



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE ACEITE DE MANÍ EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

IGNACIO ROBERTO CARDENAL REYES

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ACEITE DE MANÍ EN CHILE

La creación de una empresa que comercialice aceite de maní tiene como principal objetivo satisfacer una necesidad creciente en Chile con un producto diferente, alternativo y a bajo costo comparativo y competitivo, siendo como materia prima el maní como poseedor de alto porcentaje de aceite y de un sin número de cualidades nutritivas y la suavidad de su sabor.

La metodología empleada en el estudio cumple a profundidad cada una de las etapas de un proyecto, que se enfocan en responder las inquietudes de la toma de decisión de emprender un negocio orientado hacia la importación y comercialización de aceite de Maní en Chile.

Dentro de los resultados encontrados el aceite del maní por sus propiedades, su proceso de elaboración y de los principales productos de preferencia en el Mercado Chileno Gourmet siendo una amenaza media-alta según M. Porter tiene una potencialidad que por medio de todas las investigaciones necesarias podemos convertir sus deficiencias en fortalezas y oportunidades.

En base a una posible demanda potencial de las diversas presentaciones posibles ofertadas, su inversión inicial de \$10,390,000, creamos un presupuesto de costos e ingresos que permiten tomar la decisión si el proyecto puede ser factible, bajo dos tipos de escenarios, concluimos que el proyecto a pesar de reducir las ventas o aumentarlas la rentabilidad TIR será mayor o igual que cero, mayor o igual que el costo de oportunidad, Valor Actual Neto mayor o igual a cero, y una recuperación a 2 años y 4 meses de la inversión inicial.

Como conclusión indicamos que después de una larga investigación bajo una metodología exhaustiva de campo y de análisis hay una potencialidad en comercializar el aceite de maní en el Mercado Chile, donde como recomendación es que el común denominar para entrar al mercado será darlo a conocer y crear un hábito de consumo en el mercado.

DEDICATORIA

A Dios, por acompañarme en cada paso y ser mi luz a lo largo del camino.

A mi esposa Dulce, por su entrega, compromiso y amor.

A mi Madre María Isabel, por sus enseñanzas, dedicación, esfuerzo y amor.

A mis suegros Francisco y Dulce, por el apoyo y amor de siempre.

A mis hermanos Julio, Federico y Margarita, por su preciada amistad y sabios consejos.

A mis cuñados Alex y Guisselle porque a pesar de la distancia, me han mantenido cerca de mis sobrinos y me han hecho parte de sus acontecimientos más importantes.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por bendecirnos a mí y mi esposa permitiéndonos venir hasta aquí y vivir esta bellísima experiencia.

A mi esposa Dulce, mi amor, amiga, cómplice, mi todo. Sin vos no lo habría logrado.

A mi Madre María Isabel y a mis suegros Francisco y Dulce, por el apoyo incondicional que hizo posible venir hasta aquí y realizar este sueño.

A mis hermanos Julio, Federico y Margarita, por todas las veces que se salieron de su camino para apoyarme en el desarrollo de tesis.

Al Ing. Jorge Salazar, mi hermano del alma, por la confianza y oportunidades brindadas.

A mis tutores, Jorge Lara y Héctor Umanzor por tener toda la disposición, por su guía, aportes, amistad y el apoyo brindado a lo largo del curso.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Relevancia del problema.....	3
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
1.4. Alcance.....	4
1.5. Pregunta de investigación.....	4
1.6. Metodología.....	4
1.6.1. Métodos de Investigación.....	6
1.6.2. Tipo de Estudio.....	7
1.7. Resultados Esperados.....	7
2. MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1. Innovación y emprendimiento.....	8
2.1.1. Riesgos asociados.....	9
2.2. Factores Claves de Éxito.....	9
2.3. Identificación de la Organización.....	11
2.3.1. Misión.....	11
2.3.2. Visión.....	11
2.3.3. Política de calidad.....	13
2.3.3.1. Objetivos de da calidad.....	13
3. EL PRODUCTO.....	14
3.1. Características del producto.....	14
3.1.1. Proceso de elaboración.....	14
3.2. Información nutricional.....	15
3.2.1. Propiedades del aceite de maní para bajar el colesterol.....	15
3.3. Usos.....	15
3.4. Resumen de propiedades del producto.....	16
4. EL MERCADO OBJETIVO.....	16
4.1. Índice de Competitividad Global.....	18
4.2. Teoría de la dimensión cultural.....	18
4.3. El consumo de alimentos en Chile.....	21
4.3.1. Alimentos que suman preferencias por parte de los chilenos.....	21
4.3.2. Productos cuyo consumo ha disminuido.....	22
4.3.3. El pan se mantiene estable pese a variaciones de precio.....	23
4.4. Consumo de aceites en Chile.....	23
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	25
5.1. Fuerzas de Porter.....	25
5.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	26
5.1.2. Rivalidad entre competidores.....	26
5.1.3. Poder negociador de los proveedores.....	26

5.1.4. Poder de negociación de compradores.....	26
5.1.5. Amenaza del ingreso de sustitutos.....	27
5.2. Cadena de Valor.....	28
5.3. Análisis FODA.....	29
5.3.1. Fortalezas.....	29
5.3.2. Oportunidades.....	29
5.3.3. Debilidades.....	30
5.3.4. Amenazas.....	30
5.4. Análisis PEST.....	31
5.4.1. Análisis político.....	31
5.4.2. Análisis económico.....	34
5.4.3. Análisis social.....	35
5.4.4. Tecnología.....	36
6. INVESTIGACION DE MERCADO.....	37
6.1. Descripción del Mercado.....	37
6.1.1. Tendencias de la Industria.....	38
6.2. Oferentes.....	39
6.2.1. Fabricantes en Chile.....	39
6.2.2. El Mercado en Cifras.....	41
6.2.3. Demanda, Investigación cuantitativa.....	42
6.2.4. Investigación cualitativa.....	45
7. MODELO DE NEGOCIO.....	47
7.1. Canvas.....	47
7.2. Análisis VRIO.....	47
7.3. Estrategia de Negocio.....	48
7.4. Estrategia Genérica.....	48
8. PLAN DE MARKETING.....	49
8.1. Modelo de las 7 P.....	49
8.1.1. Producto.....	50
8.1.2. Precio.....	53
8.1.3. Plaza.....	56
8.1.4. Promoción.....	59
8.1.5. Personal.....	62
8.1.6. Procesos.....	62
8.1.7. Presentación.....	62
9. PLAN DE OPERACIONES.....	64
9.1. Labores Administrativas Permanentes.....	64
9.2. Procesos relacionados con el cliente.....	69
9.3. Procesos operativos.....	69

10. PLAN DE PERSONAS.....	72
10.1. Organigrama Formal.....	72
10.2 Remuneraciones.....	73
10.2.1. Remuneraciones Fijas.....	73
11. PLAN FINANCIERO.....	74
11.1. Inversión.....	74
11.2. Producto y sus Costos.....	76
11.3. Ventas e Ingresos.....	76
11.4. Costos y Egresos.....	77
11.5. Plan de Cobranza y Pagos.....	80
11.6. Financiamiento Inicial.....	81
11.7. Resultados Proyectados.....	82
11.8. Análisis General de los Resultados Obtenidos.....	84
11.9. Sensibilización.....	84
11.10. Probabilidad.....	89
12. CONCLUSIONES.....	90
13. BIBLIOGRAFÍA.....	91
14. ANEXOS.....	93

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Fuentes de Investigación.....	94
ANEXO 2: Aspectos tributarios y legales.....	95
ANEXO 3: Evolución del consumo promedio de productos alimenticios.....	100
ANEXO 4: Tasa media anual de crecimiento del consumo aparente per cápita de alimentos en Chile.....	102
ANEXO 5: Análisis de precios de aceites en supermercados.....	103
ANEXO 6: Análisis de factores macroeconómicos.....	104
ANEXO 7: Estudio y Análisis de los componentes de los principales aceites comestibles expendidos y vendidos en Chile.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Metodología de la Investigación.....	4
TABLA 2: Identificación de la Organización.....	11
TABLA 3: Índice de Competitividad Global.....	17
TABLA 4: Resumen de las Fuerzas de Porter.....	27
TABLA 5: Resumen de Análisis FODA.....	30
TABLA 6: El mercado de aceites en Chile.....	41
TABLA 7: Análisis de Indicadores Obtenidos.....	47
TABLA 8: Participación de Mercado según Formatos.....	50
TABLA 9: Proyección de Oferta a 5 años.....	52

TABLA 10: Costos Asociados a la Importación.....	52
TABLA 11: Plan de importaciones por producto para el primer año.....	66
TABLA 12: Plan de recuperación de cartera para el primer año.....	67
TABLA 13: Plan de pagos para el primer año.....	68
TABLA 14: Inversión inicial.....	68
TABLA 15: Materias primas e insumos.....	75
TABLA 16: Requisitos varios de materias primas e insumos.....	75
TABLA 17: Productos y costos.....	76
TABLA 18: Ventas en unidades Año 1.....	76
TABLA 19: Ventas anualizadas en unidades.....	77
TABLA 20: Ingresos en pesos anualizados.....	77
TABLA 21: Costo de Ventas.....	77
TABLA 22: Costo de inventario de productos proyectados.....	78
TABLA 23: Plan de gastos Año 1.....	78
TABLA 24: Plan de gastos anualizados.....	79
TABLA 25: Plan de cobranzas Año 1.....	80
TABLA 26: Plan de pago Año 1.....	80

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: Factores Críticos de Éxito.....	9
ILUSTRACIÓN 2: Teoría de la Dimensión Cultural.....	18
ILUSTRACIÓN 3: Cadena de Valor.....	28
ILUSTRACIÓN 4: Normativa Vigente de Aplicación Nacional relacionada con la alimentación saludable en establecimientos de Educación.....	33
ILUSTRACIÓN 5: Resumen de Proyecciones OCDE.....	34
ILUSTRACIÓN 6: Evolución del PIB.....	34
ILUSTRACIÓN 7: Participación de Empresas Productoras.....	40
ILUSTRACIÓN 8: Rueda Energética.....	46
ILUSTRACIÓN 9: Canvas.....	47
ILUSTRACIÓN 10: Matriz VRIO.....	47
ILUSTRACIÓN 11: Selección de la Estrategia.....	48
ILUSTRACIÓN 12: Estrategia Genérica.....	48
ILUSTRACIÓN 13: Las 7P.....	49
ILUSTRACIÓN 14: Procesos relacionados con el Cliente.....	69
ILUSTRACIÓN 15: Secuencia Importadora.....	70
ILUSTRACIÓN 16: Logística de la Importación y Distribución.....	71

1. INTRODUCCIÓN

La alimentación, como necesidad básica y diaria, debe cumplir además del requisito inicial de existir, con algunas características específicas que abordan desde los contenidos, nutrientes y efectividad, hasta las condiciones mínimas que deben dar para su consumo.

En dicha línea están los aderezos y/o complementos de las preparaciones principales, como los son los aceites, existiendo como alternativas denominadas sanas por sus ingredientes como son los ácidos grasos no saturados y sus contenidos de omega 3, diversos productos de oferta y consumo en el mercado chileno, es así como se encuentra el aceite de oliva, de pepita de uva, el maravilla, el de soya y el de maní, entre otros, presentando este último una mínima difusión en el mercado y en consecuencia en el consumo de los Chilenos.

El presente estudio y propuesta se orienta a la generación de un Plan de Negocios que presenta la creación de una empresa importadora y comercializadora de aceite de maní en Chile, evaluando posibles mercados de origen y optando en base a análisis técnicos y de viabilidad, por uno de ellos como es Argentina.

La producción de maní requiere de condiciones y cuidados específicos que van desde un clima propicio hasta el que sea arrancado del suelo en su justo momento, en buenas condiciones, cosechado y secado rápidamente, y que se logre un excelente almacenamiento, para que luego del proceso de selección, se obtenga un maní de buena calidad. Hay que asegurar todo esto para que no se genere ningún hongo que afecte su larga vida útil. La aflatoxina, que es el hongo que se encuentra en algunos casos atacando el grano, surge por problemas de humedad, temperatura y malas prácticas de almacenamiento. En cuanto a plagas, el maní por su composición es muy resistente a ellas y no predominan.

La diferencia del maní alto en ácidos grasos esenciales para una alimentación sana, con otros de su género es que su composición es muy similar, o superior, a la del aceite de oliva. Esto genera dos ventajas. Primero, el tiempo de oxidación (tiempo en el que el maní se pone rancio) es mayor. Es decir, el maní alto en ácidos grasos dura ocho veces más que el común. Segundo, el aceite de este maní es más saludable, es como utilizar aceite de oliva, con hasta algunas mejores propiedades como su alto contenido en vitamina E y su enzima Q10 que tiene usos cosméticos y capilares exitosos según estudios y aplicaciones¹ según el Instituto Medico Valenciano (2009, Boletín Volumen 8, 1-58). Entre otras virtudes del grano se tiene que este posee un alto porcentaje de aceite convirtiéndose en una excelente materia prima.

¹ Información de diferentes fuentes, principalmente en <http://www.naturbelleza.net/aceite-de-cacahuete-para-la-piel-beneficios-y-propiedades/>

En Chile su comercialización y uso no está muy difundida², teniendo bajos niveles de actividad comercial, lo que se constituye una gran oportunidad de negocios al ser un producto versátil y de alta calidad, teniendo a la vez desafíos que asumir, los que van desde un acertado Plan de Negocios con las consideraciones para determinar el segmento a dirigirse, el desarrollo de marketing requerido, las operaciones que conlleva el negocio y hasta el financiamiento inicial del mismo.

En base a lo anterior se eligió utilizar un análisis y propuesta de un Plan de Negocio, ya que es una herramienta universal que permite una correcta presentación del proyecto (Bermejo y otro. 2003). Por una parte, analiza factores relevantes como lo son el análisis estratégico y descripción del mercado, después los respectivos planes de cada área que conforma la empresa, y se termina con un estudio financiero que, realizando flujos de caja, permitirá mostrar una aproximación de la rentabilidad real del negocio, así, en base a los objetivos planteados, pronunciarse con base técnica respecto a la factibilidad de la propuesta.

Bajo este análisis se obtiene información relevante bajo el prisma de las tres necesarias miradas para el desarrollo de un análisis de estas características, es decir conocimiento respecto el marco regulatorio, la visión de los potenciales clientes y la visión de negocios de la comercializadora, lo que permite realizar adecuadamente una investigación orientada a los negocios (Sapag, 2001).

1.1. Planteamiento del problema.

En un contexto de mercado donde el emprendimiento, iniciativa y creatividad aplicada a estos, junto con la visualización de oportunidades de negocios, marcan diferencias e inicios de empresas con proyecciones, se visualiza un espacio de mercado para un producto con propiedades y calidad excepcional, el cual será a la vez novedoso y con precios para el usuario final totalmente accesibles³.

El problema se plantea por tanto en el desarrollo de un Plan de Negocios que recoja oportunidades y concluya en su implementación o descarte, analizando cada una de los componentes necesarios para llevar a cabo importación de aceite de maní y su comercialización en Chile.

² Fuente SERAGRO, 2015, Estudio realizado por dicha empresa chilena comercializadora de productos agrícolas procesados.

³ Se especifican en detalle en capítulo 2

1.2. Relevancia del problema

Economías estables y crecientes como la chilena permiten el desarrollo de incitativas de negocios que obedezcan al resultado de estudios serios de negocios, existiendo nichos de mercado no explotados, tanto en la comercialización de alimentos como de productos de uso cosmético, teniendo el aceite de maní ambas características.

Aderezos y aceites culinarios tienen mercados crecientes en Chile⁴ lo que genera nichos de mercado posibles de abordar con un producto diferente y alternativo como lo es el aceite de maní.

La importancia de su desarrollo recae por tanto en el desarrollo de una idea de negocio que es innovadora no por la acción misma en sí, sino por el producto que se pretende importar y comercializar.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Establecer una empresa para la comercialización de aceite de maní de alta calidad en Chile, que presente una rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

1.3.2. Objetivos específicos

- Producir aceite con un nivel de alta calidad y consistente.
- Contar con procesos productivos que permitan un buen control sobre el volumen y la calidad generados.
- Posicionar la marca que se desarrolle como un producto de alta calidad.
- Contribuir al aumento del reconocimiento del aceite de maní como un alimento saludable, dietético y nutritivo en Chile, y así fomentar el consumo.

⁴ Chile Alimentos (2015) (asociación de empresas de alimentos de Chile).

1.4. Alcance.

El estudio contempla la importación, el envasado y la comercialización del aceite de maní en Chile. No considera la producción ni extracción del aceite. Está diseñado para ofrecer una nueva opción a los consumidores que buscan tener una nutrición más saludable.

1.5. Pregunta de investigación

Se estableció como pregunta de investigación:

¿Es factible implementar exitosamente en Chile un emprendimiento orientado hacia la importación y comercialización de aceite de maní?

1.6. Metodología

Tabla 1: Metodología desarrollada

Fase	Objetivo	Actividades	Desarrollo
Fase I: País	Escoger el país donde se implantará el Plan de Negocio.	Seleccionar y Justificar el País	Índice de Competitividad Global
			Teoría de la Dimensión Cultural
Fase II: Cognición	Recopilar información relevante que sirva de base para presentar los resultados del trabajo de tesis.	Reconocer generalidades de la industria de Aceites Vegetales Premium.	Antecedentes.
		Identificación de factores clave.	Factores críticos de éxito.
		Determinar las bases teóricas que serán utilizadas.	Marco conceptual.
		Delimitar la dimensión del proyecto.	Alcances.
Fase III: El Entorno	Conocer a detalle la estructura de la industria de Aceites Vegetales Premium, los actores principales que intervienen y la forma en que interactúan.	Análisis del Macroentorno.	Análisis PESTEL.
		Identificación de Oportunidades y Amenazas.	Listado base de oportunidades y amenazas a tomar en cuenta.
		Análisis de entorno competitivo de la industria.	Análisis según las fuerzas de Porter.
		Oferta actual de Aceite de Maní.	Portafolio de los diferentes Aceites Premium en Chile.

Fase IV: El Mercado	Conocer las preferencias de los clientes, sus hábitos de consumo y la tendencia que llevan.	Realizar encuesta para determinar preferencias y hábitos de consumidores.	Listado de características que valoran los clientes de Aceite Premium.
			Identificación de lugares frecuentes de compra.
		Investigación y datos sobre segmentos.	Segmento objetivo y perfil de cliente.
Fase V: El Producto	Especificar características del producto a desarrollar.	Determinar características del Aceite de Maní	Materia prima a utilizar.
		Determinar estándares de calidad requeridos.	Procesos de control de calidad.
		Determinar los aspectos legales para la importación y comercialización del Aceite de Maní.	Procesos legales.
Fase VI: Desarrollando Competitividad.	Desarrollo de recursos internos que la empresa deberá tener para ser competitiva en la industria.	Evaluación de factores internos.	Análisis de Fortalezas y Debilidades.
		Identificación de elementos a tomar en modelo de negocio.	Modelo Canvas aplicado a proyecto.
		Elaboración de cadena de valor.	Cadena de valor.
		Manifestación de la posición futura de la empresa	Visión y Misión alineadas.
Fase VII: Introducción del Producto.	Determinar los elementos que conformarán la estrategia de marketing en la introducción al mercado.	Consolidación de factores valorados por el cliente e integrables al producto.	Propuesta de valor.
		Reconocer segmentos de consumidores y determinar grupo objetivo.	Segmentación y targeting.
		Elaborar estrategia de reconocimiento de marca.	Estrategia de posicionamiento.
		Determinar elementos de marketing.	Marketing Mix.
Fase VIII: Operaciones.	Evaluar los factores operativos más críticos para la comercialización del Aceite de Maní.	Calzar preferencias de clientes con características del producto.	Selección de insumos.
		Análisis de cercanía a proveedores y clientes.	Localización de oficinas.
		Selección de localización y disponibilidad de envasado.	Lay Out.

		Evaluación de costo y volumen producido vs. Demanda prevista.	Plan de producción.
Fase IX: Finanzas	Determinar la factibilidad financiera del proyecto en su totalidad.	Determinación de recursos financieros iniciales.	Inversión inicial.
		Costos de Importación de Aceite y Comercialización.	Listado de costos a cubrir.
		Proyecciones de estados financieros.	Flujos de caja.
		Evaluar factibilidad de proyecto.	VPN, punto de equilibrio, B/C.
		Determinar factibilidad ante diferentes escenarios.	Análisis de sensibilidad.

Elaboración propia

1.6.1. Métodos de Investigación

El método para realizar la investigación será el científico, es decir mediante la observación, análisis y resultados.

Se utiliza este método debido a que existen registros, los mismos que pueden ser evaluados y comparados para poder obtener la información necesaria.

La observación dentro de esta metodología permitirá establecer y conocer los procesos que se dan dentro del funcionamiento del negocio para lo cual es muy necesario la presencia y el análisis de la competencia. Otro método a utilizarse es el empírico en el que se utilizará la medición, la encuesta y la entrevista.

Tanto el diseño de la investigación, así, como el diseño del instrumento de estudio, se realizan en base a las siguientes etapas:

1. La investigación se realiza en dos fases; la primera corresponde al trabajo de gabinete, en donde se realiza la revisión de la bibliografía especializada sobre el tema y todas aquellas temáticas que entrecruzan el eje de estudio.
2. En la segunda etapa se diseña una propuesta específica que se materializa a partir de las informaciones y estimaciones en el área.

Reafirmando lo anterior y considerando el modelo más adecuado para la presente investigación, se eligió utilizar el modelo de Plan de Negocio, ya que es una herramienta universal que permite una correcta presentación de propuestas de negocios (*Varela, 2001*).

1.6.2. Tipo de Estudio

El tipo de estudio será básicamente exploratorio y de carácter descriptivo, que a su vez tiene como objetivo la formulación de un problema, su resolución y desarrollo, es necesario para el desarrollo del proyecto que se tenga clara las fuentes con la que se va a contar, la justificación del por qué el estudio del mismo es indispensable para poder de esa manera guiar la investigación.

En el anexo 1 se detallan las fuentes de investigación.

1.7. Resultados Esperados

Se espera contar al final del trabajo con el diseño de un Plan de Negocios orientado a la importación y comercialización de aceite de maní en Chile.

Serán insumos y productos del mismo, análisis técnicos, plan de marketing, de organización operativa, plan de recursos humanos y plan financiero debidamente sensibilizado al menos con tres escenarios posibles.

2. MARCO CONCEPTUAL

Análisis externo. Se realizará un análisis ambiental, análisis de la industria y de los competidores.

Se utilizará la herramienta PESTEL para caracterizar el macroentorno del país.

Para analizar la industria se utilizará la herramienta que propone Michael Porter con el modelo de las 5 fuerzas.

El análisis estará basado en el modelo planteado por Thomas L. Wheelen, J. David Hunger en el texto Administración Estratégica y Política de Negocios.

Análisis de Mercado. Se realizará a través de entrevistas a personajes que están dentro de la industria y encuestas que permitan obtener información sobre los gustos, preferencias e inclinaciones de los Chilenos en cuanto con respecto al aceite vegetal y de maní.

La información obtenida servirá para el diseño de la estrategia empresarial.

Análisis Interno. Se identificarán las fortalezas y debilidades, se elaborará un análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organizados) y análisis de la cadena de valor (Insumos, Cliente).

El análisis estará basado en el modelo planteado por Thomas L. Wheelen, J. David Hunger en el texto Administración Estratégica y Política de Negocios.

Definición de la Estrategia. Se plantea una estrategia de posicionamiento que permita a la empresa penetrar el mercado (Líder en Costos, Enfoque (nicho), Diferenciación).

Se utilizará del modelo presentado por Thomas L. Wheelen, J. David Hunger en el texto Administración Estratégica y Política de Negocios.

El marketing estratégico estará basado en la propuesta de Rolf Weinreich en su artículo S.A.P (segmentar, apuntar, posicionar).

Plan de Marketing. Se utiliza la herramienta de las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción) y se realiza un presupuesto de marketing que se incluirá en el plan financiero.

Plan de Ventas. Se plantean las estrategias de ventas y una proyección de ventas (indicar las herramientas de gestión que se considera emplear en esta parte). Sales Funnel Model.

Plan de Operaciones. Se proponen las mejores alternativas estratégicas sobre la localización, abastecimiento de materias primas, cadena de valor y cadena de suministro utilizando el modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) en logística, del autor Richard Flores Coronel.

Plan de Recursos Humanos. En esta etapa se analizarán y determinarán todos los elementos relacionados con la gestión de recursos humanos, la selección y reclutamiento. Se elaborará un documento sobre políticas para la gestión de recursos humanos que incluirá un plan de compensaciones de acuerdo al código laboral vigente en Chile.

Plan Financiero. Se elaborará un presupuesto con los requerimientos de activos que se necesitarán, se simulará un crédito para determinar las cuotas y los intereses que se pagarán. Se realizará una evaluación económica y una evaluación financiera en base a la metodología del VAN, (TIR, Modelo Costo / Beneficio) y un análisis de escenarios para estudiar la sensibilidad de los resultados.

2.1. Innovación y emprendimiento

Innovación y emprendimiento son características atribuibles de la propuesta y creación de nuevos negocios, existiendo un fuerte vínculo entre ambos conceptos (Innova Chile⁵, 2013).

Si bien innovación y emprendimiento se reconocen como conceptos de diferente interpretación, pues emprendimiento se refiere a la acción mediante la cual se inician nuevos negocios y la innovación es la implementación de novedades o mejoramientos significativos, la conjunción de ambos hace muchas veces la diferencia entre un negocio y un negocio exitoso.

Un emprendimiento no necesariamente debe ser innovador y una innovación no siempre obedece a un nuevo emprendimiento, pero cuando ambos procesos confluyen, creándose un nuevo negocio basado en una innovación, se habla de emprendimiento innovador.

⁵ Ver Web: <http://www.corfo.cl>

2.1.1. Riesgos asociados

El riesgo de financiamiento no siempre está presente en las primeras etapas del negocio, existiendo autores y estudios como Momentum Project y David del Ser e Ignacio Mas quienes defienden que la principal carencia de financiación se encuentra en la fase intermedia, cuando la idea ya ha probado su viabilidad y es necesario escalarla⁶, pero que no es la principal limitante al respecto.

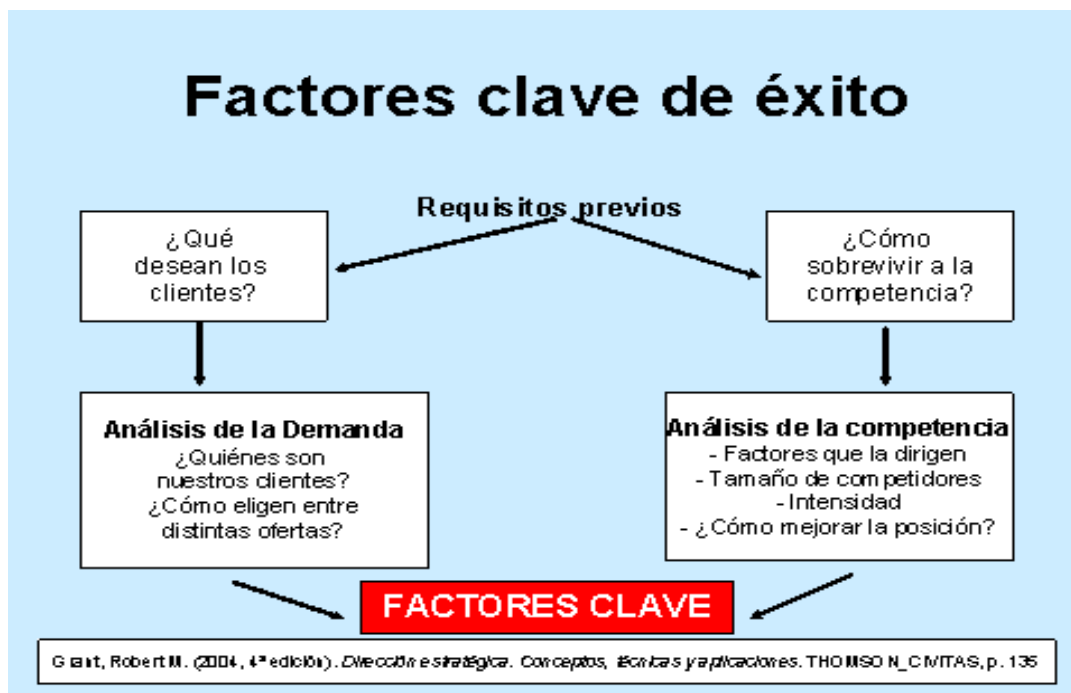
También se menciona en dichos estudios que las principales limitaciones a la hora de tomar la decisión de emprender son el miedo al fracaso, la aversión al riesgo y la falta de confianza.

2.2. Factores Claves de Éxito

Factores Claves de éxito de una empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo, previamente habiendo logrado constituirse y ganar una posición inicial. Tradicionalmente se reconoce que es necesario el cumplimiento de dos objetivos básicos, a saber:

- **Dar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir.**
- **Luchar contra la competencia.**

Ilustración 1: Factores claves de éxito



Elaboración propia

⁶ See more at: <http://www.compromisoempresarial.com/tercersector/emprendedores-sociales-2/2013/04/cuatro-apuntes-sobre-el-emprendimiento-social/#sthash.vMibT9Fe.dpuf>

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la Dirección de la empresa debe **conocer en primer lugar cuáles son sus clientes**, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuáles son los clientes, deberá **estudiar sus necesidades y sus comportamientos**, es decir, por qué decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

Conocimiento del mercado, de las reglas del juego, de la competencia y principalmente la aplicación de técnicas diferenciadoras conjuntamente con la entrega de valor agregado, se convertirán a la larga en pilares fundamentales del éxito de toda iniciativa de emprendimiento.

Todo el mundo quiere saber cuáles son los pasos o las reglas a seguir que garanticen el éxito en los negocios. El problema es que estas no existen, pues cada emprendimiento tiene sus características, ambiente y contexto diferente.

