1.290
PAN	1	\$ 300	PAN	1	\$ 300
QUESO	60 GRS.	\$ 290	QUESO	60 GRS.	\$ 290
MAYONESA	1	\$ 48	MAYONESA	1	\$ 48
KETCHUP	1	\$ 18	KETCHUP	1	\$ 18
MOSTAZA	1	\$ 21	MOSTAZA	1	\$ 21
SERVILLETAS	2	\$ 10	SERVILLETAS	2	\$ 10
		\$ 2.881			\$ 1.977
AHORRO (\$) RESTAURANT FOOD SERVICE POR SANDWISH PREPARADO			-46%		
			\$ 904		
(Ahorro significativo en Costos)					

Fuente: Elaboración Propia

BENEFICIO CUALITATIVO

- Propuesta de Mechada Pouch Fabricado con envases flexibles los cuales son sometidos a un tratamiento térmico permitiéndoles una vida útil de 2 años
- Producto Listo para preparar y consumir / Fácil de cocinar /No requiere Refrigeración
- Conservación a Temperatura Ambiente
- Mejor Sabor /Mejor Apariencia /Textura Suave
- Estandarización Recetas
- Ahorro tiempo preparación
- Facilitación Control Inventario y Control de la trazabilidad del Producto
- Optimización Espacios físicos
- Mayor Control de Mermas y Ahorro del Producto

Tabla 5: Caso negocio para ver impacto en ahorro cliente con nuestra oferta en Baby back ribs.

PREPARACIÓN PLATO BABY BACK RIBS DE CERDO ACOMPAÑADO CON PAPAS FRITAS				
CADENAS DE RESTAURANT FOOD SERVICE				
PREPARACION			COSTILLITAS COCIDAS BABY BACK RIBS	
BENEFICIO CUANTITATIVO				
COSTILLAS DE CERDO				
PREPARACIÓN ACTUAL CLIENTE HORECA			BABY BACK RIBS COCIDAS DE CERDO TUBUL S.A.	
COSTO MATERIA PRIMA	\$	5.500	BABY BACK RIBS COCIDAS CERDO	\$ 6.650
APERTURA DE BOLSA	3%	\$ 5.670		
PROLIJADO O LIMPIEZA	10%	\$ 6.300		
COCCION	30%	\$ 9.000		
DESMECHADO/ENERGIA / MO	8%	\$ 9.783	COSTILLITAS CERDO BABY BACK RIBS (PROPUESTA)	\$ 6.650
COSTILLITAS DE CERDO COCIDAS BABY BACK RIBS ACOMPAÑADO CON PAPAS FRITAS				
COSTILLAS CERDO BABY BACK	0,28	\$ 2.739	MECHADA SANDWICH	0,28 \$ 1.862
PAN	1	\$ 300	PAN	1 \$ 300
PAPAS FRITAS PARA FREIR	130 GRS.	\$ 700	PAPAS FRITAS PARA FREIR	130 GRS. \$ 700
ACEITE MARAVILLA	1	\$ 250	ACEITE MARAVILLA	1 \$ 250
MAYONESA	1	\$ 48	MAYONESA	1 \$ 48
KETCHUP	1	\$ 18	KETCHUP	1 \$ 18
MOSTAZA	1	\$ 21	MOSTAZA	1 \$ 21
SERVILLETAS	2	\$ 10	SERVILLETAS	2 \$ 10
		\$ 4.086		\$ 3.209
AHORRO (\$) RESTAURANT FOOD SERVICE			-27%	
			\$ 877	
(Ahorro significativo en Costos)				

Fuente: Elaboración Propia.

BENEFICIO CUALITATIVO

- Fácil de cocinar /Requiere mínima manipulación por parte de Chef
- Mejor Sabor /Mejor Apariencia /Textura Suave
- Estandarización Recetas y Calidad
- Ahorro tiempo preparación
- Facilitación Control Inventario y Control de la trazabilidad del Producto
- Optimización Espacios físicos
- Mayor Control de Mermas y ahorro del Producto
- Preserva el sabor de Alimentos /Inocuidad Alimentaria

3.1.2 Segmentos de Clientes y Usuarios:

- Hoteles, Restaurantes, cadenas de restaurantes, empresas de catering, casinos de empresas, casinos institucionales, restaurantes de comida rápida de todo Chile.
- Distribuidores nacionales con cobertura nacional especializados en el canal Horeca.
- 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.
- Usuarios Compradores de Restaurantes, cadenas de restaurantes, empresas de catering, casinos de empresas, casinos institucionales, restaurantes de comida rápida de todo Chile.

3.1.3 Relación con los Clientes:

La relación con los Clientes de Carácter Comercial y estratégico será atención personalizada, la cual es liderada por el Sub-Gerente Comercial y asistida por el Gerente General, así como por vendedor técnico que facilitará y adiestrará a los clientes y chefs en el adecuado proceso de re-thermalización de nuestros productos.

Para temas de Carácter de producción y Calidad el interlocutor de la empresa es el Sub-Gerente de Operaciones y el jefe de aseguramiento de Calidad.

3.1.4 Canales:

La Propuesta del Valor a los Clientes se comunicará de la siguiente manera: Internet (Páginas Web, Demostraciones en Live Streaming), Revistas especializadas, alianzas con influencer gastronómicos.

Relaciones públicas, Vendedores técnicos, Presencia en Ferias Profesionales de Alimentación Nacionales, Envío Muestras potenciales Clientes, MKT Directo

3.1.5 Actividades Claves:

Elaborar productos Cárnicos de Quinta Gama de Calidad, cumpliendo con las expectativas de los Clientes y acorde con el reglamento Sanitario de alimentos, asegurar el abastecimiento de Materia Prima e insumos, búsqueda de proveedores de calidad, cobertura de distribución

Nacional para la venta, ejecución periódica de programas de Mantenimiento de infraestructura y equipos, investigación, innovación, desarrollo de productos, promoción, publicidad, certificaciones Vigentes (Ejemplos HACCP, IFS, BRC), capacitación Continua de personal de planta.

3.1.6 Recursos Claves:

Humanos: Operarios: de preferencia personal con experiencia en la elaboración de productos cárnicos, sin embargo, también existe la opción de contratar personal sin experiencia (Se capacitarán) Subgerente de operaciones, Jefe de Producción, Supervisores de producción y Calidad; la Administración y mantenimiento de planta se canalizará a nivel de compañía.

Físicos: Infraestructura, Maquinarias, equipos

Intelectuales: Se debe constantemente estar buscando nuevas tecnologías, orientada al desarrollo de nuevos productos

Económicos: Cabe destacar que la operación de producción de proteínas Carnes 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 Cárnicos 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"

3.1.7 Socios Claves:

- Empresas productoras, comercializadoras, y distribuidoras Nacionales, e Importadoras de materia Prima (Proteínas: Vacuno, Pollo, Cerdo).
- Empresas de transportes con cobertura nacional especialistas en mantener la cadena de frío, y carga seca.
- Proveedores de insumos necesarios para la producción de Proteínas Cárnicas de Quinta Gama, como, por ejemplo: Proveedores de casa de sabores, entre otros.
- Empresas Distribuidoras del Canal Horeca y Food Service con Cobertura nacional.
- Empresas de outsourcing de personal en la eventualidad de que se necesite.
- 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.
- Asociaciones gremiales con empresas procesadoras de Alimentos.

3.1.8 Fuentes de Ingreso:

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%), a la vez que los proveedores le aseguren abastecimiento y entrega en forma oportuna.

Para el caso del Canal Directo (Hoteles, Restaurantes, servicios de catering), 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.

Por la volatilidad del precio de la Materia Prima, la Oferta de Precios se tendrá que revisar e informar al cliente constantemente, aún más cuando existan aumentos considerables en la materia prima.

Los métodos de pago y condiciones de venta varían, sin embargo, los más usuales son:

- Transferencia bancaria, con crédito a 30, 60 días dependiendo del Cliente.
- Cliente Directo canal Horeca: 30 Días, Distribuidoras: 60 Días.

3.1.9 Estructura de Costos:

Costos Fijos: Gastos de mantención, alimentación y remuneraciones al personal, otros.

Costos Variables: Materia Prima (Vacuno, Cerdo, Pollo), Insumos, gastos de congelación, otros.

3.2 Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

3.2.1 Quiénes somos¹⁶

Tubul S.A, es una empresa proveedora de productos cárnicos y del mar para empresas de servicios de alimentación a instituciones, casinos y colegios (PAE), supermercados, distribuidoras y comercio minorista. Posee 40 años de experiencia en la elaboración, comercialización y exportación de productos del mar en conserva, permiten hoy en día a la empresa estar presentes con sus productos en diferentes países alrededor del mundo y fabricar la marca propia de alguno de los principales supermercados de España, Estados Unidos, China, Hong Kong, Taiwán, Malasia Taiwán, Singapur, Francia, Guatemala, Costa Rica, México y Chile.

Como parte del plan estratégico de crecimiento y diversificación de la empresa hacia nuevas áreas de negocios, a nivel nacional, Tubul S.A ha ejecutado los siguientes planes de acción, apuntando a satisfacer los requerimientos de calidad, puntualidad y seguridad en el abastecimiento de empresas proveedoras de servicios de alimentación a instituciones, casinos y colegios (PAE):

- Año 2014: Implementación de una línea de elaboración de productos cárnicos en conserva de envases flexibles (Pouch).
- Año 2017: Implementación de una línea de elaboración de productos cárnicos Congelados.

En la actualidad, Tubul S.A, cuenta con certificaciones HACCP en todos sus procesos productivos y Certificación Internacional IFS (International Food Standard), para la línea de Conservas de productos del mar y línea de conserva cárnicas en envases flexibles (Pouch).

3.2.2 Misión

“Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internacionales y nacionales con productos del mar enlatados y congelados, y productos cárnicos con altos estándares de calidad, elaborados en base a un desarrollo sustentable, con respeto y ética, que permitan mejorar el bienestar de nuestros trabajadores y el crecimiento sostenido de la compañía.”

¹⁶ <https://www.tubul.cl>

3.2.3 Visión

“Ser una empresa con crecimiento sostenido en el mercado de productos del mar y cárnicos, internacional y nacional, que respete su entorno, y que cuente con trabajadores motivados que, mediante la continua mejora de procesos y gestión, sea reconocida por sus altos estándares de calidad, seriedad e integridad.” Ver mayor detalle en anexo 29 con análisis FODA.

3.2.4 Objetivo Estratégico

Consolidar el plan estratégico de crecimiento y diversificación de Tubul S.A, hacia la creación de nuevas líneas de negocios orientado a la industria de productos cárnicos, potenciando la elaboración, comercialización y venta de productos de quinta gama para el canal Horeca y food service.

3.2.5 Factores Críticos del éxito

A continuación se mencionan los principales factores:

- Garantizar al cliente la calidad e inocuidad del producto: Es imprescindible contar con que la planta productiva con certificaciones de Calidad (Ejemplo: Certificación HACCP, Certificación IFS, Certificación BRC, entre otras)
- Tener acceso a Abastecimiento de Materia Prima e Insumos: Factor clave es disponer de proveedores que en su propuesta consideren calidad de materia prima, abastecimiento de materia prima todo el año y precio competitivo.
- Garantizar abastecimiento de Producto al cliente: Se debe disponer de un canal de distribución logística que garantice la entrega oportuna del producto al cliente en los tiempos y lugares que el los necesite.
- Tecnología e infraestructura: Las nuevas tendencias en la elaboración de productos cárnicos implican la utilización de tecnología e infraestructura mucho más automatizada en el desarrollo de sus procesos.
- Innovación y capacitación permanente: La industria cárnica, necesita constantemente innovar y crear nuevas soluciones orientadas a las reales necesidades de los clientes, por esta razón es necesario que la empresa cuente política de innovación orientadas a la automatización de sus procesos y a una capacitación permanente de sus trabajadores.

3.2.6 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es que el canal Horeca y food service dispondrá una proteína cárnica de Vacuno, Pollo, Cerdo para la preparación de platos y requerimientos culinarios de alta calidad, en estado cocido, ya preparada y lista para consumir a un precio competitivo. Se trata de un producto elaborado con tecnología en sus procesos lo que asegura un producto de calidad e inocuidad insuperable, permitiendo así alcanzar el sabor, terneza, jugosidad, color característico, para satisfacer las necesidades de las operaciones gastronómicas. Diagrama competencia central en Anexo 10.

- Valor: La preparación de proteínas cárnicas en condiciones normales involucra pasos como: cocción lenta, tiempo, restablecimiento de jugosidad, enfriamiento, entre otros. Hoy en día estos pasos se pueden omitir al disponer de un producto listo para consumir, lo que se traduce en un ahorro significativo de costos como son mano de obra, energía, reducción de mermas, equipamiento y espacio.
- Rara: En los productos cárnicos listos para consumir la intervención de Chef es mínima en algunos casos, solamente el Chef debe retermalizar la proteína y preparar el plato, existiendo una mínima manipulación. En la actualidad, lo antes descrito no es lo convencional, ni es la forma de como realiza las preparaciones el Chef.
- Difícil de imitar: Énfasis en el sabor: Con el uso de la tecnología en sus procesos permite desarrollar una excelente proteína cárnica lista para consumir con una excelente retención de sabor, suavidad y aroma, facilitando su conservación y almacenaje, pocas empresas en Chile tienen esta tecnología.
- Organización: Tubul S.A, Posee una cultura de calidad y experiencia en la elaboración de productos cárnicos. Consta con estándares elevados de calidad en sus procesos, los cuales son avalados por certificaciones de calidad como son Certificación HACCP y Certificación IFS.

3.2.7 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva en la cual se sustenta el negocio es enfoque con diferenciación.

La característica diferenciadora de nuestra oferta es la producción de productos cárnicos de proteína de vacuno, pollo, cerdo; de alta calidad, preparados y listos para el consumo, el Chef solo tiene que retermalizar la proteína, es decir restaurar con vapor y temperatura las condiciones en que se cocinó el producto.

Nuestra oferta considera elaborar cortes cocidos estandarizados porcionados de proteína de Vacuno, pollo, cerdo de acuerdo con las necesidades que el Chef necesita, con el objeto de minimizar la pérdida de materia prima por concepto de la preparación del plato y evitar la congelación del producto que le sobra al utilizar la actual oferta de abastecimiento de materia prima (Compra materia prima en formatos grandes no pequeños)

En el cuadro siguiente se realiza un análisis VRIO de la competencia central, el cual es el resultado de la combinación de los recursos y actividades claves de la empresa, por consiguiente, se concluye que es una fuente de ventaja competitiva:

Tabla 6: Análisis VRIO.

Recurso/capacidad	<u>V</u>	<u>R</u>	<u>I</u>	<u>O</u>
Las Protienas Carnicas de Quinta gama tienen atributos insuperables como son Calidad y ahorro significativo de costos al momento de la preparación.	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Estrategia de crecimiento. Visión Global.

