



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL INGRESO AL MERCADO
CHILENO DE EMPRESA NUTRICIONAL ESPAÑOLA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

CECILIA DANIELA DEL PILAR BARRIA PIZARRO

PROFESOR GUÍA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
**FRANCISCO GUTIERREZ MELLA
GERARDO DIAZ RÓDENAS**

SANTIAGO DE CHILE
2017

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL INGRESO AL MERCADO CHILENO DE EMPRESA NUTRICIONAL ESPAÑOLA

El objetivo de este trabajo es presentar un análisis de mercado y plan de negocios de la empresa nutricional española Nutrición 3G, el cual es un emprendimiento de investigadores españoles con amplia experiencia en el ámbito universitario.

Su servicio es vendido a los profesionales nutricionistas, quienes se los ofrecen a sus pacientes. Se toma una muestra de saliva de los pacientes y por medio de un análisis realizado en la casa matriz en España, entregan las probabilidades de desarrollar diversas enfermedades no transmisibles, tales como diabetes, dislipidemias, osteoporosis, ictus, etc.

En España, Nutrición 3G ha tenido relativo éxito y está en condiciones financieras y de recursos de buscar nuevos clientes en otros mercados, siendo Latinoamérica, la alternativa más factible.

Se realizó un análisis de cuatro mercados potenciales; Chile, Perú, Colombia y México, resultando Chile el país con mayor potencial de entrada y penetración del servicio por medio de un representante en el país.

El mercado presenta una gran cantidad de competidores directos e indirectos y un público objetivo muy específico (profesionales nutricionistas) sin embargo, el análisis del negocio, utilizando una tasa de descuento de 10,24,%; arrojó una recuperación de la inversión inicial al cabo de dos años, una tasa interna de retorno de 48% y VAN a los 5 años de 5.479 Euros. Situación similar se dan en el análisis de escenario. Se evaluó la variación en la venta de kits con variaciones del 10% (+10% en el caso optimista y -10% en el caso pesimista) presentando ambos casos recuperación de la inversión de aproximadamente 2 años; TIR's de 50% y 33%; ambas superiores a la tasa de descuento y con VAN's positivas.

Como conclusión, pese a lo competitivo del mercado, se recomienda el lanzamiento de Nutrición 3G en el mercado chileno.

Dedicatoria

A mi hermano, el mejor compañero en el inicio de este camino

Agradecimientos

Quiero agradecer a mis compañeros, profesores y staff de la Universidad de Chile y de The Chinese University of Hong Kong, por sus enseñanzas tanto dentro como fuera de la sala de clases; a Javier Campión, por su guía y paciencia para responder todas mis dudas durante la realización de este proyecto.

A mi familia y amigos, por siempre creer en mí.

Un especial agradecimiento a Andrea Nieto y Francisco Gutiérrez, claves en la finalización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Aspectos generales.....	1
1.2 Descripción de la empresa y su servicio	2
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo General:.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos:.....	5
1.5 Metodología	6
2. ANALISIS DE ESTRATÉGICO.....	8
2.1 Descripción de la industria a nivel mundial	8
2.2 Situación en América Latina	8
2.3 Factores que influyen en el éxito de un régimen nutricional.	9
2.4 Análisis de Hofstede	11
2.5 Economía en América Latina.	12
2.6 Índice de percepción de corrupción	12
3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	16
Nutrición 3G. Herramientas de análisis	16
3.1 Readiness assessment	16
3.2 FODA.....	18
3.3 Análisis financiero contable.....	19
4. ANALISIS DE MERCADO	22
4.1 Análisis de la Industria de regímenes para adelgazar. Análisis de Porter.	22
4.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	22
4.1.2 Poder de negociación de proveedores	22
4.1.3 Poder de negociación de clientes	23
4.1.4 Amenaza de productos sustitutos.....	23
4.1.5 Rivalidad entre los competidores.....	24
4.2 Tamaño del mercado en Chile	25
4.2.1 Cuantificar nutricionistas y servicios asociados	25
4.2.2 Análisis tamaño de mercado.....	26
4.3 Estimación mercado objetivo	28
5. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE ENTRADA A CHILE	29
5.1 Modelo Canvas	29

5.2 Análisis de estrategias de internacionalización	31
5.2.1 Venta directa al público final por medio de casa matriz en España	31
5.2.2 Laboratorio tercerizado	31
5.2.3 Laboratorio que venda servicio de Nutrición 3G	32
5.2.4 Presencia de un representante en Chile	32
6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	35
6.1 Plan de marketing	35
6.1.1 Definición del proyecto.....	35
6.1.2 Misión	35
6.1.3 Objetivo.....	35
6.1.4 Marketing Mix	35
6.1.5 Presupuesto de marketing. Costo anual y costo a 5 años	36
6.2 Plan de implementación pre entrada al mercado chileno.....	37
6.3 Plan de operación de entrada al mercado chileno	37
6.4 Plan de Recursos Humanos	39
6.4.1 Etapa Inicial	39
6.4.2 Presupuesto de Recursos humanos. Costo Inicial.....	40
6.5 Indicadores de gestión de la internacionalización a Chile	40
6.5.1 Plan de preparación.....	40
6.5.2 Plan de penetración a cinco años	41
7. ANÁLISIS FINANCIERO	42
7.1 Antecedentes de Nutrición 3G en casa matriz en España ⁽¹⁰⁾	42
7.1.1 Distribución accionarial.	42
7.1.2 Inversiones.....	42
7.1.3 Necesidades de Financiación.	42
7.2 Evaluación financiera	42
7.2.1 Suposiciones	42
7.2.2 Cálculo tasa de descuento.....	44
7.2.3 Cálculo Valor Terminal (VT).....	44
7.2.4 Cálculo Valor actual neto	45
7.2.5 Cálculo de TIR	45
7.3 Análisis de riesgo	45
7.3.1 Análisis de sensibilidad según ingresos operacionales	46
8. CONCLUSIONES.....	47
9. BIBLIOGRAFÍA	50

10. ANEXOS	53
ANEXO A. Fotografía Kit Nutrición 3G	53
ANEXO B. Gráficos de Hofstede	54
ANEXO C. Índice de percepción de la corrupción	56
ANEXO D. Afiches promocionales competencia.....	59
ANEXO E. Listado de cuentas anuales. Enero – Diciembre 2016	60
ANEXO F. Instructivo de uso Nutrición 3G	64

Índice de Tablas

Tabla 1. Datos OMS Factores de Riesgo	10
Tabla 2. Expectativas de vida en el año 2014 en países evaluados	10
Tabla 3. Dimensiones de Hofstede	11
Tabla 4. Resultados Análisis en países evaluados.	12
Tabla 5. Mejores países para hacer negocios durante el 2015.	12
Tabla 6. Índice de percepción de corrupción año 2016 de países evaluados.	12
Tabla 7. Readiness Assesment.....	16
Tabla 8. Análisis FODA Nutrición 3G	18
Tabla 9. Resumen información financiera de la empresa Nutrición 3G.....	20
Tabla 10. Indicadores del entorno financiero de la empresa.....	20
Tabla 11. Análisis de mercado potencial para Nutrición 3G.....	27
Tabla 12. Estimación crecimiento de mercado.....	28
Tabla 13. Costo de servicio Nutrición 3G	33
Tabla 14. Estimación de presupuesto de marketing Chile	36
Tabla 15. Estimación de presupuesto de marketing Chile a 3 años.....	37
Tabla 16. Costos de equipos y materiales de puesta en marcha en Chile	39
Tabla 17. Estimación de presupuesto de recursos humanos Chile.....	40
Tabla 18. Distribución accionarial Nutrición 3G.....	42
Tabla 19. Inversiones Nutrición 3G	42
Tabla 20. Necesidades de Financiación.....	42
Tabla 21. Estado de resultados y flujo de caja en Chile (Euros)	43
Tabla 22. Indicadores económicos (valores en Euros).....	45
Tabla 23. Análisis de sensibilidad según ingresos operacionales	46

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Aspectos generales

Gracias a los avances en la salud y en la calidad de vida, el ser humano está viviendo cada vez más años. Para el 2015, la expectativa de vida era en promedio de 71,4 años ⁽¹⁾ por lo mismo, es importante mantener un estilo de vida sano para poder optar a una mejor calidad de vida en la vejez.

La obesidad es uno de los principales problemas de salud pública en todo el mundo. En la actualidad se considera la pandemia del siglo XXI ⁽²⁾ Su origen incluye factores genéticos (principalmente el gen de la leptina y de su receptor), y ambientales (estilo de vida: hábitos alimenticios y actividad física). Implica una gran comorbilidad, como diabetes, hipertensión y enfermedad cardiovascular, ejes importantes del síndrome metabólico ⁽²⁾. Se han identificado diversos factores que interactúan en la génesis de la obesidad, pero lo cierto es que se trata de una enfermedad que no distingue género, raza, edad, estado socioeconómico ni cultural ^(2,3).

En el siglo V AC, Hipócrates, padre de la medicina, reconoció por primera vez a la obesidad como un problema de salud, y que la muerte súbita era más común entre personas obesas, señalando la importancia de la alimentación y el ejercicio en el tratamiento de la misma ^(2,4).

A través de la historia ha cambiado considerablemente el estado de la visión pública de la obesidad, sobre todo desde el año 1900. En 1908 el diseñador francés Paul Poiret introdujo la revelación del nuevo cuerpo para las mujeres, cuyo mensaje subliminal era: “el cuerpo con grasa no es la moda” ^(2,4,5) Más tarde, en 1940, los seguros de vida Metropolitan Life Insurance Co. publicaron las cartas de peso ideal según la talla y establecieron que la ganancia de peso, paralela al incremento de la edad, no era satisfactorio ^(2,4,5)

En 1996 se estableció el índice de masa corporal, el cual emergió como un estándar para definir la obesidad ^(2,4,5)

Actualidad, Problemas asociados a obesidad y enfermedades crónicas

El problema de las enfermedades crónicas está lejos de limitarse a las regiones desarrolladas del mundo. Contrariamente a creencias muy difundidas, los países en desarrollo sufren problemas cada vez más graves de salud pública generados por las enfermedades crónicas. En cinco de las seis regiones de la OMS, las defunciones causadas por las enfermedades crónicas dominan las estadísticas de mortalidad ⁽⁶⁾. De hecho, si bien la infección por el VIH y el SIDA, la malaria y la tuberculosis, junto con otras enfermedades infecciosas, todavía predominan en el África subsahariana y lo seguirán haciendo en un futuro previsible, a nivel mundial el 79% de todas las

defunciones por enfermedades crónicas ya están ocurriendo en los países en desarrollo ^(6,7).

Las enfermedades crónicas son en gran medida enfermedades prevenibles. Si bien pueden ser necesarias más investigaciones básicas sobre algunos aspectos de los mecanismos que relacionan la dieta y la salud, los datos científicos proporcionan una base suficientemente sólida para justificar la adopción de medidas en este momento ⁽⁶⁾. La adopción de un enfoque basado en los factores de riesgo comunes para prevenir las enfermedades crónicas representa un avance importante de las ideas favorables a una política sanitaria integrada ⁽⁶⁾.

Los hábitos alimentarios y el nivel de actividad física modernos son comportamientos de riesgo que se difunden por los países y pasan de una población a otra como una enfermedad infecciosa, con incidencia en los perfiles de morbilidad a nivel mundial ⁽⁶⁾.

Mientras que la edad, el sexo y la vulnerabilidad genética son elementos no modificables, gran parte de los riesgos asociados a la edad y el sexo pueden ser aminorados. Tales riesgos incluyen factores conductuales (régimen alimentario, inactividad física, consumo de tabaco y consumo de alcohol), factores biológicos (dislipidemia, hipertensión, sobrepeso e hiperinsulinemia) y, por último, factores sociales, que abarcan una compleja combinación de parámetros socioeconómicos, culturales y otros elementos del entorno que interactúan entre sí ⁽⁶⁾.

Desde hace muchos años se sabe que la dieta tiene una importancia crucial como factor de riesgo de enfermedades crónicas ⁽⁶⁾

Por otro lado, es clara la necesidad y deseo de la población de adoptar estilos de vida más saludables, ya sea por motivos de salud o estéticos y que está dispuesta a invertir en ello. El negocio de los regímenes nutricionales está estimado en más de 60 billones de dólares o más cada año sólo en Estados Unidos. ⁽⁸⁾

1.2 Descripción de la empresa y su servicio

Nutrición 3G

Con el objetivo de aumentar su volumen de ventas, Nutrición 3G, start up de origen español, está orientado a expandir su negocio a Latinoamérica.

Nutrición 3G es una empresa nacida en España que tiene por objetivo entregar soluciones nutricionales a sus clientes. Se basa en el estudio de la nutrigenética. La nutrigenética estudia el efecto de las variaciones genéticas de las personas sobre las interacciones entre la dieta y la enfermedad y es la base sobre la que se sustenta la nutrición genéticamente personalizada. Nutrición 3G ofrece recomendaciones nutricionales de precisión basadas en el patrón genético de cada individuo con el objetivo de mejorar mediante pautas

dietéticas personalizadas la calidad de vida y obtener un mejor envejecimiento saludable, ⁽⁷⁾ actualmente se encuentra presente en España y está cerrando acuerdos en Ecuador y Argentina.

Nutrición 3G trabaja con proveedores presentes en cada país, quienes son los que toman las muestras genéticas de los clientes.

Estas muestras son enviadas a España, donde se evalúa predisposición de desarrollar diferentes enfermedades relacionadas con la vejez y estilo de vida; en base a esto, se indica una pauta nutricional que ayude a mejorar la calidad de vida del paciente ⁽⁷⁾. A su vez, el proveedor hace seguimiento de la adherencia a la dieta y pautas entregadas al cliente.

Las predisposiciones entregadas al paciente son ⁽⁷⁾:

- **Ictus:** Accidente cerebro vascular, ocurre cuando un vaso sanguíneo que irriga sangre al cerebro resulta bloqueado por un coágulo de sangre. Alrededor del 50% de las personas que han sufrido un accidente cardiovascular no pueden desenvolverse sin ayuda. ⁽⁹⁾
- **Diabetes:** Diabetes tipo 2, el cuerpo no usa bien la insulina. Es mucho más común que la diabetes tipo 1. Generalmente se presenta en la edad adulta, pero, debido a las tasas altas de obesidad, ahora se está diagnosticando en niños y adolescentes. Algunas personas con este tipo de diabetes no saben que padecen esta enfermedad. ⁽⁹⁾
- **Dislipidemias:** Niveles altos de colesterol y triglicéridos Este trastorno ocurre cuando la persona tiene demasiadas sustancias grasas en la sangre, como el colesterol y los , entre otros. ⁽⁹⁾
- **Osteoporosis:** Es el adelgazamiento del tejido óseo y la pérdida de la densidad en los huesos con el tiempo. Algunas personas con osteoporosis llegan a incapacitarse gravemente como resultado de los huesos debilitados. Las fracturas de cadera dejan alrededor de la mitad de los pacientes imposibilitados para caminar en forma independiente. ⁽⁹⁾
- **Degeneración macular AE:** trastorno ocular que destruye lentamente la visión central y aguda, lo cual dificulta la lectura y la visualización de detalles finos. ⁽⁹⁾
- **Trombosis:** afección que sucede cuando se forma un coágulo sanguíneo en una vena que se encuentra profundo de una parte del cuerpo. Cuando un coágulo se desprende y se desplaza a través del torrente sanguíneo, se denomina émbolo, el cual se puede atascar en los vasos sanguíneos del cerebro, los pulmones, el corazón o en otra zona, lo que lleva a daño grave. ⁽⁹⁾

- **Litiasis biliar:** Son depósitos duros que se forman dentro de la vesícula biliar. El bloqueo por parte de los cálculos biliares puede causar hinchazón o infección en la vesícula biliar (colecistitis) el conducto que transporta la bilis desde el hígado hasta la vesícula biliar y los intestinos (colangitis) y páncreas (pancreatitis) ⁽⁹⁾
- **Litiasis renal:** Son masas sólidas compuestas de pequeños cristales. Se pueden presentar uno o más cálculos al mismo tiempo en el riñón o en el uréter. Con esta patología se está en riesgo de infección urinaria y daño o cicatrización del riñón si se tarda demasiado tiempo en aplicar el tratamiento. ⁽⁹⁾
- **Artrosis:** Degrada el cartílago de las articulaciones. Causa dolor, inflamación y disminución de los movimientos en las articulaciones. Puede ocurrir en cualquier articulación, pero generalmente, suele afectar las manos, las rodillas, las caderas o la columna. ⁽⁹⁾
- **Obesidad:** La obesidad significa tener demasiada grasa corporal. No es lo mismo que tener sobrepeso, lo cual significa pesar demasiado. Una persona puede tener sobrepeso por músculo o agua extra, al igual que por tener demasiada grasa. Ambos términos significan que el peso de una persona es superior a lo que se piensa que es saludable para su estatura. La obesidad puede ser causada por: comer más alimento de lo que el cuerpo puede utilizar, consumir demasiado alcohol, no hacer suficiente ejercicio. ⁽⁹⁾
- **Hipertensión:** La hipertensión es otro término usado para describir la presión arterial alta. La presión arterial alta puede provocar accidente cerebrovascular, ataque cardíaco, insuficiencia cardíaca, enfermedad renal, muerte prematura. El riesgo de hipertensión es mayor a medida que se envejece. ⁽⁹⁾

Después del lanzamiento de Nutrición 3G se tiene previsto el lanzamiento de un nuevo servicio cada año. Nutrición 0G, dirigido a recién nacidos en 2017 y Nutrición 2G dirigido a mujeres perimenopáusicas en 2018. ⁽¹⁰⁾ Como estos servicios aún no han sido lanzados en casa matriz, no se analizará el impacto que podría tener en Chile.

