



“Estudio para la importación y comercialización de carne premium desde Bolivia”

**BNF CARNES BRANGUS
(BOLIVIAN NATURAL BEEF)**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
PARTE I**

**Alumno: Armando García
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, enero del 2020

Índice

Resumen ejecutivo	5
1. Oportunidad del negocio	7
2. Análisis de la Industria, competidores y clientes	10
2.1 Industria:	10
2.1.1 Macroentorno:	15
2.1.2 Análisis Competitivo	16
2.2 Competidores	18
2.3 Clientes	21
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	22
3.1 Modelo de negocios	22
3.2 Descripción de la empresa	24
3.2.1. Ventaja Competitiva	24
3.2.2. Estrategia Competitiva	25
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	26
3.4 RSE y sustentabilidad	28
4. Plan de Marketing	30
4.1 Objetivos de marketing	30
4.2 Estrategia de segmentación	32
4.2.1 Macro segmentación	32
4.2.2 Micro segmentación	33
4.3 Estrategia de producto / servicio	33
4.4 Estrategia de precio	34
4.5 Estrategia de distribución	35

4.6	Estrategia de comunicación y ventas	36
4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	37
4.8	Presupuesto de marketing y cronograma.....	44
5.	Plan de Operaciones	45
6.	Equipo del proyecto	46
7.	Plan Financiero	47
8.	Riesgos críticos	48
9.	Propuesta inversionista	49
10.	Conclusiones	49
11.	ANEXOS	51

ANEXOS:

Anexo 1,	Estudio de mercado de carne bovina y análisis del nicho de mercado.....	51
Anexo 2,	Estudio de mercado de carne bovina y análisis del nicho de mercado (Cont.)	52
Anexo 3,	Periódico El Deber, Santa cruz 03-03-2019	53
Anexo 4,	Análisis PESTEL.....	54
Anexo 5,	Análisis PESTEL (Cont.)	55
Anexo 6,	Análisis PESTEL (Cont.)	56
Anexo 7,	Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada)	57
Anexo 8,	Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada)	58
Anexo 9,	Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada) (Cont.)	60
Anexo 10,	Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada) (Cont.)	61
Anexo 11,	Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada) (Cont.)	62
Anexo 12,	Segmentación de restaurantes	63
Anexo 13,	Supermercados más caros y más baratos – Diario la segunda, 10 agosto 2017 .	64
Anexo 14,	CANVAS.....	65
Anexo 15,	Importación de carne	66
Anexo 16,	Principales actores de la industria de la carne en chile	67
Anexo 17,	encuesta a restaurantes.....	68

Anexo 18, CV Armando García.....	69
Anexo 19, CV Armando García.....	70

TABLAS:

Tabla 1, Fortalezas y debilidades de los competidores	20
Tabla 2, Venta comercial año 1	42
Tabla 3, Venta originada por marketing año 1	42
Tabla 4, Proyección de demanda y ventas	44

GRÁFICOS:

Gráfico 1, Precios mensuales de novillo vivo en países del Mercosur y Chile. Período ene 2015 - jul 2018.....	8
Gráfico 2, Entrevista a Restaurantes – Valoración y corte más demandado	9
Gráfico 3, Precio por tonelada de carne importada	34
Gráfico 4, Evolución de las ventas	43
Gráfico 5, Cronograma de marketing	44

FIGURAS:

Figura 1, Representación (Simplificada) de la Cadena de Carne Bovina para el Mercado Interno	11
Figura 2, Cadena productiva de la carne bovina	14
Figura 3, Clasificación de competidores, industria de la carne bovina	18
Figura 4, Mapa de posicionamiento	20
Figura 5, CANVAS.....	22
Figura 6, Identificación de competencia central	25

BIBLIOGRAFÍA:

- Boletín de carne bovina – Oficina de estudios y políticas agrarias del Ministerio de Agricultura ODEPA Dic-2018
- Boletín de carne bovina – Oficina de estudios y políticas agrarias del Ministerio de Agricultura ODEPA Dic-2018
- Estudio para la caracterización de la faena de animales y de los canales de comercialización de la carne bovina en los países del MERCOSUR- Ministerio de Agricultura 2018
- Hábitos de consumo y atributos intrínsecos de valor para la carne bovina en consumidores de santiago – Tesis Facultad de ciencias veterinarias y pecuarias 2017
- Programa Pro Competitividad (PROCOM) Carne Bovina – Desafíos y Potencial Exportador - Programa Pro Competitividad 2014
- Composición de cortes de carne bovina nacional – Universidad Católica 2013
- Resultado de las entrevistas realizadas a los administradores de restaurantes
- Narbona, 1995 y Schnettler et al, 2004

- INE población por comuna y edad, actualización 2017
- Análisis del consumo de carne en Chile - (<https://bit.ly/2Qch8wq>).
- Características de la raza Brangus (www.redbrangus.org, de la International Red Brangus Breeders Association; www.int-brangus.org, de la International Brangus Breeders Association; www.brangus.org.ar, de la Asociación Argentina de Brangus)
- Corporación sociedad de Fomento Fabril SOFOFA y Servicio de Impuestos Internos SII
- Problemas ambientales y opciones, La larga sombra del ganado – FAO 2019

Resumen ejecutivo

Chile en los últimos 10 años se ha convertido en un país por excelencia importador de carne, puesto que, por su geografía, tiene una capacidad limitada de producción, asimismo, el consumo per cápita de carne de ganado vacuno en Chile se ha incrementado de 19,9 Kg el 2012 a 26,7 Kg para el 2018.

Este crecimiento constante se debe a: una cultura cada vez mayor por el asado; la estabilidad económica y al aumento en la capacidad de compra, relacionada con el incremento del ingreso de la población; y los mejores precios y promociones de carne importada.

De acuerdo con análisis realizado (se entrevistó a los administradores de los restaurantes), los mismos mencionaron que se abastecen de 35% de carne nacional y 65% de carne importada, todos los entrevistados mencionaron que les es difícil obtener carne de calidad y que existe una demanda insatisfecha de carne *premium*.

Es así que la empresa, BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef), busca satisfacer la demanda creciente de carne Premium comercializando "Carne Brangus", una raza que tiene un tipo de carne más blanda y jugosa, debido a que se obtiene de animales jóvenes (inferiores a 28 meses de edad) de sabor insuperable, ya que posee un excelente "marmoleo", adecuada distribución de la grasa dentro de las fibras musculares.

BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef), estará enfocada en satisfacer a un grupo socioeconómico (GSE) ABC1 y C2, a través de la comercialización de carne *premium* a restaurantes con presencia en la Región Metropolitana, que cuenten con al menos un restaurante en las comunas de Santiago Centro, Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea, segmento que representa el 29% de la población de la región metropolitana.

La empresa tendrá una consolidación a partir del segundo año, con 20 clientes (restaurantes) que se especializan en la venta de carne a la parrilla, comercializando un volumen de 30.000 kl (Tn 3), con una venta bruta de CLP 237 millones, a partir del tercer año hasta el quinto, se espera alcanzar un volumen de ventas de 58.000 kl (Tn 58), 90% en restaurantes y 10% en cadenas de supermercados de las comunas seleccionadas para el producto "Carne Brangus", carne *premium*.

El análisis financiero del proyecto muestra que con una inversión inicial de CLP 55.000.00 y un capital de trabajo CLP 34.650.304 el proyecto resulta ser rentable, ya que al descontar los flujos del periodo 2020 - 2024 con una tasa del 13,15 % se obtuvo un VAN de CLP

231.389.196, una TIR de 53,6% y un periodo estimado de recuperación de la inversión de 2,5 años, lo que reporta al inversionista un mayor beneficio del que por ejemplo hoy ofrecen las entidades bancarias.

1. Oportunidad del negocio

El consumo per cápita de carne en Chile en los últimos 15 años ha pasado de 70,5 Kg a 93 Kg por habitante y en el caso del ganado vacuno pasó de 19,9 Kg el 2012 a 26,7 Kg para el 2018¹. Este crecimiento constante se debe a: i) la estabilidad económica y al aumento en la capacidad de compra, relacionada con el incremento del ingreso de la población; y ii) los mejores precios y promociones de carne importada. Es así que, por la alta elasticidad en el ingreso y el precio de la carne, se espera que el volumen del mercado interno continúe en aumento, por tanto, hace atractivo el ingreso a la industria. Países como Argentina y Uruguay consumen alrededor de 50 kg de carne bovino al año per cápita y Chile va camino a igualar esas cifras.²

Chile se ha convertido en un país por excelencia importador de carne, puesto que, por su geografía, tiene una capacidad limitada de producción. Los principales países que exportan carne a Chile son: Brasil (50%), Paraguay (30%), Argentina (15%), USA (3%), Uruguay (2%), Canadá (0,2%); en ese orden, respectivamente³ de un total de 165.586 Tn. de carne el año 2018. Actualmente, se abastece de 35% de carne nacional y 65% de carne importada⁴.

Si bien se importa carne de varios países, solamente la carne argentina, uruguaya, USA y chilena (Angus), cumplen con los requisitos de carne *premium*, debido al tipo de res de sus criaderos, es por esta razón, que el universo de carne de alta calidad es limitado y obtenerla es cada vez más difícil⁵, generando una demanda insatisfecha y/o una alta demanda.

Para Chile es importante contar con más opciones en la importación de carne, con el fin de incrementar la competencia, ampliar proveedores y abastecer la demanda de carne

Es importante mencionar que el precio interno y externo (importación) se ha incrementado en los últimos años, sin embargo, no ha existido una disminución en consumo, al contrario, generó un aumento de las importaciones de carne bovina.

¹ Boletín de carne bovina – Oficina de estudios y políticas agrarias del Ministerio de Agricultura ODEPA Dic-2018

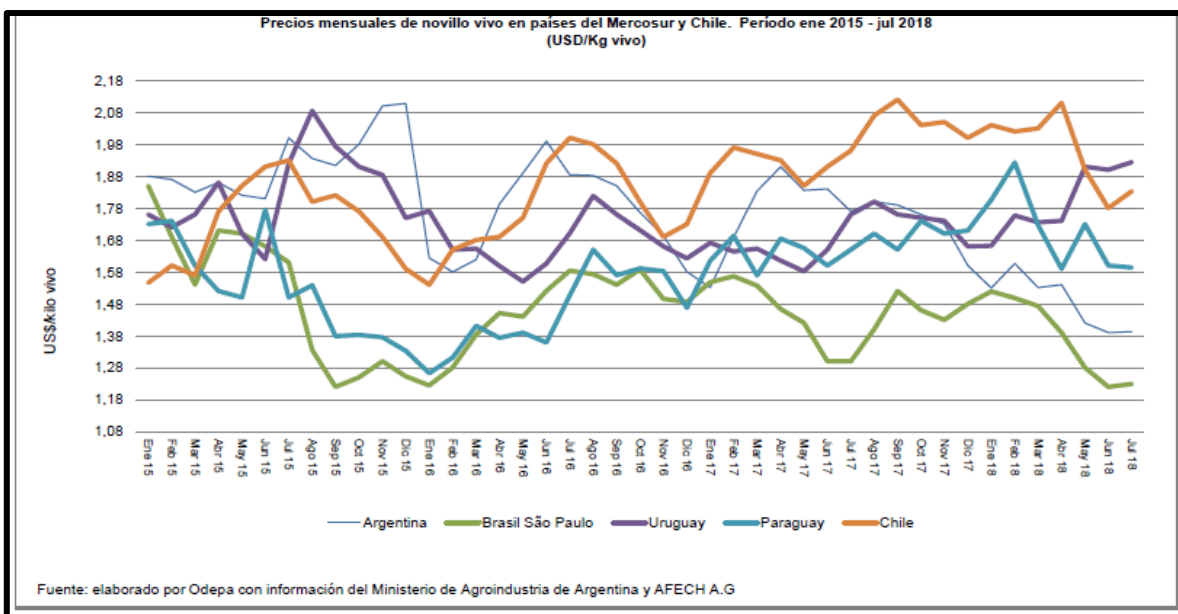
² Datos y cifras de ODEPA y Asociación Chilena de Carne A.G.

³ Boletín de carne bovina – Oficina de estudios y políticas agrarias del Ministerio de Agricultura ODEPA Dic-2018

⁴ Fuente: Datos y cifras de ODEPA y Asociación Chilena de Carne A.G.

⁵ Resultado de las entrevistas realizadas a los administradores de restaurantes

Gráfico 1, Precios mensuales de novillo vivo en países del Mercosur y Chile. Período ene 2015 - jul 2018



Fuente: Odepa-Mercosur⁷

Asimismo, estudios recientes demuestran que en Santiago Región Metropolitana (RM) el 61% del grupo socioeconómico (GSE) ABC1 y el 48% del C2, sale a comer a restaurantes al menos 1 vez al mes y tomando en cuenta que la población en la RM (utilizando el censo del 2017), asciende a 7.399.042 habitantes⁶, se obtiene que el número total de personas que sale a comer al menos una vez al mes es de 1.051.002

Según, la tesis hábitos de consumo y atributos intrínsecos de valor para la carne bovina en consumidores de Santiago, se señala que para los consumidores chilenos los atributos intrínsecos tienen una mayor valoración que los atributos extrínsecos al momento de realizar la compra de carne, y que dentro de estos son el sabor, la terneza y la jugosidad, los más valorados (Narbona, 1995 y Schnettler et al, 2004). El trabajo realizado por ODEPA (2007), indica que es el sabor el atributo clave que justifica el gasto en el producto para más de dos tercios de los consumidores de carne bovina.

Además, se entrevistó a los administradores de los restaurantes, Eladio, Vacas Gordas, Hacienda, Chilenazo, entre otros, los mismos mencionaron que se abastecen de 35% de carne nacional y 65% de carne importada, adicionalmente el 86% lo obtienen de frigoríficos y sólo el

⁶ Fuente: INE población por comuna y edad, actualización 2017

12% de manera directa, todos los entrevistados mencionaron que les es difícil obtener carne de calidad y que existe una demanda insatisfecha de carne *premium*, ninguno de los entrevistados tiene contratos a largo plazo, es decir, tienen la libertad de abastecerse de otros proveedores.

Lo que más valoran los entrevistados son: 43% la calidad, 33% precio y 23% certificaciones, los cortes más demandados son: 31% lomo vetado, 26% entraña, 24% lomo liso y 18% asado de tira.

Gráfico 2, Entrevista a Restaurantes – Valoración y corte más demandado



El 100% de los entrevistados indica que están dispuestos a comprar a un nuevo proveedor, siempre y cuando la carne *premium* cumpla con calidad, precio y certificación que avale el producto.

Por lo señalado anteriormente, contar con una opción adicional en la importación de Carne desde Bolivia es atractivo para Chile, por la calidad de la carne Brangus y por cercanía a la fuente de aprovisionamiento. A continuación, se explica la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del plan de negocio.

Deseabilidad; Los clientes son los restaurantes de las comunas de Santiago Centro, Providencia, Las Condes, Vitacura, y Lo Barnechea. Ellos desean abastecerse de cortes *premium* de primera calidad con preferencia a carne importada. Lo que más valoran del producto es la blandura, el sabor y jugosidad.

Factibilidad; El plan de negocio es factible en el escenario que se logre la autorización sanitaria por parte del Servicio Agrícola Ganadero (SAG). Desde marzo del 2019 se ha conformaron una mesa de trabajo en Santiago de Chile para evaluar el estatus sanitario y fitosanitario de Bolivia para la exportación de carne. (Ver Anexo 3, periódico El Deber). Por otro lado, no será

factible en caso que, por relaciones políticas y conflictos, las relaciones exteriores entre los países no generen un buen clima de negocio bilateral y no se logre la autorización sanitaria. Sin embargo, es importante mencionar que la relación comercial entre los dos países se incrementa año a año.

Viabilidad económica; Según las investigaciones el consumo creció de forma relevante, debido al aumento de los ingresos per cápita y a una mayor población. La cercanía de la fuente de aprovisionamiento y la capacidad instalada de la industria en Bolivia nos permiten ofrecer carne de calidad a un buen precio.

El tipo de carne importada será Brangus, un tipo de res con una textura más blanda y jugosa, debido a que se obtiene de animales jóvenes (inferiores a 28 meses de edad), de excelente peso y criados especialmente para la producción de carne, de sabor insuperable, ya que posee un excelente "marmoleo", adecuada distribución de la grasa dentro de las fibras musculares.