La primera etapa de nuestra estrategia de crecimiento consistirá en dar a conocer los productos cárnicos de quinta gama a nuestros clientes, trabajando en forma conjunta con ellos, con el objeto de que el cliente valide nuestra oferta, logre confianza y conozca los atributos que tiene la oferta. Esta primera etapa involucra las siguientes actividades: desarrollo de productos, visitas a clientes y entrevistas al chef con el objeto de conocer sus verdaderas necesidades y saber de ellos las mejoras que se le pueden hacer a nuestra propuesta, envío de muestras, envío oferta comercial, acompañamiento en la preparación o re-termalización de los productos, entre otros.

Integraremos toda la información de la primera etapa, para generar una segunda etapa que consistirá en perfeccionar nuestra oferta, con el objeto realizar una mejora continua de nuestros productos, orientando la solución a los problemas por los cuales atraviesa el Chef al realizar sus preparaciones a clientes y por otro lado a dimensionar nuevas oportunidades de negocio en relación con el desarrollo de nuevos productos cárnicos de quinta gama.

Una vez perfeccionada nuestra oferta de productos, iniciaremos una tercera etapa la cual estará orientada a la fidelización de clientes que consideraremos como estratégicos (Cadenas y servicios institucionales), lógicamente, sin dejar de lado atender las necesidades de los otros clientes potenciales.

La última etapa, considera la consolidación de nuestra idea de negocios, la cual involucra abarcar una gama más variada de productos cárnicos de quinta gama y ampliar la cartera de clientes.

3.4 RSE y sustentabilidad

Desde la responsabilidad social y empresarial, la empresa está orientada a una administración eficiente de las fuentes de abastecimiento, compromiso con el entorno que le rodea, contribuyendo al bienestar de las generaciones futuras. Promulgando y realizando perfeccionamiento continuo a través de procesos de mejora continua como parte de su cultura, donde las actividades diarias están orientadas a que los procesos sean más competitivos y focalizados a satisfacer las necesidades de los clientes, así como de sus vecinos cercanos. Creando soluciones innovadoras en respuesta a las necesidades de nuestros clientes, generamos cambio, los cuales se traducen en productos de mayor valor agregado ¹⁷.

Los atributos dan sustentabilidad a los procesos y productos elaborados, en beneficios de los clientes, así las certificaciones de calidad que tiene la empresa, como HACCP que se relaciona a la producción de alimentos inocuos, control sistemático y preventivo dirigido, controles de peligros biológicos, químicos y físicos por medio de procesos bien custodiados, trazables a frecuencia de 6 meses y auditables, internamente como con empresas externas según el compromiso con compañías certificadoras o clientes que necesiten validar nuestros procesos. También la empresa tiene certificación IFS Food, que está relacionada al mercado mundial, que implica control y dirección, sistemas de gestión de la seguridad y calidad de los alimentos, gestión de recursos de manera eficiente, tanto humanos, condiciones laborales, seguridad de higiene y sanitaria para garantizar seguridad de los productos, procesos operativos con calidad en especificaciones al cliente, mediciones, análisis y sistemas de mejoras continua a reclamos que pueden surgir y hasta planes de Food Defense, toda la política de calidad y sostenibilidad, se lleva a la operación mediante procedimientos bien elaborados, claros y con capacitación periódica de los usuarios y operarios claves del proceso productivo. Estas certificaciones entregan confianza a los clientes, generan apertura de nuevas oportunidades en mercados existentes y otros por ingresar a nivel mundial, dan sustentabilidad a los productos ofertados y los procesos de producción son manejados teniendo en cuenta los factores globales de sostenibilidad, en materias medio ambientales, relaciones laborales, relaciones con proveedores, relaciones con clientes, cumplimientos legales según normativas nacionales e internacionales.

Nos preocuparemos por que los clientes tengan usos más eficientes de sus recursos energéticos, humanos y menos uso de agua, se trabajará en vincularse a proveedores con certificaciones de bienestar animal, que garanticen procesos de producción que custodien la salud y resguardo

¹⁷ Consumer food service en Chile, Informe de mercado de Euromonitor.

adecuado de los planteles de animales en todos sus procesos, desde nacimiento a sacrificio, generando una propuesta de valor a los clientes con proteínas cárnicas de quinta gama que serán más saludables y con menos grasas, resaltando atributos de calidad y sustentabilidad. Referente a envases y embalajes, haremos uso de materiales reciclables y biodegradables en más de un 80%, cumpliendo la Ley REP como productores, donde nuestras iniciativas tendrán relación a trabajar con clientes de grandes cadenas con embalajes reutilizables, que permitirán una disminución de los residuos. Con todo esto, se aprecia una correlación importante y en línea con las tendencias del mercado de productos cárnicos presentada en junio 2022 por revista "Canal Horeca", realizada a Gerente de Food service de Agrosuper ¹⁸.

¹⁸ Revista web "Canal Horeca", revista de profesionales del food service, <https://canalhoreca.cl/2022/06/29/agrosuper-food-service-las-tendencias-en-productos-carnicos-hacia-donde-se-dirige-la-industria/>)

4 Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

En su primer año de funcionamiento, el plan de marketing de Tubul S.A, se enfocará en objetivos generales y objetivos específicos.

4.1.1 Objetivo general:

- “Generar apertura de mercado para vender Productos Cárnicos de Quinta gama por 1.500 toneladas anuales, con una curva de aprendizaje que comprometa ventas de 125 Tons mensuales en 24 meses”.

4.1.2 Objetivos Específicos:

- “Llegar al 50% de venta de productos en envases flexibles (Pouch) de quinta gama del total de la venta mensual en 12 meses”.
- “Llegar al 50% de venta de productos envases de plástico con producto cocido congelado de quinta gama del total de la venta mensual en 12 meses”.
- “Comprometer ventas por 125 toneladas mensuales en menos de 25 meses”.
- “Diversificar la oferta para llegar a un mix de al menos 10 productos diferentes de quinta gama en 18 meses”.
- “Generar negocios firmados que aseguren carga completa de planta según curva de aprendizaje con horizonte de al menos 2 meses hacia el futuro en los primeros 12 meses”.
- “Gestionar ventas con un valor de adquisición de clientes menor a MM\$ 5.5 mensuales por cliente en los primeros 24 meses”
- “Generar una atención y servicio al cliente sobresaliente, medida con un puntaje mayor a 5,5 de satisfacción al cliente en una escala de 1 a 7, según encuesta de calidad de servicio al cliente evaluada semestralmente”.

4.2 Estrategia de segmentación

4.2.1 Macro Segmentación

Dentro de este tipo de segmentación se puede señalar que la estrategia, estará enfocada en la Geografía, donde inicialmente nos focalizaremos en cubrir la demanda de proteínas cárnicas con nuestra propuesta de quinta gama, apuntando nuestros objetivos a la región metropolitana y de Valparaíso con un total 28.346 potenciales clientes que representan el total del 47% del mercado de empresas Horeca y food service a nivel nacional.

Adicionalmente, en un plazo menor a un año, nos focalizaríamos en la región del Bío Bío con su 8%, Maule con un 7%, los lagos con un 6%, Araucanía con un 5%, Libertador General Bernardo O'Higgins con un 5% y Coquimbo con un 5 % teniendo así un potencial de 21.857 clientes que representan adicionalmente al 36% del mercado de empresas Horeca y food service a nivel nacional. Por consiguiente, se pretende cubrir dentro de un plazo de un año contado desde el inicio del proyecto, el 83% del mercado nacional, para así posteriormente seguir escalando a las otras regiones de Chile, por supuesto siempre que aun falte carga o demanda para la capacidad de planta.

Tabla 7: 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	%
Región	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
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%
Bíobío	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%
Total general	608	100%	43.584	100%	7.726	100%	9.388	100%	61.306	100%

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

4.2.2 Microsegmentación

Las entrevistas realizadas a Chef, administradores, ejecutivos gerentes el canal Horeca y food service, evidenciaron que la oportunidad de negocio para el desarrollo de proteínas cárnicas de quinta gama apuntaba a satisfacer las necesidades culinarias de empresas de servicios de restaurantes - móviles de comida y servicios de alimentación industrial. Por consiguiente, enfocaremos nuestra estrategia hacia estas empresas mayoritariamente.

4.3 Tamaño del mercado objetivo.

El tamaño de mercado del consumo de proteína cárnica en Chile en el food service es de 129 mil toneladas al año, con un valor de 1.329 Billones de pesos anuales, en el cual el volumen más transado es la proteína de Pollo con 50.954 Toneladas valoradas en 370 Billones de pesos anuales, seguidas por el vacuno con un volumen de ventas de 42.338 toneladas y un nivel de transacciones de 610 billones de pesos anuales, seguidos por el cerdo y otras proteínas.

Tabla 8: Demanda total promedio años 2023 al 2026 canal HORECA en Tons y BCLP\$.

DEMANDA PROTEINA POR TIPO Y VALOR DE MERCADO				
PROTEINA	% CONSUMO	TONS CONSUMO	% VALORACION	VALOR MERCADO BCLP\$
BOVINO	33%	42.338	46%	610
POLLO	39%	50.954	28%	370
CERDO	23%	29.657	22%	296
PAVO	4%	4.632	4%	53
OVINO	1%	1.475	0%	1
TOTALES	100%	129.055	100%	1.329

Fuente: Elaboración propia inf. sitio Chile Carnes y Euromonitor

Tabla 9: Tamaño mercado objetivo por cliente en cadena y Comida institucional.

TIPO PROVEEDOR	DISTRIBUCION	MERCADO TOTAL BCLP\$	MERCADO OBJETIVO BCLP\$
CADENAS DE RESTAURANT	36%	478	89
COMIDA INSTITUCIONAL	64%	850	203
	100%	1.329	292

Fuente: Elaboración propia inf. sitio Servicio de Impuestos Internos SII Chile y Euromonitor

Al analizar por categorías (servicios de restaurantes - móviles de comida y servicios de alimentación industrial), nuestro mercado objetivo tendrá inicialmente la región Metropolitana y Valparaíso, que, con la capacidad productiva de nuestra planta, podemos llegar a cubrir solo un

2% del total del mercado en región Metropolitana o un 8% de la demanda del mercado en la región de Valparaíso.

Tabla 10: Tamaño mercado objetivo por área geográfica, categoría y valor en Billones de pesos.

Tamaño mercado en Billones de Pesos \$ canal HORECA SEGMENTO OBJETIVO				
REGION	Servicio restaurantes y móvil de comidas	Servicio de comidas industrial por encargo	Valor total	% Mercado a cubrir con CAPACIDAD DE NUESTRA PLANTA
Metropolitana de Santiago	318	81	399	2%
Valparaíso	106	17	123	8%
Biobío	81	14	95	10%
Maule	65	14	79	13%
Los Lagos	53	11	63	16%
Araucanía	52	7	60	17%
Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	52	8	60	16%
Coquimbo	49	8	57	17%
Antofagasta	36	10	46	21%
Ñuble	31	5	36	28%
Tarapacá	24	5	30	33%
Los Ríos	23	7	30	33%
Atacama	19	7	26	38%
Arica y Parinacota	16	4	21	48%
Magallanes y de la Antártica Chilena	10	3	13	77%
Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	9	1	10	96%
Total general	945	203	1.148	1%

Fuente: Elaboración propia inf. sitio Servicio de Impuestos Internos SII Chile y Euromonitor.

Al dimensionar y segmentar el servicio de restaurantes pertenecientes a cadenas, podemos confirmar que nuestro mercado objetivo será de un 6,7% del total.

Tabla 11: Tamaño mercado objetivo por marca de clientes en cadenas en restaurantes de comida rápida.

CADENA	CUOTA DE MERCADO	CUOTA TOTAL	DEMANDA ANUAL TONS	DEMANDA MENSUAL TONS	VALOR ANUAL BCLP\$
Subway	3,4%	13%	1.122	93	11,5
Telepizza	2,8%	11%	924	77	9,5
Juan Maestro	2,7%	10%	891	74	9,2
Pedro Juan y Diego	2,6%	10%	858	71	8,8
Domino fuente soda	2,3%	9%	759	63	7,8
Pizza Hut	2,1%	8%	693	58	7,1
Domino Pizza	2,0%	8%	660	55	6,8
Rincon Jumbo	2,0%	8%	660	55	6,8
Castaño	1,8%	7%	594	49	6,1
Mamut	1,5%	6%	495	41	5,1
Tommy Beans	1,1%	4%	363	30	3,7
Melt Pizza	0,9%	3%	297	25	3,1
Carl's Jr	0,9%	3%	297	25	3,1
Telepizza	0,1%	0%	33	3	0,3
TAMAÑO MERCADO	26,2%	100%	8.642	720	89,0

% CADENAS DEL TOTAL	TAMAÑO REAL MERCADO OBJETIVO
36%	6,7%

Fuente: Elaboración propia inf. sitio Servicio de Impuestos Internos SII Chile y Euromonitor

La oferta de alimentación institucional en Chile se encuentra dividida en 2 grandes segmentos, en los cuales, 1 segmento identifica a los clientes privados (Sodexo, Aramark, Compass Group,

Aliservice y Casino Express) con un 54% de la participación del mercado y los clientes del programa alimentación escolar (PAE) con un 46% (Aliservice, Consorcio Merkén, Hendaya, Las Dalias y otros).

Tabla 12: Tamaño mercado objetivo servicio de comida institucional.

% PARTICIPACION EN MERCADO CHILENO SERVICIO DE ALIMENTACION INSTITUCIONAL		
Nombre Empresa	Participación	Ventas totales anuales BCLP\$
Sodexo	19,80%	40,2
Aramark	19,20%	39,0
Aliservice	15,00%	30,5
Grupo Merken	12,00%	24,4
Compass Group	10,50%	21,3
Hendaya	7,00%	14,2
Las Dalias	5,00%	10,2
Aliservice y Casino Express	4,50%	9,1
Otros	3,00%	6,1
Savisa	2,00%	4,1
Alicopsa	2,00%	4,1
Total	100,00%	203,0

Fuente: Elaboración propia inf. sitio Servicio de Impuestos Internos SII Chile y Euromonitor

4.4 Plan de escalamiento.

El escalamiento que desarrollaremos en la idea de negocios, será comenzar los primeros años enfocando nuestros esfuerzos en la venta a cliente ubicados en Región Metropolitana y Valparaíso, en las categorías de restaurantes encadenados y proveedores de alimentación institucional, posterior y a medida que este sigamos posicionando nuestros productos seguiremos extendiendo nuestro volumen de venta a través de captar nuevos clientes de dichas categorías, en la mismas zonas geográficas, así como en nuevas regiones, logrando así un crecimiento en los volúmenes de venta, por tanto en los ingresos por ventas y una reducción de los costos unitarios de gastos fijos y de ventas por el mismo efecto de mayor volumen de ventas, donde la tecnología en los procesos de Marketing apalancaran la propuesta comercial, para gestionar las operaciones de una manera “Lean”, ayudados por la investigación y desarrollo de nuevos productos según las demandas solicitadas por nuestros actuales y futuros clientes.