En vez de tratar de encontrar la fórmula del éxito, lo mejor es desarrollar una mentalidad adecuada al mundo de los negocios. Cuando se haya logrado, se podrá conseguir el estilo de vida que tanto anhelamos (Brodsky, N; Burlingham, B. 2008).

Dado las características del emprendimiento propuesto, se definen los siguientes factores claves de éxito para el producto a comercializar:

- I. Distinción:** La propuesta debe de destacarse y llamar la atención de los clientes meta. Esto se consigue al ofrecer nuevas soluciones o soluciones existentes, pero que presenten una nueva manera de hacer las cosas y una nueva manera de producir productos de gran calidad (nutricional) a precios accesibles.
- II. Comunicación:** El mensaje debe ser claro y conciso. El empaque deberá ser consistente con el posicionamiento y el mercado al cual va dirigido.
- III. Atraer:** El producto debe estar alineado a las necesidades y deseos del consumidor, presentar una ventaja para que cambien sus productos tradicionales de consumo. También es importante que el producto cumpla con las expectativas de sus ventajas más allá de la imagen que se vende.
- IV. Punto de venta:** El punto de venta o compra debe ser localizable y el precio debe ser aceptable. El cliente debe encontrar una justificación de su valor con la propuesta nueva que se le ofrece y que tenga sentido para él.
- V. Sostenibilidad:** El desempeño del producto al utilizarse debe afectar futuras compras de los consumidores, al igual que lealtad a la marca. El producto debe tener un buen desempeño y deben trabajarse estrategias para incentivar la lealtad del consumidor.
- VI. Aprovisionamiento:** Mantener un stock de inventarios sano, donde se cuide la vida útil del producto, almacenando de tal manera que promueva la rotación y

manteniendo cantidades que permitan ubicar el producto a la mano del consumidor de una manera constante y en mejora continua.

Los aspectos tributarios y legales se detallan en el anexo 2.

2.3. Identificación de la Organización

En esta sección se especifica la idea de negocios en particular, con los objetivos, misión y visión de la misma, así como la especificación de los servicios que ofrecerá:

Tabla 2: Identificación de la Organización

<i>Nombre de la Empresa</i>	GOURMET CHILE LTDA.
<i>Razón social</i>	Empresa comercializadora Gourmet Chile LTDA.
<i>Representante legal</i>	Socio designado según escritura pública.
<i>Giro</i>	Importación y comercialización de alimentos. Envasado y distribución de alimentos.

Elaboración propia

2.3.1. Misión

“Gourmet Chile Ltda. tiene como Misión importar, envasar y comercializar aceite saludable en el mercado chileno para el cuidado nutricional de sus clientes, garantizando altos estándares de calidad internacional”

La misión de la empresa se evalúa cumpliendo los siguientes parámetros:

Elementos	Pregunta de evaluación	
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Clientes que utilizan el aceite de mani gourmet comestible como una opción saludable con respecto a otros aceites.
Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicio de la empresa?	Tres diferentes presentaciones de aceite de maní gourmet.
Mercados	¿Dónde compite la empresa?	En los diferentes canales de distribución en Chile.
Tecnología	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?	La tecnología a utilizar servirá como medio de apoyo para introducir al mercado este nuevo producto.
Objetivos económicos	¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?	Cumpliendo los estándares de calidad y el cumplimiento de la oferta-demanda en los diferentes canales de distribución cumplirá con sus objetivos financieros.
Valores y Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades	Calidad y compromiso con los clientes.

	filosóficas fundamentales de la empresa?	
Competencia distintiva	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?	Producto de calidad cuidando la salud de la población con el fin de evitar y prevenir enfermedades.
Sensibilidad social	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios, ambientales?	El cultivo del maní y el procesamiento del aceite cumple con las normativas ambientales.
Interés por los empleados	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	Se contara con RRHH idóneo a cada uno de los puestos.

Misión	Factores relevantes	Indicador
<i>Gourmet Chile Ltda. tiene como Misión <u>importar, envasar y comercializar aceite saludable en el mercado chileno para el cuidado nutricional de sus clientes, garantizando altos estándares de calidad internacional</u></i>	<ul style="list-style-type: none"> • Compra a proveedores seleccionados de aceite de maní. • Envasar producto en tres presentaciones diferentes. • Cuidado nutricional de clientes. • Estándares de calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de compra y venta de aceite de maní (en base a consumo percapita de aceite de maní) • Cantidad y crecimiento de tres presentaciones de aceite de maní) • Población que mejora su salud y previene enfermedades.

2.3.2. Visión

“Ser una empresa líder e innovadora en la comercialización de productos alimenticios con un alto grado nutricional y de calidad en Chile, con altos estándares de satisfacción de sus clientes, y garantizar la permanencia del negocio en el tiempo”

La visión se puede medir a través del desarrollo de lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño del cumplimiento de la visión a corto, mediano y largo plazo, en base a una metodología desarrollada por la Cepal, la medición debe establecerse tomando en cuenta:

- Eficacia (toma como referencia el proceso productivo: procesos-producto-resultados)
- Eficiencia (toma como referencia el proceso productivo: procesos-producto)
- Economía (Toma como referencia el proceso productivo procesos-producto)
- Calidad (Toma como referencia el proceso productivo procesos-producto)

Visión	Factores relevantes	Indicador
<p><i>“Ser una <u>empresa líder e innovadora</u> en la <u>comercialización de productos alimenticios</u> con un alto grado nutricional y de calidad en Chile, con altos estándares de satisfacción de sus clientes, y <u>garantizar la permanencia del negocio en el tiempo</u>”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa comercializadora de productos alimenticios. • Garantizar la permanencia del negocio en el segmento de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de población que demandan productos alimenticios con alto nivel nutricional. • Porcentaje de efectividad de introducción del producto en los canales de distribución.

2.3.3. Política de calidad

Para asegurar una comercialización de productos alimenticios de calidad certificada, se aspirará a trabajar con algún Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma Chilena de Calidad NCH 2728.

Lo anterior permite el aseguramiento, aplicación y control de calidad permanente para todas las actividades y procesos de la empresa, basado lo anterior en objetivos precisos de calidad.

2.3.3.1. Objetivos de da calidad

Gourmet Chile Ltda. ha adoptado los siguientes objetivos de calidad:

- Alcanzar un nivel de excelencia en la satisfacción de los clientes en cada servicio prestado, considerando: Que el promedio de la evaluación de la satisfacción del cliente sea superior a 3,5 de un máximo de 4 puntos.
- Alcanzar un nivel de excelencia en la evaluación del indicador de gestión interna basada en la eficiencia de la comercialización de sus productos.
- Como objetivo comercial se espera alcanzar un nivel de actividad creciente en un 20% anual sistemáticamente durante los primeros cinco años.

3. EL PRODUCTO

Inicialmente la empresa ha escogido importar y comercializar **aceite de maní** en Chile por cuanto dicha iniciativa tiene aspectos innovadores y estratégicos basados en:

3.1. Características del producto⁷

El aceite de maní es un aceite refinado que se obtiene de las semillas de una o más de las variedades cultivadas de *Arachis Hypogaea* L. (familia leguminosas). Es un líquido incoloro o amarillento, con un débil olor a nuez y un sabor suave.

El maní o cacahuete, es el fruto maduro o la semilla del *Arachis Hypogaea* L. La planta es una hierba anual pequeña, con hojas imparipinnadas y flores papilionáceas amarillas, es original del Brasil pero se cultiva extensamente en el sur de los Estados Unidos, China y otras regiones subtropicales. Con el maní se elabora un aceite vegetal usado en las zonas tropicales americanas para cocinar

Tiene un sabor suave que lo hace apropiado para elaborar ensaladas, mayonesas, y vinagretas. El aceite de maní está constituido principalmente por oleínas y pequeños porcentajes de otros glicéridos. Se asemeja bastante al aceite de oliva, y la farmacopea permite su uso en lugar de éste en linimentos, emplastos y jabones.

3.1.1. Proceso de elaboración

Una vez maduros las plantas se arrancan con los frutos y se dejan secar al aire. Cuando están secas, las vainas se separan y embolsan, o bien se trillan las plantas secas para separar y limpiar la semilla. El aceite de maní se obtiene del prensado o cocción, los frutos se tuestan y se pasan entre cilindros para separar las semillas. El preparado ya sea mediante cocción o mediante su extracción se realiza en una prensa hidráulica.

En la extracción del aceite, las semillas molidas se mezclan con agua caliente y se hierven para permitir que el aceite flote y sea recogido. Las semillas molidas se mezclan con agua caliente para hacer una pasta que se amasa a mano o a máquina hasta que el aceite se separa en forma de emulsión. En la extracción del aceite de maní, se suele añadir sal para hacer que las proteínas coagulen y favorecer la separación del aceite.

⁷ P. CLAUS, EDWARD. *Farmacognosia/Edward P.Claus._Ed.Revolucionaria*, 1989._ 508p.

3.2. Información nutricional

Los embriones contienen cerca del 45 % de aceite fijo, 20 % de proteínas y mucha tiamina, de ahí que sean muy nutritivos y se empleen mucho como alimento, ya sea intactos o en pastas, como la manteca de maní, también por sus propiedades medicinales, tales como las propiedades para bajar el colesterol. Si se padece de hipercolesterolemia, el aceite de maní puede ser un buen alimento para las comidas diarias.

3.2.1. Propiedades del aceite de maní para bajar el colesterol.

- Reduce la formación de ateromas que se pueden depositar en las paredes arteriales y reducir el calibre de las mismas. Por ende, mejora la circulación y oxigenación de la sangre.
- Mejora el metabolismo celular.
- Reduce la oxidación del colesterol.
- Disminuye la síntesis de colesterol malo o LDL.
- Aumenta la formación de colesterol bueno o HDL.

Estas propiedades y beneficios logran tratar la hipercolesterolemia de manera favorable, por ello reemplaza las grasas animales por los aceites vegetales. Estos te permiten mejorar la salud cardiovascular.

100 cc de aceite de maní aporta:

- 17 grs de ácidos grasos saturados.
- 46 grs de ácidos grasos monoinsaturados.
- 32 grs de ácidos grasos poliinsaturados.
- 40 mg. de Vitamina E.

3.3. Usos

Su uso principal es como aceite alimenticio y por su alta idoneidad para aguantar altas temperaturas lo convierte en un buen aceite en las cocinas para freír. Este aceite es muy utilizado en la cocina oriental por su sabor y aroma particular.

Dado que no es un aceite secante, carece de valor para pinturas, pero es útil como lubricante. Aunque se saponifica con lentitud, produce un jabón excelente, duro y blanco.

El aceite de maní resulta un excelente complemento para masajes. También se utiliza como disolvente para inyecciones intramusculares.

Además la torta de maní residuo que queda luego de la expresión del aceite fijo, es un alimento muy útil para el ganado por ser alto en proteínas.

3.4. Resumen de propiedades del producto

Como resumen se pueden mencionar como las propiedades más destacadas:

- Como todas las grasas, tiene 900 calorías por cada 100 gramos.
- Una de las propiedades del aceite de cacahuete más importantes es que no presenta colesterol.
- Aunque no dispone de la misma combinación beneficiosa que el aceite de oliva (la mejor opción según todos los estudios), el aceite de cacahuete o maní tiene pocos ácidos grasos saturados (18,3 gramos).
- Sí dispone de una buena relación de monoinsaturados (49 gramos) y polinsaturados (27,8 gramos).
- El aceite de cacahuete es rico en vitamina E, ya que, según su fórmula de extracción (por prensado en frío o por centrifugado), llega a tener hasta 30 mg de este micronutriente y nunca baja de los 15 mg. En todo caso, siempre triplicará las cantidades de esta vitamina que dispone el aceite de oliva, el patrón (casi) oro por el que se miden todas las grasas.
- Con el cacahuete, como con todos los productos alimenticios, se están haciendo pruebas de todo tipo encaminadas a la cura y mejora de enfermedades diversas. Si bien es un producto saludable, aunque no tanto como el aceite de oliva, dista mucho de ser el milagro que la sociedad actual busca.
- Solo se ha demostrado eficaz en el tratamiento de la hiperplasia benigna de próstata, que no con el cáncer. Esto es, gracias a un micronutriente denominado beta-sitosterol parece que mejora los síntomas asociados a esta patología que cursa con molestias, pero en ningún caso reviste gravedad. Otra cosa distinta es el cáncer.

4. EL MERCADO OBJETIVO

Sin duda, el mercado más favorable para iniciar nuevas actividades, es el mercado que puede ofrecer amplios márgenes de crecimiento industrial y que, por esta razón, necesita constantemente de nuevos socios comerciales que puedan sostener el ritmo de tal crecimiento. Chile resulta por lo tanto ser un país muy atractivo para los inversionistas extranjeros.

Cabe mencionar que Chile es un país altamente estable ya sea del punto de vista económico y político. Además es un país que goza de un estable y claro sistema normativo acompañado de un fuerte sentido de respeto a las reglas, con un sistema tributario transparente, competitivo y claro, posicionándolo así entre los países líderes de América Latina.

Chile está clasificado entre los países con el riesgo país más bajo del mundo (según The Economist Intelligence Unit, 2012), con instituciones sólidas y transparentes, y con una

baja deuda pública, presentándose de este modo como un país altamente competitivo, inspirando confianza en los potenciales inversores.

En el 2014, Chile ha registrado un aumento del PIB del 2% (4,1% en el 2013) con una renta per cápita de US\$ 19.899. Las previsiones del FMI (Fondo Monetario Internacional) proyectan un aumento del PIB al 3,4% para el 2015.

Chile continúa presentándose como un polo atractivo para los inversionistas extranjeros tomando en consideración que la agencia de rating Fitch lo clasifica como uno de los países que presenta uno de los niveles de riesgo país más bajo del mundo, clasificándolo A+.

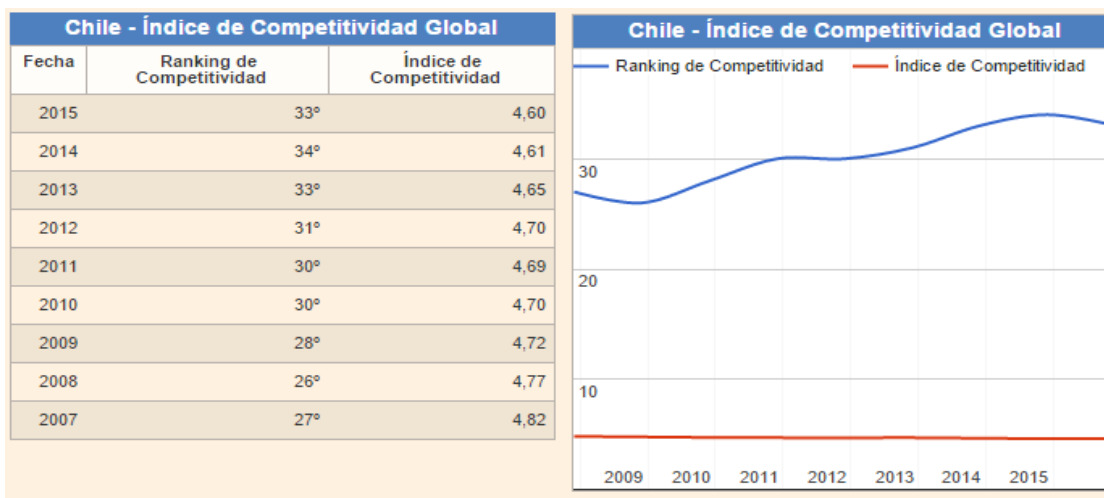
El país se caracteriza por su grande apertura comercial, gracias a sus numerosos acuerdos de asociación y de libre comercio. Basta pensar que a través de tales tratados de libre comercio, el mercado chileno de la exportación accede directamente al 63% de la población mundial. Según el índice de Libertad Económica 2014 elaborado de la Fundación Heritage y Wall Street Journal, Chile se sitúa en el séptimo puesto a nivel mundial.

4.1. Índice de Competitividad Global

Chile ha obtenido 4,60 puntos en el Índice de Competitividad publicado por el Foro económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes un alto nivel de prosperidad. Ha disminuido su puntuación respecto al informe de 2014 en el que obtuvo 4,61 puntos.

Está bien situado en el ranking de competitividad en el que ocupa el puesto 33 de los 144 que se analizan. En este último informe ha mejorado su situación ya que en 2014 estaba en el puesto 34. En la tabla 3 se muestra la evolución de la posición de Chile en el Índice de Competitividad global.

Tabla 3: Índice de Competitividad Global

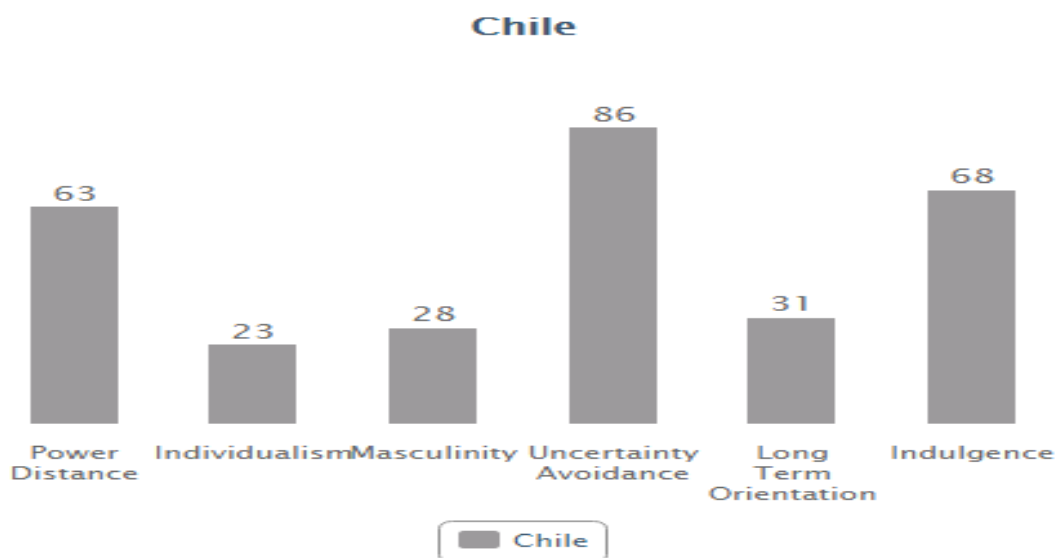


Fuente: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/chile>

4.2. Teoría de la dimensión cultural

Si se explora la cultura chilena a través del lente del modelo de las dimensiones culturales de Hofstede, se puede obtener una buena mirada de los conductores o motivaciones de la cultura de Chile relativa a otras culturas del mundo.

Ilustración 2: Teoría de la Dimensión Cultural



Fuente: <http://geert-hofstede.com/chile.html>

Distancia de Poder

Esta dimensión trata sobre el hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales – expresa la actitud de la cultura hacia las desigualdades entre miembros de la sociedad. La Distancia de Poder es definida como el grado en el cual los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder está distribuido desigualmente.

Aunque Chile obtiene un bajo puntaje en la Distancia de Poder que la mayoría de los países latinoamericanos, con 63 en puntaje, todavía ocupa una posición intermedia a alta en esta dimensión. Remanentes de un pasado autoritario en Chile aún se mantienen en diversos ámbitos. Arreglos organizacionales muestran pirámides más alta y bajos grados de delegación. El estatus es utilizado para subrayar las diferencias de poder. Una estructura social jerárquica y clases sociales rígidas están presentes.

Individualismo

El asunto fundamental al que se dirige esta dimensión es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con si la propia imagen de las personas está definida en términos de “Yo” o “Nosotros”. En sociedades individualistas la gente está supuesta a velar por sí mismas y su familia únicamente. En sociedades Colectivas la gente pertenece “Grupos” que cuidan de ellos a cambio de lealtad.

Con un puntaje de 23 en esta dimensión, Chile se encuentra en línea con la mayoría de los países de Latinoamérica. En una revisión de recientes artículos sobre este tema, es posible inferir que una gran proporción de la fuerza laboral ha cambiado su percepción.

Trabajadores de planta u operarios y trabajadores de oficina tienden igualmente a buscar más autonomía y variedad en sus posiciones laborales, son más asertivos que en el pasado y no dudan en cambiar empleos. Estos cambios pueden ser esperados dado el notable incremento del PIB y el hecho que el desarrollo económico alberga individualismo. Sin embargo, algunas prácticas paternalistas aún permanecen en lugar, particularmente fuera de Santiago.

Masculinidad

Un alto puntaje en esta dimensión (Masculina) indica que una sociedad será dirigida por competencia, logro y éxito, con el éxito definido como el ganador o el mejor en el área – un sistema de valores que inicia en la escuela y continúa a través de la vida organizacional.

Un bajo puntaje (Femenino) en esta dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad se preocupan por otros y su calidad de vida. Una sociedad femenina es una en la cual la calidad de vida es señal de éxito y sobresalir de la multitud no es admirable. El asunto fundamental aquí es lo que motiva a las personas, querer ser el mejor (Masculino) o gustar de lo que se hace (Femenino).

Aunque es difícil de detectar, la evidencia revela que el personaje Femenino de la sociedad Chilena con un puntaje de 28 en esta dimensión. Lejos de ser arrogante, ambos hombres y mujeres chilenos muestran un comportamiento o actitud modesta. En países Femeninos el foco es “trabajar para poder vivir”. Las personas necesitan una sensación de “pertenencia” dentro de un grupo social; ellos colocan el valor en sus relaciones interpersonales y tácticamente buscan la aprobación del grupo. Consecuentemente tienden a apoyarse como miembros de un equipo. Las personas valoran la igualdad, solidaridad y calidad en sus vidas laborales. Los conflictos son resueltos por compromiso y negociación. Los incentivos como tiempo libre y flexibilidad son favorecidos. El enfoque en el bienestar y estatus no es mostrado o enfatizado.

Evasión de la Incertidumbre

Esta dimensión tiene que ver con la manera en que una sociedad lidia con el hecho de que el futuro no puede ser sabido nunca, la pregunta es ¿se debería de tratar de controlar el futuro o simplemente dejarlo pasar? Esta ambigüedad trae consigo ansiedad y diferentes

culturas han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras. El grado en el cual los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o inciertas y han creado creencias e instituciones que intentan evitarlas está reflejada en el puntaje de Evasión de la Incertidumbre.

Con un puntaje de 86, Chile alcanza un alto grado de Evasión de la Incertidumbre al igual que la mayoría de los países de Latinoamérica que pertenecieron al reino español. Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales elaborados como manera de estructurar la vida. Contrario a la práctica general en otros países de Latinoamérica, Chile muestra índices de baja corrupción. En línea con su alto grado de Evasión de la Incertidumbre, hay mucha dependencia en expertos, autoridades, particularmente entre los empleados no gerenciales.

Orientación a largo plazo

Esta dimensión describe como cada sociedad debe mantener ciertos enlaces con su propio pasado mientras lidia con los desafíos del presente y el futuro. Las sociedades priorizan estas dos metas existenciales de diferente manera. Sociedades normativas, las cuales obtienen un bajo puntaje en esta dimensión prefieren mantener y honrar tradiciones y normas mientras observan los cambios en la sociedad con sospecha. Por otro lado, aquellos con una cultura que obtiene alto puntaje, toman un acercamiento más pragmático: ellos alientan el ahorro y esfuerzos en educación moderna como una manera de prepararse para el futuro.

Con un puntaje de 31, Chile tiene una cultura normativa. Las personas en estas sociedades tienen una fuerte preocupación con establecer la Verdad absoluta; son normativos en su pensar. Ellos exhiben gran respeto por sus tradiciones, poco propensos a ahorrar para el futuro y un foco en la obtención de resultados rápidos.

Indulgencia

Uno de los desafíos que enfrenta la humanidad, ahora y en el pasado, es el grado en el cual los niños socializan. Sin la socialización, no se convierte en “humanos”. Esta dimensión es definida como la extensión en la cual la gente intenta controlar sus deseos e impulsos, basados en la manera en que fueron criadas. Un bajo control relativo implica lo que se llama “indulgencia” y relativamente un alto control es llamado contención. Las culturas, entonces, pueden ser descritas como indulgentes o contenidas.

Un alto puntaje de 68 en esta dimensión significa que Chile tiene una orientación relativamente indulgente. En las sociedades, las personas con un alto puntaje generalmente exhiben voluntad a realizar sus impulsos y deseos como parte de disfrutar la vida y divertirse. Tienen una actitud positiva y tienden una tendencia hacia el optimismo. Además, colocan un mayor grado de importancia a los tiempos de ocio, actúan como les place y gastan su dinero como desean.

4.3. El consumo de alimentos en Chile⁸

4.3.1. Alimentos que suman preferencias por parte de los chilenos

Manzanas, uvas y plátanos: En términos generales, se puede afirmar que el consumo de las frutas analizadas ha experimentado un aumento en la década 2003-2013, con incrementos porcentuales anuales de 2,4% en el caso de las manzanas, 1,5% en la uva de mesa y 0,7% en el consumo de plátanos. Este aumento se debe principalmente al incremento de los ingresos de la población y a una mayor oferta por fruta, donde además han influido campañas comunicacionales y ciertos cambios en los hábitos de consumo de la población que está prefiriendo alimentos más naturales y saludables.

Aceite de Oliva: Se ha incrementado a una tasa de 11% anual durante la última década, por sus características nutritivas y organolépticas y, principalmente, por el aumento de la producción nacional, que ha difundido su uso y reducido su precio.

Paltas: Su consumo subió 3,6% en la década y tuvo un importante aumento de 11,9% en los últimos cinco años. El mayor nivel de ingresos de la población, junto a una fuerte campaña en el mercado interno de promoción de las cualidades saludables de la palta Hass han contribuido a esta tendencia de aumento en el consumo.

Lácteos: Creció casi 11% durante los últimos cinco años, alcanzando en el año 2013 a 146,5 litros equivalente per cápita, cifra récord en el consumo nacional. Dicho incremento respondió principalmente al mejoramiento de los ingresos y poder adquisitivo de la población, a la calidad y la promoción de los lácteos (leche, quesos, quesillos y mantequillas) y a la búsqueda de una alimentación más sana y equilibrada.

Huevos: El consumo aparente de huevos en Chile experimentó un crecimiento de 31 unidades por persona entre 2003 y 2013, con una tasa anual promedio de 2%. Este incremento puede asociarse a la difusión de nueva información disponible acerca de los beneficios asociados a su consumo y a su costo relativamente bajo.

Carnes: Ha aumentado a una tasa de crecimiento anual promedio de 2,3% durante la última década. Dicho incremento se encuentra asociado al incremento del ingreso per cápita de la población nacional, principalmente de aquellos grupos de menores ingresos, que pueden destinar más recursos al consumo de proteína animal. Los principales incrementos están dados por la carne porcina (3,4% de incremento anual) y la carne de ave (3,1% de incremento anual). En el caso de la carne bovina, la tasa anual de crecimiento ha sido menor (0,5%).

Papas: Ha tenido una tasa de crecimiento anual promedio de 1% en la última década. Sin embargo, esto se contrasta con la variación año a año del consumo de la papa, que está

⁸ Fuente: Agencia Chilena para la Calidad e Inocuidad Alimentaria, *ACHIPIA*. Estudio 2003 – 2013.

determinado principalmente por la oferta interna, debido a que se trata de un producto que se transa poco en estado fresco en el mercado internacional. Por lo tanto, frente a una contracción de la oferta interna, el precio de la papa aumenta, provocando el consumo de alimentos sustitutos como el arroz y las pastas.

4.3.2. Productos cuyo consumo ha disminuido

Por otro lado, los productos que han disminuido su presencia en la dieta de los chilenos durante estos diez años responden en gran parte al cambio en los hábitos de consumo, pero también al aumento en las remuneraciones de los chilenos: el caso del pan y el azúcar están directamente relacionados con la necesidad de mejorar la dieta de la población.

Azúcar: El consumo de azúcares procesadas ha presentado tasas de aumento muy pequeñas, en parte por las recomendaciones de evitar usos excesivos, pero también por el mayor uso de sustitutos edulcorantes artificiales o naturales. El consumo de azúcar ha sido fluctuante con una tendencia a la baja. En 2005 su consumo alcanzaba 50,45 kilos por habitante, mientras que hoy ronda por 37,9 kilos por habitante.

Leguminosas: El consumo per cápita de las principales leguminosas en Chile ha disminuido a una tasa media anual de -2,3% en la última década. Una explicación es el cambio de hábitos de consumo de la población nacional, a través de la sustitución de proteína vegetal por proteína animal, producto de un mayor ingreso per cápita en el país y la posibilidad de acceso a fuentes de proteína de mayor precio. Por ejemplo, el poroto y arveja han caído en su consumo en la última década, en cambio lentejas y garbanzos muestran un incremento moderado en el mismo período revirtiendo hace dos años la tendencia mostrada.

Arroz: En Chile se estima un consumo de arroz per cápita de 11 kilos promedio en los últimos diez años, manteniéndose bastante estable dentro de este período, sin embargo, es un valor muy bajo si se compara con otros países de la región como Perú, Colombia y Paraguay, los cuales pueden superar los 50 kilos per cápita al año.

4.3.3. El pan se mantiene estable pese a variaciones de precio

El consumo promedio anual de pan ha sido de 86,5 kilos por persona en los últimos diez años, con una demanda muy inelástica ante cambios en el precio. Esta cifra ha expresado sólo leves variaciones dentro del período, manteniendo su participación en la dieta de los chilenos. Es importante destacar que Chile tiene un nivel muy alto de consumo de pan comparado con otros países de la región y también a nivel mundial.

En el anexo 3 se detalla la evolución de productos alimenticios en Chile y en el anexo 4 se detalla la tasa media anual de crecimiento del consumo aparente per cápita de alimentos en Chile.

4.4. Consumo de aceites en Chile

El consumo de aceites comestibles en Chile ha registrado importantes cambios en cuanto al volumen, observándose una importante alza del consumo de aceite de oliva, y una disminución del consumo de aceite vegetal no oliva (maravilla, pepita de uva, canola, etc.).