2. Análisis de la Industria, competidores y clientes

2.1 Industria:

La industria a la que pertenece la empresa es la cárnica y dentro de ésta a carnes de animales de la especie bovina fresca o refrigerada, involucra la ganadería, la producción industrializada, empaquetado, preservación y comercialización.

Según las proyecciones de la FAO, la producción mundial de carne debería duplicarse hacia el año 2050. En la actualidad existe la tendencia mundial de comercializar la carne bovina en forma descompensada, es decir, por partes o cortes específicos, y no por el conjunto completo de un animal como era lo habitual. A nivel de cortes, el 90 por ciento del mercado mundial de carne bovina se comercializa como cortes sin hueso, donde el 27% del volumen total y el 42% del valor total comercializado corresponden a la carne fresca o refrigerada, y el 73% y 58% a carne congelada. La mayor demanda de productos deshuesados se asocia con menores costos de transporte y reducción de la transmisión de enfermedades, como la EEB y la fiebre aftosa; en cuanto a los productos congelados, menores costos de conservación y logística contribuyen a su preferencia.

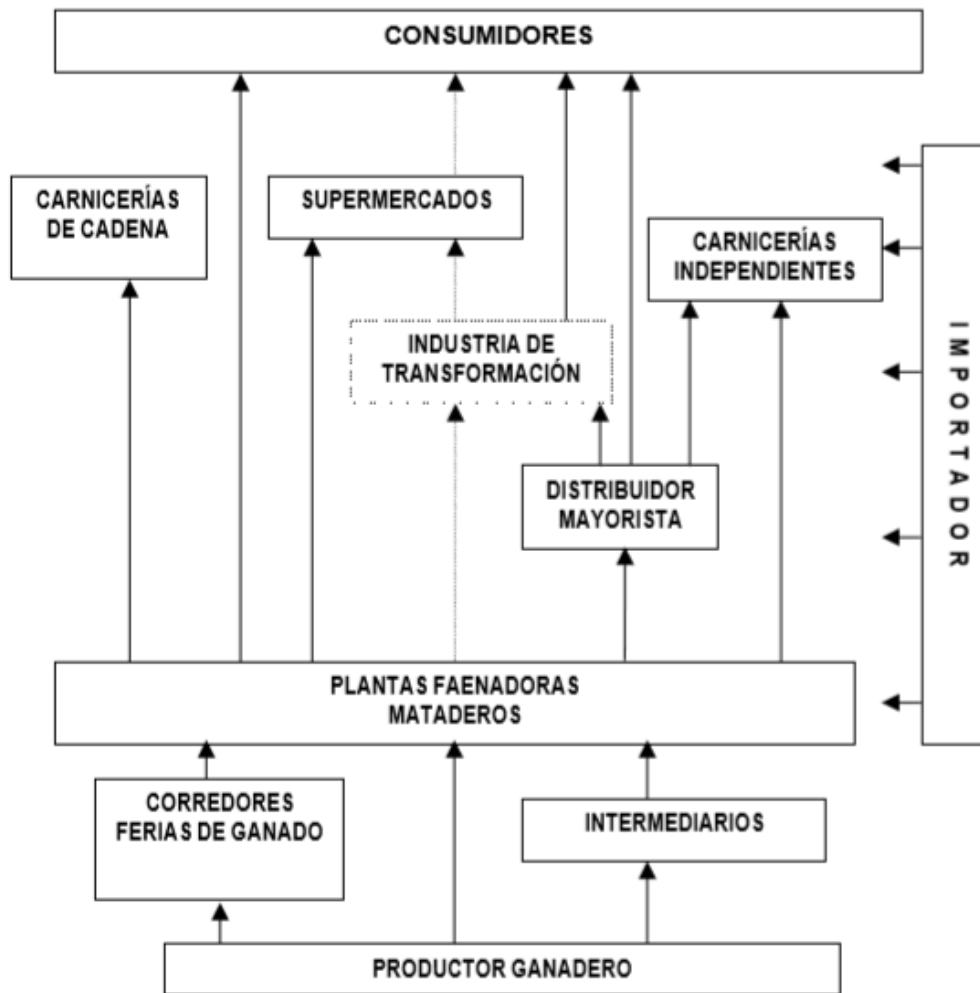
El Mercosur, compuesto por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, es uno de los principales productores de carne bovina a nivel mundial. En el año 2017, se exportaron más de 2 millones de toneladas desde los países del bloque, 11% más que el año anterior.

En lo que se refiere a carne bovina fresca y refrigerada, Chile es el principal país de destino de las exportaciones de Paraguay, Brasil y Argentina, representando 77%, 42% y 39% del volumen exportado por estos países el año 2017, respectivamente. En menor proporción es la participación de Chile en las colocaciones uruguayas, superando el 11% del total del volumen exportado el 2017. Estas cifras muestran que para la carne refrigerada Chile es un mercado relevante para estos países, por lo que cualquier cambio en la normativa obligatoria de la carne tendría efectos en su dinámica comercial de exportaciones hacia Chile⁷.

A continuación. Se muestra el esquema resumido de los principales actores vinculados en el proceso desde la producción hasta el consumidor final.

⁷ Publicación por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile en diciembre 2018.

Figura 1, Representación (Simplificada) de la Cadena de Carne Bovina para el Mercado Interno



Fuente: Fundación Chile, 1998 ⁸

- **Productor:** Propietario y criador del ganado.
- **Transportista:** El vehículo que utiliza debe estar inspeccionado y habilitado por los organismos reguladores que correspondan y cumplir con las reglamentaciones vigentes.
- **Veterinario Particular Autorizado:** Certificar el estado sanitario de los animales con destino a exportación.
- **Corredores:** Son agentes intermedios, trabajan vinculados a un frigorífico como responsables de la compra del ganado. Por estas actividades cobran una comisión en general de 3 a 5%.

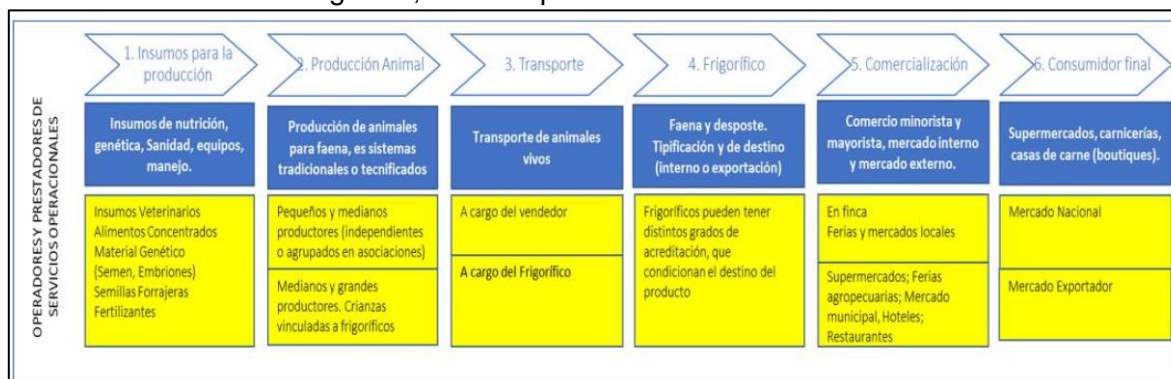
- **Ferias y remates de consumo:** Puntos de concentración y comercialización de bovinos para consumo interno.
- **Frigorífico:** Establecimiento dedicado a la faena, maduración, desposte y comercialización de la carne bovina, con participación de inspectores oficiales.
- **Acopiador:** Entre el criador y la recría/terminación existe la figura del acopiador de ganado que compra ganado de pequeños productores en pequeñas cantidades y luego hace lotes para enviarlos a la recría/terminación.
- **Consignatarias:** Entre el productor y los frigoríficos existe la figura de las Consignatarias, empresas que cierran un cupo de faena con los frigoríficos y luego compran del productor con un pequeño margen de ganancia en el precio, o cobrando una comisión, además prestando servicios al productor como el control de faena, servicios administrativos e inclusive financieros.

La cadena productiva de la carne bovina se puede estructurar en seis etapas (Figura 2):

1. Antes del predio, con los proveedores de insumos para la producción.
2. Dentro del predio, que es la producción primaria por parte de los ganaderos.
3. El transporte desde el predio a la planta faenadora, correspondiente al movimiento de animales vivos.
4. Planta faenadora y frigorífico, con la correspondiente tipificación y desposte.
5. Comercialización, a mercados mayoristas o minoristas.
6. Consumidor final, que pueden estar en el mercado nacional como en el de exportación.

El esquema, presenta estas seis etapas, que operaciones se realizan en ellas, y que organismos reguladores inciden en cada etapa según el país de origen del producto.

Figura 2, Cadena productiva de la carne bovina



Fuente: Odepa-Mercosur⁷

De acuerdo con el estudio para la caracterización de la faena de animales y de los canales de comercialización de la carne bovina en los países del MERCOSUR⁷, la exportación del deja en evidencia que existen mercados para todo tipo de carne y estas consideran en sus estrategias de compensación en varios segmentos:

- Mercados de alto valor (precio), como el europeo, a los que envían cortes finos (*rump & loin* en la jerga comercial) y cortes diferenciados (carne natural y cuotas Hilton y 481).
- Mercados de segunda línea, como Chile, a los que envían canales compensadas, parcialmente compensadas (14 o 17 cortes) o directamente cortes sin hueso de menor precio, pero de alta demanda en estos mercados (por ej. postas negra y rosada en Chile, picaña en Brasil o cuarto delantero en Israel).
- Mercados de bajo precio que tienen demandas internas fuertes e insatisfechas, como China y Rusia.
- Mercado interno en los que no sólo venden los cortes de bajo valor, sino que también todos los cortes con hueso, en particular el asado (de tira), muy popular en todos sus países.

Para poder calcular el tamaño del mercado real de la carne se han utilizado variables obtenidas de la ODEPA y la Asociación Chilena de Carne A.G., Colegio Veterinarios de Chile, entrevistas

⁷ Publicación por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile en diciembre 2018

en profundidad y los datos entregados sobre distribución poblacional obtenidos del último censo realizado el año 2017.

El consumo de carne per cápita por habitante es de 26,7 kg anual, sin embargo, el tamaño del nicho de mercado de carne premium se compone de la siguiente manera: consumo de carne per cápita de 8,3 kl anual, N° 1.427.927 habitantes que salen a comer a restaurantes una vez al año, a un precio promedio de CLP 8.970 Kl, se obtiene un mercado de CLP 106.016 millones (US\$ 154 millones). La empresa intentará ingresar con una intensidad de participación de del 1%, siendo el mercado objetivo de kl 118 mil de carne al año, que equivale a CLP 922 millones (US\$ 1,3 millones). Ver los cálculos de estimación en el Anexo 1 y 2: Estudio de mercado de carne bovina y análisis del nicho de mercado

2.1.1 Macroentorno:

En el anexo 2, se puede observar el análisis PESTEL. A continuación, las conclusiones del análisis PESTEL:

FACTOR	CONCLUSION
Político	Se puede ampliar y fortalecer las relaciones comerciales y políticas entre los países. Dada la balanza comercial existente y la activa participación de Bolivia en la OMS.
	Chile es el primer país en Sudamérica que pertenece a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) que busca aumentar la productividad, promover la inclusión social y fortalecer las instituciones y la gobernanza 2.
Económico	Chile continúa siendo el país menos riesgoso de América Latina, con un ambiente honesto, reglas claras para invertir, mercados abiertos y equilibrio político
	Involucrar a la FEGASACRUZ en el proyecto para que el proyecto sea viable y atractivo en precio. Dado el mercado chileno
Social	Con una buena estrategia de marketing se puede superar sin inconvenientes este punto.

	Buscar apoyo de agencias internacionales tipo OCDE que promueven la inclusión social en latino américa.
Tecnológico	Trabajar en los dos frentes: Refrigeración en origen y transporte, para lograr la aprobación de importación de carne.
Enviroment	Trabajar conjuntamente con Fridosa, para verificar si se cumplen con todas las exigencias de la normativa chilena.
Legal	Asesorarnos con empresas especialistas en transporte de alimentos y cumplir con “Reglamento general de transporte de ganado y carne bovina”
	Se debe cumplir con las exigencias del registro de marcas (artículo 19 de la Ley 19.039)

Los planes de acción se presentan en el capítulo N°8 del plan de negocios

2.1.2 Análisis Competitivo

En el anexo 3, Análisis Competitivo se muestra el análisis de las 5 fuerzas completo.

A continuación, se muestra las principales conclusiones:

a) Amenaza de nuevos entrantes

Si bien existen alta barreras de entrada fitosanitarias. Se demuestra que países que no operan en el mercado como Colombia y México, lograron cumplir las exigencias sanitarias. Estos países y nuevos actores ven atractivo el mercado chileno, debido al crecimiento del país y al buen promedio de ingresos per cápita que tiene en la región. El proyecto de importación de carne de Bolivia no puede competir con los grandes importadores de carne, dado a las limitaciones de economías de escala, acceso limitado a los canales de distribución y desventajas en cuanto a costos y calidad de empaques. Por tanto, la estrategia es segmentar y sub segmentar el mercado a un nicho de Restaurantes/Boutique Premium que permita ingresar el producto y una vez posicionado planificar una expansión a mediano plazo.

b) Amenaza de productos sustitutos

El consumidor chileno tiene preferencia por la carne roja. En este segmento la diferenciación del producto es lo más importante, los consumidores aprendieron a distinguir cual es carne y corte Premium, puesto que cortes como Asado de tira y entraña no se consumían hace 10 años.

c) Poder de Negociación de los proveedores

El poder negociador de los proveedores está determinado por el nivel del canal y por la fortaleza del proveedor. En Chile, el 65% de la comercialización de la carne la concentran 6 empresas (Walmart Chile 16%; Marfrig Chile 13,3%; Rendic hermanos 12,3%; Cencosud 11,2%; Socosur 7,5% y Comercial cerrilos 4,8%).

El detalle actualizado de importación de carne el año 2018, es el siguiente: Brasil TN 82.522, Paraguay TN 49.350, Argentina TN 24.573, EEUU TN 5.619, Uruguay TN 3.222 y Canadá TN 300.

d) Poder de negociación de los clientes

Debido a que existe una demanda insatisfecha de carne Premium, los clientes y usuarios prefieren calidad y no tienen reparo en el precio. Por tanto, el poder de negociación de los clientes (restaurantes) es baja. De igual manera los consumidores (usuarios) de carne Premium, son personas que están dispuestas a pagar por un buen producto.

La comunicación con estos clientes debe ser personalizada y diaria para estar al tanto del volumen y entrega de carne que se consume.

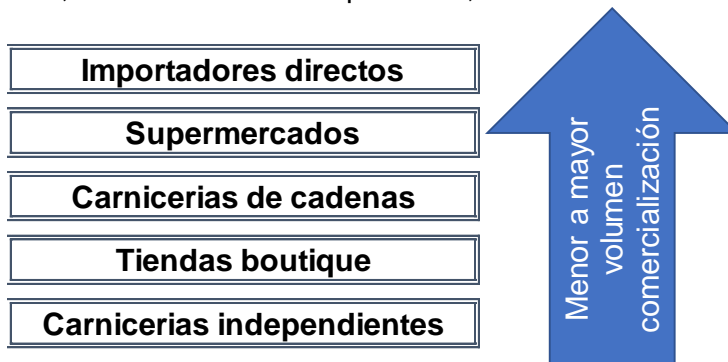
e) Rivalidad entre competidores

- De acuerdo con la investigación, prácticamente no existe una rivalidad ni competencia entre los competidores, puesto que todos los importadores de carne tienen prácticamente vendido su producto con anticipación y lo que existe es una demanda insatisfecha y más aún en cortes Premium. Existen fechas específicas, como, por ejemplo: fiestas patrias, fiestas de fin de año y partidos de futbol de la selección chilena que los proveedores agotan stock. Sin embargo, la rivalidad es fuerte en cuanto al uso de las cadenas de distribución y *merchandising*, como la mejor ubicación en las góndolas de los supermercados.

2.2 Competidores

A continuación, se muestra la clasificación de competidores.

