



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CONSULTORA EN ASUNTOS REGULATORIOS Y
DESARROLLO DE PRODUCTOS PARA PYMES ORIENTADAS EN ALIMENTOS
SALUDABLES**

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

TAMARA LORETO GUZMÁN CATALÁN

**PROFESOR GUÍA:
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
JUAN RAMÓN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

Actualmente, el área de la salud es considerada una de las principales fuerzas de innovación para la industria de los alimentos, lo cual ha generado el desarrollo de una nueva categoría de alimentos denominada “Salud y Bienestar o Alimentos Saludables”, la que permite satisfacer la demanda de aquellos consumidores cada vez más preocupados de su alimentación y salud en general.

Según información entregada por el Gerente de Investigación en Euromonitor, David Mackinson, la tendencia en América latina del consumo de productos alimenticios para la salud y bienestar está en alza: “el mercado de vitaminas y suplementos dietarios alcanzó más de US\$3000 millones aproximadamente en 2015 y el 2016 cerca de US\$3308 mil millones con un 5,9% de crecimiento en esta categoría a nivel latinoamericano”. En Chile el tamaño del mercado de los suplementos dietéticos en el año 2016 fue de \$ 25 mil millones de Pesos Chilenos con un crecimiento anual de 7,8%¹

Las empresas manufactureras ante esta tendencia en el mercado, se están adaptando en la elaboración de productos de alimentación saludable para satisfacer las necesidades de este tipo de consumidores. Estos productos presentan la particularidad de tener una normativa bastante restrictiva, por lo cual se hace indispensable conocer por la industria, el marco regulatorio sobre los ingredientes alimentarios a utilizar para formular nuevos productos, el rotulado o etiquetado de los productos, las declaraciones de propiedades saludables y comercialización de los productos alimenticios en esta categoría, ya que este constituye un mercado dinámico y con gran potencial para la oferta de productos alimenticios saludables a consumidores cada vez más informados de la potencialidades que develan.

El plan de negocio a desarrollar es para una consultora en asuntos regulatorios y desarrollo de productos para pymes orientadas en alimentos saludables. Su enfoque operacional es el capital humano, en donde su principal materia prima es la base de conocimientos y experiencias previas en el área de servicios de asuntos regulatorios, y además de contar con servicios extras que no han sido ofrecidos por otras consultoras. Esto le da a la empresa una ventaja competitiva en el mercado objetivo.

De los parámetros financieros calculados, en dónde se consideró una tasa de descuento de un 20% y el período de evaluación fue de 5 años, se puede inducir que el desarrollo de esta tesis demuestra que el plan de negocios es rentable con un VAN de \$304,688,640 y una TIR de un 79%, además su retorno es al casi al tercer año de operación con una inversión inicial de \$3,590,000, a una tasa de crecimiento discreta de un 8% anual, por lo tanto de todos los parámetros evaluados en este proyecto hacen que sea viable, de bajo riesgo y con grandes oportunidades de expansión, ya que entrega además un servicio que es altamente solicitado por su segmento objetivo y que valoran los servicios entregados por “R&G Consulting”

¹ Documento entregado en la Jornada de Innovación y Tendencias, 2017, Chile. Organizado por el Laboratorios DSM. Expositor: David Mackinson. Gerente de Investigación en Euromonitor International

DEDICATORIA

A mi mamá Olaya

No fuiste quien me tuvo nueve meses en tu vientre, pero me amaste, cuidaste y apoyaste toda tu vida, eso te convirtió en mi segunda Madre y esta tesis te la dedico con todo el amor que te tengo y quiero que sepas que siempre ocuparás el lugar más especial en mi corazón, que mi gratitud hacia ti es infinita. Te quiero, te recuerdo y te llevó conmigo.

A mi mamá Nora

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por los ejemplos de perseverancia y constancia que la caracterizan y que me ha infundado siempre, por sus valores y por la motivación constante que me ha permitido ser una buena persona, pero más que nada, por su amor.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellas.

AGRADECIMIENTOS

Toda la sabiduría y las visiones profundas de un "autor" surgen de los regalos que le han hecho un gran número de personas. Durante todo este tiempo he tenido el placer y el orgullo de trabajar en estrecha colaboración con valiosas personas, destacados profesionales e importantes amigos.

A Natalia Araneda compañera de estudios y amiga, su constante motivación, apoyo y ánimo durante estos dos años han sido fundamentales para terminar este desafío. A ella le agradezco su compañía, cariño, confianza y lealtad.

A Gerardo Díaz, profesor guía, le agradezco de todo corazón su asesoramiento, tiempo, paciencia y el inmenso interés que mostró en que cumpliera este trabajo.

A mis amigos, Delicia Sanhueza, Ángeles Palacios, Angelina Rivas, María Jesús Queupil, Hans Astorga, Ricardo Rosales, Paula Chace, Tamara Aguilera e Isabel Peña les agradezco, su paciencia, tolerancia y principalmente su amistad.

A Rodrigo Bustos, "Enano", por tu apoyo, paciencia y dedicación cuando más lo necesite. Muchas gracias

A mis compañeros del MBA por la entrega generosa e incondicional de sus conocimientos y por enseñarme un poco más de la amistad y el compañerismo. En especial a Christian Hidalgo.

A Carlos Ávila, Gerente de Marketing OTC Laboratorio OPKO Chile S.A., le agradezco la confianza, lealtad y constante motivación en hacerme alcanzar mi meta, fue uno de los principales hilos conductores de este proyecto.

No puedo dejar de agradecer a toda mi familia, a mi hermano Patricio, por su cariño, apoyo y preocupación. A mi hermano Alex y Claudio, por su cariño, respeto y admiración. A mi Padre, por su amor, apoyo y por enseñarme algo más acerca del perdón.

A mis dos grandes Madres, Leonora y Olaya, les agradezco su amor incondicional, su constante apoyo durante todos estos años y su inmensa fe en mí. Mamá Nora, gracias en apoyarme en nuevas aventuras, tu generosidad y tu alcanzable esfuerzo en seguir en cada paso que doy, te han convertido en la bendición en mi vida.

A la familia OPKO Chile S.A, le agradezco la oportunidad profesional y la confianza depositada en mí.

Finalmente, la existencia de este trabajo y de mí, es el resultado del amor hermoso de Dios, a quien tengo que agradecer por ser mi tabla de salvación de armonía espiritual y por darme la oportunidad de tenerlos cerca a cada uno de ustedes.

Infinitamente Gracias.

Tamara Loreto Guzmán Catalán.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	iv
1. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	1
2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	3
2.1 OBJETIVO GENERAL	3
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO	3
2.3 ALCANCE DEL TRABAJO.....	3
2.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	4
3. METODOLOGÍA.....	5
4. ANÁLISIS ESTRATEGICO.....	6
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
4.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PESTEL)	6
4.1.1.2 ENTORNO POLÍTICO	6
4.1.1.3 ENTORNO ECONÓMICO.....	7
4.1.1.4 ENTORNO SOCIOCULTURAL.....	8
4.1.1.5 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	8
4.1.1.6 ENTORNO ECOLÓGICO.....	9
4.1.1.7 ENTORNO LEGAL.....	10
4.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: 5 FUERZAS DE PORTER	12
5. ANÁLISIS DEL MERCADO	14
5.1 COMPETIDORES	14
5.1.2 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES.....	14
5.1.3 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS	16
5.2 CLIENTES	19
5.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES	19
5.2.2. SEGMENTO OBJETIVO.....	20
5.3 TAMAÑO DE MERCADO	25
6. ANALISIS INTERNO (CADENA DE VALOR).....	25
6.1. ANALISIS Y FORMULACION DE CADENA DE VALOR.	25
7. MODELO DE NEGOCIOS.....	28
8. ESTRATEGIA.....	30
8.1 COMPETENCIAS Y CAPACIDADES	30
8.2 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	31
8.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	32
8.4 ANÁLISIS FODA.....	32
8.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.	34
8.5.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....	34
8.5.2 ESTRATEGIA DE ENTRADA:	35
8.5.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y OBJETIVOS A CORTO PLAZO.	36
8.5.4 ESTRATEGIA DE SALIDA.....	36
9. PLAN MARKETING.....	36
9.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	36
9.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	37
9.2.1 MACROSEGMENTACIÓN.....	37
9.2.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	37
9.3 ESTRATEGIA DE SERVICIOS.....	38

