



“CASTORFOOD”

**Plan de Negocios para optar al grado de
Magíster en Administración (MBA)**

**Alumnos: Cristian Farías C.
Darío Inostroza C.
Alfredo Medel G.
Profesor guía: Christian Willatt H.**

Santiago, enero de 2011

PLAN DE NEGOCIO

COMERCIALIZACIÓN CARNE DE CASTOR “CASTORFOOD”



PLAN ICCI 2010

Profesor: Christian Willatt H.

Alumnos: Cristian Farías C.

Darío Inostroza C.

Alfredo Medel G.

INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	6
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	8
2.1. Breve descripción.....	8
2.3 Hitos claves.....	8
3. MISIÓN Y VISIÓN	9
3.1. Misión.....	9
3.2. Visión	9
4. ANÁLISIS DE MERCADO.....	9
4.1. Necesidad y oportunidad	9
4.2. Características del mercado y cliente objetivo	10
4.3. Análisis interno y externo.....	12
4.3.1. Análisis externo	12
4.3.1.1. Entrada de Nuevos Competidores	12
4.3.1.2. Rivalidad entre empresas competidoras	13
4.3.1.3. Poder de negociación de proveedores	13
4.3.1.4. Poder de negociación de consumidores	13
4.3.1.5. Desarrollo potencial de productos sustitutos	13
4.3.1.6. Conclusión.....	14
4.3.2. Análisis interno	14
4.3.2.1. Fortalezas.....	14
4.3.2.2. Debilidades.....	14
4.3.2.3. Oportunidades	14
4.3.2.4. Amenazas.....	15
4.3.2.5. Cadena de Valor	15
4.3.2.6. Conclusión.....	15

4.4.	Investigación de mercado.....	15
4.4.1.	Encuesta.....	16
4.4.2.	Entrevista a Supermercados.....	17
4.4.3.	Entrevista a Restaurantes.....	17
5.	PRODUCTOS.....	18
5.1.	Necesidades del mercado.....	19
5.2.	Propuesta de valor.....	19
5.3.	Ventajas Competitivas.....	20
5.4.	Productos Sustitutos.....	20
5.5.	Proveedores.....	21
5.6.	Propiedad Intelectual.....	21
5.7.	Matriz Producto/Servicio.....	21
6.	MARKETING Y ESTRATEGIA.....	22
6.1.	Modelo de ingresos (Precios).....	22
6.2.	Modelo de comercialización y ventas (Plaza).....	22
6.3.	Promoción.....	23
6.4.	Estrategia Competitiva.....	24
6.5.	Proyecciones de Ventas.....	25
7.	OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	26
7.1.	Operaciones.....	26
7.2.	Plan de Implementación.....	30
8.	ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR.....	31
9.	PROYECCIONES FINANCIERAS.....	33
10.	OFERTA Y PACTO DE ACCIONISTAS.....	36
11.	ANÁLISIS DE RIESGO.....	37
11.1.	Plan de Contingencia.....	37
12.	ANEXOS.....	38

12.1.	Anexo I: Reglamento	38
12.2.	Precios de la Carne de Vacuno	41
12.3.	Anexo II: El Castor	41
12.4.	Anexo III: Encuesta a clientes finales	48
12.5.	Anexo IV: Entrevistas	56
12.6.	Anexo V: Leyes beneficio tributario.....	57
12.6.1.	Beneficio Tributario Zonas Extremas "Ley Austral"	57
12.6.2.	Beneficio Tributario Zonas Extremas "Ley Navarino"	60

1. RESUMEN EJECUTIVO

El mercado de las carnes exóticas en Chile ha tenido un desarrollo importante en los últimos años, lo que se traduce en un consumo actual per cápita de este tipo de carnes en 0,5 Kg al año.

El mercado objetivo de Castorfood corresponde a 1.039.731 potenciales consumidores, ubicados principalmente en el sector oriente de la Región Metropolitana, situación que se traduce en un monto anual de US\$8,8 millones de dólares.

Las necesidades que cubre el producto, se relacionan con el consumo de alimentos saludables (carne magra) y el aporte nutricional que entrega a sus consumidores, por otra parte, la extracción de castores de la zona austral del país, aportará a mitigar en parte el problema de sobrepoblación de animales que existe en la zona.

El modelo de negocio está definido por un flujo que comienza con el abastecimiento y envasado de la carne de castor en la zona sur del país, llegando el producto a la región Metropolitana para su distribución y comercialización a los clientes finales (supermercados y restaurantes).

Los competidores en la actualidad son pequeños empresarios de la zona sur que poseen poca participación de mercado, por no tener una ventaja competitiva que les permita expandirse a otros sectores del país. En este ámbito nuestra empresa pretende mantener una red de contactos en el abastecimiento y continuidad de la materia prima, procesos normativos (SAG), y además contar con los principales contactos “administradores” de cadenas de supermercados y restaurantes interesados en este tipo de producto.

Nuestro equipo gerencial está distribuido con funciones específicas, de acuerdo a sus competencias y las necesidades y continuidad de la empresa en el mercado.

El potencial de crecimiento del negocio está relacionado con el nivel de ventas que puede alcanzar en función de los antecedentes recopilados en el presente estudio, situación que nos permite proyectar una penetración de mercado al quinto año de un 15%, lo que se traduce en comercializar 8.122 Kg de carne al mes para esa fecha.

Acorde con las proyecciones financieras, se espera finalizar el quinto año con un nivel de utilidades después de impuestos por MM\$ 292, llegando la empresa a alcanzar una TIR de 48% y un VAN de MM\$ 511, considerando una tasa de descuento del 15%. Adicionalmente el periodo de recuperación de la inversión (payback), es a partir del cuarto año de operación, mientras que el Breakeven operacional se produce a fines del primer año.

Dados los procedimientos y trámites que deberán realizarse antes de la entrada en operación de la empresa, se estiman que estas inicien el 1 de noviembre de 2011.

La estructura de propiedad de la empresa será Limitada siendo responsable cada socio como límite, el monto de capital aportado o a un monto mayor que se especifique en la escritura.

Las fuentes de este resumen están expuestas en el detalle del documento que sustenta cada punto.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Breve descripción

“Castorfood Ltda.” es una empresa que se dedicará a la comercialización de carne de castor en supermercados y restaurantes de las comunas del sector oriente de la Región Metropolitana, así como también la venta de piel de castor en la zona extremo sur del país.

La empresa cuenta con dos sucursales; una ubicada en Porvenir, provincia de Tierra del Fuego, donde se cumple el rol de abastecimiento; la otra se ubica en la comuna de Santiago Centro, Región Metropolitana, donde se realiza la distribución y comercialización del producto.

2.2 Estado de desarrollo

El proyecto aún se encuentra catalogado como “Idea de Negocio”, para lo cual se ha recabado suficiente información para poder determinar que es una idea atractiva, con posibilidades de transformarse en una empresa competitiva, ya que existe un nicho no explotado en la actualidad. Además se logra generar beneficios en torno a la alimentación del consumidor final que así lo declara según se expondrá más adelante en este documento.

Se han generado contactos con restaurantes, supermercados, proveedores (cazadores), el Servicio Agrícola Ganadero (SAG), entre otros, quienes manifiestan su disposición a participar en el desarrollo de la empresa.

2.3 Hitos claves

A la fecha, se han realizado una serie de actividades para conseguir el levantamiento de la información necesaria que el proyecto demanda. A continuación se enumeran los principales hitos:

- Generación de la idea de negocio (Noviembre 2010)
- Comunicación con Seremi de Salud Región Metropolitana para confirmar la posibilidad de consumo de la carne de castor (Noviembre 2010)
- Comunicación con SAG Región Metropolitana y XII Región, para investigar respecto a la ley de caza, procesos normativos, iniciativas de la entidad para el fomento de la actividad en la Zona Sur (Noviembre y Diciembre 2010)

- Registro de dominio www.castorfood.com (Noviembre 2010)
- Estudio de mercado, encuesta y entrevistas, para determinar las necesidades de este (Diciembre 2010)
- Término del Plan de Negocios (Enero 2011)
- Búsqueda de inversionistas para la empresa (Primer semestre 2011)
- Puesta en marcha (Último trimestre 2011)

3. MISIÓN Y VISIÓN

3.1. Misión

Ser una empresa de comercialización de productos en el área de carnes exóticas, especializada en carne de castor, concentrados en la región Metropolitana en supermercados y restaurantes de las comunas de la zona oriente de la capital, realizando sus labores en forma confiable, eficiente y éticamente; orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes y consumidores, ofreciendo productos de alta calidad, junto a un servicio profesional, seguro y oportuno, que permita establecer relaciones de largo plazo. Somos un aporte positivo para la sociedad en materia alimenticia y nutricional, generando empleo directo e indirecto dentro de las zonas extremas del país, así también contribuyendo a restituir la armonía con la naturaleza.

3.2. Visión

Ser la empresa de mayor calidad en productos y especialidades cárnicas de castor en Chile, posicionándola dentro de las 3 primeras en el segmento de las carnes exóticas, alcanzando al quinto año el 15% de la participación de mercado de las carnes exóticas, consolidándose a través de la producción y comercialización, como la mejor opción entre los consumidores de este nuevo producto, generando el interés por nuevas experiencias, buena nutrición y el placer en la alimentación.

4. ANÁLISIS DE MERCADO

4.1. Necesidad y oportunidad

En la actualidad existe una tendencia por parte de la población en cuanto a preocuparse cada vez más por la calidad de la alimentación en materia nutricional de los diferentes alimentos y tipos de carnes, lo que ha traído como consecuencia

la introducción de nuevas variedades de carnes, principalmente del tipo magras (baja en grasas), como por ejemplo: wagyú, avestruz, jabalí, entre otras. En este contexto se visualiza que la comercialización de la carne de castor en Chile puede ser un aporte a la solución de las necesidades actuales del mercado, principalmente por su bajo contenido de grasa, aporte nutricional, buen sabor y fácil preparación. Desde este aspecto el valor para los potenciales clientes finales se considera alto y particularmente en la actualidad no existen competidores que comercialicen esta carne en la Región Metropolitana. (Fuente Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias, Estudio de oportunidades de inversión para carnes exóticas de la región de O'Higgins.)

4.2. Características del mercado y cliente objetivo

El mercado definido para este producto está compuesto por Restaurantes y Cadenas de Supermercados donde se comercializa este tipo de carnes, siendo un nicho de mercado atractivo el de la región Metropolitana dado su volumen de población y la diversidad de restaurantes existentes, además de existir personas dispuestas a consumir este producto.

Respecto a los consumidores finales de este tipo de producto, una de las características es que tienen un alto grado de valoración por el consumo de alimentos sanos y nutritivos, y por ende su disponibilidad de pago es mayor que el de otros consumidores. Según los antecedentes analizados en la encuesta realizada, el segmento de consumidores que se enmarca dentro de las características indicadas anteriormente corresponde a de la clase económica ABC1, situación por la cual el mercado objetivo va a estar concentrado según las siguientes definiciones, (Fuente Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias, Estudio de oportunidades de inversión para carnes exóticas de la región de O'Higgins.):

Restaurantes: Principalmente los ubicados en las comunas de Santiago Centro, y el sector oriente de Santiago.

Supermercados: Sólo aquellos ubicados en el sector oriente de Santiago.

Para poder dimensionar el mercado total de las carnes exóticas, se revisa un estudio presentado por la ODEPA y APA en el año 2009, en el cual indica que el

consumo per cápita de carnes en Chile es de 81,3 Kg. al año, el cual se distribuye en los siguientes tipos de carne:

Tipo Carne	Consumo anual por persona (Kg.)	%
Aves	33,3	40,9%
Vacuno	22,1	27,1%
Cerdo	25	30,8%
Cordero	0,5	0,6%
Equino, Caprino, Wagyu y otras	0,5	0,6%
Total	81,3	100%

Tabla 1, Fuente: ODEPA año 2009 (Oficina de estudios y políticas agrarias del Ministerio de Agricultura)

El presente plan se centra en el último grupo de carnes indicado en la tabla, las cuales pueden ser consideradas como exóticas. Sobre este segmento se definirá la población a la cual va a estar orientada la carne de castor, la que para este caso corresponde principalmente a las personas que viven en las comunas del sector oriente de Santiago (Tabla 2). En este contexto la distribución de la población por comunas dentro de la provincia de Santiago se detallan en el siguiente gráfico.

Comuna	Habitantes 2010 (Proyección INE)
Providencia	126.712
Vitacura	80.258
Las Condes	286.204
Ñuñoa	147.380
La Florida	399.177
Otras Comunas	4.000.297
Total provincia Santiago	5.040.028

Tabla 2, Fuente: INE año 2010

En función de lo anterior, se definió como mercado objetivo a los habitantes de las comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes, Ñuñoa y La Florida, las que alcanzan un total de 1.039.731 personas. Por otra parte se conoce el consumo anual de carnes por persona, cifra de 81,3 Kg. al año, de los cuales ½ Kg. corresponde a carnes exóticas, lo que permite valorar este mercado en US\$8,8 millones de dólares, considerando como valor promedio de venta de estas carnes, \$8.000 por kilo. (Fuente: levantamiento propio en supermercados de las comunas antes mencionadas)

Para determinar la demanda de castor, se asume como punto de inicio que en el primer año de operación se alcanzará el 3%, llegando al término del quinto año al 15% de las carnes exóticas que consume una persona al año, situación que se traduce en una demanda de 8.122 Kg. de carne al mes.

Por otra parte según las investigaciones realizadas, un castor pesa en promedio 15 Kg., de los cuales 5 Kg. son los utilizables para la comercialización, en relación a esta información la cantidad mensual de castores que se requieren faenar alcanza los 1.804 mensuales al quinto año. (Fuente: médico veterinario Carlos Garriz, del INTA Castelar, año 2005)

4.3. Análisis interno y externo

A continuación se presenta un análisis interno y externo que permitirá realizar una comparación de la situación actual de la empresa con la realidad exterior y a la vez analizar el estado al interior de la organización.

4.3.1. Análisis externo

A través de un análisis externo se evalúan las oportunidades y amenazas claves para la comercialización de la carne de castor en Chile, de manera de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. Para comprender de mejor forma los componentes del mercado de carnes exóticas, se utilizan las cinco Fuerzas competitivas de Porter, lo que se presenta a continuación.

4.3.1.1. Entrada de Nuevos Competidores

Las barreras de entradas son **media** principalmente debido a que en Chile no existe desarrollada una cultura y comprensión en materia de carnes exóticas, por otra parte la lealtad de los consumidores a una marca es baja por no existir en el mercado empresas consolidadas que oferten este tipo de carnes. Ante estos hechos, existe un mercado potencial en el cual es posible buscar un posicionamiento del producto para concentrar la participación en el mercado deseado.

4.3.1.2. Rivalidad entre empresas competidoras

Al revisar este punto, se destaca que el número de competidores en la industria de carnes exóticas es bajo y se asocia a pequeñas empresas principalmente que centran su desarrollo en un producto particular a la vez, de estas no existe un reconocimiento de marca en general. La rivalidad es **baja** en el mercado de carnes exóticas y aún más del producto carne de castor, considerando que no existen otras empresas que la comercialicen.

