



CONTENIDO DEL INFORME TÉCNICO CONSULTORES CALIFICADOS

1. Antecedentes de la Propuesta

Título:

Desarrollo de un Plan Estratégico de comercialización de carnes de ternero Andes Sur para el mercado nacional de productos de especialidad.

Código:

FIA – CO – V – 2002 – 1 – P - 020

Entidad Responsable:

Carnes Andes Sur S.A.

Coordinador:

Srta. Patti English

Nombre y Especialidad del Consultor:

Biología Agropecuaria S.A.

Lugar de Origen del Consultor (País, Región, Ciudad, Localidad):

Santiago, Chile

Lugar (es) donde se desarrolló la Consultoría (Región, Ciudad, Localidad)

Santiago, Región Metropolitana y Parral, VII región

Fecha de Ejecución

1º de enero del 2003 al 28 de abril del 2003

Proponentes: presentación de acuerdo al siguiente cuadro:

Nombre	Institución/Empresa	Cargo/Actividad	Tipo Productor (si corresponde)
Patti English	Carnes Andes Sur	Gerente	--



Problema a Resolver:

La iniciativa de Carnes Andes Sur de aglutinar a pequeños productores y orientarse a la producción de un producto de excelencia como es la carne de ternero, ha crecido y avanzado basado en el empuje personal de algunos socios, lo cual se ha traducido en una serie de inconvenientes que no le han permitido avanzar en la producción. De esta forma se observan una serie de debilidades que a continuación se detallan:

- Nivel cultural y educacional de proveedores y socios
- Gestión tecnológica de sistema información administrativa.
- Gestión contable y de costos.
- Plan de Promoción y Marketing.
- Personalización de la empresa, riesgo en la concentración.
- Inexistencia de proyecciones de oferta y demanda.
- Deficiente gestión Comercial.
- Deficiente respaldo financiero
- Inexistencia de control sanitario y de procedencia.
- Conflictos internos emergentes entre los socios.
- Capacidad empresarial limitada.
- Plan interno de comunicación

De esta forma la gestión comercial, la determinación del mercado potencial y la apreciación del producto por parte del mercado son los puntos más críticos de la empresa. Se ha superado la etapa técnica en forma exitosa y la gestión comercial se ha efectuado de acuerdo a los escasos volúmenes de producción actuales. Sin embargo la fase de crecimiento a la cual se debe abocar la empresa necesitará de un apoyo profesional experto importante que permita orientar respecto a las decisiones y forma de trabajo futuras.



Objetivos de la Propuesta

OBJETIVO GENERAL

Técnico:

“Desarrollo de un Plan Estratégico de comercialización que le permita a la empresa organizar sus capacidades productivas, identificar los puntos críticos de éxito y los requerimientos tecnológicos necesarios para potenciar un crecimiento sustentable en el tiempo”

Económico

“Evaluación de indicadores que permitan cuantificar la contribución económica del programa comercial a la agregación de valor de la empresa y a través de ésta a sus asociados”

Objetivos específicos (técnicos y económicos)

Técnicos:

- Diagnóstico Interno y análisis FODA de la empresa
- Caracterizar el mercado potencial de la carne de ternero
- Obtención de un plan de comercialización a mediano plazo
- Evaluación de la viabilidad técnico económica del plan de comercialización en el ámbito de la industria cárnica nacional a través de un análisis de precompetitividad

Económicos:

- Definición del rango precio de venta de la comercialización de los diferentes cortes.
- Estimación de volúmenes potenciales de comercialización
- Elaboración de un algoritmo de cálculo del precio a pagar a proveedores

2. Antecedentes Generales:

No aplica.