Figura 3, Clasificación de competidores, industria de la carne bovina



Fuente: Elaboración propia

Los importadores directos; como la empresa Mafrig, Socosur, Comercial Cerrillos y Comercializadora Interandina, distribuyen a los grandes supermercados y carnicerías de cadenas. Los supermercados; se abastecen de productos importados de manera directa y de carne nacional a través de los frigoríficos locales. Las carnicerías de cadena; como El Carnicero, Carnes Darc, Doña carne, reciben carne en su mayoría nacional y en algunos casos importada. Las tiendas boutique; como Empresas FT (marcas: A punto de carne Premium, La Reserva, FT y Santa Ana), Meat me, Corte Criollo, Mollendo con Black Beef, Chile Beef, que comercializan los mejores cortes tanto nacional como importado. Las carnicerías independientes; como La buena carne, La reinita, Mercado Matadero de Santiago, que en su mayoría sólo comercializan carne nacional.

Los principales países de donde se importa carne son: Brasil y Paraguay con el 50% y 30% de participación, respectivamente. Asimismo, de acuerdo con el análisis realizado de la industria, existen dos nuevos competidores que ya tienen aprobado los permisos fitosanitarios para la importación de carne que son: Colombia y México; y de acuerdo con el reportaje del periódico El Deber de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra de Bolivia, de fecha 8 de marzo de 2019, técnicos de Chile del Servicio Agropecuario y Ganadero (SAG) y técnicos de Bolivia del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG), conformaron una mesa de trabajo en Santiago de Chile para evaluar el estatus sanitario y fitosanitario de Bolivia para la exportación de carne. (Ver Anexo 3, periódico El Deber).

Los principales importadores de carne, son los siguientes:

- Walmart (Líder) con 16% de participación de mercado: Comercializa carne nacional e importada, entre las carnes importadas resaltan los cortes americanos de EE.UU. que son: punta de ganso, asado de tira o abastero. Las carnes premium que comercializa son de origen nacional de razas Wagyu y Angus, dentro la marca Torobayo de la empresa carnes Ñuble cuyo origen es de Valdivia y también marca Black Beef de agrícola Mollendo que es de la VIII región Los Ángeles, el precio del kilo de lomo vetado tiene un precio de: CLP 11 a 13 mil.
- Mafrig con 13,3% de participación de mercado: El principal volumen lo abastece desde Brasil, es una de las mayores productoras de vacunos del mundo. Empresa de capitales brasileños, tiene cuatro plantas industriales en Uruguay (Colonia, San José – Inaler, Tacuarembó y Salto – Cledinor) y es la líder en procesamiento de vacunos en Uruguay (21% según INAC) y la mayor importadora de carne de Chile con 31 unidades productivas, centros de distribución y oficinas en: Brasil, Uruguay y Chile, la empresa tiene capacidad de procesar hasta 4,7 millones de cabezas de ganado.
- Rendic hermanos con 11,2% de participación de mercado: Es la empresa controladora de Unimark y SMU comercializa carne importada y nacional, el precio del kilo de lomo vetado puede costar de 8 a 12 mil CLP
- Censosud con 11,2% de participación de mercado: Es la empresa controladora de Jumbo y Santa Isabel, comercializa carne importada y nacional. Las importadas, son cortes americanos y argentinos en su mayoría; nacional, carnes del sur del país Angus y Wagyu, además una carne catalogada natural de la Patagonia, el precio del kilo de lomo vetado puede costar de 16 a 19 mil CLP.
- Socosur con 7,5% de participación de mercado: Sociedad Comercializadora del Sur importa productos desde: Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay. El precio del kilo de lomo vetado puede costar de 14 a 16 mil CLP.

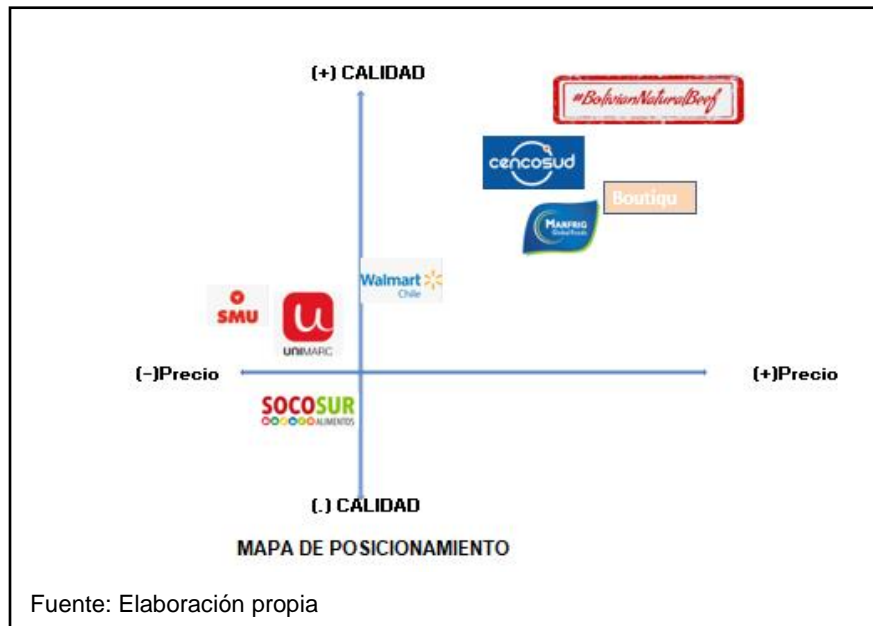
Tabla 1, Fortalezas y debilidades de los competidores

Clasificación	Competidor	Fortalezas	Debilidades
Importadores directos	Mafrig, Socosur, Comercial Cerrillos y Comercializadora Interandina.	Mejores precios por volumen	Pedidos mínimos de compra, poca flexibilidad y bajo nivel de fidelización
Supermercados	Walmart (Líder) con 16%, Mafrig con 13,3%, Rendic hermanos con 11,2%, Censosud con 11,2% y - Censosud con 11,2%.	Logística y cadena total de distribución propia. Control y ventas al cliente. Presencia a nivel nacional. Economía, excelente capacidad económica y financiamiento	Precios altos, competencia interna entre supermercados, exigen exclusividad a sus proveedores y plazos de pago a proveedores altos
Carnicerías de cadenas	El Carnicero, Carnes Darc, Doña carne y otros.	Precios medios de mercado y mayor presencia (locales)	Bajo nivel de servicio y no cuentan con sistemas de control e inventarios
Tiendas boutique	Empresas FT, Meat me, Corte Criollo, Mollendo con Black Beef y Chile Beef.	Mejores presentaciones y Merchandising	Altos precios
Carnicerías independientes	La buena carne, La reinita, Mercado Matadero de Santiago y otros.	Mejores precios	Poca variedad de productos (nacional)

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de todo el análisis realizado e información recopilada, se puede concluir que: solamente se considera carne *premium* a la carne chilena, argentina, uruguaya y EE.UU. y que, los competidores directos de la carne Brangus, son la carne de res Wagyu y Angus, por lo tanto, el producto de la empresa se encuentra ubicado en la parte superior en el mapa de posicionamiento, como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 4, Mapa de posicionamiento



El eje calidad representa el grado de ternura, sabor y jugosidad; que se logra con la alimentación balanceada. Por otro lado, el eje precio es el valor al que se comercializa, SMU

y Unimarc son los que mejores promociones y precios mantiene (Ver anexo 13, Supermercados más caros y más baratos – Diario la segunda 10 agosto 2017)

2.3 Clientes

De acuerdo con el estudio realizado, los clientes de la industria se dividen en dos grupos:

Macro segmentos:

Supermercados mayoristas, correspondiente a las grandes cadenas existentes a nivel nacional, supermercados de cadenas pequeñas existentes en algunas comunas del país, carnicerías existentes en comunas y barrios del país, restaurantes que en la preparación de sus platos incluyen carne y finalmente el cliente final que son las familias chilenas.

Micro segmentos:

Supermercados que venden carne al vacío *premium*, friales y carnicerías *premium* ubicadas en comunas, restaurantes especializados de carne a la parrilla y finalmente el de las personas e influenciadores que consumen y buscan carne *premium* a nivel nacional.

Respecto al consumo de los clientes (personas), estos tienen preferencia en el consumo de acuerdo con el siguiente resumen: de carne de pollo 41,1kl, bobino 26,7 kl, porcino 24,6 kl, pescado 0,2 kl y otros 0,2 kl. En total una persona en Chile consume 93 kl de carne al año.

Los clientes de la empresa serán cadenas de restaurantes de carnes a la parrilla que estén enfocados en satisfacer al GSE ABC1 y C2 de la Región Metropolitana, con al menos un restaurante en las comunas de Santiago Centro, Providencia, Las Condes, Vitacura, y Lo Barnechea. La empresa estará enfocada en clientes que utilicen carne *premium* para elaborar sus platos, ayudándoles así a entregar una nueva oferta a sus consumidores finales, se considera esta estrategia una forma de ingreso del producto al mercado chileno, llegar a mercados masivos puede ser muy costoso, aumentando los riesgos asociados al proyecto.

El usuario del producto “Carne Brangus” serán los clientes de los restaurantes (comensales) y los *chef's*, ubicados en las comunas mencionadas y enfocados a los segmentos previamente señalados.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios a desarrollar por la empresa se basa en el modelo CANVAS que consta de 9 puntos clave, que se detallan a continuación

Figura 5, CANVAS

Proyecto importación de carne - CANVAS

<u>Socios clave</u>	<u>Actividades clave</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relación con el cliente</u>	<u>Segmento de clientes</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor de carne en Bolivia. - Empresa Frigorífica. - Servicio Agrícola Ganadero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visita semanal a cada cliente. - Confirmación de OP para el proceso de importación. - Importación de carne (logística y transporte). 	<ul style="list-style-type: none"> - Finos cortes con una adecuada maduración. - Precios competitivos, bajo el promedio del mercado. - Tiempos de respuesta rápida por la cercanía a la fuente de abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación personalizada con el cliente. - Sistema de control de inventarios - Atención pre y post venta. 	<p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadenas de restaurantes de carnes a la parrilla con presencia en la Región Metropolitana. Con al menos 1 restaurante en Santiago Centro, Providencia, Las Condes y Vitacura. - Poder atender al menos un máximo de 3 cadenas o en total 10 locales.
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frigorífico tercerizado (almacenamiento) - Logística (transporte). - Carta de crédito para la importación. - Autorización de importación emitida por el SAG. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención pre y post venta, y soporte en condiciones de almacenamiento 	<p>Canales</p> <p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación directa a cada cadena de restaurantes. - Comunicación a través de página web y telefónica <p>Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se abastecerá con vehículos de carga refrigerada (tercerizada) 	<p>Usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Familias o personas que les gusta las parrillas de cortes premium, que asisten a restaurantes especializados en carnes a la parrilla de la Región Metropolitana
<p>Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto (carne). - Aranceles. - Transporte (internacional y local). - Almacenamiento en frigorífico - Local (oficina) y servicios básicos (agua, Luz, internet y teléfono) 		<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por la venta de carne. - Forma de pago: al contado y crédito 30 días. - Tipo de pago: Transferencia electrónica o cheque. 		

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Propuesta de valor: Importar y comercializar “Carne Brangus”, tipo de carne que actualmente no es común en Chile, el producto entregará a los clientes finos cortes con una textura más blanda y jugosa de sabor insuperable que permitirá a los clientes ampliar el número de proveedores y productos y así preparar platos *premium* que satisfagan a los consumidores finales. La empresa sabe que el riesgo de ingreso es alto, por lo que, buscará destacarse con un servicio de primer nivel que ayudará a la empresa a posicionarse y diferenciarse al largo plazo.

3.1.2 Segmento de Cliente y Usuarios: Cadenas de restaurantes de carnes a la parrilla que estén enfocados en satisfacer al GSE ABC1 y C2 de la Región Metropolitana, con al menos un restaurante en las comunas de Santiago Centro, Providencia, Las Condes, Vitacura, y Lo Barnechea. Los usuarios serán los clientes de los restaurantes (comensales) y *chef's*.

3.1.3 Relación con el cliente: Servicio atención al cliente a través de la página web, mail, *call center*, tienda, agente de ventas, personal de distribución, marketing B2B.

3.1.4 Canales: Página web, tienda, chofer y peoneta de despacho en camiones refrigerados especiales, call center y agente de ventas.

3.1.5 Actividades Claves: Proceso de importación (logística y transporte manteniendo la cadena fría), vender y comercializar, mediante una distribución y entrega oportuna del producto, canales de comunicación funcionales, marketing mix.

Adicionalmente, la relación con el proveedor Fridosa en Bolivia es sumamente importante, por lo que, se mantendrá una relación cercana mediante reuniones y comunicaciones semanales coordinando en todo momento el proceso de importación hasta el momento de la venta del producto y presentando informes de la aceptación de la carne por parte de los clientes y usuarios.

3.1.6 Recursos Claves: Capital, frigorífico tercerizado (almacenamiento), Logística (transporte refrigerado), carta de crédito para importación, hosting web, RRHH, teléfonos celulares.

3.1.7 Partners: El principal socio es la empresa Fridosa, frigorífico en Bolivia, dedicado a la comercialización y exportación de "Carne Brangus".

3.1.8 Fuente de Ingreso: Ventas diarias, semanales, mensuales con boletas o facturas a través de la página web, call center, tienda propia y/o agentes de ventas. La forma de recaudación y pago del producto podrá ser mediante transferencia electrónica, cheques, vales vistas o efectivo.

3.1.9 Estructura de Costos: i) Costo de operación; producto *ExWork* en planta faenadora de Bolivia, aranceles y logística internacional, almacenamiento en frigoríficos y flete interno nacional; ii) Gastos de operación: sueldos, hosting página web, arriendo de oficina, luz, agua y teléfono; y iii) Gastos de comercialización: publicidad en radios, web y redes sociales, revistas, asistencia a ferias gastronómicas y *merchandising*.

3.2 Descripción de la empresa

Quiénes somos

BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef); es una empresa importadora y comercializadora de carne *premium*, que fue fundada el año 2019 por dos alumnos de la Universidad de Chile, el tipo de carne en el que se especializa en Brangus, un tipo de res con una textura más blanda y jugosa, debido a que se obtiene de animales jóvenes (inferiores a 28 meses de edad), de excelente peso y criados especialmente para la producción de carne, de sabor insuperable, ya que posee un excelente "marmoleo", adecuada distribución de la grasa dentro de las fibras musculares. Este tipo de res es producto del cruce y el mejoramiento genético de las razas Angus (5/8) y Nelore (3/8). Brangus está considerada dentro las razas con mejor marmoleo junto a Wagyu, Angus, Shortorn y Devon.

Misión

BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef); es una empresa importadora y comercializar carne bovina refrigerada *premium* de la raza Brangus, alimentada con granos y forrajes seleccionados en los campos de Bolivia; que le permiten alcanzar la ternera, sabor, jugosidad, color y marmoleo para satisfacer las necesidades de las cadenas de restaurantes y distribuidores de carne Premium en Santiago de Chile.

Visión

Ser la empresa líder en Chile en la importación y comercialización de carnes *premium* en forma sustentable y cumpliendo con las exigencias de los clientes en términos de calidad del producto y confiabilidad de entrega.

3.2.1. Ventaja Competitiva

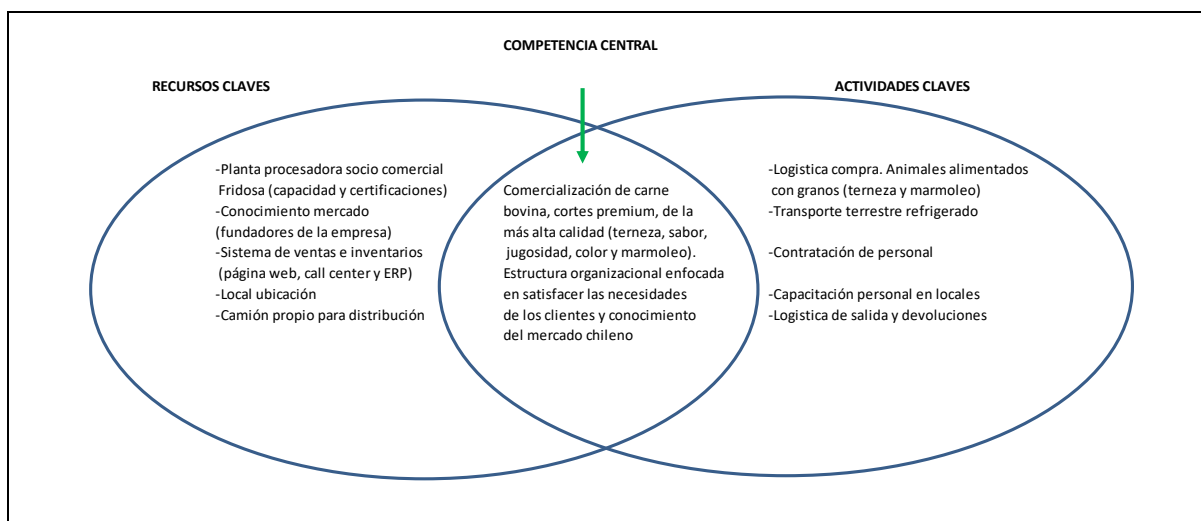
La ventaja competitiva es disponer de un producto de alta calidad. Alimentada con granos y forrajes seleccionados en los campos de Bolivia; que le permiten alcanzar la ternera, sabor, jugosidad, color y marmoleo para satisfacer las necesidades de las cadenas de restaurantes y distribuidores de carne Premium en Santiago de Chile. Esto se logra gracias al socio comercial y al conocimiento del mercado.