4.3.1.3. Poder de negociación de proveedores

Para el caso de Castorfood los proveedores están compuestos por los cazadores de castor, en este caso el poder de negociación es **medio** dado que se requiere capacitación y conocimiento de la zona, así como las trampas entregadas por el SAG a un grupo de ellos, pero dada la demanda controlada del producto, este poder está contenido, requiriendo ellos de un ente que realice la labor de introducir la carne en la mente de los consumidores para generar la demanda necesaria que permita producir los beneficios deseados. Por tal razón, este debe ser un punto de atención para focalizar los esfuerzos de la empresa en lograr la alianza estratégica que permita disminuir esta amenaza.

4.3.1.4. Poder de negociación de consumidores

Esta directamente enfocado a las personas o empresas que actualmente compran o podrían comprar carne de castor. El poder de negociación es **alto** por parte de ellos, ya que se exige que los productos sean de un buen sabor y calidad, el cual debe poseer características similares o superiores a las ya consumidas, además es un producto sensible al precio, que debe ser reforzada generando una cultura y un gusto por la carne.

4.3.1.5. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Es **medio**, dado que en la actualidad existen diversos tipos de carnes exóticas que pueden utilizarse como sustituto del castor, como es el caso del wagyú, chivo, llama, avestruz entre otros, por tanto se debe generar una potente imagen de marca de la carne de castor para lograr ganar mercado y minimizar el potencial impacto de su consumo respecto de otras carnes.

4.3.1.6. Conclusión

De acuerdo a lo anterior se ve una industria con potencial y en crecimiento, dado el poco desarrollo actual que abre puertas a explotarlo desde una carne donde hoy no existen competidores, en que ser los primeros abrirá y generará el interés de otras empresas, pero que requerirá de todo el conocimiento, redes de contacto y acuerdos que consiga la empresa pionera. Se requiere por tanto generar las barreras de entrada para quienes vengan detrás queriendo beneficiarse del camino recorrido.

4.3.2. Análisis interno

A continuación se desarrolla análisis FODA para Castorfood Ltda.

4.3.2.1. Fortalezas

- a. Capacidad gerencial del equipo emprendedor
- b. Red de contactos generados en el levantamiento del plan de negocios
- c. Innovación en un producto desconocido pero percibido de forma positiva por los potenciales consumidores
- d. Plan de marketing generado para dar a conocer el producto

4.3.2.2. Debilidades

- a. Bajo nivel de experiencia en el negocio de las carnes en general y de la carne de castor en particular, que debe ser reforzado con integración de las personas idóneas que ya han generado conocimientos en el producto
- b. Producto desconocido que debe ser introducido en el mercado
- c. Empresa (marca), desconocida en el rubro

4.3.2.3. Oportunidades

- a. Calidad de la carne la cual debe ser potenciada a través de campañas que apoyen esta cualidad
- b. Segmento poco explotado pero con potencial crecimiento
- c. Consumidores dispuestos a probar nuevas sensaciones y productos
- d. Interés gubernamental por la erradicación del castor tanto en Chile como Argentina, lo que genera apoyo e incentivo a la caza y aprovechamiento de la carne de castor y sus derivados
- e. Beneficios tributarios existentes en la zona del extremo sur del país

4.3.2.4. Amenazas

- a. Normas Sanitarias SEREMI que puedan variar en cuanto a aumentar el nivel de exigencia en las fiscalizaciones y aumentar costos de producción
- b. Normas SAG que puedan variar en cuanto a apoyar más el exterminio que el aprovechamiento del animal que genere interés de competidores por ingresar
- c. Distancias entre zona de producción y venta

4.3.2.5. Cadena de Valor

Infraestructura: Planta faenadora y procesadora con cadena de frío, terreno, centro de distribución				
Recursos Humanos: Capital humano con altas competencias técnicas y conocimiento de la zona				
Investigación y Desarrollo: No se prevé por el momento				
Adquisiciones y Abastecimiento: Contratación de cazadores de la zona para la entrega periódica de castores				
Logística de Entrada	Producción	Logística de Salida	Comercialización y Ventas	Servicios Postventa
Los cazadores de la zona proporcionarán en forma periódica castores para procesar, así como la piel para generar ingresos extras.	Se aprecian las siguientes etapas: recepción y control de calidad del producto (castor), faenamamiento, envasado de carne y envío a cadena de frío	El producto será trasladado en forma aérea desde la planta procesadora, hasta el centro de distribución, lo anterior considerando la de cadena de frío necesaria	Este proceso se realizará a través de los canales de distribución de restaurantes y supermercados, a través de los ejecutivos de venta de la empresa	Se realizarán encuestas y entrevistas a clientes y consumidores finales para medir el grado de satisfacción del producto y del servicio

4.3.2.6. Conclusión

El análisis interno, demuestra la existencia de variadas oportunidades que deben ser aprovechadas para lograr el beneficio esperado en el desarrollo de la empresa, verificándose por su parte amenazas bajas y posibles de ser minimizadas con un adecuado plan y modelo de negocio.

Se debe poner especial atención en la entrada del proceso con los cazadores y generar un adecuado plan de marketing para lograr el posicionamiento y beneficios necesarios para atraer también a los inversionistas requeridos.

4.4. Investigación de mercado

La investigación de mercado fue realizada en base a encuestas, entrevistas y recopilación de información de estudios existentes en Internet. Dentro de este

ámbito las encuestas fueron realizadas a los clientes finales (clientes de supermercados y restaurantes), en el caso de las entrevistas, estas fueron realizadas a encargados de restaurantes y supermercados, especialistas en preparación de la carne de castor, cazadores y personal de entidades gubernamentales.

4.4.1. Encuesta

Se generó una encuesta con 15 preguntas dirigidas a consumidores habituales de carnes, la cual fue enviada por correo electrónico y respondida vía web. La encuesta fue contestada por 85 personas que permitieron obtener entre otras, las siguientes conclusiones:

Un 84% comenta haber consumido alguna vez, algún tipo de carne exótica¹, el consumo se realiza en forma ocasional principalmente en restaurantes. Las principales carnes consumidas son; Jabalí, Conejo, Pato y Cabrito y la decisión de consumo se debe principalmente a su sabor y textura.

El análisis y evaluación de la “Encuesta” arrojó los siguientes datos obtenidos de la base de respuestas:

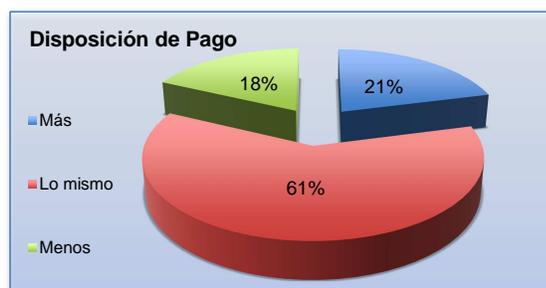
Gráfico Disposición de Compra

El gráfico indica la relación que existe entre la disposición a probar la carne de Castor y a su compra



Gráfico Disposición de Pago

El Gráfico indica que un 21% estaría dispuesto a pagar más que el valor promedio de un kilo de lomo liso de vacuno y un 61% está a dispuesto a pagar lo mismo.



¹ Aquellas que no estamos acostumbrados a consumir habitualmente

El precio promedio de un kilo de Lomo Liso de vacuno en las comunas de la zona oriente de Santiago es de \$8.270, según informe de la ODEPA del 29 de diciembre de 2010. Tabla con valores se adjunta en anexo 12.2.

Nota: El detalle del estudio del mercado realizado se encuentra en el anexo 12.4 de este documento. El tamaño de la muestra utilizado equivale a un Nivel de Confianza del 95% con un 10% de Margen de Error.

4.4.2. Entrevista a Supermercados

Como parte del levantamiento, se generaron entrevistas con diferentes encargados de cadenas de supermercados, para evaluar la introducción de este nuevo producto cárnico en sus espacios, manifestándose la buena disposición en la incorporación de la carne de castor dentro de la gama de carnes que ellos comercializan, indicándose que dada la no existencia de otros proveedores de este tipo de carnes, podría resultar atractivo y conveniente realizar su incorporación.

Al ser consultados sobre la posibilidad de generar en la sala de venta, apoyo de marketing con promotores entregando información sobre la carne, recetas y degustaciones, se indica que es perfectamente factible como medio de apoyar y generar la introducción de la carne al mercado y por ende el aumento en las ventas del supermercado.

Por otra parte confirman el hecho que el mercado de este tipo de carnes, ha tenido un crecimiento importante en los últimos años y se estima que siga esta tendencia producto que de a poco se ha instalado en la mente de los consumidores.

4.4.3. Entrevista a Restaurantes

Se realizaron entrevistas a 18 restaurantes de Punta Arenas, Porvenir y Puerto Natales, de los cuales sólo 5 comercializan actualmente la carne de castor, como por ejemplo Restaurante El Remezón de Punta Arenas. Las respuestas sobre los hábitos de consumo de esta carne van desde 1 plato diario hasta 25 aproximadamente, esta última cifra corresponde a los meses de la temporada estival en que se produce el peak de ventas.

Uno de los puntos de atención a considerar es el abastecimiento de la carne, ya que este no es continuo y depende de los cazadores que surten a cada local,

aunque la cantidad de animales solicitados dependen de la estacionalidad y la proyección de turistas que arriban a la zona, también existen meses de invierno donde es casi imposible cazarlos.

Los chef por su parte indican que la carne es de fácil manipulación, preparación y que es del gusto de los consumidores.

Luego de realizar entrevistas en la zona sur del país, se generaron entrevistas a restaurantes en la región Metropolitana, comenzando por aquellos que comercializan carnes del tipo exóticas, estos en general manifiestan su disposición a comercializar la carne de castor, como por ejemplo el Restaurante Ana María de la comuna de Santiago Centro, donde su dueña indica que aproximadamente en el año 2008 tuvo la oportunidad de contar con esta carne y que tuvo aceptación por parte de los consumidores, pero nuevamente el abastecimiento no fue continuo, desechándose luego la venta de la carne ante la imposibilidad de tener una oferta regular.

Adicionalmente se consultó respecto a las proyecciones crecimiento de la comercialización de carnes exóticas a través de este canal de distribución, indicando según la opinión de ellos, que este es un mercado que va en crecimiento ya que en los últimos años se han introducido una gran variedad de este tipo de carnes, las cuales han tenido buena aceptación por parte de los consumidores.

La pauta de las entrevistas, con la cual se generó el levantamiento tanto a supermercados y restaurantes, se encuentra reflejada en el anexo 12.5 de este documento.

5. PRODUCTOS

El producto corresponde a la carne de Castor, incorporándola al mercado de las llamadas carnes exóticas, se refiere a carnes de animales silvestres, salvajes o de criaderos especializados, la cual se está comenzando a habituar en la dieta de las personas por sus características y aportes nutricionales en beneficio de calidad de vida.



Adicionalmente se comercializará la piel del animal a los artesanos de la zona sur.

Principales Características del Castor

Este animal fue introducido en el año 1946 en Tierra del Fuego y se estima que hoy hay una población de 200.000 individuos, siendo catalogado como una especie dañina para el ecosistema incentivándose tanto por el gobierno argentino como chileno su caza, para el aprovechamiento de su piel y el consumo de su carne, principalmente del lado argentino. (Fuente: informe de la FAO, Manual de Plagas y Enfermedades del Bosque Nativo en Chile)

Estudios realizados a su carne determinaron que cumplen con tres normas básicas: higiénicos-sanitarios, valor nutritivo y calidad gustativa; siempre desde el punto de vista técnico. De manera que también desde el ángulo nutricional es una alternativa más para el consumo, incluso para el uso gastronómico, por lo que es un recurso totalmente utilizable. (Fuente: médico veterinario Carlos Garriz, del INTA Castelar, año 2005)

Más detalles de este animal es posible encontrar en Anexo 12.3 de este documento.

5.1. Necesidades del mercado

Dado que es una carne relativamente nueva en cuanto a su consumo, se pretende introducirla como nicho en el mercado de las carnes exóticas, realizando para ello la difusión necesaria para darla a conocer y generar la necesidad en los clientes.

La carne de castor posee características nutricionales que aportan beneficios para la salud por ser una carne magra, esta ya tiene una aprobación en los clientes finales, que están dispuestos consumirla, según estudio de mercado realizado (fuente propia).

5.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor estará dirigida a brindar a los consumidores una carne de buen sabor, enmarcada dentro de los productos “saludables”, estas son carnes magras, es decir, bajas en grasas y aportes nutricionales para mejorar la calidad de vida.

En la tabla 3 se aprecia una comparativa entre las principales carnes de consumo humano, verificándose que la carne de castor se posiciona como la carne con

mayor aporte proteico junto a la de faisán y unas de las principales en cuanto a su baja cantidad de grasas con sólo un 4,8% lo que supera a carnes como la del vacuno, pollo y cerdo entre otras.

Tipo de Carnes	Peso Canal (Kg.)	Humedad (%)	Proteína (%)	Grasa (%)
Carne de Ternera	150	74	14 a 20	8 a 9
Carne de Vaca	250	71	19 a 21	10 a 19
Carne de Cerdo	80	52	14 a 18	16,5 a 23
Carne de Cordero	10	63	11 a 16	20 a 25
Carne de Conejo	1	70	12 a 18	3 a 8
Carne de Pollo	1,3 a 1,5	67	16 a 21	8 a 11
Carne de Llama		64 a 75	18 a 23	2 a 15
Carne de Alpaca		65 a 75	18 a 23	2 a 14
Carne de Caracol		82	15,2	0,8
Carne de Pescado		81	15	1,5
Carne de Faisán		69,2	24,3	5,2
Carne de Pato		21,4	8,2	
Carne de Rana			16,4	0,3
Carne de Avestruz			23,2	1,7
Carne de Ñandú			22,9	1,2
Carne de Wagýú	200	78	17 a 22	0,9
Carne de Castor	15		24,05	4,8

Tabla 3: comparativa aportes nutricionales de las carnes

Fuente: http://www.uc.cl/agronomia/c_extension/Revista/Ediciones/33/chinchilla.pdf

5.3. Ventajas Competitivas

El objetivo de la empresa es lograr liderazgo enfocado en diferenciación por nicho, logrando que los consumidores tomen el gusto por probar y mantener el consumo de esta carne, introduciendo el concepto de buen sabor y saludable. Se evalúa que siendo pioneros en la comercialización se conseguirán las redes de contactos y conocimiento requerido para el aprovechamiento de este nuevo negocio.

5.4. Productos Sustitutos

Los productos sustitutos están constituidos por las variedades de carnes existentes, no siendo interés de este proyecto que los clientes dejen de consumir los tipos tradicionales de carnes, sino que incorporen a la dieta carnes exóticas que antes no consumían como es de la carne de castor.

5.5. Proveedores

En este punto se aprecian inicialmente cazadores de estos u otros animales de la zona, cifras preliminares indican alrededor de 270 cazadores capacitados por el SAG de Magallanes como tramperos, quienes serán los principales contactos para lograr el objetivo de caza y metas comerciales de la empresa. Debido a la importancia que tienen para el desarrollo de la empresa,



estos serán contratados para asegurar así el abastecimiento y mantener el conocimiento generado como un activo fundamental de esta.

Cazadores contactados demuestran gran conocimiento en los ciclos de caza de estos animales, además de estar disponibles a participar en la empresa.

5.6. Propiedad Intelectual

No existe en este caso una definición o posibilidad de obtener propiedad intelectual de este producto, sólo la oportunidad de ser los pioneros.

5.7. Matriz Producto/Servicio

La definición preliminar de la matriz, está dada por la comercialización de la carne en la región Metropolitana a nivel de supermercados en la zona oriente de la capital y la comuna de Santiago Centro, donde se ha detectado algunos locales con venta de este tipo de carnes. Para los supermercados se orienta sólo en las comunas con mayor poder adquisitivo y que podrían estar dispuestos a pagar un precio más alto por una carne exótica poniendo por delante en la decisión temas de salud y sabor.