Es importante destacar que, a nivel de innovación en el servicio, Nutrición 3G está adaptando el test a Hispanoamérica, en un inicio, sus test fueron validados en individuos caucásicos, pero mayores investigaciones mostraron que hay diferencias en los resultados entregados a comunidades latinas. Todo esto, para otorgar un servicio de alta calidad a sus usuarios. (fotografía de kit de Nutrición 3G en ANEXO A)

Actualmente la empresa cuenta con 55 profesionales nutricionistas autorizados en España y 12 entidades colaboradoras (centros médicos y farmacias) ⁽⁷⁾

1.3 Oportunidad de Globalización

Se define la internacionalización de una empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo, que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo ⁽¹¹⁾.

Entre los principales beneficios de la internacionalización de una empresa se encuentran: ⁽¹²⁾

- Aumento en el volumen de ventas.
- Acceso a fuentes de materias primas.
- Obtención de capacidades tecnológicas que no se encuentran en el país de origen.

En el caso de este proyecto de grado, la oportunidad de globalización es la oportunidad que una empresa española penetre en un mercado extranjero, gracias al potencial que los negocios de las dietas alimentarias representan a nivel global.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General:

Generar un plan de negocios en el mercado chileno de Nutrición 3G, empresa nutricional española.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- a. Evaluar oportunidades de globalización en Chile, México, Colombia y Perú. Nutrición 3G se encuentra en proceso de expansión y es necesario determinar los países con mayor potencial en la región, por medio de análisis de datos demográficos y de Hofstede, el cuál mostrará las características generales de la población de los países evaluados, entre otros.
- b. Plan de negocios para el país que se determine posee las mejores características para el lanzamiento del servicio de Nutrición 3G. Este plan de negocios considerará: ⁽¹³⁾
 - i. Descripción del negocio, identificación de propuesta de valor de servicios.

- ii. Análisis del mercado
- iii. Análisis Financiero
- iv. Estrategia de entrada y penetración
- v. Plan de operación

1.5 Metodología

Captación de datos: ⁽¹⁴⁾

Se realizará una investigación bibliográfica para obtener información secundaria respecto a la incidencia en obesidad y enfermedades metabólicas en los países mencionados a fin de evaluar los lugares con mayor potencial para el negocio.

El análisis demográfico incluirá: expectativas de vida, índices de obesidad, enfermedades metabólicas e ingreso socioeconómico con lo cual se realizará caracterización de la posible población usuaria de producto en cada país.

Además, se usará la matriz de Hofstede para evaluar el potencial en cada lugar, comparando con bibliografía referente al tema.

Se realizará un análisis FODA para evaluar las características internas y externas de la empresa; Readiness Assessment para evaluar la situación de Nutrición 3G para su internacionalización y un análisis económico de la empresa, además de revisar los índices de percepción de la corrupción en cada país (necesario para determinar la seguridad en la realización de negocios)

Para el análisis de mercado en Chile se recurrirá tanto a fuentes secundarias como primarias para la realización de un análisis de las fuerzas de Porter.

Las fuentes primarias a utilizar son:

- a. Entrevistas online con equipo fundador de la empresa, lo cual nos entrega información de primera fuente de objetivos y características de la empresa. Estas fueron realizadas en las siguientes fechas:

Miércoles 25 de octubre 2016
Miércoles 30 de noviembre 2016
Miércoles 14 de diciembre 2016
Lunes 9 de enero 2017

- b. Recolección de información de competidores y potenciales competidores presentes en el mercado.

c. Entrevistas con especialistas en nutrición para evaluar captación de proveedores, determinar cuáles son sus necesidades, ideas de penetración en el mercado chileno. Las personas entrevistadas fueron las siguientes:

- María José Fierro Ducassou; Nutricionista
- Héctor Carrasco; Nutricionista, Magister en Gestión para la Globalización
- Andrea González, Nutricionista
- Samuel Durán Agüero; Nutricionista, Presidente Colegio de Nutricionistas de Chile.

Fuentes secundarias a utilizar

- a. Captación de información bibliográfica sobre los posibles competidores en Chile, para establecer la propuesta de valor del servicio.

2. ANALISIS DE ESTRATÉGICO

2.1 Descripción de la industria a nivel mundial

Prevenir las enfermedades crónicas se ha vuelto imprescindible. Se ha previsto que para 2020 las enfermedades crónicas representarán casi las tres cuartas partes del total de defunciones, y el 71% de las defunciones por cardiopatía isquémica, el 75% de las defunciones por accidentes cerebrovasculares y el 70% de las defunciones por diabetes ocurrirán en los países en desarrollo ^(15,16). El número de personas con diabetes en el mundo en desarrollo se multiplicará por más de 2,5 y pasará de 84 millones en 1995 a 228 millones en 2025 ^(15,16). A nivel mundial, el 60% de la carga de enfermedades crónicas corresponderá a los países en desarrollo. De hecho, aun ahora las enfermedades cardiovasculares son más numerosas en la India y China que en el conjunto de todos los países económicamente desarrollados ^(6, 13). En cuanto al sobrepeso y la obesidad, no sólo la prevalencia actual ha alcanzado niveles sin precedentes, si no que la tasa de aumento anual es sustancial en la mayoría de las regiones en desarrollo ^(15,16). Las implicaciones de este fenómeno para la salud pública son tremendas y ya están resultando evidentes ⁽¹⁵⁾.

Así como hay un aumento en las enfermedades cardiovasculares y problemas que conlleva el aumento de peso, en Estados Unidos solamente, el negocio de las dietas está estimado en más de 60 billones de dólares o más cada año. ⁽⁸⁾

2.2 Situación en América Latina

En Latinoamérica, la entrada al mundo laboral de la mujer y un ritmo de vida más agitado ha hecho que se opten por alimentos de preparación más rápida, comidas a deshora con los consiguientes problemas nutricionales ⁽¹⁷⁾.

En general, la población de América Latina es genética y culturalmente muy heterogénea ⁽¹⁷⁾. Los pobladores en este amplio territorio pueden diferenciarse entre los países de Norteamérica (México), El Caribe, Centroamérica (Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá) y Sudamérica (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela). Sin embargo, aún dentro de cada país existen rasgos genéticos, ambientales y alimentarios propios de cada región o subgrupo de población ⁽¹⁷⁾.

Las enfermedades crónico-degenerativas con mayor prevalencia en la actualidad, como la obesidad, diabetes mellitus 2 y enfermedades cardiovasculares, están estrechamente relacionadas con la alimentación y claramente son en parte consecuencia de un desequilibrio gen-medio ambiente. Existen polimorfismos o genotipos que favorecen o no la ingestión de ciertos alimentos, por lo que cada sociedad debe indagar para conocer los

propios de su población y así establecer dietas individualizadas o al menos regionales con base al genoma y al tipo de alimentos que los rodean ⁽¹⁷⁾.

Los profesionales nutricionistas son clave en la labor de educación y guía de la comunidad en las mejoras en la alimentación; lo cual ha sido detectado como necesidad de la población. Al año 2010, en Iberoamérica, se contaba con 194 escuelas de nutrición y dietética. ⁽¹⁸⁾ Aun así, este número es deficiente. Se estima que, en México, país que tiene 60 millones de personas con sobre peso u obesidad; sólo hay 2,4 nutricionistas por cada mil habitantes, un número bajo para combatir esta epidemia. ⁽¹⁹⁾

El profesional nutricionista, junto a los médicos, son los únicos indicados para prescribir pautas alimenticias a los pacientes; por lo tanto, es el público por excelencia para ofrecer soluciones nutricionales basados en estudios científicos.

Los competidores en el mercado de los regímenes nutricionales son muy amplios; no solamente están los otros análisis genéticos en el mercado, hay una gran variedad de productos que entregan la promesa a los pacientes de una baja rápida de peso y aumento en la calidad de vida; suplementos alimenticios y regímenes milagrosos que no son monitoreados por un profesional de la salud.

En el transcurso de esta entrega, se estudiarán más detalladamente los casos de Chile, México, Colombia y Perú, a fin de determinar el lugar más apto para el lanzamiento del servicio de Nutrición 3G.

2.3 Factores que influyen en el éxito de un régimen nutricional.

Para el éxito de una intervención nutricional, es clave la adherencia al tratamiento ^(17,18).

Es difícil lograr modificaciones permanentes de dietas, las intervenciones a largo plazo, por lo general, tienen baja adherencia ^(17,18).

Aparte de la adherencia al tratamiento, los predictores para el éxito de un régimen nutricional son: género femenino, mayor edad, mayores índices de actividad física, raza caucásica, mayor nivel socioeconómico y estar casado ^(20, 21).

Tabla 1. Datos OMS Factores de Riesgo

	Chile	México	Perú	Colombia
Hiperglucemia en adultos de 25 años o más.				
Hombre	11,2%	13,2%	5,8%	6,7%
Mujeres	9,5%	14,9%	6,1%	6,1%
Tensión arterial alta en adultos de 25 o más años.				
Hombre	39,4%	27,4%	26,0%	34,3%
Mujeres	27,4%	21,5%	19,6%	26,5%
Obesidad entre adultos de 20 años o más.				
Hombre	24,5%	26,7%	11,1%	11,9%
Mujeres	33,6%	38,4%	21,7%	23,7%
Consumo de tabaco fumado entre adultos de 15 o más años.				
Hombres	44%	27%	NA	31%
Mujeres	38%	8%	NA	5%

Hiperglucemia en adultos: Podemos ver que México lidera la data, seguido por Chile.

Tensión arterial alta: Tanto en hombres como en mujeres, la tensión arterial alta presenta los mayores índices en Chile.

Obesidad: México es el país con mayor obesidad en adultos, tanto en hombres como en mujeres, seguido de Chile.

Consumo de Tabaco: Chile es el país con mayor consumo de tabaco porcentual en adultos mayores de 15 años.

Tabla 2. Expectativas de vida en el año 2014 en países evaluados

País	Expectativa de vida en años
Chile	81,4
Colombia	73,9
México	76,7
Perú	74,5

Como se puede observar, Chile es el país con mayor expectativa de vida en la población total, hombres y mujeres. Lo cual llevará a una población de mayor edad que los otros países evaluados. ⁽²¹⁾

2.4 Análisis de Hofstede

El análisis de Hofstede es conocido como uno de los análisis más exhaustivos de como los valores en el lugar de trabajo están influenciados por la cultura. El profesor Hofstede analizó la base de datos de los valores de los empleados de IBM en más de 70 países Esta data fue recolectada entre 1967 y 1973.

Desde 2001, los puntajes publicados incluyen 76 países y regiones, basados principalmente en reproducciones y extensiones del estudio de IBM en diferentes poblaciones internacionales. ⁽²²⁾

Este análisis fue realizado debido a que una de las variables que entrega Hofstede es la orientación a largo plazo, y, como fue detallado anteriormente, el factor de éxito preponderante para la baja de peso en un régimen es la constancia y orientación a largo plazo. (Anexo B)

También fue considerada la dimensión de indulgencia, para evaluar la capacidad de una cultura para satisfacer sus necesidades inmediatas, lo cual también es un factor clave dentro de un régimen nutricional.

El significado de cada uno de sus indicadores es el siguiente: ⁽²³⁾

Tabla 3. Dimensiones de Hofstede

Dimensión	Detalle
Distancia al poder (Power Distance)	El grado en que hay más desigualdad, en el que hay mayores niveles jerárquicos, es también el grado en que los miembros de una sociedad aceptan que el poder está distribuido de forma desigual.
Individualismo (Individualism)	Las personas tienen cuidado de sí mismos. En culturas individualistas, hay una identificación primero con uno mismo.
Masculinidad (Masculinity)	Este indicador muestra si en una determinada cultura hay muchas diferencias entre la forma en la que se deben comportar unas personas u otras dependiendo de su sexo.
Orientación a largo plazo (Long Term Orientation)	Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas.
Evasión de la incertidumbre (Uncertainty Avoidance)	Esta dimensión marca el grado en que las personas se sienten amenazadas por la incertidumbre y tratan de evitarla.
Indulgencia (Indulgence)	Esta dimensión mide la capacidad de una cultura para satisfacer las necesidades inmediatas y los deseos personales de sus miembros.

Tabla 4. Resultados Análisis en países evaluados.

País	Long term orientation	Indulgence
Chile	31	68
Colombia	13	83
México	24	97
Perú	25	46

2.5 Economía en América Latina.

De acuerdo con Forbes, los países latinoamericanos mencionados, presentan la en la tabla 5 como mejores países para hacer negocios durante el 2015 ⁽²⁴⁾.

Tabla 5. Mejores países para hacer negocios durante el 2015.

País	Crecimiento GDP*	GDP* per capita USD	Población**	Ranking mejores países para hacer negocios
Chile	1,9%	\$23.100	17,5 M	30
México	2,1%	\$18.000	121,7 M	53
Perú	2,4%	\$11.900	30,4 M	55
Colombia	4,6%	\$13.500	46,7 M	65

*GDP: Gross domestic product. Producto interno bruto año 2015

**M: Millones

Pese a que Chile es el país con menor cantidad de habitantes de todos los países evaluados, es el que presenta la mejor calificación para hacer negocios y el mayor producto bruto per cápita, dando muestras de una mayor estabilidad económica y de una población que podría pagar un servicio nutricional.

2.6 Índice de percepción de corrupción (ANEXO C)

Cada año la Organización de Transparencia Internacional publica el Índice de percepción de la corrupción (IPC). ⁽²⁵⁾

Un grupo de expertos puntúa un amplio grupo de países, utilizando una escala del 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción) para obtener la clasificación de los países en función de la percepción de corrupción del sector público. ⁽²⁵⁾

Tabla 6. Índice de percepción de corrupción año 2016 de países evaluados.

País	Índice de percepción de la corrupción	Ranking a nivel global
Chile	66	24
Colombia	37	90
Perú	35	101
México	30	123

Análisis índice de percepción de la corrupción, según data año 2016

Chile: Su puntuación ha descendido desde el informe del 2015, lo que significa que en Chile se percibe un incremento de la corrupción en el sector público del país. La disminución de su puntuación ha provocado que Chile empeore su posición respecto al resto de los países hasta la 24^o posición, luego sus habitantes tienen un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental comparado con el resto de los 176 países de la clasificación.

La percepción de la corrupción en los últimos cinco años en Chile ha empeorado, lo que ha venido acompañado de un descenso de su posición en el ranking internacional de corrupción. ⁽²⁵⁾

Colombia: Colombia ha obtenido 37 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción que publica la Organización para la transparencia Internacional. Su puntuación no ha sufrido ningún cambio respecto a la obtenida en 2015, así, sus ciudadanos mantienen estable su percepción de la corrupción en Colombia. La percepción de la corrupción en los últimos cinco años en Colombia ha mejorado, aunque ha sufrido un descenso de su posición en el ranking internacional de corrupción. ⁽²⁵⁾

Perú: La puntuación de Perú ha descendido en comparación al año 2015, lo que significa que los peruanos perciben un incremento de la corrupción en el sector público del país.