A pesar del alza que ha registrados el consumo de aceite de oliva, las cifras están por debajo de los consumos registrados en países de la cuenca del Mediterráneo. Lo anterior, podría estar asociado al desconocimiento de sus propiedades o de su sabor. Con respecto al aceite vegetal no oliva, se podría asociar el nivel de venta con el cambio de alimentación de las personas, quienes prefieren los aceites denominados “especiales” ya que están asociados a una mayor sofisticación y a una dieta más saludable.

La industria de aceites comestibles en Chile, creció 37% en los últimos 5 años, sumando ventas por US\$226 millones en 2010, según la consultora Euromonitor (Estrategia, 2013)⁹

Respecto al consumo per cápita anual, en el país se sitúa en 8,6 kilos al año, inferior a los 9,7 kilos de Argentina, pero superior a los 5,7 kilos de Estados Unidos y los 4,7 kilos de Italia.

En el año móvil julio 2010 la expansión en el canal supermercados fue de un 13% (valor) y un 85% (volumen). En valor, la categoría ha crecido, en parte, debido a las alzas en los precios de aceites de maravilla y vegetales, indican desde Walmart en base a cifras de Nielsen.

Otra tendencia que se ha detectado en el mercado es el fuerte aumento de los denominados “aceites especiales”.

Watts, empresa que tiene un 26,4% de participación de mercado, resalta el crecimiento de los aceites con canola, así como del aceite de oliva, que ha registrado un incremento del orden de 25% a 30%. Para Tresmontes el aceite de oliva se incrementó en un 19% en entre 2011 y 2012. En Walmart los aceites de oliva son los que han registrado el mayor incremento en volumen, con 16,5%.

Según información recopilada por el INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario), Chile, en 2010, el consumo de Aceite de Oliva extra virgen ha mostrado un significativo aumento en los últimos años, especialmente en países como EE.UU., Japón, Canadá, Australia y Brasil. Un ejemplo de esto, es el caso de EE.UU. quien presenta tasas de crecimiento del orden 10% en 10 años, con un consumo promedio de 0.5 litros per cápita.

⁹ Diario Estrategia. [En línea]. Santiago, Chile. 27 de abril de 2013. Recuperado en http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=5330 Consultado el 27 de abril de 2014.

El aceite de oliva en Chile es un producto que ha tenido un importante crecimiento en los últimos años. Sin embargo, los motivos del crecimiento aún no están bien definidos, se cree que están basados en el aumento de la valoración de la alimentación sana, la cual tiene aspectos comunes con la Dieta Mediterránea, que en países europeos ha demostrado mejorar la calidad de vida de las personas en cuanto a salud y aumentar las expectativas de vida, debido a la disminución de las enfermedades cardiovasculares. (ODEPA, 2002).

Al aceite de oliva se le atribuyen propiedades tales como: alto contenido de ácido oleico, alto aporte de vitamina E que ayuda en la fertilidad, vitamina A que fortalece las defensas del organismo y actúa sobre los radicales libres produciendo un efecto antioxidante, vitamina D que potencia la absorción de calcio, estimulando el crecimiento óseo, vitaminas F y K responsables de mejorar el estado de la circulación capilar. (Palafox, 2007)

El aporte energético del aceite de oliva es similar al de cualquier grasa animal o vegetal, sin embargo, su composición química es alta en ácidos grasos mono insaturados (ácido oleico 70%) y bajo en saturados y poliinsaturados (Urquiaga, 2005).

No obstante, en Chile, la población carece de conocimientos sólidos sobre el consumo de aceite de oliva y otros similares, desconoce propiedades y sus beneficios, así como las diferencias que hay entre los aceites de oliva, que varían según su acidez y la puntuación obtenida en el análisis sensorial de sus características organolépticas, donde destacan el aceite Extra virgen y aceite virgen (FIA, 2004).

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1. Fuerzas de Porter

Para la reflexión estratégica se ha optado por aplicar el Modelo de Evaluación Estratégica de Michael Porter, quien lo hizo famoso en Harvard Business School en 1979.

Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

- **Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado (Porter, 1982).
- **Competidores del sector:** Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- **Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- **Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- **Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.

Para elaborar estrategias de éxito las empresas tienen que entender su entorno competitivo y para hacerlo, han de entender el sector al que pertenecen o están a punto de pertenecer, es decir que tienen que entender los factores que determinan la rentabilidad del sector a corto y a largo plazo.

En resumen, en cuanto un sector sea más rentable es más atractivo.

El marco más utilizado para valorar lo atractivo de un sector fue elaborado por Michael Porter hace un par de décadas, al identificar cinco fuentes de presión competitiva que determinan la rentabilidad de un sector: la amenaza de la sustitución, la amenaza de posibles nuevos concurrentes, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores.

Si bien este modelo ha sido criticado por no considerar los factores gobierno ni público, para los objetivos es útil, el cual se complementa con un análisis PEST que sí considera estos y otros factores.

5.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores siempre está latente, teniendo en este caso algunas barreras que hacen que aquello no sea tan fluido y rápidamente amenazante, pues es un mercado con un segmento de mercado muy específico y con características específicas, aun así el consumo de aceites de calidad ha ido en aumento en Chile, por lo que es un negocio que genera expectativas crecientes en el mediano plazo.

Por lo anterior se le otorga a esta fuerza la categoría de **Media – Alta**.

5.1.2. Rivalidad entre competidores

Los espacios de competencia con los otros oferentes están limitados por la diferenciación del producto de otros aceites comestibles y el segmento de orientación del potencial consumidor.

Si bien en un inicio se puede considerar a esta fuerza alta dado los distintos oferentes de comestibles y de aceites vegetales en Chile, la diferenciación del producto anula en cierta forma aquello, por lo que se le otorga a esta variable un nivel **Medio**.

5.1.3. Poder negociador de los proveedores

Dado que los análisis previos nos orientaron hacia el mercado argentino como principales proveedores del producto a importar, el poder negociador de los proveedores queda sujeto a la oferta exportable que existe en dicho país, donde existen, como se indica en el estudio de posibilidades y mercados, más de dos posibles proveedores.

Por lo explicitado se le otorga a esta fuerza una consideración **Media**.

5.1.4. Poder de negociación de compradores

Los compradores se definen por estrategia de ventas a distribuidores y administradores de supermercados y tiendas del retail del rubro alimenticio, no descartándose ventas directas a cadenas de restaurantes y similares.

En Chile existen algunas conductas identificadas de políticas de negociación, adquisición y pago por parte de cadenas de supermercados y similares, lo que ha originado una uniformidad en el trato y las condiciones ofrecidas por estos, los principales futuros clientes.

Empero lo anterior, en el caso de negociaciones directas, como se dará la colocación mayoritaria del producto, se produce una mayor interacción y posibilidades de flexibilizar una oferta ante el requerimiento de los clientes, lo que, si bien puede hacer bajar el precio final, otorga la posibilidad de asegurar venta y volúmenes.

Considerando a la vez lo mencionado respecto a ventas directas a otras cadenas de clientes, como restaurantes, la empresa utilizará ambos caminos, tratando en el tiempo de posicionar la metodología de negociación directa como estrategia. Se le otorga a esta fuerza un valor **Media**.

5.1.5. Amenaza del ingreso de sustitutos

Desde el punto de vista del requirente (cliente) le es atractivo mantener un servicio constante, sobre todo si este cubre las expectativas de calidad, oportunidad y precio.

El producto si bien tiene características especiales y diferenciadoras, tiene como sustituto natural en Chile un producto que se ha posicionado paulatinamente en el mercado, como lo es el aceite de oliva, el cual ante sensibilidades puede actuar perfectamente como sustituto.

Por lo anterior el valor otorgado a esta amenaza es **Media - Alta**.

Tabla 4: Resumen de las fuerzas de Porter

FUERZA	PODER DE LA FUERZA				
	BAJA	MEDIA - BAJA	MEDIA	MEDIA - ALTA	ALTA
Amenaza de ent. de competidores				X	
Rivalidad entre competidores			X		
Poder negociador proveedores			X		
Poder negociador compradores			X		
Amenaza De ingreso de sustitutos				X	
Tendencia General			MEDIA		

Cuadro 2: Resumen de las Fuerzas de Porter analizadas

Fuente: Elaboración propia.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es media alta, lo que demuestra que se incurre en ciertos riesgos por lo cual se debe posicionar con rapidez para lograr diferenciación. Los competidores no comercializan el mismo producto lo que deja abierto poder entrar en la mente del consumidor. Los proveedores pueden ser varios manteniendo el insumo de alta calidad lo que puede otorgar opciones para la empresa. El poder de negociación de los compradores es medio ya que el aceite de maní tiene demanda en el mercado mundial y los precios no permiten grandes variaciones. Amenaza de ingreso de sustitutos es algo a considerar, pero los aceites en general no poseen cualidades nutritivas tan altas como el aceite de maní y oliva.

El análisis de las Fuerzas de Porter aplicadas al proyecto, nos indican un nivel equilibrado de ellas, por lo que son completamente abordables.

5.2. Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo técnico que muestra y describe el desarrollo de actividades de una organización. Muestra como un producto a servicio, a medida que avanza en los diferentes procesos, va adquiriendo mayor valor hasta llegar al consumidor final.

Es siempre útil contar con una visión general de la cadena de valor de la empresa propuesta.

Ilustración 3: Cadena de Valor

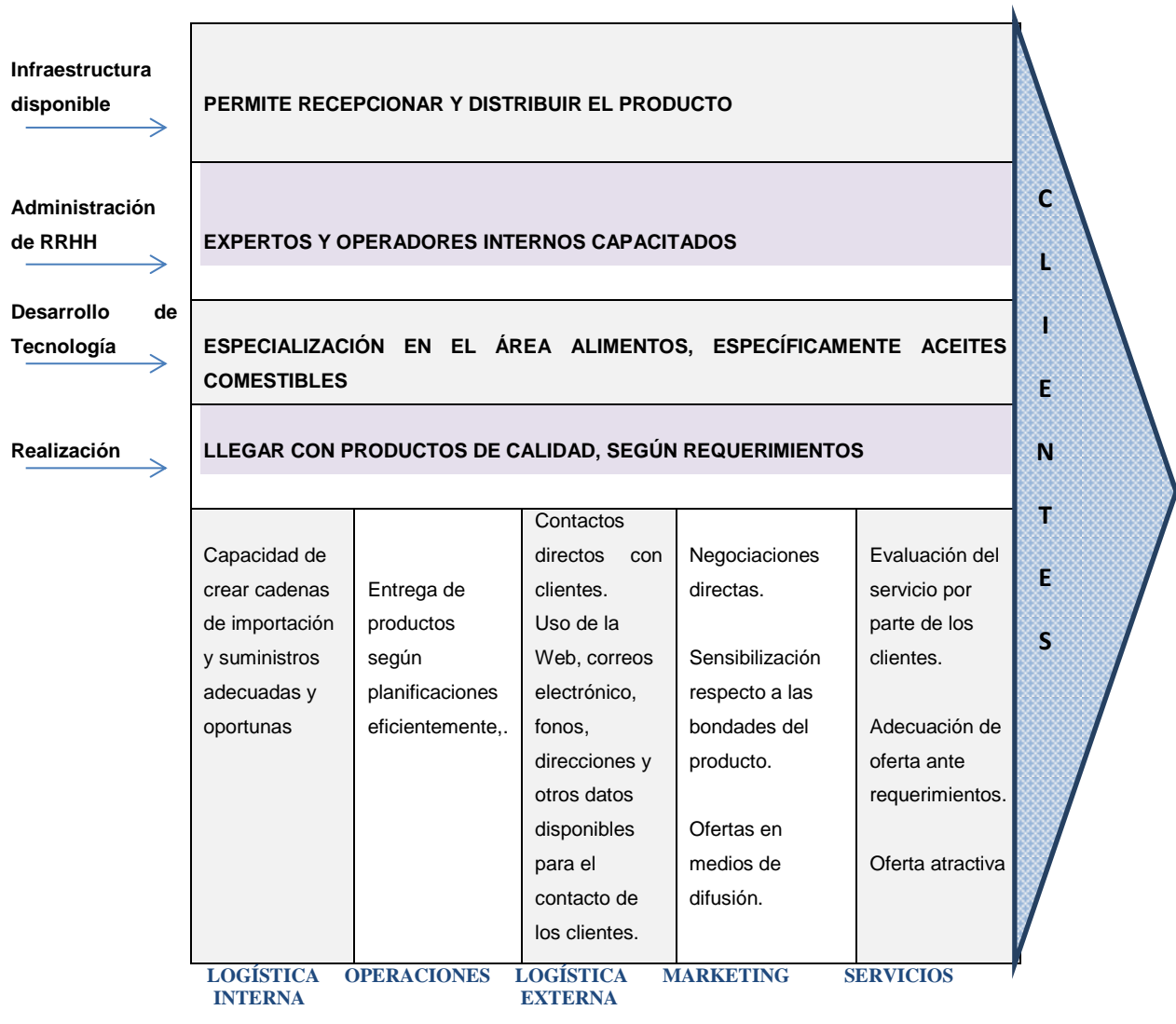


Figura 1: Cadena de valor de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Se requiere generar ventajas competitivas y estas se pueden lograr con la **calidad del producto, buenas relaciones con clientes, y diferenciación**, especialmente destacando lo “distinto” del producto, sus bondades e idealmente refuerzo de la percepción colectiva respaldando con estudios científicos que lo avalen.

Quizás el elemento más complejo de conseguir dentro de esta generación de ventajas competitivas, es la diferenciación ante productos relativamente similares, como lo son el aceite de oliva, de pepita de uva entre otros. Para ello se debe trabajar e implementar una estrategia especial de diferenciación para dicho efecto, tal como ya se ha insinuado,

considerándose aquello como de alta incidencia en el éxito o fracaso del emprendimiento asumido.

5.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una evaluación clásica, que describe factores internos (**F**ortalezas y **D**ebilidades) y factores externos (**O**portunidades y **A**menazas) permitiendo visualizar la posición estratégica de la empresa y decidir cursos de acción.

5.3.1. Fortalezas

La empresa nace con fortalezas desde sus inicios en base a sus mismas definiciones de organización y producto:

- Se contará con la producción de aceite de maní en base a responder ante un mercado agresivo y con diversidad de marcas y opciones de ingredientes en los que la ventaja competitiva del producto es calidad.
- Se desarrollada un estudio de mercado que permita crear una imagen y posicionar el producto en el mercado compitiendo en precio, distribución y servicio al cliente.
- Se contará con una organización con una estructura sólida que permita llevar a la empresa a cumplir con sus metas y objetivos.
- El producto principal, aceite de maní, es catalogado positivamente en el área gourmet. Es un producto que por sus características en cuanto a sabor suave y olor a nuez se utiliza en platillos en la alta cocina siendo similar al aceite de oliva. Puede ser utilizado en jabones, alimento de ganado y aceite para masaje de cuerpo.
- Se optará principalmente por negociaciones y acuerdos directos con cadenas de supermercados y similares.
- Poseerá un equipo de gestión conformado por personal de buen nivel.

5.3.2. Oportunidades

- Existen un mercado creciente en aceites saludables de calidad que se sustituyeron por el aceite vegetal no oliva (maravilla, pepita de uva, canola, etc.)
- Chile es un país atractivo para invertir debido a tener un bajo riesgo, instituciones sólidas, ser altamente competitivo.
- Los distribuidores minoristas tienen espacios disponibles para este tipo de productos, sobre todo para sus locales ubicados en sectores de mayores ingresos.

5.3.3. Debilidades

- Poca experiencia en el rubro.
- Desconocimiento por parte de los consumidores de las características del aceite de maní (propiedades y beneficios, así como diferencia entre los diversos aceites)
- Bajo nivel de relaciones y contactos con empresas y posibles clientes.

5.3.4. Amenazas

- Un posible éxito inicial podría generar el ingreso al mercado de otras empresas con características u orientaciones de importación y comercialización del mismo producto.
- Respuesta agresiva por parte de comercializadores de aceites gourmet, como son el aceite de oliva con un incremento en su consumo del 11% por sus características nutritivas y organolépticas, debido a su aumento en su producción.
- Crecimiento lento del mercado demandante con respecto a la demanda prevista necesaria para responder ante los costos fijos y variables de la empresa.
- El mercado Chileno puede ser reacio al cambio en las necesidades, gustos y preferencias.

Tabla 5: Resumen de Análisis FODA

VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se contará con la producción de aceite de maní en base a responder ante un mercado agresivo y con diversidad de marcas y opciones de ingredientes en los que la ventaja competitiva del producto es calidad. • Se desarrollada un estudio de mercado que permita crear una imagen y posicionar el producto en el mercado compitiendo en precio, distribución y servicio al cliente. • Se contará con una organización con una estructura solidad que permita llevar a la empresa a cumplir con sus metas y objetivos. • El producto principal, aceite de maní, es catalogado positivamente en el área gourmet. Es un producto que por sus características en cuanto a sabor suave y olor a nuez se utiliza en platillos en la alta cocina siendo similar al aceite de oliva. Puede ser utilizado en jabones, alimento de ganado y aceite para masaje de cuerpo. • Se optará principalmente por negociaciones y acuerdos directos con cadenas de supermercados y similares. • Poseerá un equipo de gestión conformado por personal de buen nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen un mercado creciente en aceites saludables de calidad que se sustituyeron por el aceite vegetal no oliva (maravilla, pepita de uva, canola, etc) • Chile es un país atractivo para invertir debido a tener un bajo riesgo, instituciones sólidas, ser altamente competitivo. • Los distribuidores minoristas tienen espacios disponibles para este tipo de productos, sobre todo para sus locales ubicados en sectores de mayores ingresos.

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia en el rubro. • Desconocimiento por parte de los consumidores de las características del aceite de maní (propiedades y beneficios, así como diferencia entre los diversos aceites) • Bajo nivel de relaciones y contactos con empresas y posibles clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un posible éxito inicial podría generar el ingreso al mercado de otras empresas con características u orientaciones de importación y comercialización del mismo producto. • Respuesta agresiva por parte de comercializadores de aceites gourmet, como son el aceite de oliva con un incremento en su consumo del 11% por sus características nutritivas y organolépticas, debido a su aumento en su producción. • Crecimiento lento del mercado demandante con respecto a la demanda prevista necesaria para responder ante los costos fijos y variables de la empresa. • El mercado Chileno puede ser reacio al cambio en las necesidades, gustos y preferencias.

Fuente: Elaboración propia

5.4. Análisis PEST

Este análisis identifica los factores del *entorno general* que van a afectar a las empresas y se realiza en forma complementaria a un análisis FODA en el marco de la planificación estratégica, por cuanto permite conocer variables y situaciones útiles para análisis estratégico posterior. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico".

La idea de hacer este análisis es saber la situación y el potencial de un mercado para ver si es adecuado o no entrar en él.

5.4.1. Análisis político

Existe un gran y permanente interés en mantener y potenciar desde el nivel gubernamental las políticas actuales de fomento e incentivo a la innovación y al desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, siendo aquello incluido en forma sucesiva por todos los programas de gobierno y a la vez incorporadas a las políticas públicas.

Las restricciones al rubro alimenticio se orientan básicamente a la autorización de venta y consumo, rotulación, publicidad y expendio.

El marco regulatorio de las políticas públicas se compone de instrumentos jurídicos de distinto rango, ubicándose en el nivel superior la Constitución de la República y leyes nacionales, y a nivel inferior decretos, resoluciones y otros recursos normativos de

Ministerios, Municipios y otras entidades de gobierno. Existen por tanto disposiciones legales vigentes de los Ministerios de Salud, Educación e Interior relacionados con la promoción de la alimentación saludable en los establecimientos de educación.

Etiquetado de alimentos

Establece las normas de etiquetado de alimentos que deberán cumplir los fabricantes. (**Advertencia:** La vigencia de esta ley se encuentra postergada por la revisión del nuevo Reglamento Sanitario de los Alimentos. Una vez que rija el nuevo reglamento, la normativa se aplicará gradualmente para que las empresas se adapten)

Para aplicar la ley se requiere un nuevo Reglamento Sanitario de los Alimentos, cuya aprobación se encuentra postergada.

Los envases o etiquetas de los alimentos destinados al consumo humano (es decir, se excluyen los alimentos para animales) deben indicar los ingredientes que contienen, incluyendo todos sus aditivos (expresados en orden decreciente de proporciones), y su información nutricional.

Además, se deberá informar, al menos, los contenidos de energía, azúcares, sodio y grasas saturadas y los demás que el Ministerio de Salud determine.

Los fabricantes, productores, distribuidores e importadores de alimentos deben encargarse o velar por que la información esté contenida en los envases.

No se podrá adicionar a los alimentos y comidas preparadas ingredientes o aditivos que puedan inducir a equívocos, daños a la salud, engaños o falsedades, o que de alguna forma puedan crear una impresión errónea respecto a la verdadera naturaleza, composición o calidad del alimento.

Tampoco se podrá adicionar ingredientes o aditivos en concentraciones que causen daños a la salud, según lo establezca el Ministerio de Salud.

La información que se debe entregar en envases o etiquetas será determinada en sus contenidos, forma, tamaño, mensajes, señalética o dibujos, proporciones y demás características por el Ministerio de Salud en el Reglamento sanitario de Alimentos. Asimismo, dicha normativa podrá fijar límites de contenido de energía y nutrientes.

Ilustración 4: Normativa vigente de aplicación nacional relacionada con la alimentación saludable en establecimientos de educación.

Ministerio	Rango Normativo, N° y fecha de Publicación en Diario Oficial (DO)	Nombre
Ministerio de Salud	DFL N° 725 DO 31.01.1968	Código Sanitario
	Decreto N° 289 DO 13.11.1989	Condiciones Sanitarias Mínimas de los Establecimientos Educativos
	Decreto N° 88 DO 06.01.2011 Ley N° 20.606 DO 06.07.2012	Reglamento Sanitario de Alimentos Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad
Ministerio de Educación	Decreto N° 565 DO 8.11.1990	Reglamento General de Centros de Padres y Apoderados
	Decreto N° 524 DO 11.5.1990 y Decreto N° 50 21.06.2006	Reglamento General de Centros de Alumnos
	Ley N° 19.410 DO 02.09.1995	Subvenciones a Establecimientos Educativos
	Ley N° 19.979 DO 28.10.2004	Régimen de Jornada Escolar Completa (JEC) Diurna
	Decreto N° 24 DO 11.03.2005	Reglamento General de Consejos Escolares
	Decreto N° 40 DO 13.02.1996, última versión 19.12.2012	Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios de la Educación Básica
	DFL 2 DO 16.12.2009 última versión 17.09.2011	Ley General de Educación LGE
	Ley N° 20.248 DO 26.10.2009 Decreto N° 433 DO 9.12.2012	Ley Subvención Escolar Preferencial SEP Bases Curriculares para la Educación Básica, 2da etapa
Ministerio del Interior Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo	Ley N° 18.695 DO 26.07.2006	Orgánica Constitucional de Municipalidades
Ministerio de Desarrollo Social, Subsecretaría de Servicios Sociales	Ley N° 20670 DO 31.05.2013	Crea el Sistema Elige Vivir Sano

Fuente: MINSAL 2014

Se tiene entonces por una parte el incentivo a la creación de empresas, emprendimientos e iniciativas comerciales y por otra, la regulación para la comercialización de alimentos, siendo esta última completamente abordable por la empresa. Además, las características del producto favorecen el cumplimiento de exigencias y podría verse hasta favorecido por futuras exigencias de rotulado para su comercialización.

5.4.2. Análisis económico

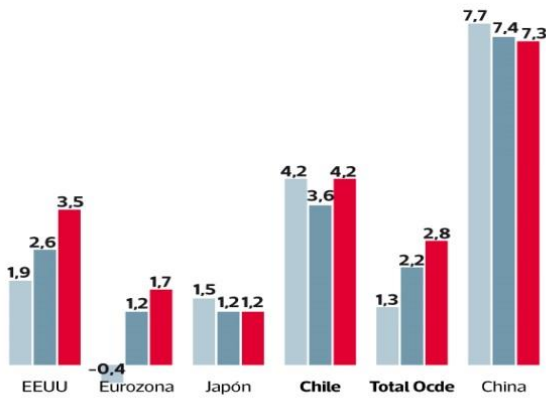
A nivel país se evidencian indicadores positivos en comparación a parámetros usualmente utilizados y a la vez comparativamente con el resto de la región y el mundo.

Ilustración 5: Resumen de proyecciones OCDE

RESUMEN DE PROYECCIONES OCDE

Porcentaje de variación

Crecimiento real del PIB anual

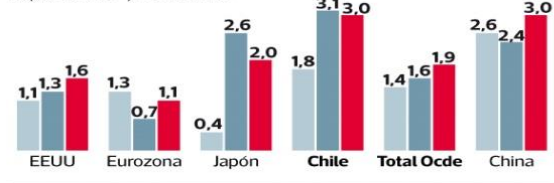


FUENTE: Ocde

2013 Proyección 2014 Proyección 2015

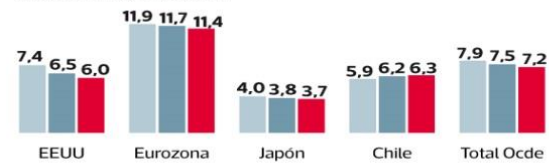
Inflación

EEUU: índice de gastos personales
Eurozona: índice armonizado de precios al consumidor
Japón, Chile y China: IPC



Desempleo

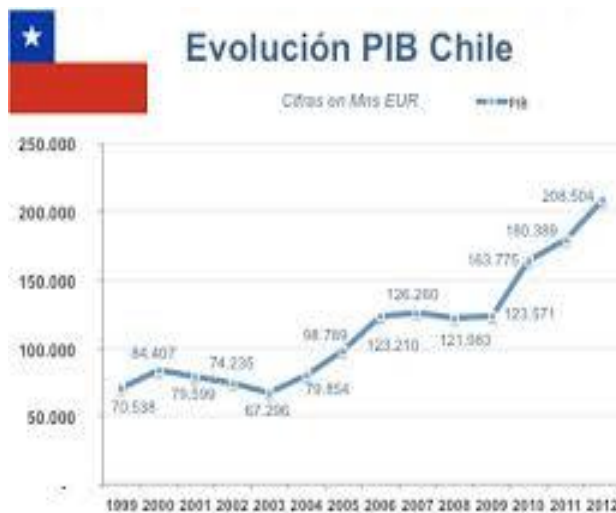
% de la fuerza laboral



LA TERCERA

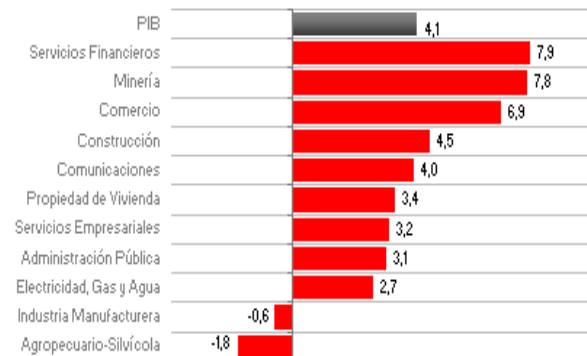
Fuente: La Tercera

Ilustración 6: Evolución del PIB



PIB por Actividad Económica

% var. I Trim 2013/2012



Fuente: Banco Central de Chile

Si se considera que el Producto Interno Bruto PIB es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país, a nivel de demanda final de un período generalmente anual, se puede visualizar que la evaluación del PIB de Chile se ha mantenido en alza y en niveles considerados como “bueno”.

En el ámbito de la Inversión Extranjera Directa, Chile anotó un récord el 2012, totalizando US\$ 28.152 millones, según las cifras del Banco Central. Esto convierte a Chile en el quinto país con mayor inversión extranjera per cápita entre los miembros de la OCDE.

Los clasificadores de riesgo soberano han posicionado a Chile como una de las economías con mejor evaluación soberana del mundo emergente. Standard & Poor’s subió en diciembre pasado la clasificación de Chile a AA-.

Este cambio equipara la clasificación de riesgo de Aa3 que otorgó Moody’s en 2010. Entre los argumentos expuestos por la agencia estadounidense para elevar la calificación chilena destaca la resiliencia de la economía y el alto crecimiento de los últimos años, así como la estabilidad política y el que el Gobierno haya sido capaz de aprobar una reforma tributaria, que permite aumentar el gasto en educación sin erosionar la posición fiscal.

También se resalta la acumulación de activos, que se han traducido en bajos niveles de deuda neta, situación que se espera el país mantenga. Por su lado, Fitch mantuvo la clasificación del país de A+ ya que estima que éste requiere cambios como aumentar la capacidad energética y avanzar en flexibilidad del sistema laboral, además de una alta dependencia del crecimiento en un commodity.

Al efectuar comparativamente dichos análisis con el comportamiento del desempleo y la inflación, se visualiza, además de cierta estabilidad económica y tendencias positivas en dichos indicadores.

Todo hace indicar entonces que a nivel macroeconómico, el país goza de buena salud y con auspiciosas proyecciones, siendo por tanto un mercado estable y confiable.

En el anexo 6 se detalla un análisis de factores económicos.

5.4.3. Análisis social

En Chile el Estado ha sido clave en el proceso de desarrollo social, posibilitando el acceso de las mayorías a la salud, educación, vivienda y seguridad social. Por cierto, el rol protagónico del Estado en el desarrollo social no es privativo de la experiencia chilena. En los países desarrollados el acceso a los servicios sociales y a la protección social fue promovido e intermediado desde el Estado.

La intervención social no se da en el vacío, puesto que las políticas e instituciones públicas son dependientes de la distribución del poder existente en la sociedad y de la capacidad política del sistema para procesar las demandas sociales.

En la dimensión socioeconómica Chile ha sido profundamente desigual desde que existe como país. Después de la conquista se produce una primera segmentación social entre una pequeña clase de propietarios y quienes trabajan las tierras, se desempeñan como sirvientes y en labores afines. La estructura social se hace más compleja a medida que la economía se diversifica y emergen nuevos grupos sociales, pero la desigualdad sigue siendo una marca del país que resiste el paso del tiempo.