- Valiosa: Tener relación con los principales productores y frigoríficos de Bolivia. Se consigue la mejor carne de animales alimentados con granos que permiten obtener la calidad deseada.
- Rara: Conocer el mercado y cultura chilena. El fundador tiene 14 y 5 años con residencia en Chile y uno de ellos es original de Bolivia
- Difícil de Imitar (en función del tiempo): Habilidades que otras empresas no pueden desarrollar fácilmente. Dado que la competencia que importa de Brasil o Paraguay envían sus mejores cortes a otros mercados más atractivos.

De los antecedentes expuestos, del análisis realizado de la industria y la encuesta realizada, se puede concluir que existe una oportunidad para la comercialización de carne bovina refrigerada. Dado que la producción nacional no la puede abastecer y los restaurantes están dispuestos a abastecerse de otras fuentes (demanda insatisfecha).

Las actividades y recursos claves de la compañía se muestran a continuación

Figura 6, Identificación de competencia central



3.2.2. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva en la cual se basa este negocio es enfoque con diferenciación.

Es enfoque; se busca satisfacer al segmento socioeconómico ABC1 y C2 de las comunas de Santiago centro, Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea de la Región

Metropolitana, sobre todo con aquellos *chefs* que estén dispuestos a probar nuevos productos, ofreciendo así sabores variados y platos novedosos a sus clientes.

Diferenciación; dado que el producto son cortes Premium de ganado alimentado con granos, que permiten alcanzar la ternura, sabor, jugosidad, color y marmoleo para satisfacer las necesidades de las cadenas de restaurantes y distribuidores de carne Premium en Santiago de Chile.

En el cuadro siguiente, se realiza el análisis VRIO de la competencia central, que es el resultado de la combinación de recursos y actividades claves, del que se concluye que es una fuente de ventaja competitiva.

<u>Recurso/capacidad</u>	<u>V</u>	<u>R</u>	<u>I</u>	<u>O</u>
Producto que genera una experiencia inigualable, originado en un tipo de res especial único, con un sabor insuperable y una marca registrada “Brangus”.	Si	Si	Si	Si

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

La Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) prevé que el consumo mundial de carne continuará en ascenso hasta 2021 y que el mayor incremento se dará en países en desarrollo (como Chile), quienes serán responsables del crecimiento global. El mercado mundial de la carne vacuna se encuentra en pleno crecimiento y con demandas insatisfechas y precios al alza.

El aumento acelerado de la renta per cápita en países emergentes hará que el consumo de alimentos con mayor valor agregado aumente de forma importante, dos alimentos tendrán un consumo elevado: demanda de carne y consecuentemente un mayor volumen de granos para alimentar esos animales.

El consumo en Chile es consistente con lo señalado por la FAO, de acuerdo con el último boletín de carne bovina publicado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura (Odepa), la disponibilidad de carne aumentó considerablemente desde el año

2001, si ese año se consumía 70,5 kl de carne por cada habitante, esa cifra subió a 93 kl el año 2017.⁸

El problema, según este boletín, es que de esos 93 kl es prácticamente imposible que se produzca en el país, por lo tanto, el incremento se vio relacionado con la importación de carne de distintos países y con el incremento en la importación de 27 tipos de corte para ser exactos.

Adicionalmente, al crecimiento del consumo de carne, una característica importante del consumo en Chile, es que los consumidores en general prefieren carne magra o extra magra y dicen que están dispuestos a pagar mejores precios hasta un 50% más, por carnes, que tengan atributos de mayor calidad, esto es muy importante para que la cadena de la carne desarrolle tipos de carne de distintas calidades, como por ejemplo: el naciente mercado de las carnes “Premium” que están ofreciendo algunos supermercados: la carne de Aberdeen Angus, la carne de Wagyu, Pampa Verde, etc.⁹

Por lo señalado anteriormente, el estudio muestra una industria en crecimiento, lo que al mismo tiempo obliga a la empresa a pensar en una estrategia de crecimiento futuro, razón de esto es que se invertirá constantemente en mejora de procesos, infraestructura y volumen de importación, se estima una inversión los primeros 5 años de funcionamiento.

Esta estrategia buscará crecer en volumen, por lo tanto, el crecimiento en personal debe ser consistente, por lo que, incrementar la dotación de vendedores a un ritmo de un vendedor al año con un máximo de 2 vendedores.

Es importante señalar que la empresa tiene un mercado objetivo de 179 restaurantes de carne, por lo que, no se justifica tener una fuerza de venta más grande, es esperable que un vendedor logre reuniones mensuales con administradores y chef de restaurantes, con el modelo de crecimiento en agentes de venta expuesto y la tasa de visita a nuevos clientes, a fines del quinto año se deberían haber entrevistado con todos los del segmento objetivo (Ver anexo 12, segmentación de restaurantes).

⁸ Análisis del consumo de carne en Chile - (<https://bit.ly/2Qch8wq>).

⁹ Fuente: Datos y cifras de ODEPA y Asociación Chilena de Carne A.G.

Los agentes de venta pasaran por un curso de entrenamiento de 1 mes, donde conocerán no solo las propiedades, valores alimenticios y gastronómicos del producto, sino que aprenderán la forma en que es producido (es importante que conozcan muy bien la trazabilidad de la carne), para que puedan ofrecer el producto con absoluto conocimiento, siendo capaces de traspasar al cliente la mayor cantidad de información relevante para su uso y venta. Es importante destacar que la estrategia antes mencionada será apoyada año a año por una campaña de marketing dirigida al segmento objetivo de la empresa, la cual tendrá como objetivo posicionar la marca y al producto, ayudando así a alcanzar las metas del área de ventas, se detalla más sobre este punto en el “Plan de Marketing”.

También se considera que a largo plazo una estrategia de crecimiento geográfico, ampliar a partir del sexto año la distribución a las principales ciudades de Chile como Valparaíso, Concepción, La Serena y Antofagasta. Integración vertical hacia adelante en Santiago, a partir del sexto año evaluar contar con frigoríficos propios y camiones de reparto.

3.4 RSE y sustentabilidad

La empresa BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef), fue conformada con la nueva forma de hacer gestión y negocios, en la cual se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, principalmente, sin descuidar lo social y lo ambiental, considerando las expectativas de todos los participantes (internos y externos), demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

Es importante notar que la RSE requiere de una mirada amplia de la industria, donde lo importante no son solo las ventas y estabilidad de la empresa, sino también sus clientes, proveedores, trabajadores y el cuidado del medio ambiente (*shareholders*).

Para cumplir lo anterior es que la empresa ha fijado 6 valores internos que guiaran el funcionamiento de esta, estos son:

- Honestidad: La sinceridad y la verdad serán un sello distintivo de todas las relaciones.
- Vocación de servicio: Dar el mejor servicio a los clientes, buscando superar sus expectativas.
- Iniciativa: Aportar con nuevas ideas propias para mejorar los procesos y servicios.

- Compromiso con la comunidad: Sentir como propio lo que sucede en las comunidades y como contribuir al desarrollo de los agricultores y ganaderos.

Se incentivará que las comunidades agropecuarias cultiven granos que alimenten al ganado bovino, como cultivo alternativo a la hoja de coca. Esto permite ofrecer un precio más justo, contribuye. Para ello, se buscará el apoyo de instituciones como la Oficina de Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC), el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestas (INAF) y el Fondo Nacional de Desarrollo Alternativo (FONADAL).

- Compromiso con el medio ambiente: La empresa BNF Brangus es consciente que la industria cárnica afecta al medio ambiente y a los recursos hídricos, por eso se tomará en cuenta las recomendaciones de la FAO en su estudio "Problemas ambientales y opciones, La larga sombra del ganado -2019".

Para eso se propone promover el uso del estiércol para la obtención de biogás. Así se puede lograr un 50 por ciento de reducción de las emisiones en los climas templados para estiércoles que de otra manera se almacenarían de forma líquida y, por lo tanto, tendrían emisiones de metano relativamente altas.

Proponer que el estiércol no se almacene al aire libre, la temperatura a la que se almacena el estiércol puede afectar significativamente a la producción de metano.

La reducción del contenido de N del estiércol; a través de una alimentación más equilibrada, optimizando las proteínas o los aminoácidos, también puede contribuir a la disminución de las emisiones de N₂O originadas en los establos, durante el almacenaje y después de su aplicación en el suelo.

Con los puntos anteriores se reducirá la contaminación del agua del subsuelo y los ríos cercanos. Además, se propone utilizar sistema de irrigación con rociadores para los pastizales y sistemas de control de cantidad de agua por animal.

- Trabajo en equipo: Los resultados superiores son frutos de un esfuerzo mancomunado y en conjunto.
- Respeto: Mantener una actitud permanente de respeto con colegas, colaboradores, clientes y proveedores.

Para la importación se cumplirá con todas las exigencias sanitarias para internación de carnes de Bovino, detalladas en la Resolución 833 de Ministerio de Agricultura, Agrícola y Ganadero, acorde a la Ley 18755.

Finalmente, la empresa se compromete a cumplir a cabalidad la ley laboral y previsional, cumpliendo con todas las obligaciones que se indican en el marco legal del código del trabajo¹⁰, artículo n° 183-C¹¹, además de remunerar un sueldo ético y económico de acuerdo con el promedio de mercado según su cargo y responsabilidades.

Chile es el primer país en Sudamérica que pertenece a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) que busca aumentar la productividad, promover la inclusión social y fortalecer las instituciones y la gobernabilidad. Por tanto, serán pilares de la empresa y de su socio comercial Fridosa, asociar y promover la compra de ganado de agricultores a precios justos.

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Al inicio, en el primer año de funcionamiento la empresa concentrara sus esfuerzos de marketing en conseguir dos objetivos fundamentales:

- i) Posicionar la marca BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef).
- ii) El producto “Carne Brangus” en la mente del segmento objetivo, que en este caso serán los administradores y los *chefs* de los restaurantes que estén enfocados en satisfacer al segmento socioeconómico ABC1 y C2 de las comunas de Santiago centro, Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea de la Región Metropolitana, sobre todo con aquellos *chefs* que estén dispuestos a probar nuevos productos, ofreciendo así sabores variados y platos novedosos a sus clientes.

Para lograr lo señalado será importante que a través del marketing se pueda crear una experiencia inigualable en el consumo de la carne Brangus a través de diferenciar la textura y sabor, generando placer y satisfacción. Para ello será importante promocionar los cortes *premium* resaltando las características de cada uno. como, por ejemplo: sabor, textura,

¹⁰ <http://www.dt.gob.cl/tramites/1617/w3-article-100359.html>

¹¹ <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=207436>

preparación lo cual ayudará a los clientes y consumidores a disfrutar de mejor manera su consumo.

Los valores que se buscan asociar a la marca por medio de esta campaña de posicionamiento son: carne blanda y jugosa de sabor insuperable, de la mano de un producto sano que puede ayudar a entregar nuevos sabores y gran variedad a los platos, adicionalmente, se buscará posicionar al producto como alta calidad premium. Asimismo, señalar que los cortes premium de carne Brangus generará una imagen de calidad y sabor. Para esto se contará con la información básica de las características y aportes nutritivos de cada corte, tales como: cantidad de fibras muscular, marmolado de grasa, suavidad, jugosidad y tipo de preparación, para que cada corte pueda generar esta experiencia.

El primer objetivo del plan de marketing ayudará a potenciar el segundo objetivo que es captar a clientes, aquí la clave será mostrar el producto de una forma atractiva, simplificándoles el proceso de búsqueda de la empresa para finalmente poder comprar si lo desean.

El objetivo de la campaña de marketing será que al cabo del primer año de funcionamiento el 40% de los chefs del segmento objetivo conozca la marca y el producto, objetivo que será medido por medio de una investigación de mercado, cuya empresa será licitada a final del primer año para estos fines.

Por otro lado, el segundo objetivo de la campaña de marketing será alcanzar una meta equivalente al 10% de las ventas finales del primer periodo de funcionamiento (Anexo 9, cuadro resumen objetivos de Marketing).

Para cuantificar el impacto del plan de marketing:

- Lograr que en los primeros 12 meses la marca cause un interés en ser conocida, por los restaurantes a los que se quiere llegar.
- Obtener un aumento de 10 clientes el primer año y así generar un incremento en ventas de CLP 897 mil por cliente.
- Obtener un aumento de 12 clientes el segundo año, con el mismo nivel de ventas por cliente.
- Obtener una alta puntuación de satisfacción Calidad/Precio, el cual será medido a través de encuestas realizadas por internet mensualmente (Las encuestas serán realizadas a través del sitio web del local donde para realizarla se tendrá que digitar un código único el cual se otorgará en cada boleta).

- Lograr un promedio mensual de 10 visitas en página web.
- Aumento en ventas de un 100% anual.

Los indicadores para considerar serán los siguientes:

- Número de ventas mensual originado en marketing (1 cliente por mes)
- Cantidad de Tn vendidas mensualmente (Tn 100 por cliente)
- Indicador (ratio) = $\% \text{ incremento ventas} / \% \text{ incremento publicidad}$ ($>0,8$)
- Obtener una puntuación promedio mayor a 5/7 de satisfacción Calidad/Precio, el cual será medido a través de encuestas realizadas por la página web.

4.2 Estrategia de segmentación

El plan de marketing de BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef), consistirá en 2 estrategias de segmentación:

4.2.1 Macro segmentación

Dentro esta segmentación se puede señalar que la estrategia estará enfocada en:

- Geográfica
- Demográfica
- Psicográfica

Para ello, estará enfocado en administradores y chefs que se desempeñen en las comunas de Santiago centro, Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea de la Región Metropolitana y cuyos restaurantes busquen satisfacer las necesidades de clientes del grupo socioeconómico más altos ABC1 y C2.

Dentro de la investigación de mercado los administradores entrevistados mencionaron que la innovación es hoy un pilar importante en el mercado de los restaurantes, por ejemplo: 10 años atrás, el corte de entraña no era parte de la carta de ningún restaurante de carnes a la parrilla y hoy es uno de los platos más apetecidos.

Por lo tanto, se puede concluir que los esfuerzos realizados en marketing irán a un segmento de administradores y chefs, ubicados en las comunas mencionadas, cuyos restaurantes sean innovadores en sus platos y que atiendan a un grupo socioeconómico ABC1 y C2.

4.2.2 Micro segmentación

Entre los distintos tipos de clientes, identificados en el estudio de mercado, se encuentran supermercados a nivel nacional, supermercados por regiones, carnicerías, restaurantes, friales, familias e individuos.

El proyecto busca ingresar a trabajar con clientes de restaurantes de carnes a la parrilla y situarse en ese nicho de mercado.

4.3 Estrategia de producto / servicio

El producto que importará y comercializará la empresa, “BNF Carne Brangus”, no se produce actualmente en Chile y la importación y comercialización es escasa, por lo que, la estrategia de producto tiene que ser capaz de no solo describir el producto, sino de mostrarlo y entregar muestras a los potenciales clientes. En las entrevistas en profundidad, los administradores recomendaron realizar degustaciones en los restaurantes con los usuarios (comensales).