La disminución de su puntuación ha provocado que Perú empeore su posición respecto al resto de los países hasta la posición número 101, de los 176 del ranking de corrupción gubernamental, luego sus habitantes creen que existe mucha corrupción en el sector público.

La evolución de la percepción de la corrupción en los últimos cinco años en Perú ha mejorado, aunque ha sufrido un descenso de su posición en el ranking internacional de corrupción. ⁽²⁵⁾

México: Con 30 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción, su puntuación ha descendido desde el año 2015; lo que implica que en México se siente un incremento de la corrupción en el sector público del país.

La disminución de su puntuación ha provocado que México empeore su posición respecto al resto de los países hasta la posición número 123, de los

176 del ranking de corrupción gubernamental. Sus habitantes creen que existe mucha corrupción en el sector público.

La percepción de la corrupción en los últimos cinco años en México no ha variado. ⁽²⁵⁾

Los índices de percepción de transparencia y corrupción son claves para la realización de negocios en un país, especialmente si se considera la posibilidad de invertir capital extranjero y monitorear funciones y negocio en forma remota. En esta revisión, se considera Chile el país más seguro para establecer operaciones.

2.7 Elección de país para desarrollar plan de mercado

El servicio de Nutrición 3G entrega la probabilidad de desarrollar diversas patologías no transmisibles. En la tabla 1, de factores de riesgo de enfermedad cardiovascular, Chile y México son los que cuentan con los valores de mayor riesgo, con lo cual, se presume una población que, por estar más expuesta al a enfermedades cardiovasculares en el futuro, estará más abierta a este servicio.

Analizando los datos presentados respecto a esperanza de vida, Chile es el que presenta una edad mayor comparado con los otros países evaluados (81,4 años). El servicio de nutrición 3G espera incrementar la calidad de vida en la vejez, por lo cual, se estima que una población con mayor edad estará más dispuesta a adquirir un servicio que mejore la calidad de la misma.

El análisis de Hofstede fue incluido en este análisis ya que, entre otras cosas, nos muestra la orientación a largo plazo de los ciudadanos de los países evaluados; y en el caso del éxito de un régimen nutricional, este factor es clave.

Nuevamente Chile se presenta con el mayor índice de orientación a largo plazo, con lo cual se presume, un régimen nutricional y un servicio asociado a ello, tendrá mayor éxito que en México, Colombia o Perú.

La otra dimensión evaluada fue indulgencia, donde Chile presentó un valor medio comparado con los otros países, siendo el segundo país menos indulgente, después del Perú. Colombia y México presentaron valores mucho mayores.

Con respecto al análisis económico de cada país, Chile es el que presenta mayor estabilidad económica e ingresos per cápita, con lo cual se perfila como el país con una población que podría acceder al servicio de Nutrición 3G. Es importante considerar que este servicio tiene un costo de 174 € en España, con lo cual el costo en Latinoamérica será alrededor de ese valor.

Chile también es el que presenta el mejor ranking en el índice de corrupción, comparado con los otros países evaluados, con lo cual muestra mayor seguridad para la instalación de nuevos negocios.

| Según la data presentada, Chile, se presenta como el país con mayor potencial para el lanzamiento y desarrollo del servicio de nutrición 3G.

3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Nutrición 3G. Herramientas de análisis

El análisis de la internacionalización del servicio de Nutrición 3G en Chile se hará utilizando tres herramientas:

Readiness assesment: Este test determina que tan preparada está la empresa para iniciar una etapa de internacionalización ^(26,27)

Análisis FODA: Evaluación de las características internas y externas de la empresa.

Análisis financiero contable: A fin de obtener información cuantitativa de Nutrición 3G.

3.1 Readiness assessment

Tabla 7. Readiness Assesment

Criterio	Alternativa
Preparación de la compañía	
1.1 La compañía tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado nacional e internacional?	No es muy conocida
1.2 ¿Qué tan extenso es el actual alcance nacional e internacional en la prestación de servicios de la compañía?	Presta servicios a 55 profesionales nutricionistas y 12 centros médicos y farmacias en España.
1.3. ¿Se acostumbra realizar estudios de mercado y planificación de sus operaciones domésticas e internacionales?	Raramente. Enfocado en la captación de clientes nutricionistas.
1.4. ¿Hasta qué punto la publicidad y promoción de sus servicios se efectúa en el mercado interno e internacional?	En España se realiza por medio de su página web.
1.5. ¿Alguno de sus directivos o empleados actuales posee experiencia de comercialización en Latinoamérica, más específicamente en Chile?	Poca experiencia en el mercado chileno, apoyo de farmacéutico en realización de proyecto de grado de magister.
1.6. ¿Cómo manejaría cualquier nuevo negocio de expansión dentro de su organización?	Capacitaría al personal actual. Posible creación de representantes en Chile.
1.7. ¿Podría cubrir rápidamente las nuevas solicitudes de servicios en Chile?	Fácilmente
1.8. ¿Qué nivel de gastos podría invertir en el desarrollo de expansión a países de Latinoamérica? Específicamente Chile	Menos de USD 1.000

1.9. ¿Qué grado de nivel de contactos (colaboradores, clientes, socios, etc.) considera usted que posee en Chile	Baja. Aún no hay clientes en Chile y sólo se está evaluando el mercado.
1.10. ¿Cuánto tiempo la gestión de la compañía está dispuesta a esperar para obtener resultados de expansión aceptables?	Hasta 1 año
Servicios	
2.1. ¿El nivel de prestación de servicios de la compañía ha crecido en los últimos 3 años (promedio por año)?	Medianamente favorable
2.2. ¿Cuál es la cuota actual del mercado interno?	Baja
2.3. ¿Posee los servicios de la compañía un nivel de calidad competitivos en el mercado?	Altamente competitivo
2.4. ¿La prestación de servicios se compara favorablemente con los competidores nacionales en cuanto a calidad y beneficios?	Medianamente favorable
2.5. ¿Estaría usted dispuesto a ampliar sus servicios o bien diversificarlos en el mercado chileno en caso de ser necesario?	Dispuesto
2.6. ¿Sus servicios requieren de algún tipo de apoyo técnico especial o servicio post ejecución?	No se requiere

La empresa ha tenido éxito en su mercado de origen, cerrando acuerdos con 55 profesionales ⁽⁷⁾ y una facturación de 82.636 Euros en el año 2016 ⁽⁹⁾ y es medianamente conocida, considerando que es un servicio innovador.

Hay un enfoque en aumentar el número de clientes, sin embargo, ha sido complicado conseguir acuerdos con organizaciones de nutricionistas, lo cual da mayor exposición y número de usuarios.

De optar por la internacionalización, es necesario establecer un plan operacional claro, solucionar temas logísticos contratación de un representante, formas de envío de dinero, adecuar campañas promocionales y diferenciación de servicio a realidad local.

Si bien el costo de captación de clientes puede ser bajo (solo considerando a un representante) es necesario tener un presupuesto de marketing y operacional claro para poder penetrar en el mercado y destacar sobre competidores.

En términos generales, se concluye que empresa está preparada para iniciar internacionalización, fundamentalmente gracias a la alta flexibilidad del equipo y el bajo costo que implica la internacionalización.

3.2 FODA

Tabla 8. Análisis FODA Nutrición 3G

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">- Servicio innovador en Chile.- Empresa extranjera europea, con trayectoria en su país de origen.- Equipo gestor altamente calificado.- Servicio es ofrecido dependiendo de las necesidades del cliente (kits en consulta o solicitud de kits a casa matriz)- Mismo idioma y similitudes culturales que casa matriz. Empresa orientada a expandirse a países vecinos, posibilidad de crear plataforma latinoamericana.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">- Debido a alza en enfermedades crónicas, mercado con gran potencial de posibles usuarios.- Gran número de potenciales clientes (nutricionistas) egresados cada año.- País con estabilidad económica, con población que puede financiar un servicio de este costo.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none">- No hay posibilidad de reventa del servicio a usuarios finales.- Incremento del costo del servicio debido a gastos de transportes.- Alto costo de los exámenes comparado con los exámenes sanguíneos hecho por medio del sistema público.- Servicio que busca la prevención, no tratamiento de enfermedades, al no satisfacer una necesidad inmediata, usuario final puede no valorar el contratar el servicio en el corto plazo.- Orientado a un profesional médico específico.- Envío de muestras biológicas fuera del país podría presentar complicaciones

Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de competidores que ofrecen un producto similar a menor costo. - Bajo profesionalismo de competidores hacen que el servicio de nutrición 3G sea visto como “más de lo mismo” - Falta de conocimiento del servicio por parte de los potenciales clientes. - Colegio de nutricionistas tiene acuerdo con competidor que ofrece un servicio similar, contactando al competidor con nutricionistas chilenos. - Presencia de competidor con acuerdo con laboratorio de test genéticos. - Baja tasa de adherencia a consultas con nutricionistas por parte de la población chilena.
-----------------	---

Conclusiones análisis FODA

Empresa pequeña que ha ganado prestigio y mercado en su país se origin creando una relación cercana con sus clientes (nutricionistas) No ha podido concretar un acuerdo con una asociación profesional que facilite la captación de nuevos usuarios.

Hasta el momento, la empresa ha dependido de la captación de nuevos nutricionistas en España y ha cerrado acuerdos en Argentina. Chile se presenta como un mercado con potencial, sin embargo, la gran cantidad de competidores, algunos de ellos con acuerdos con el colegio de nutricionistas, puede hacer difícil su entrada al país.

Para una entrada exitosa de Nutrición 3G en Chile, sería favorable el establecer vínculos con asociaciones de nutricionistas o clínicas que puedan ofrecer el servicio, diferenciándolo de los competidores con la evidencia científica que éste posee.

3.3 Análisis financiero contable

Información Financiera

A continuación, se mostrará el análisis financiero de Nutrición 3G, para complementar la posición de la empresa para su expansión internacional. Basados en los listados de cuentas anual del año 2016:

Tabla 9. Resumen información financiera de la empresa Nutrición 3G

Activos		Pasivos	
Activo no corriente	39.047,93	Patrimonio	43.420,56
		Pasivo no corriente	34.450
Activo corriente	53.750,73	Pasivo corriente	14.928,1
Total Activos	92.798,66	Total pasivos y patrimonio	92.798,66

Información extraída de Anexo E. Cálculos hechos en Euros.

Basados en la tabla 9

- Activos corrientes mayores a los no corrientes, por lo tanto, hay mayor recurso que se puede convertir en dinero en un plazo menor a un año.
- Cuentas por cobrar corresponden a 20.929,06 Euros; 38,9% del activo corriente.
- El pasivo corriente es menor al activo corriente, por lo tanto, la empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- Los fondos propios corresponden a 43.420,56 Euros

Tabla 10. Indicadores del entorno financiero de la empresa

Ratio	Definición	Valor
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente	3,60
Razón de endeudamiento	Total pasivos/Total activos	0,53
Endeudamiento de corto plazo	Pasivo corto plazo/Patrimonio	0,34
Endeudamiento de largo plazo	Pasivo de largo plazo/Patrimonio	0,79
Solvencia	Activo total/Total pasivo	1,88
Rentabilidad Económica	BAII/Activos Totales	-0,63
Apalancamiento	(activos/fondos propios)*BAT/BAII	2,18

En estos momentos, la empresa está con un balance negativo, debido a que se encuentra iniciando actividades y en proceso de crecimiento.

- Liquidez: tiene un valor mayor a 3, con lo cual puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo, como el valor es muy mayor a 2, puede indicar que hay recursos ociosos y se pierde rentabilidad ⁽²⁸⁾
- La empresa tiene una razón de endeudamiento sana, con un valor menor a 0,6.
- Los ratios de endeudamiento nos muestran que la gran mayoría es a largo plazo (0,34 a corto plazo versus 0,79 a largo plazo), lo cual también indica una buena calidad de deuda.

- La solvencia económica también nos muestra valores mayores a 1, con lo cual, como también fue mostrado en los indicadores anteriores, la empresa puede responder a sus obligaciones.
- Sin embargo, es preocupante ver el valor de rentabilidad económica, con lo cual los inversionistas están perdiendo dinero con cada inversión, lo cual se podría explicar por el momento que está viviendo la empresa (proceso de inversión, crecimiento y expansión)
- Vemos que el apalancamiento financiero es mayor a 1, por lo tanto, a mayor deuda aumenta la rentabilidad y, por lo tanto, es recomendable. ⁽²⁹⁾

En base al análisis económico se puede concluir que la empresa está en buenas condiciones de empezar su internacionalización y captación de mayores clientes que ayuden a mejorar su rentabilidad.

4. ANALISIS DE MERCADO

4.1 Análisis de la Industria de regímenes para adelgazar. Análisis de Porter.

Es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en un momento determinado, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese instante. ⁽³⁰⁾

El objetivo de este análisis es calcular la rentabilidad de una empresa con el fin de ver el valor actual de la empresa y la proyección a futuro. ⁽³⁰⁾

4.1.1 Amenaza de nuevos competidores

Cada día surgen nuevos competidores y servicios que prometen una baja de peso y/o mejora en la calidad de vida en forma innovadora y sin esfuerzo y estos nuevos competidores pueden no solamente ser test genéticos.

Entre los servicios ofrecidos, destaca el de Nutrigenomixs; En el campo de la nutrición, hay diversas dietas y servicios que ofrecen la entrega de una mejor calidad de vida en el corto y en el largo plazo, pero debido a Nutrigenomixs trabaja directamente con el colegio de nutricionistas de Chile. Los nutricionistas que quieran prestar servicios de análisis nutricionales se pueden contactar con el colegio de nutricionistas, los cuales certifican que estén colegiados y los ponen en contacto con Nutrigenomixs. Esta empresa fue auspiciadora en el XII Congreso de nutricionistas de Chile. ⁽³¹⁾

Según la página web, Nutrigenomixs permite a los nutricionistas que aconsejen a sus clientes en función de su perfil genético único. El servicio incluye kits de pruebas genéticas, ⁽³¹⁾ sin embargo, se promociona como una alternativa que muestra que alimentos provocan problemas de salud y malestares. No como una herramienta de mejora de salud integral basada en la genética del individuo.

El servicio no es tan detallado como Nutrición 3G, pero está fuertemente vinculado al colegio de nutricionistas.

Como fue mencionado anteriormente, en el campo de las dietas, debido a la gran cantidad de servicios ofrecidos y a lo específico del servicio de Nutrición 3G, además de lo costoso del servicio, hace que la amenaza de nuevos competidores sea alta.

Amenaza de nuevos competidores: Alta

4.1.2 Poder de negociación de proveedores

El servicio de Nutrición 3G es realizado por la misma empresa (posee su propio laboratorio en España) A nivel de proveedores se podría considerar al servicio

de envíos de muestras desde Chile a España. Chile cuenta con servicios de Correos de Chile, Chilexpress, Fedex, DHL, TNT, Bluex y UPS entre otros. Es posible realizar negociaciones con distintos proveedores.

En caso de contar con un laboratorio externo que realice los análisis ya sea en Chile o en otro país latinoamericano como plataforma, se puede evaluar esa opción, sin embargo, no es una realidad en estos momentos, por lo cual sólo se evalúa el servicio de transportes.

Amenaza de poder de negociación de proveedores: Baja

4.1.3 Poder de negociación de clientes

Se considera clientes del servicio a los profesionales nutricionistas, ya que ellos estarán en contacto con Nutrición 3G y ofrecerán el servicio a sus pacientes. Se espera con la implementación de este servicio, aumente en la tasa de retención de pacientes. Sin embargo, el alto costo del servicio puede incrementar el costo por consulta y hacer aún más complicado el retener pacientes en la consulta nutricional.