Tabla 13: Ejes estrategicos por dimensiones de gestion internas orientadas al cliente.

	MKT & Comercial	Operaciones	I+D / Tecnologia
Eje estrategico 1	Experiencia al cliente sobre 90%	Evaluar y optimizar sabores y recetas de forma anual	Mejora continua y pruebas de efectividad de las iniciativas
Eje estrategico 2	Asesoramiento cocina con vendedor técnico periodico	Produccion con batch eficientes	Nuevas recetas según sugerencias de clientes con testeos de mercado
Eje estrategico 3	Seguimiento y apalancamiento de MKT Digital para nuevas propuestas	Optimizacion del proceso productivo	Tecnificar recetas y preparación para ahorro de costos fijos y variables
Eje estrategico 4	Postventa con respuesta a consultas y comentarios de productos	Aumento de volúmenes de producción gradualmente y nuevos productos	Uso de tecnología para capturar nuevas oportunidades de negocio

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Road map iniciativas por semestre para incrementos de beneficio del negocio.

	1S23	2S23	1S24	2S24	1S28
Cientes	Venta y visitas técnicas	Asesoramiento en cocinas y tipos de preparaciones	Realizar encuestas a clientes actuales	Ofrecer descuentos y regalos por niveles de compras	Cosolidación de ventas
	Servicio post venta	Encuestas de calidad a comensales	MKT Digital (RRSS)	MKT Digital	Aumento de volúmenes de venta
	MKT Digital	MKT Digital	Gestion de calidad	Gestion de calidad	
	Presencia en ferias gastronómicas	Gestion de calidad			
Nuevos mercados	Exploración y muestras gastronómicas	Pruebas de productos en otras empresas	Desarrollar productos que satisfagan a clientes potenciales	Exploración y muestras gastronómicas	Conocimiento y exploración de nuevas demandas
	Presencia en ferias gastronómicas	Asociación con empresas logísticas	Lanzar nuevos productos	Presencia en ferias gastronómicas	
	Campaña incentivos a equipo de ventas	Realizar encuestas a clientes potenciales	Expandirse a nueva area geografica	Campaña incentivos a equipo de ventas	
Productos y tecnologia	Optimización de procesos	Asociación con proveedores	Nuevas recetas	Gestion de calidad	Aumento a 2 y o 3 turnos de producción
	Participación ferias internacional maquinarias	Gestion de calidad	Capacitación al personal	Planes de mantencion integral	Uso de información digital para apalancar ventas
	Inversiones en mejoras y maquinaria	Planes de mantencion integral	Planes de mantencion integral		Cultura de productos y tecnología I+D en el proceso productivo
	Gestion de calidad	Capacitación al personal	Gestion de calidad		Evaluación y testeo de nuevos productos
	Capacitación al personal	Optimización de abastecimiento materia prima	Optimización de abastecimiento materia prima		
	Optimización de abastecimiento materia prima				
INGRESOS (BCLP\$)	0,693	1,717	2,823	4,081	5,413

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Metricas claves de seguimiento a la ejecucion de iniciativas para seguimiento anual.

METRICAS CLAVES	AÑO 2023	AÑO 2024
CICLO DE VENTA	1 CLIENTE POR AÑO	4 CLIENTES POR AÑO
RESULTADOS DE VENTAS	1 Clientes 1 Proveedor MP (Nacional /Importado)	4 Clientes 3 Proveedor MP (Nacional Importado)
COSTO DE VENTA	205 CLP\$ / KG Gasto Ad, MKT y Venta	94 CLP\$ / KG Gasto Ad, MKT y Venta
INGRESOS	\$32 de ingreso por cada peso gastado en administracion, MKT y venta	\$73 de ingreso por cada peso gastado en administracion, MKT y venta
VOLUMEN DE VENTAS	365 Toneladas	1.015 Toneladas
OPEX	1.321 CLP\$ / KG	570 CLP\$ / KG

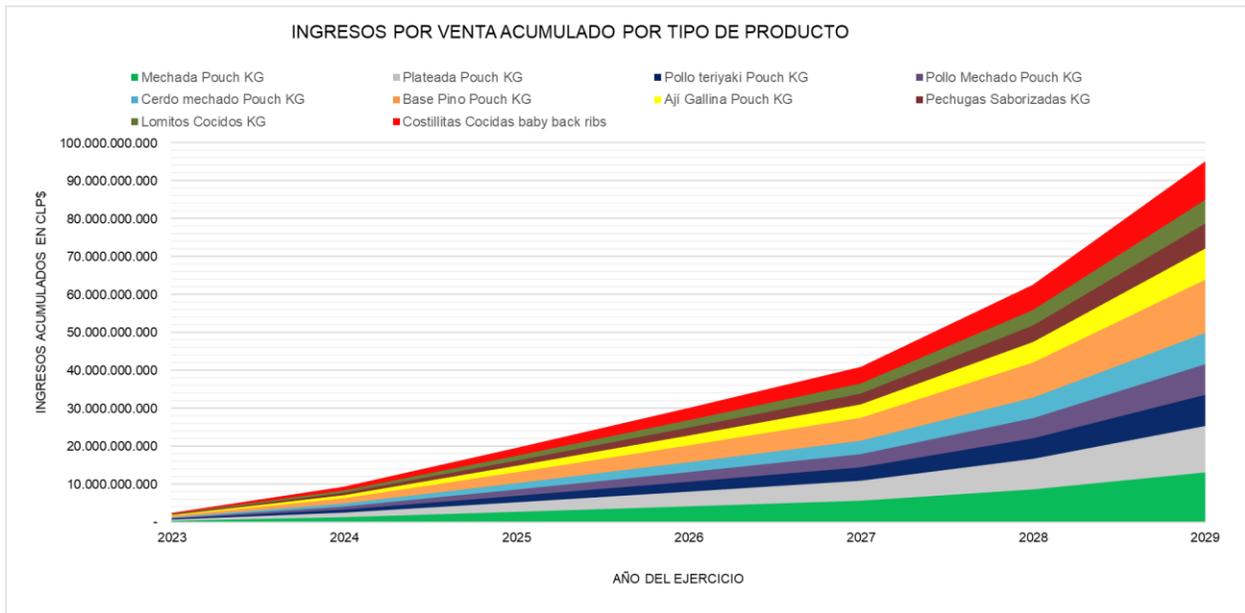
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16: Escalamiento por mercado objetivo y numero clientes anuales.

Año	Mercado Objetivo	% Objetivo	Ingresos x Venta Anual \$	Toneladas Promedio Mensuales	Toneladas Anuales	N° Clientes Anuales	Totales Clientes	Ingresos x Venta Promedio Mensual \$	Ingresos x Venta Anual \$	Ingresos x Venta Acumulado \$
2023	Restaurantes Encadenados	100%	\$2.410.825.000	30	365	1	1	\$200.902.083	\$2.410.825.000	\$2.410.825.000
2024	Restaurantes Encadenados	65%	\$4.488.378.213	85	1.015	2	4	\$575.433.104	\$6.905.197.250	\$9.316.022.250
	Comida Institucional	35%	\$2.416.819.038							
2025	Restaurantes Encadenados	60%	\$6.122.835.000	125	1.500	3	5	\$850.393.750	\$10.204.725.000	\$19.520.747.250
	Comida Institucional	40%	\$4.081.890.000							
2026	Restaurantes Encadenados	55%	\$5.780.976.713	125	1.500	4	6	\$875.905.563	\$10.510.866.750	\$30.031.614.000
	Comida Institucional	45%	\$4.729.890.038							
2027	Restaurantes Encadenados	50%	\$5.413.096.376	125	1.500	4	7	\$902.182.729	\$10.826.192.753	\$40.857.806.753
	Comida Institucional	50%	\$5.413.096.376							

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6: Grafico proyección ingresos a iniciativas de escalamiento del negocio por producto.



Fuente: Elaboración propia.

4.5 Estrategia de producto/servicio

Nuestra propuesta es elaborar un Mix de Productos cárnicos con tecnología de quinta gama ¹⁹ en base a proteínas de Vacuno, Pollo y Cerdo, orientado a satisfacer las necesidades culinarias del canal Horeca y food service.

Atributos: Producto listo para consumir, saludables, de Alta calidad (Textura, sabor, aroma), Rápidos de preparar, mínima manipulación, mayor seguridad e inocuidad alimentaria, variedad, mejor gestión de caducidades, y ahorro significativo de costos.

La estrategia de nuestro producto y servicio para proveer esta proteína cárnica de quinta gama, se toma de las expectativas levantadas en las entrevistas realizadas a Chef, administradores, Gerentes de establecimientos del canal Horeca y food service, donde pudimos detectar oportunidades referentes a determinar cuáles eran las proteínas y preparaciones que tenían mayor rotación sus establecimientos y en base a los comentarios y experiencias de los Chef, identificar qué productos cárnicos de quinta gama pudiesen ser una alternativa para ser considerados como un sustituto a la actual oferta estándar que utilizan en sus preparaciones. Así las presentaciones de nuestras porciones serán:

Envase Flexible Pouch en estado cocido, conservado a temperatura ambiente que no necesita refrigeración: productos de vacuno mechadas en trozos porcionados y deshilachadas con o sin salsa, plateada en trozos, pollo teriyaki, pollo mechado, cerdo mechado, base para pino en Pouch, ají de gallina. Ver ejemplo de ficha comercial para carne mechada de vacuno en Anexo 20.

Envase de plástico con producto cocido congelado: Pechugas cocidas congeladas saborizadas, lomitos cocidos laminados sabor cerveza, natural y pimienta, costillitas baby back ribs. Ver ejemplo de ficha comercial para carne baby back ribs cocido en Anexo 21.

4.6 Estrategia de Precio

Los precios para productos cárnicos de quinta gama serán posicionados en una escala inferior al costo resultante del que incurre un Chef al momento de realizar la preparación de proteínas cárnicas en sus establecimientos. La estrategia de precio se basa en la relación costo beneficio que implica para un cliente recibir un producto cárnico listo para consumir y preparado versus el

¹⁹ <https://saia.es/alimentos-quinta-gama-restaurantes>.

costo resultante si lo tuviese que preparar, donde se espera posicionar a los productos cárnicos de quinta gama como la alternativa más económica para el Chef al momento de decidir la forma de cómo va a gestionar sus preparaciones y dará eficiencia a la cocina.

Por otra parte, la propuesta de precio de los productos cárnicos de quinta gama considera la mejor opción económica para el cliente en comparación a los precios de los competidores directos y productos sustitutos.

Tubul S.A, fijará una política de precio orientada a diferenciarse de la oferta estándar que existe en el canal Horeca y food service al momento de realizar las preparaciones, el cual es obtener una preparación de productos cárnicos lista para consumir de una calidad premium y al menor costo, asegurando la mejor relación calidad / precio del producto ofertado comparado con las propuestas actuales.

Para la Línea de productos cárnicos de quinta gama Pouch, se prevé obtener un margen Neto promedio del 33% por Kilo. (Ver Anexo 22 Precios y Mg Netos línea Productos Pouch).

Para la Línea de productos cárnicos de quinta gama cocidos, se prevé obtener un margen Neto promedio del 35% por Kilo. (Ver Anexo 23 Precios y Mg Netos Precios y Mg Netos línea Cocidos cárnicos Quina Gama)

En nuestra oferta, el precio de los productos cárnicos constituye una ventaja competitiva en comparación al costo actual en que incurre en Chef en realizar sus preparaciones. Si el Chef toma la decisión de utilizar la presentación de productos cárnicos de quinta gama de la línea de Pouch, tiene un ahorro promedio del 36% por Kilo de costos en sus preparaciones. (Ver Anexo 24 Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Pouch).

Si el Chef toma la decisión de utilizar la presentación de productos cárnicos de quinta gama en la línea “Cocidos”, tiene un ahorro promedio del 35% por Kilo de costos en sus preparaciones. (Ver Anexo 25 Comparativo Costos Preparación Chef V/S Precio Venta Cocidos Quinta Gama).

4.7 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución que utilizará la empresa para canalizar sus ventas, la realizará de las siguientes formas:

4.7.1 Canal Directo:

La empresa vende directo al cliente de servicio de comida para canal Horeca, empresas de alimentación escolar (PAE) y cadenas de comida rápida. Para el caso de distribuidoras nacionales que venden con su marca y su marca es fabricada en Tubul S.A, también se atenderán y utilizarán el canal directo, asegurando los siguientes objetivos:

- Entrega de productos en forma personalizada, directa, expedita y rápida.
- Tener un mayor control logístico en la cadena de distribución.
- Que consumidor reciba lo que efectivamente compró y que estén de acuerdo con las especificaciones técnicas de fabricación de origen.
- Evitar la pérdida de Mercadería.

En una primera etapa, esta estrategia la liderará el subgerente comercial, secundado por vendedor técnico con el objeto de cocinar junto al cliente hasta asegurar la calidad en el proceso de termalizado. Desde un punto de vista logístico, se generará una alianza estratégica con un operador logístico de cobertura nacional que se encargue de la distribución directa a las bodegas del cliente tanto centralizadas como también en los puntos de ventas específicos ubicados en distintas zonas geográficas. Mayor detalle del tamaño y número de proveedores logísticos en anexo 1.

4.7.2 Canal Indirecto:

La empresa también maneja la opción del utilizar el canal indirecto para vender al servicio de alimentación independiente el cual está representado principalmente por todos los restaurantes que no pertenecen a cadenas o franquicias.

Esta venta se canalizará, estableciendo una alianza estratégica con distribuidoras del canal Horeca y food service con cobertura nacional. Con los siguientes beneficios:

- Cobertura Nacional (llegar más lejos) y acceso a nuevos clientes relacionados con empresas que prestan servicios a instituciones, casinos y colegios.
- Acceso a nuevos mercados a nivel nacional.
- Ahorro de Costos de Distribución.
- Reducir costos de almacenamiento.
- Aumento de Producción por parte del fabricante.
- Los productos se dan a conocer de forma más rápida.
- Mayor Comodidad.
- Proveedores especialistas.