En los últimos años se ha introducido un conjunto de políticas de protección social, que reduce la vulnerabilidad en que vivían amplios sectores de la población. Este es el caso del plan AUGE de la salud, el seguro de desempleo, las pensiones solidarias y de la política Chile Solidario contra la extrema pobreza. Estas políticas hacen la diferencia en el cuidado del bienestar y debieran continuar siendo un componente importante del Estado Bienestar chileno.

Existe estabilidad en el empleo, crecimiento leve pero constante en los salarios reales y no existen atisbos de situaciones sociales que puedan poner en riesgo la ejecución del proyecto, por tanto, las condiciones sociales del país tienen una tendencia a la estabilidad, por lo que no se encontraron elementos y/o variables sociales de incidencia social.

5.4.4. Tecnología

La tecnología y su masiva utilización han generado cambios en el comportamiento de las personas, no estando Chile ajeno a ello.

Chile ocupa el primer lugar en el último informe Connectivity Scorecard de 2011 realizado por el Berkeley Research Group and Communica de Estados Unidos, que mide el uso que se le dan a las tecnologías. Sostienen que este favorable escenario obedece a la inversión en infraestructura realizada en los últimos años.

No obstante, queda por alcanzar el nivel de países de otras regiones en mejor posición como Estados Unidos, Suecia, Noruega y Canadá, donde la tecnología se encuentra totalmente integrada a la vida de la sociedad.

Según este estudio, Chile se ubica en el puesto 14 de todo el mundo. Y algunos de los problemas experimentados por el país están vinculados con la baja destreza tecnológica de la sociedad en su conjunto debido a cierto analfabetismo en esa área.

Esta situación se presenta como una oportunidad más que una amenaza, pues permite incorporar elementos, páginas web y link de interacción empresa - cliente muchos más ágiles y productivos.

6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para la implementación del proyecto es necesario e importante conocer el mercado en el cual la empresa se va a desenvolver, su entorno y actores del mismo. Este conocimiento implica ahondar en el mayor nivel de detalle posible, describiendo a todos los actores, sus grados de participación, fortalezas y debilidades, para ello es necesario realizar evaluaciones cualitativas y cuantitativas.

6.1. Descripción del mercado

El aceite constituye uno de los productos alimenticios de mayor y permanente demanda por parte de los consumidores. Dentro de éstos, los aceites denominados 100% vegetal y los de maravilla son los que muestran mayor variedad de marcas y precios en el mercado (Ver anexo 3).

Durante la última década, el Servicio Nacional del Consumidor de Chile, SERNAC, ha realizado diversos estudios que dan cuenta de los cambios producidos en el mercado de los aceites. Asimismo, en forma periódica, ha revisado las condiciones de conservación e identidad de los diferentes tipos de aceites comestibles, lo cual ha colaborado a una favorable evolución de este producto a través de los años y a la modificación de las reglamentaciones pertinentes.

Entre los hallazgos más relevantes, en relación con los estudios realizados en esta materia, están las determinaciones de ácido erúico en los aceites vegetales, del que se habían descrito variados efectos negativos para la salud de las personas.

En el año 1988 SERNAC verificó que gran parte de los aceites vegetales que se comercializaban en ese entonces, provenían de raps o colza; dicha composición daba origen a aceites con un alto contenido de ácido erúico (hasta un 40%), mientras en países europeos su contenido había sido restringido a un máximo de un 5%.

A partir de esa investigación, el Ministerio de Salud estableció rangos máximos permitidos de dicho compuesto, los que fueron consecuentemente decreciendo, hasta llegar a un máximo de un 5% en el año 1994, que se mantiene hasta la fecha.

El mercado de los aceites comestibles es variado y heterogéneo. Estos pueden ser de origen animal como aceite de ballena, de cachalote, u otros, o bien, de origen vegetal como de maravilla, oliva, soya, maíz, u otros. Cada uno de ellos presenta determinadas características y aptitudes para el consumo. Por lo tanto, el consumidor requiere de un alto nivel de información para estar en condiciones de discriminar dentro de esta amplia oferta y poder exigir una adecuada rotulación ajustada a las características y orígenes del producto.

El aceite de maravilla, es generalmente destacado por sus bondades desde el punto de vista nutricional, y se le atribuyen diversas características que lo identifican como un alimento saludable. Su precio es ligeramente superior a los denominados “aceites vegetales” y a los aceites “combinados o mezcla”, pero inferior a otros tipos como los aceites de oliva, de maíz o de pepita de uva. El aceite que predomina como clasificación gourmet es el de Oliva.

La rotulación “puro de maravilla”, “de maravilla” o “100% de maravilla”, reforzada con etiquetas que muestran imágenes de maravilla o girasol, generan en el consumidor una sensación de seguridad en el uso de este tipo de aceites y, por lo tanto, es de esperar que dichos productos cumplan con esas expectativas y se diferencien claramente de los demás tipos de aceites.

Realizada una revisión de los ingredientes que son rotulados en la etiqueta de estos aceites de maravilla, SERNAC detectó que algunas marcas declaraban la presencia, junto al aceite de maravilla, de otros aceites vegetales. Por lo tanto, se estimó necesario estudiar cuál era la composición efectiva de los aceites que declaraban ser “de maravilla”, “puro de maravilla”, o “100% de maravilla” y/o que tuvieran imágenes de esa oleaginosa, de forma tal de verificar si el perfil de ácidos grasos de dichos aceites correspondía efectivamente al esperado.

El Departamento de Estudios del SERNAC se propuso determinar cuáles provenían efectivamente de la oleaginosa “maravilla” en un 100% y, si se observaba la presencia de otros tipos de aceites, identificar de qué tipo era y en qué cantidad estaba presente en el producto (ver anexo 4).

6.1.1. Tendencias de la industria

Chile está en un contexto de mercado donde el emprendimiento, iniciativa y creatividad aplicada a estos, junto con la visualización de oportunidades de negocios, marcan diferencias e inicios de empresas con proyecciones, se visualiza un espacio de mercado para un producto con propiedades y calidad excepcional, el cual será a la vez novedoso y con precios para el usuario final totalmente accesibles, por cuanto en Chile el aceite de maní es un producto poco conocido, no teniendo un mercado desarrollado de envergadura y no existiendo a la vez producción local.

El aceite de maní es conocido en países como Holanda, Francia y Estados Unidos. Estos han importado hasta U\$ 32 millones en el año 2013, procedentes de Nicaragua, según datos del Centro de Exportaciones e Importaciones de Nicaragua.

Economías estables y crecientes como la chilena permiten el desarrollo de incitativas de negocios que obedezcan al resultado de estudios serios de negocios, existiendo nichos de

mercado no explotados, tanto en la comercialización de alimentos como de productos de uso cosmético, teniendo el aceite de maní ambas características.

Aderezos y aceites culinarios tienen mercados crecientes en Chile¹⁰ lo que genera nichos de mercado posibles de abordar con un producto diferente y alternativo como lo es el aceite de maní.

La importancia de su desarrollo recae por tanto en el desarrollo de una idea de negocio que es innovadora no por la acción misma en sí, sino por el producto que se pretende importar y comercializar.

6.2. Oferentes

6.2.1. Fabricantes en Chile

Para obtención de la información se recurrió a Bayer CropScience, unidad de estudios alimenticios y a las gerencias de los principales productores de aceite comestible y a la asociación de Productores de Aceite de Oliva de Chile, quienes entregaron su visión cuantificada del mercado.

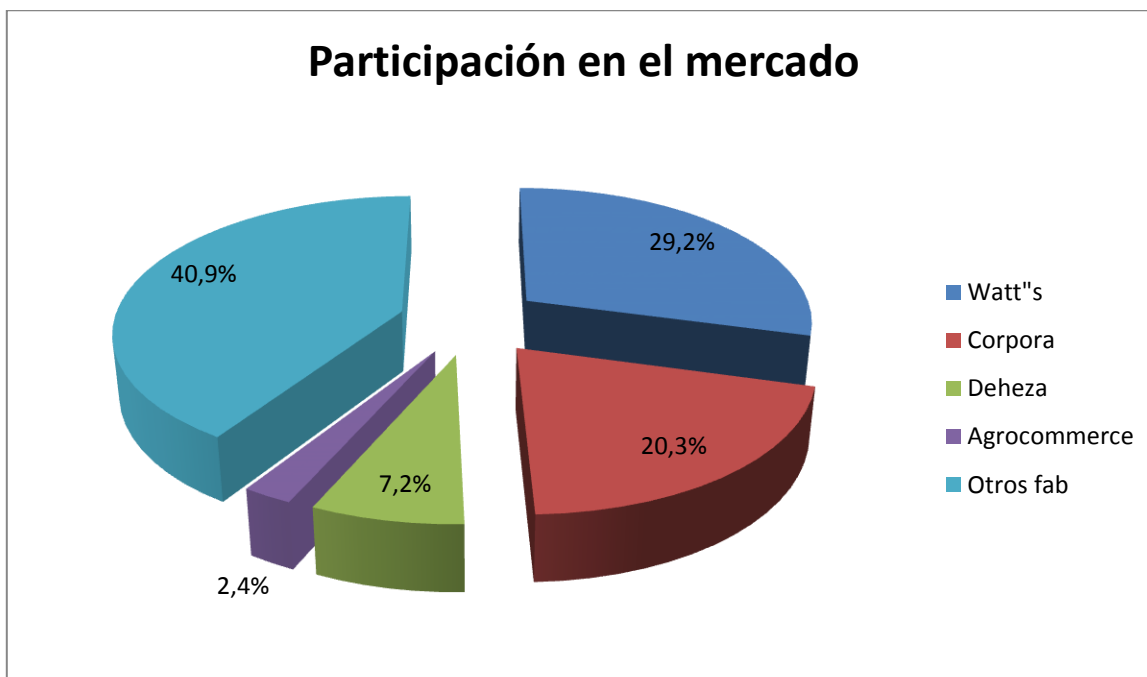
Watt's es el líder en el mercado de aceites alcanzando un 29,2% de participación (con Belmont, Chef, Cristal, Mazola y La Reina), secundado por Novaceites de Corpora Tres Montes (20,3%) y sus marcas Miraflores y Cocinero. Le sigue la argentina A.G. Deheza con un 7,2%, Agrocommerce (2,4%), mientras que el 41% restante se reparte entre diferentes marcas.

El mercado se mueve sobre los 100.000 litros anuales, con el consumo concentrado en más de un 90% en los aceites de soya (comúnmente llamados 'vegetales') y maravilla, según lo declarado a 2014 por la empresa Watt's.

Sin embargo, no es menor la penetración (2,0% de las ventas) que ha tenido en el mercado nacional el aceite de oliva en los últimos años.

¹⁰ Chile alimentos (2015) (asociación de empresas de alimentos de Chile).

Ilustración 7: Participación de empresas productoras



Fuente: Elaboración propia

Previo a 2008 y junto al boom de la gastronomía y comida mediterránea, la demanda avanzaba paulatinamente hacia otras variedades de aceites, especialmente hacia el aceite de oliva que poco a poco se iba adentrando en los hogares chilenos pese a su alto precio.

De acuerdo al artículo publicado por la Asociación de Alimentos de Chile (www.chilealimentos.com), en agosto del 2009, en una entrevista realizada al presidente del directorio de la Asociación de Productores de Aceite de Oliva, Juan Pablo Barrios, afirma que “el consumo per cápita en Chile se estima en torno a los 300 grs. anuales de aceite de oliva, lo que es aún muy bajo y por lo tanto queda un gran potencial de desarrollo”.

Y es que “para el futuro se prevé que siga creciendo tanto el consumo como la oferta, debido que aún hay muchas marcas por aparecer y se enfrenta a una competencia importante al interior de los productores nacionales”.

En el mismo artículo, indica el gerente comercial de Agrocommerce, Sergio de Toro, que, en términos generales, “la categoría aceite tiene una importante penetración, por lo que debiera crecer a una tasa vegetativa de la población. Si crece o disminuye entre un año y otro se debe a factores especulativos por parte de la industria y a factores de precios por parte de los consumidores”.

6.2.2. El Mercado en Cifras

Del mismo estudio efectuado por Bayer CropScience se puede generar la siguiente tabla que nos muestra cómo se mueve en cifras el mercado de los aceites en Chile:

Tabla 6: El mercado del aceite en Chile

Variable considerada	Indicador
El consumo per cápita nacional de aceites y oleaginosas	13,8 Lt. al año
La penetración a nivel nacional de estos productos	99,9%
El número de veces en el año que se compra aceite en un año móvil (a mayo de 2013)	17,3 a nivel nacional
Los supermercados como canales de venta	89,6 % del mercado
Almacenes tradicionales como canales de ventas	10,5 % del mercado
Litros de aceite comestible comercializados al año (2013)	100.000 lts anuales
Participación en el mercado del Aceite de Oliva	2% de las ventas de aceite
Consumo per cápita de margarinas en Chile	1,4 kg al año

Fuente: Elaboración propia con datos de Bayer CropScience 2013.

El análisis previo de los datos nos indica algunas claves para el emprendimiento propuesto, como lo son:

- ***Existe una concentración del mercado productivo nacional en cuatro empresas grandes dentro del contexto país.***
- ***El nivel de penetración de los aceites comestibles es alto, lo que implica un consumo arraigado en las costumbres culinarias de la población.***
- ***La principal forma de llegada al consumidor final es a través de supermercados.***
- ***El aceite de oliva, si bien con un consumo creciente, aún no logra una participación significativa en el mercado.***

6.2.3. Demanda, investigación cuantitativa

Se consideró como base del estudio que los aceites son unos de los productos grasos más utilizado en la cocina, se utilizan para una ensalada como para freír, entre sus grandes cualidades se tiene que agrandan los sabores de las comidas.

Hay una gran variedad de aceites, pero todos están compuestos en un 99,9% de grasas, la diferencia es que hay unos que contienen ácidos grasos mono insaturados y otros con ácidos grasos poli insaturados, pero se pueden clasificar genéricamente como:

Aceite de oliva y similares: son los más saludables, la mayor proporción de sus grasas son ácidos grasos mono insaturados que resisten bien el calor, son ideales para freír. En esta categoría se ubica al aceite de maní.

Aceite de girasol: es rico en vitamina E con poder antioxidante, su mayor proporción de grasa son ácidos grasos poli insaturados.

Aceite de maíz: la mayor proporción de sus grasas son ácidos grasos poli insaturados. Este aceite es rico en tocoferoles antioxidantes, siendo más resistente a la rancidez oxidativa.

Aceite de soja: igual que el anterior sus grasas son ácidos grasos poli insaturados.

Se diseñó una encuesta simple que abarcó los principales aspectos del estudio, es decir tendencias de consumo de aceites comestibles, conocimiento de variedades y tendencias futuras de consumo.

Se definieron los siguientes objetivos para la construcción de esta:

Objetivo General de la Encuesta

- Determinar tendencias y variables de consumo de aceites comestibles.

Objetivos Específicos de la Entrevista

- Determinar qué tipos de aceite se consumen.
- Conocer, desde el punto de vista de los usuarios, las variables y factores que orientan el consumo de aceites comestibles.
- Determinar el grado de conocimiento sobre la existencia de diferentes aceites, especialmente el de maní.
- Inferir posibilidades de mutación de hábitos de consumo hacia aceites de mayor calidad.

Se realizaron 190 encuestas aleatorias verbales a la salida de supermercados, con consultas orientadas principalmente a las preferencias en el tipo de aceite y variables incidentes en la decisión de compras. Dicha encuesta fue validada por el Dr. Ricardo Vega Bois¹¹, de la Universidad de Los Lagos, Chile y sus resultados arrojan:

Variable considerada	De soja	De maíz	De girasol	De Oliva o similar	No sabe / cualquiera
¿Qué tipo de aceite consume regularmente?	10%	10%	75%	3%	2%

Variable considerada	Por precio	Por marca	Por calidad	Ofertas	No sabe / cualquiera
¿Cómo decide que aceite comprar?	57%	55%	40%	45%	3%

*En esta variable se podía incluir hasta dos respuestas.

Variable considerada	De maravilla	De maíz	De soja	De oliva	De maní
De los siguientes aceites, ¿cuáles conoce?	88%	10%	10%	52%	2%

Variable considerada	Si	No	No sabe / cualquiera
¿Usaría sustitutos para el aceite, como aderezos, margarinas u otros?	9%	89%	2%

¹¹ R. Vega Bois; Contador Público – Contador Auditor, Especialización Profesional en Auditoría Computacional, Magíster en Administración de Empresas, Panamá (MBA) Mención Comercio Internacional y Mercadeo, Doctor of Science, Business Administration (USA 2004), Doctorando en Educación: Planificación e Innovación Educativa

Variable considerada	Si	No	Le es indiferente	No sabe
Si pudiera escoger consumiría aceites de alta calidad y beneficiosos para la salud)	87%	11%	1%	1%

Variable considerada	Calidad Percibida	Valor Nutricional	Sabor	Precio	Rendimiento al freír
¿Cuáles atributos valora más al comprar aceite?	35%	30%	20%	10%	5%

Variable considerada	Color	Envase	Plaza
¿Cómo percibe que el aceite es de calidad?	50%	20%	30%

Variable considerada	Presencia de Omega 3 y 6	Calorías	Grasas mono insaturadas
¿Cómo determina su valor nutricional?	50%	20%	30%

Variable considerada	Inodoro	Insípido	Grado de acidez
¿Qué tipo de sabor espera en el aceite?	30%	15%	55%

Del análisis previo de los datos se puede inferir:

- *El aceite de girasol o aquel que así se autodenomina concentra las tendencias de consumo de los encuestados.*
- *La decisión de compra declarada se equipara entre los factores precio, marca y calidad, teniendo un porcentaje importante de injerencia las ofertas de productos.*

- *Los aceites de maravilla y oliva son altamente conocidos, no así el de maní.*
- *El mercado al parecer le otorga una categoría inelástica al aceite al no manifestarse por la posibilidad de sustitutos.*
- *Existe conciencia y una favorable disposición para optar por aceites de calidad.*
- *Los atributos que los clientes perciben que agregan mayor valor al aceite son la Calidad Percibida al momento de compra, el Valor Nutricional y el sabor.*
- *La calidad del aceite es percibida a través de su color, su ubicación y accesibilidad en los puntos de compra, y por último se valora su envase.*
- *La capacidad nutricional del aceite se valora según su contenido de Omega 3 y 6, por porcentaje de grasa mono insaturadas y sus calorías.*
- *El sabor óptimo que el cliente precisa de este producto gourmet es un sabor con cierto grado de acidez que no quite el sabor a la comida pero que la enriquezca. En segundo plano están los inodoros y por último los insípidos.*

6.2.4. Investigación cualitativa

Se investiga el concepto de “alimentación sana” y sus componentes ideales encontrándose que un *alimento saludable* es aquel que carece de algún ingrediente o no lo contiene en grandes cantidades, que pueda generar alguna enfermedad degenerativa cuando su consumo se repite¹².

Además, son aquellos que por su composición igual o por el particular proceso de su fabricación, se distinguen de los productos de consumo corriente. Son apropiados para el objetivo nutritivo señalado y se comercializan indicando que responden a dicho objetivo.

Los principios de la alimentación saludable vienen determinados por la moderación, la variedad y el balance.

En la cuestión de la moderación, "*no hay alimentos buenos o dañinos, sino que todo alimento es saludable si se consume con moderación*". En cuanto a la variedad, se encontrarán con el consumo de todos aquellos nutrientes necesarios para el organismo, permitiendo una gran variedad de alimentos. Por último, se determinará la adecuada ingesta de nutrientes, entre el consumo energético, la ingesta de calorías y el gasto energético¹³ (Ver anexo 7).

¹² Martínez, Alfredo (2004). Alimentos, Composición y Propiedades, (primera edición edición). Interamericana de España.

¹³ MORALES, Carmen Montero. "Alimentación y Vida Saludable ¿Somos lo que comemos?". Universidad Pontificia de Comillas, Madrid. 2003. ISBN:84-8468-105-X

Existen dos tipos de balances energéticos:

- **Balance energético positivo:** ocurre cuando la ingesta de energía (alimentos) supera el gasto energético total. El exceso de energía se almacena en forma de grasa en las células adiposas y los cambios a largo plazo se reflejan en la estructura corporal y el aumento de peso.
- **Balance energético negativo:** es cuando la ingesta de energía es menor que el gasto energético total. Como consecuencia, el cuerpo utiliza las reservas de glucógeno y de grasa como combustible, reduciendo el tejido graso y provocando la reducción de peso.

El cálculo del gasto energético se realiza de la siguiente manera:

$$\text{Balance energético} = \text{ingesta energética (alimentación)} - \text{gasto energético}^{14}$$

Ilustración 8: Rueda energética



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Alimento_saludable

El aceite de cacahuete o maní tiene un ligero sabor a nuez, pero el sabor de cacahuete sólo tiene un pequeño efecto sobre los alimentos que son cocinados con él.

El aceite de cacahuete proporciona beneficios para la salud y ofrece una fuente saludable de grasa. Además, este aceite a menudo cuesta menos que el de oliva, a pesar de que contiene la mayor parte de los mismos nutrientes y proporciona muchos de los mismos beneficios, por lo que lo es una buena opción económica, así como una opción sabrosa de comida sana.

¹⁴ VELÁZQUEZ, Gladys. "Fundamentos de la alimentación saludable". Editorial Universidad de Antioquía. 2006. ISBN:958-655-990-4

7. MODELO DE NEGOCIO

7.1. Canvas

El modelo de negocios se presenta utilizando la herramienta Canvas.

Ilustración 9: Canvas

<i>Socios Clave</i>	<i>Actividades Clave</i>	<i>Propuesta de Valor</i>	<i>Relaciones con clientes</i>	<i>Segmentos de clientes</i>
Colaboradores, clientes, proveedores, nutricionistas, chefs, médicos generales.	Importación, envasado y distribución de aceite.	Aceite de maní a precio competitivo, excelente servicio de entrega y garantía por calidad percibida	Supermercados y tiendas de conveniencia.	Jefes de familia comprendidos entre los 30 y 55 años, que disfrutan de la unión familiar procurando lo mejor para su salud y bienestar.
	<i>Recursos Clave</i>		<i>Canales de comunicación / distribución.</i>	
	Instalaciones adecuadas para el envasado y almacenamiento de aceite.		Supermercados y tiendas de conveniencia gourmet.	
Estructura de Costos			Flujo de ingresos	
Los principales costos corresponden a la importación de maní, personal permanente, arriendo y costos de distribución y ventas.			Venta de aceite en envases de vidrio de 250, 500 y 1000 cc, existiendo a alternativa de bidones de 5 litros.	

Elaboración propia

7.2. Análisis VRIO

Tabla 7: Fuentes de Ventaja Competitiva – Tabla Matriz VRIO

Competencias	V	R	I	O
Proceso productivo y de refinación altamente especializado con certificaciones internacionales.	★			★
Producción de aceite de maní de alta calidad respaldado por el cumplimiento de normas internacionales que exigen las importaciones.	★			★
Aprovechamiento de economía de escala que permite una mejor gestión de costos.	★			★
Producto con excelentes propiedades nutricionales poco conocido en el mercado chileno.	★	★		★

Elaboración propia

7.3. Estrategia de Negocio

Ilustración 11: Selección de la estrategia

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Elaboración propia

La estrategia a seguir es la de marketing ofensivo para desarrollar un producto nuevo en un mercado existente.

7.4. Estrategia genérica

Ilustración 12: Estrategia genérica



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter

Se selecciona una estrategia de diferenciación para que el producto sea percibido por los consumidores como único. Se seleccionan atributos que los compradores perciben como importantes y exclusivos que satisfacen sus necesidades.

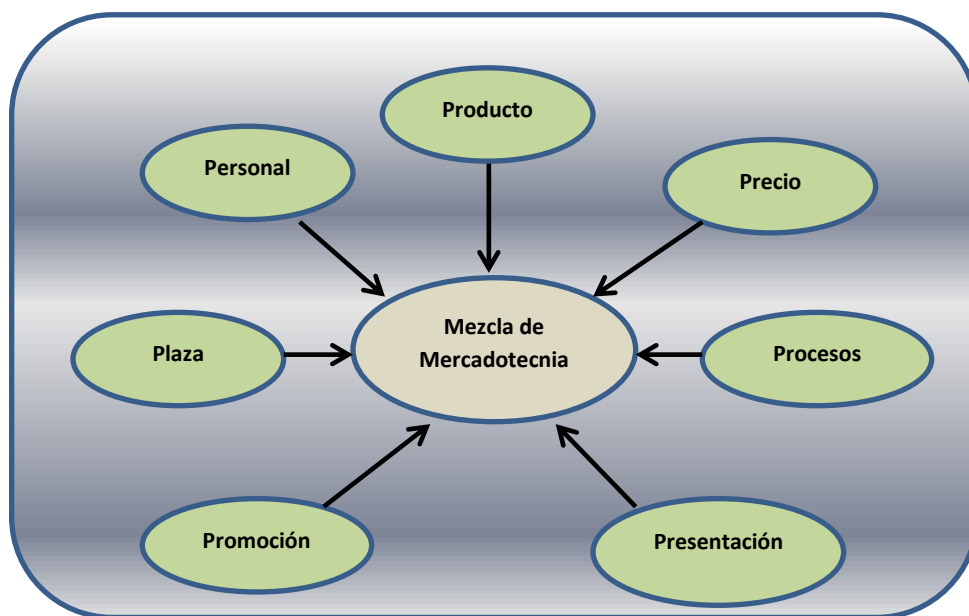
8. PLAN DE MARKETING

8.1. Modelo de las 7 P

La mezcla de mercadotecnia (en inglés “*marketing mix*”) son herramientas que puede utilizar la OTEC para implantar las estrategias de mercadeo y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las P del mercadeo.

Su determinación específica permite orientar las estrategias de marketing adecuadamente.

Ilustración 13: Las 7P



Elaboración propia.

Producto, precio, procesos, presentación, promoción, plaza y personal relacionado pasan a constituirse, en forma individual y conjunta, en aspectos claves de un marketing exitoso.

El punto de partida del análisis y propuesta es la definición exacta del producto, destacando sus elementos particulares y diferenciadores si los tiene, como es en este caso.

8.1.1. Producto

En el caso en estudio el producto se traduce en aceite de maní, importado envasado y ofrecido en diferentes presentaciones con orientación alimenticia.

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada se puede destacar los siguientes resultados como indicadores estratégicos a considerar en el producto:

Tabla 8: Análisis de Indicadores obtenidos

VARIABLE	INDICADOR	OBSERVACIONES
Decisión de comprar	Variable calidad 40% Variable precio 57% Variable marca 55%	Si bien el precio representa un porcentaje importante en la decisión, las variables calidad y marca pueden convertirse en las fortalezas del producto.
Sustitutos	Un alto porcentaje, 89%, considera que el aceite no es sustituible por otras alternativas.	Esta apreciación se refiere a los aceites en general, pero constituye un indicador respecto de las características de consumo del consumidor final.
Calidad (accesibilidad a)	Un 87% indica que de ser accesibles, optaría por aceites de calidad.	Esta variable se transforma en una oportunidad para el producto. Si se confronta con la decisión de comprar, se puede inferir que un porcentaje importante de los consumidores no ven accesibles por precio los aceites de calidad.
Conocimiento	Sólo un 2% de los entrevistados conoce la existencia del aceite de maní.	Constituye un desafío importante de considerar, pues no se tendrá éxito si el producto no es conocido y con una percepción positiva.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista aplicada

El producto, aceite de maní envasado, se importará y ofrecerá en envases de 250, 500 y 1000 cc, existiendo a la vez la alternativa de bidones de 5 litros.

Para determinar la **oferta** inicial y proyectada a cinco años, se consideró el comportamiento de la industria y el consumo de aceites en Chile, teniéndose como referente el comportamiento de mercado que ha tenido el producto comercializado de mayor similitud, como lo es el aceite de oliva.

Si bien el aceite de oliva representa el 2% total del consumo de aceites en Chile (ACHIPIA, 2013), según INDAP (2013) el consumo alcanza a 0,5 litros anuales per cápita, versus los 8,6 litros de los otros aceites.

En el estudio se produce una pequeña discrepancia con lo determinado por Bayer CropScience que sitúa el consumo de aceites en 13,8 litros per cápita al año, pero es dable destacar que este estudio consideró bajo dicha categoría margarinas y similares.

Una aspiración para la colocación de una oferta realista, basada en la experiencia de mercadeo de productores de aceite de oliva y sus ventas al mercado local, es de una oferta inicial que cubra el 0,3% del mercado actual de los aceites en Chile, con un crecimiento sostenido del 11% anual (tendencia del mercado).

Dicha determinación se basó según aportes del profesor Ricardo Vega Bois¹⁵ que indican que las posibilidades de participación en el mercado de nuevos o poco conocidos aceites especiales o de mayor calidad no superan el rango del 10 % del total de estos, dependiendo su futuro principalmente de marketing orientado al producto y difusión de ventajas comparativas para los consumidores. La tasa de crecimiento anual es la tasa sostenida de los aceites especiales (oliva y similares) según estudios de ODEPA (2013).

Porcentaje de participación de aceites especiales en el mercado: 3% (2% aceite de oliva)

10% de participación inicial del aceite de maní: 0,3%

Tasa de crecimiento anual proyectada: 11%

Si se toma como base el indicador antes expuesto de 8,6 litros per cápita de consumo de aceites en Chile se tiene:

Consumo total nacional anual: 129.000.000 litros al año (población considerada de 15 millones de habitantes).

Consumo de aceites especiales: 3.870.000 litros (3%)¹⁶

Consumo proyectado inicial anual aceite de maní: 387.000 litros (0,3 %, nueva oferta)

Se determinó la participación de mercado de los aceites especiales según formato, obteniéndose:

¹⁵ R. Vega Bois; Contador Público – Contador Auditor, Especialización Profesional en Auditoría Computacional, Magíster en Administración de Empresas, Panamá (MBA) Mención Comercio Internacional y Mercadeo, Doctor of Science, Business Administration (USA), Doctorando en Educación: Planificación e Innovación Educativa

¹⁶ Se produce contradicción con los datos aportados por los productores de aceite de oliva que indican un consumo per cápita en Chile de 0,5 litros (INDAP, 2013), lo que otorgaría sólo a este aceite 7,5 millones de litros al año, muy superior a lo consignado en este estudio. Se optó por el criterio más conservador que implica el 2% del total, 3% para todos los aceites comestibles especiales.