El colegio de nutricionistas ya trabaja con una empresa de servicios nutricionales extranjera, que ofrece un servicio similar, por lo tanto, quienes quieran trabajar con Nutrición 3G deberán hacerlo probablemente en forma independiente, sin tener el puente del colegio de nutricionistas. Esto, desde el punto de vista de ventana a profesionales presenta una limitación, pero a su vez, Nutrición 3G puede negociar en forma independiente con cada cliente, aumentando su poder de negociación.

Amenaza de poder de negociación de clientes: Media-Alta

4.1.4 Amenaza de productos sustitutos

a. Productos Herbalife: Empresa muy conocida en Chile, y presente en 36 países, ⁽³²⁾ son suplementos alimenticios vendidos directamente al usuario final por personas que han usado este servicio. Para optar al servicio Herbalife solo es necesaria una evaluación de peso y talla. Se presentan como un servicio de salud integral cuya visión es cambiar la vida de las personas ⁽³³⁾ y su misión es “Cambiar la vida de las personas ofreciendo los mejores productos del mundo para una buena nutrición y bienestar, así como la mejor oportunidad de negocio en venta directa” ⁽³³⁾ Gracias a este modelo de negocio, cuentan con un alto número de representantes, los cuales no necesariamente son profesionales de la salud. Se debe destacar que en Chile solo médicos y nutricionistas son los profesionales autorizados para desarrollar dietas con fines terapéuticos.

b. Dietas Genotípicas: al hablar de dietas genotípicas en el mercado chileno, surgen las llamadas dietas del genotipo. ⁽³⁴⁾ Estas surgieron basadas en un libro del mismo nombre, que clasifica a los usuarios según su grupo de sangre

y su estado secretor como Cazador (Solo Tipo de Sangre O), Recolector (Tipo de sangre O o B), Explorador (Tipo de sangre O, A, B y AB), Profesor (Tipo de sangre A y AB) o Maestro, Guerrero (Tipo de sangre A y AB) y Nómada (Tipo de sangre B). Referente a estado secretor no secretor, indica si el paciente baja de peso con facilidad o no. Además, se hace un examen de alergias alimentarias ⁽³⁴⁾ Estas dietas son promocionadas en páginas web de descuento y en conjunto con otros servicios (masajes, auriculoterapia, gimnasio, etc) y por costos desde 6.990 CLP de evaluación, en los cuales se debe llevar especificado el grupo sanguíneo.

El bajo precio y gran accesibilidad del producto, hace que haya una gran penetración y conocimiento del servicio en el país. En la consulta que realizan, se presentan como un servicio profesional y ofrecen paquetes de consultas nutricionales de seguimiento al tratamiento, por valores de 35.900 por tres consultas, aproximadamente. (ANEXO D)

Sin embargo, en entrevistas con profesionales nutricionistas, varios han descartado trabajar con el servicio por el bajo sustento científico que ostenta.

Amenaza de productos sustitutos: Alta

4.1.5 Rivalidad entre los competidores

FerrerinCode es una empresa española que ofrece un servicio similar a Nutrición 3G ⁽³⁵⁾ entrega pautas nutricionales basadas en estudios genéticos de sus pacientes, su objetivo es facilitar la toma de decisiones en la prevención, diagnóstico o pronóstico de enfermedades de base genética. Todo ello enfocado a que el paciente reciba un tratamiento óptimo, preciso y personalizado. ⁽³⁵⁾

FerrerinCode es una transnacional, y en sus inicios, Nutrición 3G les presentó una propuesta de venta, sin llegar a acuerdos.

De las empresas evaluadas, es la única que presenta el mismo servicio que Nutrición 3G y se encuentra en el país, por medio del laboratorio SurGenetics Chile. Este laboratorio entrega una variedad de análisis genéticos y presenta los servicios de FerrerinCode dentro de su sombrilla.

FerrerinCode además de entregar la predisposición genética al desarrollo de diversas condiciones; obesidad general, obesidad abdominal, diabetes, síndrome metabólico, hipertensión, osteoporosis, niveles bajos de HDL, niveles altos de LDL, niveles altos de triglicéridos, regulación del apetito, gasto calórico, respuesta a dieta hipocalórica, respuesta a ejercicio físico. Entregan más información que nutrición 3G sobre predisposición de éxito en un régimen nutricional.

Para acceder a los servicios de FerrerinCode (Nutriincode) no es necesario contactar a un nutricionista o médico; el paciente puede contactar directamente

al laboratorio y solicitar el test. El servicio consta de una enfermera que va directamente a la casa del paciente (día y horario bajo mutuo acuerdo) toma la muestra de saliva y envía el test a Barcelona, donde tienen los laboratorios. Después de 5 semanas, el cliente recibe el informe con los resultados. El valor del servicio es más elevado que el presupuestado por Nutrición 3G, alcanzando los 417.000 CLP, sin incluir consulta nutricional. Este servicio puede ser cancelado con facilidades.

FerreriCode no recomienda nutricionistas o médicos a los pacientes para poder hacer el tratamiento.

Amenaza entre los competidores: Alta

En resumen, en análisis de Porter queda como:

Amenaza	Evaluación
Amenaza de poder de nuevos competidores	Alta
Amenaza de poder de negociación de proveedores	Baja
Amenaza de poder de negociación de clientes	Alta
Amenaza poder de productos sustitutos	Alta
Amenaza poder entre los competidores	Alta

Potencial de rentabilidad: Baja

Se considera que la entrada al mercado chileno debe estar marcada por una diferenciación centrada en el profesionalismo, seriedad y valor agregado del servicio para los nutricionistas que quieran participar del proyecto. Es fundamental trabajar en un discurso claro y marcado en la evidencia científica.

También sería importante considerar la entrada al país por medio de un laboratorio externo, pero esto inicialmente fue desechado debido a que se trabaja con un laboratorio tercerizado. El alto costo de la tecnología utilizada para poder montar un laboratorio de estas características también dificulta el crear un laboratorio para satisfacer las necesidades de Latinoamérica.

4.2 Tamaño del mercado en Chile

El servicio de Nutrición 3G entrega al paciente las probabilidades de desarrollo de diversas condiciones de salud en el futuro y es un nutricionista o nutriólogo quien entrega las pautas nutricionales para evitar el desarrollo de las mismas. Es un servicio agregado a la consulta nutricional, por eso se considera a los nutricionistas como el principal cliente y el tamaño de mercado será evaluado en función a la cantidad de nutricionistas en Chile que podrían trabajar con este servicio.

4.2.1 Cuantificar nutricionistas y servicios asociados

Nutricionistas en Chile

De acuerdo con la revista del colegio de nutricionistas, que realiza este estudio cada 10 años, para el año 2012, la Superintendencia de Salud del Ministerio de Salud registraba 5.000 Nutricionistas titulados, de los cuales según estudios del Colegio de Nutricionistas Universitarios de Chile A.G encuentran ejerciendo la profesión alrededor de 4.500 Nutricionistas, de los cuales un 5,4% trabaja en consulta nutricional ⁽³⁶⁾ dando 243 profesionales con los que podríamos trabajar. Si bien este número puede ser considerado bajo, la cantidad de titulados de nutrición y dietética va en aumento.

Es importante destacar que no se ha detectado impedimento en que los nutricionistas soliciten exámenes a laboratorios externos o que no realice la misma clínica donde tengan su consulta.

En Chile, existen 33 universidades dictando la carrera de nutrición, con 58 escuelas en total. De estas 28 universidades, 17 están acreditadas ⁽³⁶⁾

Cada año se titulan 900 nutricionistas en el país, además de cuatro institutos profesionales que dictan la carrera técnico en nutrición y dietética, si bien en Chile solamente los nutricionistas y nutriólogos son los únicos que legalmente pueden prescribir regímenes alimenticios con fines terapéuticos, esta carrera forma técnicos que apoyan en la labor de los nutricionistas. Todo este aumento de profesionales puede llevar a los nutricionistas a querer aumentar los servicios que ofrecen a sus pacientes.

En el análisis de tamaño de mercado, se considerarán los nutricionistas que trabajan en consulta privada, ya que se infiere trabajan con pacientes que por costo, pueden acceder al servicio de Nutrición 3G.

Se analizará en función al número de consultas privadas realizadas, en las que se atiende a un solo paciente, los cuales podrían acceder a la compra de un kit nutricional.

4.2.2 Análisis tamaño de mercado

Mercado potencial

Tabla 11. Análisis de mercado potencial para Nutrición 3G

Cantidad de consultas diarias por nutricionista (15 minutos cada una, 8 horas de trabajo diario por nutricionista)	32 pacientes
Consultas mensuales por nutricionista (días laborales mensuales x pacientes diarios)	640 pacientes
Cantidad de nutricionistas en consulta privada (El foco del servicio es pacientes de consulta privada debido al costo del servicio)	243 nutricionistas
Cantidad de pacientes anuales por nutricionistas (Fidelización de pacientes por cuatro meses, con una visita mensual, considerando que el promedio de permanencia en el tratamiento con nutricionista es de cuatro meses. Se multiplica por 3 para obtener la tasa anual de pacientes potenciales)	640 pacientes x 3 = 1.920 pacientes
Número de potenciales clientes mensuales (pacientes mensuales x total nutricionistas)	640 pacientes x 243 nutricionistas = 155.520 pacientes
Número de potenciales clientes anuales total de nutricionistas (Fidelización de pacientes por cuatro meses) Se tomó la totalidad de pacientes mensuales que tendrían una visita al nutricionista de consulta privada. Se consideró que seguirían un tratamiento por 4 meses, a fin de estimar el número total anual de pacientes nuevos	155.520 x 3 466.560 pacientes
Costo servicio Nutrición 3G	179 €*
Mercado potencial (Pacientes anuales x precio servicio)	83.514.240 € 88.525.094 USD

*Precio del servicio en Argentina, se considerará este precio en Chile.

** 1 Euro (€) = 1,06 USD

En España también se está trabajando con farmacias, sin embargo, debido a que el mercado farmacéutico chileno está dominado en un 90% por tres cadenas de farmacias (Ahumada, Salcobrand y Cruz Verde) donde el químico farmacéutico, además de cumplir con las labores de dirección técnica debe realizar labores de administración de local; no se considerarán las farmacias como clientes potenciales.

4.3 Estimación mercado objetivo

Estimando el primer año trabajar con el 1% de nutricionistas en consulta privada (2 nutricionistas).

Que estos nutricionistas ofrezcan y vendan el servicio de Nutrición 3G al 1% de sus pacientes anuales (19 pacientes por cada uno, 38 pacientes)

Lo cual significa un valor de mercado de **6.802 Euros; o 7.210 USD** en el primer año.

Tabla 12. Estimación crecimiento de mercado

Año	2018*	2019	2020	2021	2022
Crecimiento respecto al año anterior	4%	4%	4%	4%	4%
Valor mercado 179€ x Número pacientes	7.074 € 7.498 USD	7.357 € 7.798 USD	7.651 € 8.110 USD	7.957 € 8.434 USD	8.275 € 8.772 USD

*La curva de crecimiento se da por el crecimiento en la venta de productos para el control de peso en Chile, que fueron de un 4% el año 2015. ⁽³⁷⁾

5. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE ENTRADA A CHILE

5.1 Modelo Canvas

Socios Claves

- Clínicas nutricionales, que ayuden con el contacto entre Nutrición 3G y nutricionistas que puedan ofrecer el servicio a sus pacientes.
- Evaluar posibilidad de trabajar con centros que hagan test genéticos en el país y lo quieran ofrecer como parte del servicio a los pacientes finales.
- Centros de estética y spas, para obtener acercamiento con nutricionistas que tengan pacientes interesados en una dieta saludable de acuerdo a sus necesidades.
- Empresa de Courier para traslado de muestras entre Chile y centro de análisis, a fin de disminuir costos y aumentar la rapidez en el servicio. Esto es clave, ya que el servicio se basa en el análisis de las muestras en España.

Actividades Claves

- Reclutamiento de nutricionistas interesados en ofrecer el servicio, lo cual se puede hacer por medio de universidades, para contactar a alumnos de último año para que conozcan nutrición 3G al momento de graduarse.
- Contacto con colegio de nutricionistas. Basándose en el profesionalismo y calidad del servicio de Nutrición 3G, se puede marcar la diferencia con otros servicios y trabajar con una mayor red de profesionales.
- Contacto con laboratorios que realicen test genéticos en Chile, a fin que sean ellos los que ofrezcan el servicio de Nutrición 3G a un público final interesado en mejorar su calidad de vida por medio de la alimentación.

Recursos Claves

- Centro de servicios genéticos que pueden ofrecer el servicio de Nutrición 3G.
- Capital humano presente en cada lugar, en el caso de Chile, la presencia de un representante que sea el contacto entre la casa matriz y los clientes en Chile; en España, el personal encargado de realizar el análisis de muestras.

Propuesta de valor

- Herramienta de apoyo al nutricionista, para entregar información con sólido argumento científico a sus pacientes, que ayuden a la fidelización y éxito en el tratamiento nutricional, por medio de un servicio altamente profesional, con el trabajo de un equipo calificado.

Relaciones con clientes

- Nutricionistas que ofrece un servicio de alta calidad a sus pacientes, para mejorar su calidad de vida. El paciente, al obtener mejoría, valora y sigue tratándose con el profesional nutricionista.
- Debido a lejanía con casa matriz, contacto por medio de página web con información de la empresa y casos de éxito en Europa.
- Se evalúa presencia de un representante en el país, que de mayor cercanía al servicio y pueda garantizar la correcta ejecución del servicio.
- Envío de muestras a España, para poder hacer el análisis que otorga el servicio.

Canales

- Comunicación remota por medio de página web entre clientes, clientes derivados, equipo en España y distribuidores en el país.
- Por medio de representante en el país, que será vínculo entre clientes y casa matriz en España.
- Envío de información y muestras para análisis por medio de correo certificado.

Segmentos de cliente

- Profesionales nutricionistas con consulta particular propia o dependientes de clínicas privadas, para poder llegar a un cliente derivado que cuente con los recursos para comprar el servicio.

Fuentes de ingresos

- Venta de kits a nutricionistas, quienes se los ofrecerán a sus pacientes.
- Posibles postulaciones a capitales para emprendimiento.

Fuentes de costos

- Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para mejorar y/o expandir el servicio. El desarrollo de servicios genéticos está en

constante innovación, por lo que es necesario invertir para no ofrecer un servicio obsoleto.

- Envío de las muestras desde Chile a España.
- Envío de kits para toma de muestras de Nutrición 3G desde España a Chile.
- Comisión de distribuidor en Chile.
- Inversión en publicidad del servicio de Nutrición 3G a profesionales nutricionistas y a clientes derivados, que pueden solicitar el servicio a un profesional de la salud.

Nutrición 3G se diferencia de otros servicios nutricionales en la calidad y rigurosidad científica que entregan sus resultados. Del mismo modo, su mayor desventaja es la lejanía de Chile con la casa matriz, lo cual hace que aumente el costo del servicio y dificulte el monitoreo del negocio.

Como Nutrición 3G está en etapa de crecimiento y no cuenta con mayor presupuesto para establecer oficinas en el extranjero o viajes constantes del equipo gestor, se sugiere la presencia de un distribuidor en el país, idealmente un representante, que dirija el negocio.

5.2 Análisis de estrategias de internacionalización

5.2.1 Venta directa al público final por medio de casa matriz en España

En España, la empresa ha logrado hacerse de una imagen y captación de clientes con actividades de promoción en congresos médicos y actividades, captando nutricionistas, quienes se inscriben en la página web de Nutrición 3G, compran kits para mantener refrigerados en su consulta, en caso de que un paciente quiera hacer la toma de muestra inmediatamente.

También se tiene la opción de solicitar los kits a casa matriz por cada nueva solicitud, lo cual enlentece el proceso y en caso de realizarse el proceso de esta manera con Chile, demoraría la entrega del servicio aún más.

Con este sistema se pierde el control de lo que ocurre en el mercado, pueden surgir precios diferenciados que afecten la imagen que se tiene del servicio.

5.2.2 Laboratorio tercerizado

A fin de disminuir costos y disminución de tiempos de entrega de servicio, se propone solicitar a un laboratorio externo que realice los análisis, haciendo pago por cada uno de los análisis, idealmente creando una plataforma en Latinoamérica.

Esta es una tecnología innovadora y al solicitar el análisis a un laboratorio externo, se corre el riesgo de perder la confidencialidad del proceso y surgimiento del laboratorio contratado como competidor.