Para el caso de la piel el SAG, como parte de su programa de erradicar a estos animales de la zona, capacitó 45 artesanos en el desarrollo de productos con este insumo, por tanto se comenzaría allí comercializándola aprovechando ese conocimiento en la materia.

Ítem	Carne de Castor				Piel			
	Región Metropolitana			Otras Reg.	Región Metropolitana			Otras Regiones
	Stgo. Centro	Zona Oriente	Otras		Stgo. Centro	Zona Oriente	Otras	
Restaurantes	X	X						
Supermercados		X						
Artesanía							X	

Tabla 4: Matriz producto

6. MARKETING Y ESTRATEGIA

6.1. Modelo de ingresos (Precios)

Para la empresa los clientes directos corresponden a Supermercados y Restaurantes de Santiago, sin embargo, para poder llegar a obtener el precio al cual será comercializado el producto, se analizó la disposición a pago que tiene el cliente final. Este análisis se realizó a través de una encuesta dirigida a 85 personas de Santiago y en promedio se pudo determinar que en general los clientes están dispuestos a pagar más por un plato de carnes exóticas, similares a la de castor, básicamente por ser una carne saludable. En este contexto, según los resultados de la encuesta es posible determinar que el precio de comercialización de este producto será de \$7.000 Kg., con lo cual el cliente final pagará entre \$9.000 y \$10.000 por Kg de carne de castor en un supermercado y entre \$7.000 y \$10.000 por plato de esta carne en un restaurante.

6.2. Modelo de comercialización y ventas (Plaza)

La comercialización de este producto va a estar centrada en restaurantes y supermercados del sector oriente de Santiago y en sus clientes, incluyendo además restaurantes de la comuna de Santiago Centro.

CADENAS DE SUPERMERCADOS		RESTAURANTES	
Cadena	Supermercados Grandes	Comuna	Especialidad carnes
Jumbo	6	Santiago Centro	5
Ekono	0	Providencia	27
Tottus	1	Las Condes	9
Lider	6	Vitacura	10
Unimarc	8	Total	51
Santa Isabel	7		
Total	28		

Tabla 5: Cantidad y distribución de supermercados y restaurantes. Fuente: sitios web principales cadenas de supermercados; <http://www.santiagourmet.com>

6.3. Promoción

La promoción de este nuevo producto se realizará principalmente a través del canal de distribución de supermercados, donde se subcontratará un servicio de promotoras las cuales serán las encargadas de promocionar esta carne con la entrega de muestras preparadas, junto a un recetario con las indicaciones de preparación y un volante informativo sobre las cualidades de la misma. Por otra parte cada promotora visitará un supermercado por fin de semana, ya que estos días es cuando mayor volumen de personas acude a realizar sus compras, de forma que durante el primer año se ha considerado un equipo de 5 promotoras, lo que permitirá visitar 20 locales mensuales.

Nota: a continuación se detalla cantidad de promotoras, recetarios y volantes que se ocuparán en la etapa de promoción del producto.

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promotoras	0	5	4	2	2	2
Recetarios	0	48.000	38.400	19.200	19.200	19.200
Volantes	0	144.000	115.200	57.600	57.600	57.600

Tabla 6: Plan de promoción en supermercados

En restaurantes este producto será promocionado en cartas y también en algunos casos se establecerán acuerdos con restaurantes, donde el mozo pueda sugerir el plato de carne de castor, además de entregar tablas con carne de cortesía en la mesa.

Adicionalmente se desarrollará una página Web de la cual la empresa ya cuenta con la inscripción del dominio (www.castorfood.com). En ella se desplegará toda la información acerca del producto comercializado, así como sus preparaciones. La difusión de esta página Web se realizará a través de redes sociales tales como Facebook y Twitter, además de promociones en el sitio Groupon.



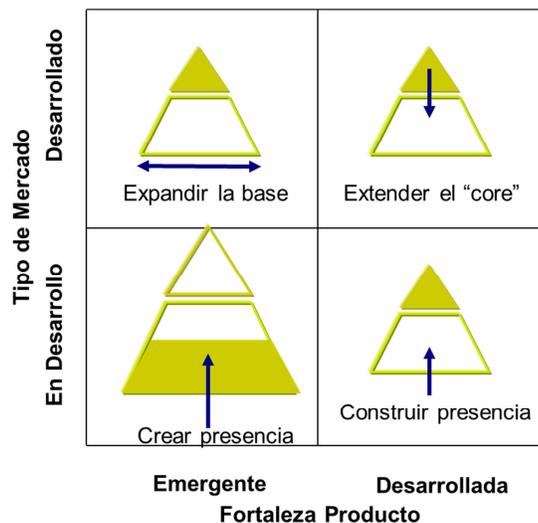
6.4. Estrategia Competitiva

La estrategia utilizada para la comercialización de la carne de castor, está basada en un enfoque de diferenciación por nicho, explotándose las cualidades de esta carne, por lo que el precio a cobrar es mayor que el de las carnes tradicionales, y adicionalmente en este mismo contexto se definió un mercado objetivo orientado al sector oriente de la provincia de Santiago.

	Costo	Diferenciación
Para todo el Mercado	Liderazgo en costo	Liderazgo total en diferenciación
Para Nicho o Segmento	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

Tabla 7: Matriz estrategia competitiva

Dado que el mercado se encuentra en pleno desarrollo y el producto es emergente, los esfuerzos deben estar focalizados en crear presencia.



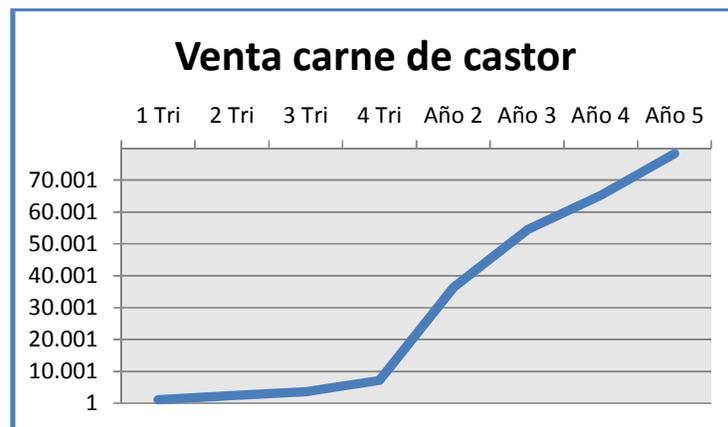
6.5. Proyecciones de Ventas

Las proyecciones de venta se estiman en base al estudio de mercado y las entrevistas que se realizaron en supermercados y restaurantes, teniendo como base que cada restaurante y supermercado requerirá en promedio 5 Kg. de carne de castor al mes. De hecho, según lo informado por encargados de restaurantes ubicados en la zona extremo sur del país, donde en la actualidad se comercializa este tipo de carne, un restaurant vende en promedio entre 20 a 25 platos de carne de castor al día en período peak, lo que equivale en promedio a 6 Kg. de carne de castor al mes.

El detalle de venta por cada canal de distribución se encuentra especificado en la siguiente tabla:

Ítem	1TRI	2TRI	3TRI	4TRI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad restaurantes	51	51	51	51	51	51	51	51	51
Cantidad Supermercados	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Consumo kg./mes restaurantes	5	8	11	23	15	38	61	86	103
Consumo kg./mes supermercados	5	8	11	23	15	38	61	86	103
Total consumo kg. restaurantes	765	1.530	2.295	4.590	9.180	23.409	37.454	52.436	62.923
Total consumo kg. supermercados	420	840	1.260	2.520	5.040	12.852	20.563	28.788	34.546
Total venta kg carne castor	1.185	2.370	3.555	7.110	14.220	36.261	58.018	81.225	97.470

Tabla 8: Ventas por canal de distribución

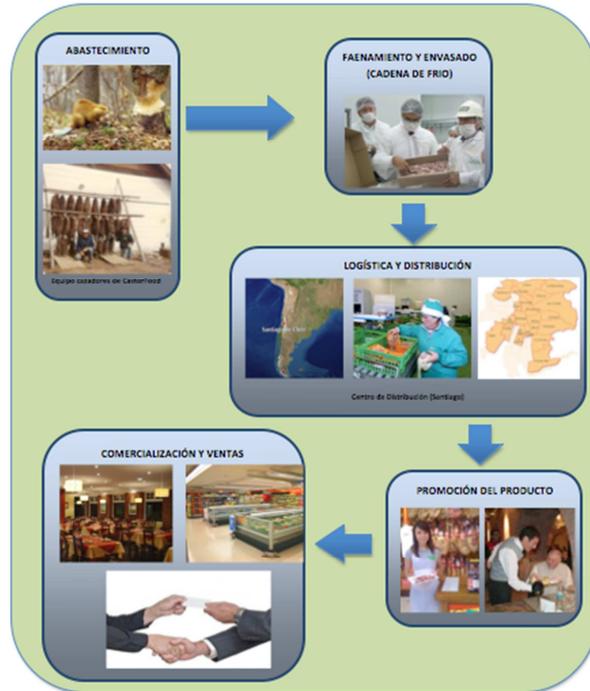


7. OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

7.1. Operaciones

El plan de operaciones de la empresa comienza con la habilitación de un centro de faenamiento donde se procesará y envasará la carne, para posteriormente ser trasladada a Santiago y ser distribuida en Restaurantes y Supermercados de algunos sectores de la Región Metropolitana. A continuación se detalla cada etapa del plan de operaciones:

Abastecimiento: Esta etapa considera como primera estrategia el definir como centro de operaciones la ciudad de Porvenir, donde se encontrarán las



instalaciones principales de la empresa, así también se definió que se realizará la contratación de un equipo especializado de cazadores, para lo cual existe una base de datos en los registros del SAG con más de 200, desde donde se podrá seleccionar a los de mayor experiencia y productividad. Inicialmente se comenzará a trabajar con un equipo de 7 cazadores, para finalmente en el año 5 llegar a un volumen de 44 cazadores, para los cuales se define que un 57% del sueldo estará en base al nivel de caza. Junto a lo anterior se ha investigado que un cazador en promedio puede llegar a cazar 41 castores al mes, teniendo periodos de alta productividad, donde pueden alcanzar a cazar 80 unidades, hasta meses en los cuales no pueden cazar (meses de invierno en que los castores no abandonan sus madrigueras), Fuente, entrevista a cazadores de la zona. El volumen de abastecimiento de castores tendrá directa relación con las proyecciones de ventas. En la siguiente tabla se muestra el volumen de carne que un cazador puede producir en función de aspectos técnicos, según información recopilada a través de conversaciones con cazadores y personal de SAG de la zona.

Ítem	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Cantidad mensual de castores cazados / persona	80	80	80	40	20	0	0	0	20	40	60	80	500
Total Kg de carne para procesar	400	400	400	200	100	0	0	0	100	200	300	400	2.500
% pérdida por nivel calidad de carne	15%	5%	5%	5%	5%	0%	0%	0%	10%	10%	10%	15%	
% pérdidas proporcionales	2%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	2%	9,4%
Total Kg carne para venta	340	380	380	190	95	0	0	0	90	180	270	340	2.265

Tabla 9: Volumen de caza por cazador

En función de lo anterior el volumen de carne que aporta en promedio cada cazador al año es de 2.265 Kg., lo anterior considerando los siguientes aspectos:

- En promedio a partir de cada castor se pueden obtener 5 Kg. de carne apta para comercialización.
- Durante los meses de invierno (Junio a Agosto), no es factible cazar dado que los castores están hibernando y no abandonan sus madrigueras. En este sentido los cazadores en los meses de invierno tendrán vacaciones y adicionalmente planificarán la temporada de caza del siguiente periodo.
- Existe un porcentaje de pérdida de carne, lo anterior debido a trampas que dañan el animal (5%), poco peso de estos después del periodo de hibernación (10%) y finalmente el efecto de la separación de la colonia de las crías que tienen un año, donde el padre en forma agresiva los obliga abandonarla, situación que hace que estas crías estén maltratados y parte de su carne no se puede aprovechar (15%).

Faenamiento y envasado: La empresa contará con instalaciones para poder faenar y envasar la carne obtenida a partir de los castores entregados por los cazadores, en esta etapa también se considera un control de calidad de la carne. Por otra parte, las instalaciones deberán contar con una cadena de frio habilitada para poder mantener la carne. Respecto al personal requerido en esta etapa, son básicamente operarios en la etapa de faenamiento y envasado, y un encargado de control de calidad de la carne que se está procesando.

Logística y distribución: una vez procesada la carne y enviada a la cadena de frio, esta deberá ser trasladada al centro de distribución ubicado en la ciudad de Santiago. El traslado de la carne se realizará cada 15 días, para lo cual se contratará un servicio de transporte terrestre con cadena de frio para el traslado de

la carne desde Porvenir a Punta Arenas, donde posteriormente se realizará el traslado en forma aérea hasta Santiago. Una vez recibido el producto, será trasladado al centro de distribución, para posteriormente ser entregado en los Restaurante y Supermercados. Respecto al personal necesario en esta etapa, se contará con 2 ejecutivos de venta, choferes y operarios.

Promoción del producto: para poder cumplir con las proyecciones de venta definidas, se contratará un servicio de promotoras las cuales serán las encargadas de realizar la promoción del producto en los supermercados considerados para ofrecer la carne de castor. En esta etapa la idea es realizar la promoción los fines de semana y entregar carne preparada, acompañando esta degustación con material gráfico y también un recetario, en el cual se entregará información respecto a las distintas alternativas de preparación de esta carne. En relación a la promoción en Restaurantes, se coordinará la incorporación de los platos de carne de castor como alternativa de menú y adicionalmente en algunos casos, se pueda ofrecer este plato como sugerencia por el mozo del restaurant.

Por otra parte habrá un encargado informático de realizar la promoción del producto a través de las redes sociales y sitios web existentes en Internet (Facebook, Twitter, Groupon, etc.).

Comercialización y ventas: en esta etapa el rol de los ejecutivos de venta será fundamental ya que ellos serán los encargados de realizar los acuerdos comerciales necesarios con los Supermercados y Restaurantes. En este ámbito se ha definido un ejecutivo por cada canal de ventas (Supermercados y Restaurantes), para los cuales se define una remuneración variable la que puede ir desde los \$500.000 hasta los \$1.000.000 líquido, lo que hace que en promedio el 40% del sueldo de estos empleados sea variable.

