



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

Grado en ADE

**Estudio de oportunidad para
una empresa de productos
precocinados y
semielaborados en Chile**

Presentado por:

Diego Barazón Simón

Tutelado por:

Juan Hernangómez Barahona

Valladolid, 3 de Julio de 2019

RESUMEN

En este trabajo se realizará un estudio sobre la oportunidad de que una empresa de productos precocinados y semielaborados opere en Chile.

Para llevar a cabo este trabajo, se analizará el país chileno y se estudiará el entorno general de dicho país. A continuación, se desarrollarán dos posibles escenarios que nos ayudarán a ver las oportunidades y amenazas que nos surgen. Para terminar, se realizará el análisis del entorno sectorial de este país con las diferentes técnicas vistas a lo largo del Grado, llegando a unas conclusiones que darán fin al trabajo.

In this work, a study will be carried out on the feasibility of precooked semi-finished products company operating in Chile.

To carry out this work, the Chilean country will be analyzed and the general environment of that country will be studied. Then, two possible scenarios will be developed to help us see the opportunities and threats that arise. To finish, the analysis of the sectorial environment of this country will be made with the different techniques seen throughout the Degree, and finally we can see the conclusions about this project.

PALABRAS CLAVE: Chile, oportunidad (feasibility), gastronomía (gastronomy)

CLASIFICACIÓN JEL: E27, O22, O54

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	4
1. SOBRE CHILE:	5
1.1 Geografía:	5
1.2 Política	5
1.3 Clima	6
1.4 Población y demografía	6
1.5 Cultura	7
1.6 Economía	7
2. ENTORNO GENERAL:	12
2.1 Variables del entorno general.	12
i. Consumo privado:	12
i. Producto Interior Bruto.....	13
i. Barreras legales para inversiones extranjeras:	14
i. Tamaño del mercado potencial.	16
i. Inflación.....	18
i. Precio de la energía.	19
i. Índice de Desarrollo Humano	20
i. Incorporación de la mujer al mercado laboral.....	21
i. Tipo de comida consumida.	22
2.2 Escenarios más probables	24
i. Primer escenario:.....	24
i. Segundo escenario:	26
3. ENTORNO SECTORIAL EN CHILE	28
3.1 Definición de Abell:	28
3.2 Análisis de las cuatro variables del sector:	28
3.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	29
i) Posibilidad de entrada de nuevos competidores:.....	29
i) Productos sustitutivos	29
i) Poder de negociación de los clientes.....	30
i) Grado de rivalidad	30
3.5 Análisis de las oportunidades y amenazas del entorno sectorial.	31
4. CONCLUSIONES	32
5. BIBLIOGRAFÍA	33

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES:

Ilustración 1 - Nuevo mapa de Chile. Fuente: EMOL.....	5
Ilustración 2 – Tasa de paro en Chile. Fuente: Expansion	8
Ilustración 3 – Evolución del PIB en Chile durante la última década. Fuente: FMI.....	9
Ilustración 4 - Inflación 2018. Fuente: Banco Central de cada país.	11
Ilustración 5 - Estratos sociales a 19-10-2018 publicado por Emol.....	16
Ilustración 6 - Hábitos y costumbres gastronómicas	23

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1 - Pronóstico de la evolución del consumo privado	13
Tabla 2 - Pronóstico de la evolución PIB.....	14
Tabla 3 - Tendencia de las barreras de entrada.....	15
Tabla 4 - Variación mercado potencial	17
Tabla 5 - Evolución de la inflación.....	18
Tabla 6 - Evolución del precio de la energía:	20
Tabla 7 - Puesto en el IDH	21
Tabla 8 - Evolución de la participación de la mujer en el mercado laboral	22
Tabla 9 - Evolución del tipo de comida.....	23
Tabla 10 - Primer escenario	24
Tabla 11 - Segundo escenario	26
Tabla 12 - Oportunidades y amenazas del entorno sectorial	31

INTRODUCCIÓN

En este trabajo veremos la posible implantación de una empresa de productos parcialmente precocinados en Chile.

Este tipo de empresa produciría alimentos a los que les faltaría un último paso para ser consumidos, ya sea calentar en el microondas, horno o sartén. Pero el producto en si está semielaborado, quedando únicamente por hacer uno o dos pasos justo antes de ingerirlo.

Este tipo de empresas están cada vez más presentes en nuestras vidas, ya que cada vez tenemos menos tiempo libre para preparar unos platos que estén muy elaborados, y estas empresas ofrecen una solución rápida a un producto que, de no venir ya precocinado, no podríamos consumir debido a la gran cantidad de tiempo que lleva su elaboración en nuestras cocinas.

A lo largo del trabajo veremos las diferentes variables que influyen en el entorno general, las oportunidades y amenazas que resultan de dichas variables, y dos posibles escenarios que se podrían dar. También se verá el entorno sectorial y finalmente se expondrán unas conclusiones que darán fin a este trabajo. Todo el trabajo está desarrollado gracias a la información que tenemos en Internet y en diferentes bases de datos, y utilizando como base la teoría vista a lo largo del Grado en Administración y Dirección de Empresas.

1. SOBRE CHILE:

1.1 Geografía:

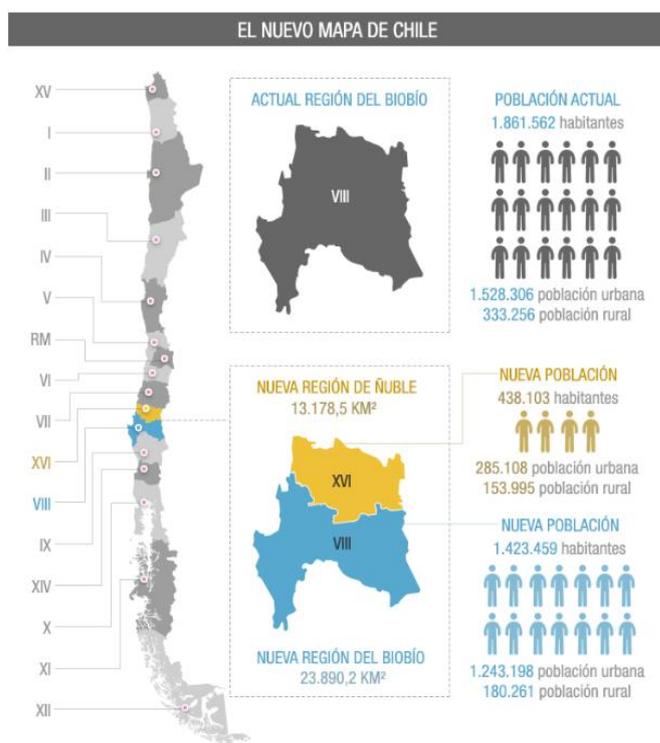


Ilustración 1 - Nuevo mapa de Chile. Fuente: EMOL

Chile es un país que está en el extremo sudoeste de América del Sur, cuyo nombre oficial es República de Chile y su capital es la ciudad de Santiago de Chile.

El país está dividido en regiones, que a su vez tienen una subdivisión en provincias, y estas provincias están de nuevo subdivididas en comunas. Si hablamos de números, el país tiene 16 regiones, con 56 provincias que a su vez suman un total de 346 comunas.

Recientemente se integró la Región de Ñuble a esta lista, por lo que las cifras cambian ligeramente respecto a años anteriores.

La superficie total incluyendo las islas, es de 756.102,4 Km² y cuenta con una línea de costa de 6.435km, pero si hablamos de longitud de la costa tenemos cerca de 80.000km, siendo el segundo país con más costa del mundo, solo por detrás de Canadá.

El país limita al Norte con Perú, al Este con Bolivia y Argentina, al Oeste con el Océano Pacífico y al Sur con el Territorio Antártico y el Océano Pacífico.

1.2 Política

El gobierno de Chile es una república democrática, en la que el presidente de Chile es el jefe del Estado y el jefe del Gobierno, el presidente se elige cada 4 años, en la actualidad ese cargo lo ostenta Sebastián Piñera que está en mitad de su segundo mandato al frente del país chileno, la ideología del actual mandatario chileno se sitúa en el centro derecha del espectro político.

El voto en Chile se da a través del sistema de sufragio universal, cualquier persona mayor de edad puede votar excepto quienes hayan perdido la nacionalidad chilena, aquellas con una pena aflictiva por terrorismo o narcotráfico, las personas dementes o aquellas que el Tribunal Constitucional haya sancionado por ir en contra del régimen democrático.

La Constitución Política de la República de Chile de 1980 es el texto constitucional que rige en Chile hoy en día.

1.3 Clima

El clima de Chile comprende una gran variedad de condiciones y varía dependiendo de la zona en la que se esté, esto es debido a las altas presiones y por la influencia del océano y del frente polar.

El norte posee un clima más seco con temperaturas relativamente altas, pero en la zona sur tiene un clima más fresco y húmedo. Las precipitaciones se dan mayoritariamente en los meses de invierno.