La venta de la “Carne Brangus” se realizará en cortes premium sellados al vacío y entregados en cajas de cartón, con la distribución de una reseña histórica del producto, puesto que, es importante que los clientes y usuarios conozcan y entiendan el origen del mismo, es imperioso promocionar que la raza Brangus tiene origen en las siguientes conjunciones: La opinión pública mundial califica a los animales de la raza Angus (escocesa) como la carne más exquisita, mientras que a la Braham (estadounidense) como ideal para engorde. Intentando conjugar estas dos características, los ganaderos lograron, en 1912¹², crear una nueva raza: la Brangus, un animal para carne que conserva las características del Angus, como la alta calidad de la carne y el engorde rápido, mientras que de la Brahman se consiguió la adaptación

¹² www.redbrangus.org, de la International Red Brangus Breeders Association.
www.int-brangus.org, de la International Brangus Breeders Association
www.brangus.org.ar, de la Asociación Argentina de Brangus
www.brangusworld.com, la Asociación Mundial de criadores de Brangus
www.americanredbrangus.com
www.lacavadelbrangus.com

a las altas temperaturas (climas tropicales), a la humedad, a los parásitos internos y externos y, además, la rusticidad.

El resultado de esta mezcla es la obtención de un carne más blanda y jugosa, debido a que se obtiene de animales jóvenes (inferiores a 28 meses de edad), de excelente peso y criados especialmente para la producción de carne y de sabor insuperable, ya que posee un excelente “marmoleo” adecuada distribución de la grasa dentro las fibras musculares y la extinción de los nervios existentes entre la carne y la grasa.

4.4 Estrategia de precio

De acuerdo con datos y cifras de ODEPA y Asociación Chilena de Carne A.G., el precio por tonelada de carne importada es la siguiente:

Gráfico 3, Precio por tonelada de carne importada

<u>País</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>Participación</u>	<u>Precio</u>
	<u>Tn</u>	<u>Tn</u>		<u>US\$ x Tn</u>
Brasil	42.776	82.522	50%	4.427
Paraguay	70.153	49.350	30%	4.907
Argentina	20.920	24.573	15%	5.899
EE.UU.	6.573	5.619	3%	7.609
Uruguay	3.888	3.222	2%	
Canadá	298	300	0%	
TOTAL	144.608	165.586		

Fuente: ODEPA y Asociación Chilena de Carne A.G

Por lo tanto, el precio más barato por kilo puesto en Chile es el de Brasil a \$3.055 pesos chilenos y el más caro es el estadounidense a \$ 5.250 pesos chilenos y tal como se explica en el inciso 2.2 de competidores, el precio de carne premium oscila entre CLP 8 mil y CLP 19 mil, siendo la carne Wagyu la más costosa.

Dada la información anteriormente presentada, la empresa ha decidido fijar un precio de \$8.970 por kilo de “Carne Brangus”, posicionándose en la escala más baja de precios premium, obteniendo un margen bruto cercano al 60 %.

La estrategia de precio, basada en la diferenciación del producto, espera posicionarlo como un producto premium, de buen sabor y un gran aporte gastronómico. La empresa está en

conocimiento que, si ingresa un nuevo competidor, deberá analizar su estrategia de precio, aunque espera, por medio de su estrategia y competencias centrales, desarrollar un nivel de servicio que le permita diferenciarse efectivamente de su competencia a ojos de su cliente. Cabe notar que la empresa no desea enfocar su estrategia de precios en liderazgo en costos. BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef) busca diferenciarse de sus sustitutos, ya que el producto que se quiere vender a los clientes es un producto premium de alta calidad y de mejores cualidades gastronómicas que la carne actualmente comercializada en Chile, apoyado de una estrategia de servicio de primer nivel que apunte a una satisfacción total por parte de los clientes.

4.5 Estrategia de distribución

Para la estrategia de distribución la empresa tiene pensado canalizar sus ventas de dos formas:

i) La primera alternativa de distribución de los productos, que sean solicitados o vendido por medio de un agente de venta, *call center* o página web, serán entregados mediante una camioneta directo al restaurante o al lugar de despacho indicado por el cliente, dicha camioneta será manejada por dos personas, un chofer y un ayudante, que será el encargado de bajar y entregar los productos.

El producto será distribuido en distintos cortes y sellados al vacío, los cuales se detallan en la Anexo 10. Todos los cortes serán envasados en cajas de cartón reciclable, buscando en el despacho generar mayor eficiencia.

Para esta alternativa de distribución la empresa ha decidido adquirir para el despacho dos camionetas Peugeot Boxer, ya que esta camioneta tiene una capacidad máxima de 1.440 kilos de carga.

ii) La segunda opción será a través de entrega directa en el local ubicado en el mismo frigorífico, el que constará con una persona encargada para entregar los productos solicitados en forma presencial a los clientes que decidan ir a comprar, para ello se requerirá de personal calificado, que registrará en un sistema el pedido en el momento y entregará de forma directa el producto solicitado por el cliente.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

La estrategia de comunicación y ventas de la empresa Bolivian Natural Beef será de forma multicanal, centrándose en 5 canales, estos son:

1. **Página web:** estará dispuesta para todos los cliente, usuario o personas naturales que deseen revisar la información asociada a la empresa, las granjas y frigoríficos de producción de Carne Brangus, los estándares de calidad y manejo del producto, el organigrama interno y toda la historia de la empresa, también se podrá visualizar un recuadro para poder cotizar pedidos del producto con su respectiva fecha y hora de entrega al cliente, junto con una sección de compra online, la cual será derivada al centro de distribución donde se incluirá la dirección de despacho en el recorrido que realizara el camión de entregas.
2. **Agentes de ventas:** el primer año la empresa contará con 1 agente de ventas desde el inicio, a contar del segundo año se tendrá una dotación de 2 agentes de venta, los cuales estarán día a día entregando toda la información a los clientes actuales y potenciales del producto, mediante reuniones comerciales, emails o llamando directo al cliente. Se estima que cada agente de ventas pueda tener en promedio 30 reuniones mensuales, también contara con un brochure que detalle las cualidades del producto y recetas a modo de ejemplo, además de entregar muestras gratis de ser necesario a los clientes potenciales de la empresa, de la investigación de mercado realizada se destacó este último punto como positivo por los chefs.
3. **Call Center de atención al cliente y tienda propia:** la empresa contará con una persona dedicada a recibir llamadas de los clientes o atender a aquellos que asistan directo a la tienda ubicada en la oficina central, el objetivo será entregar información asociada a consultas, información del uso de la página web, cotizar e indicar tiempos de entrega del producto en caso de compra.
4. **Eventos gastronómicos y culinarios:** este punto es de gran importancia en la estrategia comunicacional de la empresa, debido a que en estos eventos se reúnen gran parte de los chefs más relevantes y renombrados a nivel nacional, permitiendo que BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef) se relacione de forma directa con ellos, entregando información relevante y muestras del producto, contando sobre los beneficios y formas de preparación de la carne, generando así un espacio para que los chef o participantes del mundo de la cocina puedan conocer el producto y eventualmente transformarse en nuevos clientes y usuarios de la empresa.

5. Alianzas estratégicas con escuelas e institutos de cocina: profesores o chefs enseñan los diversos tipos de cocina gastronómica que existen, además de cómo cocinar una gran variedad de productos. Es acá donde la empresa quiere ingresar para entregar su producto y posicionar la Carne Brangus, de esta forma se transformará en un producto conocido por los chefs, aumentando así su uso. También es importante desarrollar estas alianzas debido a que la gran mayoría de los profesores tiene sus propios restaurantes, lo que ayuda a generar una presencia continua con ellos y generar un vínculo de calidad y servicio, lo que provocará que en un corto a mediano plazo ellos empiecen a usar este producto para sus propias preparaciones en sus restaurantes. Los institutos de cocina a los cuales la empresa desea llegar son:

- a. Instituto Internacional de Artes Culinarias “Culinary”
- b. Escuela Culinaria Francesa “Ecole”
- c. Instituto Profesional Duoc UC (Escuela de Cocina)
- d. Instituto Profesional Inacap (Escuela de Cocina)

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de la demanda y crecimiento anual que proyecta la empresa se basa principalmente en dos factores: i) nivel macroeconómico; y ii) nivel microeconómico.

A nivel macroeconómico, se obtuvo información del Banco Central de Chile, que señala que el PIB de Chile crece en promedio a un 1.93%¹³, información de los tres últimos años, lo que deja en evidencia un crecimiento constante, indicando además que la producción de bienes y servicios esta activa y con proyecciones de crecimiento futuro entre el 3% y 4%.

A nivel microeconómico, se analizó información principalmente en dos variables: i) crecimiento del consumo per cápita de carne en Chile, que en los últimos 15 años ha pasado de 70,5 kg a 93 kg por habitante y en el caso del ganado vacuno pasó de 19,9 Kg el 2012 a 26,7 Kg para el 2018, este crecimiento constante se debe a: la estabilidad económica y al aumento en la capacidad de compra, relacionada con el incremento del ingreso de la población; y a los mejores precios y promociones de carne importada, es así que, por la alta elasticidad en el ingreso y el precio de la carne, se espera que el volumen del mercado interno continúe en

¹³ Datos estadísticos del Banco Central de Chile

aumento; y ii) incremento de restaurantes en Chile¹⁴, donde se obtuvo que el crecimiento de nuevos restaurantes constituidos durante los años 2016 y 2017 fue de 230, adicionalmente, se pudo obtener que el crecimiento en ventas anuales, de este mismo grupo paso de MM\$ 1.448 en el 2014 a MM\$ 1.573 en el año 2016 lo que representa un 8.63% más que el periodo anterior. De la información obtenida en los estudios de mercado y la entregada por SII, se determinó que el total de restaurantes de la región Metropolitana que buscan satisfacer al GSE ABC1 y C2 es de 3.273, de los cuales 179 corresponden al mercado objetivo, en las cinco comunas mencionadas anteriormente.

De las investigaciones de mercado y entrevistas en profundidad con los administradores de restaurantes, se pudo obtener la siguiente información:

- 35% compra carne chilena y 65% importado,
- 86% se abastece de los frigoríficos y sólo el 12% de manera directa,
- 46% indicó que algunas veces obtiene carne de calidad tal como lo requieren,
- 42% de la carne *premium* que compran es chilena, 35% EE.UU. y 23% Argentina,
- 85% indica que el mercado tiene una demanda insatisfecha,
- 43% de los entrevistados valora la calidad, 33% precio y 23% certificaciones,
- 31% del corte más demandado es lomo vetado, 26% entraña, 24% lomo liso y 18% asado de tira,
- 100% indica que compraría de un nuevo proveedor,
- 62% indica que sí compraría carne de origen boliviano, siempre que sea de calidad y a un buen precio,
- Ninguno de los entrevistados tiene contratos a largo plazo, es decir, tienen la libertad de abastecerse de otros proveedores,
- Presentación de preferencia es envase al vacío mayor a 10 kl y pedidos de 3,7 veces/semana.

Para el primer año de funcionamiento, se considera que en los 2 primeros meses no se generará ventas, debido a que la empresa necesita un mes para comenzar a funcionar e importar las primeras toneladas; durante el segundo mes se espera entregar muestras a

¹⁴ Corporación sociedad de Fomento Fabril SOFOFA y Servicio de Impuestos Internos SII

distintos restaurantes para que puedan degustar, junto a los usuarios (comensales) la carne Brangus; el tercer mes de funcionamiento se realizarán las primeras ventas, a través de un agente de ventas que será contratado, este tendrá dos objetivos claros:

- i) Obtención de nuevos clientes;
- ii) Incremento en el volumen de ventas (toneladas y/o kilos).

La obtención de nuevos clientes, se espera 1 cliente por mes, totalizando 10 restaurantes en un año y 12 clientes el segundo año.

El incremento en volumen, se espera la venta de 100 kl por mes por cliente, totalizando Tn 8 primer año y Tn 30 el segundo año.

Producto de los esfuerzos de marketing se espera que el ingreso de nuevos clientes provenientes de otros medios de contacto ya sea de la página web, eventos y mesa atención clientes, se estiman en 6 nuevos clientes en el primer año y otros 6 el segundo año. A partir del tercer año, no se incluirán más clientes por esta vía, puesto que el enfoque será incursionar en la venta en supermercados.

Por lo tanto, para el primer año de funcionamiento la empresa estima una cartera de clientes de 16 restaurantes.

Para el segundo año de funcionamiento la empresa tiene planeado incorporar un segundo agente de ventas al staff, con el objetivo de crecer el 100% en la cartera de clientes 33 restaurantes y 2 veces en el volumen de ventas, el objetivo es alcanzar la venta de 29.500 kl de carne Brangus.

Los siguientes tres años, la empresa tiene el objetivo de mantener el número de clientes e incrementar el volumen de ventas a 53.100 kl anual, e incursionar en cadenas de supermercados en las comunas seleccionadas con 5 Tn año (5.000 kl) adicional, por lo tanto, el objetivo es alcanzar un volumen de 58 Tn (58.100 kl).

A continuación; se muestra la tabla 2 con el resumen de ventas de los próximos 5 años:

La proyección de demanda y proyecciones de ventas son prudentes tomando en cuenta las toneladas producidas en el país de origen y con las proyecciones de crecimiento en el consumo de carne en Chile.

A continuación; en la tabla 3, resumen de la evolución de ventas mensual del primer año originadas por marketing.

Tabla 2, Venta comercial año 1

VENTA COMERCIAL												
	<u>ene-20</u>	<u>feb-20</u>	<u>mar-20</u>	<u>abr-20</u>	<u>may-20</u>	<u>jun-20</u>	<u>jul-20</u>	<u>ago-20</u>	<u>sep-20</u>	<u>oct-20</u>	<u>nov-20</u>	<u>dic-20</u>
Clientes	-	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
KI	-	-	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1.000
Precio	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804
Total ingreso mensual	-	-	780.390	1.560.780	2.341.170	3.121.560	3.901.950	4.682.340	5.462.730	6.243.120	7.023.510	7.803.900
Total ingreso acumulado	-	-	780.390	2.341.170	4.682.340	7.803.900	11.705.850	16.388.190	21.850.920	28.094.040	35.117.550	42.921.450

Fuente: Elaboración propia

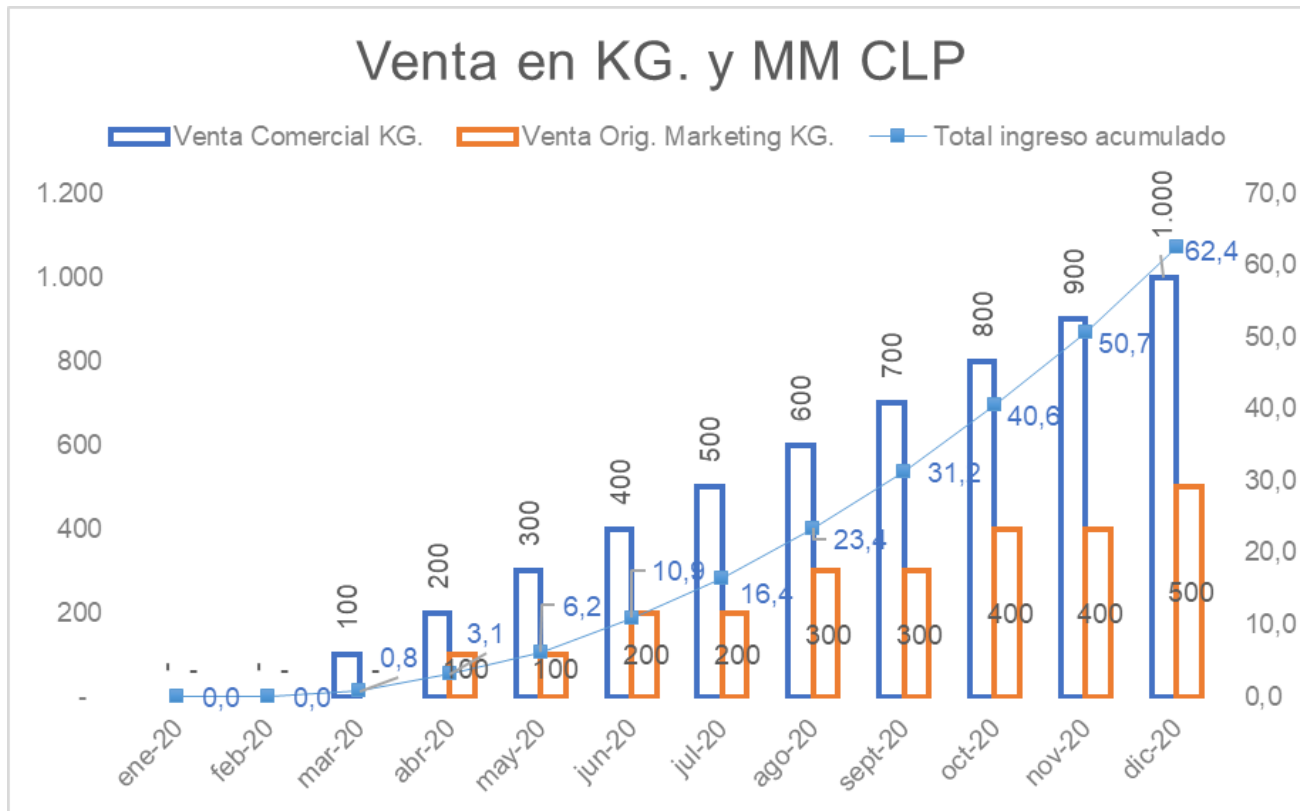
Ventas de originadas en marketing del primer año:

Tabla 3, Venta originada por marketing año 1

VENTA ORIGINADA EN MARKETING												
	<u>ene-20</u>	<u>feb-20</u>	<u>mar-20</u>	<u>abr-20</u>	<u>may-20</u>	<u>jun-20</u>	<u>jul-20</u>	<u>ago-20</u>	<u>sep-20</u>	<u>oct-20</u>	<u>nov-20</u>	<u>dic-20</u>
Clientes	-	-	-	1	1	2	2	3	3	4	4	5
KI	-	-	-	100	100	200	200	300	300	400	400	500
Precio	-	-	-	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804	7.804
Total ingreso mensual	-	-	-	780.390	780.390	1.560.780	1.560.780	2.341.170	2.341.170	3.121.560	3.121.560	3.901.950
Total ingreso acumulado	-	-	-	780.390	1.560.780	3.121.560	4.682.340	7.023.510	9.364.680	12.486.240	15.607.800	19.509.750

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4, Evolución de las ventas



Fuente: Elaboración propia

A continuación; se muestra la tabla resumen de proyección de ventas de los próximos 5 años:

Tabla 4, Proyección de demanda y ventas

	2020	2021	2022	2023	2024
Clientes	15	33	33	33	33
Kl x cliente	100	100	100	100	100
Total Kl - restaurantes	8.000	29.500	53.100	53.200	53.200
Total Kl - supermercados	-	-	5.000	5.000	5.000
Total en Tn	8	30	58	58	58
Precio de venta por kl	7.804	8.038	8.279	8.528	8.783
Costo por kl	3.150	3.245	3.342	3.442	3.546
Total ingreso CLP	62.431.200	237.121.502	439.623.264	453.664.715	467.274.656

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef) tiene planeado desarrollar un plan de marketing constante, sobre todo durante el primer año, muy importante para la empresa, donde enfocará sus esfuerzos en una campaña digital y de visita presencial con los clientes, ya que de esta forma será capaz de generar una segmentación más eficiente que utilizando medios de comunicación de marketing tradicionales, como por ejemplo: off line revistas, vía pública y radio, los cuales se decidieron dejar afuera, debido a que no es el objetivo generar alcance, sino más bien posicionarse en un grupo específico de clientes.

Gráfico 5, Cronograma de marketing

Bolivian Natural Beef	AÑO "0"						AÑO "1"- "3"												
	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 13	M 14	M 15	M 16	M 17	M 18	M 19	M 20	M 21	M 22	M 23	M 24
Ferias de asado																			
Sitio Web																			
Redes sociales																			
Visita presencial																			
Degustaciones																			

Fuente: Elaboración propia

La empresa desea tener un plan con una inversión anual de CLP 55 millones, (CLP 4,5 millones mensual), es por esto que, se ha decidido contratar, como agencia de medios, que diseñe la página web y asesore al proyecto en el tema, las redes sociales serán administradas por el gerente de Operaciones, las visitas presenciales estarán a cargo de los gerentes y de los vendedores que serán contratados y finalmente las degustaciones se realizarán en los restaurantes que se visiten con los chef o parrilleros. El presupuesto de lo señalado es el siguiente:

- Página web CLP 500.000
- Sueldo vendedores CLP 800 mil cada uno
- 10 KG. por visita a cliente, con una inversión de CLP 87.900

5. Plan de Operaciones

El análisis detallado se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios. Sin embargo, es importante señalar de forma resumida que BNF Carnes Brangus (Bolivian Natural Beef), tiene dos pilares importantes que permitirán iniciar sus operaciones en el mercado chileno. Por un lado, el socio comercial y proveedor Fridosa (Frigorífico del Oriente SA) que tiene operaciones en Bolivia, cuenta con certificaciones HACCAH y ISO 22000 que garantiza la buena gestión de seguridad alimentaria.

- Etapa I Operaciones (año 0 al año 2): Se creará de la empresa, se obtendrá los certificados y permisos de importación, pasará de 2 a 6 empleados en esta etapa. La compra se realizará en incoterm DDP frigorífico en Santiago, en este periodo se subcontratará el frigorífico, Asimismo, se contará con camión refrigerado de despacho propio de una capacidad de 1 Tn de carga, la venta principal será vía telefónica y por página web, se contará con una gente de ventas, que visitará a los principales restaurantes.
- Etapa II Operaciones (año 3 al año 5): Consolidación en cadenas de restaurantes y se aplicará una estrategia de crecimiento tipo “desarrollo de nuevos mercado”. La empresa pasará de 6 a 8 empleados en esta etapa, se arrendará una propiedad de 450 m2 usada, se construirá una cámara frigorífica con deshumidificador para manejar de -3°C a 6°C. un costo de 40 MM CLP, dos camiones refrigerado de despacho propio de una capacidad de 1 Tn. La venta principal será vía telefónica y por página web. Se contará con una

community manager. Se establecerá un pequeño BSC (*Balanced Scorecard*) mediante el software B Sale, con indicadores que nos permitan garantizar calidad, confiabilidad y flexibilidad

- Etapa III Operaciones (año 6 en adelante): En esta etapa se considera que se estará consolidado en las cadenas de restaurantes y supermercados en la Región Metropolitana. Se aplicará crecimiento geográfico, para ingresar en otras regiones como Valparaíso y Coquimbo.

Para cada una de las 3 etapas de operaciones la empresa ha definido la cantidad de personal requerida para iniciar, consolidarse y ampliar operaciones. El volumen de carne anual pasará de 8 a 58 Tn anual, para ello requerirá de 4 a 10 personas en el lapso de 5 años.

Los cargos estratégicos son: Gerente de marketing y finanzas, Gerente de administración y operaciones, agente de ventas y persona encargada del *call center*, que a la vez será el *community manager*.

6. Equipo del proyecto

El análisis detallado se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios. Sin embargo, es importante señalar de forma resumida que el equipo gestor de BNF Carnes Brangus (*Bolivian Natural Beef*) está conformado por sus dos socios directores, por un lado, Armando García Villegas quien ha dedicado parte importante de su tiempo en conocer y gestionar la importación de carne brangus, por lo que, su participación como gerente de administración y finanzas es fundamental. Por el otro lado, Víctor Andrade con amplia experiencia en el área de operaciones, ambos profesionales con varios años de experiencia laboral, asumiendo jefaturas y gerencias en áreas como; finanzas, contabilidad y operaciones, conocimiento que les permitirá poder abordar el desarrollo de esa empresa de manera íntegra, con la experiencia necesario cumplir a cabalidad con todo lo requerido para llevar a cabo el proyecto de manera exitosa.

La estructura organizacional de BNF Carnes Brangus será de tipo funcional, ya que esta permite aumentar la productividad y eficiencia de cada parte del equipo, permitiendo que cada trabajador o funcionario pueda concentrarse en su función específica, en el diagrama a continuación se detalla la estructura de la empresa (Tabla 16).

La empresa otorgará a sus empleados incentivos, beneficios y compensaciones de acuerdo con sus funciones y responsabilidades, esto quiere decir que existirán comisiones variables por ventas asociadas a los vendedores de la empresa, pero también existirán incentivos y beneficios para los demás trabajadores con contrato indefinido de acuerdo con las normativas legales vigentes.

7. Plan Financiero

El análisis detallado se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios. Sin embargo, se realizó una investigación de los precios de venta de carne premium de los importadores, frigoríficos y venta mayorista (friales) y de acuerdo con estrategia de precios descrita en el capítulo IV de este informe, se puede apreciar que el costo por kilo es CLP 3.621, cual se utilizó como base para determinar e investigar el precio de los cortes premium en el mercado chileno, obteniendo un precio promedio de venta de mercado de CLP 8.970 pesos chilenos por KI.

De acuerdo con la proyección de ventas futuras hasta el año 2024 y el precio de ventas fijado para el primer año es de CLP 62 millones y reajustado año a año según IPC, se alcanzan las ventas anuales de CLP 467 millones el último año.

Para la implementación del proyecto, se requiere una inversión inicial de CLP 54,4 millones, financiada 100% por el aporte de los socios.

La determinación del capital de trabajo se obtuvo considerando la necesidad de cubrir el máximo de déficit operacional que refleja el máximo negativo o ganancia del proyecto en un período de tiempo determinado. Para el primer año de funcionamiento la empresa espera tener un déficit operacional equivalente a CLP 34,6 millones de pesos, capital que deberá ser solicitado a los inversionistas. La empresa contará con flujo positivos a partir del segundo año.

La proyección del estado de resultados muestra el primer año una pérdida de CLP 44 millones y para los próximos 4 años utilidades positivas. A partir del segundo año se genera un Ebitda positivo, por lo que el excedente de caja se invertida en fondos mutuos a una tasa promedio del 2% generando ingresos financieros.

Para el cálculo de la tasa de descuento de los flujos futuros de la empresa, se utilizó el método CAPM, obteniendo una tasa de descuento de $Tp = 13,15\%$.

La evaluación financiera del proyecto muestra que el proyecto es rentable ya que se obtiene un VAN positivo de CLP 231 millones y una tasa interna de retorno TIR de 53,6% y un período

estimado de recuperación del capital de 2,5 años. Se puede concluir que para ambos casos el proyecto resulta atractivo, ya que presenta un VAN positivo y la TIR es mayor que la tasa de exigencia por los inversionistas que es de 13,15%.

El valor residual del proyecto se determinó incluyendo al quinto año el valor presente de los flujos futuros, calculado como un flujo de perpetuidad constante. Este considera una tasa de descuento $Tp = 14,53\%$ y se obtuvo un valor residual de CLP 748 millones. Por otra parte, la evaluación financiera para este escenario, continuidad infinita, consideró el flujo de caja que se muestra en la tabla siguiente y arrojó como resultado un VAN de CLP 605 millones, una TIR= 74,4% y un periodo de recuperación del capital de 2,5 años.

Las razones de rentabilidad ROE y ROA muestran valores favorables para el proyecto, pero decaen en el tiempo. Esto se produce porque a partir del tercer año se alcanza la máxima capacidad de ventas estimada y el patrimonio se fortalece con los resultados acumulados, esto debido a que no se estima distribución de utilidades a los accionistas.

El indicador Ebitda/ventas señala que la factibilidad del proyecto depende en gran medida en la eficiencia en las ventas. Por último, la razón de circulante indica que no existirán problemas de liquidez, lo que se debe principalmente a que el producto se vende a 30 días plazo.

8. Riesgos críticos

El análisis detallado se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios. Sin embargo, el plan de negocios de BNF Carnes Brangus, presenta los siguientes riesgos en su implementación y puesta en marcha, ligados a ámbitos legales, políticos, operacionales, financieros, técnicos y de estrategia.

Riesgos internos: i) Que la cadena de frío se rompa entre los frigoríficos y vehículos; ii) Pérdida de clientes por reclamos y malas experiencias; iii) Problemas en el control de calidad de la carne; y iv) Falta de liquidez.

Riesgos externos: i) Cumplimiento de las normas fitosanitarias; ii) Ingreso de nuevos competidores; y iii) Desabastecimiento

Para la mitigación de estos riesgos se implementarán controles preventivos y detectivos con el fin de cumplir las exigencias de los clientes, requerimientos del ente regulador y calidad del producto. Adicionalmente, los gerentes a cargo estarán constantemente en contacto con los clientes, revisando la calidad de los productos.

Adicionalmente, presentamos los Planes de acción del análisis PESTEL:

- El involucramiento de los gobiernos de Chile y Bolivia es fundamental en la solución o en la mitigación de los riesgos identificados.
- Comprobar en Santa Cruz de la Sierra la inversión por parte de los ganaderos en la infraestructura que se debe tener para la trazabilidad del ganado.
 - Apoyarnos de instituciones como la OMS, OCDE y los ministerios de Comercio Exterior de los países.

Cada uno de estos puntos tienen su Plan de Acción y Plan de Marketing perfectamente detallados en el Plan de Negocios Parte I.

9. Propuesta inversionista

El análisis detallado se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios. Sin embargo, la estrategia de financiamiento del proyecto será la emisión de 89.130 acciones ordinarias valorizadas a CLP 1.000 cada una, para obtener un monto de CLP 89 millones, destinado a cubrir el inicio de sus operaciones.

Los inversionistas tendrán acceso a 44.476 acciones ordinarias (49,9%) equivalente a CLP 44,4 millones, que reportarán utilidades en la medida que las operaciones de la empresa se ejecuten de acuerdo con lo planificado y las condiciones del mercado se mantengan estables.

La tasa de retorno será mayor a la que otros negocios o entidades financieras podrían entregar, sustentado por los resultados obtenidos en la proyección de sus flujos, los cuales reportan un VAN 231 millones una tasa interna de retorno del 53,6%. Los dividendos a los accionistas se pagarán al final del periodo de evaluación del proyecto.

10. Conclusiones

El producto que busca ofrecer la empresa “BNF Carnes brangus” actualmente no se comercializa en Chile, el tipo de carne importada será Brangus, un tipo de res con una textura más blanda y jugosa, debido a que se obtiene de animales jóvenes (inferiores a 28 meses de edad), de excelente peso y criados especialmente para la producción de carne, de sabor insuperable, ya que posee un excelente "marmoleo", adecuada distribución de la grasa dentro de las fibras musculares.

La empresa desea enfocar sus esfuerzos en restaurantes enfocados en un segmento socioeconómico ABC1 y C2 de la región Metropolitana, el cual se estima en 179 restaurantes especializados en carne a la parrilla, los que presentan un consumo per cápita mensual promedio de 26,7 kilos, según la investigación de mercado realizada.

La clave del éxito del proyecto es el dar cumplimiento a los volúmenes solicitados y satisfacer la demanda de los clientes y a su vez proporcionar siempre carne de calidad premium que sea reconocida por los clientes y usuarios.

Por otro lado, la compañía estimó que para llevar a cabo el proyecto se requiere una inversión inicial de CLP 89 millones de pesos, los cuales serán aportados el 50,1% por 2 socios los cuales tendrán participaciones relativas a su aporte de capital y 49,9% por inversionistas. La inversión inicial será utilizada para compra y adquisición de activos fijos y maquinaria y como capital de trabajo para solventar los primeros años de funcionamiento.

Finalmente se puede destacar que el proyecto estudiado presenta un valor actual neto de CLP 231 millones y una TIR de 53,6%, esto con un análisis de valor residual, es decir suponiendo que la empresa opera a perpetuidad, en un segundo análisis, donde se supone que al décimo año la empresa finaliza sus operaciones y se liquidan los activos, se obtuvo un VAN de 605 millones y una TIR 74,4%%, demostrando con esto que el proyecto es rentable para los inversionistas.