Una vez analizado el modelo de operación de la empresa, se evaluarán las inversiones y costos asociados a la implementación del proyecto:

- **Inversiones:** El total de inversiones requerido para la implementación de este proyecto alcanza los \$144.000.000, los que se detallan a continuación:

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra de terreno (10.000 m2):	5.000					
Planta de faenamiento:	25.000					
Habilitación cadena de frío:	20.000					
Elementos manipulación de carne:	5.000					
Compra de generador (respaldo planta cadena de frio en planta):	5.000					
Compra de máquina para envasado:	10.000					
Camioneta 4x4 doble cabina diesel:	8.000					
Mobiliario oficinas y computadores para oficinas centrales:	2.000					
Camioneta habilitada con refrigerante (cadena de frío):	10.000			10.000		
Mobiliario oficina y computadores en centro de distribución:	2.000					
Habilitación cadena de frío:	20.000					
2 camionetas para ejecutivos de venta:	12.000					
Elementos de manipulación:	8.000					
Generador (respaldo cadena de frio en Centro de Distribución):	2.000					
Total inversiones:	134.000	0	0	10.000	0	0

Tabla 10: Inversiones

- **Costos fijos:** Los costos fijos van a estar compuestos principalmente por los sueldos base del personal y gastos generales. El detalle de estos costos se detalla en la siguiente tabla:

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Matadero - Faenamiento - Cadena de frio (Zona Sur)					
Costos servicios básicos al mes:	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Arriendo camioneta refrigerada para traslado:	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Costo mensual personal de planta:	65.424	95.815	138.587	172.904	196.028
Centro de Distribución (Stgo.)					
Arriendo oficinas	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Costos servicios básicos al mes:	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600
Costo mensual personal:	44.160	45.485	57.034	58.745	60.507
Costo promotoras:	12.000	9.600	4.800	4.800	4.800
Costo recetarios:	4.800	3.840	1.920	1.920	1.920
Costo volantes:	1.920	2.304	1.152	1.152	1.152
Costo degustaciones:	3.360	2.688	1.344	1.344	1.344
Publicidad internet (redes sociales y web restaurantes):	4.000	1.000	0	0	0
Total costos fijos:	156.064	181.132	225.237	261.265	286.151

Tabla 11: Costos Fijos

- **Costos variables:** Compuestos principalmente por los costos de operación de la planta, el pago por comisión a los cazadores y la comisión por ventas a los ejecutivos de venta. El detalle de estos costos se detalla en la siguiente tabla:

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Matadero - Faenamiento - Cadena de frío (Zona Sur)					
Comisión para cazadores:	18.685	46.739	73.628	105.005	132.189
Costo de envases y embalajes:	4.358	10.455	15.990	22.140	27.060
Traslado desde planta faenadora hasta Santiago:	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800
Mantención vehículos:	300	450	450	450	450
Mantención matadero y cadena de frío:	2.650	850	850	850	850
Mantención generador:	250	250	250	250	250
Combustible vehículos planta faenadora:	600	600	600	600	600
Arriendo camioneta refrigerada para traslado:	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Otros insumos planta:	1.800	2.000	2.000	2.000	2.000
Cadena de Frío Centro de Distribución					
Comisión por ventas ejecutivos de venta:	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506
Mantención vehículos:	300	450	450	450	450
Materiales de oficina y caja chica:	1.800	2.000	2.000	2.000	2.000
Total costos variables:	60.742	94.154	126.949	164.857	197.355

Tabla 11: Costos Variables

7.2. Plan de Implementación

A continuación se detallan las principales actividades requeridas para la entrada en operación de la empresa Castorfood.

ACTIVIDAD	DIA INICIO	DIA TERM.	DUR.	RESP.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
					01-01	01-02	01-03	01-04	01-05	01-06	01-07	01-08	01-09	01-10	01-11	01-12
					2011											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CASTORFOOD																
Total tiempo requerido	1	11	11													
Búsqueda de Financiamiento	1	4	4	Equipo Emprendedor												
Constitución Legal	5	6	2	A. Medel												
Implementación página Web y sistemas informáticos	7	7	1	C. Fariás												
Compra terreno	7	7	1	D. Inostroza												
Construcción planta en Porvenir	7	10	3	Equipo Emprendedor												
Arriendo de oficinas Santiago	9	9	1	A. Medel												
Compra muebles y equipamiento	9	9	1	A. Medel												
Contratación del personal	10	10	1	Equipo Emprendedor												
Marcha blanca Planta Porvenir	10	10	1	A. Medel												
Término de Implementación	10	10	1	Equipo Emprendedor												
Inicio de Operación	11	11	1	Equipo Emprendedor												

Tabla 12: Plan de Implementación

8. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

La empresa está compuesta con la siguiente estructura para el primer año, la cual irá adaptándose en la medida que se haga necesario de acuerdo al crecimiento de la empresa.



Coordinación general: estará a cargo del equipo emprendedor, formado por los 3 integrantes del proyecto, más la participación de un inversionista externo.

El equipo emprendedor está compuesto por los siguientes integrantes:

1. Cristian Farías C.: Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de las Américas, Ingeniero Ejecución en Informática del DuocUC y MBA de la Universidad de Chile, con más de 6 años de experiencia en jefatura de proyectos en bancos.

2. Darío Inostroza C.: Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de La Frontera y MBA de la Universidad de Chile, con más de 6 años de experiencia laboral en el área comercial de una empresa distribuidora de energía eléctrica.
3. Alfredo Medel G.: Ingeniero Comercial y MBA de la Universidad de Chile, con experiencia en el área de finanzas corporativas y mercado de capitales.

Habilidades con que cuenta el equipo emprendedor:

1. Manejo de personal
2. Relación con proveedores
3. Análisis y evolución de mercados
4. Implementación de estrategias comerciales
5. Generación de casos de negocio
6. Conocimientos y aplicación de tecnologías de información
7. Relación comercial con clientes

9. PROYECCIONES FINANCIERAS

CASTOR FOOD

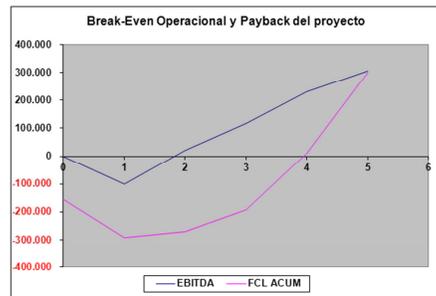
Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre

Item	Año 0	1TRI	2TRI	3TRI	4TRI	1año	2Año	3Año	4Año	5Año
Ingreso Carne y Piel de Castor		13.545	21.840	28.350	53.235	116.970	295.647	470.083	657.132	790.527
Costos Variables		15.134	15.434	14.687	15.487	60.742	94.154	126.949	164.857	197.355
Costos de Producción		15.134	15.434	14.687	15.487	60.742	94.154	126.949	164.857	197.355
Margen de Contribución		-1.589	6.406	13.663	37.748	56.228	201.493	343.135	492.275	593.172
		-12%	29%	48%	71%	48%	68%	73%	75%	75%
COSTOS FIJOS		39.016	39.016	39.016	39.016	156.064	181.132	225.237	261.265	286.151
Gastos Generales y Adm.		5.100	5.100	5.100	5.100	20.400	20.400	20.400	20.400	20.400
Suelo personal		27.396	27.396	27.396	27.396	109.584	141.300	195.621	231.649	256.535
Marketing y Ventas		6.520	6.520	6.520	6.520	26.080	19.432	9.216	9.216	9.216
EBITDA		-40.605	-32.610	-25.353	-1.268	-99.836	20.361	117.897	231.010	307.021
Depreciación		4.767	4.767	4.767	4.767	19.067	19.067	21.067	15.400	15.400
UAI UTILIDAD BRUTA		-45.371	-37.376	-30.120	-6.035	-118.903	1.295	96.830	215.610	291.621
Impuesto 17%		0	0	0	0	0	0	0	0	0
UDI Utilidad Neta		-45.371	-37.376	-30.120	-6.035	-118.903	1.295	96.830	215.610	291.621
Depreciación		4.767	4.767	4.767	4.767	19.067	19.067	21.067	15.400	15.400
Inversión en Activos	134.000							10.000		
Inversión en Capital de Trabajo	22.018	8.155	5.233	7.403	15.889	36.679	-2.153	31.498	27.039	16.674
valor residual										
FLUJO DE CAJA NETO	-156.018	-48.760	-37.842	-32.756	-17.157	-136.515	22.515	76.399	203.971	290.346
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-156.018	-204.777	-242.619	-275.375	-292.533	-292.533	-270.018	-193.619	10.352	300.698
Capital de Trabajo	22.018	30.173	35.405	42.808	58.696	58.696	56.543	88.041	115.080	131.754
Activo Circulante	22.018	30.173	35.405	42.808	58.696	58.696	56.543	88.041	115.080	131.754
CxC		6.773	10.920	14.175	26.618	26.618	36.956	58.760	82.142	98.816
Inventario		2.258	3.640	4.725	8.873	12.319	19.587	27.381	32.939	32.939
Crédito IVA Inversiones		19.760	19.760	19.760	19.760	19.760	1.900			
Pasivos Circulantes	0	0	0							
CxP		0	0	0	0	0	0	0	0	0

TRR	15%	
VALOR TERMINAL	921.062	
VPN FCL	53.506	10%
VP VT	457.931	90%
VPN TOTAL	511.437	100%
TIR FCL	21%	
TIR TOTAL	48%	
Financiamiento Total Requerido	-292.533	

Item	Año 0	1año	2Año	3Año	4Año	5Año
UAI		-118.903	1.295	96.830	215.610	291.621
UAI ACUM.		-118.903	-117.608	-20.778	194.832	486.453
FLUJO CAJA (SIN VT)	-156.018	-136.515	22.515	76.399	203.971	290.346
FLUJO CAJA	-156.018	-136.515	22.515	76.399	203.971	1.211.409

Item	Año 0	1	2	3	4	5
EBITDA	0	-99.836	20.361	117.897	231.010	307.021
FCL ACUM	-156.018	-292.533	-270.018	-193.619	10.352	300.698



Una vez evaluado el flujo de caja neto, la empresa comenzara a tener flujos positivos al año y medio, como se muestra en el flujo de caja acumulado la recuperación de la inversión será a partir del tercer año, cuarto mes.

Balance y Utilidades Retenidas

Ítem	Año 0	1TRI	2TRI	3TRI	4TRI	1año	2Año	3Año	4Año	5Año
ACTIVOS										
Activos Corrientes										
Efectivo	136.515	87.755	49.913	17.157	0	0	22.515	100.814	302.884	534.907
Cuentas por Cobrar	0	6.773	10.920	14.175	26.618	26.618	36.956	58.760	82.142	98.816
Inventario	2.258	3.640	4.725	8.873	12.319	12.319	19.587	27.381	32.939	32.939
Crédito IVA Inversiones	19760	19760	19760	19760	19760	19760	0	1900	0	0
Inversiones a Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	158.533	117.928	85.318	59.965	58.696	58.696	79.058	188.855	417.964	666.661
Inversiones de Largo Plazo	0									
Propiedades y Equipos										
Equipos	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	144.000	144.000	144.000
Depreciación acumulada		4.767	9.533	14.300	19.067	19.067	38.133	61.100	74.600	90.000
Total Propiedades y Equipos	134.000	129.233	124.467	119.700	114.933	114.933	95.867	82.900	69.400	54.000
TOTAL ACTIVOS	292.533	247.161	209.785	179.665	173.629	173.629	174.924	271.755	487.364	720.661
PASIVOS										
Pasivos Corrientes										
Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deudas a corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	0									
Deudas a largo Plazo	0									
Patrimonio de Accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Aportado	292.533	292.533	292.533	292.533	292.533	292.533	292.533	292.533	292.533	292.533
Utilidades (perdidas)	0	-45.371	-82.748	-112.868	-118.903	-118.903	-117.608	-20.778	194.832	428.128
Total Patrimonio	292.533	247.161	209.785	179.665	173.629	173.629	174.924	271.755	487.364	720.661
TOTAL PASIVOS	292.533	247.161	209.785	179.665	173.629	173.629	174.924	271.755	487.364	720.661
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDADES RETENIDAS										
Ítem	Año 0	1TRI	2TRI	3TRI	4TRI	1año	2Año	3Año	4Año	5Año
Balance inicial de Utilidades Retenidas		0	-45.371	-82.748	-112.868	0	-118.903	-117.608	-20.778	194.832
Mas: Utilidad Neta		-45.371	-37.376	-30.120	-6.035	-118.903	1.295	96.830	215.610	291.621
Menos dividendos (20%)		0	0	0	0	0	0	0	0	58.324
Balance Final de Utilidades Retenidas		-45.371	-82.748	-112.868	-118.903	-118.903	-117.608	-20.778	194.832	428.128

Nuestra empresa a partir del tercer año empezará a tener utilidades positivas, esto implica que una vez recuperada la inversión en el 3 año podrá iniciar el pago de dividendos al accionista, monto acordado del 20% de la utilidades netas.

Indicador	Unidad	Valor
EBITDA Año 5	\$	307.021
Valor Terminal	\$	921.062
VPN(TD=15%) Flujo de caja	\$	53.506
VPN(TD=15%) Valor Terminal	\$	457.931
VPN(TD=30%) Total	\$	511.437
TIR	%	48%
Break-even operacional	Kg carne	7.110
Break-even operacional	MES	Trimestre 4
PRI (Recuperación Inversión)	MES	3 años 4 meses

De acuerdo al valor terminal para el quinto año la empresa valdrá M\$921.062 considerando una tasa de descuento del 15%

CASTOR FOOD

Flujo de Efectivo

Item	Año 0	1TRI	2TRI	3TRI	4TRI	1año	2Año	3Año	4Año	5Año
Ventas	0	13.545	21.840	28.350	53.235	116.970	295.647	470.083	657.132	790.527
Ventas Acumuladas	0	13.545	35.385	63.735	116.970	116.970	412.617	882.700	1.539.833	2.330.360
Efectivo recibido en el mes		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo recibido a 30 días		4.064	10.616	15.057	24.476	54.212	171.185	268.967	380.251	464.312
Efectivo recibido a 60 días		2.709	7.077	10.038	16.317	36.141	114.123	179.311	253.501	309.541
Total recibido	0	6.773	17.693	25.095	40.793	90.353	285.309	448.279	633.751	773.853
Total recibido Acumulado	0	6.773	24.465	49.560	90.353	90.353	375.661	823.940	1.457.691	2.231.544
Cuentas por Cobrar	0	6.773	10.920	14.175	26.618	26.618	36.956	58.760	82.142	98.816

Item	Año 0	1TRI	2TRI	3TRI	4TRI	1año	2Año	3Año	4Año	5Año
FLUJOS POR OPERACIONES										
Ingresos										
Recibo de Efectivo por Ventas Netas		6.773	17.693	25.095	40.793	90.353	285.309	448.279	633.751	773.853
Intereses y Otros Recibos		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Efectivo Recibido	0	6.773	17.693	25.095	40.793	90.353	285.309	448.279	633.751	773.853
EGRESOS										
Efectivo Pagado en Costos de Producción		15.134	15.434	14.687	15.487	60.742	94.154	126.949	164.857	197.355
Efectivo Pagado en Marketing y Ventas		6.520	6.520	6.520	6.520	26.080	19.432	9.216	9.216	9.216
Efectivo Pagado en Gastos Generales y Adm.		5.100	5.100	5.100	5.100	20.400	20.400	20.400	20.400	20.400
Efectivo Pagado en Sueldo personal		27.396	27.396	27.396	27.396	109.584	141.300	195.621	231.649	256.535
Efectivo Pagado en Inventario	2.258	1.383	1.085	4.148	3.446	10.061	7.268	7.794	5.558	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Efectivo pagado en impuesto		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Efectivo Pagado	2.258	55.532	55.535	57.851	57.950	226.868	282.554	359.980	431.681	483.506
TOTAL EFECTIVO DE OPERACIÓN	-2.258	-48.760	-37.842	-32.756	-17.157	-136.515	2.755	88.299	202.071	290.346
TOTAL EFECTIVO DE OPERACIÓN ACUM.		-48.760	-86.602	-119.358	-136.515	-136.515	-133.760	-45.461	156.609	446.956
FLUJO POR INVERSIONES										
Efectivo en Activos	134.000	0	0	0	0	0	0	10.000	0	0
Efectivo IVA Inversiones	19.760	0	0	0	0	0	-19.760	0	0	0
TOTAL FLUJO POR INVERSIONES	-153.760	0	0	0	0	0	19.760	-10.000	0	0
FLUJO POR FINANCIAMIENTO										
Aporte Socios	292.533	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago Dividendos		0	0	0	0	0	0	0	0	58.324
Pagos por deudas a corto plazo		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos por deudas a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EFECTIVO POR FINANCIAMIENTO	292.533	0	0	0	0	0	0	0	0	-58.324
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	136.515	-48.760	-37.842	-32.756	-17.157	-136.515	22.515	78.299	202.071	232.022
BALANCE INICIAL DE EFECTIVO	0	136.515	87.755	49.913	17.157	136.515	0	22.515	100.814	302.884
BALANCE FINAL DE EFECTIVO	136.515	87.755	49.913	17.157	0	0	22.515	100.814	302.884	534.907