Gracias a su amplia variedad de clima, Chile ofrece una gran variedad de escenarios y lugares naturales para los turistas, haciendo que este país fuera nombrado en 2014 como el mejor destino emergente, por la revista Selling Travel. Algunos de estos escenarios son sus más de 900 playas, sus estaciones de esquí, montes y volcanes, por ejemplo.

Uno de los mayores problemas a los que se enfrenta este país es su actividad sísmica, la cual es una de las más fuertes del mundo. Chile cuenta con una red de 90 sirenas en la franja de la costa del país y un sistema de alertar por teléfono móvil. Es un problema que año tras año aparece y afecta en gran medida a la vida en el país.

1.4 Población y demografía

Chile cuenta con casi 19 millones de personas censadas (dato de finales de 2018), el país no ha dejado de crecer en los últimos años y continúa teniendo un buen nivel de crecimiento. Chile es un país con una moderada densidad de población (24 habitantes por km²), aproximadamente el 40% de esta población se encuentra en la Región Metropolitana de Santiago y cuenta con aproximadamente 1 millón de personas de origen extranjero.

Los habitantes promedian unos índices de alfabetización y desarrollo humano de los más altos de América Latina, siendo la esperanza de vida la más alta de Latinoamérica con casi 80 años. Entre la población chilena, destaca un 16,2% de personas mayores de 65 años.

1.5 Cultura

En cuanto a la cultura de Chile, hablaremos poniendo el enfoque sobre lo que comen los chilenos. Este país es uno de los pocos en los que la industria gastronómica tiene una importancia superior al 10% del PIB, solo hay otros dos con estas cifras: Nueva Zelanda y Bélgica. Otro dato que nos da un buen contexto de lo importante que es este país para la gastronomía es que su capital, Santiago de Chile, es una de las ciudades para los amantes de la gastronomía, cada vez son más guías especializadas las que recomiendan a sus lectores el paso por la capital chilena, estando incluso en el TOP 5 de ciudades del mundo para algunas guías como "The World's 50 Best Restaurants", que incluye 4 restaurantes de la capital en su guía. Es un país con fuerte cultura gastronómica que año tras año evoluciona favorablemente.

En cuanto al tipo de carne que se come en Chile, la carne de ave¹ es la más consumida por la población chilena. El consumo de carne en este país ha crecido durante los últimos años y los clientes potenciales están abiertos a probar nuevos platos hechos de este tipo de carne. Según los últimos datos, en el país chileno se consumieron 87,3 kilos de carne en promedio por habitante, siendo casi el 50% carne de ave.

1.6 Economía

Si hablamos de Chile, estamos hablando de la quinta mayor economía de América Latina (en términos de PIB), tiene unos buenos índices de libertad económica, competitividad y desarrollo financiero. Sus niveles de deuda son los más favorables del continente, con una deuda del 25% de su PIB. Actualmente tiene una tasa de paro de en torno al 7%, habiendo llegado a picos de más del 11% durante la gran recesión mundial.

En el siguiente gráfico podemos observar la tasa de paro durante los últimos 30 años:

¹ La carne de ave es la más consumida por los chilenos, según F. Rivas en un artículo publicado en [BioBio](#) el 15 de febrero de 2015.

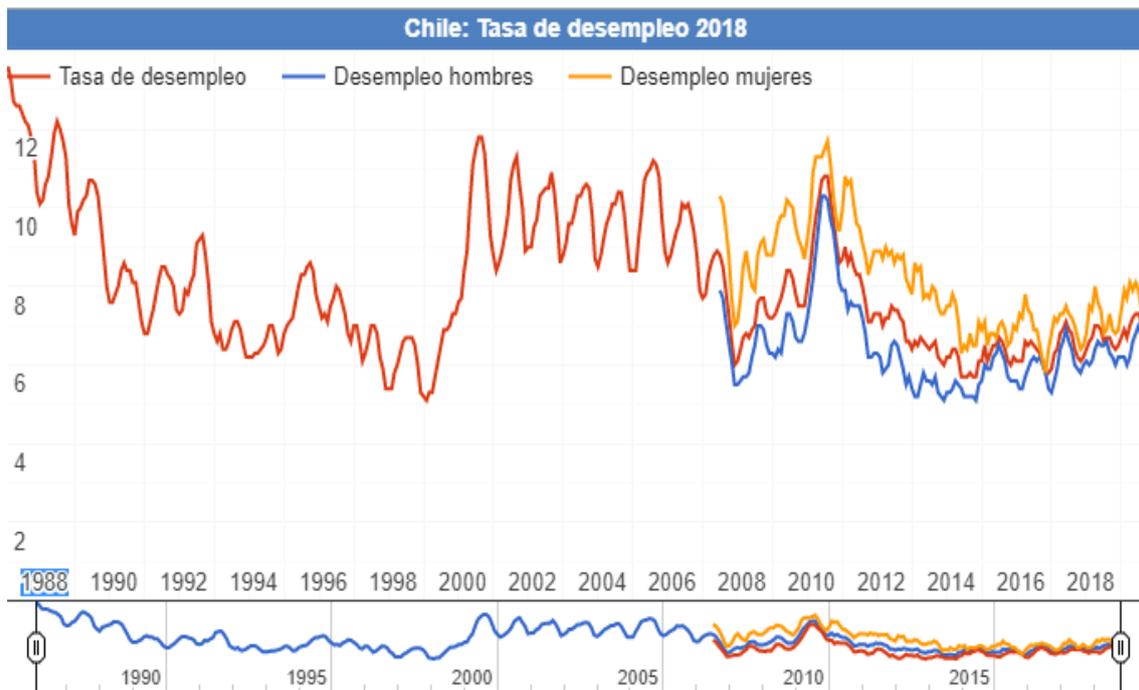


Ilustración 2 – Tasa de paro en Chile. Fuente: Expansion

En el gráfico también podemos apreciar cómo la brecha entre hombres y mujeres paradas ha ido siendo menor año tras año.

Chile es uno de los países de América Latina más abiertos a inversión extranjera y se encuentra en el puesto 56 de los 190 que conforman el ranking Doing Business, el cual clasifica a los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En este ranking se puntúa la facilidad de apertura de un negocio, los permisos de construcción, la obtención de electricidad, el registro de las propiedades, el crédito, los inversionistas, los impuestos, el comercio, los contratos y la solvencia. Con todos estos datos se elabora un estadístico que sitúa a Chile en el mejor puesto de toda Latinoamérica.

Chile es uno de los cinco países de América Latina con más renta per cápita, y pertenece a la categoría de países de ingresos altos según el Banco Mundial. En la última década ha visto como su PIB crece un 40% y tiene un crecimiento esperado del 3-4% para el próximo año, son datos muy alentadores que dan un buen presagio sobre la economía de este país, la principal amenaza del país es la posible desaceleración económica de China, país que tiene un gran peso en las exportaciones de Chile. En palabras de Cristián Echeverría, director del Centro de estudios en Economía y Negocios para la revista Sputnik: *"El escenario base indica que la economía chilena debería crecer hasta un 3,7%, dependiendo de la combinación de factores externos que se den. Hay importantes riesgos que podrían afectarnos adversamente."* Además, recalca que Chile está expectante con las novedades que se puedan producir fruto de la guerra comercial entre China y Estados Unidos, ya que podría llegar a tener un

gran impacto negativo en el crecimiento de la economía chilena si estas tensiones siguen en aumento.

El FMI espera que Chile llegue a un PIB de 305.556 millones de USD para este año, en la gráfica de la próxima hoja podremos ver la evolución del PIB de Chile en la última década, en el que podemos observar un decrecimiento del PIB en los años 2014 y 2015 debido a reformas estructurales que golpearon fuertemente la inversión y la creación de empleo, debido a esto se empezó a hablar de una crisis del modelo chileno. Pero después de 2015 el país vuelve a crecer con unos buenos datos que el Ministerio de Hacienda² atribuyó a la recuperación de la inversión en el país y a la política fiscal llevada a cabo durante los años de la crisis con una política fiscal restrictiva y sabiendo tornar a una política fiscal expansiva en el momento oportuno para lograr un fuerte crecimiento después de la crisis.

En el gráfico también podemos ver cómo en los últimos años Chile ha crecido menos, los expertos lo denominan una desaceleración saludable, ya que pese a ser una tasa de crecimiento menor que en años pasados, estamos hablando de unos grandes datos que están por encima de lo esperado.