Tabla 9: Participación de Mercado según formatos

FORMATO	PARTICIPACIÓN
250 cc	52 %
500 cc	30 %
1000 cc	15 %
5 litros	3 %

Fuente: Asociación de Supermercados

Con estos datos se pudo estructurar la oferta de aceite de maní por año:

Tabla 10: Proyección de oferta a 5 años**Proyección de oferta año 1**

FORMATO	LITROS	UNIDADES
250 cc	60000	240,000
500 cc	72000	144,000
1000 cc	50400	50,400
5 litros	7200	1,440
TOTAL	189600	435,840

Proyección de oferta año 2

FORMATO	LITROS	UNIDADES
250 cc	63000	252,000
500 cc	75600	151,200
1000 cc	52920	52,920
5 litros	7560	1,512
TOTAL	199080	457,632

Proyección de oferta año 3

Tercer año

FORMATO	LITROS	UNIDADES
250 cc	69300	277,200
500 cc	83160	166,320
1000 cc	58212	58,212
5 litros	8316	1,663
TOTAL	218988	503,395

Proyección de oferta año 4

FORMATO	LITROS	UNIDADES
250 cc	79695	318,780
500 cc	95634	191,268
1000 cc	66943.8	66,944
5 litros	9563.4	1,913
TOTAL	251836.2	578,904

Proyección de oferta año 5

FORMATO	LITROS	UNIDADES
250 cc	95634	382,536
500 cc	114760.8	229,522
1000 cc	80332.56	80,333
5 litros	11476.08	2,295
TOTAL	302203.44	694,685

Elaboración propia en base a proyecciones

8.1.2. Precio

El precio siempre para el requirente es un factor importante a considerar y ello se demostró en las consideraciones que hicieron los entrevistados al catalogar a esta variante con un 57% de menciones.

Se tomó como base cinco puntos para determinar el precio del producto, estos son los siguientes:

1. Se determinó el costo de producción.
2. Costos adicionales por un 15% con respecto al costo de importación.
3. Relación de los precios de competencia directa y productos similares.
4. Sondeo del mercado para determinar valoración de precio.
5. Análisis de capacidad de producción para estimar la cantidad máxima a vender y la posibilidad de competir con los productos similares.

A la vez se constató en negocios establecidos (supermercados) el precio de venta de productos asimilables, teniéndose en promedio valores un 65% superiores a los determinados como el precio de venta (Ver anexo 5: Análisis de precios de aceite en supermercados), lo que deja espacios para cadenas de precios y márgenes de comercialización minorista.

Determinación del precio de comercialización

Para la determinación del precio se consideró un margen de contribución del precio de venta de un 40 % promedio aproximado:

A la vez se constató en negocios establecidos (supermercados) el precio de venta de productos asimilables, teniéndose en promedio valores un 65% superiores a los determinados como el precio de venta (Ver anexo 5), lo que deja espacios para cadenas de valor en precios y márgenes de comercialización minorista.

Formato producto	Costo FOB (Pesos chilenos)	Costos adicionales 15%	Margen 40% (sobre costos totales)	Precio de comercialización (Pesos chilenos)
250 cc	590	89	271	950
500 cc	1.025	154	471	1.650
1000 cc	1.832	275	843	2.950
5 litros	7.453	1.118	3.429	12.000

** Tasa de cambio considerada a la fecha de elaboración del estudio:
1USD = \$ 690.-

Haciendo una evaluación con respecto a producto similar siendo el aceite de oliva se determina la brecha porcentual que hay entre el producto ofrecido (aceite de maní) y producto similar (aceite de oliva, en las principales marcas ofertadas en supermercados en Chile).

Tipo de Aceite	Presentación	Marca	Tipo	Q en ML	Cliente Final	Aceite de Maní Formato 1000 cc	Aceite de Maní Formato 1000 cc (Margen de contribución)	Diferencia %
Oliva	Litro	Oro Maule	Extra Virgen	1000	5459.00	2950.00	2509.00	85%
	Litro	Kardamilli	Extra Virgen	1000	6519.00	2950.00	3569.00	121%
	Litro	Banquete	Extra Virgen	1000	4899.00	2950.00	1949.00	66%
	Litro	Jumbo	Extra Virgen	1000	5129.00	2950.00	2179.00	74%
	Litro	Chef	Extra Virgen	1000	5599.00	2950.00	2649.00	90%

La tabla anterior indica que hay una brecha porcentual entre el aceite de maní y aceite de oliva entre un 66% a un 121%, esto indica que aun con el margen de contribución que imponen los supermercados del proveedor del producto-supermercado, el aceite de maní presentación un litro será mucho más caro que el aceite de maní

Presentación 500 cc								
Tipo de Aceite	Presentación	Marca	Tipo	Q en ML	Cliente Final	Aceite de Maní Formato 1000 cc	Aceite de Maní Formato 1000 cc (Margen de contribución)	Diferencia %
Oliva	Botella	Kardamilli	Extra Virgen	500	3899.00	1650.00	2249.00	136%
	Botella	Jumbo	Extra Virgen	500	2699.00	1650.00	1049.00	64%
	Botella	Banquete	Extra Virgen	500	2999.00	1650.00	1349.00	82%
	Botella	Chef	Extra Virgen	500	3099.00	1650.00	1449.00	88%

La tabla anterior indica que en la presentación de 500 ml hay una brecha porcentual entre el 64% y 136% más caro con respecto al aceite de maní, aunque se tomara como referencia el margen porcentual de supermercado.

Presentación 250 cc							Aceite de Maní		
	Presentación	Marca	Tipo	Q en ML	Cliente Final	Aceite de Maní Formato 1000 cc	Aceite de Maní Formato 1000 cc (Margen de contribución)	Diferencia %	
Oliva	Botella	Kardamilli	Extra Virgen	250	1869	950	919.00	97%	
	Botella	Banquete	Extra Virgen	250	1599	950	649.00	68%	
	Botella	Carbonell	Extra Virgen	250	3049	950	2099.00	221%	
	Botella	Santiago	Extra Virgen	250	2179	950	1229.00	129%	

En lo que respecta a la presentación de 250 cc, hay una brecha porcentual de diferencia entre el aceite de maní y aceite de oliva entre un 68% a un 221%.

Presentación 250							Aceite de Maní		
	Presentación	Marca	Tipo	Q en ML	Cliente Final	Aceite de Maní Formato 1000 cc	Aceite de Maní Formato 1000 cc (Margen de contribución)	Diferencia %	
Aceite de mani	Botella	Nutrin	Mani tostado Extra Virgen	250	3349	950	2399.00	253%	

En los supermercados se ofertan un aceite de mani de 250 cc, existe una brecha porcentual de la marca ofertada con respecto al producto de un 253%.

Presentación 1000 cc							Aceite de Maní		
Otros tipos de Aceite							Aceite de Maní Formato 1000 cc (Margen de contribución)		
	Presentación	Marca	Tipo	Q en ML	Cliente Final	Aceite de Maní Formato 1000 cc	Aceite de Maní Formato 1000 cc (Margen de contribución)	Diferencia %	
Aceite Vegetal	Litro	Aceite Vegetal	Vegetal	1000	1349	2950	-1601.00	-54%	
	Litro	Maravilla	Maravilla	1000	1199	2950	-1751.00	-59%	
Gourmet	Litro	Belmont	Pepa de Uva	1000	3950	2950	1000.00	34%	

Con respecto a la presentación de un litro en productos sustitutos, en primera instancia existe una brecha porcentual que es entre un 54% a 59% más barato el aceite vegetal que el aceite de maní propuesto, y un 34% más caro entre un aceite de pepa de uva y el aceite de maní.

Presentación 500								
	Presentación	Marca	Tipo	Q en ML	Cliente Final	Aceite de Maní Formato 1000 cc	Aceite de Maní Formato 1000 cc (Margen de contribución)	Diferencia %
Gourmet	Botella	Chef	Pepa de Uva	500	2370	1650	720.00	44%

En cuanto a la presentación de 500 cc, hay una brecha porcentual del 44% más caro el aceite de Pepa de uva con respecto al aceite de maní.

Presentacion 250 cc								
	Presentación	Marca	Tipo	Q en ML	Cliente Final	Aceite de Maní Formato 1000 cc	Aceite de Maní Formato 1000 cc (Margen de contribución)	Diferencia %
Gourmet	Botella	Merken	Almendra	250	4390	950	3440.00	362%
	Botella	Fontevita	Linaza	250	7500	950	6550.00	689%
	Botella	Terrasol	Canamo	250	9600	950	8650.00	911%
	Botella	Fontevita	Nuez	250	6700	950	5750.00	605%

Respecto a la diferencia entre precios de aceite de tipo gourmet en la presentación de 250 cc existe una brecha de precio entre el 362% al 911% más caros con respecto al aceite de maní, son aceite para la alta cocina a base de almendra, linaza, cáñamo y nuez.

En conclusión, en las presentaciones ofertadas de aceite de maní con respecto a su competencia directa y productos sustitutos excluyendo el aceite vegetal se puede indicar que entre aceites de oliva, aceites gourmet existe una brecha porcentual de un precio más caro hasta llegar a brechas exageradas de precios entre los aceites gourmet, es por ello que el precio propuesto es atractivo para el mercado.

8.1.3. Plaza

La selecciona de la localización de la empresa está regido por los siguientes factores:

1. Ubicación concentrada en la población objetivo: Nuestra población objetivo son los consumidores de aceite tipo gourmet con estilos de vida que seleccionan productos más saludables y que difieren a los productos tradicionales, nos enfocamos en el mercado meta que demandan aceites de oliva por ser el más parecido al aceite de maní.
2. Localización de materias primas e insumos: Somos una empresa importadora del aceite de maní, sin embargo, requerimos de materiales que están en están accesible en la localización seleccionada.

3. Infraestructura y servicios básicos: En la selección metropolitana de Chile cuenta con la infraestructura más adecuada como punto para distribuir a los diferentes comercios el producto, así como contar con los servicios básicos para nuestra operación.
4. Medio y costo de transporte: Contaremos con el medio adecuado donde la zona cuenta con los accesos adecuados para cada punto de venta.
5. Seguridad: La zona metropolitana es la más adecuada con respecto a su seguridad.
6. Cercanía del mercado: Están ubicados supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas de alimentos gourmet.

Macro localización

La localización del proyecto es en Chile, actualmente está dividido en 15 regiones de la cual se selecciona la Región Metropolitana, esta región tiene una superficie de 15,403.2 km², representado el 2.0% de la superficie total del país, su población es de 6,061,185 habitantes, equivalentes al 40.1% de la población nacional, su crecimiento poblacional es del 15.3%.



Micro Localización

Se ubica el proyecto en la Región Metropolitana con capital Regional Santiago, a continuación, se describen como está constituida la zona:

PROVINCIA	CAPITAL PROVINCIAL	Población
Chacabuco	Colina	132,798
Santiago	Santiago (Solo la Región Metropolitana)	182,479
Cordillera	Puente Alto	702,948
Melipilla	Melipilla	141,165
Talagante	Talagante	217,449
Maipo	San Bernardo	430,570

Fuente: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo/Ministerio del Interior y Seguridad Pública.



La ubicación del negocio es en la Región Metropolitana de Chile, Ciudad de Santiago, limita al norte y al oeste con la Región de Valparaíso, el este de Argentina y al Sur con la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, tiene una superficie de 15,403.20 km².

Específicamente en la Provincia de Santiago con una superficie de 2,030.30 km², constituida por 32 comunas.

En base al Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (Por sus siglas INE), el índice de Supermercados (ISUP) real registro un crecimiento acumulado al año 2015 de un 3.0% con respecto al 2014, mejorando el margen de la dinámica del sector, las líneas de productos que más incidieron fueron los bienes de consumo (9.9%), se indica que hubo una apertura de 51 nuevos establecimientos y el cierre de 33 de ellos, en términos netos un total de 18 establecimiento, representan el 1.9% de las ventas nominales. El ISUP

real de la región Metropolitana anoto un alza de 3.6% tras registrar un crecimiento de 4.7%, siendo la región que más contribuye a los índices de variación del ISUP.

En Chile el Ingreso Per-Cápita de la población es de 180.5 al 2009, según la encuesta Suplementaria de Ingresos, INE, así mismo en donde estará ubicada la empresa y su principal segmento de mercado el ingreso Per-Cápita es de 216,4, así mismo nuestro mercado sujeto de estudio su ingreso medio mensual por categoría es el siguiente:

CATEGORIA	AL 2009, EN PESOS CHILENOS
Cuenta Propia	207,335
Asalariados	350,800
Sector Publico	325,535
Sector Privado	492,810

Fuente: Encuesta Suplementaria de Ingresos, INE

Según la característica de la población donde se localiza la empresa, la población con ingresos superiores o igual al salario mínimo son adultos entre los 35 a 54 años de edad, representa el 50.4% del total de la población. Con respecto a las medianas de ingreso por tramos de edad, se identifica que el grupo de ocupados de bajo ingreso comprenden edades de 18 a 34 años.

8.1.4. Promoción

Los Objetivos a corto plazo del plan de mercadeo son:

1. Promover la marca al segmento de mercado dirigido a través de los diferentes medios escritos, digitales y visuales de los usos y beneficios del aceite de maní.
2. Propiciar el consumo del aceite de maní como un producto de línea gourmet a bajo costo a través de los diferentes usos del aceite.
3. Crear una imagen diferente visual que se diferencia con la competencia directa e indirecta de aceites de tipo gourmet.

El objetivo a mediano plazo del plan de mercadeo es:

1. Consolidar la marca de aceite de maní en los canales de distribución en Santiago de Chile.

Segmentación de mercado

Se debe conocer el segmento de mercado como posible consumidor-cliente del aceite de maní, las variables del segmento de mercado dirigido son:

Segmento #1: Hombres y mujeres con nivel adquisitivo medio-alto, empleados, que no consumen los aceites de tipo gourmet habitualmente, solamente en ocasiones especiales, no es el perfil del consumidor habitual del producto.

Segmento #2, Consumidores de tipo conocedores: Hombres adultos o de tercera edad con nivel adquisitivo y cultural medio-alto o alto, empleados o jubilados, con altos conocimientos de tipos de aceites gourmet para elaborar platillos, este mercado cuenta con años de experiencia experimentando el uso de aceites, siente una pasión especial en la alta cocina y a la hora de elaborar sus platillos, este es el consumidor representativo a la hora de comprar productos de dicha índole.

Segmento #3, Consumidores tradicionales: Hombres y mujeres adultos, empleados o jubilados, con nivel adquisitivo medio o medio alto, con conocimientos de aceites y sus tipos, gourmet, consumen con mayor frecuencia este tipo de aceites, su comportamiento de compra está destinado al comparativo de marcas, precios, novedades, calidad del producto, recomendaciones en la alta cocina.

Segmento #4, Consumidores no conocedores: Jóvenes y adultos, empleados, con nivel adquisitivo medio-alto o alto, con pocos conocimientos en aceites de tipo gourmet, su comportamiento de compra está influenciado por las modas impuestas, ve la alta cocina como un elemento del producto de prestigio.

Con respecto al segmento anterior que se debe dirigir nuestro producto, como un aceite gourmet para la alta cocina para un segmento conocedor y no conocedor alineamos nuestro plan de mercadeo en tres aspectos importantes: 1) Introducción el producto al mercado con el fin de divulgar y distribuir en los principales centros de distribución destinados, 2) Aumentar la Participación de mercadeo y 3) Posicionamiento de liderazgo.

La promoción del producto para introducirlo al mercado son cumplir con los objetivos del merchandising: 1) Llamar la atención del cliente objetivo, 2) Dirigir al cliente hacia el producto, 3) Facilitar la compra.

La empresa Gourmet necesita utilizar estrategias de comunicación que induzcan las ventajas competitivas y comparativas para estimular la compra, con ellas nuestra empresa se adapta a las necesidades de los consumidores. El producto debe cumplir con normas de disposición en los estantes de los supermercados, la distribución equilibrada de material POP publicitario y el predominio del color que es la imagen de la empresa.

Las principales estrategias de promoción para introducir el producto son:

1. Degustaciones en supermercados (elaboración de productos sencillos con aceite de maní), bares, restaurantes. La presentación del producto se realiza en cajas de cartón especial con separadores y el nombre de la marca, armando paquetes con las tres presentaciones diferentes. Las degustaciones se acompañan con pequeños panecillos, tablas de quesos para captar la atención del cliente.
2. Representación en ferias. En la representación de ferias el producto se ofrecerá en presentaciones especiales: 1) Caja Premium elaborada de madera fina con una botella de aceite de maní de 500 cc, 2) Caja Gourmet de madera fina con las tres

presentaciones de aceite, 3) Caja deluxe con dos botellas de aceite de maní de 1000 cc.

3. Imagen, comunicación externa y difusión: La estrategia de la comunicación externa y difusión incluye tanto la difusión y comunicación a los principales beneficiarios directos o indirectos, las herramientas de difusión son:

- Imagen corporativa: Creación de un logotipo y su imagen corporativa.
- Web y tecnologías de la información elaborando página WEB del aceite de maní, participación en redes sociales.

Es un elemento central de apoyo que sirve para ofrecer información directa del producto (características del producto, recetas del producto y reseñas del producto), así mismo se podrá utilizar como medio para invitar a actos y eventos, será responsabilidad del Gerente de su gestión y actualización.

- Material promocional: folletos con la información necesaria de beneficios del aceite de maní.

Está constituido por folletos de difusión y materiales como banners para la utilización en eventos y actos, en cuanto al folleto se trata de una ficha que recoge la información breve del producto, de manera general el folleto incluye el logotipo de la empresa, breve información del producto y beneficios del producto.

El trabajo con los medios de comunicación con espacios o segmentos de cocina o alta cocina debe tener de apoyo el producto empacado y materiales de apoyo.

- Participación en medios de comunicación con espacios de cocina y promoviendo el producto.

4. Participación en concursos internacionales.

5. Marketing Directo: Venta directa.

6. *Relaciones Públicas*

- *Convenio con chefs y escuelas de cocina.*
- *Convenio con clínica nutricionista*
- *Convenio con consultorios médicos.*
- *Patrocinio de segmentos culinarios de TV (según tipo de comida y canal).*

Presupuesto Marketing Anual					
	1	2	3	4	5
Publicidad Visual					
Catálogo de marca	\$705,000				
Creación de Portal WEB	\$352,500				
Dominio	\$211,500				
Renta anual internet	\$296,100	\$296,100	\$296,100	\$296,100	\$296,100
	\$2538,00				
Material POP Supermercados	0	\$2538,000	\$2538,000	\$2538,000	\$2538,000
	\$3398,10				
TOTAL	0	\$2834,100	\$2834,100	\$2834,100	\$2834,100
Publicidad Impresa					
Brochures	\$846,000	\$846,000	\$846,000	\$846,000	\$846,000
	\$2115,00				
Cajas especiales para muestras	0	\$2115,000	\$2115,000	\$2115,000	\$2115,000
	\$2961,00				
TOTAL	0	\$2961,000	\$2961,000	\$2961,000	\$2961,000
Degustaciones					
Producto	\$19,000	\$19,000	\$19,000	\$19,000	\$19,000
Otros alimentos	\$141,000	\$141,000	\$141,000	\$141,000	\$141,000
TOTAL	\$160,000	\$160,000	\$160,000	\$160,000	\$160,000
	\$6519,10				
GRAN TOTAL	0	\$5955,100	\$5955,100	\$5955,100	\$5955,100

8.1.5. Personal

El personal de la empresa es gravitante tanto para su desempeño eficiente, como para la consolidación en un mercado altamente competitivo, destacándose tres ámbitos: personal del área administrativa, del área técnica y los distribuidores, siendo estos últimos quienes entregan el producto principal (Ver capítulo 10).

8.1.6. Procesos

Es importante para la implementación de la empresa el tener definido su organización y dotación de personal, conjuntamente con las erogaciones que ello originará (Ver capítulo 9).

8.1.7. Presentación

Las presentaciones escogidas para comercializar el producto son formatos de 250 cc, 500 cc, 1000 cc en envase de vidrio, y 5 litros en envase de plástico. La tonalidad de ambas será clara, con etiqueta dorada, negro y verde con un diseño minimalista que transmita pureza y limpieza. La imagen mostrada es para uso ilustrativo.



En base a los requerimientos necesarios establecidos que deben reunir el etiquetado y envasado de un producto de aceite, escogimos nuestro envase cumpliendo los siguientes requisitos.

1. Envasado

El aceite de maní importado puede ir envasado en:

- Cubas, cisternas o contenedores que permitan transportar el aceite a granel.
- Bocoyes metálicos con paredes interiores cubiertas de barniz apropiado.
- Barriles, latas litografiadas y estancos, con paredes revestidas de un barniz apropiado a las circunstancias.
- Bombonas, botellas de cristal o de materia molecular ajustada a las circunstancias.

El contenido de los envases de aceite de maní en las botellas no debe ser inferior al 90% de la capacidad máxima de nuestro envase, debe tener una temperatura de 20% que pueda contener el recipiente.

El envase del producto debe cumplir con los siguientes requisitos:

- El envase es opaco, con el fin de proteger en la oscuridad.
- No tiene que dar directamente nada de aire.
- Protección con la temperatura.

Con respecto a lo anterior nuestro envase en las presentaciones 1000 cc, 500 cc y 250 cc, es envase de vidrio opaco, guardadas en cajas de cartón, y en la presentación de 5 litros en envases de plástico.

2. Etiquetado

El envase final para vender a los consumidores deberá contener:

- El nombre del producto: Aceite de maní.
- Contenido neto en las cuatro presentaciones propuestas.
- El nombre y dirección del fabricante: Debe contener el nombre y dirección de quien lo fabrica, envasador, importador.
- Identificación de los lotes: Cada envase tiene que llevar una inscripción grabada que podamos identificar la fábrica donde se ha producido y el lote.
- Fechado y las cualidades de almacenamiento: Fecha de caducidad (mes, año), propiedades específicas de almacenamiento.

9. PLAN DE OPERACIONES

El Plan de operaciones de la empresa contempla las etapas necesarias para llevar a cabo los distintos procesos que aseguren el correcto funcionamiento. Estos se identifican básicamente en procesos relacionados con los clientes, procesos productivos y los relacionados con las labores administrativas.

9.1. Labores administrativas permanentes

Las labores administrativas permanentes contemplan acciones para tomar decisiones y analizaran el desarrollo de distintas aéreas del negocio. Dado que la empresa es pequeña, en general estas actividades se realizarán para situaciones puntuales y cuando se estimen necesarias. Entre estas se puede destacar:

Fijación de objetivos: Para la fijación de objetivos, se realizarán reuniones bimensuales, en la cual participarán los miembros del área administrativa.

Dentro de los objetivos, se verán metas de corto y mediano plazo. Más específicamente, los primeros corresponderían a lo que está relacionado con los clientes actuales y como se va entregando el servicio, y los de mediano plazo, tendrán relación con captación de clientes, resultados y evaluaciones.

Reuniones con repartidores: En este tipo de reunión se revisará el desempeño del repartidor y se captarán todo tipo de inquietudes recibidas por parte de los clientes, además de las apreciaciones personales que ellos tengan.

Reuniones logísticas: En este tipo de reunión participa el director ejecutivo con todo el personal operativo. En estas instancias se revisarán temas como que los procesos se estén cumpliendo adecuadamente y la implementación de estrategias y/o mejoras.

La implementación y aplicación de procesos lógicos y sistemáticos permitirán cumplir cabalmente con las expectativas internas y de los clientes. Todo debe obedecer a etapas y procesos bien planificados, acordes a las expectativas.

Proveedor y contrato de suministro

Para la selección de nuestro proveedor de elaboración de aceite de maní se basó en cuatro pasos: 1) Definir los objetivos necesarios, 2) Reunión con los 4 proveedores, 3) Entrevista con los cuatro proveedores y 4) Selección del proveedor.

Como primer punto se evaluaron todas las necesidades que tenemos como compañía y de los requerimientos que debe cumplir como proveedor de aceite de maní.

Se iniciaron los contactos iniciales con cuatro de los proveedores con una solicitud de información para conocer las compañías y de aquellas que se han seleccionado se les da una solicitud de presupuesto para que nos mandaran sus ofertas.

Una vez recibidas todas las propuestas de los proveedores, el departamento de compras evalúa las alternativas tanto técnicas como comerciales, el cual se selecciona las condiciones de entrega y de servicio, el proveedor se selecciona en base a 23 criterios (determinados por criterios de Dickson), de los cuales se seleccionan 13 criterios que debe cumplir la empresa productora de aceite de maní:

1. Calidad
2. Precio/Coste
3. Efectividad de entrega
4. Servicio
5. Situación financiera
6. Tiempo de entrega
7. Habilidad técnica
8. Flexibilidad
9. Capacidad de producción
10. Desarrollo
11. Actitud de gestión
12. Tasa de cumplimiento
13. Localización geográfica

Se contactaron cuatro posibles proveedores, sosteniéndose rondas de negociación vía video conferencias disponibles en la Web, obteniéndose las mejores condiciones y garantías de la empresa **INSA COMERCIO EXTERIOR S.A.** que es una empresa asentada en la ciudad de Córdoba, Argentina, con gran experiencia (20 años) en el cultivo de maní y en la fabricación y exportación de aceites de maní (10 años).

La compañía exportadora está especializada en MANÍ y sus derivados exporta MANÍ ALTO OLEICO CRUDO, BLANCHEADO y TOSTADO, PASTA DE MANÍ/ ACEITE DE MANÍ/ HARINA DE MANÍ/ GRANA DE MANÍ. También exporta GIRASOL, POP CORN. MARCAS BLANCAS.

Otorga además una serie de garantías al pertenecer a la Cámara Argentina del Maní y poseer certificaciones internacionales como BRC GLOBAL STANDARDS; HACCP O APPCC- ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS, HALAL, KOSHER.

Sus principales exportaciones son a Bulgaria, Chile (actualmente sólo maní natural y tostado), China, España, Italia; Japón, Luxemburgo; Países Bajos; Reino Unido, Rumania, Rusia y Venezuela.

Datos generales del proveedor:

Razón Social: INSA COMERCIO
EXTERIOR S.A.

Nombre Comercial: INSA MANÍ

Localidad: General Cabrera

Código Postal: 5809

Dirección: 12 de octubre 871

Web:

<http://www.exportadoresdecordoba.com/empresas/insa-mani-1735.html>

Teléfono: +54 (358)4932635

Teléfono Alternativo: +54 (358)4930875

Fax: +54 (358)4932635

Principales puntos del Acuerdo Comercial logrado:

- Aseguramiento de la cadena de suministro de acuerdo a Plan de Adquisiciones presentado.
- Precio preferencial para facilitar la introducción del producto en Chile.
- Envasado y etiquetado en origen
- Exclusividad durante los tres primeros años (ampliable de acuerdo a futuras negociaciones).
- Condiciones de venta y pago de acuerdo a la costumbre internacional (Vía entidades bancarias de apoyo a operaciones de comercio exterior).