Total Financiamiento Aportado	292.533
-------------------------------	---------

Análisis de Sensibilidad empleando SpiderPlots

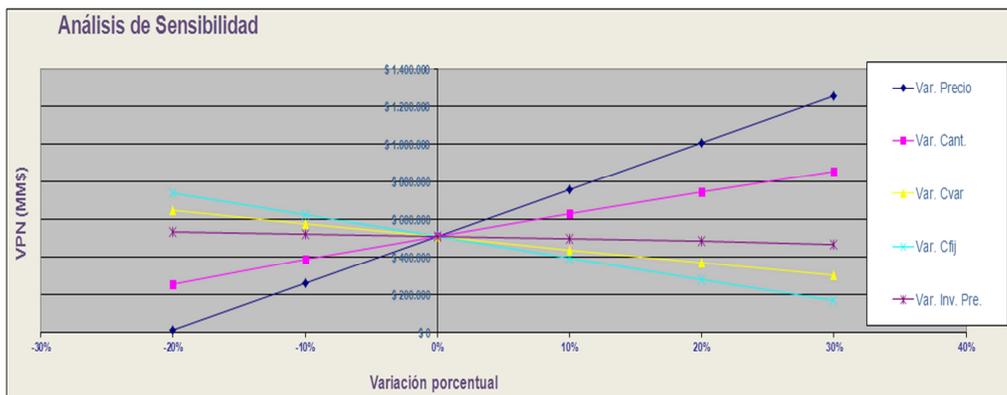
	Var. Precio	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
VPN	\$ 511.437	-\$ 729.140	-\$ 481.025	-\$ 232.910	\$ 15.206	\$ 263.321	\$ 511.437	\$ 759.552	\$ 1.007.668	\$ 1.255.783	\$ 1.503.898	\$ 1.752.014
TIR	48%	#NUM!	#NUM!	-10%	16%	34%	48%	60%	70%	80%	89%	97%

	Var. Cant.	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
VPN	\$ 511.437	-\$ 177.334	-\$ 25.645	\$ 113.304	\$ 254.636	\$ 388.862	\$ 511.437	\$ 634.922	\$ 748.496	\$ 856.780	\$ 948.887	\$ 1.037.265
TIR	48%	-4%	13%	24%	34%	42%	48%	54%	58%	63%	66%	69%

	Var. Cvar	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
VPN	\$ 511.437	\$ 858.549	\$ 789.126	\$ 719.704	\$ 650.282	\$ 580.859	\$ 511.437	\$ 442.014	\$ 372.592	\$ 303.170	\$ 233.747	\$ 164.325
TIR	48%	66%	63%	59%	55%	52%	48%	44%	40%	36%	31%	27%

	Var. Cfij	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
VPN	\$ 511.437	\$ 1.081.045	\$ 967.123	\$ 853.202	\$ 739.280	\$ 625.358	\$ 511.437	\$ 397.515	\$ 283.593	\$ 169.672	\$ 55.750	-\$ 58.171
TIR	48%	81%	75%	68%	61%	55%	48%	41%	34%	27%	19%	11%

	Var. Inv. Pre.	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
VPN	\$ 511.437	\$ 578.437	\$ 565.037	\$ 551.637	\$ 538.237	\$ 524.837	\$ 511.437	\$ 498.037	\$ 484.637	\$ 471.237	\$ 457.837	\$ 444.437
TIR	48%	60%	57%	54%	52%	50%	48%	46%	44%	43%	41%	40%



10. OFERTA Y PACTO DE ACCIONISTAS

Datos	Monto	%	Participación accionaria
Socio 1	39.007	13,3%	
Socio 2	39.007	13,3%	
Socio 3	39.007	13,3%	
Socios Fundadores	117.021	40%	70%
Socio Externo	175.532	60%	30%
	292.553		
Valor Negocio	974.568	100%	100%

Como política de inversión se ofrecerá al inversionista un 30% de la Empresa por el riesgo que implica un aporte de capital del 60% del total de la inversión requerida, este monto equivale a \$160.804

Ítem	Año 0	1 trim	2 trim	3 trim	4 trim	Total
Monto Inversionista	156.018	48.760	37.842	32.756	17.157	292.533

Valor Negocio =	VPN (Flujos Discretos Positivos) + (VPN (Valor Terminal))
=	53.506 + 921.062
Valor Negocio =	974.568

11. ANÁLISIS DE RIESGO

11.1. Plan de Contingencia

Una vez analizada la estrategia de comercialización se elaborará un plan de contingencias para aminorar los riesgos, lo que se traduce en:

Riesgo	Estrategia de Mitigación
Bajo nivel de producción de carne en meses de clima extremo	Mantenimiento de un Stock elevado, para la entrega según requerimientos de clientes
Crecimiento menor al esperado dentro del mercado	Realizar campañas de Marketing para fomentar el crecimiento de este producto
Demanda superior a la proyectada del producto	Aumento del stock de abastecimiento a través de la contratación de más cazadores, dotación de mano de obra y eventualmente la ampliación de la planta
Aumento de costos en el transporte desde planta de faenamiento	Diversificar matriz de proveedores del servicio (aéreo, marítimo y terrestre)
Entrada inesperada de uno o varios competidores	Se realiza un plan de fidelización con clientes existentes y potenciales Evaluar constantemente renta e incentivos de empleados mejores evaluados y competentes
Elementos de regulación o normatividad no contemplados dentro del plan inicial	Se tomará resguardo con asesorías legales para estos temas

12. ANEXOS

12.1. Anexo I: Reglamento

Reglamento sobre procedimientos e inspección médico veterinaria de las especies producto de la caza y de sus carnes y criterios para la calificación de aptitud para el consumo humano

Este documento generado por la subsecretaría de Salud Pública División de Políticas Públicas Saludables y Promoción Departamento Alimentos y Nutrición, del Ministerio de Salud, entrega los siguientes puntos que forman parte vital para el desarrollo de este proyecto, a continuación extractos del documento.

Título I: Definiciones

10) **Animal de caza:** todo animal que no se ha criado en rebaños ni manejado como los animales estabulados y tiene que ser muerto necesariamente en un sitio donde un inspector no podrá someterlo a una inspección ante-mortem; pertenece a una especie cuyas canales pueden faenarse en un establecimiento de carne de caza.

Esta categoría incluye a especies tales como: Castor (*Castor canadensis*); Ciervo (*Cervuselaphus*); Conejo (*Oryctolagusuniculus*); Jabalí (*Sus scropha*); Liebre (*Lepuscapensis*).

11) **Canal de animal de caza:** el cuerpo de un animal de caza, no faenado o faenado parcial o totalmente, que se someterá a faenado o preparación en un establecimiento de carne de caza, incluidos cualesquiera de sus órganos.

12) **Canal de caza:** el cuerpo de un animal de caza que ha sido faenado o preparado en un establecimiento de carne de caza y que ha sido aprobado por un inspector como apto para el consumo humano.

13) **Depósito de canales de caza:** todo local aprobado por la autoridad de inspección para almacenar temporalmente las canales de caza antes de que se transporten a un establecimiento de carne de caza.

14) **Establecimiento de carne de caza:** todo local aprobado y registrado por la autoridad de inspección para faenar, preparar, manipular, envasar o almacenar

canales de animales de caza, canales de caza o carne de caza pero no comprende el depósito de canales de caza.

15) **Carne de caza:** la parte comestible, con inclusión de los subproductos comestibles de caza, de cualquier animal de caza que haya sido faenado o preparado en un establecimiento de caza y aprobado por un inspector médico veterinario oficial como apto para el consumo humano.

16) **Cazador:** toda persona que participe en la matanza de animales de caza y/o en el desangrado, la evisceración parcial y el faenado limitado sobre el terreno de las canales de animales de caza, sea como parte de una actividad comercial de caza o de otro tipo debiendo cumplir con los requisitos establecidos en la Ley N°419.473 de 1.996 y su Reglamento.

17) **Residuos:** residuos de medicamentos veterinarios y de plaguicidas y contaminantes, tal como están definidos en las Resoluciones del Ministerio de Salud.

Título II: De las Normas de Inspección de las Especies de Caza y sus Carnes;

Párrafo 2

Evisceración y faenado sobre el terreno de canales de animales de caza

1) La mayor parte de las canales de especies de animales de caza deben desangrarse y eviscerarse parcialmente lo antes posible después de la matanza. La evisceración parcial, que se reduce normalmente a extirpar intacto el tubo gastrointestinal, sirve para reducir el peso y volumen de la canal y acelerar el enfriamiento. También pueden extraerse otras partes, como cabezas, colas y patas y desecharse para facilitar la manipulación. Tal operación debe limitarse a las partes cuya ablación no acreciente hasta niveles inaceptables la exposición a la contaminación, y que la autoridad de inspección determine como innecesarias para el dictamen de inspección.

2) Una vez que se ha muerto un animal de caza, su canal debe desangrarse y eviscerarse sin excesiva demora, salvo en las circunstancias que se describen a continuación. Con el consentimiento de la autoridad de inspección y a reserva de

las condiciones que ésta determine, en el caso de ciertas especies de animales de caza, puede omitirse el desangrado y retardarse la evisceración y pueden llevarse las canales de los animales de caza a un establecimiento de carne de caza sin haberse previamente eviscerado ni desangrado.

3) La autoridad de inspección podrá permitir otros procedimientos de faenado (como la ablación de la cabeza y/o de las patas) cuando esté convencida de que ello no obstaculizará una inspección posterior ni perjudicará la higiene de la carne de caza.

4) Cuando una canal de animal de caza se eviscere en el campo, los pulmones, el hígado, el corazón y los riñones se dejarán en la canal manteniéndose sus conexiones naturales (aunque dichos órganos estén parcialmente separados) para permitir que un inspector los examine en relación con la canal. No obstante, con el consentimiento de la autoridad de inspección y a reserva de cualquier otra condición que ésta determine, los pulmones, el hígado y el corazón de las especies designadas de animales de caza podrán extirparse de la canal siempre que se sometan a inspección en relación con la canal.

5) Un canal de animal de caza no debe ser faenado fuera de un recinto autorizado para faenamiento de carne de caza.

6) Las canales de animales de caza deben conducirse sin excesiva demora a un depósito de canales de caza o a un establecimiento de carne de caza.

Transporte de las canales de animales de caza

1) El transporte de las canales de animales de caza desde el lugar de caza, por lo general a un depósito de canales de caza pero a veces directamente a un recinto autorizado de carne de caza, pueden realizarlo en número pequeño los cazadores ocasionales o en gran número los cazadores profesionales que trabajan en operaciones de caza de una empresa comercial. Deben exigirse buenas prácticas de higiene, sobre todo en este último caso.

Fuente: Decreto N°77 del 26 de Noviembre de 2009, publicado en el Diario Oficial 10.07.10. Subsecretaría de salud pública

12.2. Precios de la Carne de Vacuno

Precios Promedio al Consumidor de Carne de Bovino Categoría V, origen nacional o importada (\$/Kilo con IVA)										
Producto	Supermercado sector					Carnicería sector				
	O	S	P	N	C	O	S	P	N	C
Abastero	4.495	4.390	4.340	4.790	4.995	5.494	4.648	5.699	5.399	5.399
Asado Carnicero	4.145	4.240	4.590	4.240	4.499	5.494	4.348	4.899	4.899	4.899
Asiento	5.895	4.990	4.640	5.540	6.645	6.344	5.148	5.749	5.849	5.899
Huachalomo	4.645	4.340	4.290	3.890	4.145	4.744	4.348	4.749	4.749	4.749
Lomo Liso	7.695	7.490	6.940	6.490	7.345	8.844	6.748	7.499	7.499	7.299
Lomo Vetado	7.695	7.140	6.790	7.040	7.495	8.994	6.748	7.499	7.499	7.249
Pollo Ganso	5.395	4.990	4.590	3.790	4.845	-	4.498	5.699	5.399	5.349
Posta Paleta	5.095	4.890	4.540	3.840	4.995	5.494	4.748	5.399	5.249	5.249
Posta Rosada	5.195	4.890	4.740	4.440	5.195	5.494	4.748	5.399	5.249	5.249
Posta Negra	5.095	4.890	4.090	3.890	5.095	5.494	4.748	5.399	5.249	5.249
Sobrecostilla	4.295	4.040	3.940	3.890	4.295	4.744	4.548	4.749	4.749	4.749
Tapapecho	3.595	3.490	3.890	3.190	3.999	4.144	3.898	4.399	4.399	4.399

O=Oriente, S=Sur, P=Poniente, N=Norte, C=Centro

Fuente: MINAGRI, ODEPA, Unidad de Consumidores 29 diciembre de 2010

12.3. Anexo II: El Castor



Los castores son un grupo de roedores semiacuáticos nativos de América del Norte y Eurasia que se caracterizan por sus amplias y escamosas colas. Este género, de todos los que pertenecen a la familia Castoridae, es el único no extinguido en su totalidad, y engloba tres especies: el castor

americano (*Castor canadensis*), el castor europeo (*Castor fiber*) y el castor de Kellog (*Castor californicus*), éste último extinguido desde el Pleistoceno. Todas ellas habitan exclusivamente en el Hemisferio Norte, excepto algunos castores americanos que llegaron a la región sudamericana de Tierra del Fuego al ser allí introducidos. También se introdujeron individuos de esta especie en ciertas regiones de Europa. Con estas excepciones, *Castor canadensis* habita únicamente en Norteamérica, y *Castor fiber* en regiones de Europa y Asia.

Si la altura del agua en que habita es de menos de un metro de profundidad, el castor realiza embalses o



empalizadas con ramas y troncos. Este animal puede derribar árboles, hacer presas y canales.

Los incisivos del castor, cuatro, de color anaranjado, son fuertes y muy cortantes, y pueden roer y derribar un árbol en una noche. Se alimentan de cortezas y yemas de los árboles. Las patas delanteras le sirven para recoger ramas y para manejar el barro y las ramas con que recubren los espacios entre troncos para realizar una verdadera tarea de construcción. También su cola le sirve de punto de apoyo, cuando está tratando de derribar un árbol, como una especie de paleta. Asimismo, le sirve para golpear la superficie del agua para dar avisos de alarma a sus compañeros.

Es lento y pesado y llega a medir 90 cm de largo y hasta 40 cm de alto y pesa en promedio unos 16 Kg. Cuando lo amenazan otros animales, el castor se sumerge en el agua, y se mantiene allí. Así pasa también la etapa invernal, para no dejar sus huellas en la nieve. En la tierra su desplazamiento es lento, pero si nada sumergido alcanza gran velocidad, ayudado por su forma alargada. Pueden permanecer quince minutos sin salir a respirar a la superficie. Están recubiertos por una piel impermeable, formada por dos pelajes, unos largos y otros cortos y suaves, requeridos en peletería.