Es importante considerar, que, por lo avanzado de la tecnología, es probable no encontrar laboratorios que cuenten con la infraestructura adecuada.

5.2.3 Laboratorio que venda servicio de Nutrición 3G

Al igual que FerrerínCode, se propone contactar a un laboratorio de análisis genéticos y que, dentro de su sombrilla, ofrezca el servicio de Nutrición 3G a nutricionistas, nutriólogos y pacientes, sin embargo, se recomienda un análisis de mercado mayor respecto a laboratorios que estén iniciando actividades en el país, ya que se evaluaron 3 laboratorios, de los cuales, los 3 ofrecen exámenes de predisposición a enfermedades (Genytec; Biogenetics; Bioingentech)

El análisis se seguiría haciendo en España, a fin de mantener confidencialidad en la tecnología y asegurar que el servicio sea de la más alta calidad.

Al ser un laboratorio genético el representante de Nutrición 3G en Chile, se pierde el contacto directo con los pacientes y potenciales usuarios. Al tener el laboratorio numerosos tipos de análisis que puede realizar y que está probado que otorgan dividendos, no habrá un incentivo en promover el test de Nutrición 3G, que es un servicio innovador y tampoco habrá plataforma de captación de pacientes.

Con este sistema, la marca “Nutrición 3G” pierde fuerza, ya que se potenciará el nombre del laboratorio representante.

Al utilizar un laboratorio representante, con la consecuente utilización de nombre, marca, plataforma de clientes propia y mano de obra externa, se encarece el costo del servicio, perdiendo una ventaja de precio frente al competidor más similar

5.2.4 Presencia de un representante en Chile

El nutricionista obtendría ganancias por cada uno de los kits vendidos a sus pacientes, de aproximadamente 32 Euros (descontando costo de envío de muestras) además del pago de la consulta por parte de su paciente y mayor adherencia al tratamiento de éste.

En el caso de la captación de otros nutricionistas a la plataforma Nutrición 3G, el representante obtendría un porcentaje por cada nuevo ingreso al sistema, obteniendo comunicación directa con la casa matriz en España.

Tabla 13. Costo de servicio Nutrición 3G

Item	Chile	España (referencia)
Precio al Paciente	179€ / 190 USD	179€
Precio al Nutricionista*	135€ / 143 USD	125€
Ganancia Nutricionista	32€ / 34 USD	54€
Ganancia Representante	32€ / 34 USD	NA
Ganancia Nutrición 3G	21,6€ / 23 USD	21,6€
Costo análisis	49,4€/ 54,4 USD	49,4€

Se rechaza la entrega de un porcentaje de ganancia en caso de que un nuevo ingreso desee captar a otros nutricionistas para ingresar a la plataforma de Nutrición 3G, desechando el modelo de negocios piramidal.

El representante recibe una cantidad de kits (se sugieren tres en sus inicios) de nutrición 3G a concesión, los cuales deben mantener refrigerados y hace la venta del servicio a sus pacientes o a otros nutricionistas. Cada nutricionista hace impresión de los kits de bienvenida y folletos informativos a sus pacientes y paga el envío de muestras a España. El contar con una impresora a color o acceso a ella es clave para poder trabajar con el servicio de Nutrición 3G. Al hacer envíos de una mayor cantidad de muestras el costo disminuye, lo cual también es beneficioso e incentiva una mayor captación de usuarios.

El pago al representante desde nutrición 3G de la comisión que obtiene y el pago desde el cliente nutricionista a España serán por medio de tarjeta de crédito y *Paypal*, para obtener el menor costo por transacción. Solo una vez que Nutrición 3G tenga el pago por parte desde el cliente nutricionista, hará llegar los kits solicitados.

Al cabo de cinco semanas, Nutrición 3G envía los resultados del análisis en forma online al nutricionista.

Se le solicita al nutricionista el mantener el precio de venta final al público inalterable, a fin de no empezar con una guerra de precios entre usuarios del servicio y rivalidades entre clientes; lo cual mermaría la imagen de la empresa y su seriedad.

Esta alternativa permite tener un control del servicio en el país, además de una motivación en la captación de nuevos clientes. Al ser un profesional nutricionista quien lleve la representación, no existe la presión que, si no se vende, no se tienen ingresos. Los nutricionistas ya cuentan con la cartera de usuarios finales y tienen contactos que pueden ayudar a expandir el mercado.

Este sistema permite mantener la confidencialidad de los procesos de análisis y disminuir costos de montaje de laboratorios, además de otorgar flexibilidad en el crecimiento de la empresa.

Basado en lo anterior, se propone contar con la presencia de un representante en Chile

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan de marketing

Al ser un emprendimiento con recursos de tiempo y financieros limitados, se espera con este plan de mercadeo el poder optimizar los recursos y definir alineamientos claros para todos los participantes del proyecto

6.1.1 Definición del proyecto

- a. Nombre: Plan de internacionalización de Nutrición 3G en Chile.
- b. Mercado objetivo: nutricionistas de consulta privada, con pacientes de alto poder adquisitivo.
- c. Ubicación: Todo Chile, con foco en Santiago de Chile, sector oriente.
- d. Descripción general del servicio: Análisis de predisposición genética a diversas patologías.

6.1.2 Misión

“Nuestra misión es ayudar a que la población aumente su calidad de vida actual y futura por medio de su alimentación, entregando un servicio innovador y con solidez científica”

6.1.3 Objetivo

Entregar soluciones nutricionales a sus clientes basándose en la nutrigenómica y a través de profesionales altamente capacitados.

6.1.4 Marketing Mix

Producto/Servicio: Kit de toma de muestra y resultados de predisposición genética a enfermedades.

Promoción: A continuación, se presentan los canales a utilizar en una primera etapa (acercamiento a los nutricionistas)

- Relaciones públicas: Charlas en actividades de nutricionistas, conferencias en congresos, patrocinio a actividades del colegio de nutricionista y/o congresos de estudiantes de nutrición y gente ligada al deporte.
- Marketing directo: Por medio de visitas a profesionales nutricionistas en sus consultas (tal como se realiza la visita

médica de los laboratorios farmacéuticos) Entrega de material promocional.

- Publicidad: Exclusivamente en revistas científicas y en revistas de colegios de profesionales, a fin de mantener la marca como un servicio científico.
- Marketing digital: Exclusivamente por medio de la página web de Nutrición 3G

Distribución/Venta: Venta directa por medio del representante y solicitud directa a España por medio de la página web de Nutrición 3G.

Precio: Notablemente más barato que el de su más cercano competidor, FerrerínCode, alrededor de 127.000 CLP (187 USD) por kit de venta al público final versus 417.000 CLP (613 USD) (valor de 1 euro equivalente a 710 pesos chilenos).

Este precio permite que el nutricionista pueda agregar los costos de consulta nutricional a sus pacientes, estableciendo un pack de acuerdo con sus necesidades y costo de consulta.

Se solicita a todos los nutricionistas clientes del servicio de Nutrición 3G, mantener inalterable el precio de venta al público final.

El precio está basado en los precios lanzados en Argentina.

6.1.5 Presupuesto de marketing. Costo anual y costo a 5 años

Tabla 14. Estimación de presupuesto de marketing Chile

Actividad	Cantidad	Costo total anual
Relaciones públicas		
Auspicio congreso de nutricionistas	1	800 Euros 848 USD
Marketing directo		
Folletería	1000 impresiones	150 Euros 159 USD
Marketing digital		
Página web Nutrición 3G	Banner promocional	Sin costo extra para oficina en Chile
Total		950 USD/896 Euros

Tabla 15. Estimación de presupuesto de marketing Chile a 3 años

Actividad	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Auspicio congreso de nutricionistas	800 Euros	0* Euros	0 Euros	0 Euros	0 Euros
Folletería	150 Euros	150 Euros	150 Euros	150 Euros	150 Euros
Total Euros	950 Euros	150 Euros	150 Euros	150 Euros	150 Euros
Total USD	1007 USD	159 USD	159 USD	159 USD	159 USD

*Auspicio congreso de nutricionistas se realizará solo para lanzamiento del servicio, debido al alto costo del auspicio

**Inflación no fue considerada

6.2 Plan de implementación pre entrada al mercado chileno

Inversiones: La empresa MG Nutrición 3G se constituyó el 1 de octubre de 2015 como sociedad limitada. La empresa está participada en un 9% por la Sociedad de Desarrollo de Navarra (SODENA) y en un 91% por los promotores de la idea, Javier Campión (30,33%), Adriana Molerés (30,33%) y Cecilia Galbete (30,33%). ⁽⁹⁾ Los ingresos de Nutrición 3G vienen derivados de la venta del servicio a los dietistas-nutricionistas para que estos a su vez comercialicen el servicio entre sus clientes. ⁽⁹⁾

Proveedores: Se trabajará directamente con un representante en Chile, quien identificará las clínicas y spas potenciales donde contactar a nutricionistas que ofrezcan los productos de nutrición 3G a sus pacientes.

Se les mostrará el modelo de trabajo detallado en el punto 5.2.4.

Con respecto a una negociación con la empresa de Courier, debido a que el volumen de envíos no será alto en comparación a los envíos que puedan realizar otras empresas, no se considerará negociación individual.

Términos de contrato con proveedores

Representante Nutrición 3G en Chile: Se sugiere contrato inicial con representante en Chile de duración fijo un año, para poder evaluar el impacto de Nutrición 3G en el mercado.

Medidas de control de calidad: Para asegurar la calidad y uniformidad del servicio, se recomienda entrenamiento inicial del representante en Chile con casa matriz en España, a fin de obtener un conocimiento acabado de la empresa y de la estructura de trabajo.

6.3 Plan de operación de entrada al mercado chileno

General: Con el trabajo de un representante en Chile part time, que gana por medio de comisiones y número de clientes contactados (el perfil profesional está incluido en el apartado 6.4.1. Recursos humanos). Con horarios de trabajo después del horario laboral regular en Chile (18:00 horas) y según las necesidades de la empresa. Este horario es el propuesto ya que se proyecta que el representante realizará esta actividad como un ingreso adicional; además, es común horarios de atención de consulta nutricional privada con atención post 18:00 horas.

Se estima un negocio estacional, con aumento de clientes en las fechas de septiembre – octubre debido a ser los meses previos a la temporada de verano.

Ubicación geográfica: Casa matriz en España, con representante en Santiago de Chile, donde se concentrarán las visitas a los clientes; con posibilidades de realizar visitas en otras ciudades de Chile, una vez que el negocio en Santiago cuente con clientes suficientes de acuerdo con las proyecciones presentadas en la tabla 12.

La empresa nutrición 3G ya cuenta con página web para su negocio en Europa, con hosting en España; se recomienda contar con un apartado dentro del mismo sitio que canalice la información de Chile. Este apartado no debería significar un costo adicional

Costos: En España, a cada nutricionista, junto con el kit, se les cobra una cajita de bienvenida para el paciente, que cuenta con información para los pacientes y el sobre pre franquizado para envío de la muestra.

En el caso de Chile, esta caja no estaría incluida (disminuyendo el costo en 20 euros) siendo el profesional de la salud quien hace la impresión de documentos y paga el envío de muestras. Esto a su vez estimula la mayor captación de pacientes. (ANEXO E)

Estos costos no consideran el pago al servicio del nutricionista para el paciente, pero se deja a discreción del nutricionista cualquier oferta o estrategia comercial que considere necesaria en su consulta.

Es necesario recordar que no hay impedimentos en la salida de muestras de Chile a España. ⁽³⁸⁾

Equipo, materiales y costos: Los equipos de análisis de muestras se encuentran en España (especificado en activos, apartado siguiente) En la tabla siguiente se considera el equipo necesario para el trabajo del representante en Chile.

Tabla 16. Costos de equipos y materiales de puesta en marcha en Chile

Equipo/material	Costo mantención mensual (Euros)	Costo mantención mensual (USD)
Smartphone (activo) ⁽³⁹⁾	140 (pago una vez)	148
Impresora (Activo) ⁽⁴⁰⁾	62 (pago una vez)	66
Línea de celular ⁽³⁹⁾	31	33
Tinta ⁽⁴⁰⁾	32 (cartuchos tinta y color, carga completa cada dos meses)	34

Como los costos de mantención (tinta) correrán por cuenta del representante, no se considerarán dentro del plan a 5 años de la empresa.

Requisitos especiales: Los pagos de los clientes a Nutrición 3G se harán por medio de *paypal*, los cuales tienen un costo de 1,9%, pagados por nutrición 3G y en los análisis será un costo considerado como despreciable. ⁽⁴¹⁾ La compra de impresora y celular será bajo rendición de cuentas por el representante y se considerarán activos de la empresa.

El pago de cuentas de celular, tintas y hojas para impresión para material promocional del servicio Nutrición 3G hacia los nutricionistas, correrá por pago del representante, se consideran claves en su trabajo y forman parte de la administración de recursos que debe realizar y son de bajo costo.

6.4 Plan de Recursos Humanos

6.4.1 Etapa Inicial

El representante debe ser inicialmente un profesional nutricionista, que busque diferenciarse de los otros profesionales y presentar un servicio innovador a sus pacientes, presentando un bienestar integral.

La empresa, quiere posicionarse como muy profesional y de alta calidad del servicio, con alta solidez científica, por eso se sugiere que el representante esté ligado a la nutrición.

Al ser este un emprendimiento la cantidad de nuevos clientes es crucial, por lo tanto, es necesario motivar al representante de ventas a que se venda la mayor cantidad de kits, que conozca el mercado, posea contactos y se vea beneficiado con cada una de las ventas.

El representante debe ser un profesional de la salud, con perfil comercial, con contacto directo con pacientes que busquen bajar de peso y/o mejorar su calidad de vida, con sólidos conocimientos del servicio de nutrición 3G, competidores, nutrición y nociones de las tecnologías de análisis.

El representante debe estar en contacto continuo con la casa matriz.

6.4.2 Presupuesto de Recursos humanos. Costo Inicial

Para poder iniciar actividades en Chile, es necesaria la búsqueda y reclutamiento de un representante en el país. Para esto se sugiere la postulación de la vacante por medio de plataformas online de costo cero, que tienen llegada a un público local masivo (tales como laborum; trabajando; linkedin) el cual se puede monitorear desde casa matriz, con realización de entrevistas vía online (las cuales también tienen costo cero).

Organigrama 1. Representación en Chile

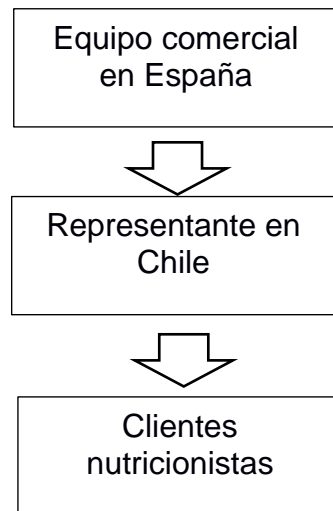


Tabla 17. Estimación de presupuesto de recursos humanos Chile

Ítem	Costo (Euros)	Costo (USD)
Anuncio de trabajo plataforma laboral	0	0
Materiales de trabajo	202	214
Gastos operacionales firma de contrato del representante en Chile con Nutrición 3G	150	159

En este ítem no se considerarán los gastos para los próximos cinco años, debido a que la firma de contrato con el representante en Chile solo se realizará en una oportunidad, al inicio de la operación.

6.5 Indicadores de gestión de la internacionalización a Chile

A fin de evaluar el éxito en el plan de penetración en el mercado chileno, se dividirá el plan en dos etapas:

6.5.1 Plan de preparación

Se considera todas las actividades a desarrollar previo lanzamiento del producto en Chile, las cuales se deben desarrollar en un plazo máximo de tres meses previos a la fecha de lanzamiento.

Indicadores

Evaluación mercado potencial: Entrega final de análisis de mercado al equipo gestor de Nutrición 3G al 30 de abril 2017, junto a recomendaciones.

Evaluación estrategia de entrada: Aprobación de estrategia de entrada al mercado chileno al 31 de mayo 2017.