9.4. ESTRATEGIA DE PRECIO.....	40
9.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	41
9.6 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	41
9.7 ESTIMACIÓN DE DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO.....	42
9.8 PRESUPUESTO DE MARKETING.....	43
10. PLAN OPERACIONAL.....	43
10.1 ESTRATEGIA ALCANCE Y PRESUPUESTO.....	43
10.2 FLUJO DE OPERACIONES.....	44
10.2.1. PROCESOS INTERNOS.....	44
10.2.2. PROCESOS EXTERNOS.....	45
10.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	48
11. PLAN ORGANIZACIONAL.....	48
11.1 EQUIPO GESTOR.....	48
11.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	49
11.3 DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO:.....	49
11.4 EL SALARIO Y LA JORNADA DE TRABAJO.....	51
11.5 PLAN DE CAPACITACIÓN.....	52
12. PLAN FINANCIERO.....	53
12.1 SUPUESTOS.....	53
12.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	53
12.3 PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	53
12.4 DEPRECIACIÓN Y CRÉDITO FINANCIERO.....	54
12.5 PROYECCIÓN DEL FLUJO EFECTIVO DE CAJA.....	56
12.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	57
12.7 ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	57
12.8 ANÁLISIS DE RIESGOS.....	58
13. CONCLUSIONES GENERALES.....	62
14. BIBLIOGRAFÍA.....	64
15. ANEXOS.....	65

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1. Análisis de las fuerzas de Porter.....	12
Ilustración N° 2: Distribución de los competidores	15
Ilustración N°3: Mercado Potencial en Ventas	20
Ilustración N°4: Formato de Productos Fabricados por PYMES	22
Ilustración N°5: Servicios que faltan en otras consultoras.....	23
Ilustración N°6: Atributos más importantes valorados por los encuestados	24
Ilustración N°7: Cadena de Valor de la empresa “R&G Consulting”.....	26
Ilustración N°8: Modelo CANVAS para“R&G Consulting”	28
Ilustración N°9: Análisis FODA de “R&G Consulting”	33
Ilustración N° 10: Flujo Operacional de “R&G Consulting”	46
Ilustración N°11: Carta Gantt “R&G Consulting.....	48
Ilustración N°12: Organigrama de “R&G Consulting”	49
Ilustración N° 13: Análisis de distintos escenarios (VAN: Miles de CLP)	58

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1: The Global Competitiveness Index 2015-2016 rankings	7
Tabla N°2: Matriz de perfiles competitivos (análisis de la competencia).....	17
Tabla N°3: Mercado potencial: Cantidad de empresas	20
Tabla N°4: Pequeñas y Medianas Empresas en el rubro de Alimentos Saludables.....	21
Tabla N°5: Resumen de ideas sobre lo mínimo y máximo	24
Tabla N° 6: Servicios Ofrecidos por “R&G Consulting”	38
Tabla N°7: Precios estipulado para los Servicios de “R&G consulting”	40
Tabla N° 8: Servicios asociados a la comercialización de un producto nuevo	41
Tabla N° 9: Productos Nuevos de venta libre registrados en el ISP.....	42
Tabla N° 10: Demanda y proyección de crecimiento.....	43
Tabla N° 11: Gastos de Promoción y Publicidad.....	43
Tabla N°12: Honorarios de “R&G Consulting”	52
Tabla N°13: Estimación de Ingresos (Miles de Pesos Chilenos).....	53
Tabla N°14: Inversión (Miles de Pesos Chilenos)	54
Tabla N°15: Capital de Trabajo (Miles de Pesos Chilenos).....	54
Tabla N°16: Depreciación (años)	54
Tabla N°17: Resumen de depreciación de los activos de “R&G consulting”	55
Tabla N°18: Resultado del Plan de Pagos del Crédito	55
TABLA N°19: Flujo de Caja (Miles de Pesos Chilenos)	56
TABLA N°20: Análisis de Sensibilidad	57
Tabla N°21: Análisis de Riesgo	59

1. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En el presente documento, se detalla la elaboración de un plan de negocios para la comercialización de servicios de consultoría en asuntos regulatorios y desarrollo de nuevos productos para pequeñas y medianas empresas² manufactureras de alimentos saludables en Chile.

En Chile, la industria de los productos alimenticios para salud y bienestar se ha fortalecido durante los últimos años debido a las tendencias del mercado por combatir diferentes problemas de salud relacionados con un agotamiento derivado de altos niveles de competencia y stress, una inapropiada administración de la alimentación y el aumento del peso corporal, entre otros, ha impactado positivamente el consumo de estos productos en Chile.³

Estos cambios en los estilos de vida han incrementado la incidencia de problemas de salud relacionados a la dieta que no se deben primeramente a factores genéticos, entre los más comunes están la diabetes, la obesidad, el cáncer de colon y las enfermedades al corazón, todas las cuales podrían estar directamente relacionadas a hábitos alimenticios no saludables y a un sedentario estilo de vida, lo cual tiene una influencia significativa en el desarrollo del mercado del bienestar y la salud.²

Según información entregada por el Gerente de Investigación en Euromonitor, David Mackinson, la tendencia en América latina del consumo de productos alimenticios para la salud y bienestar está en alza: “el mercado de vitaminas y suplementos dietarios alcanzó más de US\$3000 millones aproximadamente en 2015 y el 2016 cerca de US\$3308 mil millones con un 5,9% de crecimiento en esta categoría a nivel latinoamericano”. En Chile el tamaño del mercado de los suplementos dietéticos en el año 2016 fue de \$ 25 mil millones de Pesos Chilenos con un crecimiento anual de 7,8%⁴

Dado el crecimiento de ventas asociado a esta categoría de alimentos, las nuevas necesidades de los consumidores, la búsqueda de nuevos y mejores productos, provoca que las empresas y pymes chilenas traten de abarcar este mercado en crecimiento, enfocando sus esfuerzos en cubrir todas las necesidades de los consumidores.

En consecuencia, se hace indispensable conocer por la industria, el marco regulatorio sobre los ingredientes alimentarios a utilizar para formular nuevos productos, el rotulado o etiquetado de los productos, las declaraciones de propiedades saludables y comercialización de los productos alimenticios en esta categoría, ya que este

2 El Ministerio de Economía clasifica las empresas de acuerdo al nivel de ventas. Considera como Empresas Pequeñas a las que venden entre UF 2.400 y UF 25.000 al año y como Empresas Medianas las que venden más de UF 25.000 al año, pero menos de UF 100.000. Esto implica que en términos de ventas anuales se define como PYMES a las empresas que se encuentran en el rango de UF2.400 a UF100.000

3 Sepúlveda Carreño, S. (2016) "Planta de producción de suplementos alimentarios" Parte I. Plan de negocios para optar al grado de magíster en administración.

4 Documento entregado en la Jornada de Innovación y Tendencias, 2017, Chile. Organizado por el Laboratorios DSM. Expositor: David Mackinson. Gerente de Investigación en Euromonitor International.

constituye un mercado dinámico y con gran potencial para la oferta de productos alimenticios saludables a consumidores cada vez más informados de la potencialidades que develan.

En Chile, las regulaciones sanitarias a las que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para el consumo humano, con el objeto de proteger a la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos, están normadas por el Reglamento Sanitario de los Alimentos (en adelante, RSA), Dto. 977/96. Por lo tanto, todo alimento que desee comercializarse en el país deberá cumplir en forma cabal lo que la norma anterior establece.⁵

En relación al RSA, los productos alimenticios para la salud y bienestar o alimentos saludables se pueden subdividir en 4 sub-grupos: Alimentos de uso medicinal, suplementos alimentarios, nutrición deportiva y otros alimentos no relacionados. Los cuatro subgrupos están contemplados en el RSA, los tres primeros subgrupos están relacionados en la forma de presentación, ya sea en cápsulas, comprimidos y polvo. Los subgrupos de “otros alimentos no relacionados” implican: caramelos o confites, cereales, bebidas, leches, pastas y otros.

Dado el marco regulatorio de este mercado, las empresas requieren constantemente consultorías con el fin de comercializar sus productos en conformidad con las normas vigentes, para mejorar su competitividad y niveles de eficiencia, y así lograr mejores resultados financieros. En otras palabras, una consultoría permitiría a las PYMES obtener una posición más sólida frente a sus competidores, en especial frente a las grandes empresas, además de cumplir con un marco regulatorio que les permita comercializar tranquilamente sus productos y explorar nuevas oportunidades de negocios con el desarrollo de nuevos productos.

Toda esta información sugiere realizar una investigación formal sobre las oportunidades reales existentes de participar en este mercado mediante la creación de un plan de negocio para la comercialización de servicios de asesoría y consultoría en asuntos regulatorios y desarrollo de nuevos productos. La empresa de consultoría tendrá el nombre de “R&G Consulting”.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto consiste en estudiar la oportunidad de crear una empresa dedicada a la consultoría con la finalidad de dar un servicio integral en el área de los Asuntos Regulatorios y Desarrollo de Nuevos Productos.