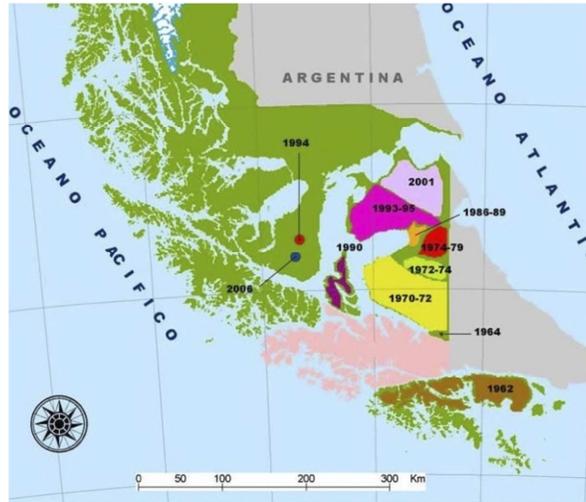
Para poder tener sus crías, el castor construye una especie de isla, donde realiza una choza techada con enramadas que él mismo arma. Utiliza piedras, barro, guijarros y ramas para hacer esta vivienda, ventilada, y que se comunica por una especie de túnel hasta el fondo de la presa donde el castor guarda sus provisiones para el invierno.

Es longevo, puede vivir 20 años, y monógamo; la hembra suele parir una sola vez al año, y las crías, en número de dos a cuatro por camada, nacen en primavera y permanecen con sus padres durante un año.

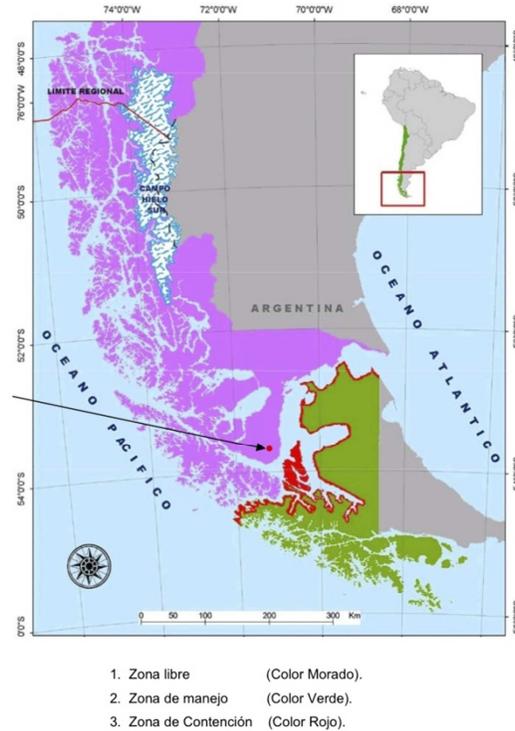
Fuentes: Wikipedia;

Sitio profesor en línea (<http://www.profesorenlinea.cl/fauna/Castor.htm>)

Mapa de la XII Región mostrando el avance de la colonización del castor.



Mapa con zonificación del área para *Castor canadensis*.



1. Zona libre. (Figura No 1 Color Morado) Zona libre de presencia de castor. Acción Prioritaria: Vigilancia y caza asistida sin aprovechamiento de los focos detectados. Acción secundaria: Meta: Ausencia de la especie.

2. Zona de manejo. (Figura No 1 Color Verde). Zona con población de castor establecida. Se fomenta la caza y aprovechamiento Acción Prioritaria: Caza.

Meta: Densidad regulada.

3. Zona de Contención. (Figura No 1 Color Rojo) Zona con población de castor establecida, es potencial foco de repoblamiento y expansión de la especie a áreas libres. Acción Prioritaria: Caza sin aprovechamiento. Meta: Erradicación.

El año 2005 y 2006 se retiraron del medio silvestre un total de 11.700 castores de los cuales el Programa pago directamente la extracción de 6.636 castores, 6.086 en Tierra del Fuego y 550 en la Provincia Antártica.

Las características biológicas de los castores cosechados indican que el 39,4% fueron hembras y 60,5% machos (n=294). El 47,3% se trapeó en ambientes de turbas y vegas, el 14,8 % en riberas de ríos de diversos órdenes y el 37,82 % en riberas de lagunas (n=891). El peso promedio de los animales extraídos fue de 20,5 kilogramos (n=100) y la distribución etaria de estos fue de un 48,6% de adultos, 32,9% juveniles y 2,58 % crías.

Fuente: PROGRAMA CONTROL DE FAUNA DAÑINA EN LA XII REGION SAG-FONDEMA

A continuación se indican rendimientos cárnico de castor, extraído de tesis de título Evaluación del Rendimiento Cárnico del Castor (*Castor Canadensis*) En Tierra Del Fuego, Magallanes (Chile), UNIVERSIDAD DE MAGALLANES (Biblioteca del SAG)

Lomos	Filetes	Vacío c/ grasa	Sobrecostilla	Brazo/antebrazo carne		Pierna carne	
				izq.	der.	izq.	Der.
300	150	650	250	190	200	210	210
770	120	1.200	760	440	350	730	650
1000	210	825	450	500	450	625	700
390	139	785		530	520	775	660
750	160	1.600	1.600	400	420	700	680
840	180	1.600	1.400	500	500	1.100	1.100
640	100	1.110		435	460	645	710
890	220	1.320	1.100	730	650	950	1.050
827	200	925	650	450	478	850	900
1.000	110	2.800	1.200	510	512	980	975

670	260	1.050		670	655	1.780	1.845
734	168	1.260	926	487	472	850	862

Pesos de los cortes obtenidos en individuos hembras

Los espacios en blanco en la tabla corresponden a datos que no fueron tomados por diferentes causas, ya sea por falta del miembro en cuestión o por el poco desarrollo que presentaba el animal en esa zona, lo que hace poco viable realizar el desposte.

Estas causas son aplicables tanto para hembras como para machos. En cuanto a las diferencias que existen en el peso de la carne de los miembros izquierdos y derechos tanto para brazos y piernas, estas se deben al proceso de desposte, el cual por lógica no es perfecto, siempre existiendo una leve diferencia entre un miembro y otro.

Lomos	Filetes	Vacío c/ grasa	Sobrecostilla	Brazo/antebrazo carne		Pierna carne	
				izq.	Der.	izq.	Der.
150		320					
260		420		160	140	260	270
410	90	650	390	245	245	371	376
670	30	780	350	210	260	430	430
420	100	650	520	260	300	430	440
810	205	695		330	223	453	550
750	170	1.100	870	410	410	710	720
270	100	550		425	400	550	590
505	175	970	915	480	450	780	720
690		970	910	440	470	800	720
1.250	200	1.150	900	530	480	910	900
920	210	780	720	510	480	720	750
950	190	1.400	1.200	710	690	1.000	1.100
790	190	1.400	1.200	480	480	760	860
1.200	125	1.575	825	555	400	975	1.000
670	149	894	800	410	388	654	673

Pesos de los cortes obtenidos en individuos machos

Comparación del rendimiento de la canal con animales de abasto.

	Ovinos (1)	Bovinos (2)	Porcinos (3)	Castor (4)
Rend. Canal	40 - 50%	50 - 60%	70 - 80%	50 - 55%
Fuentes: (1) Rodríguez y Col, 1988, (2) Gregory et al 1994, (3) Díaz et al 1990, (4) Skewes et al. 1999.				

Comparación del rendimiento de la canal con otras especies existentes en el país.

	Ciervos (1)	Jabalí (2)	Conejo (3)	Liebre (4)	Camélidos (5)	Castor (6)
Rend. Canal	55 - 60%	60 - 80%	55 - 65%	50 - 70%	50 - 60%	50 - 55%
Fuentes: (1) Drew, 1985 (2) Zmijewski, 2001 (3) Baselga, M. Blasco, A. 1989 (4) Bonino, N. Amaya, J. 1985 (5) Sumar, 1980, Ponce 1982, Soto, N. 1988, (6) Skewes et al. 1999.						

Cortes obtenidos de la especie

Los cortes aprovechables que se obtuvieron del desposte del castor fueron los siguientes: filetes (animales adultos), lomos, sobrecostilla (animales adultos), pulpa (brazo/antebrazo y piernas). Estos cortes son los que representan el mayor porcentaje de carne en el animal, por ende son los que tienen mayor perspectiva en la utilización comercial de la especie. Debido a la conformación natural de la especie en cuanto a su desarrollo muscular en animales con peso vivo inferior a los 11,0 Kg. se hace poco viable la extracción de cortes como filetes y sobrecostilla por la escasa existencia de músculo en dichas zonas.

Haciendo una comparación con las especies de abasto y otras especies con fines comerciales en cuanto a su carne el castor muestra una diferencia considerable, por el menor tamaño de esta especie con respecto a las otras, presentando mayor tamaño solo con respecto a conejos y liebres. Es por esto que los cortes que se pueden obtener solo son grandes masas musculares como un todo en el caso de brazos y piernas a diferencia de las otras especies que por su gran tamaño ofrecen un mayor conjunto de cortes.

Características de la carne

En las operaciones de faenamiento de los animales en estudio se pudo observar que su carne presenta ciertas características organolépticas como el color rojo oscuro debido al no desangrado, en cuanto a los cortes obtenidos se resalta la ternura en zonas como lomos, filetes y cuartos delanteros, en cambio en los cuartos traseros y sobrecostilla se aprecia mayor presencia de tejido conectivo, lo que sugiere preliminarmente el uso que se le podría dar a cada corte en términos culinarios. Con respecto al sabor que la carne posee ésta es influenciada por el tipo de dieta que el animal tiene, tomando un sabor especial, caracterizado por la dieta particular que este roedor tiene, destacando entre sus componentes abundante material leñoso. Ésta particularidad y rareza de la carne de castor la hacen objeto de tratamientos culinarios especiales que deben desarrollarse en el mercado de los restaurantes locales.

Calidad de la carne

Ésta por ser de animales trampeados no desangrados se diferencia notablemente en cuanto a su duración post mortem a las especies que son faenadas en forma comercial, haciendo imprescindible que una vez capturados los animales estos sean faenados casi en forma inmediata cuando su fin sea el consumo, conjuntamente a esto juega un rol importante las distancias que existen entre las zonas de extracción y los centros poblados, lo que hace casi imposible la explotación a gran escala de la carne de castor, limitándola a un aprovechamiento en menor escala que también hace necesaria la existencia de equipos de refrigeración mínimos para mantener la cadena de frío del producto.

Utilización de la carne

Como el consumo de la carne de castor no es masivo en el mundo y en el lugar de origen de la especie (Canadá) está destinado solo en forma ocasional a comunidades aborígenes y tramperos, hasta hace poco no existían antecedentes sobre el consumo de esta carne, debido a la abundancia de la especie y a la incógnita que genera como especie desconocida en la región se ha innovado en forma positiva en esta materia, ya que en diferentes lugares se ha incluido la carne de castor a variadas recetas con resultados positivos, dentro de las aplicaciones

que se le han dado a la carne destacan el charqui, el paté, el charquicán, albóndigas, gulasch y hasta empanadas.

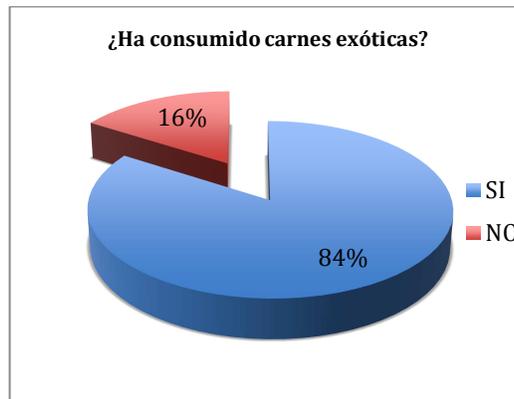
12.4. Anexo III: Encuesta a clientes finales

A continuación se indican las preguntas contenidas en la encuesta generada, junto con los resultados porcentuales resultantes de cada una.

Título: Test de Nuevo Producto

Página 1. EXPERIENCIA DEL CLIENTE

1. Tomando como definición de carnes exóticas, a aquellas que no estamos acostumbrados a consumir habitualmente y que normalmente son carnes más saludables ¿Ha consumido alguna vez alguna?

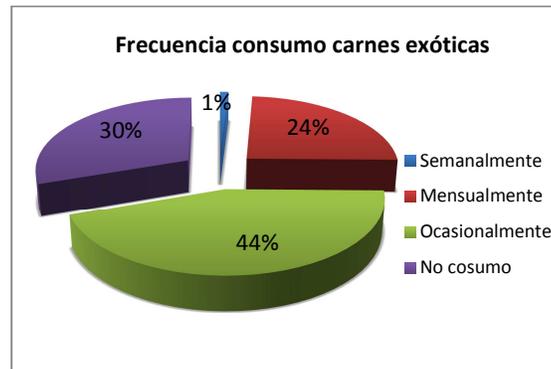


2. Si la respuesta anterior fue NO, indicar porqué

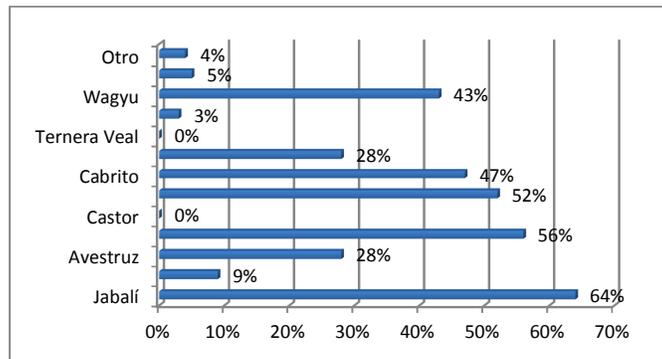
Las principales respuestas fueron las siguientes:

- Por falta de oferta
- El precio es excesivo
- No me llama la atención, prefiero consumir un producto que ya sea de mi agrado
- Por costos y tradición
- No se encuentra fácilmente en los supermercados
- No me arriesgo
- No he tenido la oportunidad solo eso
- Me cuesta mucho probar nuevos sabores
- Falta de conocimiento

3. ¿Con qué frecuencia consume carnes exóticas?

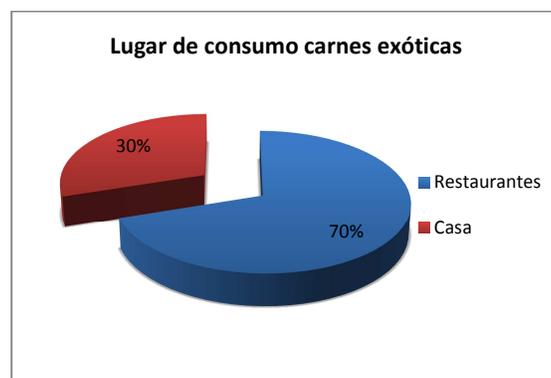


4. Si ha consumido carnes exóticas, por favor indique cuál o cuáles carnes ha consumido



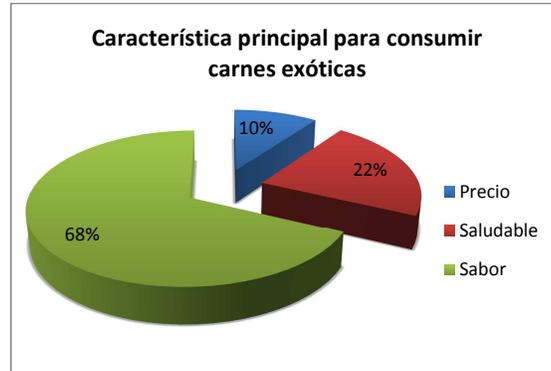
La otra carne nombrada fue la de rana

5. ¿Generalmente en qué lugar consume este tipo de carnes exóticas?