Reclutamiento y selección representante en el país: Firma de convenio de representación con candidato en Chile máximo al 31 de Julio de 2017

6.5.2 Plan de penetración a cinco años

Debido a la rapidez en los cambios en el mercado de los regímenes nutricionales, además de lo rápido que van surgiendo nuevas tecnologías en el ámbito de la ciencia y genética (en lo cual se basa el servicio proporcionado por Nutrición 3G) se hará el plan de penetración para un plazo de cinco años.

Posterior a la evaluación de mercado y firma de acuerdo con representante en Chile, se hará revisión de mantención de negocio en Chile por el plazo de un año, para evaluar permanencia o cambiar el enfoque a otro mercado.

Se sugiere en un inicio, se tengan conversaciones mensuales con el representante, por un mínimo de 3 meses, a fin de hacer un seguimiento y garantizar permanencia del mismo en el proyecto (los tres meses iniciales son los que presentan la mayor tasa de deserción laboral) La presencia del representante es clave para el éxito del proyecto en Chile.

Indicadores

Ventas de 38 kits: De acuerdo con tabla 12, se considera la venta de 38 kits al 31 de Julio 2018, para poder evaluar el plan anual desde la contratación del representante en Chile.

Captación de clientes: Firma de convenio con 2 clientes de acuerdo con data de tabla 12. Se debe considerar que la venta de kits es el indicador principal.

Baja rotación de personal: Permanencia de representante part time por mínimo un año evaluación a paso de representante a acuerdo full time, previo cumplimiento de expectativas de ventas.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 Antecedentes de Nutrición 3G en casa matriz en España ⁽¹⁰⁾

7.1.1 Distribución accionarial.

Tabla 18. Distribución accionarial Nutrición 3G

	Porcentaje accionarial
Making Genetics S.L. SODENA	9%
Capital Social total	

7.1.2 Inversiones.

Tabla 19. Inversiones Nutrición 3G

Inversión	Cantidad (€)	Cantidad (USD)	Fecha
1ª Ronda de Inversión	110.000	116.600	01/10/2015
2ª Ronda de Inversión	20.000	21.200	08/06/2016

7.1.3 Necesidades de Financiación.

Tabla 20. Necesidades de Financiación

Año	Necesidades (€)	Necesidades (USD)	Finalidad
2017	65.000	68.900	Fuerza comercial y desarrollo de un nuevo servicio: N0G
2018	75.000	79.500	Fuerza comercial y desarrollo de un nuevo servicio: N2G
Total	190.000	201.400	

7.2 Evaluación financiera

7.2.1 Suposiciones

Tal como se detalló en el apartado 6.5.2. se evaluará a un plazo de cinco años.

Para disminuir los costos de apertura y generar mayor ganancia para los años siguientes, se consideraron costos mínimos de lanzamiento, con lo cual el primer año solo habría una pérdida de 129,2 euros y a los años siguientes.

La implementación de este negocio no requiere mayor inversión e infraestructura.

Tabla 21. Estado de resultados y flujo de caja en Chile (Euros)

Flujo de caja	Inversión inicial	Kits 2017	Kits 2018	Kits 2019	Kits 2020	Kits 2021
Año		1	2	3	4	5
Cantidad de kits vendidos		38	39,5	41,1	42,7	44,5
Ingresos operacionales Euros		5130	5335	5549	5771	6001
Margen para N3G Euros		820,8	853,6	887,8	923,3	960,2
Costos fijos (no se considerarán porque los asume el representante, solo se considerará marketing, ya que es asumido por N3)		-950	-150	-150	-150	-150
EBITDA		-129,2	703,6	737,8	773,3	810,2
EBITDA %		-16%	82%	83%	84%	84%
Depreciación*			-67,3	-67,3	-67,3	0
Utilidad bruta		-129,2	636,3	670,5	706,0	810,2
Impuesto (20%)		0	-127,3	-134,1	-141,2	-162,0
Inversión (año 2017)	-352		0	0	0	0
(Costos apertura)						
Impresora	-62					
Smartphone	-140					
Firma de contrato	-150					
Utilidad Neta		-129,2	509,1	536,4	564,8	648,2
Utilidad Neta %		-15,7%	59,6%	60,4%	61,2%	67,5%
Depreciación		0	67,3	67,3	67,3	0
Flujo de caja neto	-352,00	-129,20	359,07	386,38	414,79	498,18

*Nueva vida útil normal. Útiles de oficina (máquina de escribir, fotocopiadora, etc): 3
Inflación no fue considerada

El flujo de caja muestra un crecimiento muy conservador, también basándose en un piso inicial de clientes pequeño. Sin embargo, a partir del segundo año ya se presenta un flujo de caja positivo y a partir del tercero se recupera la inversión inicial

Para analizar la factibilidad y rentabilidad del producto se calculará el valor presente neto. El Valor Actual Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión. El valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Actual Neto. Si es negativo quiere decir que la empresa reducirá su riqueza en el valor que arroje el VAN. Si el resultado del VAN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor. ⁽⁴²⁾

Para poder hacer este cálculo es necesario contar con la siguiente información: La inversión inicial previa, las inversiones durante la operación, los flujos netos de efectivo, la tasa de descuento y el número de periodos que dure el proyecto.

7.2.2 Cálculo tasa de descuento.

Tasa de descuento es la diferencia expresada en términos porcentuales, entre el precio que se paga por un título y su valor nominal, siendo este último superior al primero y sujeto a ser rescatado en una fecha determinada. ⁽⁴³⁾

Para calcular la tasa de descuento, se utiliza la siguiente fórmula CAPM (Capital Asset Pricing Model)

$$K_p = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde:

K_p = Tasa de descuento

R_f = Tasa libre de riesgo: 1,01% ⁽⁴⁴⁾

β = Índice riesgo sector. Al ser una empresa de biotecnología e innovación, se consideró el riesgo de tecnología. 0,77% ⁽⁴⁵⁾

R_m = Tasa de riesgo mercado. Riesgo de la banca año 2015: 13% ⁽²⁶⁾

$$K_p = 10,24\%$$

7.2.3 Cálculo Valor Terminal (VT)

El valor terminal se calcula con la siguiente fórmula:

$$VT = FCN_5 \frac{(1 + g)}{d - g}$$

Donde:

FCN_5 = Flujo de caja neto a 5 años, el cual se estimó en el apartado anterior en 498,18 Euros

g = ganancia a perpetuidad (2,5%) ⁽⁴⁶⁾

d = Tasa de descuento, la cual fue considerada como 10,24%

VT = 6.597,3 Euros

7.2.4 Cálculo Valor actual neto

El valor actual neto calcula, a valor presente, el dinero que una inversión generará en el futuro, teniendo en cuenta que el valor real del dinero cambia con el tiempo. ⁽⁴²⁾

Obteniendo el valor terminal, se calcula el valor actual neto (VAN) a cinco años y con una ganancia a perpetuidad de 2,5%.

$$\text{VAN} = \frac{\text{VT}}{(1+g)^5}$$

VAN = 5.479 Euros

7.2.5 Cálculo de TIR

TIR, tasa interna de retorno es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. ⁽⁴⁷⁾

Tabla 22. Indicadores económicos (valores en Euros)

Indicador	Valor
Años evaluados	5
Tasa de descuento	10,24%
Valor Terminal	6.597,3
VAN	5.479
TIR	48%
Inversión inicial requerida	352
Payback	2,03 años

La inversión inicial es recuperada al segundo año de operaciones, lo cual da confianza en la ejecución del proyecto en Chile, además, tiene una TIR mayor a la tasa de descuento y un VAN positivo.

7.3 Análisis de riesgo

Este negocio requiere una inversión inicial de bajo valor (352 Euros) por lo tanto, el factor a evaluar principal será la cantidad de kits vendidos, lo cual dependerá del desempeño del representante. Las variaciones consideradas son -10% venta de kits para el caso pesimista y +10% de venta de kits para el caso optimista.

7.3.1 Análisis de sensibilidad según ingresos operacionales

Tabla 23. Análisis de sensibilidad según ingresos operacionales

Indicador Financiero	Optimista (+10%)	Caso Base	Pesimista (-10%)
Valor terminal 5 años Euros	6.699,02	6.597,29	4.085,04
VAN Euros	5.568,96	5.479,04	4.579,9
TIR 5 años	50%	48%	33%
Payback (años)	2,02	2,03	2,08
Inversión inicial Euros	352	352	352
Tasa de descuento	10,24%	10,24%	10,24%
Ingresos operacionales Euros	6.061	6.001	5.401
Sensibilidad VAN	2%		-16%
Sensibilidad TIR	3%		-32%

En ambos casos, se observa una tasa mayor a la tasa de descuento (50% y 33% para los casos optimista y pesimista, respectivamente; versus 10,24%) y en ambos casos la recuperación de la inversión inicial se mantiene alrededor de 2 años (entre 2,02 y 2,08 años) También se mantiene una VAN positiva en los dos escenarios.

En la sensibilidad de VAN y TIR, se observa que hay una mayor variación en el escenario pesimista.

Por lo tanto, se puede ver que, en cualquiera de los escenarios planteados, el negocio es rentable

8. CONCLUSIONES

La tecnología y tendencias van cambiando rápidamente, el mercado es cada vez más competitivo y quiere obtener servicios de excelencia, especialmente en el ámbito de salud y calidad de vida y Nutrición 3G entrega resultados fehacientes, los cuales, sumados a una buena orientación de un profesional nutricionista, pueden ayudar a sus usuarios a mejorar su calidad de vida presente y futura. Esta característica lo destaca de su competencia, lo cual, sumado a un costo más accesible comparado con su competidor más cercano, muestra que tiene oportunidades de crecimiento.

Sin embargo, el servicio de Nutrición 3G, puede ser vendido sólo en una oportunidad a los clientes derivados, lo cual impide un crecimiento mayor en los mercados en los cuales ya está presente, y hace necesaria la búsqueda de nuevos mercados y clientes potenciales. Por la cercanía cultural de Latinoamérica con España, lugar de la casa matriz, el destino natural es América latina.

La metodología utilizada fue la recolección de información por medio de uso de herramientas de análisis, tales como FODA, Readiness assesment, Canvas, Porter, entrevistas con el equipo en España, entrevistas con nutricionistas y búsqueda bibliográfica. Estas actividades arrojaron conclusiones tales como una alta presencia de competidores en el mercado y posibilidad de diferenciación por medio de la calidad del servicio.

Por tratarse de un emprendimiento y contar con recursos económicos y de tiempo limitados, es necesario enfocarse en un mercado piloto que ayude a la expansión y al aprendizaje de operar el servicio a larga distancia. En base a esto, se evaluaron Colombia, México, Perú y Chile.

El primer análisis fue con respecto a los factores que indican una mala alimentación y necesidad de cambiar hábitos alimenticios; tensión arterial alta, obesidad, consumo de tabaco e hiperglucemia; donde en todos, salvo en el último, donde es segundo; Chile lidera la data; en el caso de la hiperglucemia, México es el que presenta un mayor índice.

El servicio de Nutrición 3G también otorga antecedentes para alcanzar de mejor manera una buena calidad de vida para la tercera edad; en relación con esto, se analizó la esperanza de vida de cada uno de los países, siendo Chile el que tiene la mayor expectativa; con 81,4 años; los otros tres países tienen expectativas de vida que fluctúan entre los 73 y 76 años.

Chile se posicionó como la población con mayor predisposición tiene para los servicios de Nutrición 3G; pero a su vez, también se revisaron los factores de éxito en un régimen nutricional, siendo clave la orientación a largo plazo e indulgencia, con la cual se revisó el análisis de Hofstede. Chile superó ampliamente a los otros países evaluados, con una orientación a largo plazo de 31; seguido por Perú y México con 25 y 24 respectivamente y más atrás

Colombia con 13. En el caso de indulgencia, Chile se presentó tercero, con un valor de 68.

El servicio de Nutrición 3G puede ser considerado de alto costo por los usuarios finales; por lo tanto, también fue necesario evaluar el GDP per cápita, siendo Chile quien presentó un mayor ingreso, de 23.100 USD; más atrás México con 18.000 USD, y después Colombia y Perú. También Chile, a nivel global, está en el ranking 30 de mejor país para hacer negocios, México y Perú tienen rankings similares de 53 y 55 y Colombia de 65.

Resultados similares se vieron en el índice de percepción de la corrupción, donde Chile tuvo un valor de 66 y el resto de los países valores similares entre 30 y 37. Este factor es muy importante al evaluar la posibilidad de abrir un negocio en un nuevo país.

Basados en los antecedentes, Chile se posicionó como el país con mayor potencial para la internacionalización de Nutrición 3G. A la vez, también fue necesario hacer un análisis de la situación de la empresa para abarcar un nuevo país.

Si bien la empresa es un emprendimiento que está en proceso de inversión y de expansión, el análisis financiero contable muestra una buena calidad de deuda y puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, con lo cual, desde un punto de vista económico, está en condiciones de internacionalizarse.

El análisis de estrategias de entrada arrojó que la mejor opción es la presencia de un representante en Chile, que cuente con un acabado conocimiento de la compañía y conocimiento del mercado, que obtenga comisión por cada kit vendido, a fin de estimular las ventas y crecimiento del negocio en el país. Esto se prefirió frente a vender el servicio a un laboratorio externo (aumento de costos y pérdida de fuerza de la marca nutrición 3G) un laboratorio tercerizado (posible pérdida de confidencialidad de la tecnología) o la venta directa desde España, con lo cual no se potenciaría el negocio en Chile lo suficiente. Para el desarrollo de la estrategia elegida, será fundamental un efectivo reclutamiento del representante, que cumpla con las competencias mencionadas en el plan de recursos humanos.

Sin embargo, es importante considerar la cantidad de competencia en Chile, los sustitutos del producto y el poder de negociación de los clientes. En el análisis de Porter, cuatro de las cinco dimensiones fueron calificadas como "Altas" con lo cual se recomienda utilizar otras herramientas de análisis para comprobar la factibilidad de iniciar operaciones en Chile.

El análisis de los costos de entrada resultó ser bastante bajo, solo 352 USD.

La cantidad de clientes iniciales y un análisis detallado del alcance de las estrategias de promoción; permitirán continuar o no con promoción en congresos y revistas del área nutricional.

La evaluación financiera también indicó que es posible recuperar la inversión inicial al cabo del segundo año, ésta es una inversión de bajo monto, que está centrada principalmente en promoción, con lo cual se contribuirá a las ventas.

Se hizo un análisis de escenarios basados en la venta de kits, con un aumento de 10% en el número de ventas durante el primer año para el caso optimista y una disminución de un 10% del número de kits vendidos durante el segundo año. En ambos casos se obtuvo VAN positivo y TIR mayor a la tasa de descuento, dando prueba de rentabilidad del proyecto.