11. ANEXOS

Anexo 1, Estudio de mercado de carne bovina y análisis del nicho de mercado

PASO 1		PASO 2					
DATOS CENSO 2017		IMPORTACION DE CARNE EN CHILE - COSTO					
	N°	País	2017	2018	Precio	Valor	
			Tn	Tn	US\$ x Tn	P x Q	
Población Censo 2017	18.419.192	Brasil	42.776	82.522	49,8%	4.427	365.324.894
Hombre y mujeres entre 0 -15 años	(3.941.419)	Paraguay	70.153	49.350	29,8%	4.907	242.160.450
Hombre y mujeres entre 75 -100 años	(489.110)	Argentina	20.920	24.573	14,8%	5.899	144.956.127
Total universo que consume carne	13.988.663	EE.UU.	6.573	5.619	3,4%	7.609	42.754.971
<i>Datos: Instituto Nacional de Estadística - Censo 2017</i>		Uruguay	3.888	3.222	1,9%	5.899	19.006.578
CONSUMO DE CARNE EN CHILE PERCAPITA		Canada	298	300	0,2%	7.609	2.282.700
Consumo per cápita KI	26,70	Total importación Chile	144.608	165.586		5.500	1.143.512.162
Consumo per cápita TN	0,027	Total consumo Chile		373.497			
Población Censo 2017	13.988.663	Total mercado en US\$					1.959.997.882
Total consumo TN año	373.497	Total consumo en KI					373.497.302
		Total precio promedio por KI en US\$					5,2
		Total precio promedio por KI en CLP (Bruto)					3.621
		Total precio promedio por KI en CLP (Neto)					3.150
PASO 3		PASO 4					
CARNE PREMIUM		ESTUDIO DE MERCADO PREMIUM					
País	2018		KI	% de carne	Total		
	Tn			Premium			
Argentina	24.573	Novillo 28 semanas	545	31%	168,950		
EE.UU.	5.619	Novillo 28 semanas	455	26%	117,757		
Uruguay	3.222	Total carne premium por KI	1.000		286,707		
Chile 20% de premium (*)	41.582	Total carne premium por res (Novillo) Tn			0,287		
Total carne premium en Tn	74.996	Total carne premium en Tn			74.996		
<i>(*) Carne premium producida en Chile</i>		Total cantidad de carne premium en Tn en Chile			21.502		
		<i>Datos: Colegio veterinario de Chile - cortes steak 31%, cortes en trozo 31% y carne molida y estofado 38%</i>					

Anexo 2, Estudio de mercado de carne bovina y análisis del nicho de mercado (Cont.)

PASO 5		PASO 6	
ANÁLISIS DE PRECIOS		ANÁLISIS DE NICHOS DE MERCADO	
Total cantidad de carne premium en Tn en Chile	21.502	Número de habitantes RM	7.399.042
Precio promedio de venta en US\$	13.000	Salen a comer 1 vez al mes	1.051.002
Total mercado carne premium en US\$	279.525.718	Relación porcentual %	14,2%
Total consumo en KI	21.501.978	Número de habitantes comunas	837.716
Total precio promedio por KI en US\$	13,0	Relación porcentual %	14,2%
Total precio promedio por KI en CLP	8.970	Salen a comer 1 vez al mes	118.994
Relación del mercado premium sobre el total mercado	14%	Anual	12
		Total cantidad de gente año	1.427.927

PASO 7		PASO 8	
ANÁLISIS DE PRECIO DE NICHOS DE MERCADO		PARTICIPACIÓN EN EL NICHOS DE MERCADO	
Consumo per cápita KI	26,7	Total consumo de KI de carne premium	11.818.955
Relación % consumo carne premium	31%	Espectativa de participación	1%
Consumo per cápita premium	8,3	Total participación del nicho de mercado	118.190
Total cantidad de gente año	1.427.927	Precio promedio de venta CLP (Neto de IVA)	7.804
Total consumo de KI de carne premium	11.818.955	Total mercado en CLP	922.339.392
Precio promedio de venta CLP (Bruto)	8.970	Total mercado en US\$	1.336.724
Total mercado en CLP	106.016.022.054		
Total mercado en US\$	153.646.409		
Relación del nicho de mercado sobre el total universo de carne premium	55%		



Técnicos de Chile llegarán al país para evaluar la importación de carne

En los últimos días se realizó una reunión en Santiago entre representantes del Senasag y del SAG para conformar comisiones que trabajarán en el proceso de evaluación de la carne boliviana.

Carne bovina, porcina y avícola serán evaluadas para su exportación. Foto archivo



Escuchar el artículo



EL DEBER

08/03/2019

compartir



Técnicos del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) de Chile llegarán al país para **evaluar la importación de carne boliviana, bovina, porcina o avícola**, informó el viernes el director del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (Senasag), Javier Suárez.

"Han aceptado **realizar la evaluación de nuestro estatus sanitario**, nuestras plantas (frigoríferas) de Bolivia para la exportación de productos cárnicos, ya sea bovino, porcino y avícola, para la importación a su país. Para ello van a venir a evaluar a nuestro país", dijo, citado en un boletín de prensa, difundido por la agencia estatal de noticias ABI.

Suárez informó que en los últimos días **se realizó una reunión en Santiago entre representantes del Senasag** y del SAG para conformar comisiones que trabajarán en el proceso de evaluación de la carne boliviana. "En esta reunión se acordó trabajar en la **modificación del octavo protocolo de medidas sanitarias y fitosanitarias** establecido en el Acuerdo de Complementación Económica Bolivia-Chile, que define mecanismos sanitarios para el comercio de mercancías agropecuarias, en especial a productos bolivianos", indicó.

Suárez añadió que esas comisiones se reunirán en un plazo de tres meses en Arica, Chile, para evaluar los avances técnicos de los verificativos.

Anexo 4, Análisis PESTEL

AMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD
Político	No se tiene relaciones diplomáticas entre Chile y Bolivia desde 1978.	Obtener la aprobación del Gob. de Chile y Bolivia para la importación de carne.	Bolivia es el 3er mercado de Chile en sud américa y la balanza comercial entre países alcanza a US\$MM 1.277. Esta es una oportunidad para afianzar las relaciones comerciales sobre las políticas.
	Conflictos políticos, demanda 2013 Corte Internacional de Justicia de La Haya por salida con soberanía al mar.		En varios gobiernos se ha tratado de mejorar las relaciones, como la llamada agenda de los 13 puntos del 2016.
	Demanda del 2018 por aguas del río manantial silala.		Chile es miembro de la OMC, que establece las disciplinas comerciales de los países suscritos. Bolivia en los últimos años ha atenido una participación activa en OMC. Bolivia tiene un modelo económico "social comunitario productivo", en el que el Estado desempeña un papel primordial y tiene el control de los sectores estratégicos de la economía. El objetivo es redistribuir el ingreso y reducir la pobreza ⁹ .
Económico	Baja tasa de crecimiento del PBI	Poder garantizar un volumen estable de abastecimiento de carne.	Consumo per cápita 20,4 kg Bolivia y 24,4 KG Chile.
	Que Chile no nos otorgue el sistema arancelario simplificado 6% como lo hace con los otros países con los que tiene tratados comerciales.		El Productor Interior Bruto (PIB) de Bolivia creció entre 2006 y 2016 a un ritmo promedio anual del 5 %, un resultado al que inicialmente las exportaciones netas contribuyeron ¹⁰ .
	Devaluación de la moneda chile, dado que se importa en dólares americanos.	Alta inversión monetaria en el posicionamiento del producto.	La deuda pública de Bolivia disminuyó en los diez años examinados y pasó de representar un 73,6 % a del PIB a un 30,2 %, lo que se debió a la condonación de la deuda, al crecimiento del PIB y al comportamiento de las finanzas públicas hasta 2014 ¹⁰ .
			Exportar desde Bolivia a través de una alianza con la Federación Cruceña de Ganaderos y aprovechar el bajo intercambio comercial en la categoría carne bovina.

Anexo 5, Análisis PESTEL (Cont.)

AMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD
Social	Rechazo de los clientes y los usuarios chilenos al producto boliviano.	Se debe demostrar mucha calidad, tanto en la presentación como en la calidad del producto.	Realizar una buena segmentación de mercado y realizar degustaciones del producto. Presentar que la trazabilidad del ganado (cuidado de los animales desde su nacimiento hasta el faeno) cumple con exigencias internacionales y que la carne madurada no es dañina para la salud, puesto que se elimina todo el ácido láctico.
	Rechazo al consumo de carne por el incremento de gente que consume vegetales y comida saludable.		
	Etiquetado de alimentos con identificación del país.		
Tecnológico	No cumplir con las normas de refrigeración y transporte.	Contar con cámaras especiales de refrigeración en Bolivia y Chile.	Lograr una alianza con la empresa Fridosa (empresa frigorífica que trabaja conjuntamente con la FEGASACRUZ y que realizan exportaciones), que cuenta con todas las certificaciones para exportar carne desde Bolivia.
	Exigencias por trazabilidad de lotes.	Trabajar con una empresa de transporte especializada en carga refrigerada.	
Enviroment	Riesgo fitosanitario en particular fiebre aftosa y la trazabilidad del ganado.	Para la importación se debe cumplir con todas las exigencias sanitarias para internación de carnes de Bovino, detalladas en la Resolución 833 de Ministerio de Agricultura, Agrícola y Ganadero, acorde a la Ley 18755. Se debe promover el uso eficiente de los recursos a través de riegos automáticos. Además, tratamiento y almacenamiento adecuado del estiércol.	Demostrar en Chile que Bolivia es un país libre de fiebre aftosa y que es un país que exporta a países de América y Asia y que cumple con las normas internacionales. Será una excelente oportunidad de verificar si está alineado con las exigencias chilenas. Conversión del estiércol a Biodisel, buscar financiamiento de entidades de desarrollo de Bolivia, que promuevan la sustentabilidad de la industria
	La Organización mundial de la sanidad animal (OIE), regula los temas referidos a las enfermedades que afectan al ganado vacuno: a) Fiebre Aftosa; b) Peste Vacuna ²⁴ ; c) EEB Encefalopatía Espongiforme Vacuna y d) Pleuroneumonía contagiosa vacuna. Contaminación del ambiente y recursos hídricos.		

Anexo 6, Análisis PESTEL (Cont.)

AMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD
Legal	No cumplir con los requisitos para la creación de una empresa importadora de carne en Chile.	Cumplir con los requisitos legales, para lo cual, es imprescindible el asesoramiento de un Estudio Legal especializado.	Crear una empresa en Chile que logre cumplir con todas las exigencias legales.
	- Rotulación en a lo menos una de sus caras frontales: a) Categoría de la canal, Denominación del corte; b) Nombre, número y domicilio del establecimiento de origen; Peso bruto, peso neto y cantidad de cortes por caja; c) Día, mes y año del desposte.		
	Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) de la Organización Mundial del Comercio (OMC), que protege la salud y la vida humana, animal y vegetal.		
	Riesgos arancelarios y aduaneros.		
	No poder documentar la trazabilidad del ganado.		

10 Programa Regional de la OCDE para América Latina y el Caribe

<https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/actividades-en-america-latina.htm>

9 Economía – La Razón. Más participación de Bolivia en la OMC mejoraría su inserción en el comercio

mundial http://www.la-razon.com/economia/Bolivia-OMC-comercio-mundial-insercion_0_2819718017.html

Anexo 7, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada)

a) *Amenaza de nuevos entrantes*

- El mes de abril de 2017, Colombia obtuvo la autorización para exportar carne a Chile, cumpliendo así con todos los requisitos exigidos. En promedio entre 2015 al 2017 la balanza comercial del país hacia el mundo; Colombia importó¹ 322 Tn/año y exportó 4.830 Tn/año (Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada). El 2017, se exportaron 197 toneladas a Chile.
- Desde marzo 2016, tras un año de negociaciones, Chile y México acordaron los requisitos fitosanitarios y zoonosanitarios que deberá cumplir para la comercialización de ganado bovino tanto congelada, como bovinos vivos para reproducción. En promedio entre 2015 al 2017, la balanza comercial del país hacia el mundo; importó 130.000 Tn/año y exportó 150.000 Tn/año (Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada). No se registra intercambio comercial de la categoría¹¹.
- Las barreras de entrada son altas, debido a las certificaciones exigidas por el SAG y el Ministerio de Agricultura que representan la principal barrera a superar para ingresar al mercado chileno. El proceso puede tardar hasta dos años, es por eso la necesidad de involucrar a los gobiernos de los dos países para que exista real voluntad de lograr el objetivo. Bolivia puede iniciar los trámites para lograr la autorización de exportación (actualmente está abocada en la exportación a Asia y Rusia), sin embargo, entrar a Chile le abre una puerta gigantesca al resto del mundo.
- Los mayores importadores de carne de Chile son los supermercados. Por ejemplo: Walmart - Líder con el 16% de participación. Sin embargo, la importación que realizan es por tambores completos (res completa), de la cual la porción de carne premium alcanza sólo un 15%. Estos logran economías de escala y tienen un canal de distribución a nivel nacional que le permite vender la totalidad de lo importado en distintos mercados y estratos sociales.
- El acceso a los canales de distribución a supermercados de la Región Metropolitana y a otras regiones del país son limitados. Además, existe ventaja de los actores establecidos en cuanto a costos logísticos y calidad de empaque (5 actores concentran el 60% de la importación). Ver Anexo principales competidores¹¹.

¹¹ Trade statistics for international business development - <https://www.trademap.org>

Anexo 8, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada)

- De acuerdo con lo investigado en Bolivia, solamente FEGASECRUZ (Federación de Ganaderos de Santa Cruz) cuenta con Tn 20.000 libras para exportar y existe una línea específica de envasar carne premium específica para el consumo interno y para la exportación, lo que representa una baja cantidad, tomando en cuenta que, por ejemplo: Paraguay exporta Tn 40.000 año.
- Finalmente, existe el riesgo de que un competidor directo en Chile intente importar carne del mismo proveedor en Bolivia ofreciendo mejores condiciones y precios. Sin embargo, los volúmenes de carne premium pueden no ser atractivos a los grandes importadores.

b) Amenaza de productos sustitutos

- Si bien existen sustitutos como la carne de cerdo y de pollo, de acuerdo con las entrevistas que se realizó a restaurantes de carne a la parrilla del sector oriente, los gustos del consumidor chileno por la carne roja es cada vez más grande y aún más por los cortes premium que actualmente cuestan por sobre los CLP 14 mil y que no tienen reparo en pagar, tema impensado 5 o 10 años atrás.
- Asimismo, nos señalan que este segmento tiene una demanda insatisfecha. Si bien se importa carne de varios países, solamente la carne chilena (Angus), argentina, uruguay y USA cumplen con los requisitos de carne premium y que cada vez es más difícil acceder a ella. Restaurantes como Eladio y Chilenazo iniciaron una integración vertical y empezaron a importar su propia carne, debido a la escasez en el mercado.

c) Poder de Negociación de los proveedores

- En el segmento los proveedores son directamente los frigoríficos, quienes son los que garantizan la calidad de la carne y la refrigeración de la misma; y las cadenas de supermercado que comenzaron a integrarse e importar carne de manera directa.
- Al segmento al cual se pretende ingresar, existe alto nivel de negociación por parte de los proveedores. Dado que, al existir una demanda insatisfecha, cada vez negocian precios más altos, tema que afecta considerablemente a la rentabilidad de los restaurantes.
- Los sustitutos directos son la carne de bovino local, que dado el volumen y costo bajo, los proveedores están tentados a comercializar.

- Como se mencionó en el punto anterior ya existe una integración vertical en el segmento, sin embargo, todos los restaurantes entrevistados señalan que tener más proveedores sería beneficioso a su mercado y por su puesto a sus clientes (usuarios).

¹¹ Principales competidores – El Mercurio, Revista del Campo, 13.04.2015

Anexo 9, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada) (Cont.)

d) *Poder de negociación de los clientes*

- El consumo per cápita en el país paso de 24 KG./HAB el 2013 a 26,7 KG./HAB. al 31 de diciembre de 2018. Esto genera que la demanda de carne Premium se incremente y la oferta no sea lo suficiente para satisfacerla.
- Al existir una demanda insatisfecha (producto escaso), prácticamente los restaurantes tienen un seguimiento diario a los proveedores para la obtención de carne, un descuido puede ocasionar un desabastecimiento inmediato.
- Por tanto, el poder de negociación de los clientes (restaurantes) es baja. Es por eso que se está presentando casos de integración vertical y algunos han comenzado a importar de manera directa la carne Premium.
- Tomando en cuenta lo señalado anteriormente, es importante para el proyecto segmentar el mercado a consumo de carne roja de vacuno y a su vez sub segmentar a consumidores de carne roja de vacuno Premium.
- De igual manera los consumidores (usuarios) de carne Premium, son personas que están dispuestas a pagar por un buen producto.
- La industria a la que pertenece es la cárnica. El término de industria de la carne involucra la ganadería industrializada moderna de producción, empaquetado, preservación y comercialización.
- Geográficamente, de acuerdo con el volumen de importación desde Bolivia, el proyecto abarcará restaurantes de carnes a la parrilla de la zona geográfica oriente de Santiago (comunas específicas).
- La comunicación con estos clientes debe ser personalizada y diaria para estar al tanto del volumen y entrega de carne que se consume.
- Asimismo, de las entrevistas realizadas todos los restaurantes manifestaron que si la carne boliviana es de calidad, no tienen inconveniente en comprarla, lo que les interesa es mantener contenta a su clientela.
- Hicieron énfasis que no compran carne ni brasilera ni paraguaya, porque la que llega a Chile no cumple con el estándar de carne Premium, estos países exportan su carne Premium a Europa, Asia y USA a precios mayores.