4.8 Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación y ventas estará enfocada en un inicio en informar y captar atención de potenciales clientes, a medida que vamos ingresando y consolidando nuestra posición en el mercado, tendremos que ir adecuando nuestra estrategia a fidelizar los clientes que vamos ganando, para esto tendremos ejes que nos llevaran desde la tradicional forma de vender de humano a humano, a un escalamiento y etapas que se apoyarán en paralelo con sistemas de venta y promoción de omnicanalidad teniendo en cuenta que en primera instancia nuestra intención es copar la capacidad de planta con contratos asociados a clientes que administran cadenas de locales asociados a nuestro mercado objetivo, para esto la estrategia será plasmada según el siguiente orden:

Personal de Venta: Si bien la venta personal es considerada una de las herramientas de promoción más costosas, por todo el capital humano y los recursos logísticos desplegados que están involucrados en este proceso, para el producto de proteínas cárnicas de quinta gama,

consideramos que es una de las herramientas más eficaces en la promoción, la posterior venta y aseguramiento de calidad en la preparación, así como la post venta.

Vendedores Técnicos: La venta de las proteínas de quinta gama necesita mucho conocimiento técnico y es necesario que sea realizada por personal competente. La venta de este producto no debe estar orientada a una venta puntual, sino a generar relaciones comerciales a largo plazo, idealmente con cadenas de servicio y con nichos de alimentación serios en sus propuestas de valor al cliente final, así como perspectivas de escalamiento en mediano y largo plazo de sus negocios. Este personal debe asesorar y ser parte de las degustaciones, demostraciones, ferias, y tomar todos los insights que manifiesten clientes y consumidores finales en relación con el producto suministrado para ayudar a tomar las oportunidades, trabajarlas y volverlas fortalezas de acuerdos comerciales y alianzas de largo plazo.

Presencia en Ferias profesionales de alimentación nacionales: Una forma concreta de realizar venta Personal para el producto de quinta gama es participar con stands en Ferias profesionales de alimentación, ya que en estas ferias participan representantes de las empresas que potencialmente inutilizarán nuestros productos para dar acción a sus negocios, entregan información y están en contacto directo con un público específico, realmente interesado en productos alimenticios y en las nuevas tendencias de la alimentación.

En Chile la Feria más importante en Alimentación que reúne a proveedores de alimentos y distribuidores de equipamiento y maquinaria para restaurantes, hoteles y otros profesionales con la industria de la alimentación es la Feria: **ESPACIO FOOD & SERVICE**, que se realiza durante un par de días en Septiembre de todos los años en Espacio Riesco, Región metropolitana, donde sus puntos de contacto son el email; contacto@espaciofoodservice.cl y su página web es: www.espaciofoodservice.cl.

Envío de muestras a clientes potenciales: Previo contacto con cliente, canalizar el envío de muestras de productos de quinta gama a los clientes específicos que queremos cautivar, con la finalidad que el potencial cliente pueda comparar la calidad del producto y verificar el servicio que el proveedor brindará, mediante una guía de preparación y acompañamiento a degustar esta nueva propuesta gastronómica.

Marcar o Branding: Nuestra propuesta de marca es que las empresas del canal food Service aprecien el producto de proteína de quinta gama y reconozcan una marca enfocada en satisfacer los sus siguientes atributos de producto: Innovador, Consumo transversal y global, Saludable,

Versátil, Calidad, Producto cocido y fácil de cocinar, Producto Chileno, Equilibrio, Ahorro de energía, Sustentable.

Relaciones públicas: Con el objeto de promocionar e insertar el producto, construir buenas relaciones con los consumidores, crear una buena imagen del producto y evitar situaciones desfavorables, que deben generar instancias con los grupos de intereses con la finalidad de fomentar el consumo de este producto:

- Participar en instituciones gremiales que agrupe a productores de productos cárnicos.
- Vincularse con organismos gubernamentales en post de fomentar el consumo de estas proteínas de quinta Gama”.
- Participación en eventos, seminarios, ferias nacionales con grupos de interés.

Anexo de nombre organismos más importantes en anexo 30.

4.8.1 Herramientas de promoción y comunicación

Considerando que las proteínas cárnicas de quinta gama son un producto que facilita la preparación, estandariza sabores, entregando un sabor aceptado por la gran mayoría y que es un producto nuevo e innovador, proyectaremos sus atributos desde:

4.8.2 Páginas Web de Tubul S.A.

Se realizará una mejora en la página web actual para resaltar la propuesta de valor que entrega la empresa respecto a sus atributos diferenciadores, así como su evolución en la entrega de proteínas listas para retermalizar y servir, vínculos con la sustentabilidad a través de links de comunidades de interés, resaltando atributos de estas proteínas y sus formatos comercializables, aplicando recetarios elaborados y demostrados a través de videos cortos con recomendaciones de chefs en RRSS y plataformas de Streaming, que generen una atracción inicial así como información relevante que ayude a retener a los clientes activos a través de documentos, presentaciones, links de interés, videos y otros que se irán incorporando a través de un Chatbot que ayudara a canalizar consultas y generar un primer acercamiento con los clientes, tanto potenciales como activos entendiendo que nuestra propuesta es un negocio B2B.

Hay tópicos importantes de información de la empresa, algunos proveedores, organigramas, procedimientos, trazabilidad y la evaluación de trazabilidad de pedidos, así como sus estados de fabricación, que podrían ir incorporándose a medida que madure la interconexión del negocio en su omnicanalidad.

4.8.3 Demostraciones en Live Streaming (Alianza con Influencer gastronómico)

Demostraciones en vivo vía Streaming en redes sociales, dirigidas por un influencer gastronómico con la finalidad de que pueda compartir recetas, experiencias de cocina y potenciar todas las oportunidades que se pueden generar con el uso y alimentación de proteínas de quinta gama lista al retermalizar.

4.8.4 Revistas especializadas

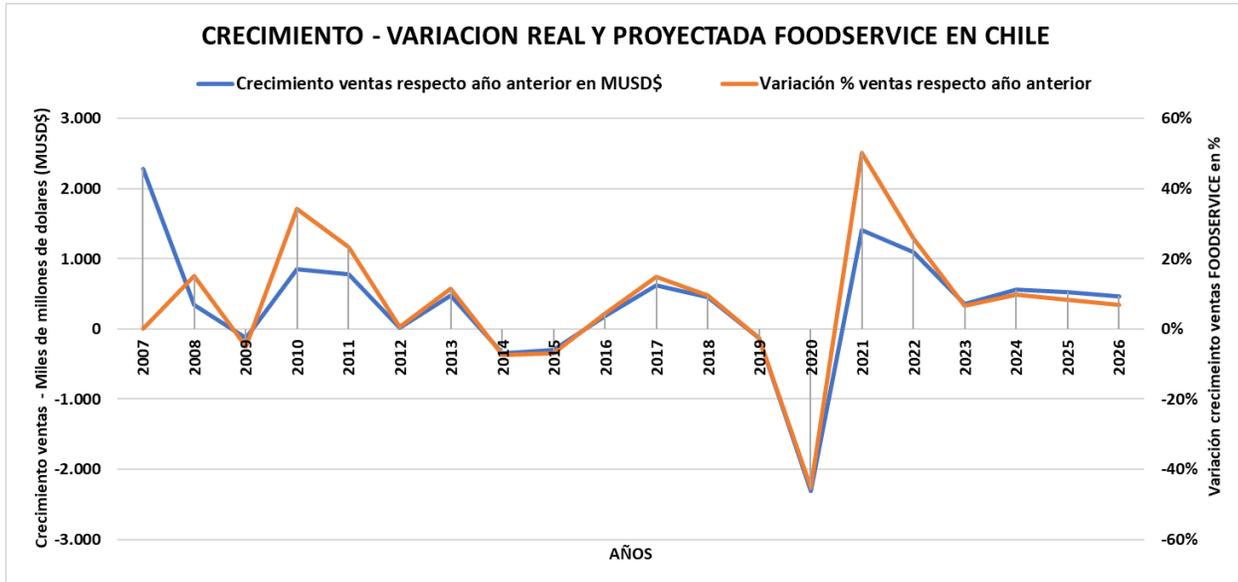
Al ser el producto de quinta gama, un producto especializado y que aporta valor agregado a las cocinas, así como a los tiempos de preparación y disminución de espacios acondicionados para almacenaje, entre otros, la promoción debe realizarse también en revistas especializadas, tanto en papel como vía web, básicamente del sector FOOD SERVICE -HORECA-FAST FOOD, ya que estas revistas poseen una segmentación más selectiva, son de alta calidad técnica y además están orientadas a potenciales clientes y consumidores. Por ejemplo, tenemos: www.canalhoreca.cl, www.chefandhotel.cl, www.guiahoreca.cl

4.9 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para proyectar la demanda y el crecimiento de la producción de la planta para satisfacer la necesidad extra de los players del canal food service y posibles clientes, tomaremos como referencia el crecimiento proyectado por información de Euromonitor, que nos da una proyección de **crecimiento promedio de 8%** en los niveles de ventas del canal food service para los **años desde 2022 a 2026**, que se traducen en una variación de **11.989 Toneladas** promedio año adicionales de demanda en este mercado que muestran una oportunidad de **MM\$ 98.000 promedio año** a satisfacer de nueva demanda con una oferta rica en proteínas, **donde el tamaño del mercado es de MM\$ 1.329.000 promedio**, con esta información estimamos la cantidad de kilogramos de proteínas cárnicas que demandará como adicional al mercado y con esto proyectamos el nivel de ventas junto a la curva de aprendizaje de nuestro proceso productivo para asegurar la capacidad de satisfacer esta nueva demanda, para hacer más conservadora nuestra estimación, no consideraremos que nuestro producto también vendrá a reemplazar parte de las proteínas que actualmente se tranzan en el mercado objetivo, dado esto, centraremos nuestro análisis en el crecimiento del canal food service y como nuestra planta es capaz de

satisfacer esta nueva porción de mercado que vendrá a estresar la oferta actual de proteínas cárnicas del canal.

Gráfico 7: Variación real y crecimiento proyectado canal food service en Chile.



Fuente: Elaboración propia con información de Euromonitor.

Para este cálculo utilizamos los siguientes supuestos respaldados por información de Euromonitor, encuestas realizadas, conocimiento del mercado y su estudio en el canal Horeca:

- Valor de la comida en una boleta de consumo es del orden del 70%.
- Valor de la proteína cárnica en la comida de una boleta de consumo es del orden del 30%.
- Precio promedio de venta por kilo de proteína del canal es de USD\$ 10,5.

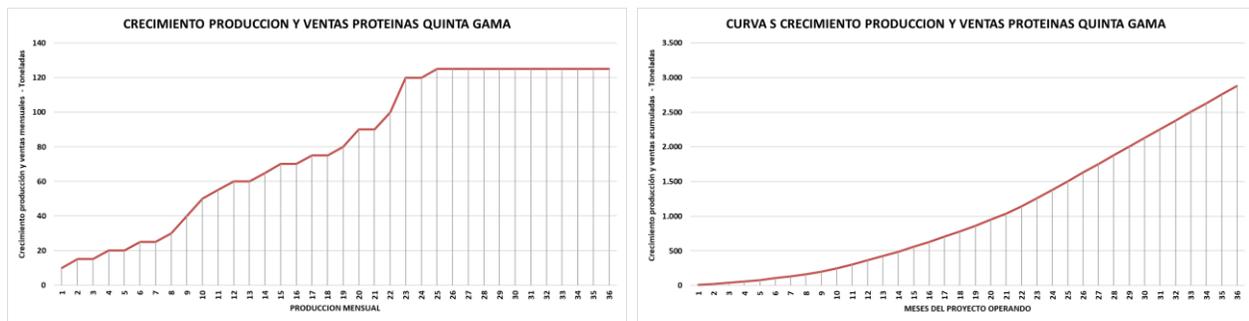
Tabla 17: Crecimiento y tamaño mercado proteínas cárnicas en mercado HORECA Chile.

Consumo Proteína Carnica	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Consumo proyectado en Chile (Tons)	1.742.610	1.899.445	2.070.395	2.256.731	2.459.837	2.662.942
Consumo en canal Food Service (Tons) (10,5 US\$/Kg)	105.962	113.075	124.263	134.774	144.109	153.443
Variación consumo en Food Service (Tons)	21.799	7.112	11.188	10.512	9.335	9.335
% Variación consumo en FoodService	25,9%	6,7%	9,9%	8,5%	6,9%	6,5%
% Consumo FoodService vs total consumo Chile	6,1%	6,0%	6,0%	6,0%	5,9%	5,8%
Capacidad Planta año (Tons)	-	365	1.015	1.500	1.500	1.500
% de cobertura planta de nueva demanda	0,0%	5,1%	9,1%	14,3%	16,1%	16,1%
Crecimiento anual	0%	100%	178%	48%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia con información de Euromonitor y Chile Carnes. (Proyección año 2027 propia)

De esta tabla se puede concluir que nuestra planta tendrá una capacidad suficiente para satisfacer en promedio el 12,1% del crecimiento proyectado de la nueva demanda por proteína cárnica en el canal food service, siendo muy conservadora nuestra propuesta, así como se ve que el tamaño del mercado de proteína cárnica en el canal food service es de 1.329 Billones de pesos promedio para los años 2023 al 2026. La curva de venta y por tanto la curva de aprendizaje con aumentos de producción para satisfacer nuestros compromisos como proveedores, será de 25 meses, periodo en que se proyecta alcanzar la capacidad en planta de 125 Toneladas mensuales para este nuevo producto y continuar en orden a 1.500 Toneladas anuales a producir para satisfacer parte de la nueva demanda con nuestra oferta a los actuales y futuros clientes.

Gráfico 8: Crecimiento volúmenes de venta y curva S crecimiento en los primeros 25 meses.



Fuente: Elaboración propia.

4.10 Presupuesto de Marketing y cronograma

La empresa tendrá un plan de publicidad, branding y ventas, relacionado al marketing, que dará soporte al proceso de atracción y fidelización de los clientes, es así, como el primer año enfocará sus esfuerzos en la propuesta actualizada digital de su página web, donde destacará los atributos de este nuevo tipo de comida ofertada al mercado, la venta asesorada técnicamente, que lleva acompañamiento en el proceso de cocina para asegurar la calidad y tratamiento térmico de este producto, así como toda una estrategia vinculada al control y seguimiento de la efectividad de las palancas que buscan mover al alza el nivel de ventas y por consiguiente el retorno del proyecto. También será clave posicionarse en revistas, sitios asociados, así como ferias gourmet relacionadas y donde estarán presentes las empresas potenciales clientes objetivo que tendría nuestro producto.

Tabla 18: Presupuesto de Marketing y cronograma de tareas, mensual y anual.