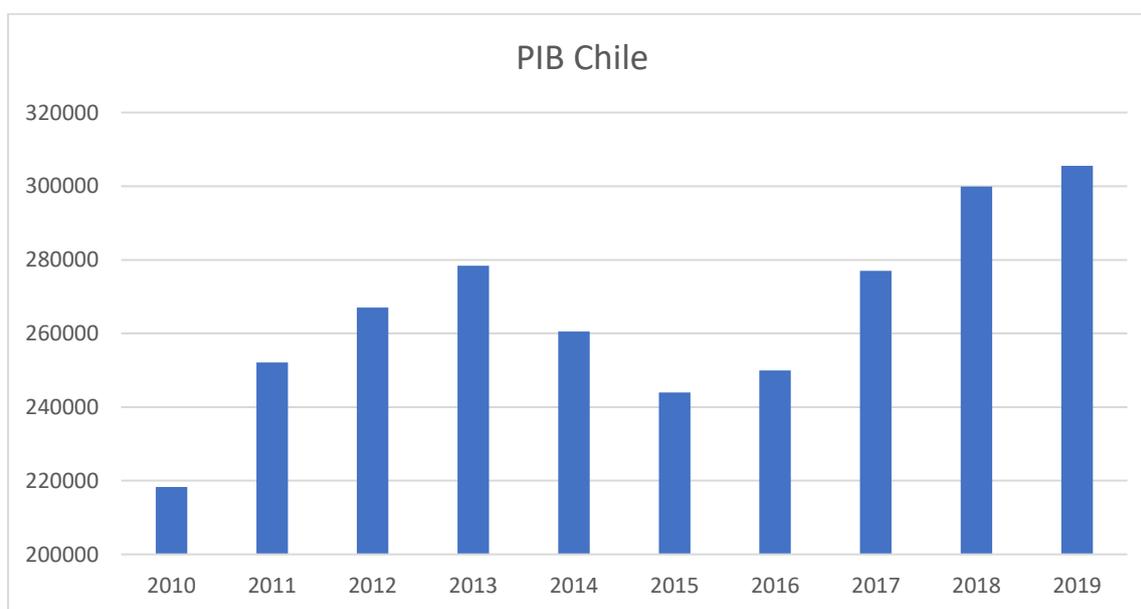


Ilustración 3 – Evolución del PIB en Chile durante la última década. Fuente: FMI

En cuanto al comercio exterior, sus exportaciones son en su gran mayoría a China, Estados Unidos, Japón y Brasil. Mientras que sus importaciones vinieron de a Estados Unidos, China, Argentina y Brasil.

² Cerca. R lo explicó en el periódico [LaTercera](#) del 17/7/2017

La minería es el motor económico de Chile, actualmente la industria minera es responsable del 14,2% del PIB del país, siendo el cobre el producto que más venden, ya que satisfacen el 36% del mercado mundial debido a que exportan casi el total de la producción, teniendo un 28% de las reservas mundiales de ese producto. También es el mayor productor mundial del yodo y litio. En la actualidad, el precio del cobre se está disparando lo que hace al país chileno relativamente más rico cada vez. Esta demanda aumentará en gran medida debido a la revolución de los coches eléctricos, pudiendo llegar a ser la demanda extra de 1,2 millones de toneladas para 2025³.

En la actualidad, uno de los mayores problemas de Chile es la desigualdad económica que tiene el país. El economista Salas. V así lo explica al diarioUchile el 10/10/2018: *“la mala distribución de las rentas en el país está asociada con las malas remuneraciones que se pagan en las empresas privadas y, es ahí donde, trabaja la mayor cantidad de gente. En general, la justificación que se da para eso es que hay una baja productividad, entonces, no se puede pagar más, pero la verdad, esa baja productividad solo se ve expresada en los trabajadores, porque el capital tiene altas utilidades. Al ver las tasas de utilidades que tienen las empresas uno queda espantado, y estamos hablando de la misma empresa que paga malos sueldos y paga grandes utilidades a sus accionistas”*, como vemos el economista traslada la culpa de este problema a la empresa privada y a los bajos precios fijados, si bien es una situación que los economistas chilenos esperan que se revierta poco a poco debido a la gran cantidad de empleo que se está ofertando, lo que hará que el precio de la mano de obra suba para atraer a trabajadores.

Otro de los problemas económicos que viven los habitantes chilenos está directamente relacionado con el salario que perciben, es el problema del endeudamiento, un chileno está de media endeudado en un 77%⁴. Con el acceso al crédito están solucionando la mala política de redistribución de la renta que tiene el país.

Uno de los temas preocupantes que podría llegar a ostentar un país como el chileno es la inflación, pero gracias al consenso político, a una autoridad monetaria fuerte e independiente y a un buen equilibrio fiscal, la inflación en Chile no está siendo un problema. La inflación es un problema grave para todos los países ya que hace que se pierda el valor de la moneda, haciendo que el país pierda soberanía ya que no se puede llegar a hacer políticas monetarias sin moneda, también afecta al crédito ya que la cuota inicial de un crédito se hace especialmente cara, y también afecta a la inflación al haber menos ahorro para

³ Barría. C así lo explica en este [artículo](#) de la BBC del 3/1/2018 – “Por qué se está disparando el precio del cobre en el mundo y qué efectos puede tener en Chile y Perú”

⁴ Información publicada por Velásquez. F en [diarioUchile](#) el 10/10/2018 – “Economía chilena: la más próspera y desigual de Latinoamérica”

financiarla y por qué es más difícil saber cuánta moneda llevará un proyecto, todo esto entre otros muchos problemas que genera en un país con inflación alta. En este país el Banco Central tiene el manejo exclusivo de la política monetaria, incluyendo la posibilidad de fijar metas de inflación y la prerrogativa específica para intervenir en el mercado de cambio.

En el siguiente gráfico podemos ver una comparativa de Chile con sus países vecinos, así podemos observar las buenas cifras que está reportando este país.

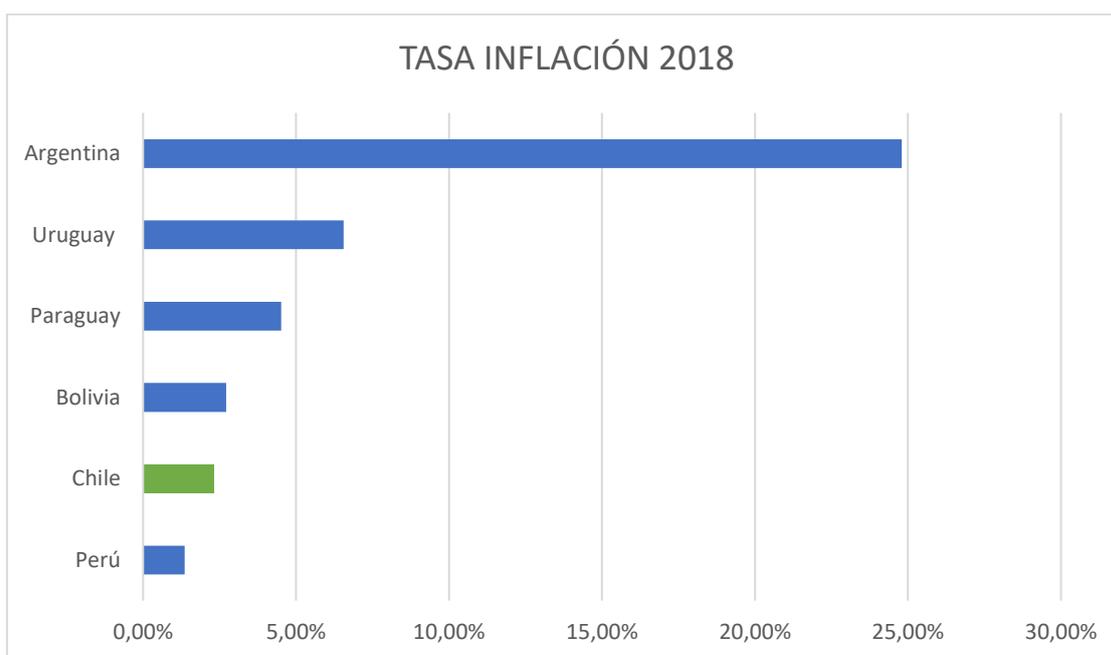


Ilustración 4 - Inflación 2018. Fuente: Banco Central de cada país.

Como vemos las cifras son muy buenas en comparación con sus países vecinos, siendo superado ligeramente por Perú. Argentina en la actualidad está teniendo un problema de inflación muy grave que solo se ve superado por Venezuela del que no se conocen las cifras exactas ya que el Banco Central de ese país no las da a conocer, pero gracias a los cálculos realizados por la Asamblea Nacional, sabemos que podría llegar a tener una tasa de inflación de hasta 100 veces superior a la tasa de los argentinos.

En resumen, Chile es un país muy prometedor en términos económicos en el que se están haciendo buenas políticas para lograr que el país siga creciendo a un buen ritmo y que sea actualmente uno de los países con más proyección de latino-américa. Siendo uno de sus mayores problemas ver cómo repartir la riqueza de una mejor manera, intentando que los ciudadanos no tengan que endeudarse en una medida tan alta como la actual.

2. ENTORNO GENERAL:

2.1 Variables del entorno general.

Las variables del entorno general son aquellas que influyen en todas las empresas que comparten un mismo ámbito geográfico, son clave para poder desarrollar la estrategia de la empresa.