Si bien todos los acuerdos son beneficiosos para el emprendimiento propuesto, el gran logro de la ronda de negocios sostenida fue que se envasara y etiquetara en origen con el logo e identificación de nuestra empresa, **Gourmet Chile Ltda.**

Costos asociados a la importación

En términos generales, dependiendo del medio de transporte (terrestre en este caso), cantidades, valorizaciones, cubriciones, impuestos y gasto asociados, se puede generalizar los costos asociados a las importaciones del emprendimiento como sigue:

Tabla 11: Costos Asociados a la Importación

CONCEPTO	PORCENTAJE
Arancel aduanero	6%
Traslados - fletes	3%
Seguros no bancarios	1%
Agente aduanas e intermediarios	2%
Descarga – movimientos internos de mercancías	1%
Imprevistos	2%
Total costos asociados	15%

Elaboración propia

** La afectación del Impuesto a las ventas y servicios (IVA) opera como crédito contra el generado por las ventas, por lo que no es técnicamente correcto considerarlo un costo

Tabla 12: Plan de Importaciones por producto

#	Plan de Importación	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Aceite maní formato 250 cc	Unidad	30,000	25,000	35,000	68,000	70,000	75,000	76,000	82,000	85,000	86,000	87,960	95,000
2	Aceite maní formato 500 cc	Unidad	15,000	13,000	14,000	15,000	17,000	19,000	21,000	22,000	22,910	24,000	25,200	26,500
3	Aceite maní formato 1000 cc	Unidad	5,500	4,300	4,400	4,500	4,650	4,700	4,890	5,200	5,300	5,400	5,500	5,600
4	Aceite maní formato 5 litros	Unidad	250	140	145	150	200	205	210	215	220	225	235	257
Detalle del Plan de Importación 1: Aceite maní formato 250 cc														
1	Aceite maní formato 250 cc	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	Stock Inicial	Unidad	0											
	Importación Planeada	Unidad	30,000	25,000	35,000	68,000	70,000	75,000	76,000	82,000	85,000	86,000	87,960	95,000
	Ventas Proyectadas	Unidad	20,000	25,000	35,000	68,000	70,000	75,000	76,000	82,000	85,000	86,000	87,960	95,000
	Stock Final Proyectado	Unidad	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Detalle del Plan de Importación 2: Aceite maní formato 500 cc														
2	Aceite maní formato 500 cc	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	Stock Inicial	Unidad	0											
	Importación Planeada	Unidad	15,000	13,000	14,000	15,000	17,000	19,000	21,000	22,000	22,910	24,000	25,200	26,500
	Ventas Proyectadas	Unidad	12,000	13,000	14,000	15,000	17,000	19,000	21,000	22,000	22,910	24,000	25,200	26,500
	Stock Final Proyectado	Unidad	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Detalle del Plan de Importación 3: Aceite maní formato 1000 cc														
3	Aceite maní formato 1000 cc	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	Stock Inicial	Unidad	0											
	Importación Planeada	Unidad	5,500	4,300	4,400	4,500	4,650	4,700	4,890	5,200	5,300	5,400	5,500	5,600
	Ventas Proyectadas	Unidad	4,200	4,300	4,400	4,500	4,650	4,700	4,890	5,200	5,300	5,400	5,500	5,600
	Stock Final Proyectado	Unidad	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Detalle del Plan de Importación 4: Aceite maní formato 5 litros														
4	Aceite maní formato 5 litros	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	Stock Inicial	Unidad	0											
	Importación Planeada	Unidad	250	140	145	150	200	205	210	215	220	225	235	257
	Ventas Proyectadas	Unidad	120	140	145	150	200	205	210	215	220	225	235	257
	Stock Final Proyectado	Unidad	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

#	Stock de Productos Terminados	Unidad Medida	Stock	Costo Unitario	Stock en Pesos
1	Aceite maní formato 250 cc	Unidad	10,000	678.50	6785,000.00
2	Aceite maní formato 500 cc	Unidad	3,000	1,178.53	3535,575.00
3	Aceite maní formato 1000 cc	Unidad	1,300	2,107.48	2739,724.00
4	Aceite maní formato 5 litros	Unidad	130	8,569.75	1114,067.50
				TOTAL	14174,366.50

Elaboración: Fuente propia

Tabla 13: Plan de recuperación de cartera

Ventas en \$ Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ventas en Pesos	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000
Cobranza al contado	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500
Cobranza a 30 días		\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500
Cobranza a 60 días			\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500
Cobranza a 90 días				\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500
Total	\$13157,500	\$26315,000	\$39472,500	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000
Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$631560,000
\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$157890,000
\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$144732,500
\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$131575,000
\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$118417,500
\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$552615,000
Pendiente de Cobro						\$78945,000 12.50%

Elaboración: Fuente propia

Tabla 14: Plan de Pagos

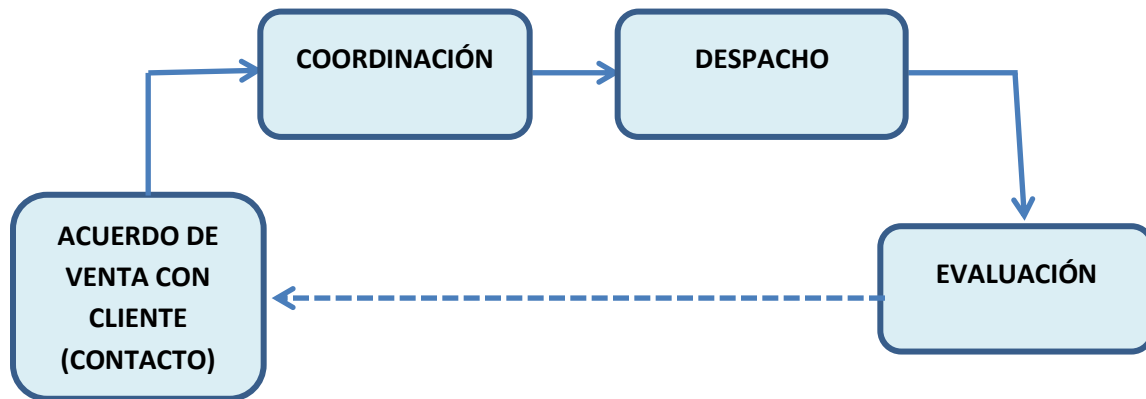
Compras en \$ Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Compras de MP	\$38232,628	\$38291,628	\$38350,628	\$38468,628	\$38586,628	\$38645,628
Pagos al contado	\$9558,157	\$9572,907	\$9587,657	\$9617,157	\$9646,657	\$9661,407
Pagos a 30 días		\$19116,314	\$19145,814	\$19175,314	\$19234,314	\$19293,314
Pagos a 60 días			\$19116,314	\$19145,814	\$19175,314	\$19234,314
Total	\$9558,157	\$28689,221	\$47849,785	\$47938,285	\$48056,285	\$48189,035
Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
\$38657,428	\$38645,628	\$38704,628	\$38716,428	\$38728,228	\$38740,028	\$462768,133
\$9664,357	\$9661,407	\$9676,157	\$9679,107	\$9682,057	\$9685,007	\$115692,033
\$19322,814	\$19328,714	\$19322,814	\$19352,314	\$19358,214	\$19364,114	\$212014,053
\$19293,314	\$19322,814	\$19328,714	\$19322,814	\$19352,314	\$19358,214	\$192649,939
\$48280,485	\$48312,935	\$48327,685	\$48354,235	\$48392,585	\$48407,335	\$520356,025
Pendiente de Pago						-\$57587,892 -12.44%

Elaboración propia

9.2. Procesos relacionados con el Cliente

Los procesos relacionados a los clientes comprenden todos los eventos en que la empresa lleva a cabo acciones en las cuales el cliente, directo o indirecto, es partícipe. Se identificaron los siguientes pasos:

Ilustración 14: Procesos relacionados con el Cliente



Contacto: El Contacto inicial ya está concretado, pero se debe mantener en forma constante y fluida, considerando a la vez viajes hacia su lugar de operaciones.

Coordinación: Acciones de coordinación locales, de despachos y de satisfacción final del cliente, son indispensables para el éxito del negocio.

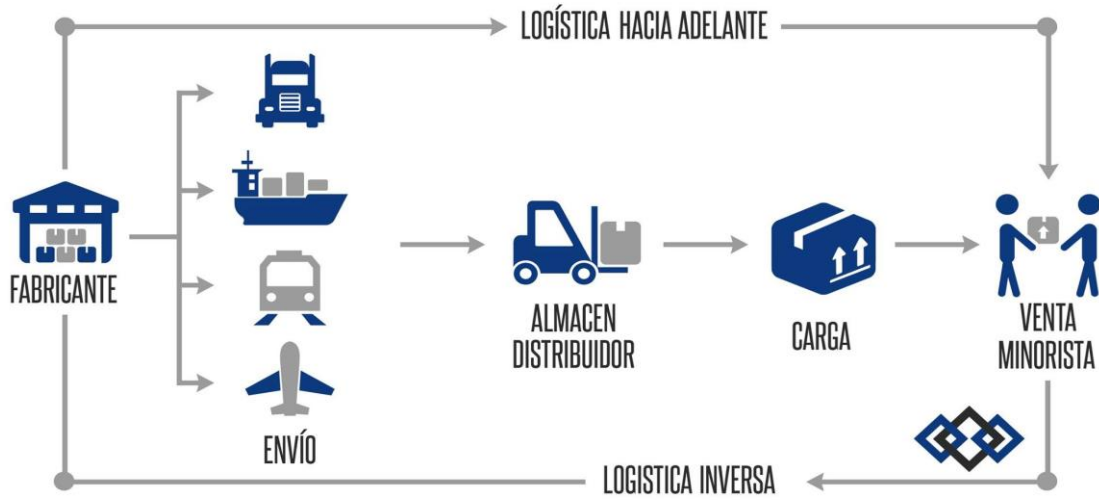
Despacho: Se contrata a empresa externa, la cual se encargará de llevar los productos a su destino final desde la óptica de nuestra empresa.

Evaluación: Cada proceso y ciclo terminado será evaluado con la finalidad de perfeccionar y/o corregir las operaciones realizadas.

9.3. Procesos Operativos

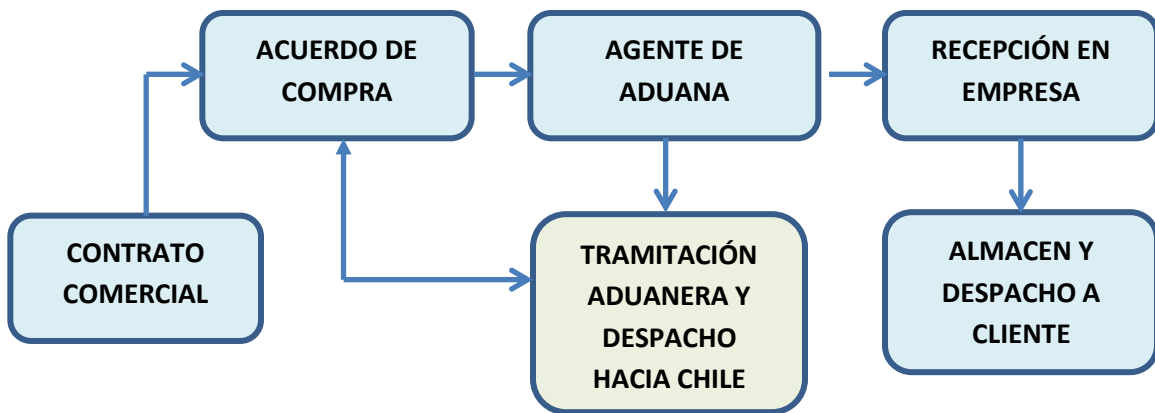
El principal proceso operativo de la empresa es la importación de productos desde Argentina:

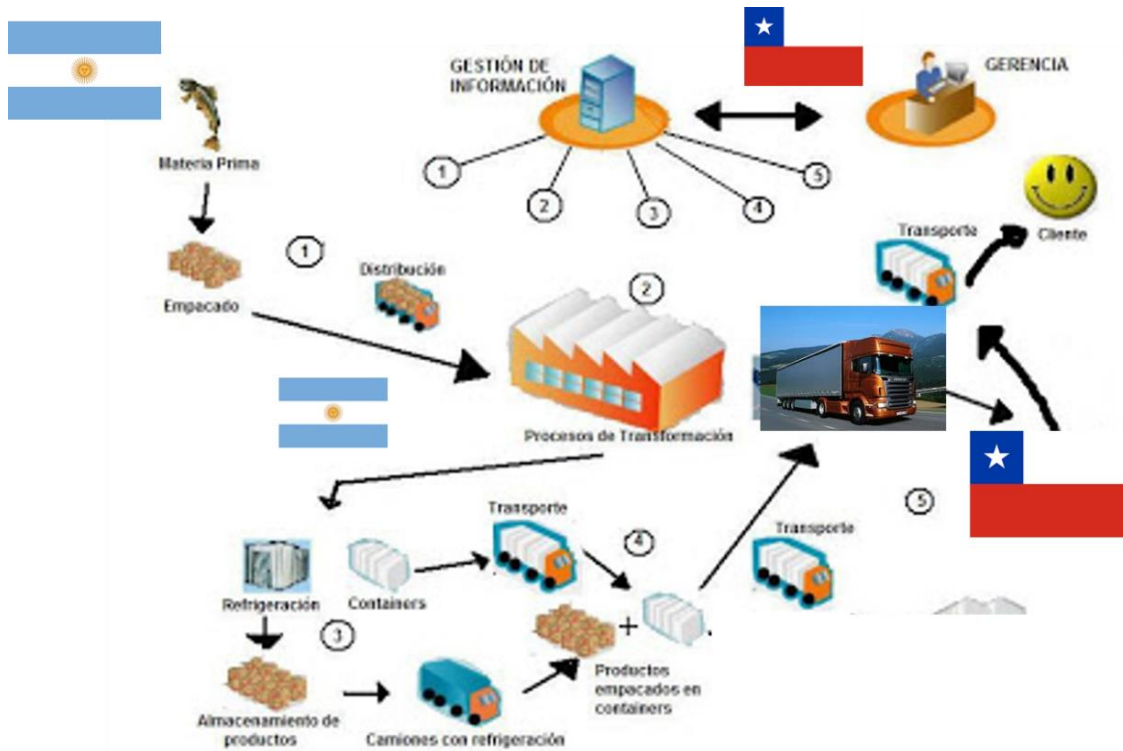
Ilustración 15: Secuencia importadora



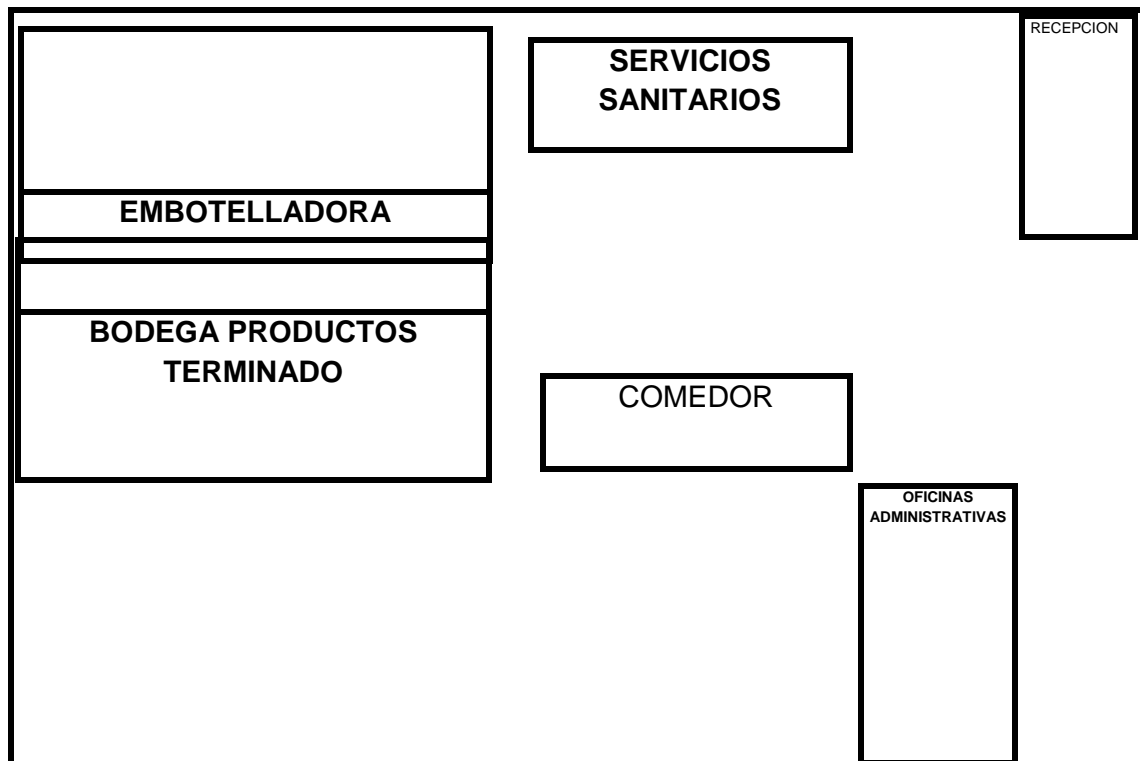
Elaboración: Serviprinter Nicaragua (Publicidad gráfica en cualquier formato)

Ilustración 16: Logística de la importación y distribución (elaboración propia)





Elaboración: Serviprinter, Nicaragua (Publicidad gráfica en cualquier formato)

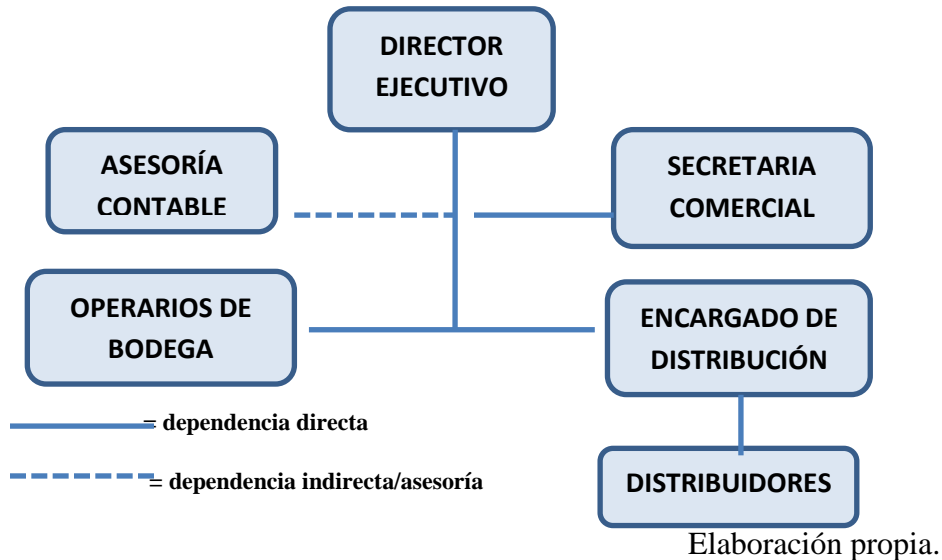


10. PLAN DE PERSONAS

10.1. Organigrama formal

Se definió el siguiente organigrama formal básico:

Ilustración 17: Organigrama formal



La empresa requiere inicialmente de siete empleados estables, el director ejecutivo, secretaria comercial, dos operarios de bodega, y dos repartidores. La función de Encargado de Distribución inicialmente la asumirá el director ejecutivo, aunque de todas formas se valorizará.

La empresa tiene como objetivo realizar un proceso de evaluación a los empleados para el mejoramiento continuo de la empresa, desde el momento de la inducción hasta el momento de implementar un sistema de evaluación, el proceso evaluativo va constar tres etapas:

1. Planeación del desempeño para los trabajadores nuevos, una vez que se conozca cómo se opera en la empresa se debe realizar una autoevaluación de competencias.
2. Seguimiento y acompañamiento: Monitoreo y soporte al cumplimiento de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase de la implementación de la evaluación es importante permite una retroalimentación permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes.
3. Evaluación para el desarrollo: Se realiza cada semestre, su objetivo será un análisis entre el colaborador y el líder sobre el cumplimiento de metas y su nivel de competencias con el fin de mejorar su desempeño y su nivel de competencias.

Los factores claves que deben evaluarse en la empresa son:

- Responsabilidad a la puntualidad y asistencia del trabajo, así como el orden, cuidado y conservación de elementos y herramientas de trabajo.

- Relaciones interpersonales respetuosas y cordiales, se refiere al respeto con el jefe inmediato, con sus compañeros de trabajo.
- Eficiencia: este factor tiene que ver con la cantidad de trabajo de manera correcta, satisfactoria y oportuna.
- Seguridad ocupacional y salud ocupacional, cumplimiento y aplicación de normas de seguridad industrial establecidas y salud ocupacional.

10.3. Remuneraciones

Se establecieron las siguientes remuneraciones para el personal directo e indirecto de la empresa.

10.3.1. Remuneraciones fijas

		<u>Mensual</u>	<u>Anual</u>
Director Ejecutivo	:	\$ 800.000.-	\$ 9.600.000.- *
Secretaria Comercial	:	\$ 450.000.-	\$ 5.400.000.-
Operario Bodega (2)	:	\$ 300.000.-	\$ 3.600.000.- x 2
Enc de Distribución	:	\$ 600.000.-	\$ 7.200.000.-
Distribuidores (2)	:	\$ 350.000.-	\$ 4.200.000.- x 2
Contador	:	\$ 70.000.-	\$ 840.000.-

*: Remuneración inicial del Director Ejecutivo a evaluar según el desempeño de la empresa (Sueldo empresarial).

Costo anual fijo de la planilla de remuneraciones inicial de la empresa: **\$ 36.840.000.-**

11. PLAN FINANCIERO

Este capítulo analiza la información financiera del proyecto, respaldada por los análisis efectuados, los que están a disposición y a la vez se incorporan como anexos los resúmenes principales. Se mostrará la inversión requerida, los gastos e ingresos proyectados de la empresa. Con los estados financieros proyectados y el análisis de los flujos de caja se podrá concluir, no sin antes haber sensibilizado las proyecciones.

El horizonte considerado para el análisis, es el tradicional de cinco años.

11.1. Inversión

Se considera una inversión inicial de:

Tabla 14: Inversión inicial

GOURMET CHILE LTDA			
	Detalle de Inversiones en Bienes de Uso	Monto	Vida Util en Años
1	Camión reparto	\$7,000,000	10
2	Montacarga pequeño	\$900,000	10
3	02 Escritorios	\$150,000	8
4	08 Sillas	\$160,000	8
5	01 mesón de trabajo	\$180,000	8
6	Equipos computacionales	\$2,000,000	5
	Total Inversión en Bienes de Uso	\$10,390,000	

Elaboración propia

Todos bienes necesarios como implementación inicial básica.

Tabla 15: Materias primas e insumos

Descripción	Unidad Medida	Costo Unitario	Descrip. Corta
Costo Producto FOB	unidad	\$590.00	Producto
Arancel aduanero	unidad	\$35.40	Aranceles
Traslados . Fletes - seguros	unidad	\$23.60	TFS
Agente de aduana e intermediarios	unidad	\$11.80	Agente aduana
Descargas - imprevistos	unidad	\$17.70	Movim Mercaderías

Elaboración propia

Tabla 16: Requerimientos varios de materias primas e insumo

Descripción	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costo Producto FOB	unidad	55,392	55,392	55,392	55,392	55,392	55,392	55,392	55,392	55,392	55,392	55,392	55,392
Arancel aduanero	unidad	55,296	55,296	55,296	55,296	55,296	55,296	55,296	55,296	55,296	55,296	55,296	55,296
Traslados . Fletes - seguros	unidad	55,506	55,506	55,506	55,506	55,506	55,506	55,506	55,506	55,506	55,506	55,506	55,506
Agente de aduana e intermediarios	unidad	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717
Descargas - imprevistos	unidad	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717	55,717

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Costo Producto FOB	\$ 32681,044	\$ 32681,044	\$ 32681,044	\$ 32681,044	\$ 32681,044	\$ 32681,044
Arancel aduanero	\$ 1957,464	\$ 1957,464	\$ 1957,464	\$ 1957,464	\$ 1957,464	\$ 1957,464
Traslados . Fletes – seguros	\$ 1309,932	\$ 1309,932	\$ 1309,932	\$ 1309,932	\$ 1309,932	\$ 1309,932
Agente de aduana e intermediarios	\$ 657,458	\$ 657,458	\$ 657,458	\$ 657,458	\$ 657,458	\$ 657,458
Descargas – imprevistos	\$ 986,187	\$ 986,187	\$ 986,187	\$ 986,187	\$ 986,187	\$ 986,187
TOTAL CONSUMO MP en PESOS	\$ 37592,086	\$ 37592,086	\$ 37592,086	\$ 37592,086	\$ 37592,086	\$ 37592,086

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
\$ 32681,044	\$ 32681,044	\$ 32681,044	\$ 32681,044	\$ 32681,044	\$ 32681,044	\$ 392172,528
\$ 1957,464	\$ 1957,464	\$ 1957,464	\$ 1957,464	\$ 1957,464	\$ 1957,464	\$ 23489,571
\$ 1309,932	\$ 1309,932	\$ 1309,932	\$ 1309,932	\$ 1309,932	\$ 1309,932	\$ 15719,186
\$ 657,458	\$ 657,458	\$ 657,458	\$ 657,458	\$ 657,458	\$ 657,458	\$ 7889,499
\$ 986,187	\$ 986,187	\$ 986,187	\$ 986,187	\$ 986,187	\$ 986,187	\$ 11834,248
\$ 37592,086	\$ 37592,086	\$ 37592,086	\$ 37592,086	\$ 37592,086	\$ 37592,086	\$ 451105,032

Elaboración propia

11.2. Producto y sus costos

Tabla 17: Productos y costos

	Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta	COSTOS TOTALES	Margen Contrib.	Costo Producto	Costo Aranceles	Costo TFS	Costo Agente aduana	Costo Movim Mercaderías
1	Aceite maní formato 250 cc	Unidad	\$950.00	\$ 678.50	40.0%	\$ 590.00	\$ 35.40	\$ 23.60	\$ 11.80	\$ 17.70
2	Aceite maní formato 500 cc	Unidad	\$1,650.00	\$ 1,178.53	40.0%	\$ 1,025.42	\$ 61.24	\$ 40.83	\$ 20.41	\$ 30.62
3	Aceite maní formato 1000 cc	Unidad	\$2,950.00	\$ 2,107.48	40.0%	\$ 1,829.00	\$ 109.74	\$ 74.34	\$ 37.76	\$ 56.64
4	Aceite maní formato 5 litros	Unidad	\$12,000.00	\$ 8,569.75	40.0%	\$ 7,451.70	\$ 447.10	\$ 298.07	\$ 149.15	\$ 223.73

Elaboración propia

11.3. Ventas e ingresos

Tabla 18: Ventas en unidades año 1

Ventas en Unidades Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Aceite maní formato 250 cc	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Aceite maní formato 500 cc	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Aceite maní formato 1000 cc	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Aceite maní formato 5 litros	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

Elaboración propia

Tabla 19: Ventas anualizadas en unidades

Ventas en Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite maní formato 250 cc	240,000	252,000	277,200	318,780	382,536
Aceite maní formato 500 cc	144,000	151,200	166,320	191,268	229,522
Aceite maní formato 1000 cc	50,400	52,920	58,212	66,944	80,333
Aceite maní formato 5 litros	1,440	1,512	1,663	1,913	2,295

Elaboración propia

Tabla 20: Ingresos en pesos anualizados

Ventas Anuales en Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite maní formato 250 cc	\$228000,000	\$239400,000	\$263340,000	\$302841,000	\$363409,200
Aceite maní formato 500 cc	\$237600,000	\$249480,000	\$274428,000	\$315592,200	\$378710,640
Aceite maní formato 1000 cc	\$148680,000	\$156114,000	\$171725,400	\$197484,210	\$236981,052
Aceite maní formato 5 litros	\$17280,000	\$18144,000	\$19958,400	\$22952,160	\$27542,592
Total Venta en Pesos	\$631560,000	\$663138,000	\$729451,800	\$838869,570	\$1006643,484

Elaboración propia

11.4. Costos y Egresos

Tabla 21: Costo de ventas

Costo MP e Insumos Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite maní formato 250 cc	\$162840,000	\$178847,172	\$196731,889	\$226241,673	\$271490,007
Aceite maní formato 500 cc	\$169707,600	\$186389,857	\$205028,843	\$235783,169	\$282939,803
Aceite maní formato 1000 cc	\$106216,992	\$116658,122	\$128323,935	\$147572,525	\$177087,030
Aceite maní formato 5 litros	\$12340,440	\$13553,505	\$14908,856	\$17145,184	\$20574,221
Costo MP e Insumos	\$451105,032	\$495448,657	\$544993,522	\$626742,551	\$752091,061

Elaboración propia

Tabla 22: Costo de inventarios de producto proyectado

Stock de Productos Terminados	Unidad Medida	Stock	Costo Unitario	Stock en Pesos
Aceite maní formato 250 cc	Unidad	10,000	\$ 678.50	\$ 6,785,000
Aceite maní formato 500 cc	Unidad	3,000	\$ 1,178.53	\$ 3,535,575
Aceite maní formato 1000 cc	Unidad	1,300	\$ 2,107.48	\$ 2,739,724
Aceite maní formato 5 litros	Unidad	130	\$ 8,569.75	\$ 1,114,068
			TOTAL	\$ 14,174,367

Elaboración propia

Tabla 23: Plan de gastos primer año

Gastos de Producción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Costo importaciones	\$37592,086	\$37592,086	\$37592,086	\$37592,086	\$37592,086	\$37592,086	\$37592,086	\$37592,086	\$37592,086	\$37592,086	\$37592,086	\$37592,086	\$451105,032
Personal permanente	\$3070,000	\$3070,000	\$3070,000	\$3070,000	\$3070,000	\$3070,000	\$3070,000	\$3070,000	\$3070,000	\$3070,000	\$3070,000	\$3070,000	\$36840,000
Cargas Sociales	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$51,000	\$612,000
Electricidad y Gas	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$135,000	\$1620,000
Mantenimiento Galpón	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$600,000
Arriendo galpón y oficinas	\$1800,000	\$1800,000	\$1800,000	\$1800,000	\$1800,000	\$1800,000	\$1800,000	\$1800,000	\$1800,000	\$1800,000	\$1800,000	\$1800,000	\$21600,000
Costo distribución y ventas (3%)	\$1127,763	\$1127,763	\$1127,763	\$1127,763	\$1127,763	\$1127,763	\$1127,763	\$1127,763	\$1127,763	\$1127,763	\$1127,763	\$1127,763	\$13533,151
													\$0
													\$0
Amortización Bienes de Uso	\$104,271	\$104,271	\$104,271	\$104,271	\$104,271	\$104,271	\$104,271	\$104,271	\$104,271	\$104,271	\$104,271	\$104,271	\$1251,250
Total Gastos de Producción	\$43930,119	\$43930,119	\$43930,119	\$43930,119	\$43930,119	\$43930,119	\$43930,119	\$43930,119	\$43930,119	\$43930,119	\$43930,119	\$43930,119	\$527161,433

Elaboración propia

Tabla 24: Plan de gastos anualizado

Gastos de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo importaciones	\$451105,032	\$495448,657	\$544993,522	\$626742,551	\$752091,061
Personal permanente	\$36840,000	\$39234,600	\$41784,849	\$44500,864	\$47393,420
Cargas Sociales	\$612,000	\$651,780	\$694,146	\$739,265	\$787,317
Electricidad y Gas	\$1620,000	\$1694,520	\$1772,468	\$1854,001	\$1939,286
Mantenimiento Galpón	\$600,000	\$627,600	\$656,470	\$686,667	\$718,254
Arriendo galpón y oficinas	\$21600,000	\$22593,600	\$23632,906	\$24720,019	\$25857,140
Costo distribución y ventas (3%)	\$13533,151	\$14863,460	\$16349,806	\$18802,277	\$22562,732
0	\$0				
	\$0				
Amortización Bienes de Uso	\$1251,250	\$1251,250	\$1251,250	\$1251,250	\$1251,250
Total Gastos de Producción	\$527161,433	\$576365,466	\$631135,416	\$719296,894	\$852600,460

Otros Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos Comerciales	\$840,000	\$878,640	\$919,057	\$961,334	\$1005,555
Publicidad/Mantenión página Web	\$6519,100	\$5955,100	\$5955,100	\$5955,100	\$5955,100
Marcas, patentes y permisos	\$950,000	\$993,700	\$1039,410	\$1087,223	\$1137,235

Elaboración propia

11.5. Plan de Cobranzas y pagos

Tabla 25: Plan de cobranzas primer año (Fija política de ventas y cobranzas)