N°	Tarea	Líder	Año												Presupuesto		
			0	1											Acciones de Venta y Promocion		
			Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Mes	Año
1	Contratación vendedor técnico	Gerente	x													\$ 1.750.000	\$ 21.000.000
2	Participacion en ferias profesionales	Gerente/SG Comercial												x		\$ 1.208.333	\$ 14.500.000
3	Envio muestras a clientes potenciales	SG Comercial	x	x	x								x	x		\$ 500.000	\$ 2.500.000
4	Branding	SG Comercial	x	x	x											\$ 250.000	\$ 750.000
5	Relaciones Públicas	SG Comercial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$ 350.000	\$ 4.200.000
6	Mejoras Pagina Web	SG Comercial	x	x	x											\$ 600.000	\$ 1.800.000
7	Demostraciones via streaming	SG Comercial						x						x		\$ 350.000	\$ 1.050.000
8	Generación de contenidos en RRSS	SG Comercial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$ 100.000	\$ 1.200.000
9	Creación de Blogs y transferencia de contenido	SG Comercial				x					x			x		\$ 50.000	\$ 150.000
10	Participacion en revistas especializadas	SG Comercial	x					x						x		\$ 150.000	\$ 600.000
11	Generaciones de al menos 1 video mensual por RRSS y BLOG	SG Producción	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$ 80.000	\$ 960.000
12	Monitorear interacción adecuada de ChatBot	SG Comercial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$ 50.000	\$ 600.000
13	Generación de contenido interno	SG Producción	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$ 5.000	\$ 60.000
14	Revisión e interacción en plataforma móvil tipo APP	SG Comercial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$ 5.000	\$ 60.000
15	Mejoras interacción por recomendaciones usuarios a WEBSITE	SG Comercial					x							x		\$ 50.000	\$ 200.000
16	Emisión KPI seguimiento palanca MKT y retorno en ventas	SG Comercial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$ 5.000	\$ 60.000
17	Reuniones de seguimiento	Gerente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$ 5.503.333	\$ 49.690.000

Fuente: Elaboración propia.

Como parte del seguimiento de efectividad de los medios digitales y su impacto en el nivel de ventas, es indispensable disponer de una buena matriz de KPI's que sean emitidos y revisados con periodicidad por la Gerencia y los ejecutores de los planes de acción, según se detalla matriz de KPI en Anexo 9.

Los ratios de gasto están estimados del orden de 150.000 CLP\$/Tonelada de producción vendida mensual. Donde en presupuesto se estima un gasto de aproximadamente MM\$ 3 mensuales para generar la palanca de venta de 20 toneladas de incremento cada 4 meses en la curva de aprendizaje, lo que se traduce en un ratio de 600.000 CLP\$/Tonelada cada 4 meses.

Se tendrá un gasto de MM\$ 2.5 mensuales para captura de potenciales clientes por medios electrónicos y sitios WEB. traduciéndose esto en un apoyo para la venta que valorizaremos en un ratio de 500.000 CLP\$/Tonelada mensuales vendidas por este canal de acercamiento al cliente, que se proyecta con un ratio de 2.000.000 CLP\$/Tonelada cada 4 meses, siendo este medio de marketing más caro que el marketing y venta tradicional.

Así, se tiene que el aporte a la venta por marketing directo será de un impacto del 80% en el nivel de venta con un gasto del 54% del total asignado, mientras que el marketing digital aportará con el 20% del crecimiento en nivel de ventas y utilizará el 46% del presupuesto destinado a esta captura de la demanda en el mercado para la estrategia a desarrollar en marketing y ventas.

Se proyecta un incremento en el gasto anual en MKT y ventas de 7% desde el segundo año en adelante.

5 Plan de Operaciones

El plan de Operaciones de la Idea de Negocios “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama”, tiene como principal objetivo, asegurar que todos los procesos y operaciones que intervienen en la elaboración de los productos cárnicos de quinta gama estén amparados por el programa de aseguramiento de calidad que TUBUL S.A, posee, con la finalidad de garantizar la calidad e inocuidad del producto y satisfacer las necesidades de sus Clientes.

El plan de Operaciones de la Idea de Negocios “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama”, consta de las siguientes etapas:

- Etapa I: Análisis y Estudio de la Viabilidad del Proyecto: (2 Meses)
- Etapa II: Implementación del Proyecto: (1 Mes)
- Etapa III: Puesta en Marcha de Operaciones: (2 Meses)

Dentro de las iniciativas operacionales de relevancia para este plan de operaciones destacan:

- Todo el proceso productivo y administrativo se implementará en las dependencias de TUBUL S.A, ubicadas en Avda. Federico Schwager N° 1109 Parque Industrial, Coronel Chile. Además, con la Finalidad de asegurar la Calidad del Producto: “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama”, se incorporará esta línea de proceso al programa de aseguramiento de calidad de TUBUL S.A.
- Se considera abastecimiento de materia prima cárnica tanto nacional como importada.
- Se considera inversiones en equipos (Cocedor) y arreglos mínimos de infraestructura para la implementación de la idea de negocios “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama”,
- TUBUL S.A, en su primera etapa no considera logística de transporte interno, por consiguiente, externalizará todos sus servicios de transporte con la finalidad de focalizarse en los aspectos estratégicos del negocio, los cuales son la producción de “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama”.
- La implementación de este proyecto, requiere una dotación necesaria de 24 operarios por turno. El área administrativa, comercial, gerencial de este proyecto, será apoyado por el organigrama ya existente en TUBUL S.A.

Detalles del plan de operaciones, se encuentran en la Parte II de Idea de Negocios “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama para el Canal horeca y food service.”

6 Equipo gestor

Con el objeto de dar un enfoque diferente a la dirección y administración de este proyecto, y la necesidad de incluir a un nuevo ejecutivo con una visión diferente a la industria cárnica, que pueda aportar con su experiencia en la optimización de procesos productivos, minimización de costos, con otra mirada estratégica del negocio, entre otros: el proyecto será liderado 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. Ambos profesionales también estudiantes del MBA Universidad de Chile.

Actualmente Freddy Rivera se desempeña como 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. Por otra parte, Nelson Estrada en la actualidad se desempeña como Sub Gerente Comercial de TUBUL S.A, con más de 20 años de experiencia en la industria pesquera y cárnica.

Ambos profesionales son reconocidos en sus respectivas industrias, por su capacidad de liderazgo, negociación, conocimiento técnico y expertiz profesional en sus respectivas áreas de desempeño. Los motiva una profunda superación personal y las ganas de llevar a cabo este proyecto.

Como se mencionó en capítulos anteriores TUBUL S.A, es una compañía que posee 2 plantas productivas, una planta procesadora de productos pesqueros y otra planta procesadora de productos cárnicos. En relación a su cadena de mando, cabe mencionar que la primera y segunda línea contribuye directamente a la administración de la estructura organizacional de los productos cárnicos.

En relación a los cargos estratégicos claves para este proyecto “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama”, merecen consideración el Rol del Gerente General, Sub Gerente de administración y finanzas, Sub Gerente Comercial, Sub Gerente de Operaciones, Vendedor técnico, Jefe de recursos humanos, Jefe de aseguramiento de calidad, Jefe de Bodega y asistente comercial, Jefe de producción, supervisores de producción y operarios.

Detalles del equipo gestor, se encuentran en la Parte II de Idea de Negocios “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama para el Canal horeca y food service”.

7 Plan Financiero

Los ingresos fueron determinados considerando como referencia los precios de la actual Oferta de proteínas cárnicas (materia prima congelada, cruda e enfriada) con la cual dispone el Chef, para la preparación de sus platos, y además el eventual ahorro en costos de preparación en que incurriría el Chef al tomar la decisión de optar por los productos cárnicos de quinta gama.

Al realizar un análisis de los costos variables, se evidencia que este costo representa el 73,5 % del ingreso por venta, produciendo un margen de contribución del 26,5%. Además, con la finalidad de adoptar una aptitud mucho más conservadora al análisis del proyecto, estos costos de ajustarán con un alza del 3% a partir del año 3. En relación a los costos fijos, estos representan el 8,8 % del valor de los ingresos por venta, arrojando un margen operacional del 17,7 %, los cuales se ajustarán a un alza del 20%, a partir del año 2. La estructura de inversión que se necesita para llevar a cabo el proyecto, está dada mayoritariamente, por la adquisición de un equipo (Escaldador) y por reparaciones menores que se deben realizar a la sala de procesos de la planta de productos cárnicos, los cuales alcanzan a una necesidad de inversión de \$ 250.000.000. Las proyecciones de los estados de resultados, los cuales fueron evaluados en flujos de cajas anuales con un horizonte a 5 años, evidencian la rentabilidad del proyecto, ya que se muestra utilidades por 4,76 millones de pesos acumulados.

Por otra parte, al analizar el estado de flujos de caja del proyecto, se evidencia que la positividad de los flujos de caja neto, comenzarán a ocurrir a partir del año 2 en adelante, con un VAN de 2,1 billones de pesos y una TIR 104,15%, considerando un payback de 2 años. Además, al estimar los flujos de caja incluyendo perpetuidad, notamos que tanto el VAN como la TIR aumentan (VAN aumenta a 98% y TIR a 121,37%) Al evaluar las proyecciones del estado de situación financiera en relación a los estados de resultado y flujos de caja, denotamos que a medida que van pasando los años de evaluación del proyecto, el patrimonio va subiendo, lo cual se debe a que la empresa adopto la política de no repartir dividendos y a las alzas experimentadas tanto de los activos corrientes, efectivo, y las otras partidas de activos corrientes. Por otra parte, los activos propiedades, plantas y equipos van a la baja por concepto de la depreciación. Los pasivos corrientes a corto plazo también suben, sin embargo, lo anterior fortalece la idea de cubrir el capital de trabajo que se necesita.

Detalles del plan financiero, se encuentran en la Parte II de Idea de Negocios “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama para el Canal horeca y food service”.

8 Riesgos críticos

Los Riesgos Críticos, presentes en la idea de negocios “Proteínas cárnicas de quinta gama para el canal horeca y food service” se clasifican según la clase de riesgo asociado, el cual es un riesgo derivado tanto de factores internos (dentro de la compañía), como de factores externos (fuera de compañía).

En este análisis, se han identificados los siguientes riesgos críticos internos: Calidad del producto, falta de mano de obra, fallas de maquinarias y equipos, quiebre de stock de producto, falta de abastecimiento de materia prima, problemas de flujo financiero.

Por otra parte, los riesgos críticos identificados como externos al proyecto son: nuevos competidores en el mercado (servicio de delivery), presencia de crisis sanitarias, pestes y enfermedades, crisis políticas y económicas nacionales e internacionales, encarecimientos de insumos importados, externalización logística de transporte.

Además, en la eventualidad de que el proyecto no tenga éxito, se plantea la siguiente estrategia de salida:

- Re dirigir la línea de procesos de productos cárnicos Pouch a la fabricación de productos pesqueros de quinta gama.
- Devolver al proveedor el Escaldador / cocedor, pensando en darlo como parte de pago, para la adquisición de otra maquinaria que se requiera en otro proceso productivo de la compañía.

Detalles de los riesgos críticos, se encuentran en la Parte II de Idea de Negocios “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama para el Canal horeca y food service”.

9 Propuesta inversionista.

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, para TUBUL S.A, el proyecto “Proteínas cárnicas de quinta gama para el canal horeca y food service”, forma parte del plan estratégico de diversificación de la compañía hacia nuevas áreas de negocios y es considerado un proyecto estratégico, por consiguiente y con la finalidad de no involucrar a más actores, proteger la pertenencia y originalidad del proyecto se ha tomado la decisión de financiar este proyecto con financiamiento propio. Esta decisión se justifica dado que la compañía maneja remanentes que pueden ser utilizados en financiar la inversión y el capital de trabajo necesario para ejecutar el proyecto.

En la eventualidad que, por consecuencia del transcurso del desarrollo del proyecto, la compañía, requiera más del capital de trabajo ya estimado, se evaluará la alternativa de la opción de un prestamos bancario, para solucionar cualquier contingencia de liquidez que pudiera tener la empresa.

Detalles de la propuesta del inversionista, se encuentran en la Parte II de Idea de Negocios “Proteínas Cárnicas de Quinta Gama para el Canal horeca y food service”.

10 Conclusiones.

Conscientes de todo el crecimiento que ha experimentado el canal horeca y food service en Chile durante los últimos 5 años, además de las dimensiones de que este mercado representa para nuestro proyecto cuantificado en 1.329 billones de pesos y de la necesidad que tienen los actores directos del canal horeca y food service, de abastecerse con productos cárnicos de alta calidad surge la oportunidad de negocios para TUBUL S.A, de ofrecer al mercado horeca y food service chileno productos cárnicos de quinta gama listos para consumir, de alta calidad. El éxito de nuestro proyecto, requiere de la ejecución de un plan de marketing robusto y eficiente, que permita cumplir con el objetivo general de vender productos cárnicos de quinta gama por 1.500 toneladas anuales, considerando una curva de aprendizaje durante los primeros 2 años.

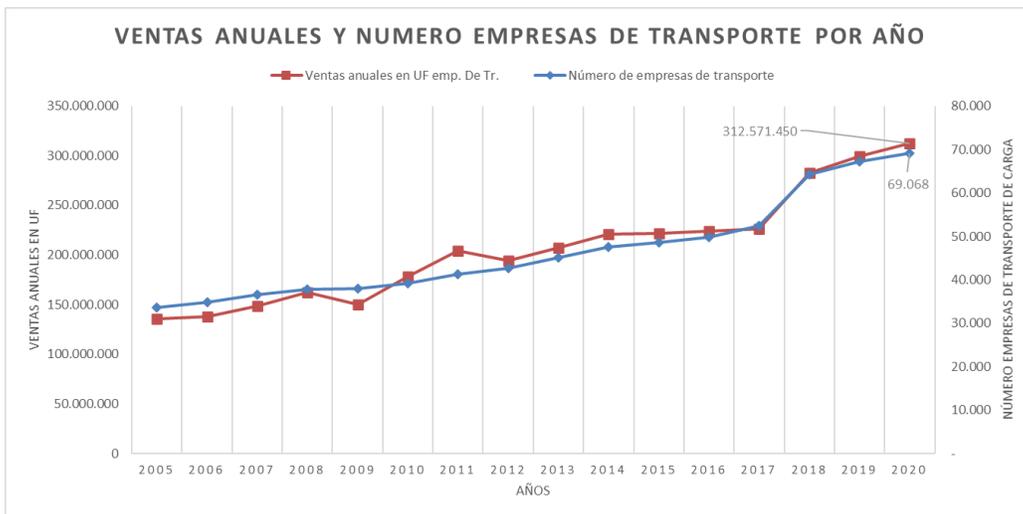
Por consiguiente, TUBUL S.A, deberá enfocarse en producir un producto cárnico de quinta gama con estándares de alta calidad en textura, sabor y aroma, saludables, con atributos diferenciadores a la actual oferta que existe en el mercado de proteínas cárnicas, los cuales deben estar orientados a solucionar las reales problemáticas operativas que tienen hoy en día los chef y administradores de restaurantes como son tener a disposición en sus locales proteínas cárnicas porcionadas, de primera calidad, disminuir los tiempos de demoras en atención al cliente, disminuir costos operacionales, disminución de mermas, control de caducidades, entre otras. TUBUL S.A, deberá implementar una política de publicidad y promoción con foco en informar y captar la atención en sus potenciales clientes, utilizando las siguientes estrategias: personal de venta, vendedores técnicos, presencia en ferias nacionales alimenticias, envío de muestras a potenciales clientes, relaciones públicas potentes, estrategia de branding, herramientas de promoción y comunicación, mejoramiento de página WEB, demostraciones en live streaming, presencia en revistas especializadas, entre otras. TUBUL S.A, con la finalidad de garantizar la entrega de los productos cárnicos de quinta gama en forma rápida, oportuna y en las partes que el cliente los necesite, utilizará canales de distribución tanto directos como indirectos. Por otra parte, uno de los pilares fundamentales del plan de marketing de TUBUL S.A, es ofrecer a nuestros clientes un producto cárnico de quinta gama a un precio competitivo y de mercado en relación a la oferta tradicional presente en la actualidad.