A continuación, se analizan las variables del entorno general para una empresa de este tipo, en todas las variables se hará un análisis utilizando un horizonte temporal de cuatro años.

i. Consumo privado:

El consumo privado es un factor determinante para las empresas, ya que mide el gasto realizado de las familias y de las empresas. Una variación del consumo privado conlleva necesariamente una variación del mismo signo en las ventas de la empresa. Además, a largo plazo una variación en el consumo también modificará la necesidad de invertir de la empresa, ya que deberá cubrir un volumen de ventas en relación con la variación dada por el consumo privado.

Debido a la gran importancia de una posible variación en el volumen de ventas de las empresas del entorno, hay que analizar la evolución del consumo privado en Chile. Hay que tener en cuenta el análisis del Fondo Monetario Internacional respecto a la evolución que vivirá este país en los próximos años. El FMI en su último informe dictamina que “el crecimiento en Chile se mantendrá en niveles sólidos en 2019-20, gracias a la solidez del consumo privado y al dinamismo de la inversión”

Estos datos vienen dados a través de la información de la página oficial del FMI, la previsión realizada por el BBVA, los datos reportados por CEPAL y la información que sacamos directamente de lo realizado en el país, como, por ejemplo:

- Aumento progresivo de los salarios⁵, subiendo el SMI llegando a los \$301.000 desde el 1 de marzo de 2019
- Recuperación del precio de las principales exportaciones⁶, como ya hemos comentado anteriormente, el precio del cobre subirá debido a una

⁵ Información dada por la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile en este [artículo](#) del 8-3-2019

⁶ Según lo explica C. Barría en este [artículo](#) de la BBC del 3 de enero de 2018.

mayor demanda, los movimientos especulativos y la bajada del dólar, por lo que los ingresos de las empresas también lo harán.

Con los datos que dispongo, realizo el siguiente pronóstico anual:

Tabla 1 - Pronóstico de la evolución del consumo privado

Evolución	Pronóstico
Menos de 3%	19%
3-4%	30%
4-5%	21%
5-6%	20%
Más de 6%	10%

Por lo que, tras el pronóstico, vemos que el tramo que obtiene un mayor porcentaje es el de que haya un crecimiento de entre el 3% y el 4% respecto del consumo privado actual.

i. Producto Interior Bruto

El Producto Interior Bruto (PIB) es el valor monetario de toda la actividad económica interior de un país durante un periodo de tiempo determinado, generalmente este periodo es por años. De cara a hacer comparativas lo que se utiliza es el PIB per cápita, que se calcula dividiendo el PIB por el número de habitantes, ya que un país muy grande puede tener un gran PIB por el hecho de ser uno mucho más grande que otro, por ejemplo China va a tener un PIB más alto que el de Irlanda, pero es por el tamaño de un país frente al otro, en términos de PIB per cápita comprobamos que Irlanda es muy superior a China.

Analizando el PIB llegamos a la conclusión de que la región de Chile que cuenta con un mayor indicador de este tipo es la región Metropolitana cuya capital es Santiago de Chile, pero si analizamos el PIB per cápita observaríamos que la región de Antofagasta es la que cuenta con este indicador más alto, seguida de Tarapacá y dejando en el tercer puesto a la región Metropolitana. Esto es así por la gran influencia del sector minero sobre estas regiones, llegando este sector a significar casi un 70% del Producto Interno Regional.

Una variación en el PIB refleja una variación en la actividad económica del país, por lo que se verá una renta per cápita y una tasa de desempleo diferente dependiendo de cuál es la variación del PIB. Todo esto hará que el consumo privado varíe en el mismo signo que la variación del PIB.

En la actualidad Chile está viviendo un periodo de expansión económica y todos los medios apuntan a que esta expansión seguirá produciéndose en los próximos años, por lo que nos deja el siguiente intervalo:

Tabla 2 - Pronóstico de la evolución PIB

Intervalo	Pronóstico
Más del 5%	8%
4-5%	21%
3-4%	52%
2-3%	9%
Menos del 2%	10%

Chile tiene una proyección de crecimiento del PIB del 3,4% según los expertos del banco Central de Chile, esta información fue dada a conocer en la Encuesta Mensual de Expectativas Económicas.

Esta misma entidad da una cifra de crecimiento igual para 2020 y ligeramente superior para 2021 pronosticando un 3,5%, por lo que en los próximos 3 años nos moveremos siempre entre cifras del 3-4% salvo algún hecho relevante o que haya alguna sorpresa en la economía global.

i. Barreras legales para inversiones extranjeras:

Chile es uno de los países más abiertos del mundo⁷ a los inversores extranjeros, actualmente cuenta con plena libertad para invertir en el país. Su estabilidad política, el potencial crecimiento que tiene, la seguridad jurídica y sus infraestructuras de gran nivel hacen que el país chileno sean un buen lugar donde invertir.

La empresa llegaría a Chile siendo un inversor extranjero, por lo que es una variable que nos afecta en gran medida, un aumento de las facilidades para realizar las inversiones hará que haya una mayor entrada de capital extranjero en el país.

La inversión privada es importante para el entorno ya que estimula el cambio tecnológico en el sector. Cuanta más inversión privada haya, más fácil será encontrar nuevos procesos productos eficientes y productivos, o encontrar mejoras para los procesos actuales. Una mejora en la productividad tendría consecuencias claras sobre las cuentas de las empresas del sector, pudiendo lograr un coste de la producción más bajo, obteniendo así mayores beneficios por cada venta que haga.

⁷ Según informes del Instituto Fraser, así lo explica G. Padinger en el artículo de infobae del 25-9-2018 "El ranking de la libertad económica global: Chile lidera en la región y Venezuela se afianza en el último puesto"

La inversión depende de las expectativas que tenga el empresario, por lo que la posible llegada de una nueva recesión internacional y la guerra comercial entre Estados Unidos y China podría hacer peligrar las cifras de inversión privada al no tener claro el futuro que nos depara, Chile viene de pasar unos años bastante bajos en cuanto a inversión privada se refiere, debido a los malos resultados de años anteriores, es fácil pensar que la inversión privada suba en los próximos tres años.

Además, la inversión mejorará debido a los buenos resultados que están teniendo los sectores mineros, energéticos e industriales, y también irá en aumento gracias a la disminución de las barreras legales que hemos estudiado con anterioridad. Pero debido al miedo a un futuro incierto en el que pueda haber una recesión internacional, la inversión crecerá, pero de forma moderada, también en parte por la guerra comercial entre China y USA.

Pasamos a analizar un posible aumento o disminución de las barreras de entrada para inversores extranjeros en Chile, con el horizonte temporal que estamos utilizando durante todo el estudio, un horizonte de 3 años:

Tabla 3 - Tendencia de las barreras de entrada

Tendencia	Pronóstico
Aumento notable de las barreras	5%
Aumento de las barreras	10%
Se mantienen las barreras	25%
Disminución débil de las barreras	40%
Disminución de las barreras	20%

Las barreras legales serán algo menores, en parte por la mejora de la burocracia para acometer inversiones en este país y también al aumento de tratados entre países, en la actualidad uno de los tratados con mayor repercusión es la Alianza del Pacífico en la que se encuentra Chile, Colombia, México y Perú y están en proceso de incorporación otros países como Costa Rica, Panamá y Ecuador. Los países de esta alianza están trabajando para: *“profundizar la integración entre estas economías y definir acciones conjuntas para la vinculación comercial con los países asiáticos de la cuenca del Pacífico, sobre la base de los acuerdos comerciales bilaterales existentes entre los Estados parte”* según lo explica la Cancillería de Colombia. En dicho tratado se está negociando también la incorporación de Canadá, Argentina y Uruguay.

Pero no es el único tratado en el que está, también forma parte como Estado asociado en Mercosur que está formado por Argentina, Brasil, Paraguay y

Uruguay. Y también se encuentra en negociaciones para una asociación con la Unión Europea⁸.

Pero, sobre todo, esta disminución será debida al crecimiento económico del país que hará que haya un aumento de la inversión al ser considerada un país atractivo en el que invertir.

También hay que tener en cuenta que al actualmente ya posee unas barreras de entrada bastante bajas, por lo que tampoco se producirá una disminución muy alta debido a la dificultad de hacer una reducción sobre algo que ya de por si es bajo, de ahí que vayamos a ver solo una disminución débil de las barreras.

i. Tamaño del mercado potencial.

En este apartado pronosticaremos el tamaño que tendrá el mercado potencial al que van dirigidas este tipo de empresas. Para analizar el tamaño del mercado, tenemos que ver cómo evolucionarán los estratos sociales o grupos socioeconómicos en los próximos cuatro años, ya que una variación en cómo sea el volumen de personas en cada estrato, afectará directamente sobre el tamaño del mercado potencial de este tipo de productos, ya que estos productos van dirigidos a personas que se ubican en la parte media-alta y alta de los estratos sociales.