El servicio de asuntos regulatorios asegura que los productos que se vayan a comercializar por las empresas cumplan con todas las normas y leyes aplicables al rubro de los alimentos. En relación al servicio del Desarrollo de Nuevos productos, este involucrará la formulación o reformulación de productos que aseguren el cumplimiento de tanto los tipos de ingredientes a utilizar en la formulación como en las cantidades

⁵ Reglamento Sanitario de los Alimentos, DS N°977/96. Ministerio de salud.

permitidas según la legislación vigente. La formulación estará enfocada en productos con una forma de presentación farmacéutica, como es cápsulas, comprimidos o polvos.

Se realizará una investigación y análisis del mercado, para concluir si es atractivo o no la creación de esta empresa. Por esta razón se ha elegido utilizar el modelo de plan de negocio, ya que es una herramienta universal que permite una presentación clara y estructurada del proyecto. Por una parte, analiza factores relevantes como lo son el análisis estratégico y descripción del mercado, y por otra parte los respectivos planes de cada área (plan de marketing, operación y recursos humanos). Por último, se termina con un estudio financiero, que, realizando flujos de caja, permitirá mostrar una aproximación de la rentabilidad real del negocio.

2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios para la comercialización de servicios de consultoría en asuntos regulatorios y desarrollo de nuevos productos para pequeñas y medianas empresas manufactureras de alimentos saludables en Chile.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO

- Elaborar un análisis estratégico del negocio, tanto externo como interno.
- Realizar un análisis de mercado.
- Elaborar un Modelo de Negocio que se adapte al proyecto.
- Realizar un plan de Marketing para la comercialización del servicio.
- Elaborar un plan de Operaciones que se ajuste a las características del negocio.
- Realizar un plan organizacional que establezca la estrategia de la organización que regirán el funcionamiento y la estructura organizacional.
- Elaborar un Plan Financiero y una Evaluación para determinar la factibilidad económica del proyecto, además de un análisis de sensibilidad y de riesgo.

2.3 ALCANCE DEL TRABAJO

El proyecto contempla realizar un plan de negocio para una consultora enfocada al área de los productos alimenticios en la categoría de salud y bienestar contemplando los siguientes subgrupos: Alimentos de uso medicinal, Suplementos alimenticios y nutrición deportiva, los cuáles se presentan en un formato de forma farmacéutica (polvo, comprimidos, soluciones y cápsulas). El servicio entregado por la consultora abarca: Asuntos regulatorios y Desarrollo de nuevos productos. Es importante mencionar que las áreas complementarias de los productos alimenticios son los productos farmacéuticos, propiamente tal, es decir Medicamentos. Otra área complementaria son

los productos cosméticos, ambos productos, tanto medicamentos como cosméticos no serán tomadas en cuenta para la realización del proyecto.

Las preguntas claves que se buscan responder con el desarrollo del presente proyecto son:

- ¿Qué problema o necesidad se resuelve con el servicio de la consultora?
- ¿Cuál es el segmento objetivo al que se enfocará “R&G Consulting”?
- ¿Cuál es la propuesta de valor ofrecida que potencia poder posicionarse en el mercado de consultoría en Chile?
- ¿Qué tamaño tiene el mercado para el que se resuelve el problema o necesidad detectado? ¿Es un mercado atractivo?
- ¿Cuál es el potencial de crecimiento de ese mercado?
- ¿Hay tamaño de mercado suficiente para llevar a cabo “R&G Consulting”, de acuerdo con el precio definido en los honorarios?
- ¿Es viable financieramente instalar en Chile una consultora orientada en el área de productos alimenticios?
- ¿Es atractiva la temática de una consultora orientada en productos alimenticios en Chile?

2.4 RESULTADOS ESPERADOS

Diseñar un plan de negocios para la comercialización de servicios de consultoría en asuntos regulatorios y desarrollo de nuevos productos para pequeñas y medianas empresas manufactureras de alimentos saludables en Chile. De este plan se espera obtener las oportunidades y amenazas que afectan al negocio a diseñar, el atractivo de la industria, expresado en el potencial de desarrollo de la industria, un resumen de las fortalezas y debilidades del proyecto. Además de, obtener las fuentes de ventajas competitivas, determinar la oferta y la demanda, el mercado total, el mercado potencial del que se podría participar con la consultora y el mercado objetivo que resultaría más conveniente hacer la oferta de este servicio. Adicionalmente se espera que la investigación provea de una guía para abordar el modelo de negocio. Por último, se espera obtener el desarrollo de los planes funcionales y la determinación de los parámetros económicos financieros más un análisis de sensibilidad y riesgo.

3. METODOLOGÍA

Paso 1:

Inicialmente, se aplicará un análisis PESTEL para describir el entorno en el que se desenvolverá “R&G Consulting”. Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Luego, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter para analizar el potencial de rentabilidad de la industria, determinando el nivel de rivalidad de la competencia, los potenciales nuevos competidores, los servicios suplementarios y también el poder de negociación de proveedores y clientes.

Paso 2:

Posteriormente, se realizará un análisis del mercado con el objetivo de conocer la oferta y la demanda existente hoy en día. En la primera fase se utilizará medios exploratorios, a través de fuentes secundarias se determinarán los distintos competidores, clientes y el tamaño de mercado. Con la aplicación de encuestas se caracterizará al segmento objetivo.

Paso 3:

Después, se realizará el análisis interno de la empresa para determinar sus debilidades u fortalezas. En este caso se utilizará como herramienta la Cadena de Valor. Luego, para determinar el plan de acción expresado en el Mejor modelo de negocio, se utilizará el modelo lean Canvas. Para reunir una síntesis de los objetivos anteriores se realizará el análisis FODA; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se buscará definir cuáles serán los factores críticos y las ventajas competitivas.

Paso 4:

Para el Plan de Marketing, dado que lo que se busca ofrecer es un servicio, se desarrollará el modelo de las 4 P; Producto o servicio, Precio, Plaza y Promoción.

En relación al Plan Operacional, se definirá los servicios a entregar, las fases del proceso de consultoría. Se desarrollarán las etapas necesarias para llevar a cabo los distintos procesos identificados para el correcto funcionamiento de la empresa.

A través del plan de recursos humanos se define el recurso humano, el organigrama, las descripciones de cargo. Se consideran las remuneraciones del personal necesario para realizar las operaciones de manera adecuada y satisfacer así las necesidades de los clientes.

Para determinar el Plan Financiero, se analizará la información financiera del proyecto. Se mostrarán la inversión requerida, los gastos e ingresos para esta empresa. Se concluirá con flujos de cajas evaluados en un horizonte de 5 años, dadas las características del proyecto. Finalmente se analizarán distintos escenarios y se culminará con un análisis de sensibilidad y de riesgo.

4. ANÁLISIS ESTRATEGICO

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PESTEL)

A continuación, se detallará de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y jurídico-legales.

4.1.1.2 ENTORNO POLÍTICO

Chile se ha convertido en un líder regional, debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios. Posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. El Estado está dividido en tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.⁶

La vida política chilena es compartida por dos coaliciones, respectivamente de centro-izquierda y centro-derecha. Desde 1990, la Nueva Mayoría (antigua Concertación) posee una ligera mayoría en el Senado y la Cámara de Diputados; Chile Vamos (antigua "Alianza") es una coalición de centro-derecha que agrupa a 2 partidos.⁷ Los periodos presidenciales liderados luego de la junta militar, fueron los de la Nueva Mayoría (antigua concertación) hasta el 2010 cuando toma el poder la coalición: Chile Vamos con el Presidente Sebastián Piñera. Actualmente, el gobierno de Michelle Bachelet retoma con la Nueva Mayoría. En este gobierno se ha visto opacado por múltiples eventos negativos como el caso Caval, el caso Penta, problemas de colusión, reforma laboral y estudiantil que han disminuido su popularidad.

En relación a la industria alimentaria, el gobierno de Michelle Bachelet está enfocado en reducir las enfermedades crónicas y/o la obesidad a través de programas que fomenten alimentación saludable y con aporte de nutrientes directamente de la dieta, no por consumo de productos alimenticios que tengan un formato de forma farmacéutica, es decir en polvo, cápsulas, comprimidos, etc. Lamentablemente casi todos los productos que se están consumiendo como alimentos para la salud y bienestar vienen en este tipo de formato. Es contradictorio, que existen varios planes del mismo gobierno para incentivar, producir y desarrollar la industria de los alimentos saludables. Pero, el mismo gobierno con la actual normativa y con su postura ante este tipo de productos lo hace bastante restrictiva tanto en su rotulación, comercialización y publicidad, generando un ambiente discrepante e incoherente para las empresas elaboradoras de este tipo de alimentos, que al final logran limitar su crecimiento y el de la industria.