Por lo expuesto anteriormente, se sugiere la ejecución de la idea de negocios “Proteínas cárnicas de quinta gama para el consumo en el canal horeca y food service” a la brevedad, considerando disminuir todos los riesgos críticos imperantes en este proyecto, implementando sus respectivos planes de mitigación.

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.

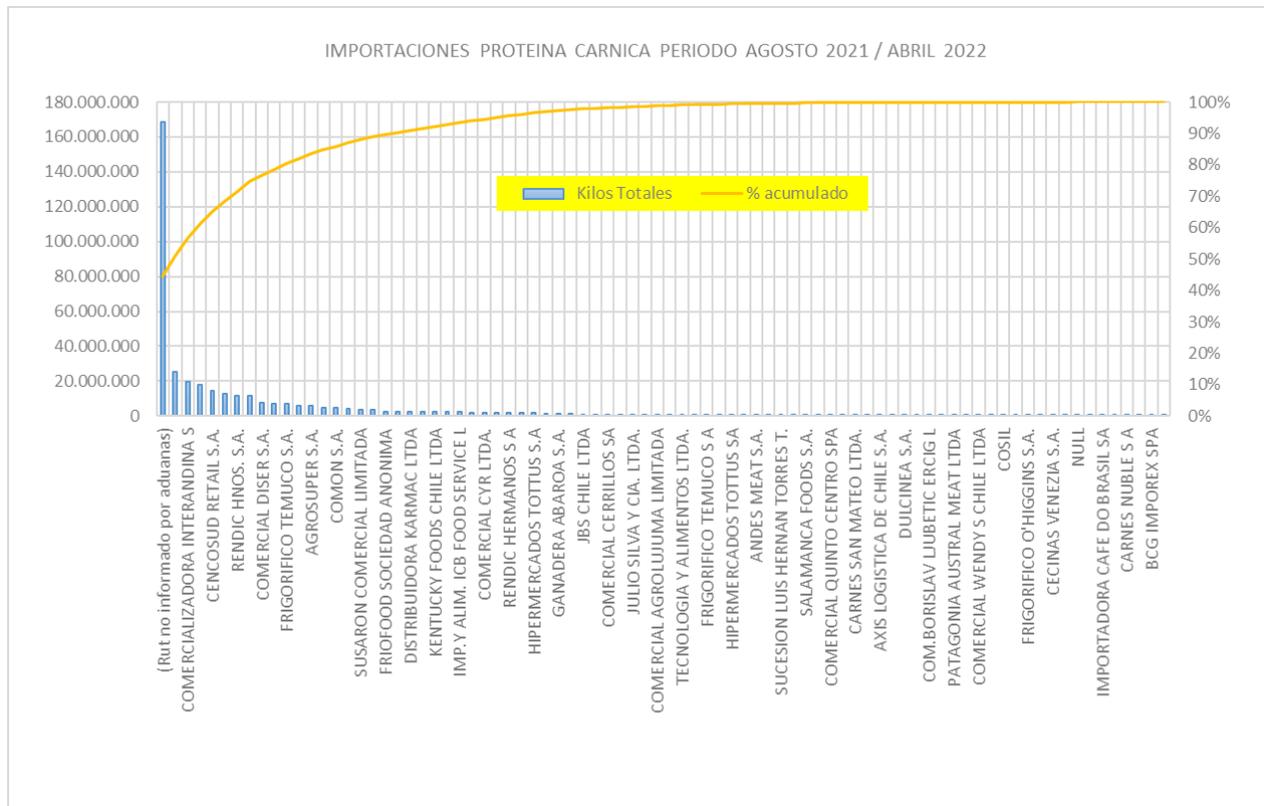


Fuente: Elaboración propia con información pública disponible en sitio Servicio de Impuestos Internos SII Chile.

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	Estabilidad de gobierno	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
	Regulaciones	3	3	9		X
	Restricción de importaciones	3	3	9		X
ECONOMICO	Tasas de crecimiento del País	2	3	6		X
	Inflación	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	
	Hábitos de alimentación	3	3	9	X	
	Estilos de vida	2	3	6	X	
	Tasa crecimiento población	3	3	9	X	
	Distribución de genero	2	3	6	X	
	Tamaño de familias	2	3	6	X	
TECNOLOGICO	Mejoras genéticas en crecimiento	3	3	9	X	
	Mejoras tecnológicas en alimentos en crecimiento	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	
	Políticas de tratamiento residuos	3	3	9	X	
	Políticas de tratamiento aguas servidas	3	3	9	X	
	Restricciones	2	2	4		x
LEGAL	Leyes antimonopolio	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	
	Concentración de la población	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.



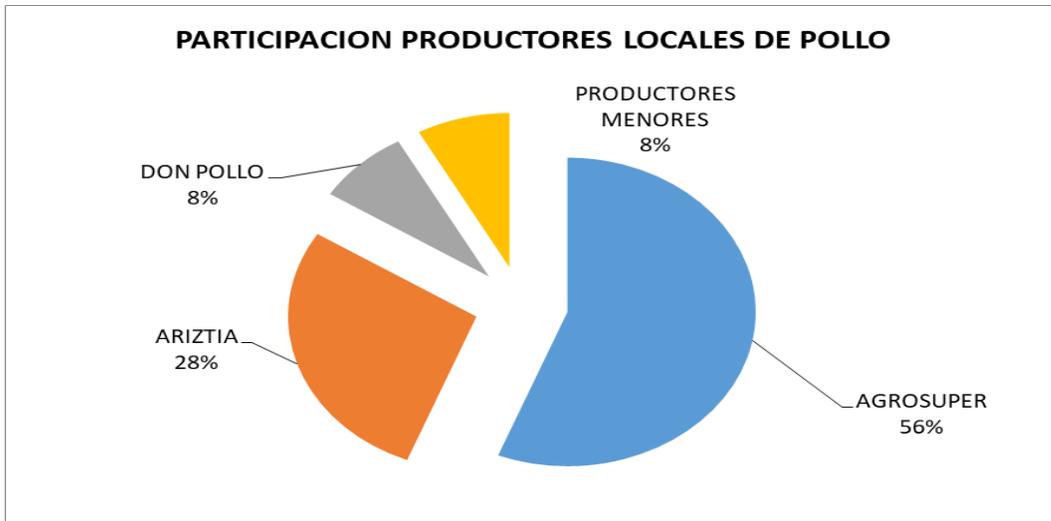
Fuente: Elaboración propia con información de páginas web de empresas competidoras y base de datos de Importaciones Capítulo N° 2 Arancel Aduanero Vigente www.idsnegocios.cl

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

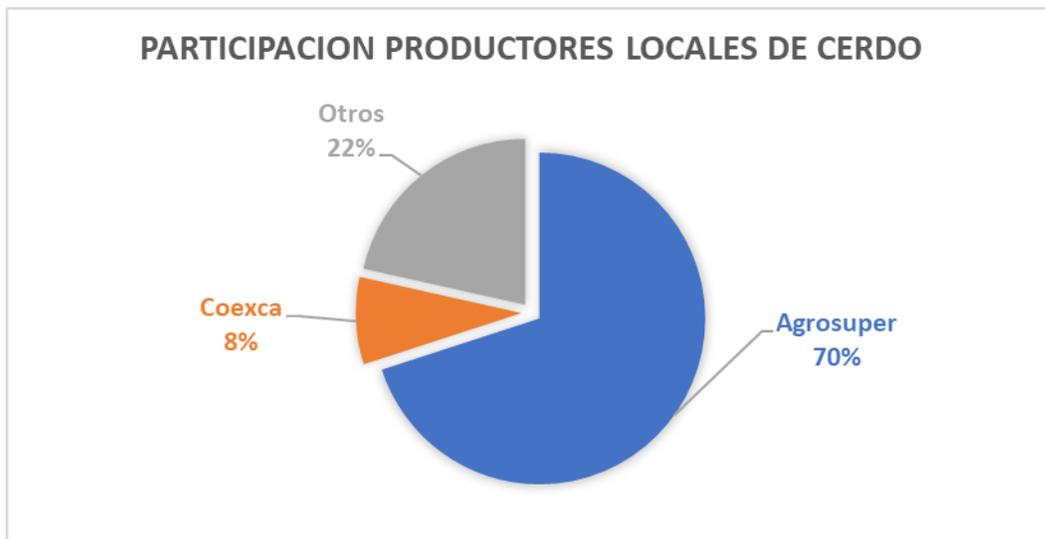
PROTEINA	PAIS ORIGEN	% Participación	PESO NETO EN KG	TOTAL KG NETOS
VACUNO	PARAGUAY	54%	179.533.254	333.986.664
	BRASIL	31%	102.211.202	
	ARGENTINA	8%	27.449.617	
	U.S.A.	3%	9.221.051	
	COLOMBIA	2%	7.702.334	
	URUGUAY	2%	7.413.904	
	CANADA	0%	407.298	
	ALEMANIA	0%	48.000	
ESPANA	0%	4		
POLLO	BRASIL	64%	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	
	ESPANA	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	
	ESPANA	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

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



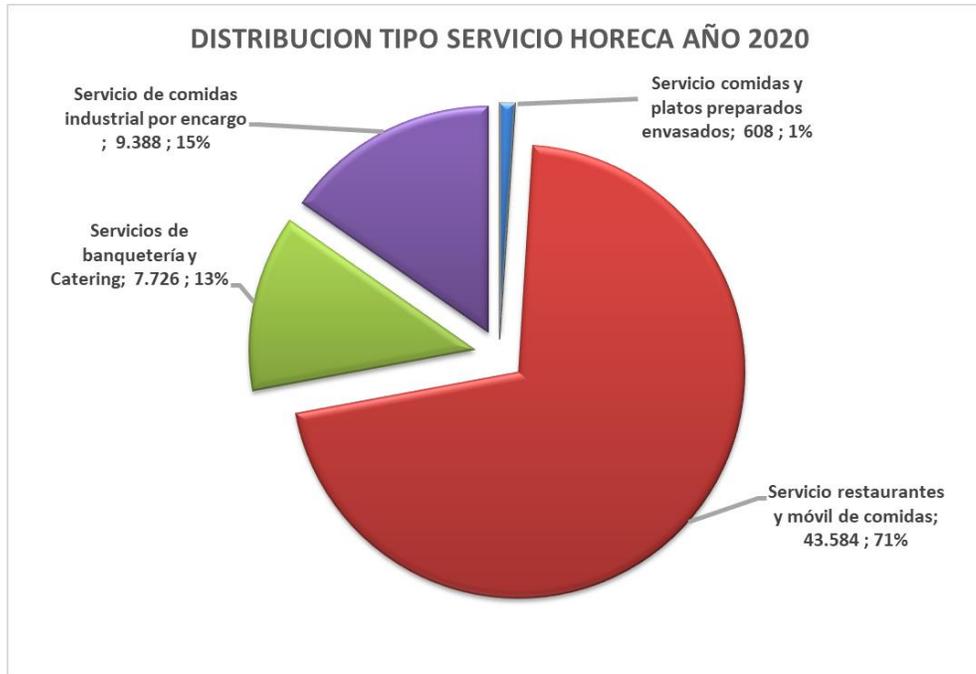
Fuente: Fiscalía nacional económica 2021.



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.

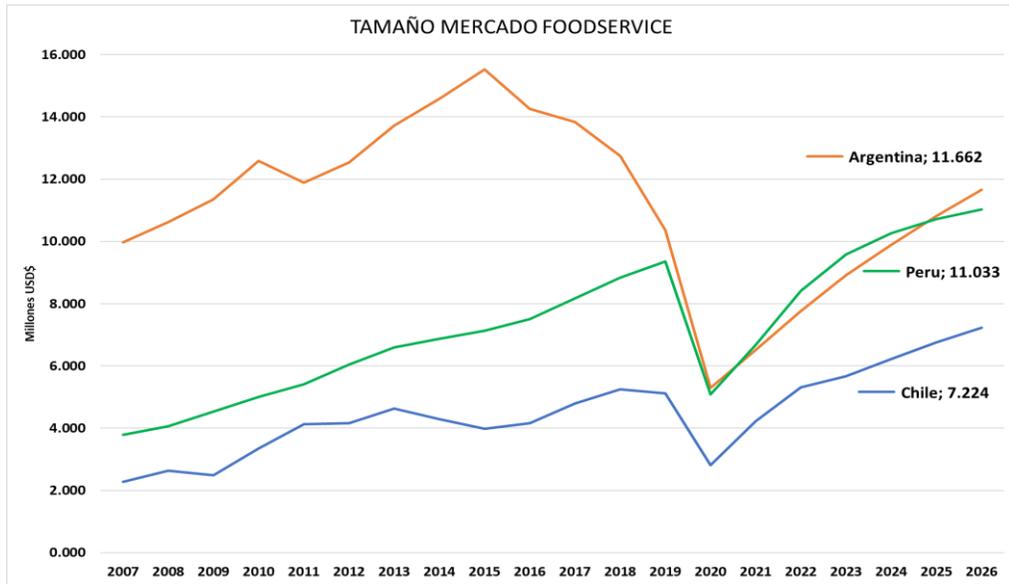
Gráfico: Distribución de servicios de alimentación en Chile año 2020.



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 Ekspres	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 Fruz 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 Ekspress	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.