Anexo 10, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada) (Cont.)

e) *Rivalidad entre competidores*

- De acuerdo con la investigación, prácticamente no existe una rivalidad ni competencia entre los competidores, puesto que todos los importadores de carne tienen prácticamente vendido su producto con anticipación y lo que existe es una demanda insatisfecha y más aún en cortes Premium. Existen fechas específicas, como, por ejemplo: fiestas patrias, fiestas de fin de año y partidos de fútbol de la selección chilena que los proveedores agotan stock. Sin embargo, la rivalidad es fuerte en cuanto al uso de las cadenas de distribución y merchandising, como la mejor ubicación en las góndolas de los supermercados.
- La rentabilidad del negocio es alta, ya que los precios de venta se incrementan año tras año y es conocida dentro la industria como el oro rojo. Sin embargo, los dos últimos años el precio de importación la carne brasilera fue más económica debido a la diferencia del tipo de cambio respecto al dólar y por el contrario las importaciones de carne de EEUU disminuyeron drásticamente por precio, dejando de ser competitiva para el mercado.
- Lo expuesto en el punto anterior incrementa la demanda insatisfecha de carne premium, tomando en cuenta que la carne brasilera no es considerada premium dentro el mercado chileno.
- Los competidores más importantes son:
 - Walmart – líder con 16% de participación
 - Mafrig con 13,3% de participación
 - Rendic hermanos con 11,2% de participación
 - Socosur con 7,5% de participación
- El volumen de importación inicial desde Bolivia será bajo y no generaría una competencia a los grandes importadores.

f) *Complementadores*

- No se identificó ningún producto complementador de importancia para el proyecto, puesto que el consumo de carne premium en los restaurantes es por corte (Bife, Lomo, Costilla, etc.) y es acompañado de verduras y otros.

Anexo 11, Análisis competitivo (Industria: Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada) (Cont.)

g) Usuarios

- Los usuarios claramente son los clientes (consumidores) de restaurantes de carne a la parrilla, pertenecientes a las siguientes comunas: Santiago Centro, Providencia, Las Condes, Vitacura, y Lo Barnechea.

h) Influenciadores

- El producto, dada su naturaleza, debe venderse por sí solo, ya que si no cumple con los estándares de calidad no podría ser distribuido en el segmento (nicho) al que se apunta.
- Sin embargo, dentro la estrategia de marketing se considerará a los siguientes influenciadores parrilleros (chef`s) y dueños de restaurantes: Hacedor de Hambre, Asados Pro TV, Recomiendo Chile, Locos por el asado, Recetas del Sur con el profesor Kloker y otros.

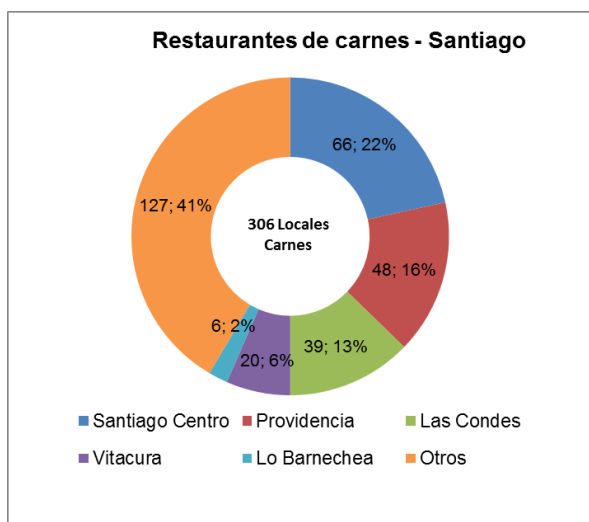
Anexo 12, Segmentación de restaurantes

Cantidad de restaurantes en las comunas seleccionadas. Un total de 179 restaurantes especializado en carne.

Restaurantes de carnes - Santiago

COMUNA	N°
Santiago Centro	66
Providencia	48
Las Condes	39
Vitacura	20
Lo Barnechea	6
Otros	127
TOTAL restaurantes Carnes	306

Fuente: www.zomato.com
Primer "censo" de restaurantes en Santiago - 2014



La Segunda jueves 10 agosto 2017

Centro de la U. de Chile realizó encuesta en el Gran Santiago

Estudio identifica supermercados más caros, baratos y más sucios

El Ceret consultó 2.695 clientes del Gran Santiago y analizó las salas de venta. La satisfacción superó el 70%.

Por S. Sáez

Qué supermercado es más barato, dónde se quejan los compradores y hasta qué sala de venta considera más limpia, son algunas de las variables que analizan los clientes a la hora de comprar.

Para analizar estas percepciones, el Centro de Estudios de Retail de Ingeniería Industrial de la U. de Chile (Ceret), efectuó 2.695 encuestas en el Gran Santiago poniendo bajo la lupa a las salas de venta de las cadenas Walmart, Cencosud, Falabella, SMU y Big John. En la fotografía correspondiente a mayo de este año, los clientes aprobaron a las distintas tiendas con un 73,6% de satisfacción total.

Jumbo es el supermercado con mayor nivel de satisfacción (91,4%), mientras que Tottus Express es el que posee mayor nivel de insatisfacción (13,5%). En la consulta, los clientes se podían inclinar por más de una opción.

Supermercados bajo la lupa

¿Cuál tiene mejor precio?

• Grandes	• Tradicionales	• Conveniencia
76% Hiper Líder	71,3% Express Líder	76% Ekono
45% Jumbo	70,6% Santa Isabel	76% Ok Market
68% Tottus	76% Unimarc	76% Big John
	67,6% Tottus Express	

* Encuestados votan por más de un supermercado

Factores para elegir un supermercado

76% <small>por su ubicación</small>	19% <small>por familiaridad</small>
11% <small>por la rapidez de servicio</small>	10% <small>por variedad</small>

Si se queja por una discordancia de precio góndola-caja, ¿dónde lo hace?

11% <small>Sernac</small>	11% <small>Redes sociales</small>
38% <small>Familia y amigos</small>	10% <small>En el supermercado</small>

como el más barato, mientras Big John

Fuente: La segunda, 10 agosto 2017

Anexo 14, CANVAS

Proyecto importación de carne - CANVAS

<u>Socios clave</u>	<u>Actividades clave</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relación con el cliente</u>	<u>Segmento de clientes</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor de carne en Bolivia. - Empresa Frigorífica. - Servicio Agrícola Ganadero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visita semanal a cada cliente. - Confirmación de OP para el proceso de importación. - Importación de carne (logística y transporte). 	<ul style="list-style-type: none"> - Finos cortes con una adecuada maduración. - Precios competitivos, bajo el promedio del mercado. - Tiempos de respuesta rápida por la cercanía a la fuente de abastecimiento - Atención pre y post venta, y soporte en condiciones de almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación personalizada con el cliente. - Sistema de control de inventarios - Atención pre y post venta. 	<p>Cadenas de restaurantes de carnes a la parrilla con presencia en la Región Metropolitana. Con al menos 1 restaurante en Santiago Centro, Providencia, Las Condes y Vitacura.</p> <p>- Poder atender al menos un máximo de 3 cadenas o en total 10 locales.</p> <p>Usuario:</p> <p>- Familias o personas que les gusta las parrillas de cortes premium, que asisten a restaurantes especializados en carnes a la parrilla de la Región Metropolitana</p>
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Frigorífico tercerizado (almacenamiento) - Logística (transporte). - Carta de crédito para la importación. - Autorización de importación emitida por el SAG. 		<p>Canales</p> <p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación directa a cada cadena de restaurantes. - Comunicación a través de página web y telefónica <p>Distribución:</p> <p>Se abastecerá con vehículos de carga refrigerada (tercerizada)</p>	
Costos		Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Producto (carne). - Aranceles. - Transporte (internacional y local). - Almacenamiento en frigorífico - Local (oficina) y servicios básicos (agua, Luz, internet y teléfono) 		<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por la venta de carne. - Forma de pago: al contado y crédito 30 días. - Tipo de pago: Transferencia electrónica o cheque. 		

Anexo 15, Importación de carne

A continuación, se detalla la importación de carne de los dos últimos años realizadas en Chile:

<u>País</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>		<u>Precio</u>
	<u>Tn</u>	<u>Tn</u>	<u>Participación</u>	<u>US\$ x Tn</u>
Brasil	42.776	82.522	50%	4.427
Paraguay	70.153	49.350	30%	4.907
Argentina	20.920	24.573	15%	5.899
EE.UU.	6.573	5.619	3%	7.609
Uruguay	3.888	3.222	2%	
Canadá	298	300	0%	
TOTAL	144.608	165.586		

Fuente: Datos y cifras de ODEPA y Asociación Chilena de Carne A.G.

Anexo 16, Principales actores de la industria de la carne en Chile

Distribuidores
Carnes Ñuble
Agrícola Industrial Lo Valledor
Procotec
Neg. Inter. Eugeniny Guzmán
Principales competidores
Walmart Chile – Lider, 16% de participación
Marfrig Chile, 13,3% de participación
Rendic hermanos, 12,3% de participación
Cencosud, 11,2% de participación
Socosur, 7,5% de participación
Comercial Cerrilos, 4,8%. Comercializadora Interandina, 4,4%
Otros, 34,9%
Principales proveedores
Fridosa capacidad 301 animales/día
Cofrico capacidad 468 animales/día
Frigor capacidad 650 animales/día
Plantas faenadoras
Incluye grupo AASA (6 plantas con 46%); Frival(8%); Friosas(7%); Carnes Ñuble(4%) y Con-Cón(3%)
El grupo AASA es el principal actor de la industria concentrando el 46% de la faena total en Chile a través de 6 plantas
Los 5 principales actores concentran el 68% de la producción y el resto se reparte entre 93 plantas ubicadas a lo largo del país•
Stakeholders
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)
Agencia Chilena para la Inocuidad y Calidad Alimentaria (ACHIPIA)
Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA)
Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)

Fuente: El mercurio revista campo 13.04.2015

Anexo 17, encuesta a restaurantes

INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA LA OBTENCIÓN
TÍTULO MAGISTER UNIVERSIDAD DE CHILE



Alumnos:
Armando García Villegas (Experto en finanzas trabajo en compañías como Price waterhouse Coopers)
Victor Andrade Sánchez (Jefe de proyectos Abbott. Conocimiento en Supply Chain - planificación de la producción)

Entrevistado
Nombre:
Empresa:
Cargo:
Años rubro:

1. ¿Cómo se abastece del producto?

1.a. Origen	Marcar (X)	% Estimado
Nacional		
Importado		
1.b. Modo	Marcar (X)	% Estimado
Distribuidor local		
Directo proveedor		
Super mercado		
Otros		

2. ¿Consigue carne de calidad premium?

2.a. Frecuencia	Marcar (X)
Rara vez	
Algunas veces	
Frecuente	
Siempre	

2.b. Origen de la carne Premium (clasificar-ponderar de 5 a 1*)

Chile	Argentina	Uruguay	Paraguay	Brasil	U.S.A	Otros

*5 mayor ponderación

2.c. ¿Cuál es su percepción de la oferta/demanda de carne premium en Santiago?

	Marcar (X)	Comentarios
Demanda totalmente satisfecha		
Demanda insatisfecha		
Otros		

3. Contratos con su actual abastecedor de carnes premium

3.a. ¿tiene contratos a largo plazo?	Marcar (X)	Periodo (meses)
SI		
NO		

3.b. ¿tiene contratos de exclusividad?	Marcar (X)	Comentario
SI		
NO		

*No tengo limitaciones de compra

4. NUEVO PROVEEDOR

4.a. ¿Cuáles son las cualidades que valora de un nuevo proveedor? (clasificar-ponderar de 5 a 1*)

Calidad	Diversidad de productos	Flexibilidad de entrega	Certificaciones	Precio	Condiciones de pago

*5 mayor ponderación

Otros (especifique)

4.b. ¿Cuál es la presentación que preferiría? (clasificar-ponderar de 5 a 1*)

	Por < 1 KG.	Entre <1 a 5 KG.>	Entre <5 a 10 KG.>	Mayor > 10 KG.
Al vacío				
granel				

4.c. ¿Qué cortes premium son los que más demanda? (clasificar-ponderar de 5 a 1*)

Lomo liso	Lomo veteado	Entraña	Asado de tira	Punta de Ganso	Lomo

*5 mayor ponderación

Otros (especifique)

4.d. ¿Compraría a un nuevo proveedor?

	Marcar (X)	Frecuencia (veces/mes)	Comentario
SI			
NO			

5. SOBRE NUESTRA PROPUESTA

5.a. ¿Sabía que Bolivia es un país ganadero?

	Marcar (X)	Comentario
SI		
NO		

5.b. ¿Compraría carne Boliviana?

	Marcar (X)	¿Por qué si o no?
SI		
NO		

5.c. ¿Qué nos recomendaría? (clasificar-ponderar de 5 a 1*)

Bajos precios	Campañas de orientación	Enfocarse en la cercanía	Buscar otras fuentes	Veo futuro a la idea	No me agrado

*5 mayor ponderación

Otros (especifique)

Anexo 18, CV Armando García

Armando García

MBA (ICCI) de la Universidad de Chile, con 22 años de experiencia laboral y 13 años como gerente en las áreas de auditoría y administración y finanzas.

Mi especialización es un MBA en finanzas corporativas y estrategia de negocios en una de las 5 mejores universidades de Latinoamérica y considerada la primera en finanzas y negocios.

Como resultado de mi formación en: contabilidad, impuestos, auditoría, control interno y posterior especialización en finanzas, poseo una mirada integral y completa del área de administración y finanzas, siendo esta mi principal fortaleza.

Mi experiencia involucra la elaboración, revisión, análisis e interpretación de estados financieros, elaboración de presupuestos, ejecución presupuestaria, administración de flujo de caja, control de capital de trabajo, impuestos, relación con bancos, clientes y proveedores, entre otros. Asimismo, poseo experiencia en finanzas corporativas en la valorización de empresas.

Como parte de mis funciones desarrollé planes de trabajo, estrategias y políticas para dar soluciones a los problemas existentes dentro el área de administración y finanzas, tengo un buen trato y trabajo en equipo, integrando todas las áreas involucradas a mi cargo.

Finalmente, como parte de mis funciones preparo y expongo informes a los Directorios de las empresas en las que trabajé y trabajo actualmente.

A partir del año 2019, inicié una nueva etapa como profesor – catedrático en el post grado de la Universidad Gabriel Moreno.

Victor Andrade

Ingeniero Industrial (UNI) Lima-Perú. Con 12 años de experiencia en el área de Operaciones / Planeamiento de la producción y Logística / Ingeniería y Proyectos. Diplomado en Operaciones/Logística por ESAN y capacitaciones en herramientas de Mejora Continua-LEAN por equipo BEX-Abbott (Business Excellence).

Persona responsable, proactiva y con sentido crítico ante las situaciones y procesos del día a día, enfocado a mejorar los niveles de servicio y la optimización de recursos.

Me desempeño como Jefe de Proyectos de Optimización de Procesos L. en la planta Recalcine (Chile-CFR-Abbott). Tengo como responsabilidad principal liderar los proyectos de inversión de producción CAPEX y los programas de ahorro. Además, he trabajado en el área de PPCI - LOGISTICA en la planta Farminustria (Perú-CFR-Abbott). Donde tenía como responsabilidad el Planeamiento, la Programación Mensual, evaluación de recursos de MOD/equipos y el Control de Inventarios.

He trabajado en el área de planeamiento y control de la producción en la empresa LAYCONSA S.A. (productos PELIKAN) en la cual tuve a cargo 80 personas entre operarios y empacadores. Por último, realice prácticas en la planta de Beneficio de Huaral en Avícola San Fernando S.A.