⁶ Consulado General de Chile en Amsterdam » Sistema político: chile.gob.cl/amsterdam/es/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-politica/sistema-politico/

⁷ Banco Santander. CHILE: POLÍTICA Y ECONOMÍA: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia?accepter_cookies=oui&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=41

4.1.1.3 ENTORNO ECONÓMICO

La economía chilena depende del sector industrial y los servicios, que juntos aportan más del 96% del PIB. Los principales sectores de actividad son la producción minera (cobre, carbón y nitrato), los productos manufacturados (procesamiento agroalimentario, productos químicos, madera) y la agricultura (pesca, viticultura y frutas).⁸

Según, el reporte de Competitividad Global 2015-2016 que clasifica a los países conforme a su potencial de desarrollo económico, integrando aspectos macroeconómicos (PIB, inflación, desempleo, estabilidad social, etc.) y aspectos microeconómicos de competitividad (contexto empresarial) a través de un índice. De acuerdo a los datos de la Tabla 1, Chile sigue siendo el país más competitivo de Latinoamérica y el Caribe, subió dos lugares en el ranking en comparación al 2014-2015.⁹

Tabla N°1: The Global Competitiveness Index 2015-2016 rankings

Country/Economy	GCI 2015–2016		GCI 2014–2015	
	Rank	Score (1-7)	Rank	Change
Chile	35	4.58	33	-2
Panama	50	4.38	48	-2
Costa Rica	52	4.33	51	-1
México	57	4.29	61	4
Colombia	61	4.28	66	5
Perú	69	4.21	65	-4
Uruguay	73	4.09	80	7
Brazil	75	4.08	57	-18
Ecuador	76	4.07	n/a	
Guatemala	78	4.05	78	0
Jamaica	86	3.97	86	0
Honduras	88	3.95	100	12
El Salvador	95	3.87	84	-11
República Dominicana	98	3.86	101	3
Argentina	106	3.79	104	-2

Fuente: (World Economic Forum, 2015)⁸

La caída en el ranking se puede explicar por una disminución en el crecimiento económico que sufre Chile, en el 2015 por la caída del precio del cobre (Chile es el primer exportador de cobre del mundo). En 2016 el crecimiento se redujo al 1,5%.

Para el 2017, la menor velocidad inicial, en un contexto de mayores riesgos y niveles de confianza que siguen siendo marcadamente pesimistas, hacen prever que la

⁸ Banco Santander. CHILE: POLÍTICA Y ECONOMÍA: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia?accepter_cookies=oui&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=41.

⁹ The Global Competitiveness Index 2015-2016 rankings: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

actividad demorará algo más en lograr tasas de crecimiento cercanas a su potencial. Así, el crecimiento estimado para el 2017 se ajusta a un rango entre 1,5 y 2,5% (1,75 y 2,75% en septiembre). El mayor crecimiento del 2017, relativo al 2016, se justifica en que la economía se encuentra balanceada, que el sector minero no repetirá las fuertes caídas de años previos y que la inversión mostrará un aumento después de tres años seguidos de caídas anuales.¹⁰

En relación a las exportaciones nacionales, el 23% de ellas corresponden a la industria de los alimentos, cifra que la posiciona como la segunda actividad más importante del país.

Asimismo, un 31% de las empresas existentes en Chile (319.000) pertenecen al rubro de alimentos y un 23% de los empleos son generados por este sector (2 millones anuales).¹¹

4.1.1.4 ENTORNO SOCIOCULTURAL

La Organización Mundial de la Salud estima para las próximas décadas un incremento a nivel mundial de las enfermedades crónicas relacionadas con la alimentación desbalanceada, tales como enfermedades cardiovasculares, hipertensión, diabetes mellitus, entre otras. En este contexto, existe mayor conciencia por parte de los consumidores acerca de la importancia y efectos que tiene alimentarse adecuadamente para prevenir dichas enfermedades. Actualmente, la salud es considerada una de las principales fuerzas de innovación para la industria de alimentos, lo cual ha generado el desarrollo de una nueva categoría de alimentos denominada Salud y Bienestar, que permite satisfacer justamente la demanda de aquellos consumidores cada vez más conscientes de su alimentación y salud.¹²

El nuevo consumidor chileno está informado y empoderado con su salud, por lo cual está demandando cada vez más alimentos que sean saludables.

4.1.1.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

Estudios de la Cepal y otras instituciones señalan que hay una correlación entre el grado de desarrollo de las economías digitales de los países, y el nivel de ingreso per cápita. Si bien, Chile y Uruguay son las naciones con mayor desarrollo en materia de gobierno digital en la región, Chile está por debajo del promedio de los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Mientras la inversión en capital en Tecnología de la Información explica el 37,5% del crecimiento de los países de la OCDE -en promedio entre los años 2010 y 2014-, en Chile este porcentaje es de un 15%.¹³

¹⁰ INFORME DE POLÍTICA MONETARIA. Diciembre 2016:

http://www.elmostrador.cl/media/2016/12/ipom_dic2016.compressed.pdf

¹¹ "Transforma Alimentos" busca aumentar la participación mundial de Chile en la industria alimentaria. Noticia t13: <http://www.t13.cl/noticia/negocios/transforma-alimentos-busca-aumentar-participacion-mundial-chile-industria-alimentaria>

¹² Estudio Chile Saludable Volumen II - Fundación Chile. <https://fch.cl/wp-content/uploads/2015/01/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-II.pdf>

¹³ Los proyectos tecnológicos del Gobierno para impulsar la economía digital en Chile.

En Chile y en la industria alimentaria, existen programas tecnológicos estratégicos de alimentos, cuyo objetivo principal es incrementar la tasa de innovación tecnológica en los productos y procesos de las empresas del sector. Los programas del gobierno están enfocados en el desarrollo de ingredientes funcionales y aditivos naturales especializados; desarrollo de envases y embalajes para alimentos; desarrollo tecnológico para la fruticultura de exportación, considerando principalmente las especies nogal, palto y cítricos, que resuelva desafíos entre las regiones de Coquimbo y del libertador general Bernardo O'Higgins y, por último, el desarrollo tecnológico para la fruticultura de exportación, teniendo en cuenta esencialmente frutales menores, frutos secos y paquetes tecnológicos en cerezo, que disipe retos entre el Maule y los Lagos.

Lo anterior, nace en el contexto de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento, presentada en 2014 por la Presidenta Michelle Bachelet, cuyo objetivo es sentar las bases para una nueva etapa de expansión de la economía chilena, que no dependa solo de la explotación y exportación de recursos naturales, sino también del surgimiento de sectores capaces de producir nuevos bienes y servicios, impulsar industrias y generar polos de innovación.¹⁴

4.1.1.6 ENTORNO ECOLÓGICO

Según el último informe de la Evaluación de Desempeño Ambiental (EDA) de la OCDE (2015), el cambio climático es un fenómeno de creciente importancia para Chile. Los datos más recientes, del año 2010, indican que las emisiones de gases de efecto invernadero registradas en el país (con la excepción de las atribuibles al uso de la tierra, el cambio de uso de la tierra y la silvicultura) aumentaron un 23% en 2000-2010, debido al rápido crecimiento económico. Las emisiones de la mayoría de los sectores, especialmente de los productores de energía y del transporte, se incrementaron en ese período. La intensidad de las emisiones de CO₂ de la economía se ha reducido paulatinamente, pero aún existe una correlación positiva entre su aumento, el suministro de energía y el PIB (véase el gráfico 1). Las emisiones de gases de efecto invernadero per cápita eran las más bajas de todos los países miembros de la OCDE, lo que revela las diferencias de ingresos que aún existían, pero las proyecciones apuntan a un incremento de las emisiones a medida que el PIB per cápita se aproxime a la media de la OCDE. Chile es vulnerable a los impactos del cambio climático, debido a su geografía y a sus características socioeconómicas, en particular el alto nivel de desigualdad. Las inundaciones y los aluviones registrados en el norte de Chile en mayo de 2015 son un vívido ejemplo de las repercusiones que podría tener, dado que dejó un saldo de 31 muertos y más de 16.000 personas sin hogar. Según las proyecciones, el cambio climático no solo agravará el riesgo de inundaciones, sino también los episodios de calor extremo. Además de la variación de las situaciones extremas, Chile se verá afectado por una tendencia de largo plazo a la disminución de la disponibilidad de agua, que influirá negativamente en la generación de energía hidroeléctrica y la producción

<http://www.pulso.cl/economia-dinero/los-proyectos-tecnologicos-del-gobierno-para-impulsar-la-economia-digital-en-chile/#>

¹⁴ Programas Tecnológicos de Alimentos estimula la industria con inversión de \$18.500 MM. Noticia publicada. <http://www.chiletransforma.cl/transforma-alimentos-estimula-industria-en-chile-a-traves-de-programas-tecnologicos-con-inversion-de-mas-de-18-mil-millones/>

agrícola.¹⁵

El objetivo de la OCDE al aplicar estos instrumentos a sus países miembros es proporcionar análisis basados en la evidencia –una amplia gama de datos económicos y ambientales- y evaluaciones del progreso de sus políticas en esta materia, promover el aprendizaje entre pares, aumentar la responsabilidad de sus gobiernos y proporcionar recomendaciones específicas para ayudar a los países a mejorar su comportamiento ambiental.¹⁴

Aquí, la industria alimentaria tiene un rol fundamental, ya que la relación de esta industria con el medio ambiente es estrecha. Esta se basa en obtener suministros y materias primas para fabricar productos alimenticios seguros y de calidad para el consumidor final. Esta relación debe garantizar un crecimiento inteligente y verde que ayude a salvaguardar los recursos naturales limitados de la tierra y a asegurar que la industria consiga a largo plazo competitividad.