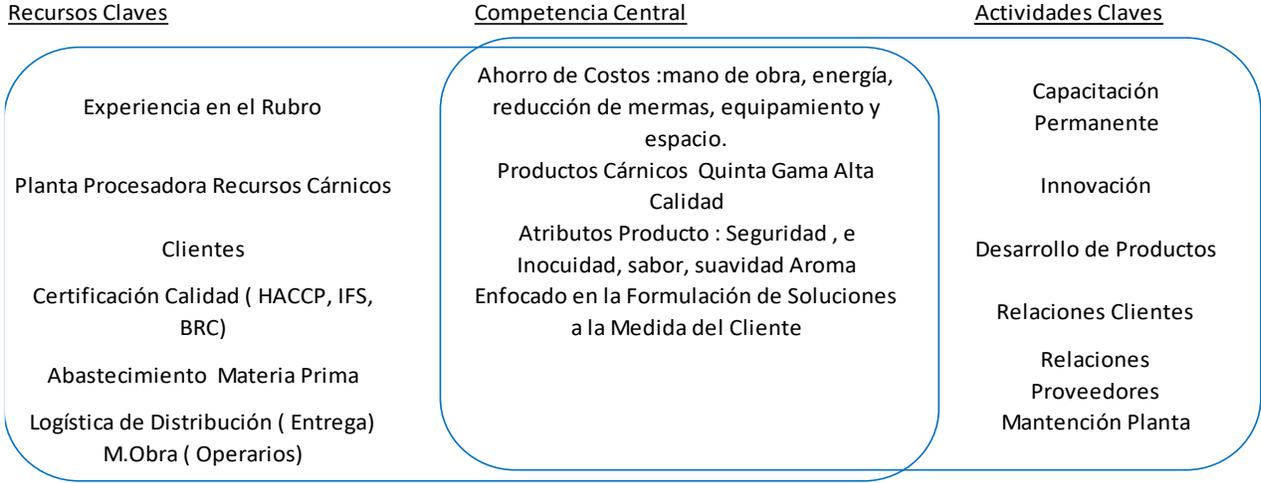
Anexo 9: Propuesta resumida de KPI para seguimiento de efectividad de la estrategia táctica y operacional.

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%
Página Web	Numero visitas sitio Web	Total visitas sitio mes actual / Total visitas mismo mes año anterior	%	Mensual	Dashboard	> 5%
	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 pagina 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
	Numero de nuevas publicaciones externas	Cantidad de nuevo material compartido por usuarios	Cantidad	Semanal	Dashboard	Tendencia
Chatbot	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 satisfaccion	Numero emails enviados con encuesta de satisfaccion / Total Usuarios	%	Semanal	Dashboard	Tendencia
	Numero de reclamos	Numero de reclamos recibidos / Total Usuarios	%	Semanal	Dashboard	Tendencia
NPS	Satisfacción del Cliente	Nota promedio obtenida a encuestas recibidas	Numero	Semanal	Dashboard	Tendencia
	Disposicion 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?

	Nº Usuarios	% Usuario
1 o mas veces a la semana	52	23,7%
1 o mas veces al mes	69	31,5%
De vez en cuando	71	32,4%
Prefiero preparar o pedir comida a casa	27	12,3%
Total Respuestas	219	

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

	Nº 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%
Total Respuestas	219	

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

	Nº 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%
Total Respuestas	216	

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

	Nº 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%
Total Respuestas	219	

5.- Proteína vegetal o no consumo proteína cárnica

	Nº 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%
Total Respuestas	213	

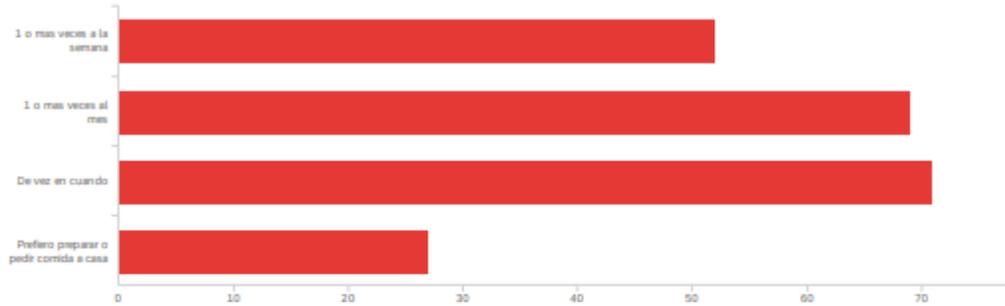
6.- ¿Cuál es su edad?

	Nº 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%
Total Respuestas	219	

Default Report

Proteínas cárnicas de Quinta Gama
September 11, 2022 5:37 PM MDT

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



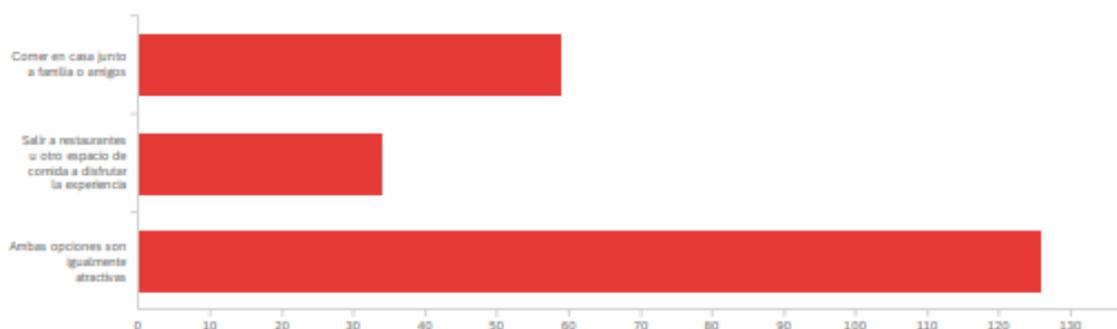
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	¿Con que frecuencia sales a comer fuera de casa?	1.00	4.00	2.33	0.97	0.94	219

#	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?

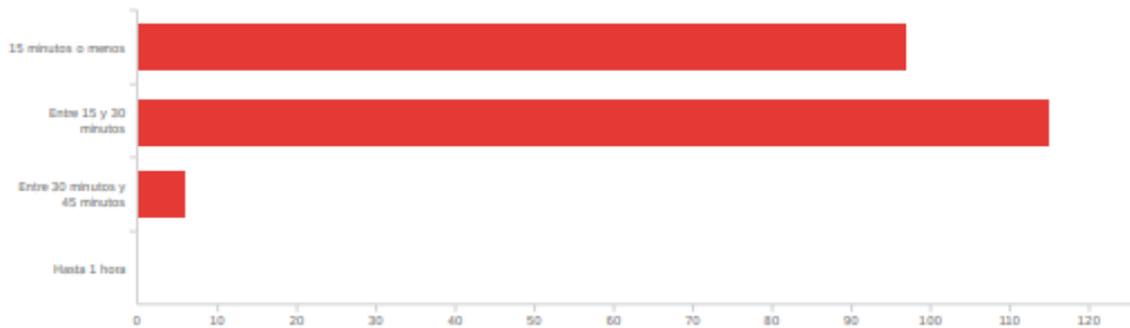


#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	¿Tu preferencia para disfrutar de un almuerzo o cena es?	1.00	3.00	2.31	0.87	0.75	219

#	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?



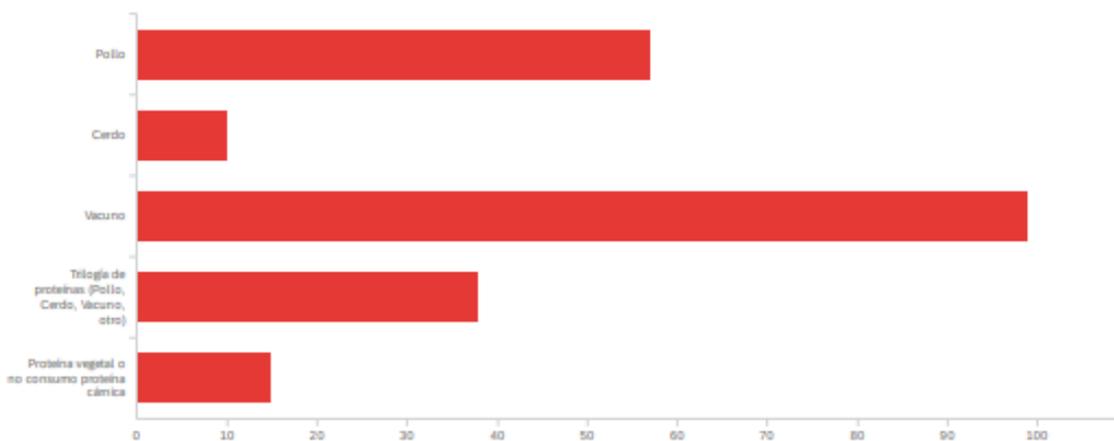
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	¿Cuánto tiempo de espera es tu ideal al esperar tu plato principal en un restaurante?	1.00	3.00	1.58	0.55	0.30	218

#	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?



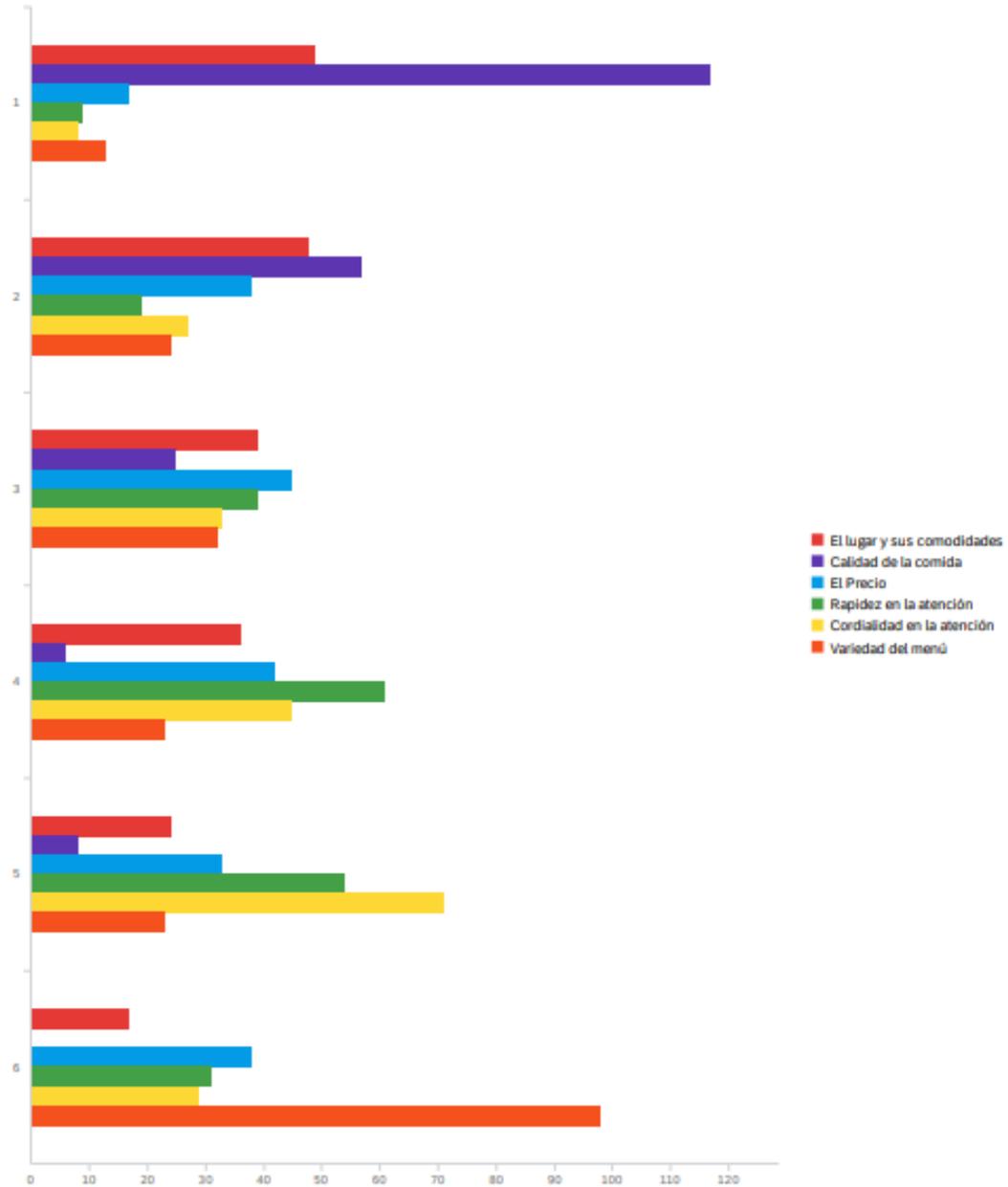
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	¿Al momento de escoger una proteína, cual prefieres?	1.00	5.00	2.74	1.21	1.47	219

#	Field	Choice Count
1	Pollo	26.03% 57
2	Cerdo	4.57% 10
3	Vacuno	45.21% 99
4	Trilogía de proteínas (Pollo, Cerdo, Vacuno, otro)	17.35% 38
5	Proteína vegetal o no consumo proteína cármica	6.85% 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



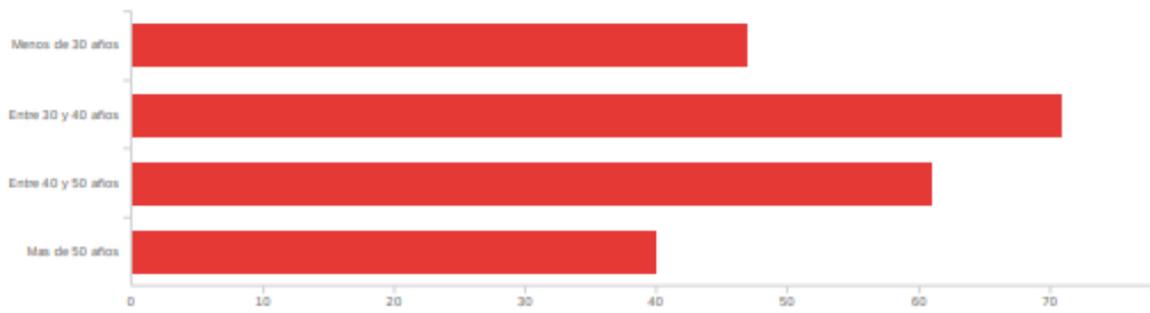
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
---	-------	---------	---------	------	---------------	----------	-------

#	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	7.98% 17	17.84% 38	21.13% 45	19.72% 42	15.49% 33	17.84% 38	213
4	Rapidez en la atención	4.23% 9	8.92% 19	18.31% 39	28.64% 61	25.35% 54	14.55% 31	213
5	Cordialidad en la atención	3.76% 8	12.68% 27	15.49% 33	21.13% 45	33.33% 71	13.62% 29	213
6	Variedad del menú	6.10% 13	11.27% 24	15.02% 32	10.80% 23	10.80% 23	46.01% 98	213

Showing rows 1 - 6 of 6

Q10 - ¿Cuál es su edad?