El objetivo general inicial de desarrollo de un plan de negocios para una empresa española en Chile fue cumplido a lo largo de este trabajo; así como también los objetivos específicos de análisis de países para la internacionalización y de evaluación de estrategias de entrada y de negocios, sin embargo, debido a la alta competencia, se recomienda mayores estudios y cautela en la elección de Chile como país de entrada.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. World Health Organization. Página web [en línea] http://www.who.int/gho/mortality_burden_disease/life_tables/situation_trends/en/ [Consulta 01/12/2016]
2. Luckie D, Angélica; Cortés V, Fabiola; Ibarra M, Salvador “Obesidad: transcendencia y repercusión medico social” Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas 2009;14(4):191-201
3. Instituto Nacional de Salud Pública. Encuesta Nacional de Salud. La salud de los adultos [en línea]. Dirección URL: <http://www.insp.mx/ensa/ensa_tomo2.pdf>. [Consulta 01/12/2016]
4. Vargas L, Bastarrachea R, Laviada H, González J, Ávila H. Obesidad Consenso. Fundación Mexicana para la Salud, A.C. 1ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2002; 3223-3.
5. Medical resources for patients’ physicians. A history of obesity [en línea]. http://www.naafa.org/press_room/history_obesity.html [Consulta 30/11/2016]
6. Dieta, nutrición y prevención de enfermedades crónicas. Informe de un Grupo de Estudio de la OMS. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 1990 (OMS, Serie de Informes Técnicos, N° 797).
7. Nutrición 3G Página Web [en línea] <https://www.nutricion3g.es> [Consulta 28/10/2016]
8. The New York Times [en línea]. <https://www.thenewyorktimes.com> [Consulta 30/06/2017]
9. Medline Plus. Página Web [en línea] <https://www.medlineplus.com> [Consulta 07/11/2016]
10. Campión, Javier. Plan de negocio Nutrición 3G España 2016.
11. Villarreal Larrinaga, Oskar. “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea” Cuadernos de Gestión N 2. 2005. (5):55-73.
12. Cuervo-Cazurra, Alvaro; “Dificultades en la internacionalización de la empresa” Universia Business Review – Actualidad Economic. Cuarto Trimestre 2004.
13. Aboderin I et al. Life course perspectives on coronary heart disease, stroke and diabetes: key issues and implications for policy and research. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2001 (documento WHO/NMH/NPH/01.4).
14. Gestiópolis. Página web [en línea] <http://www.gestiopolis.com/7-elementos-metodologia-investigacion-mercados/> [Consulta 28/10/2016]
15. Página web [en línea] <http://mercadeo-webcr.com/realizar-un-plan-de-negocios-1ra-parte/> [Consulta 03/11/2016]
16. Régimen alimentario, actividad física y salud. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 2002 (documentos A55/16 y Corr.1). Informe sobre la salud en el mundo 1998. La vida en el siglo XXI. Una perspectiva para todos. Ginebra, Organización Mundial de la Salud, 1998 (documento inédito WHO/WHR/98.1) (resumen de orientación)
17. Ojeda-Granados, Claudia; Panduro, Arturo; Ramos-López, Arturo; Román, Sonia “Construyendo una dieta correcta con base en el genoma

- latino” Revista de Endocrinología y Nutrición. No. 2. Abril - junio 2013. (21) 84-92.
18. Wanden-Berghe, C E. Martínez de Victoria³ J. Sanz Valero, Castelló Red de Malnutrición en Iberoamérica del Programa de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (Red Mel-CYTED) La formación en nutrición en Iberoamérica Nutrición Hospitalaria. Vol 25. Supl 3. Madrid. Octubre 2016 [en línea] [Consulta 28/07/2017]
 19. Najjar, Alberto. “México, un país con muchos obesos pero pocos nutricionistas” 9 de enero 2014. BBC [en línea] http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140109_mexico_pais_obesos_donde_escasean_nutricionistas_salud_an [Consulta 30/07/2017]
 20. National Center for Biotechnology Information. Página web [en línea] Predictors of short- and long-term adherence with a Mediterranean-type diet intervention: the PREDIMED randomized trial [Consulta 28/10/2016]
 21. Estadísticas sanitarias mundiales 2014. Organización mundial de la salud [en línea] www.oms.org [Consulta 19/11/2016]
 22. Hofstede Institute Página web [en línea] <https://geert-hofstede.com/> [Consulta 19/11/2016]
 23. Cesar Piqueras Página web [en línea] <https://www.cesarpiqueras.com/> [Consulta 19/11/2016]
 24. Kurt. Forbes Magazine. Best Countries for Business 2015. [en línea] <http://www.forbes.com/best-countries-for-business/list/#tab:overall> [Consulta 19/11/2016]
 25. Índice de percepción de corrupción [en línea] <https://transparencia.org.es> [Consulta 01/02/2016]
 26. Robinson María del Carmen. Plan de internacionalización de una empresa de servicios de logística de transporte de carga y pasajeros a Colombia y Perú. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión para la Globalización. Universidad de Chile 2016.
 27. Mutula, S. M., & Brakel, P. V. (2006). An evaluation of e-readiness assessment tools with respect to information access: Towards an integrated information rich tool. International Journal of Information Management, 212-223
 28. Análisis económico de una empresa. Página web [en línea] <http://www.gestiopolis.com> [Consulta 23/04/2017]
 29. Economía Excel Página web [en línea] [Consulta 23/04/2017]
 30. 5 fuerzas de Potter Página web [en línea] <http://www.5fuerzasdeporter.com> [Consulta 01/12/2016]
 31. Nutrigenomix Página web [en línea] <http://www.nutrigenomix.com/es> [Consulta 01/12/2016]
 32. Herbalife Página web [en línea] <http://www.herbalife.cl> [Consulta 10/12/2016]
 33. Gonzalez Stager, María Angélica. “Mercado laboral del nutricionista en Chile” Revista de nutricionistas de Chile Septiembre – octubre 2013. Año 9. 6-11
 34. Nutrición del Genotipo Página web [en línea] <http://nutricioninteligente.cl/dieta-del-genotipo/> [Consulta 05/12/2016]

35. Ferrer in Code Página web [en línea] <https://www.ferrerincode.com/es> [Consulta 05/12/2016]
36. Página web [en línea] <http://www.nutricionistasdechile.com/acreditacion> [Consulta 30/11/2016]
37. América Economía Página web [en línea] <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/avanza-la-ola-de-la-alimentacion-saludable-en-chile-pero-no-para-todos> [Consulta 16/04/2017]
38. Instituto de Salud Pública. Envío muestras biológicas <http://www.ispch.cl> [Consulta 01/02/2017]
39. ClaroChile. Página web [en línea] <http://www.clarochile.cl> [Consulta 01/02/2017]
40. Impresoras Canon. Página web [en línea] <http://www.canon.cl> [Consulta 01/02/2017]
41. Pay Pal Página web [en línea] www.paypal.com/cl/home [Consulta 16/04/2017]
42. Página web Empresa actual [en línea] <http://www.empresaactual.com/escuela-financiera-el-valor-actual-neto-van-o-npv/> [Consulta 21/07/2017]
43. Página web Ecofinanzas [en línea] http://www.ecofinanzas.com/diccionario/T/TASA_DE_DESCUENTO.htm [Consulta 21/07/2017]
44. Página web Banco Central [en línea] <http://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx> [Consulta 21/07/2017]
45. Página web Universidad de Cali, Colombia [en línea] http://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/images/BETAS_IPSA_-_CHILE.zip. [Consulta 21/07/2017]
46. Página web Pulso [en línea] <http://www.pulso.cl/economia-dinero/banco-mundial-recorta-crecimiento-para-chile-el-2017-economia-se-expandiria-un-20/> [Consulta 21/07/2017]
47. Página web Economipedia [en línea] <http://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html> [Consulta 21/07/2017]

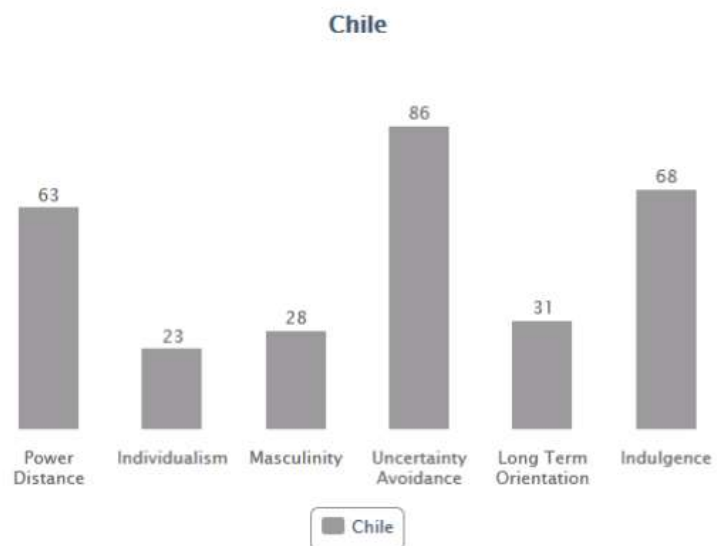
10. ANEXOS

ANEXO A. Fotografía Kit Nutrición 3G

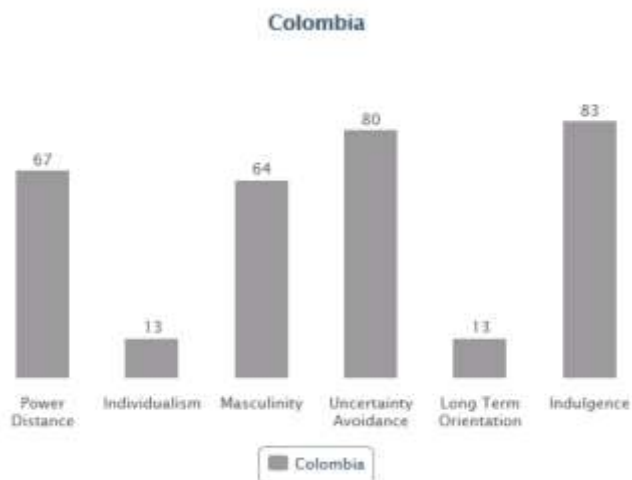


ANEXO B. Gráficos de Hofstede

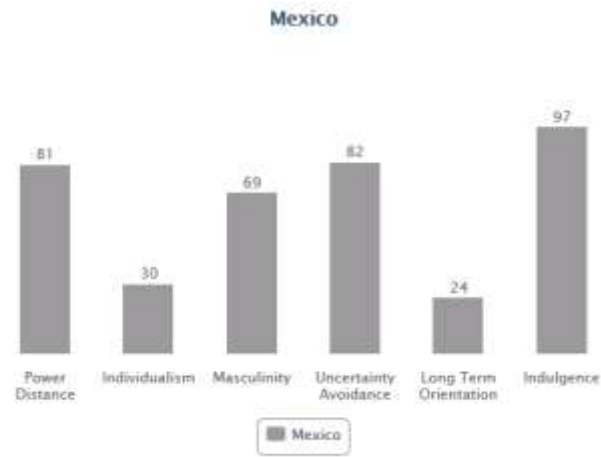
1. CHILE



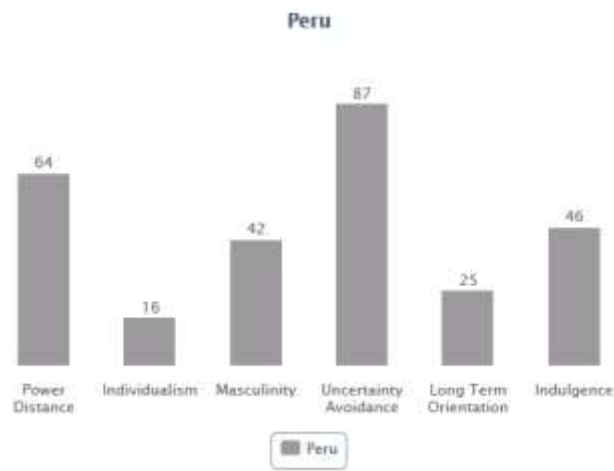
2. COLOMBIA



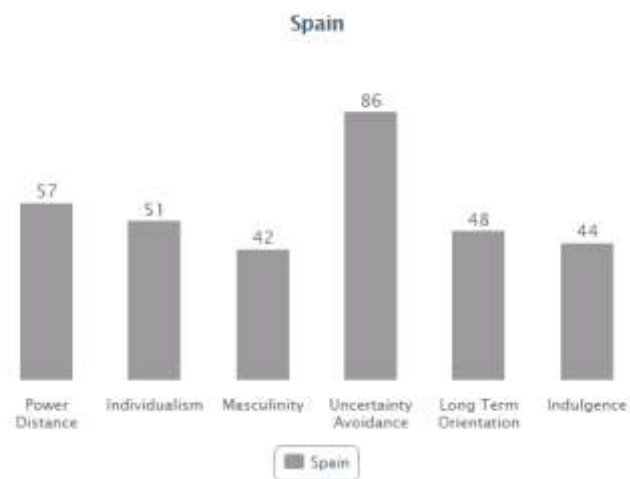
3. MEXICO



4. PERU



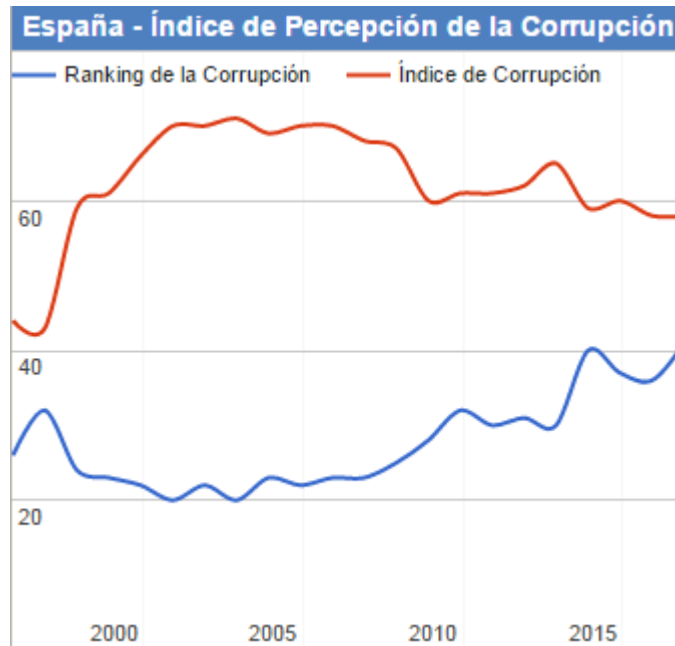
5. ESPAÑA (país de origen de Nutrición 3G)



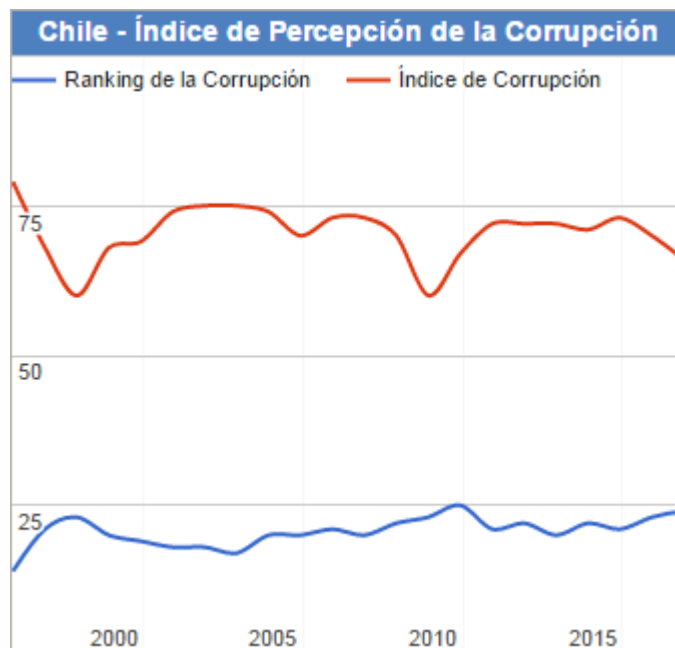
ANEXO C. Índice de percepción de la corrupción

Gráficos Índices de percepción de la corrupción desde año 1995

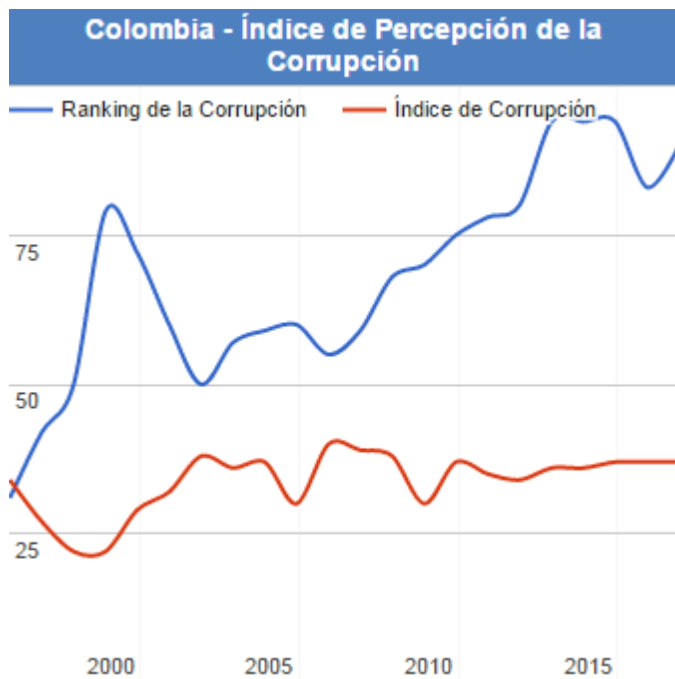
1. ESPAÑA (casa matriz)