4.1.1.7 ENTORNO LEGAL

En Chile, la legislación que afecta a la industria alimentaria buscan proteger la salud del consumidor. Las entidades regulatorias de mayor trascendencia en Chile son: Secretarías Regionales Ministeriales de Salud (SEREMI) y en cierta manera el Instituto de Salud pública (ISP).

El instrumento legal que constituye el marco regulatorio de este tipo de productos es el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA). Este reglamento, establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos.¹⁶

El sedentarismo y la mala alimentación tienen una directa relación con las enfermedades de la población. Chile tiene un alto nivel de sobrepeso y obesidad entre niños y adultos. Lo anterior se ha convertido en un problema de salud pública. El último esfuerzo legislativo para estos efectos ha sido, lo que comúnmente se conoce como la Ley de Etiquetado de Alimentos. Sin embargo, no se trata solo de una ley, sino de un marco normativo, compuesto por la ley N° 20.606 de 2012 sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad, la ley N° 20.869 de 2015 sobre Publicidad de los Alimentos, y el Decreto N° 13 de 2015 del Ministerio de Salud de Chile que modifica el Decreto Supremo N° 977 de 1997 (Reglamento Sanitario de los Alimentos, en adelante RSA).¹⁷

Dicho marco normativo entró en vigencia con fecha 27 de junio de 2016 (art. 1 transitorio Decreto N° 13 de 2015 del MINSAL) y su implementación tuvo notoriedad

¹⁵ Evaluaciones de desempeño ambiental, Chile. 2016

<http://www.chlorischile.cl/Notabreve/desempe%C3%B1o%20ambiental-2016.pdf>

¹⁶ Reglamento Sanitario de los Alimentos, DS N°977/96. Ministerio de salud.

¹⁷ Nueva normativa de alimentos y uso de marcas comerciales.

<http://www.elmercurio.com/legal/noticias/opinion/2016/09/23/nueva-normativa-de-alimentos-y-uso-de-marcas-comerciales.aspx>

pública a propósito de la obligación de rotular con octagonales negros aquellos alimentos que conforme al art. 120 bis RSA tienen en su composición nutricional elevados contenidos de calorías, grasas saturadas, azúcar y sal (en adelante AAE).

La normativa -pionera en el mundo por sus altos niveles de exigencias- tiene como principal objetivo regular tres conductas: la publicidad dirigida a niños asociada a la comida, la venta en escuelas de determinados productos y el etiquetado respecto a su información nutricional.

Para la industria alimentaria, este marco normativo es el más restrictivo que la gran mayoría de los países del mundo y como consecuencia han tenido que reformular sus productos, bajando los niveles de calorías, grasas saturadas, azúcar o sal.¹⁶

Es importante mencionar, que los productos alimenticios de salud y bienestar que se presentan en formato de forma farmacéutica (polvo, cápsulas, comprimidos, etc) no cuentan con un registro sanitario para su comercialización en Chile, es decir, el producto no es evaluado ni aprobado por la autoridad sanitaria ni en su composición, fórmula, rotulado, como sí ocurre con los medicamentos o cosméticos. Una sustancia alimentaria puede tener un acercamiento con los medicamentos, dependiendo de tres factores: El primero está relacionado en que la sustancia alimentaria en sí misma, haya sido clasificada por el Instituto de Salud Pública como medicamento, a través de un proceso llamado Régimen de control aplicar (RSA). El segundo, es que la sustancia alimentaria o producto alimenticio (Suplemento alimenticio) contenga en su formulación vitaminas y minerales con valores sobre lo estipulado para que siga siendo un suplemento alimentario. El tercer factor, radica en que la sustancia alimentaria tenga una intencionalidad de uso, es decir que la sustancia sirve para curar o tratar alguna enfermedad, de esta manera esa sustancia en Chile es catalogada como producto farmacéutico o medicamento.

Esta normativa que regula a los alimentos categorizados en salud y bienestar, que para el RSA (Reglamento Sanitario de los alimentos sean clasificados por Suplementos alimenticios, alimentos para deportistas y/o alimentos) genera nuevas oportunidades y desafíos a las empresas elaboradoras de este tipo de productos. Es fundamental conocer las normas vigentes, así como los desarrollos que en un futuro cercano pueden modificar las reglas para el acceso de sus productos al mercado chileno. Además, resulta clave anticipar los cambios y su posible impacto en el negocio de estas empresas.

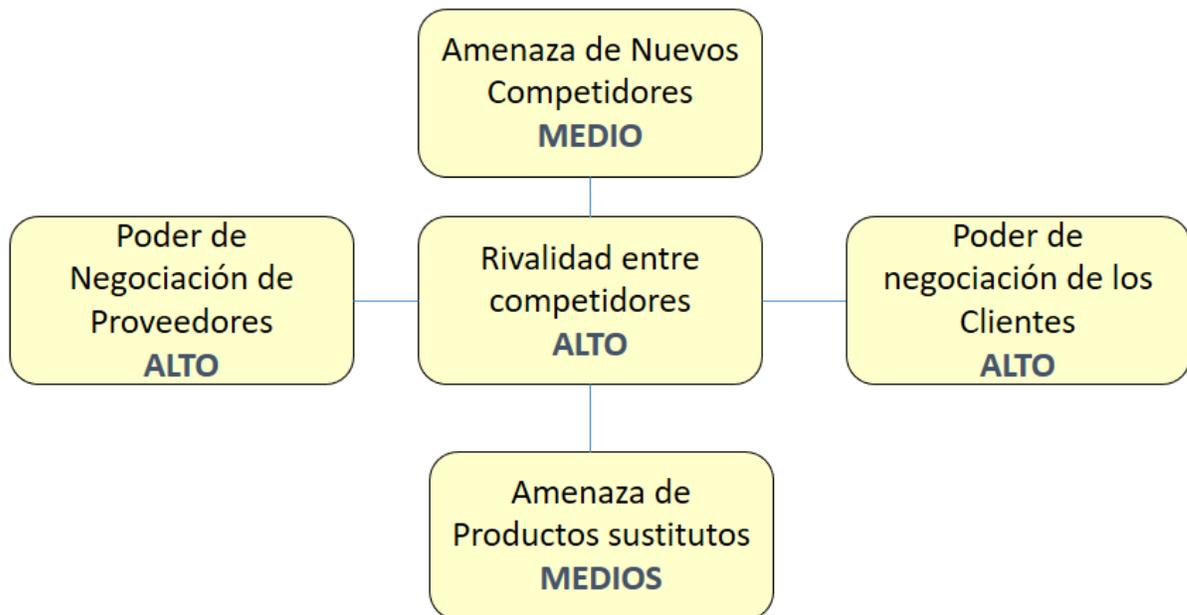
Los factores del análisis PESTEL enunciados indica que Chile posee una economía estable y en crecimiento. Por otra parte, hay antecedentes, que la industria alimentaria es la segunda actividad más importante para el país y el propio mercado ha crecido en estos últimos años. No obstante, las políticas públicas que ha implementado este gobierno y el marco normativo tan regulado que existe, permite concluir que las empresas tienen la necesidad de contar con asesoría específica que les permita adaptarse y estar actualizados a los cambios normativos para la comercialización de sus productos. Se considera un análisis favorable para la viabilidad de este proyecto.

4.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: 5 FUERZAS DE PORTER

Este análisis se lleva a cabo aplicando la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1979). Se utilizan para determinar el potencial de rentabilidad de la industria.

Este es el resultado del análisis de las 5 fuerzas de Porter para el mercado de las consultoras de asuntos regulatorios de la industria de los alimentos de salud y bienestar (ALIMENTOS SALUDABLES).