Actualmente, según los datos de octubre de 2018 que proporciona la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) con la colaboración de la Asociación Nacional Automotriz de Chile (Anac), vemos la nueva clasificación socioeconómica de Chile, que divide a la población de la siguiente manera:

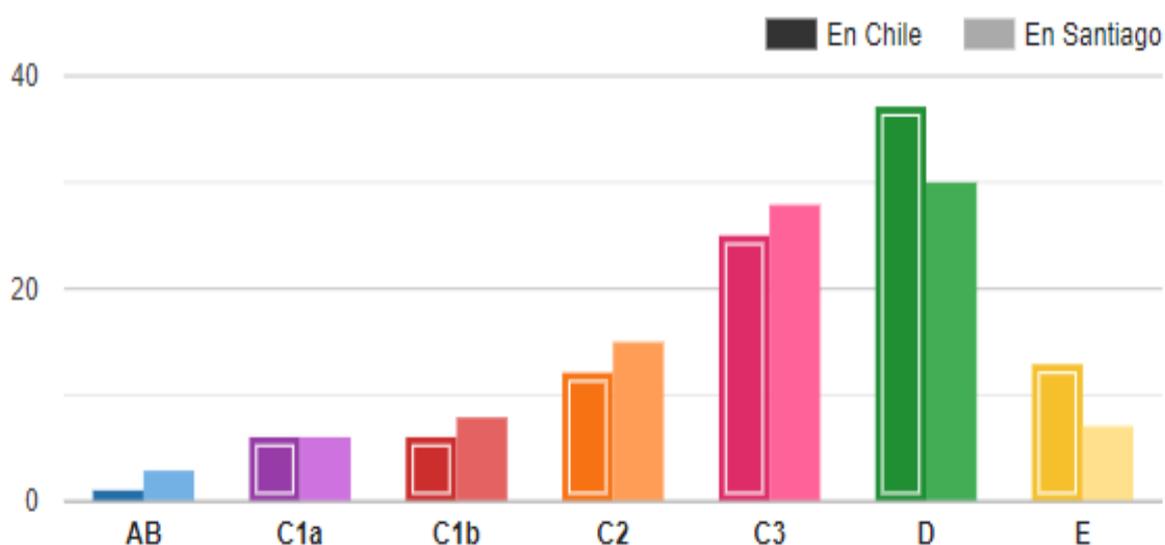


Ilustración 5 - Estratos sociales a 19-10-2018 publicado por Emol

⁸ Está en proceso de modernización como viene explicado en la [página](#) del Consejo Europeo.

A continuación, se explica el significado de esta infografía:

- **Grupo AB** (Clase alta): Representan el 21% del gasto de los hogares chilenos (7 veces su peso poblacional), el ingreso mensual promedio⁹ es de **\$4.386.000** y el 88% vive en grandes ciudades.
- **Grupo C1a** (Clase media acomodada): Representa el 15% del gasto de los hogares chilenos (3,7 veces su peso poblacional), el ingreso mensual promedio es de unos **\$2.000.000** y el 80% vive en grandes ciudades.
- **Grupo C1b** (Clase media emergente): Representa el 16% del gasto de los hogares chilenos (1,8 veces su peso poblacional), el ingreso mensual promedio es de **\$1.374.000** y el 77% vive en grandes ciudades.
- **Grupo C2** (clase media): Representa el 18% del gasto de los hogares chilenos (igual que su peso poblacional), el ingreso mensual promedio es de **\$810.000** y el 73% vive en grandes ciudades.
- **Grupo C3** (Clase media-baja): Representa el 18% del gasto de los hogares chilenos (0,6 veces su peso poblacional), el ingreso mensual promedio es de **\$503.000** y el 66% vive en grandes ciudades.
- **Grupo D** (Vulnerables): Representa el 9% del gasto de los hogares chilenos (0,4 veces su peso poblacional), el ingreso mensual promedio es de **\$307.000** y el 58% vive en grandes ciudades.
- **Grupo E** (Pobres): Representa el 4% del gasto de los hogares chilenos (0,3 veces su peso poblacional), el ingreso mensual promedio es de **\$158.000** y el 52% vive en grandes ciudades.

El producto que se está analizando tendría cabida en la población situada del estrato C2 en adelante.

Después de revisar esta información, haremos una previsión de como nuestro mercado potencial, en función de la variación de los estratos sociales.

Tabla 4 - Variación mercado potencial

Variación mercado potencial	Pronóstico
Alto crecimiento	20%
Crecimiento moderado	45%
Se mantiene	20%
Reducción moderada	10%
Alta reducción	5%

⁹ Actualmente 1 peso chileno equivale a 0,0013 euros.

i. Inflación.

La inflación es el aumento generalizado y sostenido del nivel de precios existentes en el mercado durante un periodo de tiempo determinado. La inflación hace que el poder adquisitivo de la moneda sea menor.

Para medir la inflación se utiliza el Índice de Precios al Consumo (IPC), que está compuesto por el precio de distintos bienes que conforman la cesta de la compra habitual.

Los efectos de la inflación en una economía son múltiples y pueden ser tanto negativos como positivos, alguno de los efectos negativos son la pérdida del valor real de la moneda, menor inversión y ahorro debido a la incertidumbre de dicho valor real que tendrá la moneda. Una inflación controlada y estable acarrea unos efectos positivos en la economía, es lo que se conoce como inflación moderada. La inflación es una variable para tener en cuenta ya que influye directamente sobre el precio que tendrá los productos del mercado.

La última cifra oficial que obtenemos de Chile es la de 2018 que contaba con una tasa de inflación anual acumulada del 2,27%

Tabla 5 - Evolución de la inflación

Intervalo	Pronóstico
Mayor de 3,5%	6%
3,5%-3%	15%
3%-2,5%	35%
2,5%-2%	30%
Menor de 2%	9%

Según los últimos estudios¹⁰ que hemos revisado, la inflación a finales de este año se situará en el 2,8%, llegando hasta el 3% para 2021. Esto será debido al aumento del dinero en circulación, y también por el aumento de los costes de producción debido al aumento en el precio del petróleo y la subida del SMI. Es una variable que afectará de manera muy endeble en este entorno, ya que tomará un valor de lo más normal para un país como el chileno, dado que un aumento moderado y controlado de la inflación es lo normal en la economía.

¹⁰ Se ha revisado el estudio del presidente del Banco Central de Chile Marcel. M.

i. Precio de la energía.

Siguiendo con otra variable económica es el precio del barril de petróleo, actualmente tenemos un precio del barril de petróleo Brent de unos 73USD según los últimos datos disponibles. Una variación del precio del barril hará que el coste de transporte sea cambie, y esto afectará a las empresas ya que vende un producto que tiene que hacer llegar a sus consumidores. Por lo que, si por ejemplo el precio del petróleo subiera, a mayores portes de envío, mayor coste y menos beneficio para la empresa, o un mayor precio del producto si decide repercutir la subida al producto. Como señala un analista anónimo en la página de Bloomberg el 6 de mayo de 2019: *“Los ingresos de las corporaciones y de los Gobiernos de las naciones exportadoras [de petróleo] disfrutarán de una buena inyección monetaria mientras las naciones importadoras soportarán los costes, lo que puede aumentar la inflación y perjudicar la demanda. Al final llegará un momento en el que los altos precios podrían impactar negativamente en todo el mundo”*

Viendo los datos que aportan los diferentes medios de comunicación y las noticias que surgen como las diferentes tensiones que se están viviendo en el Golfo y en Venezuela, llegamos a la conclusión de que el precio del barril de petróleo será superior y se situará entre los 70 y los 80 dólares americanos. Además, este precio se ve influenciado por la guerra comercial entre USA y China.

El coste del petróleo influirá directamente en el coste de la luz debido a que Chile es un país energéticamente dependiente, el coste del suministro eléctrico es clave en el proceso productivo de las empresas del sector, siendo uno de los costes variables más importantes a los que tienen que hacer frente las empresas.

Durante el año 2018 el coste medio de la luz en Chile fue de 0,158 USD/kWh, el Gobierno de Chile confirmó una subida del 10,5%¹¹ en la tarifa de la luz, la luz subirá en diferente medida dependiendo de las regiones, pero llegando a una media final que se sitúa en la cifra dada antes. Además, el precio se verá de nuevo incrementado según pase el tiempo, debido a que la nueva tarifa debió entrar en vigor el 1 de enero de este año, pero se ha ido retrasando, y se espera recaudar lo que no pudieron por el retraso de la vigencia de la nueva tarifa.

Analizando todos estos datos, y como hemos visto en la tabla, llegamos a la conclusión de que habrá un aumento moderado en el precio de la energía en los próximos cuatro años.

Realizando el pronóstico de cómo variará el precio de la luz, que al final para las empresas del sector, el precio de la luz será el precio de la energía, llegamos a la siguiente tabla:

¹¹ Los periódicos de Chile como CNN o TeleSur calculan la media del país en un 10,5%

Tabla 6 - Evolución del precio de la energía:

Intervalo	Pronóstico
Más de 0,25 USD/kWh	15%
0,20-0,25 USD/kWh	25%
0,20-0,158 USD/kWh	35%
0,158-0,10 USD/kWh	15%
Menos de 0,10 USD/kWh	10%

i. Índice de Desarrollo Humano

Es un indicador del desarrollo humano por país, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Actualmente Chile está en el puesto 43 y un índice de 0,843, teniendo el valor más alto de América Latina seguido muy de cerca por Argentina (45 y 0,825).