Ventas en \$ Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ventas en Pesos	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$631560,000
Cobranza al contado	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$157890,000
Cobranza a 30 días		\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$144732,500
Cobranza a 60 días			\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$131575,000
Cobranza a 90 días				\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$13157,500	\$118417,500
Total	\$13157,500	\$26315,000	\$39472,500	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$52630,000	\$552615,000
Pendiente de Cobro												\$78945,000 12.50%	

Elaboración propia

Tabla 26: Plan de pagos primer año

Compras en \$ Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Compras de MP	\$38232,628	\$38291,628	\$38350,628	\$38468,628	\$38586,628	\$38645,628	\$38657,428	\$38645,628	\$38704,628	\$38716,428	\$38728,228	\$38740,028	\$462768,133
Pagos al contado	\$9558,157	\$9572,907	\$9587,657	\$9617,157	\$9646,657	\$9661,407	\$9664,357	\$9661,407	\$9676,157	\$9679,107	\$9682,057	\$9685,007	\$115692,033
Pagos a 30 días		\$19116,314	\$19145,814	\$19175,314	\$19234,314	\$19293,314	\$19322,814	\$19328,714	\$19322,814	\$19352,314	\$19358,214	\$19364,114	\$212014,053
Pagos a 60 días			\$19116,314	\$19145,814	\$19175,314	\$19234,314	\$19293,314	\$19322,814	\$19328,714	\$19322,814	\$19352,314	\$19358,214	\$192649,939
Total	\$9558,157	\$28689,221	\$47849,785	\$47938,285	\$48056,285	\$48189,035	\$48280,485	\$48312,935	\$48327,685	\$48354,235	\$48392,585	\$48407,335	\$520356,025
Pendiente de Pago												-\$57587,892 -12.44%	

11.7. Resultados proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	631560,000	663138,000	729451,800	838869,570	1006643,484
Costo de Ventas	451105,032	495448,657	544993,522	626742,551	752091,061
Utilidad Bruta	180454,968	167689,343	184458,278	212127,019	254552,423
Gastos de producción Fijos	76056,401	80916,810	86141,893	92554,344	100509,399
Sueldos Comerciales	840,000	878,640	919,057	961,334	1005,555
Publicidad/Mantenión página Web	6519,100	5955,100	5955,100	5955,100	5955,100
Marcas, patentes y permisos	950,000	993,700	1039,410	1087,223	1137,235
Total Otros Gastos	84365,501	88744,250	94055,461	100558,001	108607,290
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	96089,467	78945,094	90402,817	111569,018	145945,133
Intereses	2596,289	2362,966	1751,127	1109,307	436,039
Utilidad Antes de Impuestos	93493,178	76582,128	88651,690	110459,711	145509,095
Impuesto a las Ganancias	23373,295	19145,532	22162,923	27614,928	36377,274
Utilidad Después de Impuestos	70119,884	57436,596	66488,768	82844,783	109131,821

Tasa de Impuesto a las ganancias **25.00%**

Elaboración propia

Flujos de caja proyectados

PESOS CHILENOS

Flujo de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial FNE		49610,000	-64684,944	91945,848	146594,284	163380,620
Ingresos por Ventas		552615,000	659190,750	721162,575	825192,349	985671,745
TOTAL DE INGRESOS		602225,000	594505,806	813108,423	971786,633	1149052,364
Egresos por Compras M.P.		520356,025	375929,683	538800,414	616523,922	736422,497
Sueldos y Cargas		35101,000	40765,020	43398,052	46201,463	49186,293
Otros Gastos de Producción		37353,151	39779,180	42411,649	46062,964	51077,411
Otros Gastos de Adm. Y Ventas		15950,000	6948,800	6994,510	7042,323	7092,335
Impuesto a las Ganancias			23373,295	19145,532	22162,923	27614,928
Depreciacion		914,500	914,500	914,500	914,500	914,500
Total Egresos Operativos		609674,676	487710,477	651664,657	738908,096	872307,965
Diferencia Operativa		-7449,676	106795,329	161443,765	232878,537	276744,400
Inversiones Fija y Diferida	-10390,000					
Capital de Trabajo o Preoperativo	-49610000					49610000
Valor de rescate	-60000,000					5817,500
Flujo Financiero						
Prestamo						
Devolución del Prestamo		-7625,268	-14849,481	-14849,481	-14849,481	-14849,481
Total Flujo Financiero		-7625,268	-14849,481	-14849,481	-14849,481	-14849,481
Diferencia Ingresos - Egresos		-15074,944	91945,848	146594,284	218029,056	317322,418
Flujo de Fondos	-60000,000	-64684,944	91945,848	146594,284	163380,620	300536,083

Elaboración propia

Situación de equilibrio promedio (se debe lograr con un mix de productos proporcionales a las proyecciones)

VAN, TIR, PERÍODO DE RECUPERACIÓN

CÁLCULO PERÍODO DE RECUPERACIÓN	-60000,000	-124684,944	91945,848	146594,284	163380,620	300536,083
PERÍODO DE RECUPERACION	2.4	ANOS				
VAN	149520,133					
TIR	72.55%					

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	86961,790	91107,216	95806,588	101667,308	109043,329
Costos Variables	1,035	1,083	1,083	1,083	1,083
Costos Totales	86962,825	91108,298	95807,670	101668,391	109044,411
Ventas Totales	631560,000	663138,000	729451,800	838869,570	1006643,484
Costos Fijo Unitario	0.14	0.14	0.13	0.12	0.11
Costos Variable Unitario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo Unitario	0.14	0.14	0.13	0.12	0.11
Margen de Ganancia	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Precio de Venta	0	0	0	0	0
Ingresos Anual Punto de Equilibrio	421038,330	442090,249	486299,368	559244,395	671093,435
Precio de venta promedio	1,227.00				
Unidades Anuales Requeridas	343,145				
Unidades Mensuales	28595				
Unidades Semanales	7149				
Unidades Diarias	238				

Elaboración propia

El equilibrio representa el ingreso anual mínimo requerido para soportar la estructura de costos de la empresa sin tener pérdidas ni generar utilidades.

Balance primer año

GOURMET CHILE LTDA			
Activo		Pasivo	
Caja	20,227,108	Proveedores	-83,746,312
Créditos	222,260,250	Sueldos y Cargas	3,191,000
Productos Terminados	14,174,367	Impuesto a Pagar	68,475,614
Materias Primas	2,517,688	Pasivo Corriente	-12,079,699
Activo Corriente	259,179,413	Prestamos	54,971,021
		Pasivo No Corriente	54,971,021
		TOTAL PASIVO	42,891,322
		Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	10,390,000	Capital	20,000,000
Amortización B. de U.	-1,251,250	Resultado	205,426,841
Activo No Corriente	9,138,750		225,426,841
Total Activo	268,318,163	Total Pasivo + PN	268,318,163

Elaboración propia

11.8. Análisis general de los resultados obtenidos

El proyecto en sus proyecciones generadas aparece con sustentabilidad, tanto financiera como comercial, siendo en este primer análisis recomendable su implementación cautelando el cumplimiento de todas las variables, las de suministro, las de marketing y ventas y las de financiamiento.

11.9. Sensibilización

Se realizaron dos sensibilizaciones que afecta a la demanda, manteniendo la opción del préstamo y de la inversión de capital inicial:

- Aumento de la demanda en un 25%
- Disminución de la demanda en un 25%

a) Aumento de la demanda en un 25% manteniendo resto variables constantes:

Esta primera sensibilización consistió en proyectar un aumento de las ventas en un 25% dejando el resto de las variables con un comportamiento proporcional y constante.

Los resultados obtenidos son:

Ventas proyectadas con un aumento del orden del 25%:

Ventas Anuales en Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite maní formato 250 cc	\$228000,000	\$299250,000	\$329175,000	\$378551,250	\$454261,500
Aceite maní formato 500 cc	\$237600,000	\$311850,000	\$343035,000	\$394490,250	\$473388,300
Aceite maní formato 1000 cc	\$148680,000	\$195142,500	\$214656,750	\$246855,263	\$296226,315
Aceite maní formato 5 litros	\$17280,000	\$22680,000	\$24948,000	\$28690,200	\$34428,240
Total Venta en Pesos	\$631560,000	\$828922,500	\$911814,750	\$1048586,963	\$1258304,355

Elaboración propia

Costos de ventas sensibilizados con un 25% de aumento:

Costo MP e Insumos Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite maní formato 250 cc	\$162840,000	\$223558,965	\$245914,862	\$282802,091	\$339362,509
Aceite maní formato 500 cc	\$169707,600	\$232987,321	\$256286,053	\$294728,962	\$353674,754
Aceite maní formato 1000 cc	\$106216,992	\$145822,653	\$160404,918	\$184465,656	\$221358,787
Aceite maní formato 5 litros	\$12340,440	\$16941,882	\$18636,070	\$21431,480	\$25717,776
Costo MP e Insumos	\$451105,032	\$619310,821	\$681241,903	\$783428,188	\$940113,826

Elaboración propia

Estados de resultado proyectados con un 25% de aumento:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	631560,000	828922,500	911814,750	1048586,963	1258304,355
Costo de Ventas	451105,032	619310,821	681241,903	783428,188	940113,826
Utilidad Bruta	180454,968	209611,679	230572,847	265158,774	318190,529
Gastos de producción Fijos	76056,401	84632,675	90229,345	97254,913	106150,082
Sueldos Comerciales	840,000	878,640	919,057	961,334	1005,555
Publicidad/Mantención página Web	6519,100	5955,100	5955,100	5955,100	5955,100
Marcas, patentes y permisos	950,000	993,700	1039,410	1087,223	1137,235
Total Otros Gastos	84365,501	92460,115	98142,913	105258,570	114247,973
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	96089,467	117151,565	132429,935	159900,204	203942,556
Intereses	2596,289	2362,966	1751,127	1109,307	436,039
Utilidad Antes de Impuestos	93493,178	114788,599	130678,808	158790,897	203506,518
Impuesto a las Ganancias	23373,295	28697,150	32669,702	39697,724	50876,629
Utilidad Después de Impuestos	70119,884	86091,449	98009,106	119093,173	152629,888

Tasa de Impuesto a las ganancias **25.00%**

Elaboración propia

Los flujos proyectados para el primer año son:

PESOS CHILENOS

Flujo de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial FNE		49610,000	-64684,944	124912,027	211511,934	233306,556
Ingresos por Ventas		552615,000	804252,188	901453,219	1031490,436	1232089,681
TOTAL DE INGRESOS		602225,000	739567,244	1026365,245	1243002,370	1465396,237
Egresos por Compras M.P.		520356,025	484309,077	673500,518	770654,903	920528,121
Sueldos y Cargas		35101,000	40765,020	43398,052	46201,463	49186,293
Otros Gastos de Producción		37353,151	43495,045	46499,100	50763,534	56718,094
Otros Gastos de Adm. Y Ventas		15950,000	6948,800	6994,510	7042,323	7092,335
Impuesto a las Ganancias			23373,295	28697,150	32669,702	39697,724
Depreciación		914,500	914,500	914,500	914,500	914,500
Total Egresos Operativos		609674,676	599805,736	800003,830	908246,425	1074137,068
Diferencia Operativa		-7449,676	139761,508	226361,415	334755,945	391259,169
Inversiones Fija y Diferida	-10390,000					
Capital de Trabajo o Preoperativo	-49610000					49610000
Valor de rescate	-60000,000					5817,500
Flujo Financiero						
Prestamo						
Devolución del Prestamo		-7625,268	-14849,481	-14849,481	-14849,481	-14849,481
Total Flujo Financiero		-7625,268	-14849,481	-14849,481	-14849,481	-14849,481
Diferencia Ingresos - Egresos		-15074,944	124912,027	211511,934	319906,464	431837,188
Flujo de Fondos	-60000,000	-64684,944	124912,027	211511,934	233306,556	410042,565

VAN, TIR, PERÍODO DE RECUPERACIÓN

CÁLCULO PERÍODO DE RECUPERACIÓN	-60000,000	-124684,944	124912,027	211511,934	233306,556	410042,565
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	2.0	AÑOS				
VAN	252551,358					
TIR	94.16%					

Elaboración propia

Como era de esperarse los resultados mejoran considerablemente en una proporción menos al porcentaje de aumento, pero hacen aún más atractivo el emprendimiento.

b) Disminución de la demanda en 25% manteniendo resto variables constantes:

Esta segunda sensibilización consistió en proyectar una disminución de las ventas en un 25% dejando el resto de las variables con un comportamiento proporcional y constante.

Los resultados obtenidos son:

Ventas proyectadas con disminución del orden del 25%:

Ventas Anuales en Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite maní formato 250 cc	\$228000,000	\$179550,000	\$197505,000	\$227130,750	\$272556,900
Aceite maní formato 500 cc	\$237600,000	\$187110,000	\$205821,000	\$236694,150	\$284032,980
Aceite maní formato 1000 cc	\$148680,000	\$117085,500	\$128794,050	\$148113,158	\$177735,789
Aceite maní formato 5 litros	\$17280,000	\$13608,000	\$14968,800	\$17214,120	\$20656,944
Total Venta en Pesos	\$631560,000	\$497353,500	\$547088,850	\$629152,178	\$754982,613

Elaboración propia

Costos de ventas sensibilizados con un 25% de disminución:

Costo MP e Insumos Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite maní formato 250 cc	\$162840,000	\$134135,379	\$147548,917	\$169681,254	\$203617,505
Aceite maní formato 500 cc	\$169707,600	\$139792,393	\$153771,632	\$176837,377	\$212204,852
Aceite maní formato 1000 cc	\$106216,992	\$87493,592	\$96242,951	\$110679,394	\$132815,272
Aceite maní formato 5 litros	\$12340,440	\$10165,129	\$11181,642	\$12858,888	\$15430,666
Costo MP e Insumos	\$451105,032	\$371586,492	\$408745,142	\$470056,913	\$564068,296

Elaboración propia

Estados de resultado proyectados con un 25% de disminución:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	631560,000	497353,500	547088,850	629152,178	754982,613
Costo de Ventas	451105,032	371586,492	408745,142	470056,913	564068,296
Utilidad Bruta	180454,968	125767,008	138343,708	159095,265	190914,317
Gastos de producción Fijos	76056,401	77200,945	82054,442	87853,775	94868,716
Sueldos Comerciales	840,000	878,640	919,057	961,334	1005,555
Publicidad/Mantención página Web	6519,100	5955,100	5955,100	5955,100	5955,100
Marcas, patentes y permisos	950,000	993,700	1039,410	1087,223	1137,235
Total Otros Gastos	84365,501	85028,385	89968,010	95857,432	102966,607
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	96089,467	40738,623	48375,699	63237,833	87947,710
Intereses	2596,289	2362,966	1751,127	1109,307	436,039
Utilidad Antes de Impuestos	93493,178	38375,657	46624,572	62128,526	87511,672
Impuesto a las Ganancias	23373,295	9593,914	11656,143	15532,131	21877,918
Utilidad Después de Impuestos	70119,884	28781,743	34968,429	46596,394	65633,754

Tasa de Impuesto a las ganancias 25.00%

Los flujos proyectados para el primer año son:

PESOS CHILENOS						
Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos por Ventas	13157,500	26315,000	39472,500	52630,000	52630,000	52630,000
Egresos por Compras M.P.	9558,157	28689,221	47849,785	47938,285	48056,285	48189,035
Sueldos y Cargas						
<i>Producción</i>		3070,000	3070,000	3070,000	3070,000	3070,000
<i>Comerciales</i>		70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
<i>Cargas Soc. Producción</i>		51,000	51,000	51,000	51,000	51,000
Subtotal Sueldos y Cargas	0	3191,000	3191,000	3191,000	3191,000	3191,000
Otros Gastos de Producción	3112,763	3112,763	3112,763	3112,763	3112,763	3112,763
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	10950,000	0	0	0	0	0
Total Egresos Operativos	23620,920	34992,983	54153,547	54242,047	54360,047	54492,797
Diferencia Operativa	-10463,420	-8677,983	-14681,047	-1612,047	-1730,047	-1862,797
	0					
Inversiones	10390,000					
Flujo Financiero						
Prestamo	60000,000					
Devolución del Prestamo		-239,664	-239,664	-239,664	-239,664	-239,664
Total Flujo Financiero	60000,000	-239,664	-239,664	-239,664	-239,664	-239,664
Diferencia Ingresos - Egresos	39146,580	-8917,647	-14920,711	-1851,711	-1969,711	-2102,461
Aporte del Emprendedor	20000,000					
Flujo de Fondos	59146,580	50228,933	35308,222	33456,510	31486,799	29384,338

Flujo de Fondos	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Ventas	52630,000	52630,000	52630,000	52630,000	52630,000	52630,000
Egresos por Compras M.P.	48280,485	48312,935	48327,685	48354,235	48392,585	48407,335
Sueldos y Cargas						
<i>Producción</i>	3070,000	3070,000	3070,000	3070,000	3070,000	3070,000
<i>Comerciales</i>	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
<i>Cargas Soc. Producción</i>	51,000	51,000	51,000	51,000	51,000	51,000
Subtotal Sueldos y Cargas	3191,000	3191,000	3191,000	3191,000	3191,000	3191,000
Otros Gastos de Producción	3112,763	3112,763	3112,763	3112,763	3112,763	3112,763
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	0	0	0	5000,000	0	0
Total Egresos Operativos	54584,247	54616,697	54631,447	59657,997	54696,347	54711,097
Diferencia Operativa	-1954,247	-1986,697	-2001,447	-7027,997	-2066,347	-2081,097

Inversiones

Flujo Financiero

Prestamo						
Devolución del Prestamo	-239,664	-1237,457	-1237,457	-1237,457	-1237,457	-1237,457
Total Flujo Financiero	-239,664	-1237,457	-1237,457	-1237,457	-1237,457	-1237,457
Diferencia Ingresos - Egresos	-2193,911	-3224,154	-3238,904	-8265,454	-3303,804	-3318,554

Aporte del Emprendedor

Flujo de Fondos	27190,426	23966,272	20727,368	12461,914	9158,110	5839,556
------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------	-----------------

PESOS CHILENOS

Flujo de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial FNE		49610,000	-64684,944	58979,669	81676,634	93454,683
Ingresos por Ventas		552615,000	514129,313	540871,931	618894,262	739253,809
TOTAL DE INGRESOS		602225,000	449444,369	599851,600	700570,896	832708,491
Egresos por Compras M.P.		520356,025	267550,289	404100,311	462392,942	552316,873
Sueldos y Cargas		35101,000	40765,020	43398,052	46201,463	49186,293
Otros Gastos de Producción		37353,151	36063,315	38324,197	41362,395	45436,728
Otros Gastos de Adm. Y Ventas		15950,000	6948,800	6994,510	7042,323	7092,335
Impuesto a las Ganancias			23373,295	9593,914	11656,143	15532,131
Depreciación		914,500	914,500	914,500	914,500	914,500
Total Egresos Operativos		609674,676	375615,219	503325,485	569569,766	670478,861
Diferencia Operativa		-7449,676	73829,150	96526,115	131001,129	162229,630
Inversiones Fija y Diferida	-10390,000					
Capital de Trabajo o Preoperativo	-49610000					49610000
Valor de rescate	-60000,000					5817,500
Flujo Financiero						
Prestamo						
Devolución del Prestamo		-7625,268	-14849,481	-14849,481	-14849,481	-14849,481
Total Flujo Financiero		-7625,268	-14849,481	-14849,481	-14849,481	-14849,481
Diferencia Ingresos - Egresos		-15074,944	58979,669	81676,634	116151,648	202807,649
Flujo de Fondos	-60000,000	-64684,944	58979,669	81676,634	93454,683	191029,600

VAN, TIR, PERÍODO DE RECUPERACIÓN

CÁLCULO PERÍODO DE RECUPERACIÓN	-60000,000	-124684,944	58979,669	81676,634	93454,683	191029,600
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	3.1	AÑOS				
VAN	46488,909					
TIR	45.53%					

Si bien los flujos financieros se ven fuertemente afectados, el proyecto evalúa positivamente, por lo que se puede inferir que, por proyección y tendencia, se postergaría el periodo de ajuste y equilibrio, requiriéndose por tanto un mayor esfuerzo para revertir en algo aquello.

Es a la vez destacable que, manteniendo el nivel de inversiones, política de cobranza y precios, la empresa es sustentable incluso en este escenario más reducido.

Se ha desarrollado por tanto las proyecciones financieras, las sensibilizaciones y proyecciones del proyecto, pudiendo tenerse, conjuntamente con las evaluaciones del producto, del mercado y de su entorno, una evaluación integral que permite tomar decisiones respecto a la propuesta de negocios que se ha desarrollado.

11.10. Probabilidad

Probabilidad que el VPN sea mayor que 0			
FNE	Escenario más probable	Escenario pesimista	Escenario Optimista
0	-60000000	-60000000	-60000000
1	-64684,944	-124684943.8	-124684943.8
2	91945,848	58979668.74	124912026.6
3	146594,284	81676634.1	211511934.1
4	163380,620	93454682.55	233306556.5
5	300536,083	191029600.2	410042565.3
VPN	Escenario más probable	Escenario pesimista	Escenario Optimista
	149520133	46488908.57	252551357.5

Método rectangular o uniforme	
$f(0) = 1/VAN_{Optimista} + VAN_{pesimista}$	3.34403E-09
$P(VAN > 0) = (VAN_{Optimista} - 0) \times f(0)$	0.844539636
PORCENTAJE QUE VAN > 0	84.45

12. CONCLUSIÓN

Chile presenta un escenario atractivo para la puesta en marcha del negocio que se propone. Existe un gran y permanente interés en mantener y potenciar desde el nivel gubernamental las políticas actuales de fomento e incentivo a la innovación y al desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, siendo aquello incluido en forma sucesiva por todos los programas de gobierno y a la vez incorporadas a las políticas públicas.

A nivel país se evidencian indicadores positivos en comparación a parámetros usualmente utilizados y a la vez comparativamente con el resto de la región y el mundo.

Si se considera que el Producto Interno Bruto PIB es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país, a nivel de demanda final de un período generalmente anual, se puede visualizar que la evaluación del PIB de Chile se ha mantenido en alza.

Existe estabilidad en el empleo, crecimiento leve pero constante en los salarios reales y no existen atisbos de situaciones sociales que puedan poner en riesgo la ejecución del proyecto, por tanto, las condiciones sociales del país tienen una tendencia a la estabilidad

Economías estables y crecientes como la chilena permiten el desarrollo de iniciativas de negocios que obedezcan al resultado de estudios serios de negocios, existiendo nichos de mercado no explotados, tanto en la comercialización de alimentos como de productos de uso cosmético, teniendo el aceite de maní ambas características.

La forma en que el aceite de maní entre al mercado es con una estrategia genérica de enfoque por diferenciación, apuntando a las personas que procuran productos saludables.

El proyecto planteado requiere de una inversión de \$ 80 millones de pesos chilenos que se recupera en 1.3 años. El proyecto considera financiar en un 75% con deuda y un 25% restante con capital social.

Se hace la proyección de los flujos del proyecto a 5 años, mismos que dura la amortización del crédito requerido para el financiamiento.

BIBLIOGRAFÍA

- **Bayer CropScience (2013)**. Aceite y sus Derivados. Publicado en AgroNoticias.
- **Bermejo, M. y de la Vega, I (2003)**. Crea tu propia empresa. Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia. McGraw-Hill e Instituto de Empresa. Madrid.
- **Branson Richard; Conley Chip (2001)**. The Rebel Rules: Daring to be Yourself in Business (Los Rebeldes Mandan en español) USA. Fireside.
- **Brodsky, Norm; Burlingham, Bo (2008)**. Emprendedores y pequeñas empresas. (Título original: The Knack: How Street-Smart Entrepreneurs Learn to Handle Whatever Comes Up). México, Ed. Portafolio.
- **Bueno, P. (2009)**. Emprendiendo hacia el 2020. Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas. 1º ed., Deusto, Barcelona.
- **CHIAVENATO Idalberto (2005)**. Introducción a la Teoría General de la Administración”: México. Ed. Mc Graw&Hill. (Reimpr)
- **Chile, Ley N° 20.494 (2011)**. Ley simplificada para constituir una empresa.
- **Dyer, Jeff; Gregersen; Hal; Christensen, Clayton M. (2010)**. The Innovator’s DNA. EEUU. Harvard Business Review Press, Boston Massachusetts.
- **Finch, Brian (2002)**. Cómo desarrollar un Plan de Negocios. Gedisa, Barcelona, España.
- **Finol De Navarro, Teresita y Nava De Villalobos, Hortensia (1996)**. Procesos y Productos en la Investigación Documental. Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ). Maracaibo.
- **Fundación universidad-empresa (2012)**. Educación emprendedora: Buenas prácticas internacionales. Madrid. Consejo de comunidad y empleo.
- **Gallego, José (1999)**. Manual práctico de Restaurante. Paraninfo. España.
- **Gómez Gras J, et al (2002)** Manual para la creación de empresas por universitarios. Universidad Miguel Hernández, Elche, 1º ed.
- **HERNÁNDEZ, SAMPIERI Y BAPTISTA (2008)** Metodología de la investigación. México Ed. Mc Graw&Hill,
- **McKeKeown, Les (2010)**. Emprendedores y pequeñas empresas (Título original: Predictable Success: Getting Your Organization On the Growth Track--and Keepi). USA. Greenleaf Pubns.

- **Pagano, Koreen Olbrish** (2013). El aprendizaje inmersivo (Immersive Learning, título original en inglés). USA. AST Publications.
- **Ries, Eric** (2011). Emprendedores y Pequeñas empresas. USA. Crown Business.
- **Senlle, Andrés/ Vilar Joan** (2000) ISO 9000 en empresas de servicios.. Ediciones Gestión.
- **SERCOTEC** (2011). Manual para emprendedores. Chile. Sercotec.
- **Varela, R.** (2001). Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Edit. Prentice Hall
- **P. CLAUS, EDWUARD** (1989). Farmacognosia/Edwuard P. Claus. _Ed.Revolucionaria, Madrid.
- **INDAP (Instituto de desarrollo Agropecuario), Chile. 2010.** Recuperado en <http://www.indap.gob.cl/sites/default/files/documentos_relacionados/documento_marco_padis_octubre_2010.pdf> Consultado el: 25 de abril de 2015.
- **FIA (Fundación para la Innovación Agraria) 2004.** Boletín trimestral n°14. Santiago, Chile.
- **Agencia Chilena para la Calidad e Inocuidad Alimentaria, ACHIPIA.** *Estudio consumo de alimentos en Chile 2003 – 2013*

Páginas Web Consultadas

- **Evangelista, Santiago** (2014). Comer es un Placer. <http://santievangelista.com/comer-es-un-placer-la-importancia-de-la-presentacion-de-los-alimentos/>
- www.inn.cl
- www.sercotec.cl
- www.fosis.cl
- www.sii.cl
- www.corfo.cl
- www.content/uploads/2011/03/PreguntasFrecuentes_NCH2728_170210.pdf
- www.ChileClic.cl
- www.paraemprender.cl

ANEXOS

ANEXO 1: Fuentes de Investigación.

Con el afán de clasificar la información de acuerdo a su procedencia se establecen dos tipos de fuentes de las cuales se procederá a tomar la información.

Fuentes primarias

Como fuentes primarias de información se establece utilizar la observación del método científico para poder resolver las variables que formen parte de la investigación de mercado.

Una de las maneras para poder recolectar datos son las encuestas, las mismas que permiten saber lo que el consumidor quiere, es otra de las herramientas a tomar en cuenta para el desarrollo de este proyecto.

La manera en que la encuesta estará dirigida es a través de una muestra aleatoria de posibles consumidores, buscando conocer la receptibilidad hacia el producto en un momento dentro del mercado y así orientar la idea de negocio.

Es de vital importancia la relación con personas expertas en el sector (entrevistas), tanto clientes, agentes intermediarios y consumidores, como productores e importadores del producto hacia el país; con el afán de conocer sobre el sector, tendencias, formas de pago y tipos de incentivos que reciben los distribuidores.

Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se puede tomar:

Bibliografía que pueda ayudar al desarrollo y comprensión del producto y del servicio.

Lectura y análisis de periódicos y revistas.

Datos estadísticos.

Revisión de reportes elaborados con anterioridad por la industria.

Investigaciones pasadas.

Internet. Libros.

La elaboración del informe final tomará forma como parte de estudio del proyecto para la implementación de importaciones y venta de aceite de en Chile, presentando sus resultados previo análisis de los mismos, concluyendo en la viabilidad o no del proyecto, sustentándola en los resultados obtenidos.

En el caso que el proyecto no califique técnica ni financieramente, se esbozarán alternativas de reemplazo en base a los antecedentes y análisis recopilados.

ANEXO 2: Aspectos tributarios y legales

El modelo propuesto es la constitución de una Sociedad de Responsabilidad limitada, dadas las características iniciales del negocio y las de este tipo de sociedades, a saber:

Son sociedades de personas en que los socios responden hasta el monto de sus aportes. La sociedad de responsabilidad limitada sea civil o comercial es siempre solemne, debe constar en escritura pública, cuyo extracto debe inscribirse en el Registro de Comercio y publicarse en el Diario Oficial. Las modificaciones sociales son todos actos que deben cumplir las mismas formalidades de la constitución. En lo no previsto por la ley que trata las sociedades de responsabilidad limitada se rigen supletoriamente por las normas de la sociedad colectiva contempladas en el Código Civil y en el Código de Comercio.

Asimismo, deben cumplir con menos regulaciones que las sociedades anónimas, no requieren de un directorio y no es necesario que celebren juntas. Otra ventaja de la sociedad de responsabilidad limitada es que, al momento de preparar los estatutos de la sociedad, las sociedades de responsabilidad limitada ofrecen gran flexibilidad (por ejemplo, el objeto de la sociedad puede ser tan amplio como los socios quieran, el monto del capital puede ser el que los socios quieran y pagarse en el tiempo que los socios quieran y las utilidades pueden ser distribuidas en la forma que los socios decidan).

En cuanto a la forma de constitución, la sociedad de responsabilidad limitada sea civil o comercial es siempre solemne, debe constar en escritura pública, cuyo extracto debe inscribirse en el Registro de Comercio y publicarse en el Diario Oficial. Las modificaciones sociales son todos actos que deben cumplir las mismas formalidades de la constitución.