Ilustración N° 1. Análisis de las fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración Propia, según Porter

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES:

MEDIO. Si bien es cierto, el consumo de alimentos saludables ha aumentado en los últimos años, provocando un incentivo en las empresas para tratar de satisfacer la necesidad de consumo de este tipo de productos, llevando con esto a que existan más consultoras o profesionales independientes que entreguen un servicio similar a “R&G Consulting”. Sin embargo, las barreras de entradas son altas porque para operar se requiere un conocimiento técnico clave para el manejo de este tipo de productos, que no cualquier profesional lo puede tener, generando la existencia de un potencial medio en la amenaza de nuevos entrantes.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

ALTO: Los proveedores están en una posición de fuerza, ya que el

producto que suministran a “R&G Consulting” es un componente esencial del servicio final de los clientes de la consultora. Pero, ¿Cuál es el producto que suministran a “R&G Consulting”? Para entregar un buen servicio, el conocimiento en la regulación de estos productos o en el desarrollo de nuevos productos es la materia prima que “R&G Consulting” necesita para el servicio final que brinda. Los Proveedores serían las Instituciones gubernamentales tales como el Ministerio de Salud, Instituto de Salud Pública (ISP), Diario oficial y Secretaría Regional Ministerial (SEREMI). También se consideran, como proveedores de información y conocimiento las revistas científicas internacionales, que permitirán una actualización de conocimientos

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:

ALTO: Debido a que actualmente existe un mercado amplio y en crecimiento, las consultoras o profesionales independientes que entreguen un servicio similar a “R&G Consulting”, ofrecerán un valor diferenciador al cliente final, por lo tanto, el negociar con el cliente sería un factor clave. Además, Las PYMES son sensibles al precio y a la calidad del servicio. “R&G Consulting” para complementar su servicio incorporará un servicio de post venta para estos productos y además un servicio adicional, que será el desarrollo de nuevos productos, formulando o reformulando productos en formato de cápsulas, polvo, comprimidos, etc. Lo fundamental es la generación de nuevas estrategias para ofrecer productos con calidad y con el servicio completo con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes en el Mercado.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

MEDIO: Si bien es cierto, actualmente existen empresas que ofrecen el servicio para asuntos regulatorios y desarrollo de productos específicamente en alimentos saludables, este servicio que entregan es por separado o entregan algunos servicios y otros. En el Mercado no existen empresas que ofrezcan todos los servicios que “R&G Consulting”, por lo tanto, el disponer de este servicio completo da posibilidad de la existencia de Sustitutos, en términos medios, pero no completos.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

ALTO: Debido a que el mercado tiene barreras de entradas altas por los conocimientos necesarios que se necesitan para entregar un servicio de calidad, esto permite que ingresen pocos competidores directos e indirectos al mercado, sin embargo, pueden desarrollar estrategias de precios y servicios diferenciadoras. Por otro lado, los competidores existentes, pueden entregar servicios similares a “R&G Consulting” pero no integral. Además, el hecho de que las empresas de este rubro requieran tener actualizadas sus conocimientos día a día por el marco regulatorio, permite que en el mercado exista mayor competencia y rivalidad en ofrecer los mejores servicios, ofreciendo variedad de precios, servicios y garantías.

Del análisis de Porter, resalta la oportunidad de enfocarse en la industria de los alimentos saludables y contar con una buena estrategia con los proveedores que permita apoyar el conocimiento específico y técnico para aumentar el valor de la propuesta de “R&G Consulting”. Por otra parte, el segmento y la industria donde competir es atractivo, porque no hay demasiadas empresas consultoras ofreciendo los servicios específicos de “R&G Consulting” y con los mismos niveles de conocimiento y experiencia que tiene la empresa. Finalmente crear valor a través de gestionar alianzas estratégicas tanto con proveedores (suscripción a revistas, participación en ferias internacionales, participación en reuniones con los proveedores nacionales, que serían entes regulatorios públicos, etc) como clientes (servicios de postventa) es fundamental para la diferenciación.

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1 COMPETIDORES

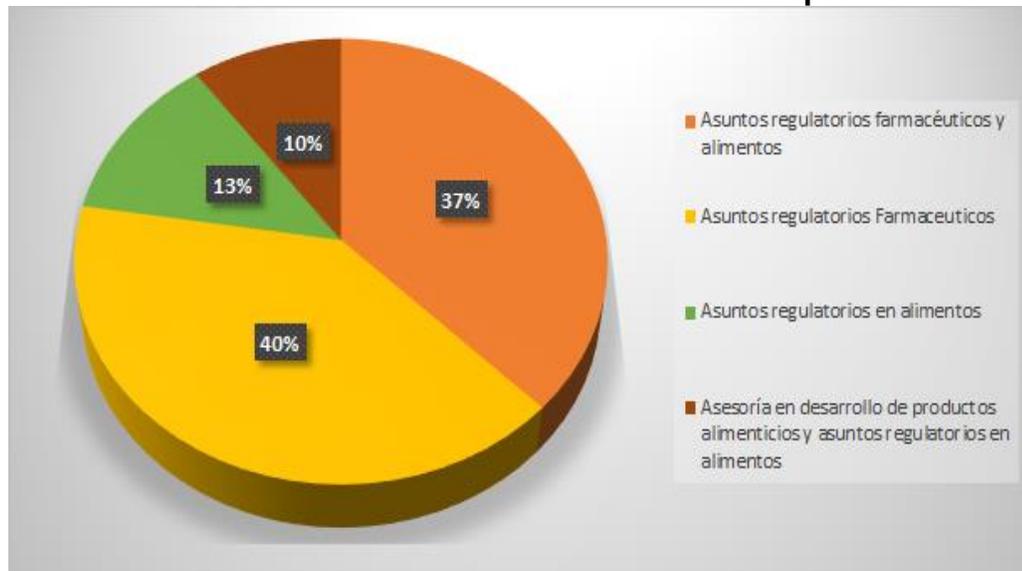
5.1.2 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES

Para determinar la competencia existente en el mercado, se realizó un acucioso estudio de mercado utilizando los principales buscadores de empresas vía web. El criterio empleado fue considerar el rubro de la consultora y áreas adyacentes al foco central de “R&G Consulting”, ya que los actuales competidores expanden su rango de acción hacia el rubro de los alimentos. Se utilizaron para la búsqueda: páginas amarillas, revistas orientadas al bienestar de la salud, google.cl y linkedin.

Tras la búsqueda, utilizando las palabras claves “asesorías farmacéuticas”, se encontraron 22 resultados. Utilizando las palabras claves “consultoría farmacéutica”, se encontraron repetidas algunas compañías y nueve nuevos resultados, además de empresas consultoras que no tenían relación con el tema en sí. Con las palabras clave “asesoría en alimentos” se encontraron 9 nuevos resultados, con “consultoría asuntos regulatorios” y “asesorías asuntos regulatorios” se obtuvieron 3 nuevos resultados, repitiéndose también algunas compañías. Con el uso de la palabra “asesoría desarrollo de productos alimenticios” y “consultoría desarrollo de productos alimenticios”, se obtuvieron 3 nuevos resultados, y con “regulatory affairs consulting” se obtuvieron 3 nuevos resultados.

En base a esto, se analizó cada una de las propuestas de valor de las compañías competidoras y se filtró su principal disciplina de operación en base a los criterios: asuntos regulatorios farmacéuticos y alimentos, asuntos regulatorios farmacéuticos, asuntos regulatorios en alimentos, asesoría en desarrollo de productos alimenticios y asuntos regulatorios. La competencia en el mercado objetivo se distribuye de la siguiente forma:

Ilustración N° 2: Distribución de los competidores



Fuente: Elaboración propia

De la ilustración anterior se puede apreciar que un 40% de las empresas encontradas en los buscadores, pertenecen a consultoras de asuntos regulatorios farmacéuticos. El 37% corresponde a consultoras que presentan servicios de asuntos regulatorios farmacéuticos y alimentos. El 13% corresponden a consultoras de asesorías en asuntos regulatorios en alimentos. Por último, solamente un 10% de las empresas encontradas corresponden a consultoras que prestan servicios de asesoría en desarrollo de productos alimenticios y asuntos regulatorios en alimentos, quienes se consideran competidores directos de “R&G Consulting”, más adelante se caracteriza a estos competidores.