3. Itinerario desarrollado por el Consultor: presentación de acuerdo al siguiente cuadro:

Fecha	Ciudad Localidad	y/o	Institución/Empresa	Actividad Programada	Actividad Realizada
8/1/03	Parral		Andes Sur S.A.	Marco Estudio de Mercado	Aspectos relevantes a considerar Estudio Mercado
23/1/03	Chillán		Carnes Nuble	Marco Estudio de Mercado	Primera Revisión Propuesta Estudio de Mercado
29/1/03	Santiago		BTA	Marco Análisis FODA Pequeños productores – Marco Estudio de Mercado	Segunda Revisión Propuesta Estudio de Mercado – Definición Estudio a pequeños productores – Definición fecha inicio aplicación Estudio de Mercado
13/2/03 14/2/03	Parral		Andes Sur S.A.	Encuestas a proveedores	Se efectuaron 30 encuestas y las otras 14 hechas individualmente
7/4/03	Chillán		Midas	Presentación Resultados Estudio de mercado	Estudio de Mercado completo
23/4/03	Santiago		FIA	Presentación Resultados Estudio de Mercado – Análisis y sistema de costos – Análisis Estratégico del plan de comercialización	Presentación Resultados Estudio de Mercado – Análisis y sistema de costos – Análisis Estratégico del plan de comercialización
29/4/03	Chillán		Midas	Reanálisis del plan de comercialización	Análisis del plan de comercialización.
27/5/03	Parral		Andes Sur S.A.	Presentación de resultados final a la empresa	Presentación de resultados final a la empresa



4. Resultados Obtenidos:

El Diagnóstico Interno y Análisis FODA fue abordado a través del conocimiento directo de la empresa, sus socios y proveedores, realizando encuestas y reuniones.

La caracterización del mercado potencial se realizó a través del estudio ICCOM, el cual permitió conocer y segregar los aspectos de tal. Fue confirmado que hay un nicho importante para nuestro producto, que son los hoteles y restaurantes, con perspectivas importantes de crecimiento..

El plan de comercialización propuesto está de acuerdo con los lineamientos de crecimiento productivo de Carnes Andes Sur S.A.. Sin embargo, la demanda potencial no puede ser satisfecha bajo los esquemas de oferta actual. El plan de escalamiento productivo se está abordando con la implantación de un Programa de Desarrollo de Proveedores, el cual se encuentra aprobado por Corfo, en etapa de diagnóstico. Si bien es cierto que se estimó una demanda alta que no guarda relación con las metas posibles de producción, se decidió analizar el escenario de demanda, en Parral y Santiago, con demanda máximo al final del 5° año de 300 animales mensuales, la cual es la meta del Programa de Desarrollo de Proveedores. Se concluye que la oferta creciente propuesta para el Programa de Desarrollo de Proveedores y la gerencia de Carnes Andes Sur S.A., es posible de ser absorbida por el mercado si se aborda con las proposiciones hechas.

Para hacer viable técnica y económicamente el plan de comercialización, es imperativo modernizar las prácticas gerenciales y reestructurar las políticas de pagos. Si se crece es necesario un esfuerzo en capital, con la implantación de políticas de pago, de premios una o dos veces al año o de bonos por fidelidad. Según la situación actual de Carnes Andes Sur S.A., es impensado financiar el aumento del capital de trabajo por medio del aumento de capital de la sociedad o de aportes directos (de los socios existentes hoy), debido a que sus ingresos agrícolas son malos. Tampoco se podría retener los pagos, por razones estratégicas. Es necesario por tanto, acostumbrarlos a estas nuevas formas de gerencia financiera, siempre con el horizonte de capitalizar para crecer.

Los precios definidos en el estudio fueron establecidos directamente por los entrevistados, lo cual modera los precios hacia la baja, pues ellos son el mercado objetivo. Por otra parte, sí se definió el costo del kilo en vara, lo cual es el punto de partida para determinar los precios.

Es factible colocar en el mercado nacional las eventuales ofertas de Carnes Andes Sur S.A., para con confianza estimular a los proveedores. El cómo crecer fue la razón por la cual se solicitó la consultoría.



La elaboración de un algoritmo de cálculo del precio a pagar, abrió una caja de pandora, en la cual hay mucho que trabajar, ingeniar, inventar y buscar fórmulas de implantación para los proveedores.

6. Contactos Establecidos:

No aplica

7. Detección de nuevas oportunidades y aspectos que quedan por abordar:

Producción y comercialización de nuevos productos, como por ejemplo hamburguesas light, comidas para guagua, productos geriátricos, cecinas de ternero y desarrollo del quinto cuarto. Lo anterior se abordaría en un proyecto futuro.

Necesidad de posicionar la marca y su concepto de ternero para consumo, lo cual se contempla realizar con un instrumento de asistencia técnica.

En cuanto a vacíos, es imperioso implantar la trazabilidad, producción limpia y las buenas prácticas ganaderas, que involucren a todos los proveedores.