Es una variable importante debido a que mide la evolución social del país, está directamente relacionado con la tasa de alfabetización y la esperanza de vida del país, más adelante veremos qué está haciendo Chile para influir directamente en cada una de estas variables.

Todo esto concluye en una mejora económica del país, viéndose también aumentado el consumo privado y todas las consecuencias positivas que ya hemos estudiado antes que surgen a raíz del aumento del consumo privado.

Como veremos, en nuestro horizonte temporal de 3 años Chile mejoraría en el Índice de Desarrollo Humano llegando a unos puestos de entre el 30 y el 40 en dicho índice.

Esto sería gracias a:

- un aumento de la tasa de alfabetización, gracias a su Plan Nacional de Alfabetización actualmente cuenta con cerca de un 99% de alfabetización en el país, cifra que aumenta año tras año.
- el aumento del PIB que ya hemos estudiado antes.
- una esperanza de vida mayor debido a la mejora en la sanidad que Chile está poniendo en marcha. Según un artículo publicado por Linde. P el 6 de noviembre de 2018 en el EIPais, el país chileno es el más eficiente de Latinoamérica en cuanto a sanidad se refiere, dejando a Guatemala en el último puesto de la clasificación.
- pero tiene un gran problema por el que su IDH no se disparará, y es que mucha de su población no cuenta con las habilidades básicas de cara al

mundo digital, el país debe poner su foco en formar a sus habitantes para la nueva era, como explica la CNN, es uno de los peores países de la OCDE en este ámbito. Además, la población chilena con estudios superiores ocupa un porcentaje muy bajo respecto a la población total del país, lo que hace que el gobierno chileno tenga en este aspecto otra asignatura pendiente.

Tabla 7 - Puesto en el IDH

Puesto en el Índice	Pronóstico
Menos que 45	10%
45-40	28%
40-30	40%
30-20	20%
Mayor que 20	2%

- i. Incorporación de la mujer al mercado laboral.

Chile viene de una situación muy parecida a la de países como España, en la que la situación familiar era que el hombre trabajaba mientras que la mujer se hacía cargo de las tareas del hogar. Esto equivaldría a un mayor tiempo para poder realizar las comidas, sin embargo, en la actualidad las chilenas están incorporándose al mercado laboral, lo que hace que ese tiempo libre sea claramente inferior al que se tenía antes.

Aquí los productos precocinados tienen una gran importancia, por que cuanto mayor sea la tasa de mujeres que se incorporan al mercado laboral, y mientras la de hombres no se reduzca, será síntoma de una disminución del tiempo libre que pueda haber en un núcleo familiar, por lo que los productos precocinados pueden jugar sus cartas, siendo una alternativa muy factible para compensar esa reducción de tiempo. Las dificultades que están teniendo las mujeres chilenas para conciliar el hogar y el trabajo es una realidad en Chile, el propio presidente aseguró un plan de acción para intentar que la conciliación sea más sencilla, pero este plan tardará en llegar a los hogares chilenos, donde la mujer es la que soporta el peso mayoritario de las labores del hogar.

Por lo que estudiaremos la evolución en el mercado laboral de las mujeres en Chile durante los próximos tres años, teniendo en cuenta las noticias y los

estadísticos que disponemos, y sabiendo que en la actualidad en torno al 50%¹² de las mujeres en Chile participan en el mercado laboral.

Tabla 8 - Evolución de la participación de la mujer en el mercado laboral

Participación en el mercado laboral	Pronóstico
Más del 80%	10%
80%-70%	20%
70%-60%	20%
60%-50%	40%
Menos del 50%	10%

Las mujeres en Chile se incorporarán en una mayor medida al mercado laboral, el país chileno viene de una situación muy extraña con unas cifras que se asemejan a las de países islámicos como recoge el diario ElMostrador¹³ en 2017, pero estos últimos años ha vivido un fuerte cambio y está aumentando a un buen ritmo, algunas de las mujeres aseguran no poder entrar al mercado laboral por razones familiares permanentes.

Se espera que las cifras de mujeres que deciden entrar al mercado laboral roce el 60% al término de los próximos tres años.

i. Tipo de comida consumida.

En Chile predomina el consumo de animales grandes, y los platos que se sirven están llevando una tendencia al alza en cuanto a volumen de comida. Esto último es un hecho en la mayoría de los países, en la actualidad predomina el consumo en grandes cantidades.

A través de un estudio sociológico realizado por los investigadores anónimos de Adimark y el análisis publicado por T13 el 16 de octubre de 2015, los chilenos tienen los siguientes hábitos de comida. Como observaremos, los chilenos no tienen una excesiva preocupación por la comida sana, prefieren que la comida esté sabrosa. La evolución de cómo cambiará el tipo de comida que consumen los chilenos es una variable importante para el entorno general debido a que dependiendo de esa variación tendremos que observar qué tipo de productos tendrán cabida en este mercado. Más del 50% de los chilenos saben que no siguen una alimentación saludable según el estudio.

¹² Según datos de INE chileno, lo desarrolla un empleado anónimo en este [artículo](#) del 5-3-2018.

¹³ Braga lo expone en este [artículo](#) para ElMostrador el 30-9-2017 – “Participación laboral de mujeres en Chile se acerca a cifras de países islámicos y es la segunda peor de América”

Hábitos y costumbres



Ilustración 6 - Hábitos y costumbres gastronómicas. Fuente: GfK Adimark

Analizando los datos que nos facilita los analistas de GfK Adimark creo que la evolución del tipo de comida en cuanto a si tenderá a ser una comida más saludable o si seguirá prefiriendo la comida sabrosa a la sana seguirá el siguiente pronóstico:

Tabla 9 - Evolución del tipo de comida

Evolución del tipo de comida	Pronóstico
Mucho más saludable	10%
Más saludable	45%
Seguirá igual	25%
Menos saludable	15%
Mucho menos saludable	5%

Siguiendo este pronóstico llegamos a la conclusión de que los chilenos verán conveniente fijarse en si están comiendo productos saludables o no, por lo que los productos que se lancen en este entorno dentro de 4 años deberán tener en cuenta que la tendencia será un consumo más saludable y de mayor calidad.

2.2 Escenarios más probables

i. Primer escenario:

Pasamos a analizar el primer escenario, en este primer escenario analizamos el escenario más probable, en el que encontraríamos las siguientes variables con su pronóstico y la probabilidad de ocurrencia de cada variación de las variables:

Tabla 10 - Primer escenario

Variable	Pronóstico	Probabilidad	Oportunidad Amenaza	o
Consumo privado	Crecimiento del 3-4%	30%	+	
Producto Interior Bruto	Crecimiento del 3-4%	52%	+	
Barreras legales	Disminución débil	40%	+	
Tamaño del mercado potencial	Crecimiento moderado	45%	+ / -	
Inflación	Crecimiento del 2,5-3%	35%	-	
Precio de la energía	0,20-0,158 USD/kWh	35%	-	
Índice de Desarrollo Humano	Puesto 40-30	40%	+	
Participación de la mujer en el mercado laboral	Entre el 60-50%	40%	+	
Tipo de comida consumida	Más saludable	45%	-	

Después de ver cuáles son los valores más probables que se pueden dar en el entorno general, pasamos a explicar cómo se desarrollaría este primer escenario.

Como podemos observar, la oportunidad más probable es que el Producto Interior Bruto crezca haciendo que nuestras ventas también lo hagan, y la amenaza más probable es que el tipo de comida consumida será cada vez más saludable.

Un aumento del PIB y del consumo privado afectará directamente a nuestro volumen de ventas, haciendo que este se incremente, por lo que afectará de forma positiva a la empresa. En cuanto a la disminución de las barreras legales, será favorable para la empresa que si llega al país pueda estar operativa en el menor tiempo posible y con unos bajos costes administrativos.

El crecimiento del mercado potencial hará que tengamos una oportunidad de lograr que nuevas personas puedan llegar cubrir la necesidad de consumir el producto que pretendemos vender en Chile gracias a que tendrán recursos para ello, si este mercado potencial es mayor, nuestras ventas podrían también serlo si logramos captar a este público potencial. Pero también nos encontramos con una amenaza al analizar el mercado potencial, ya que es bastante reducido en comparación con el tamaño del país.

Si analizamos el aumento del Índice de Desarrollo Humano, este se verá reflejado en un aumento del consumo privado, debido a la mejora económica del país que va directamente relacionada a la subida de puestos en el IDH.

Una oportunidad muy importante es la incorporación de la mujer al mercado laboral, esto hará que las parejas o familias tengan un menor tiempo libre, el cual podrían dedicar a cocinar. Al no tener tanto tiempo libre, una solución para tener en cuenta es que consumirán productos precocinados debido a que requiere mucho menos tiempo de elaboración, y es aquí donde la empresa podría ver un aumento en sus ventas.