Dentro del mercado objetivo se logran identificar dos tipos de competidores de “R&G Consulting” los indirectos y los competidores directos:

Competidores Indirectos:

Son empresas que operan en el mismo mercado que “R&G Consulting”, se dirigen a los mismos clientes, pero ofrecen un servicio o producto alternativo. Dentro de estos competidores tenemos:

- **Consultoras de Asuntos Regulatorios en Productos Farmacéuticos y Alimentos:** Ofrecen Asesoría para solicitud de instalación y funcionamiento de Farmacias, Droguerías y Botiquines Farmacéuticos. Además, asesorías en Registros Sanitarios en ISP (Instituto de Salud Pública) de Productos Farmacéuticos, cosméticos, dispositivos médicos, plaguicidas y alimentos de uso veterinario. también ofrecen asesorías de internación de alimentos con desarrollo de etiquetado nutricional (SEREMI), Tramitaciones de Certificados de Destinación Aduanera (CDA) y Uso y Disposición (UyD) vía ISP (para medicamentos) y SEREMI (para alimentos).
- **Profesionales Freelance:** Ofrecen servicios de asesorías en Registros

Sanitarios en ISP (Instituto de Salud Pública) de Productos Farmacéuticos, cosméticos, dispositivos médicos, plaguicidas, alimentos de uso veterinario). Además, asesorías de internación de alimentos con desarrollo de etiquetado nutricional (SEREMI). Tramitaciones de Certificados de Destinación Aduanera (CDA) y Uso y Disposición (UyD) vía ISP (para medicamentos) y SEREMI (para alimentos). Autorización de establecimientos normados ya sea por el ISP como por SEREMI. También ofrecen evaluación de proyectos y una asesoría técnica externa par-time o permanente en forma remota o presencial.

- **Estudios de Abogados:** Ofrecen servicios tanto en la regulación farmacéutica como en la regulación de alimentos, los cuales incluyen revisión de fórmulas de alimentos, etiquetado de productos, material publicitario y promocional. También asesoran sobre el régimen vigente para el control de productos ante las autoridades sanitarias y asisten, representan en procedimientos administrativos (incluidos sumarios), despacho de aduanas.

Competencia directa:

Son aquellas empresas que operan en el mismo mercado que “R&G Consulting”. Es decir, que venden algunos servicios similares y se dirigen a los mismos clientes (segmento de mercado).

- **Empresa de Asuntos regulatorios y asesoría en desarrollo de productos alimenticios:** Ofrecen servicios de asesoría en asuntos regulatorios sobre alimentos, productos nutricionales, etiquetado de productos alimenticios, material publicitario y promocional, con énfasis en el uso de información nutricional. También asesoran sobre el régimen vigente para el control de productos ante las autoridades sanitarias. Gestionan Internaciones de Alimentos y determinación de Régimen de Control Sanitario, ante el Instituto de Salud Pública (ISP). Además, desarrollan productos que pueda ser comercializado, cumpliendo con parámetros de calidad establecidos en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA). Estos Servicios se consideran competitivos.

5.1.3 MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS

Según la identificación de los clientes directos, se ha realizado la recopilación de antecedentes y se han identificado a los siguientes competidores:

Tabla N°2: Matriz de perfiles competitivos (análisis de la competencia).

Nombre empresa	Ventaja Competitiva	Presencia	Servicios	Posición competitiva
Dirección de Asistencia Técnica: INTA	Excelencia y respaldo científico en alimentación y nutrición por el INTA de la U. de Chile	Región Metropolitana	Asesoría técnica completa en el rubro de los alimentos y desarrollo de productos.	Medio
Asesoría en Alimentos: Makifood	Profesionales amantes de las nuevas creaciones, proactivas, creativas y están en la vanguardia.	Región Metropolitana	Asesoría en alimentos, desarrollo de productos, preparación de muestras piloto, asesoría en capacitación personal, asesoría en diseño e implementación de planta, packaging y aseguramiento de calidad	Medio
OK alimentos	Variedad en los servicios entregados para la industria alimentaria	Región Metropolitana	Asesoría en desarrollo, producción, gestión, calidad, inocuidad y cumplimiento de las normativas legales.	Alto
Asesorías alimentos Chile	Garantizan total conformidad del cliente y pago contra los servicios realizados	Región Metropolitana	Asesoría en desarrollo, producción, gestión, calidad, inocuidad y cumplimiento de las normativas legales.	Alto

Fuente: Elaboración Propia, según información obtenida por las distintas empresas

- DINTA es la Dirección de Asistencia Técnica del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA):** otorga una amplia gama de servicios, dirigidos principalmente, a la industria de alimentos, a los laboratorios farmacéuticos, a las empresas de alimentación colectiva, sean éstos, organismos públicos o privados. A continuación, destacamos algunos de estos servicios: Análisis de Alimentos, Asesorías de Asistencia Técnica, Etiquetado Nutricional, Auditorías en Casinos, Certificación de Alimentos (composición e inocuidad) Estudios Clínicos, Laboratorio de Genómica Aplicada, Programas de salud y calidad de vida laboral. Esta empresa presta este servicio a través de la compra de horas de asesoría, cuya cantidad dependerá de los requerimientos de cada empresa.¹⁸ Es importante mencionar, que no realiza gestión o asesoría en internación de productos alimenticios ante el SEREMI, ni régimen de control aplicar ante el ISP. No desarrollan productos en formato de forma farmacéutica: cápsulas, comprimidos, polvo, soluciones, etc.
- Asesoría en Alimentos:** Makifood, es una empresa compuesta por profesionales del área de alimentos, son ingenieras de alimentos con experiencia combinada en marketing, ventas y desarrollo, ofrecen servicios de Asesoría en desarrollo de productos, ofrecen desarrollar un producto que pueda ser comercializado, cumpliendo con parámetros de calidad establecidos en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA). También realizan modificaciones a

¹⁸ Dirección de Asistencia Técnica INTA: <http://www.dinta.cl/servicios/>

fórmulas ya existentes con el fin de optimizar procesos y/o costos y reformular para adecuarse a la nueva normativa del RSA. También realizan preparación de muestras piloto, Asesoría en capacitación personal, Asesoría de aseguramiento de calidad, Asesoría en diseño e implementación de planta, packaging: junto con un equipo de diseñadores, desarrollan gráficamente la imagen del producto terminado cumpliendo la normativa del RSA. Ofrecen asesoría en asuntos regulatorios, pero relacionado con etiquetado nutricional, no realiza trámites de internación de productos alimenticios, ni tampoco gestión de Régimen Control Aplicar ante el ISP.¹⁹ No desarrollan productos en formato de forma farmacéutica: cápsulas, comprimidos, polvo, soluciones, etc.

- **OK Alimentos:** son concedores de los procesos productivos y de los sistemas de Gestión de Calidad exigidos hoy por los clientes más importantes del mercado. Ofrecen: Sistemas de Calidad de Procesos basados en normas reconocidas BRC, HACCP, FSSC 22000, IFS. Gestión de Inocuidad Alimentaria. Determinación e Implementación del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). Auditorías de evaluación y desarrollo de Proveedores Planes de Aseo, Programas de Higiene y Control de Plagas Asesorías y Planes de Monitoreo para Rotulación y Etiquetado Nutricional de Alimentos. Diseño de laboratorios de ensayo, implementación de metodologías analíticas y Planes de Aseguramiento de Calidad para la ejecución de análisis. Planes de Monitoreo de contaminantes (metales pesados, residuos de plaguicidas, residuos veterinarios, micotoxinas, dioxinas), GMOs, alérgenos, microbiológico y de patógenos. Inspecciones, Auditorías Externas y Planes de Auditorías Internas. Implementación de Planes de Acción. Asistencia en el cumplimiento de normas, planes, programas y políticas nacionales de salud fijados por la autoridad. Capacitaciones en BPM, Manipulación e Higiene de Alimentos, Control Estadístico de Procesos y BPL. Implementación de Indicadores de Gestión (KPI's) para los procesos productivos. Estudio de normativas y exigencias para la exportación de productos. Desarrollo de proyectos de Ingeniería asociados a la Industria Alimentaria. Desarrollo y formulación de productos. Trámites en SEREMI de Salud; resoluciones de establecimientos, descargos por fiscalizaciones y sumarios. Resolución de transportes y trámites de Importación de Alimentos; regularización de Certificado de Destinación Aduanera y tramitación de Resolución de Uso y Disposición.²⁰
- **Asesoría Alimentos Chile:** empresa que ofrece variados servicios, entre ellos: Asesoría en etiquetado Nutricional. Asesorías en trámites sanitarios, permisos sanitarios, memorias técnicas, elaboración de flujogramas, etc. Asesorías en internación de productos alimenticios y Uso y disposición de alimentos. Asesorías en legislación vigente para el desarrollo, venta, importación y distribución de alimentos en Chile. Asesorías en etiquetado nutricional. Rotulación de alimentos para deportistas. Asesorías en desarrollo de alimentos en general. Asesorías en producción limpia. Asesorías en HACCP Y BMP a restaurantes, locales de comida rápida, comida al paso, casinos, fábricas de

¹⁹ Servicios ofrecidos por Makifood: <http://www.makifood.cl/>

²⁰ Asesorías Ok Alimentos: <http://www.okalimentos.cl/>

alimentos, bodegas de alimentos, distribuidores, supermercados, PYMES y empresas. Capacitaciones en BMP, HACCP; y Producción limpia.