En lo no previsto por la ley que trata a las sociedades de responsabilidad limitada se rigen supletoriamente por las normas de la sociedad colectiva contempladas en el Código Civil y en el Código de Comercio.

De acuerdo a la ley y a las instrucciones del SII, las sociedades comerciales descritas constituyen personas jurídicas que deben obtener RUT y hacer el Inicio de Actividades, en forma simultánea, a través del Formulario 4415, pues son susceptibles de ser sujetos de impuestos en razón de las actividades y negocios que realizan.

Ante el SII, para la obtención de RUT e Inicio de Actividades el inversionista debe presentar:

- Original o fotocopia ante Notario de la escritura pública de constitución, con constancia de su inscripción en el Registro de Comercio.
- Original o fotocopia de la publicación en el Diario oficial del extracto.

- Nombre completo, Rut, nacionalidad, estado civil, domicilio, profesión y porcentaje de participación de cada uno de los socios.
- Socio, socios o terceros que tendrán poder de administración. En el evento que sean varios, si la administración será conjunta o separada.
- Ciudad en que la sociedad tendrá su oficina principal.
- Capital inicial de la sociedad, forma y plazo en que se aporta por cada socio.
- Nombre de la sociedad (razón social) y giro al que se dedicará (objeto social).
- Número de directores, de acciones y nombre de los integrantes del directorio provisorio.
- Si la sociedad será abierta o cerrada.
- Nombre del administrador provisorio

Sistemas tributarios a que pueden optar

Según reciente reforma tributaria, estas empresas pueden optar a:

Renta atribuida

Este sistema está pensado para empresas pequeñas, por ejemplo, sociedades de responsabilidad limitada, o cuyos socios son solo personas naturales y que se presume realizarán retiros altos de las utilidades que perciban.

Estos contribuyentes quedarán gravados con una tasa del 25% en el impuesto de primera categoría y sus socios tendrán derecho a usar como crédito el 100% de este gravamen, al momento de pagar su Impuesto Global Complementario (IGC).

Este esquema considera que la compañía deberá “atribuir” a los socios la totalidad de la utilidad obtenida tras el pago del impuesto de primera categoría, tomando como pauta el acuerdo de distribución de utilidades. Si este último no existiera, las rentas se atribuirán según la participación de los socios en la sociedad. En ambos casos esta información deberá entregarse al SII.

Por ejemplo, si la empresa obtiene una utilidad de \$100, pagará \$25 de impuesto de primera categoría. Y los restantes \$75 se atribuirán a los socios en la proporción que les corresponda. Cada uno tributará esa renta de acuerdo al tramo en que esté para el pago del IGC, pero pudiendo descontar en la totalidad lo ya pagado por la empresa.

Integración parcial

Este sistema está pensado para las empresas más grandes que, en general, tienen una política intensiva en ahorro y no reparten la totalidad de las utilidades, como las sociedades anónimas. En estos casos, mientras menor sea la distribución de utilidades que hagan, más bajo será el impuesto a pagar.

Bajo este esquema, las empresas pagarán 27% de impuesto de primera categoría, y sus socios podrán usar como crédito solo el 65% de este gravamen al momento de pagar su IGC. Además, estos socios solo pagarán de IGC (o adicional, si son extranjeros) por las rentas que efectivamente se les distribuyen.

Por ejemplo, si la empresa gana \$100, tributa \$27 por primera categoría. Si no reparte nada del restante monto de utilidades a sus socios, no pagan nada más.

Si, en cambio, retira las utilidades, en este caso la carga tributaria del socio puede subir a un máximo de 44,4%. Si se asume que el socio está en el tramo máximo de IGC (tasa de 35%), cuando retire los \$73 restantes, debe pagar 35% respecto del total de utilidades. O sea, \$35.

Pero podrá descontar de ese monto \$17,5, que equivale al 65% de los \$27 ya pagado en primera categoría. En total, pagará una carga de \$44,4 (en este ejemplo: la suma de \$27 más \$17,4).

Régimen por defecto

Pero en caso que la empresa no efectúe la opción de elegir el sistema, por defecto quedarán bajo uno u otro: si el contribuyente es empresario individual, empresa individual de responsabilidad limitada o sociedad de personas (tiene solo socios que son personas naturales), quedará en el régimen de renta atribuida. En los demás casos, como las sociedades anónimas o las sociedades de personas que tengan como socios a personas jurídicas, el régimen por defecto será el parcialmente integrado.

Extranjeros en Chile

En el caso de los inversionistas extranjeros que tengan empresas en el país y que se acojan al sistema parcialmente integrado, podrán usar como crédito el 65% de lo pagado por primera categoría cuando tributen por su Impuesto Adicional, cuya tasa pareja es de 35%. Pero hay una excepción: los inversionistas que se acojan a convenios de doble tributación podrán descontar el 100% de lo pagado por primera categoría cuando tributen por su Impuesto Adicional.

Esta fue la forma en que se resolvió el problema que surgió al aplicar los cambios impositivos a los convenios de doble tributación que Chile tiene firmados con diversas naciones. Esto ocurría porque dichos tratados exigen la deducción del 100%.

Habrán incentivos para que los inversionistas extranjeros que no estén amparados por estos convenios que constituyan primero sociedades en países que sí tienen dichos tratados. Esto para obtener el beneficio de la deducción del 100% y no solo el 65%

Tributación

Los impuestos que afectan a las Empresas de Responsabilidad Limitada y a sus respectivos socios son los siguientes:

A las Empresas de Responsabilidad Limitada les afectará el Impuesto de Primera Categoría, aplicado sobre las rentas efectivas determinadas de acuerdo al mecanismo establecido en los artículos 29 al 33 de la Ley de la Renta. Esta medida se hará efectiva cuando dichas rentas se acrediten mediante contabilidad completa o simplificada o sobre las Rentas Presuntas determinadas, conforme a las normas de los artículos 20 N° 1, letras b) y d); artículo 34 Nos. 1 y 2, y artículo 34 bis N° 2 y 3 de la Ley de Impuesto a la Renta (Instrucciones en Circular N° 95, de 2001).

En este caso las Empresas de Responsabilidad Limitada son usuarios de IVA bajo la normativa general.

Requisitos de constitución e inscripción

Una Empresa de Responsabilidad Limitada debe constituirse por escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio y se publicará por una vez en el Diario Oficial, dentro de los sesenta días siguientes a la fecha de la escritura.

Pasos secuenciales en la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada

- a) Se debe hacer una Escritura Pública con los siguientes antecedentes que deben ser incluidos:

Nombre de la sociedad. Nombre de los socios y sus respectivos RUT. Nombre del Representante Legal de la empresa. Monto del capital que aportan los socios. Giro al que se dedicará la empresa. Forma y porcentaje del reparto de los beneficios. Domicilio de la empresa. Otros que indique la asesoría legal que acompaña esta formalización. Este trámite se realiza en cualquier Notaría a lo largo del país, los papeles solicitados son Contrato de

constitución de sociedad y carné de identidad de los socios y el costo de esto de \$150.000 aproximadamente.

b) Publicar la Creación de la Sociedad en el Diario Oficial

Una copia del extracto de la Escritura Pública debe publicarse en el Diario Oficial, órgano dedicado exclusivamente a temas legales, que circula todos los días. Dónde: En todas las oficinas o agencias del diario Oficial con un extracto de la Escritura, tiene un costo de \$ 60.000 aproximadamente.

c) Registro de la Incorporación Comercial

Con la Escritura Pública y con el Diario Oficial donde aparece el extracto, hay que ir al Conservador de Bienes Raíces para inscribir la Sociedad en el Registro de Comercio. Se realiza en el Registro de Comercio de la Ciudad de constitución con la Escritura Pública y el Diario oficial donde aparece publicado el extracto de constitución.

Una vez realizados estos trámites, la Sociedad adquiere existencia legal. Este trámite tiene un costo de \$ 72.000 aproximadamente.

d) Iniciación de Actividades y Obtención o Registro del Rol Único Tributario RUT en el Servicio de Impuestos Internos (SII)

Se debe presentar: su cédula de identidad. Comprobante del domicilio de su empresa, otorgado por la junta de vecinos o municipalidad. El comprobante de solicitud de patente comercial (ver más adelante, trámite ante la Municipalidad respectiva). En el caso de que su empresa sea una sociedad, deberá adjuntar copia autorizada ante notario de la escritura de constitución y el formulario N° 4415 es firmado por su o sus representantes legales, y cédula de identidad del o de los representantes legales que firman la solicitud y el RUT de la empresa. Se debe poner en el formulario la nómina de socios de la empresa y el porcentaje de participación que les corresponderá en la sociedad.

El trámite se hace en la oficina del SII correspondiente al domicilio de su empresa. Al efectuar la iniciación de actividades el SII otorga el N° de RUT de la empresa y se crea su existencia tributaria. Este trámite no tiene costo.

e) Inspección del Servicio de Impuestos Internos.

Es una evaluación de los antecedentes presentados por el contribuyente, así como de los que estén en poder del Servicio, destinada a establecer que el contribuyente realizará efectivamente la actividad declarada. Se realiza en las instalaciones del contribuyente que inicia actividades. El objetivo fundamental de la Verificación de Actividad, es evitar que algunas personas o empresas inicien actividades con el objetivo de obtener documentos timbrados en el Servicio, que posteriormente respaldarán transacciones inexistentes o sencillamente se utilizarán para su comercialización.

a) Autorización de emisión de documentos tributarios electrónicos

Los documentos más utilizados son: facturas, boletas, guías de despacho y libro de compras y ventas. Para que éstos tengan validez y vigencia, es necesario que estén autorizados por el Servicio de Impuestos

b) Obtención de Patente Municipal

Es un permiso que lo autoriza a realizar sus actividades comerciales en la comuna. Se solicita en la Municipalidad en que funciona la empresa.

Se presenta fotocopia del Rut, se debe acreditar el domicilio de la empresa, incorporara Certificado de Iniciación de Actividades de Impuestos Internos, Autorización de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles. (si corresponde), Autorización Sanitaria. (Si corresponde), Declaración de Capital Propio Inicial. Dependiendo del giro se le pedirá cumplir otros requisitos específicos relacionados a este.

Se puede requerir Informe de la Dirección de Obras Municipales, efectuado por un funcionario municipal, sobre el local en que funcionará la empresa. Cualquiera sea el tipo de empresa, es necesario acompañar el formulario con un plano o croquis de planta del inmueble que ocupa la empresa y su disposición geográfica. Los plazos que se demoran las municipalidades en otorgar las patentes y permisos municipales son distintos, podrían ser entre 5 a 10 días, aproximadamente, dependiendo de la municipalidad.

ANEXO 3

Chile. Evolución del consumo promedio de productos alimenticios (2003-2013)

Productos	Unidades	Años										
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Carnes	kg/hab	70,8	73,7	75,0	79,0	81,0	81,2	79,1	81,9	84,7	87,2	89,1
Carne bovina	kg/hab	23,1	23,9	24,6	21,7	23,5	22,0	22,5	23,6	21,7	22,4	24,4
Carne ovina	kg/hab	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,4	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2
Carne porcina	kg/hab	19,1	18,3	19,3	22,5	23,5	25,0	24,0	24,4	25,6	27,0	26,6
Carne aviar	kg/hab	27,7	30,6	30,3	33,9	33,2	33,3	31,9	33,3	36,7	37,0	37,5
Otras carnes	kg/hab	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4
Productos lácteos(1)	lt/hab	125,2	119,4	123,6	129,4	126,0	132,2	126,1	132,3	138,9	146,1	146,5
Quesos y	kg/hab	--	5,6	6,0	6,3	5,8	5,7	6,1	6,7	7,4	8,4	9,1

quesillos												
Yogur	kg/hab	--	10,0	11,8	10,7	10,9	11,9	12,3	12,5	13,8	14,0	14,0
Mantequilla	kg/hab	--	0,9	1,0	1,1	1,0	0,9	1,1	1,2	1,1	1,2	1,3
Huevos	unid./hab	142,9	148,5	155,5	151,1	165,3	167,0	167,9	166,7	173,3	176,9	173,7
Aceite oliva	lt/hab	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,5	0,6	0,6	0,8	0,5
Azúcar	kg/hab	32,0	38,8	39,1	33,9	46,5	36,3	43,3	39,9	45,5	43,8	37,9
Papa	kg/hab	57,4	58,4	58,1	70,8	43,2	50,4	49,1	57,0	78,5	59,3	64,1
Leguminosas	kg/hab	4,2	4,5	4,0	4,9	3,0	3,4	3,4	3,3	3,0	2,5	3,3
Poroto	kg/hab	2,5	2,9	2,8	3,0	1,2	1,7	1,9	1,4	1,6	1,0	1,8
Lenteja	kg/hab	0,9	0,9	1,0	1,2	1,0	0,9	0,8	1,1	0,8	1,1	1,0
Garbanzo	kg/hab	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,4
Arveja	kg/hab	0,4	0,5	0,1	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4	0,2	0,1
Manzana	kg/hab	11,0	11,8	12,1	13,4	14,4	13,6	12,7	14,3	13,7	13,1	14,0
Uva de mesa	kg/hab	6,7	6,9	7,1	7,6	7,4	7,5	7,7	7,6	7,9	7,5	7,8
Plátanos	kg/hab	10,0	10,0	10,3	10,3	10,7	10,4	10,6	10,2	10,7	10,9	10,7
Palta	kg/hab	2,7	2,9	3,2	3,2	3,8	2,2	3,9	3,4	3,1	3,6	3,9
Vino	lt/hab	16,0	15,8	16,3	14,5	17,9	14,0	18,4	18,9	17,4	17,7	16,2
Pan	kg/hab	86,0	87,0	87,0	86,0	87,0	87,0	85,0	86,0	87,0	87,0	86,0
Arroz	kg/hab	14,2	10,4	10,4	12,6	11,1	12,1	11,8	10,0	11,1	12,7	11,3

Fuente: elaborado por Odepa con información del INE y la industria.

ANEXO 4

Anexo 4: Tasa media anual de crecimiento del consumo aparente per cápita de alimentos en Chile (2003-2013)

Productos	Tasa media anual de crecimiento	
	Últimos 5 años	Últimos 10 años
Carne	1,9	2,3
Carne bovina	2,1	0,5
Carne ovina	-12,9	-4,0
Carne porcina	1,2	3,4
Carne aviar	2,4	3,1
Otras carnes	-4,4	-4,0
Lácteos	2,1	1,6
Quesos y quesillos	9,9	5,5
Yogur	3,2	3,8
Mantequilla	6,5	3,8
Huevos	0,8	2,0
Aceite oliva	3,4	10,9
Azúcar	0,9	1,7
Papa	4,9	1,1
Leguminosas	-0,6	-2,4
Poroto	1,1	-3,2
Lenteja	2,1	1,1
Garbanzo	5,9	2,9
Arveja	-27,5	-12,9
Manzana	0,6	2,4
Uva de mesa	0,7	1,5
Plátanos	0,7	0,7
Palta	11,9	3,6
Vino	3,0	0,1
Pan	-0,2	0,0
Arroz	-1,4	-2,3

Fuente: elaborado por Odepa con información del INE y la industria.

ANEXO 5: Análisis de precios de aceites en supermercados

							Precio U\$
Pais	Tipo de Aceite:	Presentacion:	Marca:	Tipo:	Q en ML:	Ciente final	Ciente final
Chile	Oliva	Litro	Oro Maule	Extra Virgen	1000	5,459.00	8.80
		Litro	Kardamilli	Extra Virgen	1000	6,519.00	10.51
		Litro	Banquete	Extra Virgen	1000	4,899.00	7.90
		Litro	Jumbo		1000	5,129.00	8.27
		Litro	Chef	Extra Virgen	1000	5,599.00	9.03
		Botella	Kardamilli	Extra Virgen	500	3,899.00	6.29
		Botella	Jumbo	Extra Virgen	500	2,699.00	4.35
		Botella	Banquete	Extra Virgen	500	2,999.00	4.84
		Botella	Chef	Extra Virgen	500	3,099.00	5.00
		Botella	Kardamilli	Extra Virgen	250	1,869.00	3.01
		Botella	Banquete	Extra Virgen	250	1,599.00	2.58
		Botella	Carbonell	Extra Virgen	250	3,049.00	4.92
		Botella	Santiago	Extra Virgen	250	2,179.00	3.51
	Mani	Botella	Nutrin	Mani Tostado Extra Virgen	250	3,349.00	5.40
		Botella	Mercado Libre	Aceite de Mani	100	5,000.00	8.06
	Varios	Litro	Aceite Vegetal	Vegetal	1000	1,349.00	2.18
		Litro	Aceite Maravilla	100% Maravilla	1000	1,199.00	1.93
		Botella	Chef	Pepa de Uva	500	2,370.00	3.82
		Litro	Belmont	Pepa de Uva	1000	3,950.00	6.37
		Botella	Merken	Almendra	250	4,390.00	7.08
		Botella	Fontevita	Linaza	250	7,500.00	12.10
		Botella	Terrasol	Canamo	250	9,600.00	15.48
		Botella	Fontevita	Nuez	250	6,700.00	10.81

ANEXO 6

Análisis de factores macroeconómicos

Política Monetaria

Una de las principales variables que pueden influir en la puesta en marcha del negocio es el nivel inflacionario, en base a un informe de la Política Monetaria de Chile al 2015 el índice del IPC fue del 4.9% y el 16% de depreciación del peso chileno, esto se debe a diversos escenarios externos como la incertidumbre sobre China y el deterioro del panorama de las economías emergentes, en especial economías dedicadas a la exportación de materia primas.

Así mismo otro factor clave es apreciado por la actividad y la demanda interna que volvieron a debilitarse y las expectativas de los consumidores y/o empresas no mejoran el consumo interno.

Condiciones financieras

El costo de crédito en el mercado local sigue reducido debido a los requisitos para acceder al crédito siguen restringiéndose, el costo del crédito en el mercado local, mas allá en el margen, siguen con niveles bajos, a pesar del que el costo del crédito es reducido, las colocaciones de consumo y comerciales muestran un crecimiento real muy diferente a los últimos años.

Tipo de cambio

Se tiene un significativo aumento en donde el peso se deprecio en un 14% con respecto al dólar estadounidense, esto se debe a diferentes factores por la economía de China y la volatilidad de sus mercados financieros.

Actividad

Un posible factor que puede perjudicar el desempeño de poner en marcha el negocio es el consumo y la inversión, en este año tuvo un bajo desempeño, los sectores de menor crecimiento fueron los recursos naturales cuya expansión en el 2015 paso de 2.8 al 0.4%, la Minería anoto un crecimiento muy bajo, con un 2% y los sectores distintos a los Recursos Naturales crecieron un 2.2%, los sectores de la construcción, el comercio y la industria aumentaron su tasa de crecimiento.

En cuanto a las expectativas privadas de crecimiento del PIB ha sido de las más bajas del 2015 en un 2.7% a un 2.2%.

Demanda interna

La demanda interna ha reducido su ritmo con respecto a los años anteriores (1.5% en el 2014 con una tasa del .9% en el 2015), en tanto el crecimiento anual de los componentes de construcción y obras aumento. Así mismo el consumo su crecimiento anual también se redujo y los determinantes del consumo se deben a una tasa de desempleo del 6.5% y un crecimiento en los salarios nominales que fue cerca del 7%.

Cuenta corriente

El sector externo del valor de las exportaciones de bienes cayó en un 15%, esto se debe a la reducción del volumen de envíos como de los precios, se da una caída generalizada de los precios, principalmente en las exportaciones mineras e industriales. El sector industrial ha tenido un desempeño menor debido a la depreciación cambiaria de los últimos años, esto es por varios factores: 1) La depreciación del peso es debido a un proceso de apreciación del dólar que ha afectado a todas las monedas en el mundo, 2) La demanda externa se ha debilitado en los últimos trimestres lo que conlleva un contrapeso de la depreciación del peso.

En lo que respecta a las importaciones de viene se mostró una caída del 17.3% anual, esto fue generado del volumen de importaciones de bienes de capital y el consumo promedio por una baja de precios.

Inflación

El índice inflacionario llegó a un 4.9% detrás de dicho fenómeno está el alza del tipo de cambio, esto acumula un 16%, los riesgos inflacionarios a corto plazo son elevados, la inflación se ha mantenido alta por un tiempo prolongado, las expectativas de escenarios de riesgo externo pueden provocar una depreciación adicional del peso, sumado a la reducción del crecimiento de los salarios nominales aminora un riesgo previamente detectado.

En base a lo anterior persiste la posibilidad de nuevos episodios de volatilidad en los mercados financieros que podrían tener efectos en el panorama de inflación a corto plazo, por un lado, las medidas adoptadas por China influyen mucho en los indicadores macroeconómicos de Chile. Por otro lado, la normalización de la tasa de política monetaria en EE.UU en el precio de los activos.

Los escenarios de riesgo negativos podrían complicar aún más el panorama de las economías emergentes, en especial de América Latina, en donde varios países siguen con déficits fiscales y de cuenta corriente.

En lo que respecta a lo interno se disparara el shock autónomo de confianza que ha afectado negativamente a las expectativas de los consumidores y empresas en los últimos trimestres, de no darse podría afectar la recuperación de la actividad del gasto interno.

ANEXO 7

Estudio y análisis de los componentes de los principales aceites comestibles expendidos y vendidos en Chile

El estudio consideró el análisis de nueve marcas de aceites que publicitan las características antes mencionadas y que se expenden en supermercados de la ciudad de Santiago.

Las marcas consideradas en el estudio fueron: **Cinco Continentes, CocineroTrisol, Chef, Ekono, Mazola, Miraflores, Olin, Superior y Unimarc.**

Actuando como un consumidor cualquiera, SERNAC adquirió dos muestras de cada marca de aceite el día 14 de abril de 2011, en los siguientes supermercados:

1. Agas Bilbao: marca Cinco Continentes.
2. Unimarc Manuel Montt: marca Unimarc
3. Jumbo Bilbao: una muestra de la marca Olin.
4. Ekono Seminario: marcas Cocinero Trisol, Chef, Ekono, Mazola, Miraflores, Superior y una segunda muestra de Olin.

Los análisis fueron realizados por el Instituto de Salud Pública, de acuerdo con las pautas establecidas para cada uno de los parámetros evaluados, siendo sus resultados válidos sólo para las muestras analizadas dado que éstas no tienen representatividad estadística.

Los parámetros analizados fueron: Acidez Libre, Índice de Peróxidos y Perfil de Ácidos Grasos, cuyos resultados permiten identificar el origen de la materia prima usada en la elaboración del producto y verificar su estado de conservación. En cuanto a la rotulación, se verificó si las muestras analizadas cumplían con lo establecido en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (D.S. 977 de 1997)

Las principales conclusiones del estudio son las siguientes:

- a) Todas las muestras de aceites analizadas se encuentran bajo el límite máximo establecido para la acidez libre y dentro de los rangos permitidos para el índice de peróxidos. Se puede establecer, por lo tanto, que los productos analizados se encontraban en buen estado de conservación, aptos para el consumo y sin indicios de oxidación.
- b) Con relación a la presencia en un 100% de la oleaginoso “maravilla”, siete de las nueve muestras analizadas (Cocinero Trisol, Chef, Ekono,

Mazola, Miraflores, Superior y Unimarc) resultaron ser efectivamente “puras de maravilla” o “100% de maravilla”.

- c) Sólo fueron detectadas dos situaciones que pueden considerarse irregulares:

La primera situación se determinó en el aceite marca Cinco Continentes: una de las muestras analizadas correspondió efectivamente a un aceite 100% de maravilla; pero la segunda, a un aceite de maravilla mezclado con aceite de soya. Ambas muestras correspondían a lotes diferentes.

La segunda situación, se determinó en el aceite de marca Olin.

Las dos muestras analizadas contenían un porcentaje adicional de algún aceite vegetal de características diferentes a la maravilla, cuya identidad no fue posible de determinar. Dado que se trata de una presencia no significativa del otro tipo de aceite, una explicación posible es que esta situación esté originada en problemas en el proceso de elaboración y/o envasado del producto, más que a una adición intencional de otro tipo de aceite.

- d) Los mejores niveles de ácido linoleico se verificaron en las muestras de las marcas Unimarc, Mazola y Cocinero Trisol (65,81%, 63,15% y 62,94%, respectivamente). Adicionalmente, estas tres marcas no presentaron porcentaje alguno de ácido linolénico, lo que fortalece su identificación como aceites de maravilla y les otorga mayor estabilidad que aquellos aceites que sí lo contienen. El ácido linoleico es un ácido graso poliinsaturado importante para regular el nivel de colesterol en la sangre.
- e) Los precios por litro de los aceites, al momento de adquirir las muestras, fluctuaron entre \$ 679 (marca Olin en Hipermercado Jumbo) y \$989 (marca Mazola en Supermercado Ekono), con un promedio de \$797 el litro de aceite.
- f) En materia de rotulación:

Siete de las nueve marcas analizadas cumplen con la reglamentación vigente en materia de rotulación (Cocinero Trisol, Chef, Ekono, Mazola, Miraflores, Superior y Unimarc).

Sin embargo, llama la atención que tres de ellas (Chef, Miraflores y Superior) cuya composición resultó ser 100% de maravilla, incorporan en su declaración de ingredientes la presencia de “aceites vegetales” junto al aceite de maravilla, cuestión que queda desmentida con los resultados obtenidos de los análisis realizados.

Esta situación resulta incompatible con la rotulación que los propios fabricantes hacen de estos productos en la cara principal del envase (aceite puro de maravilla, 100% de maravilla), ya que tales expresiones refuerzan la idea que se trata de productos puros de maravilla que no contiene otros tipos de aceites. En opinión de SERNAC, sería necesario aclarar cuál es el sentido de

declarar un ingrediente que el producto no contiene y que, en este caso, desvirtúa las condiciones favorables del propio producto que son destacadas en la misma rotulación.

En el caso de los aceites Cinco Continentes y Olin, en los cuales se detectó la presencia de aceites vegetales distintos al aceite de maravilla, la situación no es reconocida por los fabricantes en sus respectivas declaraciones de ingredientes.

Por lo tanto, el SERNAC estimó necesario que se corrijan estas situaciones asegurando que la composición de los productos sea efectivamente en un 100% maravilla, o bien declarando la presencia de otras materias primas diferentes a la maravilla o girasol y ajustando, según sea el caso, las imágenes de sus etiquetas a la composición efectiva de ingredientes del producto.

En el Cuadro, que se incluye a continuación, se resumen los principales resultados obtenidos con relación a cada una de las marcas de aceites analizadas:

Resumen de Resultados:

	Marca	País de Origen	Elaborador/ Importador	Fecha vencimiento/ duración	Ingrediente Rotulado	Ingrediente Detectado	Precio/ Litro
1	Cinco Continentes	Bolivia	Cox Trading S.A.	17/05/11	100% girasol	Maravilla Æ-maravilla/soya	789
2	Cocinero Trisol	Argentina	ECOSA	2/08/12	100% puro de maravilla	Maravilla	888
3	Chef	Chile	Luchetti S.A.	5/04/12	Aceite de maravilla, aceite vegetal	Maravilla	848
4	Ekono	Bolivia	Cox Trading S.A.	9/11/12	Aceite 100% maravilla	Maravilla	699
5	Mazola	Argentina	Industria Maíz y Alimentos	20/08/11	Aceite maravilla 100% puro	Maravilla	989
6	Miraflores	Chile	Luchetti S.A.	7/04/12	Aceite maravilla, aceite vegetal	Maravilla	768
7	Olin	Chile	Aceitera San Fernando	21/03/12	Aceite puro de maravilla	Maravilla, Aceite vegetal	788-679
8	Superior	Chile	Watts Alimentos	2/04/13	Aceite de maravilla, aceite vegetal	Maravilla	728
9	Unimarc	Argentina	Supermercados Unimarc	Junio/12	100% aceite de maravilla	Maravilla	729

Descripción de Cargos

Director Ejecutivo:

Encargado de liderar todas las actividades de la empresa. Tiene que estar informado del estado actual de la empresa y velar por el correcto funcionamiento de esta.

Funciones:

- * Fijar metas y evaluar el funcionamiento de la empresa
- * Administrar los presupuestos.
- * Llevar el control de las finanzas de la empresa
- * Contratar y evaluar al personal administrativo

Perfil: Contador Auditor, Ingeniero Comercial, Ingeniero de Ejecución Industrial o similar.

Secretaria Comercial

Encargada de las comunicaciones y relaciones comerciales directas de la empresa a nivel de enlace y del respaldo documentario de ella.

Funciones:

- * Contacto con clientes
- * Atención telefónica
- * Administración de documentos y archivos
- * Mantención de la Agenda del Director Ejecutivo

Perfil: Secretaria Ejecutiva, especialización comercial, dos años mínimos de experiencia previa.

Operario de Bodega

Es el encargado de la administración de los productos en las bodegas de tránsito y acopio de la empresa.

Funciones:

- * Manipulación de productos
- * Ayudar en la preparación y carga de los pedidos hacia los clientes
- * Aseo y mantenciones básicas

Perfil: Estudio técnicos relacionados con administración de bodega o similar.

Encargado de Distribución

Enlaces directos entre la empresa y los clientes respecto de la entrega de productos.

Funciones:

- * Coordinación del Transporte de los productos hasta los clientes
- * Coordinación de Entregas personalizadas de los productos
- * Captura de inquietudes y sugerencias por parte de los clientes.

Perfil: Profesional del área de administración y finanzas. Licencia de conducir clase B.

Contador:

Realiza la labor de llevar la contabilidad de la empresa. Este será una persona externa a la empresa, quien trabajará en conjunto con el director ejecutivo al menos una vez por mes, para ver los temas contables.

Perfil: Contador Auditor.

Distribuidores:

Son quienes ejecutan las entregas de los productos finales a los clientes.

Funciones:

- * Transporte de los productos hasta los clientes
- * Entregas personalizadas de los productos
- * Captura de inquietudes y sugerencias por parte de los clientes.

Perfil: Enseñanza media cumplida. Licencia de conducir clase B.