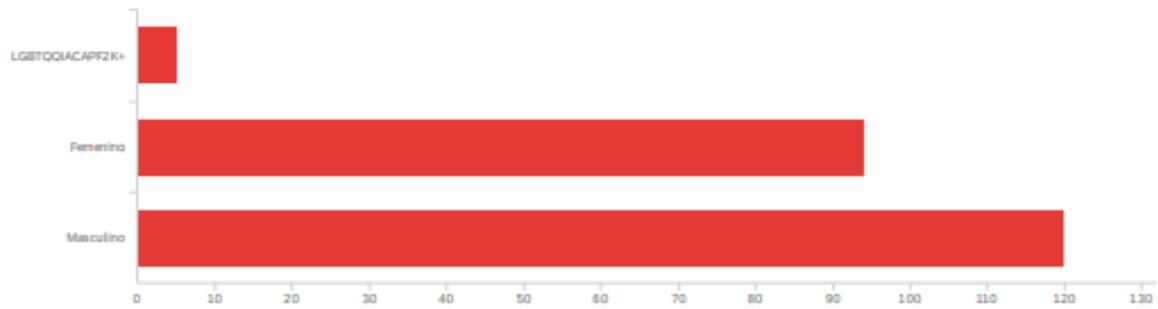
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	¿Cuál es su edad?	1.00	4.00	2.43	1.02	1.04	219

#	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	27.85% 61
4	Mas de 50 años	18.26% 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 restaurantes tienen todo pre elaborado 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 hartos 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 tu 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 pre elaborado

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: Michaelle 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

Michaelle: 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?

Michaelle: Si

Nelson: ¿Dónde las Almacena?

Michaelle: 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?

Michaelle: 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?,

Michaelle: 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?

Michaelle: No, cumplimos con el estándar de 20 minutos.

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

Michaelle: 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?

Michaelle: 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?

Michaelle: No, está dentro de lo normal.

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

Michaelle: 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?

Michaelle: Si, 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 harto.

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

Michaelle: Sí, sería atractivo, sería diferente.

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

Michaelle: 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?

Michaelle: 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)?

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

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

Michaelle: 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.

Michaëlle: 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.

Michaëlle: 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?

Michaëlle: 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.

**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 restaurantes, 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, chocillo, 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 mí 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 término 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 0 30 % su costo a nivel mundial, el sustituto a nivel mundial pasa a ser el producto de pollo y al volcarse el consumidor al sustitutivo 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 pequeños, 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 (Came, 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.	PESO NETO POR ENVASE (KG)	1,0 kg
2.	ESTADO	Conserva
3.	TIPO DE CONGELADO	No aplica
4.	PLANTA	Tubul
5.	MARCA	Cliente BidFood
6.	MARINADO	Si
7.	% MARINADO	23,3% de salsa
8.	RENDIMIENTO ESTANDAR MARINADO	23,3%
9.	CANALES DE VENTA	FoodService

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

CODIGO CN CN

VERSIÓN

V1

CREACIÓN

06-01-2022

PÁGINA

2 de 5

10. ORIGEN	Carne de Bovino
11. DESTINO	Nacional
12. INGREDIENTES	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, Carmín de Cochinilla.
13. CONTIENE ALÉRGENOS	Anhídrido sulfurosos y sulfitos en concentración superior a 10mg/kg o 10mg/l expresado como SO2 (Color Caramelo). Se elabora en planta que también se procesan pescados, mariscos, crustáceos y productos que contienen soya.

14. INFORMACIÓN NUTRICIONAL

INFORMACIÓN NUTRICIONAL			
Porción:	100 g		
Porciones por envase:	10 aprox		
		100g	1 porción
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

15. RENDIMIENTO CORTE BASE	No aplica
16. REQUISITOS MICROBIOLÓGICOS	Según reglamento sanitario de alimentos

Mechada de Vacuno

CODIGO CN CN

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 CN

TUBUL

VERSIÓN

V1

CREACIÓN

06-01-2022

PÁGINA

4 de 5

ENVASE PRIMARIO



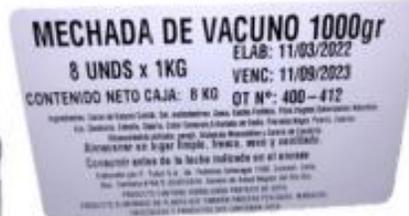
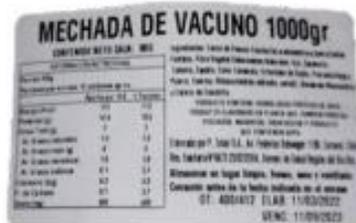
EMBALAJE

21. PESO NETO CAJA

8 Kilos Peso Fijo



ETIQUETA BOLSA (100 x50mm)



Mechada de Vacuno

CODIGO CN CN

VERSIÓN

V1

CREACIÓN

06-01-2022

PÁGINA

5 de 5

PALLETIZADO

22. CAJAS POR PALLET	90 Cajas
23. KG POR CONTENEDOR	15,840 toneladas

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

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

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

FICHA COMERCIAL		TUBUL	
Baby Back Ribs Cocido		VERSIÓN	V1
CODIGO CN CN		CREACIÓN	14-09-2022
		PÁGINA	1 de 4



DESCRIPCIÓN

Costillas Baby Back Ribs de Cerdo son preparado con especias y adobadas de forma automática para que los sabores impregnen en la carne.
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.

1.	PESO NETO MÍNIMO (KG) POR UNIDAD	Sin rango de peso
2.	PESO NETO MÁXIMO (KG) POR UNIDAD	Sin rango de peso
3.	ESTADO	Congelado
4.	TIPO DE CONGELADO	Túnel Estático
5.	MARCA	Tubul
6.	CANALES DE VENTA	FoodService
7.	ORIGEN	Carne de cerdo
8.	DESTINO	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

12. REQUISITOS MICROBIOLÓGICOS	Según reglamento sanitario de alimentos
---------------------------------------	---

Parámetro	Tolerancia	Referencia
Recuento Aerobios Mesófilos	n=5 c=3 m=10 ⁶ M=10 ⁷	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

13. REQUISITOS FÍSICO QUÍMICO	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)

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

16. FOTOGRAFÍAS**PRODUCTO ENVASADO**

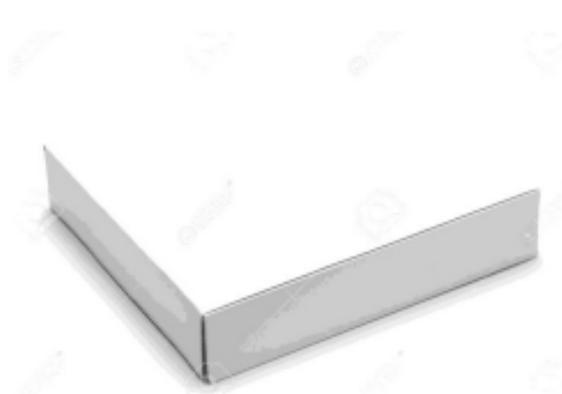
Baby Back Ribs Cocido

CODIGO CN CN

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

EMBALAJE

17. PESO NETO CAJA	12,6 kilos peso variable
--------------------	--------------------------



PALLETIZADO

18. CAJAS POR PALLET	90 Cajas
19. KG POR CONTENEDOR	16 toneladas

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

22. T° ALMACENAMIENTO	-18 ° C.
23. T° MAXIMA DESPACHO NACIONAL	-15 ° C.
24. VIDA ÚTIL	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 Línea 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%	
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%	
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%	
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	%
Región										
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%
Total general	608	100%	43.584	100%	7.726	100%	9.388	100%	61.306	100%

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.

Clasificación	Competidor	Fortalezas	Debilidades
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 cmpetitivos/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	www.achiga.cl
HOTELEROS DE CHILE A.G	Asociación Gremial de Empresarios Hoteleros de Chile	www.hoteleros.cl
CHILEALIMENTOS	Asociación de empresas de Alimentos de Chile	www.chilealimentos.cl
CCS	Camara de Comercio de Santiago	www.ccs.cl
FEDETUR	Federación de Empresas de Turismo de Chile	www.fedetur.cl
MINISTERIO DE AGRICULTURA	Ministerio de Agricultura de Chile	www.minagri.gob.cl
MINISTERIO DE SALUD	Ministerio de Salud de Chile	www.minsal.cl
SERNATUR	Servicio Nacional de Turismo de Chile	www.sernatur.cl
ODEPA	Oficina de Estudios y Políticas Agrarias	www.odepa.cl
ACHIPIA	Agencia Chilena para la Calidad e Inocuidad Alimentaria	www.achipia.cl
SAG	Servicio Agrícola y Ganadero	www.sag.cl
CNC	Camara Nacional de Comercio , Servicios y Turismo de Chile	www.cnc.cl

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 Cármicas de Quinta Gama.</p> <p>Proveedores de Equipos, encargados también de su mantenimiento 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 Cármicos de Quinta Gama de Calidad, cumpliendo con las expectativas de los Clientes y acorde con el reglamento Sanitario de Alimentos.</p> <p>Asegurar el abastecimiento de Materia Prima e insumos.</p> <p>Búsqueda de proveedores de Calidad</p> <p>Tener Cobertura de distribución Nacional para la Venta.</p> <p>Ejecución periódica de programas de Mantenimiento de infraestructura y equipos.</p> <p>Investigación y desarrollo de productos.</p> <p>Promoción y Publicidad.</p> <p>Certificaciones Vigentes: Ejemplos HACCP, IFS, BRC.</p> <p>Capacitación Continua de personal de planta</p>	<p>Abastecer al canal Horeca y food service con productos cármicos 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 personalizada, 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>Hotels, 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>Key Resources (Recursos claves)</p> <p>Los recursos claves para nuestra propuesta son: Humanos:</p> <p>Operarios: de preferencia personal con experiencia en la elaboración de productos cármicos, sin embargo, también existe la opción de contratar personal sin experiencia (Se capacitarán)</p> <p>Jefe de Planta</p> <p>Jefe de Producción Supervisores de producción y calidad La Administración se canalizará a nivel de compañía.</p> <p>Físicos: infraestructura, Maquinarias, equipos</p> <p>Intelectuales: Se debe constantemente estar buscando nuevas tecnologías, orientada al desarrollo de nuevos productos</p> <p>Económicos:</p> <p>Cabe destacar que la operación de producción de proteínas Carnes 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 Cármicos 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>Channels (Canales comunicación)</p> <p>La Propuesta del Valor a los Clientes se comunicará de la siguiente manera: Internet (Páginas Web, Demostraciones en Live Streaming), Revistas especializadas, Alianzas con Influencer gastronómicos Relaciones públicas, Vendedores técnicos, Presencia en Ferias Profesionales de Alimentación Nacionales, Envío Muestras potenciales Clientes, MKT Directo</p>	
<p>Cost Structure (Estructura de costos)</p> <p>Los costos más relevantes son los siguientes:</p> <p>COSTOS FIJOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gastos de Mantenimiento, infraestructura - Luz, Agua - Remuneraciones al Personal <p>COSTOS VARIABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia Prima: - Insumos <p>MOD , Gastos Congelación</p>	<p>Revenue Streams (Fuentes de ingreso)</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>Inicialmente, 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 Canal Directo, 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
Volumen de ventas		10000	15000	15000	20000	20000	25000	25000	30000	40000	50000	55000	60000
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	268.405.500	292.806.000
Margen de Contribución		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
Margen Operacional		-22.943.633	-14.319.133	-14.319.133	-5.694.633	-5.694.633	2.929.867	2.929.867	11.554.368	28.803.368	46.052.368	54.676.868	63.301.368
Comisiones por venta		240.000	360.000	360.000	480.000	480.000	600.000	600.000	720.000	960.000	1.200.000	1.320.000	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
Utilidad antes HDA(EBITDA)		-28.686.966	-20.182.466	-20.182.466	-11.677.966	-11.677.966	-3.173.466	-3.173.466	5.331.034	22.340.034	39.348.034	47.853.534	56.358.034
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
Utilidad antes II (EBIT)		-32.853.633	-24.349.133	-24.349.133	-15.844.633	-15.844.633	-7.340.133	-7.340.133	1.164.368	18.173.368	35.182.368	43.688.868	52.191.368
Interes													
Utilidad antes de impuestos		-32.853.633	-24.349.133	-24.349.133	-15.844.633	-15.844.633	-7.340.133	-7.340.133	1.164.368	18.173.368	35.182.368	43.688.868	52.191.368
Impuesto		-47.500.000	-8.870.481	-8.870.481	-6.574.266	-6.574.266	-4.278.051	-4.278.051	-1.981.836	314.379	4.906.809	9.499.239	11.795.454
Beneficio Tributario		41.431.294	56.370.481	56.370.481	40.944.747	40.944.747	49.515.012	49.515.012	60.566.950	82.038.785	81.724.406	76.817.597	67.318.356
Utilidad Neta		-32.853.633	-24.349.133	-24.349.133	-15.844.633	-15.844.633	-7.340.133	-7.340.133	1.164.368	18.173.368	35.182.368	43.688.868	52.191.368

Periodo	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Volumen de ventas	60000	65000	70000	70000	75000	75000	80000	90000	90000	100000	100000	120000
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	680.315.000	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	488.010.000	488.010.000	585.612.000
Margen de Contribución	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	192.305.000	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
Margen Operacional	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	144.073.841	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	2.400.000	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	8.288.567	8.288.567	8.768.567
Utilidad antes HDA(EBITDA)	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	135.785.274	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
Utilidad antes II (EBIT)	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	131.618.608	131.618.608	169.599.608
Interes												
Utilidad antes de impuestos	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	131.618.608	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	30.409.389	30.409.389	35.537.024	35.537.024	45.791.894
Beneficio Tributario	41.431.294	56.370.481	69.309.389	69.309.389	79.515.012	79.515.012	88.755.454	109.218.519	109.218.519	126.081.584	126.081.584	169.599.608
Utilidad Neta	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	131.618.608	131.618.608	169.599.608

Periodo	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Volumen de ventas	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
Margen de Contribución	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
Margen Operacional	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
Utilidad antes HDA(EBITDA)	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
Utilidad antes II (EBIT)	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												
Utilidad antes de impuestos	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	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
Utilidad Neta	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 mantención 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 7º C para vacuno y cerdo, y 4º C para aves, e igual o inferior a -15º 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	VN-04/21 A	N° OP ANTERIOR	NO HAY	FECHA	09.08.2021
CLIENTE	BIDFOOD CHILE S.A.				
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 :	NC	
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
			TOTAL	720.-	\$13.968.00

EMPAQUE:

CAJA IMPRESA : SI NO
 CLAVE : SI NO
 CALIBRE : SI NO

ETIQUETA CAJA: IGUAL TARRO :
 COMPUTACION :
 SIN ETIQUETA :

AMBOS LADOS : SI NO
 PALLETIZADO : SI NO

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

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

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.*

Cliente / <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

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 m³/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 m³/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 m³ / day production volume and 1250 m³ / 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.

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

NELSON ENRIQUE ESTRADA TOLEDO

ANTECEDENTES PERSONALES

- RUT : 10.750.589-K
- TÍTULO 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