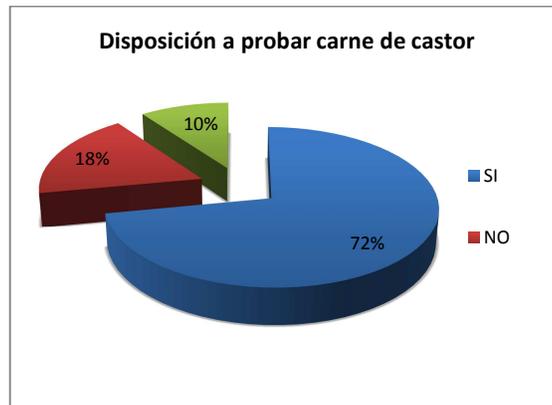
Página 2. IMPORTANCIA ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

6. ¿Cuál es la característica más importante para usted a la hora de consumir algún tipo de carne? Por favor, seleccione una.



Página 3. INTRODUCCIÓN DE NUEVO PRODUCTO

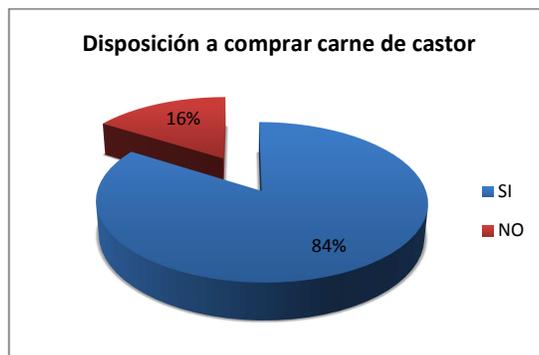
7. ¿Estaría dispuesto a probar la carne de Castor?



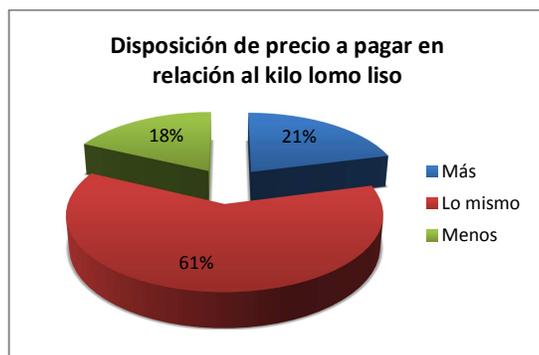
Principales respuestas para opción DEPENDE:

- Precio
- Sabor
- La apariencia y el olor de la comida son muy importantes para mí, por lo que si encuentro que en este aspecto es agradable sería capaz de probarla
- Características del producto
- Si se trata de una preparación adecuada
- Necesitaría más información
- Si es que lo pruebo sin saber que es castor, ya que soy reacia a probar cosas nuevas

8. Considerando los atributos de la carne: saludable (bajo en grasas, aporte nutricional, sin uso de hormonas) y buen sabor, ¿consideraría comprar esta carne?



9. Si la carne de Castor fuese de su agrado, estaría dispuesto a pagar por un kilo de carne en supermercados... (Lomo liso)



10. ¿Estaría dispuesto a pagar por un plato de castor en un restaurant, un precio similar a los platos de carnes exóticas? Entre \$7.000 y \$10.000



Página 4. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIÓN

11. Por favor ingrese algún comentario que nos pueda ayudar a entender su opinión

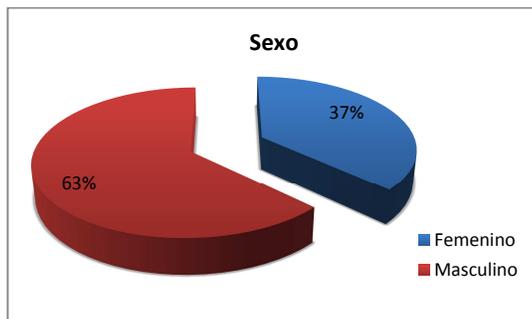
Me parece una buena alternativa de nuevas carnes
A mi parecer lo más importante es ir conociendo distintos tipos de carnes y no cerrarse a consumir un solo producto. Siendo saludable vale la pena probar
Que sería bueno probar cosas distintas que sean saludables para nuestro cuerpo y así evitar muchas enfermedades por culpa de carnes con mucha grasa
Por consumir carnes exóticas estaría dispuesto a pagar un precio maderable sobre lo normal
Hacer buena promoción en los puntos de venta para introducir la carne
Aun los precios del Jabalí y Ciervo son precios inalcanzable
Tengo poco conocimiento de este tipo de carnes. Sin duda estoy dispuesto a consumirlo, si cumple con un buen mix de precio, sabor, calidad
Carnes exóticas siempre es bueno
No me gusta por el parecido a las ratas grandes
La carne exótica, en mi caso sólo la consumo en restaurantes... me parece interesante la idea...
Por su similitud con los roedores, sólo comería carne de castor para probar.
Cuando se trata de una ocasión muy especial, como aniversarios, graduación de los hijos, etc., y si las condiciones económicas lo permiten, estoy dispuesto a hacer un gasto extra para disfrutar una celebración que recordemos con cariño
Deben haber más indicaciones sobre la carne de castor, comparaciones, a qué sabe?
Pienso que es bueno conocer nuevos sabores, y también que esté al alcance del bolsillo
Yo creo que esta encuesta depende mucho de los gustos culinarios de cada persona, en mi caso soy bastante esquivo a probar alimentos nuevos, por lo demás creo que hay poca oferta. Con respecto a tipos de carne exóticos, he recibido buenas referencias sobre la carne de jabalí, pero aún en este caso no la he probado.
Mientras no muestren a un castor vivo creo que podría ser buen negocio...

Deben realizar degustaciones en supermercados
De acuerdo al perfil de las personas, va influir como primer factor el económico
La presentación del producto ayuda aceptar el comer un alimento poco común
Pagaría los precios estipulados en mis respuestas si después de probar la carne me gustara más que, por ejemplo, el lomo liso
Consumo muy poca carne roja, por lo que supongo soy (seré) un cliente "recalcitrante"
El castor es una plaga en la Patagonia de Argentina y Chile. Si se vende la carne a precio racional y la caza será lucrativa, eso llevara a un control mejor de la población
Innovadora la idea
Estoy siempre dispuesto a probar nuevos sabores, si además estos son saludables, mucho mejor
Promoción y dar a conocer el producto
Prefiero comprarla y prepararla yo mismo y no pagar en exceso por ir a un restaurant
Las carnes exóticas son de preferidas por las personas en momentos especiales, celebraciones, o reuniones importantes, algunos gustaba de prepararlas en casa para eventos especiales
Porque es una carne que no se come usual mente por lo tanto debiera ser más cara y si es saludable más bien
Como carnes exóticas para tener una nueva experiencia, pero no he encontrado ninguna que justifique el reemplazo de las carnes tradicionales debido a su alto precio. Generalmente las como cuando viajo, ya que es frecuente que en primera clase las sirvan o en restaurantes de hoteles y resorts
Han sido poca las veces que he podido comer, este tipo de carnes y en realidad son más saludables
No comería carne de un animal tan noble como el Castor
Si se trata de una producción, un proceso de faenamiento y de venta de acuerdo a patrones establecidos, no hay problemas
Pienso que consumir una carne de buen sabor y saludable produce una satisfacción mayor que una barata de bajo precio... por lo cual pienso que la

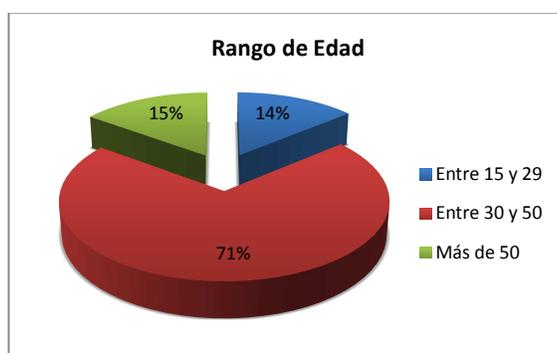
satisfacción y la calidad son primordiales
En la pregunta semanalmente mensual debería haber una opción ocasionalmente
Es importante destacar las ventajas nutricionales y beneficios generales del consumo, si es para venta y distribución en supermercados, incluir en el envase alguna receta de fácil preparación, sobre lo mismo sería bueno que la presentación fuera en cortes individuales para facilitar la preparación.
Soy del tipo de personas que le cuesta demasiado probar nuevos sabores, me complica mucho comer un animal que parece ratón
Creo que este tipo de carne debería tener un complemento entre sabor y salud, creo que si se logra eso puede ser una muy buena alternativa, siempre que los precios no sean excesivamente elevados.
He comido distintas carnes exóticas en mi vida, una por curiosidad y otra por la oportunidad de degustar algo distinto, pero es recomendable que el precio no exceda mucho a lo normal de una carne tradicional, ya que eso ayuda a que más gente tenga la oportunidad de probar algo distinto.
Estoy intentando volverme vegetariana, debido al dolor y sufrimiento provocado a los animales
Mmm...la verdad soy un poco ecológica y me choca un poco lo del pobre castor...quizás es por la poca costumbre ...no sé...pero es algo muy personal
Creo que hoy en día la gente está pagando mucho por productos sanos sin hormonas, natural y que no altere el entorno de la naturaleza, esto debido a que todo , verduras, frutas y animales hoy están en un gran porcentaje contaminados y no son apetecidos
Creo que será bueno para el proyecto, hacer promoción a la carne de castor para que se pueda identificar como carne comestible, porque ahora cuesta identificarlo como carne exótica

Página 5. DATOS DEL ENCUESTADO

12. Indique su sexo



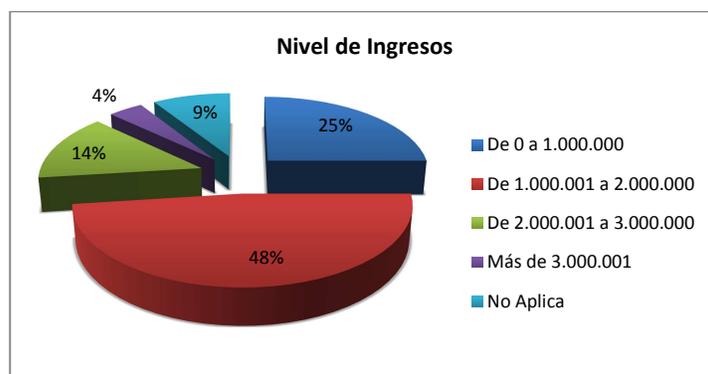
13. Rango de edad



14. Comuna de residencia

Las respuestas corresponden principalmente a comunas de Santiago Centro y las demás comunas del sector oriente de la capital

15. Nivel de ingresos



12.5. Anexo IV: Entrevistas

RESTAURANTES

- ¿Qué tipo de carnes exóticas están comercializando en la actualidad?
- ¿Cómo ha sido la evolución de la comercialización de este tipo de carnes (exóticas)?
- ¿Cuáles son sus principales proveedores de carnes exóticas?
- En función de las cualidades que tiene la carne de castor, ¿Estaría dispuesto a comercializar este tipo de carne exótica?
- ¿Cuánto platos de carnes exóticas se venden mensualmente?
- ¿Cuál es la frecuencia de compra de carnes exóticas? (abastecimiento)
- ¿Cuáles son los requisitos para ser proveedor? (existencia de multas, control de calidad, boletas de garantía, etc.)
- ¿existen procesos de licitación de contratos para la compra de este tipo de carnes?, o se realiza en forma directa con un proveedor determinado.
- ¿Cuáles son los principales criterios para la selección de proveedores? (precio, calidad, experiencia, solides financiera, proveedor único, etc.)
- ¿Cuáles son las formas de pago con sus proveedores?
- ¿Existe la factibilidad de promocionar este producto con promotoras en su restaurante, lo anterior financiado por Castorfood?
- En relación a lo conversado, ¿existe algún comentario, consulta o recomendación, que usted tenga en relación al producto ofrecido?

SUPERMERCADOS

- ¿Qué tipo de carnes exóticas están comercializando en la actualidad?
- ¿Cómo ha sido la evolución de la comercialización de este tipo de carnes (exóticas)?
- ¿Cuáles son sus principales proveedores de carnes exóticas?
- En función de las cualidades que tiene la carne de castor, ¿Estaría dispuesto a comercializar este tipo de carne exótica?
- ¿Cuánto kg de carnes exóticas se venden mensualmente?
- ¿Cuál es la frecuencia de compra de carnes exóticas? (abastecimiento)

- ¿Cuáles son los requisitos para ser proveedor? (existencia de multas, control de calidad, boletas de garantía, etc.)
- ¿Existen procesos de licitación de contratos para la compra de este tipo de carnes?, o se realiza en forma directa con un proveedor determinado.
- ¿Cuáles son los principales criterios para la selección de proveedores? (precio, calidad, experiencia, solides financiera, proveedor único, etc.)
- ¿Cuáles son las formas de pago con sus proveedores?
- ¿Existe la factibilidad de promocionar este producto con promotoras en su supermercado, lo anterior financiado por Castorfood?
- En relación a lo conversado, ¿existe algún comentario, consulta o recomendación, que usted tenga en relación al producto ofrecido?

12.6. Anexo V: Leyes beneficio tributario

Beneficio tributario zonas extremas

Es posible encontrar leyes que generan beneficios tributarios para las empresas que apoyen el desarrollo económico de la zona sur austral, que aportan directamente al desarrollo de este proyecto, estas son las siguientes:

12.6.1. Beneficio Tributario Zonas Extremas "Ley Austral"

En qué consiste este beneficio

Esta ley establece incentivos tendientes a estimular el desarrollo económico de las Regiones de Aysén y de Magallanes y de la Provincia de Palena.

A quiénes está dirigido

Está dirigida a los contribuyentes que declaren Impuesto de Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta, sobre renta efectiva determinada según contabilidad completa, por las inversiones que efectúen en las Regiones XI y XII y en la Provincia de Palena de la X Región, destinadas a la producción de bienes o prestación de servicios en esas Regiones y Provincia, de acuerdo con las disposiciones establecidas en la presente ley.

Este beneficio sólo podrá otorgarse a los citados contribuyentes cuya inversión en bienes objeto del crédito tributario sea por un monto superior a 1.500 ó 1000

Unidades Tributarias Mensuales (UTM), según sean las comunas en que se materialice la inversión.

Qué requisitos se deben cumplir

- Ser contribuyentes afectos a la Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta.
- Declarar renta efectiva determinada según contabilidad completa.
- La Inversión en bienes objeto del crédito tributario debe ser por un monto superior a 1.500 ó 1000 Unidades Tributarias Mensuales (UTM), según sean las comunas en que se materialice la inversión.
- Haber informado al SII, en la forma y oportunidad que lo ha determinado, el monto total de la inversión realizada con derecho al crédito tributario.