8. Resultados adicionales:

El estudio realizado fue muy influyente para la consideración, aprobación planificación y realización de un Programa de Desarrollo de Proveedores, el cual se encuentra en la etapa de diagnóstico.

También nace la inquietud de abordar el mercado externo, para lo cual Carnes Andes Sur S.A. concursó en las líneas de financiamiento de ProChile.

9. Material Recopilado:

Tipo de Material	Nº Correlativo (si es necesario)	Caracterización (título)
ESTUDIO DE MERCADO		Survey cuali cuantitativo Concept & Product test Carne de Ternero
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN		Plan de Comercialización Carnes Andes Sur S.A.
EVALUACIÓN ECONÓMICA		Evaluación Viabilidad Técnico Económica de un plan Comercial
MODELO DE NEGOCIO Y ESTRUCTURA DE COSTOS		CD divulgativo
ESTUDIO DE MERCADO		CD divulgativo
ANÁLISIS FODA DE LOS PROVEEDORES		Fichas



10. Aspectos Administrativos

No aplica.

11. Evaluación del consultor:

La empresa consultora demostró amplio conocimiento del mercado de productos de especialidad. Encauzó adecuadamente las inquietudes expresadas por Carnes Andes Sur S.A., entregando respuestas de buen nivel. Sin embargo, algunas de las propuestas técnicas exigieron muchísimo análisis, discusión y transformación para "aterrizarlas" a la realidad de Carnes Andes Sur S.A..

12. Informe del Consultor:

Adjunto.

13. Conclusiones Finales

- El estudio confirma que existe un interesante mercado en Chile para la expansión de la carne de ternero de Carnes Andes Sur S.A.
- Este estudio avala que el Programa de Desarrollo de Proveedores es un instrumento adecuado para el desarrollo de la masa necesaria para satisfacer la demanda detectada.
- Es fundamental establecer a la brevedad un sistema de pago a proveedores que satisfaga la necesidad de crecer y capitalizarse sin confrontarla a su esencia de la misión de Carnes Andes Sur S.A.
- Se prevé la necesidad de desarrollar nuevos productos para dar mayor valor agregado a los cortes no demandados por el mercado de especialidad.
- Acorde con la necesidad de expansión de Carnes Andes Sur S.A., se debe definir en el corto plazo él o los canales de comercialización, las zonas geográficas y sus políticas de precio, plazos y pago.

Fecha: mayo 16 de 2003.-

Nombre y Firma coordinador de la ejecución: Patti English Hermes



ASISTENTES A ACTIVIDAD DE DIFUSIÓN DE LA CONSULTORÍA

Martes 27 de mayo, 10 h, Parraí

FECHA:

Nombre	Actividad	Institución o Empresa	Teléfono	Firma
Eugenio Flores Arellano	Presidente	CARNES ANDES SUR S.A	93413522	
Juan Caceres López	Representante Légal	CARNES ANDES SUR S.A	73-461295	
José Sepúlveda Vásquez	Director	CARNES ANDES SUR S.A	98434008	
Sergio Aravena Rosales	Socio	CARNES ANDES SUR S.A	99800954	
Victor Jordan Vizcarra	Director	CARNES ANDES SUR S.A	95987027	
Manuel Villalobos	Director	CARNES ANDES SUR S.A	96899507	
Gumerciindo Flores Escobar	Socio	CARNES ANDES SUR S.A	96995884	
Pedro E. Méndez Molina	Director	CARNES ANDES SUR S.A	73-464448	
Miguelina Villegas	Socia	CARNES ANDES SUR S.A	96905060	
José Aravena Urrea	Socio	CARNES ANDES SUR S.A	73-1970229	
Andrés Sepúlveda Cancino	Socio	CARNES ANDES SUR S.A	98022118	
Patricia Muena Hormazabal	Socia	CARNES ANDES SUR S.A	92957701	
Rafael Ortega	Socio	CARNES ANDES SUR S.A	92048331	
Eric Hernández Villar	Socio	CARNES ANDES SUR S.A	92706883	
Juan Carlos Navarrete	Socio	CARNES ANDES SUR S.A	91750784	
Darwin Aravena	Socio	CARNES ANDES SUR S.A	99794558	
Patti English	Gerente	CARNES ANDES SUR S.A	98653170	

Además se extenderá la invitación a la totalidad del resto de los socios.