En cuanto a las amenazas, el aumento de la inflación es una amenaza muy débil para el entorno, ya que las cifras en las que se va a mover dicha inflación siguen siendo normales, pero hay que tenerlo en cuenta debido al problema que sería que la inflación creciera de más. Si hablamos del precio de la energía, vemos que este va a subir, lo que hará que el proceso producto sea más costoso, lo veremos directamente reflejado en los márgenes que obtenemos por cada producto vendido, además de ser un gasto importante para la contabilidad de analítica de costes de la empresa.

El aumento en el consumo de comida saludable hará que el consumo de nuestro producto sea menor, lo que hará que las ventas bajen, siendo así una amenaza para el entorno. El consumo de nuestro producto será menor debido a que los consumidores cambiarían sus necesidades, comprando unidades de un producto más saludable en lugar de nuestro producto.

i. Segundo escenario:

Para elaborar este segundo escenario utilizamos la variable más importante, que en nuestro caso es una variación en el consumo privado, y realizamos los impactos cruzados con su segundo valor más probable, analizando así cómo influye nuestra variable más importante sobre el resto de las variables y comparándolo con el escenario anterior.

Tabla 11 - Segundo escenario

Variable	Pronóstico	Oportunidad o Amenaza
Consumo privado	Crecimiento del 4-5%	+
Producto Interior Bruto	Crecimiento del 4-5%	+
Barreras legales	Disminución débil (No varía)	+
Tamaño del mercado potencial	Mayor crecimiento	+ / -
Inflación	Crecimiento del 3-3,5%	-
Precio de la energía	0,20-0,158 USD/kWh (No varía)	-
Índice de Desarrollo Humano	Puesto 35-30	+
Participación de la mujer en el mercado laboral	Entre el 60-50% (No varía)	+
Tipo de comida consumida	Más saludable (No varía)	-

La elección del consumo privado como variable más importante se debe a que es la que influye de forma más directa sobre las ventas de la empresa, siendo el máximo beneficio el objetivo prioritario. Como sabemos, una variación en el consumo privado lleva consigo una variación del mismo signo en las ventas debido a que cuanto más consuman los clientes, más venderán las empresas.

Por lo tanto, analizamos qué ocurriría si el consumo privado aumentara del 4 al 5% anualmente.

En cuanto al impacto que tendría sobre las barreras legales, al haber una mejora de la económica del entorno general, más empresas querrían entrar en este sector, por lo que tendríamos más competidores.

El consumo privado tendría un gran impacto sobre el tamaño del mercado potencial, ya que el hecho de que el consumo privado crezca hace que nuestro mercado potencial también lo haga. Como hemos visto antes, una de las variables que hacen que un habitante de Chile se le clasifique en un estrato social u otro, es el porcentaje de gasto que representa. Cuanto mayor sea el consumo privado, mayor será ese gasto, haciendo que nuestro mercado potencial sea más grande al haber más habitantes en los estratos que nos interesa, por lo que estaríamos ante una oportunidad más fuerte aún en comparación con el escenario anterior.

Para la inflación, un aumento de entre el 4-5% del consumo privado hará que crezca ligeramente ya que un aumento en el consumo en términos generales suele provocar un aumento en el precio de los bienes que se consume, para nosotros sería una amenaza aún más clara debido a que nuestro bien no es de primera necesidad, por lo que un aumento amplio en el precio de nuestro producto haría que se dejara de demandar, por lo que estamos en una amenaza mayor que en la del primer escenario pero sin ser muy importante.

Si hablamos del precio de la energía, un aumento más pronunciado en el consumo privado no hará que esta variable cambie, ya que se fija con factores externos que no están al alcance de Chile al ser un importador de petróleo, que es la energía principal usada en el país.

La influencia de este aumento más pronunciado del consumo privado en el Índice de Desarrollo Humano será leve, pero existirá, debido a que es una de las variables que se tienen en cuenta a la hora de calcular el puesto que ocupa un país en el ranking.

Y, por último, esta mayor subida en el consumo privado no tendrá ningún efecto sobre la participación de la mujer en el mercado de trabajo ni sobre el tipo de comida que se consumió en el país.

En resumen, vemos que, si el consumo privado crece por encima de lo previsto, afectará muy positivamente sobre el PIB y en el tamaño del mercado potencial siendo unas oportunidades más fuertes que las vistas en el primer escenario estudiado. Lo hará de forma positiva pero moderada sobre el IDH, e influenciará de forma negativa sobre la inflación, haciendo que esta aumente. En el resto de las variables no influiría.

3. ENTORNO SECTORIAL EN CHILE

3.1 Definición de Abell:

El sector lo delimitamos siguiendo la definición de Abell:

- Función: producción de alimentos precocinados¹⁴
- Clientes: distribuidores y consumidor final
- Tecnología: en masa
- Ámbito geográfico: Chile
- Posición de la UNE en la cadena de valor: producción

3.2 Análisis de las cuatro variables del sector:

- Grado de concentración: la venta de productos precocinados en Chile tiene un bajo número de empresas, por lo que estamos ante un sector concentrado. Si revisamos las tiendas online de los principales supermercados chilenos, nos encontramos siempre a las mismas empresas en todos los supermercados, la variedad de empresas es muy baja.
- Tamaño e importancia del sector: es un sector poco importante para el PIB de Chile. Además, emplea a un bajo número de personas, por lo que estamos hablando de un sector bastante pequeño para el país. Los sectores con una mayor importancia en Chile están dentro del sector servicios (con un 70% del total), la parte del sector industrial importante es la correspondiente a la minería y extracción de materiales. Pero, el sector analizado apenas tiene presencia en Chile actualmente.
- Madurez del sector: Nos encontramos ante un sector en una fase de introducción ya que apenas existen empresas que vendan este tipo de productos. Actualmente, no hay ninguna empresa como la que planteamos, por lo que aquí se podría encontrar un nicho de mercado.
- Globalización: Es un sector que no está globalizado ya que para lograr vender en él a precios competitivos hay que tener fábricas in situ. Esto se debe al enorme gasto logístico que habría que hacer y a la normativa sanitaria si deseáramos exportar productos a Chile desde otro país.

¹⁴ Productos precocinados a los que les queda una última fase para ser ingeridos, ya sea calentar al microondas, hornear, ... productos muy elaborados, sin estarlo del todo.

3.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

i) Posibilidad de entrada de nuevos competidores:

Si tenemos en cuenta toda la información que hay sobre este sector y el análisis que hemos llevado a cabo anteriormente, estamos ante un sector atractivo con un crecimiento potencial bastante alto, pero de rentabilidad desconocida, esto se debe a que en la actualidad no hay ninguna empresa que elabore los productos precocinados que hemos propuesto, por lo que no es posible conocer la rentabilidad de este sector en concreto.

Hay que tener en cuenta las barreras a la entrada, una de esas barreras es el coste de capital necesario para iniciar el proyecto.

Para hacernos una idea de los costes de arranque que tendría una empresa de este tipo, podemos poner como ejemplo Cascajares y su filial de Canadá, a la que recientemente destinó millón y medio de euros para aumentar la producción de su fábrica, y en el momento de su construcción invirtieron unos tres millones de euros¹⁵. Estas cifras nos hacen ver el alto coste de capital que tendría abrir una fábrica de este tipo. Pero, siempre se puede optar por el alquiler para evitar que esta inversión inicial no sea tan alta, asumiendo así menos riesgo a la hora de empezar a operar.

Otra barrera de entrada es la diferenciación, es difícil estar diferenciado en este sector, el producto que haces puedes gustar más o menos al consumidor, pero al final dependes de que tu producto guste para vender, todo girará en torno a que el producto se perciba con un buen sabor. Al ser los primeros en llegar a este sector, si logramos diferenciar nuestro producto haciendo que el cliente asuma que es un producto de más calidad que el resto, podremos lograr una diferenciación con la que se nombre a nuestra marca de forma común para referirse a este tipo de productos, aunque no sean nuestros.

El acceso a los canales de distribución se haría de varias formas, una de ellas es creando un canal de venta on-line propio, también habría canales de distribución ajenos, como sería la venta mayorista en grandes almacenes y el canal HORECA, que son los hoteles, restaurantes y cafeterías.

i) Productos sustitutivos

El producto sustitutivo más directo es cualquier tipo de carne cruda que se puede cocinar en casa. La gente podría sacrificar su tiempo para lograr nuestro producto fabricándolo ellos mismos en casa, solo necesitarían comprar las materias primas que se utilizan y cocinarlo o asarlo.

¹⁵ Para entrar en contexto, los dueños de Cascajares dieron estas cifras a E. Viaña en Expansión en este [artículo](#) del 30-11-2011

i) Poder de negociación de los clientes y proveedores

El poder de negociación de los clientes depende del canal de distribución que utilicemos para hacer llegar nuestro producto. Si el canal de distribución es on-line y a particulares, su poder de negociación será bajo ya que el consumo que nos haría sería de muy pocas unidades.