Beneficios de la franquicia

Otorga un crédito tributario respecto de los bienes incorporados a un proyecto de inversión que efectúen en las regiones XI y XII y en la Provincia de Palena, hasta el 31.12.2011, destinados a la producción de bienes o prestación de servicios en esas Regiones y Provincia. El porcentaje del crédito será determinado conforme se indica:

- Proyectos de inversión realizados hasta el 31.12.2003: El porcentaje del crédito será de 10%, 15%, 20% ó 40% según sea el tipo de inversión realizada y los montos invertidos. No obstante, los proyectos de inversión que acrediten haberse iniciado entre el 1.01.2004 al 10.05.2004, podrán optar por acogerse con los mismos porcentajes, de acuerdo con la normativa fijada por el SII para los efectos de hacer ejercicio de esa opción.
- Proyectos de inversión iniciados desde el 01.01.2004: El porcentaje de crédito será de 10%, 15% ó 32% según tramo de inversión en que se ubique, sin perjuicio de la opción que existe para los proyectos de inversión referidos en el punto anterior.

De qué Servicio depende

El correcto uso de este beneficio es fiscalizado por el Servicio de Impuestos Internos.

Observaciones

- Plazo para acogerse al crédito tributario: hasta el 31 de Diciembre de 2011.
- Plazo para la recuperación del crédito tributario: hasta el 31 de Diciembre de 2030.
- Modalidad para informarlo: En la primera declaración anual del impuesto a la renta que debe formular por el año comercial en que adquirió o terminó de construir el bien o dio término al proyecto de inversión, Formulario 22, Recuadro 3, Código 741.
- Monto máximo del crédito: La ley solo establece un crédito máximo de 80.000 UTM, para los proyectos de inversión que se regulen por la normativa vigente desde el 01.01.2004.

Normativa relacionada

- Ley N°20.320 Diario Oficial 31.12.2008.
- Ley N° 19.606, establece incentivos tendientes a estimular el desarrollo económico de las Regiones de Aysén y de Magallanes y de la Provincia de Palena, destacándose dentro de ellos el establecimiento de un crédito tributario por inversiones efectuadas en dichas localidades. Diario Oficial del 14.04.1999.
- [Circular N° 66 de 1999](#), crédito tributario por inversiones efectuadas en las regiones de Aysén y de Magallanes y de la provincia de Palena.
- [Suplemento Tributario](#), Declaración Impuesto Renta.
- Ley N° 19.946, que modifica la Ley 19.606 en materia de crédito tributario y establece la ampliación de la zona franca de extensión de Punta Arenas a la Región de Aysén para bienes de capital. Diario Oficial del 11.05.2004.

- [Circular N° 47 de 2004](#), comenta las modificaciones introducidas a la Ley 19.606 de 1999, por la Ley 19.946 de 2004.
- [Ordinario N°816, de 2007](#), que resuelve consultas relacionadas con la Ley Austral N°19.606, de 1999 y sus modificaciones posteriores.

12.6.2. Beneficio Tributario Zonas Extremas "Ley Navarino"

En qué consiste este beneficio

Mediante esta ley se estableció por un período de 50 años una serie de franquicias tributarias y aduaneras a favor de los contribuyentes radicados en el territorio de la XII Regional de Magallanes y Antártica Chilena, ubicados al sur de los límites que dicho cuerpo legal señala.

A quiénes está dirigido

A las empresas que desarrollen exclusivamente actividades industriales, mineras, de explotación de riquezas del mar, transporte y turismo, siempre que su actividad signifique la racional utilización de los recursos naturales y que se asegure la preservación de la naturaleza y del medio ambiente. Se entenderá por empresas industriales aquellas que desarrollan un conjunto de actividades en fábricas, plantas o talleres destinados a la elaboración, conservación, transformación, armadura y confección de sustancias, productos o artículos en estado natural o ya elaborados, o para la prestación de servicios industriales, tales como, molienda, tintorería y acabado o terminación de artículos y otros que sean necesarios para la realización de los procesos productivos de las empresas señaladas.

Qué requisitos se deben cumplir

- Resolución del Intendente Regional que aprueba la instalación de las empresas (reducir a escritura pública), tendrá el carácter de contrato en el cual se entenderán incorporadas de pleno derecho las franquicias, exenciones y beneficios que establece esta ley.
- Llevar contabilidad completa.
- Emitir documentos especiales de ventas.

Beneficios de la franquicia

- Exentas de Impuesto Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta por utilidades devengadas o percibidas en sus respectivos ejercicios comerciales.
- Los propietarios tendrán derecho a usar en la determinación de su Impuesto Global Complementario o Adicional, el crédito establecido en el N° 3 del Art. 56 o Art. 63 del DL. N° 824 de 1974, considerándose para ese sólo efecto que las referidas rentas han estado afectadas por el impuesto de primera categoría.
- La importación de mercancías extranjeras estará liberada del pago de derechos aduaneros.
- Exentas de Impuestos Ley de Timbres que afecta las importaciones.
- Exentas de los Impuestos del DL. N° 825 de 1974. Cuando las mercancías sean trasladadas a la Zona Franca de Extensión de la Zona Franca de Punta Arenas no comprendida en el territorio preferencial, deberán tributar como si estuvieran siendo importados desde la Zona Franca Primaria (Art.21 DS. N°341 de 1977).
- Reducción de la renta imponible por concepto de gratificación de zona de los contribuyentes clasificados en la Segunda Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta.
- Exención del Impuesto tasa adicional del Ex. artículo 21 de la Ley de Renta.
- Bonificación del 20% del valor de los bienes producidos por ellos o del valor de los servicios prestados, según se trate, que se efectúen o presten desde el territorio beneficiado al resto del país.

De qué Servicio depende

- Del Servicio Nacional de Aduanas, en cuanto a los tributos y derechos por las importaciones y, control de exportaciones.
- Del Servicio de Impuestos Internos, respecto de la fiscalización del uso de los beneficios que otorga esta franquicia.

- Del Servicio de Tesorería, respecto de la bonificación del 20%

Observaciones

- Vigencia: 50 años desde su publicación; o sea, desde el 14 de Enero de 1985, al 14 de Enero de 2035.

Normativa relacionada

- Ley N° 18.392, publicada en Diario Oficial del 14 .01.1985.
- Ley N° 18.591, publicada en Diario Oficial del 03 .01.1987.
- [Circular N° 48 de 1985](#) , franquicias regionales. establecidas por Ley N° 18.392 que favorece al territorio de la XII Región de Magallanes y Antártica Chilena.
- [Circular N° 52 de 1985](#) , régimen preferencial aduanero y tributario, del territorio que comprende la XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena.
- [Circular N° 16 de 1986](#) , comenta las modificaciones introducidas a los artículos 9 y 12 de la Ley 18.392 de 1985
- [Circular N° 09 de 1987](#) , modificaciones introducidas a las normas tributarias, del artículo 27° del D.S. de Hacienda N° 341, de 1977, por la Ley N° 18.591.
- [Suplemento Tributario](#), Declaración Impuesto Renta.
- [Resolución Ex.N° 1057 de 1985](#) , establece normas administrativas y de control del ingreso de mercaderías nacionales o nacionalizadas, al territorio preferencial de la ley 18.392, Factura Especial.
- [Resolución Ex.N° 6451 de 1993](#) , complementa Resolución Ex. 1057 de 1985, Factura de Compra Ley N° 18.392
- [Circular N° 35 de 1999](#) , modifica el límite norte del territorio favorecido, con las franquicias tributarias de la Ley 18.392 de 1985.
- [Ordinario N° 4.202 de 2004](#) , sobre aplicación y recuperación del Impuesto

específico al petróleo Diesel e Impuesto al Valor Agregado en ventas efectuadas a Empresas acogidas a las Normas de la Ley N° 18.392.

- [Ordinario N° 1.422, de 2005](#) , sobre beneficio tributario del Artículo 9°, de la Ley N° 18.392, en relación con el Reingreso de Mercaderías al resto del País.

REGIMEN PREFERENCIAL ADUANERO Y TRIBUTARIO PARA LAS COMUNAS DE PORVENIR Y PRIMAVERA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO

En qué consiste este beneficio

Esta ley establece un régimen preferencial aduanero y tributario para las comunas de Porvenir y Primavera ubicadas en la provincia de Tierra del Fuego, de la XII Región de Magallanes y de la Antártica Chilena.

A quiénes está dirigido

Está dirigido a las empresas que desarrollen exclusivamente actividades industriales, agroindustriales, agrícolas, ganaderas, mineras, de explotación de las riquezas del mar, de transporte y de turismo, que se instalen físicamente en terrenos ubicados dentro de los deslindes administrativos de las comunas indicadas, siempre que signifique la racional utilización de los recursos naturales y que aseguren la preservación de la naturaleza y del medio ambiente.

Qué requisitos se deben cumplir

- Resolución del Intendente Regional, reducida a escritura pública. Tendrá el carácter de contrato.
- Ser contribuyentes afectos a la Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta.
- Llevar contabilidad completa.
- Emitir documentos especiales de ventas.

Beneficios de la franquicia

- Exención del Impuesto Primera Categoría de la Ley de Renta por las utilidades devengadas o percibidas en sus ejercicios comerciales.
- Los propietarios tendrán derecho a usar en la determinación de su Impuesto Global Complementario o Adicional, el crédito establecido en el N° 3 del Art. 56 o del 63 del DL. N° 824, considerando para ese solo e fecto que las referidas rentas han estado afectadas por el impuesto de primera categoría.
- La importación de mercancías extranjeras no estará afecta al pago de derechos, tasas y demás gravámenes que cobren las Aduanas, como asimismo, de los impuestos contenidos en el DL. N° 825 de 1974.
- Exención de Impuesto Territorial para los bienes raíces destinados al giro de las empresas autorizadas para su instalación en los territorios que favorece esta ley.

De qué Servicio depende

- Del Servicio Nacional de Aduanas, el control de los tributos y derechos por las importaciones y además, señalará los pasos o puertos habilitados en la zona para el ingreso y salida de mercancías.
- Del Servicio de Impuestos Internos, la fiscalización del uso de este beneficio.

Observaciones

- Vigencia: Plazo de 44 años a contar del 06 de Julio de 1992.
- Declaración de Renta, Formulario 22, Línea y Código respectivo.

Normativa relacionada

- [Ley N° 19.149 de 1992. Establece Régimen Preferencial Aduanero y Tributario](#), establece régimen Preferencial aduanero y tributario para las comunas de Porvenir y Primavera de la provincia de Tierra del Fuego, de la XII Región de Magallanes y de la Antártica Chilena; modifica DS N°341 de 1977. Publicada en el Diario Oficial de 06/07/92 y actualizada al 06 de Diciembre de 1993. Ley N° 19.149, publicada en

Diario Oficial del 06.07.1992.

- [Circular N°36 de 1992](#) , franquicias regionales establecidas por la Ley N° 19.149.
- [Suplemento Tributario](#), Declaración Impuesto Renta.
- [Resolución Exenta N° 62 de 1993](#) , que establece normas administrativas y de control del ingreso de mercaderías nacionalizadas, al territorio preferencial de la Ley N° 19.149. Carácter de exportación.- Recuperación de los impuestos del D.L. N°825.-
- [Resolución N° 2229 de 1993](#) , que complementa Resolución N° 62 de 1993, que estableció normas Administrativas y de Control al Ingreso de Mercaderías Nacionales o Nacionalizadas al Territorio preferencial de la Ley N°19.149. Publicada en el Diario Oficial el 20 de Abril de 1993.

BONIFICACION A LA CONTRATACION DE MANO DE OBRA

En qué consiste el Beneficio

Es una bonificación que estimula la contratación de Mano de Obra local, otorgada a los empleadores actuales o futuros radicados en los territorios de la I Región, en la provincia de Chiloé y Palena, y en las regiones X, XI y XII.

A quién está dirigida esta Bonificación

Está dirigido a empleadores de las zonas indicada en el punto anterior, los cuales contraten personal en forma permanente, y además deben ser residentes de esa misma zona.

Cómo puede el contribuyente acceder a esta bonificación

Esta bonificación deberá ser solicitada al Servicio de Tesorería según el procedimiento e instrucciones que ésta misma dicte, a su vez dicho Servicio será quien pague al contribuyente esta bonificación.

El instituto de Normalización Previsional y las Administradoras de Fondos de Pensiones, deberán informar al Servicio de Tesorería, las cotizaciones

correspondientes a las bonificaciones pagadas mensualmente por trabajador, a más tardar el quinto día hábil del mes siguiente al del abono a las cuentas personales.

Este beneficio será incompatible con el que se establece en el Art. 14 de la Ley Navarino, debiendo optar por uno u otro.

Qué contribuyentes no podrán optar a esta bonificación

- Las trabajadoras de casa particular
- Los Profesionales y trabajadores independientes
- En los casos que un trabajador esté contratados por más de un empleador que utilice éste benéfico, puede ser invocado sólo por uno empleador.
- Los empleadores que incurran en falta de cumplimiento oportuno de los pagos previsionales (sólo respecto del mes el incumplimiento)
- No podrán optar tampoco los trabajadores de Gobierno, la gran y mediana minería del cobre y el hierro, empresa en que el Estado tenga 30% o más de su propiedad, empresas bancarias, empresas mineras que directa o indirectamente tenga 100 o más trabajadores, sociedades financieras, empresa de seguros, empresas de pesca reductiva, AFP, ISAPRES, casas de cambio, corredoras de seguros.

Beneficio por la Franquicia

En una Bonificación de 17% aplicado sobre la parte de la remuneración imponible que no exceda de \$147.000, por el sueldo pagado a los trabajadores con domicilio y residencia permanente en la región o provincia respectiva.

Cuál es el tratamiento tributario para estas bonificaciones

Cabe señalar que el tratamiento tributario para el empleador que lo perciba va a variar según el periodo:

- Si la bonificación es la corresponde al año 2003 y de los seis primeros meses del 2004, ésta no constituirá renta por el total de su monto.
- Para la bonificación del segundo semestre del 2004 y año 2005, no constituirá renta sólo si cumple con los siguientes requisitos:
 - i. Que no hubiera retraso en el pago mensual previsional,
 - ii. sus trabajadores deben estar afiliado al seguro de desempleo;
 - iii. los trabajadores no deben tener un sueldo superior a 60 UF; y
 - iv. haber solicitado este beneficio por Internet.

La bonificación percibida en el año 2006 siempre constituirá renta, ya que la ley estableció expresamente los periodos liberados de este impuesto.

De qué Servicio depende

- De la Tesorería General de la Republica, la entrega de la bonificación.
- Del Servicio de Impuestos Internos, fiscalización del uso de la bonificación utilizada como Renta.

Observaciones

- Vigencia: Hasta el 31 de Diciembre del 2006

Normativa relacionada

- Ley N° 19.853, publicada en Diario Oficial de 11 de Febrero del año 2003.
- Ley 19.946, de 2004, publicada en el Diario Oficial de 11 de Mayo del 2004, que establece nuevo tratamiento tributario para la bonificación a la contratación de mano de obra que se establece en la Ley 19.853.
- [Circular 23 del 2003](#), dicta instrucciones sobre Ley N° 19.853
- [Circular 27 del 2004](#), dicta nuevo tratamiento tributario de la bonificación a la

contratación de mano de obra, dejando sin efecto instrucciones impartidas en circular N°23 de 2003.

- [Ordinario N° 2.616 de 2003](#), sobre tratamiento tributario de bonificación a la contratación de mano de obra.

Fuente: sitio web Servicio Impuestos Internos (beneficio tributario zonas extremas)
www.sii.cl