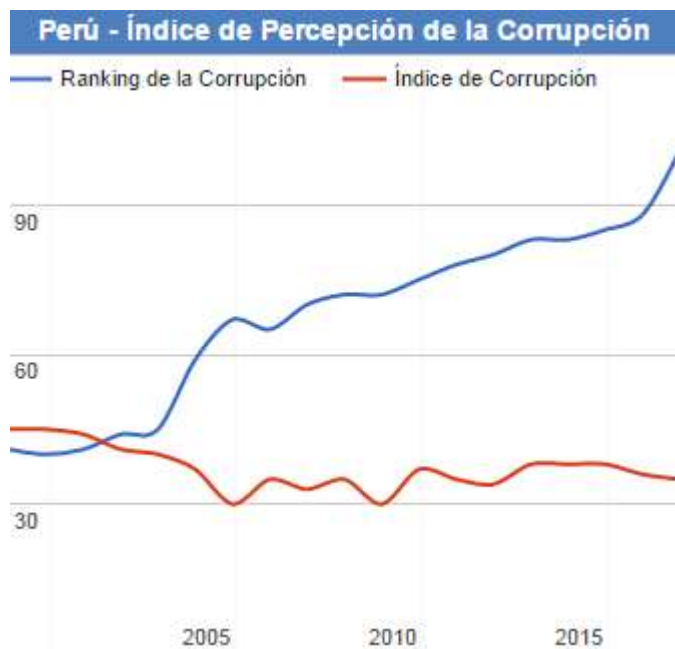
2. CHILE



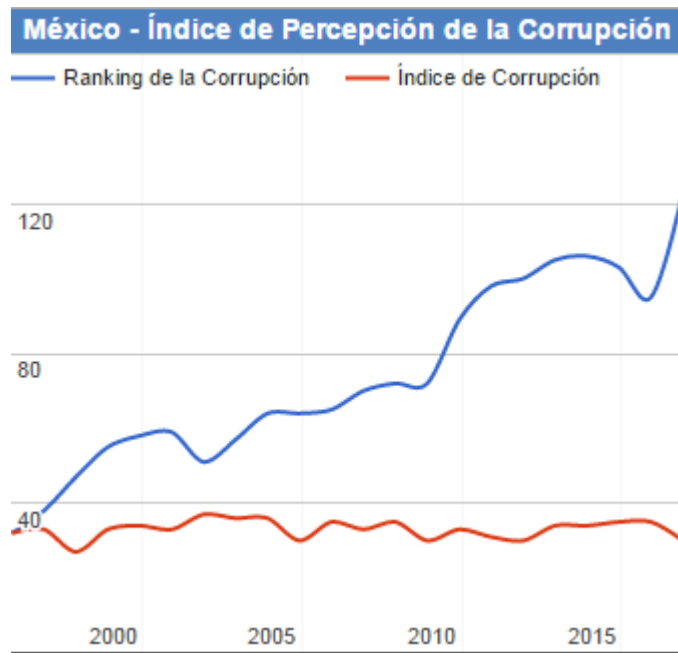
3. COLOMBIA



4. PERU



5. MÉXICO



ANEXO D. Afiches promocionales competencia



ANEXO E. Listado de cuentas anuales. Enero – Diciembre 2016

Activo		Pasivo	
A) ACTIVO NO CORRIENTE	39.047,93	A) PATRIMONIO NETO	43.420,56
I. Inmovilizado intangible.	22.169,00	A-1) Fondos propios	43.420,56
201 DESARROLLO	22.169,00	I. Capital.	5.077,00
II. Inmovilizado material.	11.935,90	1. Capital escriturado.	5.077,00
215 OTRAS INSTALACIONES	11.536,17	100 CAPITAL SOCIAL	5.077,00
216 MOBILIARIO	399,73	2. (Capital no exigido).	0,00
III. Inversiones inmobiliarias.	0,00	II. Prima de emisión.	117.926,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociad.	0,00	110 PRIMA DE EMISIÓN O ASUNCIÓN	117.926,00
V. Inversiones financieras a largo plazo.	0,00	III. Reservas.	0,00
		IV. (Acciones y participaciones en patrimonio.	0,00
		V. Resultados de ejercicios anteriores.	21.072,92-
		121 RESULTADOS NEG. DE EJERCICIO	21.072,92-
		VI. Otras aportaciones de socios.	0,00
		VII. Resultado del ejercicio.	58.509,52-
		129 RESULTADOS DEL EJERCICIO	0,00
		600 COMPRAS DE MERCADERÍAS	562,28-
		607 TRABAJOS REALIZADOS POR OTR	4.301,36-
		620 GASTOS EN INVESTIGACIÓN Y DE	4.015,02-
		621 ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	380,00-
		623 SERVICIOS DE PROFESIONALES IN	51.035,61-
		624 TRANSPORTES	318,97-
		625 PRIMAS DE SEGUROS	27,96-
		626 SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILAR	571,95-
		627 PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y REL	3.913,52-
		628 SUMINISTROS	253,08-
		629 OTROS SERVICIOS	6.788,85-
		630 IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	0,00
		631 OTROS TRIBUTOS	1.746,86-
		640 SUELDOS Y SALARIOS	27.548,85-
		642 SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE	5.330,55-
		659 OTRAS PÉRDIDAS EN GESTIÓN CO	1,12-
		662 INTERESES DE DEUDAS	1.114,08-
		678 GASTOS EXCEPCIONALES	100,00-
		705 PRESTACIONES DE SERVICIOS	8.181,54
		730 TRABAJOS REALIZ. PARA INMOVIL.	22.169,00
		740 SUBVENCIONES, DONACIONES Y L	19.150,00
VI. Activos por impuesto diferido.	4.943,03	VIII. (Dividendo a cuenta).	0,00
474 ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	4.943,03		
VII. Deudores comerciales no corrientes	0,00	A-2) Ajustes en patrimonio neto	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	53.750,73	A-3) Subvenciones, donaciones y legados reci	0,00
I. Existencias.	0,00	B) PASIVO NO CORRIENTE	34.450,00
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobra	20.949,06	I. Provisiones a largo plazo.	0,00
1. Clientes por ventas y Prestaciones de servici	0,00	II. Deudas a largo plazo:	34.450,00
430 CLIENTES	0,00	1. Deudas con entidades de crédito.	25.000,00
a) Clientes por ventas y prestaciones de servici	0,00	170 DEUDAS A LARGO P. CON ENTIDA	25.000,00
b) Clientes por ventas y prestaciones de servici	0,00	2. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigido	0,00	3. Otras deudas a largo plazo	9.450,00
3. Otros deudores	20.949,06	172 DEUDAS L/P TRANSF. SUBV., DON	9.450,00
470 HACIENDA PÚBLICA, DEUDORA POR	20.949,06	173 PROVEEDORES INMOVILIZADO LA	0,00
472 HACIENDA PÚBLICA, IVA SOPORTAD	0,00	III. Deudas con empresas del grupo y asociada	0,00
III. Inversiones en empresas del grupo y asociada	0,00	IV. Pasivos por impuesto diferido.	0,00
IV. Inversiones financieras a corto plazo.	0,00	V. Periodificaciones a largo plazo	0,00
V. Periodificaciones a corto plazo	0,00	VI. Acreedores comerciales no corrientes	0,00
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	32.801,67		

C) PASIVO CORRIENTE		14.928,10
I. Provisiones a corto plazo.		0,00
II. Deudas a corto plazo.		55,88
1. Deuda con entidades de crédito.		0,00
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0,00
3. Otras deudas a corto plazo		55,88
523 PROVEEDORES INMOVILIZADO CO		0,00
551 C/C CON SOCIOS Y ADMINISTRAD		55,88
555 PARTIDAS PENDIENTES DE APLIC		0,00
III. Deudas con empresas del grupo y asociada		0,00
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a p		14.872,22
1. Proveedores.		0,00
a) Proveedores a largo plazo		0,00
b) Proveedores a corto plazo		0,00
2. Otros acreedores		14.872,22
410 ACREEDORES POR PRESTACIONE		13.669,11
465 REMUNERACIONES PENDIENTES		0,00
475 HAC. PUB. ACREEEDORA POR CO		1.119,21
476 ORGANISMOS DE LA SEG.SOCIAL,		83,90
477 HACIENDA PÚBLICA, IVA REPERCU		0,00
V. Periodificaciones a corto plazo		0,00
VI. Deuda con características especiales a cort		0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO. (92.798,66

Ejercicio: 2016, Periodo: Apertura-Diciembre (Euros)

		(Debe) Haber
1. Importe neto de la cifra de negocios.		8.181,54-
705	PRESTACIONES DE SERVICIOS	8.181,54-
1	705.0.0.001 SERVICIOS REALIZADOS PARA MAKING GENETICS	757,04-
2	705.0.0.002 N3G COMPLETO: KIT RECOGIDA DE MUESTRAS + TEST GENETICO	6.944,50-
3	705.0.0.003 KIT DE RECOGIDA DE MUESTRA DE N3G	100,00-
4	705.0.0.004 TEST GENETICO NUTRICION 3G	315,00-
5	705.0.0.006 INFORME GENÉTICO DE ENFERMEDAD CELIACA	65,00-
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.		22.169,00-
730	TRABAJOS REALIZ. PARA INMOVIL.INTANGIBL	22.169,00-
1	730.0.0.001 TRABAJOS REALIZADOS PARA EL INMOVILIZADO	22.169,00-
4. Aprovisionamientos.		4.863,64
600	COMPRAS DE MERCADERÍAS	562,28
1	600.0.0.001 COMPRA DE MERCADERIAS	84,28
2	600.0.0.002 COMPRA DE KITS A MAKING GE NETICS	162,00
3	600.0.0.003 PORTES DE COMPRAS	316,00
607	TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS EMPRESAS	4.301,36
1	607.0.0.001 SERVIC. PRESTADOS X MAKING GENETICS	4.301,36
5. Otros ingresos de explotación.		19.150,00-
740	SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEG. A LA EXP	19.150,00-
1	740.0.0.001 SUBVENCION GN INVEST. Y TECNOL. ANA	3.150,00-
2	740.0.0.002 BONO TECNOLÓGICO SODENA	10.000,00-
3	740.0.0.003 BONO TECNOLÓGICO SIC, GOB	6.000,00-
6. Gastos de personal.		32.879,40
640	SUELDOS Y SALARIOS	27.548,85
1	640.0.0.001 SUELDOS Y SALARIOS	27.548,85
642	SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE LA EMPRESA	5.330,55
1	642.0.0.001 SS A CARGO DE LA EMPRESA	5.330,55
7. Otros gastos de explotación.		69.052,94
620	GASTOS EN INVESTIGACIÓN Y DESARR. EJERCI	4.015,02
1	620.0.0.001 GASTOS EN INVESTIGACION Y DESARROLLO	4.015,02
621	ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	380,00
1	621.0.0.001 ALQUILER OFICINA NUTRICIONISTA	380,00
623	SERVICIOS DE PROFESIONALES INDEPENDIENT.	51.035,61
1	623.0.0.001 SERVICIOS PRESTADOS POR MAKING GENETICS	35.589,69
2	623.0.0.002 SERVICIOS PRESTADOS POR VANESSA	6.000,00
3	623.0.0.003 ASESORIAS	8.893,41
4	623.0.0.004 SERVICIOS PRESTADOS POR PROFESIONALES	552,51
624	TRANSPORTES	318,97
1	624.0.0.001 PORTES DE VENTAS	318,97
625	PRIMAS DE SEGUROS	27,96
1	625.0.0.001 PRIMAS DE SEGUROS	27,96
626	SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILARES	571,95
1	626.0.0.001 SERVICIOS BANCARIOS	539,18
2	626.0.0.002 COMISIONES VENTAS TPV	32,77
627	PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y RELACIONES PUBL	3.913,52
1	627.0.0.001 PUBLICIDAD	3.862,22
2	627.0.0.002 MARKETING	51,30
628	SUMINISTROS	253,08
1	628.0.0.001 COMBUSTIBLE	253,08
629	OTROS SERVICIOS	6.788,85
1	629.0.0.002 MATERIAL LABORATORIO	691,46
2	629.0.0.003 REGISTRO MERCANTIL	6,01
3	629.0.0.004 GASTOS MATERIAL DE OFICINA	164,13
4	629.0.0.005 GASTOS VIAJES Y CONGRESOS	5.381,18
5	629.0.0.006 GASTOS CON LA ADMINISTRACION	130,00
6	629.0.0.007 GASTOS DE INFORMATICA	107,20
7	629.0.0.008 GASTOS MARIA MARQUES	1,00
8	629.0.0.009 TELEFONO	91,61
9	629.0.0.010 GASTOS ENEKO	216,26
631	OTROS TRIBUTOS	1.746,86
1	631.0.0.001 NOTARIOS	1.488,45
2	631.0.0.002 I.A.E.	135,52
3	631.0.0.003 TASAS PARAFISCALES	122,89
659	OTRAS PÉRDIDAS EN GESTIÓN CORRIENTE	1,12
1	659.0.0.001 REGULARIZACION DE SALDO	1,12

12. Otros resultados		100,00
678 GASTOS EXCEPCIONALES		100,00
1 678.0.0.001 GASTOS NO DEDUCIBLES		100,00
A) RESULTADO DE EXPLOTACION (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)		57.395,44
14. Gastos financieros		1.114,08
662 INTERESES DE DEUDAS		1.114,08
1 662.2.0.001 INTERESES PRESTAMO SODENA		979,70
2 662.2.0.002 INTERESES PRESTAMO SABADELL		134,38
B) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17+18)		1.114,08
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)		58.509,52
D. RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)		58.509,52

ANEXO F. Instructivo de uso Nutrición 3G

Proceso

- 1**

Se solicita tu perfil a través de tu nutricionista* profesional certificado.
- 2**

En tu siguiente encuentro se realizará, además de ser tomado e introducido en tu boca, Fresa el algodón hasta diez veces por cada lateral para que así lleguen parte de sus nutrientes.
- 3**

Introducir el cuestionario en un correo electrónico y recibir en el correo personalizado junto con el cuestionario cumplimentado que se completó en la sala. Demuéstrale todo a tu oficina de consumo más cercana.
- 4**

En el plazo de 4-6 semanas recibirás un informe detallado de la predisposición genética a ciertas enfermedades, y las pautas dietéticas a seguir para mejorar tu calidad de vida.

* Servicio en desarrollo. Fecha de procesamiento: Abril 2016. Las informaciones ofrecidas pueden variar en el producto final. Este kit de prueba recomienda algunas sustancias que pueden ayudar a prevenir o retrasar algunas enfermedades, aunque siempre se a depender del estilo de vida y la situación personal de cada persona.

Resultado

¡Tu estilo de vida cuenta!

A través de este análisis nos podemos saber tu predisposición genética a padecer una serie de enfermedades relacionadas con el metabolismo y la madurez, lo que nos permite diseñar unas pautas dietéticas personalizadas para ayudar a prevenirlas.

predisposición genética individualizada

pautas dietéticas a través de un nutricionista

MEJOR CALIDAD DE VIDA

La nutrigenética estudia el efecto de las variaciones genéticas de las personas sobre las interacciones entre la dieta y la enfermedad y es la base sobre la que se sustenta la nutrición genéticamente personalizada.

En el momento de obtener las recomendaciones nutricionales de personalizadas basadas en el análisis genético de cada individuo con el objetivo de mejorar mediante pautas dietéticas personalizadas la calidad de vida y obtener un mejor envejecimiento saludable.

Algunos genes pueden predisponer que enfermedades importantes puedan afectar en el futuro y la predisposición genética, y poder ayudar a prevenirlas con una alimentación adecuada siempre acompañadas de un estilo de vida saludable.

Trombosis	Degeneración macular asociada a la edad	Osteoporosis
Arterio y litiasis	Accidente cerebrovascular	Diabetes y dislipidemias

Predisposición*

- Actin
- Diabetes
- Dislipidemias
- Osteoporosis
- Degeneración macular EE
- Trombosis
- Litiasis biliar
- Litiasis renal
- Arterio

No esperes más. Averigua lo que tu ADN dice sobre ti. Y comienza a cambiar hábitos dietéticos para mejorar tu calidad de vida.

nutrición 3g
Tu Genética Nutricional