Sin embargo, si hablamos del poder de negociación del canal HORECA o el canal de distribución en grandes almacenes, tendrían un nivel de negociación bastante alto ya que sus compras son bastante grandes e influirán mucho en nuestra facturación. Ellos querrán el mejor precio posible ya que comprarán muchas unidades y nosotros deberemos negociar con estos clientes para lograr un acuerdo y que acaben comprando nuestro producto. Sobre todo, el aumento en el poder de negociación se ve en el canal HORECA.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, primero hay que hablar de qué estamos buscando de estos proveedores. Una empresa como la que suponemos no busca comprar la materia prima basándose en el precio, sino en la calidad.

Por lo que, si disponemos de pocos proveedores que nos aseguren la calidad que nosotros queremos lograr para esta materia prima, estos proveedores tendrán un poder de negociación medio-alto debido a que si queremos llegar a esa calidad deberemos pagar el precio que estos proveedores nos pidan. Una posible solución sería llegar a acuerdos de cooperación con contratos a largo plazo.

i) Grado de rivalidad

Este sector podría tener un gran atractivo debido al gran crecimiento esperado por año, pero tiene unas fuertes barreras de entrada y un bajo mercado potencial que le hacen perder parte del atractivo. Tendríamos un grado de rivalidad prácticamente nulo debido a la inexistencia de empresas como la que proponemos de ejemplo, si bien es cierto que hay una empresa en Chile (Sopraval) que ofrece un producto parecido en cuanto a la idea de precocinado, pero tiene un nivel de calidad bajo y su producto es muy básico en comparación con el producto que plantearíamos con nuestra empresa, por lo que no tendríamos rivales.

3.5 Análisis de las oportunidades y amenazas del entorno sectorial.

Después de haber visto el entorno sectorial, analizaremos las oportunidades y amenazas que encontramos.

Tabla 12 - Oportunidades y amenazas del entorno sectorial

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento potencial alto	Volumen de capital inicial alto (Si compramos)
Un único competidor directo	Mercado potencial bajo
Fase de lanzamiento	Barreras de salida
Coste inicial bajo (Si alquilamos)	Gran variedad de productos sustitutivos
Diferenciación del producto	

La mayor amenaza que encontramos es el enorme volumen de capital necesario para llevar a cabo la inversión, y el peligro de encontrarnos con un mercado potencial bastante bajo. Esto haría que nuestras ventas no fueran suficientes para superar el punto muerto o umbral de rentabilidad del proceso productivo. Pero, tenemos la opción de alquilar, por lo que desaparecería esta amenaza y lograríamos una oportunidad al ser un coste inicial asequible.

Otra de las grandes amenazas que nos encontraríamos es la gran variedad de productos sustitutivos, el consumidor podría hacer el producto planteado el mismo si tuviera tiempo. Además, puede sustituir el producto por cualquier otro tipo de carne, otro tipo de cocinado o por una solución más asequible como la de Sopraval.

Y, por último, las barreras de salida pueden ser una gran amenaza, porque la empresa podría tener firmados acuerdos de cooperación con proveedores a largo plazo, y sería difícil salir del mercado.

Sin embargo, también encontramos grandes oportunidades, este sector está todavía sin explorar y podríamos encontrar un nicho de mercado. Después de analizar anteriormente el crecimiento del mercado, vemos que este será alto, por lo que ser los primeros en ofrecer el producto haría que entráramos en un mercado con un crecimiento potencial alto y sin competencia durante los primeros años, pudiendo afianzar nuestra marca allí. Sopraval es el único competidor que ofrece una solución parecida a la propuesta, pero, su calidad está muy por debajo del producto que planteamos llevar allí. Además, tenemos la oportunidad de diferenciar nuestro producto haciendo que este se conciba como el primero que logra esta calidad en Chile.

4. CONCLUSIONES

A continuación, expondré las conclusiones obtenidas de este trabajo para acabar tomando una decisión final.

Si hablamos del entorno general de Chile, el país se espera que crezca en los próximos años, ya que la economía del país mejorará, el PIB crecerá, el consumo privado también aumentará, ... Todo apunta a que Chile seguirá creciendo a un buen ritmo en los próximos años. Además, vemos que el hecho de que la mujer esté cada vez más presente en el mercado laboral chileno hará que el tiempo libre de las parejas sea menor, lo cual es beneficioso para una empresa de este tipo. Las oportunidades que encontramos para montar una empresa de este tipo son muy buenas, pero también encontramos unas amenazas muy fuertes.

Una de las amenazas principales es el furor mundial por la comida saludable, en todos los países está habiendo campañas de concienciación sobre el consumo de comida saludable y lo beneficioso que es para la salud, por lo que el desconocimiento de cómo son nuestros platos haría que los consumidores se mostraran reticentes a la hora de adquirir el producto propuesto. Al ser productos precocinados, los consumidores podrían mostrarse reticentes a consumirlo, pensando que no son saludables, esto no significa que nuestros productos no fueran saludables, si no que la percepción de los mismos podría ser tratada como tales, sin saber aún que productos llevaríamos al mercado. Esto diezmaría el mercado potencial, que ya de por sí no es muy alto como hemos visto previamente, si usamos como referencia el ingreso promedio anual de los chilenos para delimitar el mercado potencial.

Todo esto hace que llegue a la conclusión de que es un buen país para emprender un negocio. Pero, analizando el entorno sectorial, vemos que este sector es muy arriesgado, ya que está en una fase de introducción y no hay ninguna empresa en el país que ofrezca lo que queremos llevar allí, por lo que no podemos ver la rentabilidad que está obteniendo otra empresa para ver si nos conviene o no.

Si logramos alquilar las instalaciones de tal manera que nuestros costes iniciales sean bajos, podríamos lograr una oportunidad muy buena en el país siendo los primeros en entrar en un sector con un crecimiento esperado alto, pero con una rentabilidad aún por decidir. Podemos estar ante una oportunidad muy buena por la que merecería la pena arriesgar un capital bajo y probar un sector sin rivales.

En definitiva, Chile es un buen país donde iniciar una aventura empresarial, y el sector gastronómico es bueno para que se lleve a cabo dicha aventura. Para iniciar este negocio sería necesario llegar a acuerdos de alquiler para evitar así un gran desembolso de capital inicial, que sería desaconsejable debido a que estaríamos entrando en un sector del cual no sabemos la rentabilidad que vamos a obtener.

BIBLIOGRAFÍA

Rivas. F en BiBioChile (19-2-2015) disponible en: <https://www.biobiochile.cl/noticias/2015/02/19/cantidad-de-carne-que-chilenos-comen-ha-aumentado-dramaticamente-en-la-ultima-decada.shtml>

Cerca. R en LaTercera (17/7/2017) disponible en: <https://www.latercera.com/noticia/fmi-chile-fue-el-pais-de-la-region-que-mas-rapido-se-recupero-de-la-crisis/>

Barria. C en la BBC (3/1/2018) disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42518125>

Veslásquez. F en diarioUchile (10/10/2019) disponible en: <https://radio.uchile.cl/2018/10/10/economia-chilena-la-mas-prospera-y-desigual-de-latinoamerica/>

Anónimo en la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (8/3/2019) disponible en: <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/sueldo-minimo,-sueldo-base-derecho-a-semana-corrida>

Barría. C en la BBC (3/1/2019) disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42518125>

Padinger. F en Infobae (25/9/2018) disponible en: <https://www.infobae.com/america/mundo/2018/09/25/el-ranking-de-la-libertad-economica-global-chile-lidera-en-la-region-y-venezuela-se-afianza-en-el-ultimo-puesto/>

Anónimo en el Consejo de la UE (21/1/2019) disponible en: <https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2018/01/22/eu-chile-association-agreement-negotiating-directives-made-public/>

Marcel. M en Sputniknews (14/6/2018) disponible en: <https://mundo.sputniknews.com/america-latina/201806141079579608-economia-de-chile/>

Anónimo en INE chileno (5/3/2018) disponible en: <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2018/03/05/solo-un-48-5-de-las-mujeres-participa-en-el-mercado-laboral-chileno-durante-2017-menor-al-71-2-de-participaci%C3%B3n-de-los-hombres>

Braga en ElMostrador (30/9/2017) disponible en: <https://m.elmostrador.cl/braga/2017/09/30/participacion-laboral-de-mujeres-en-chile-se-acerca-a-cifras-de-paises-islamicos-y-es-la-segunda-peor-de-america/>

Viaña. E en Expansion (30/11/2011) disponible en: <http://www.expansion.com/2011/11/30/directivos/1322672314.html>

Anónimo 2 en EMOL (2/4/2016) disponible en:
<https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/04/02/796036/Como-se-clasifican-los-grupos-socioeconomicos-en-Chile.html>

Anónimo 3 en EMOL (19/7/2017) disponible en:
<https://www.emol.com/noticias/Economia/2017/07/19/867452/Mapa-Cuanto-cuesta-la-energia-electrica-en-el-mundo.html>

Índice Doing Business (2019) disponible en:
<https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business>

Jaramillo. R (29/4/2018) en LaTercera.com disponible en:
[https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/Edicion Especial CHILE3D 2018.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/Edicion_Especial_CHILE3D_2018.pdf)