5.2 CLIENTES

5.2.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES

El mercado de las asesorías crece de manera sostenida, sobre todo debido al incremento de las exigencias de la legislación y la necesidad de las empresas en innovar en el desarrollo de nuevos productos.

La Industria de los alimentos es un sector estratégico para la economía chilena, con incidencia en el conjunto de la sociedad y con un efecto tractor para el resto de actividades productivas y económicas del país. Es la segunda actividad más importante de la economía chilena. Representa el 20% de las ventas totales del país. El 23% de los empleos son generados por este sector y el 23% de las exportaciones del país corresponde al sector de alimentos. Del total de empresas que existen en el país el 31% corresponden a empresas de la industria de alimentos.²¹

El mercado potencial es el conjunto de consumidores al que puede llegar los servicios de la empresa. Son aquellos clientes que podrían necesitar los servicios ofrecidos por “R&G Consulting”. Se estima que los clientes potenciales de “R&G Consulting” serían los siguientes:

- PYMES manufactureras de alimentos saludables
- MICRO Empresas Manufactureras de alimentos saludables

PYMES y MICRO manufactureras del área de los alimentos saludables:

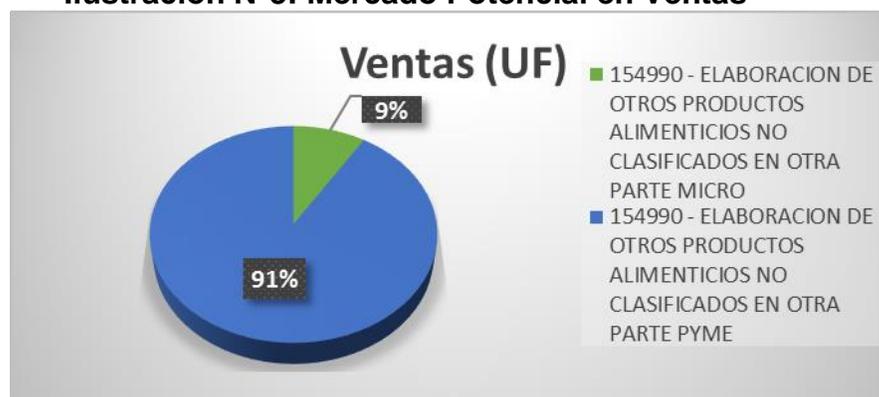
Empresas manufactureras que conocen y valoran que una asesoría les permite obtener una posición más sólida frente a sus competidores, además de cumplir con un marco regulatorio que les faculte comercializar sus productos de mejor manera y explorar nuevas oportunidades de negocios con el desarrollo de nuevos productos.

Se realizó una exploración en un grupo cercano de pymes dedicadas a este rubro y se identificó el ID de la actividad económica, todas contemplaban el número 154990. Con estos datos y a través del documento exhibido en la página del Servicio de Impuestos Internos (SII), Estadísticas de Empresas, específicamente del archivo: “Estadísticas de Empresas por Tramo según Ventas, Rubro, Subrubro y Actividad Económica”²², se obtuvo la siguiente información:

²¹ Programa Estratégico de Alimentos: <http://www.achipia.cl/wp-content/uploads/2017/03/Infoachipia-N--38-Transforma-alimentos.pdf>

²² SII: Estadísticas de empresa. <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>

Ilustración N°3: Mercado Potencial en Ventas



Fuente: Elaboración propia, Según SII

De la ilustración anterior, se puede observar que el 91% de las ventas de los clientes potenciales competen a PYMES de elaboración de otros productos alimenticios no clasificado en otra parte (ID 154990) es decir a PYMES manufactureras de alimentos saludables.

Tabla N°3: Mercado potencial: Cantidad de empresas

ID_Subrubro	ID_Actividad	Número de Empresas	Ventas (UF)	Ventas (MILES CLP)
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	154990 - ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS NO CLASIFICADOS EN OTRA PARTE (MICRO)	676.0	571,137	\$ 15,219,784
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	154990 - ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS NO CLASIFICADOS EN OTRA PARTE (PYME)	355.0	5,836,791	\$ 155,540,096
Total		1,031	6,407,928	\$ 170,759,880

Fuente: Elaboración Propia, Según SII

De la tabla anterior, se puede inferir que el mercado potencial está estimado sobre la base total de las empresas PYMES Y MICRO empresas manufactureras de alimentos: PYMES: 355 y MICRO: 676 empresas elaboradoras de alimentos saludables, con un total de 1031 empresas según la información contenida en la página del Servicio de Impuestos Internos (SII).

5.2.2. SEGMENTO OBJETIVO

Según datos del SII, en el año 2015 en Chile existían 5714 empresas en el rubro de los alimentos que son clasificadas como pequeñas y medianas empresas.

Inicialmente, las ofertas en los servicios de “R&G Consulting” se llevarán a cabo en pequeñas y medianas empresas orientadas a la fabricación de alimentos saludables. La cantidad de PYMES se obtuvo del documento exhibido en la página web del Servicio de Impuestos Internos (SII).

Tabla N°4: Pequeñas y Medianas Empresas en el rubro de Alimentos Saludables.

ID_Rubro	ID_Actividad	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	154990 - ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS NO CLASIFICADOS EN OTRA PARTE	141	487,846.6	703
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	154990 - ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS NO CLASIFICADOS EN OTRA PARTE	73	506,425.1	957
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	154990 - ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS NO CLASIFICADOS EN OTRA PARTE	70	1,139,083.4	1,671
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	154990 - ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS NO CLASIFICADOS EN OTRA PARTE	36	1,270,795.6	1,506
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	154990 - ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS NO CLASIFICADOS EN OTRA PARTE	35	2,432,640.6	2,747
	Total	355	5,836,791.20	7584

Fuente: Elaboración propia, según SII

Según la tabla N°4, se puede apreciar que el segmento objetivo de “R&G Consulting” corresponden a 355 empresas PYMES manufactureras de alimentos saludables, las cuales presentan un ingreso en ventas a 5.836.791,20 UF.

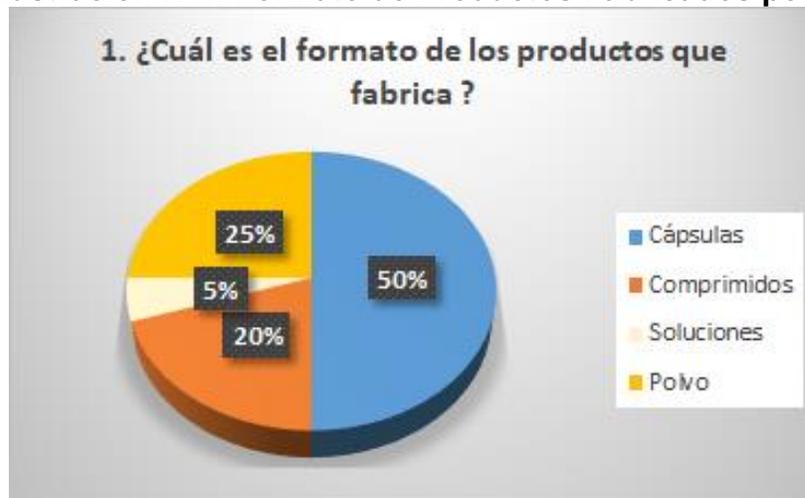
Para obtener datos medibles que ayuden al diseño de este plan de negocios, y basándose en la audiencia objetivo. Se llevó a cabo una encuesta online a las PYMES manufactureras del área de los alimentos saludables, la encuesta realizada, se encuentra en detalle en el Anexo B.

La muestra calculada para efectos de este estudio (ver Anexo A), fue del tipo no probabilística. El procedimiento que se utilizó para desarrollar el muestreo aleatorio, fue sesgado debido a que no existe en la literatura, en internet, ni en ningún otro medio, un listado de empresas vigentes, es así, como resultó complejo establecer un método aleatorio para escoger a qué empresas encuestar. Al enfrentar esta dificultad, se decidió utilizar variadas fuentes para obtener correos electrónicos y lanzar la encuesta vía e-mail.

El diseño de la encuesta considera un error de un 10% y una confiabilidad del 90%. Para estos parámetros, y dado un N estimado igual a 355 empresas PYMES orientados a los alimentos. La muestra de esta encuesta debía incluir al menos 57 encuestados (Ver Anexo A), de los cuales se lograron 60 encuestados. A partir de los resultados de esta encuesta se pudo obtener la siguiente información de interés:

- Cuando se les solicitó que respondieran el formato de los productos que fabrican, los encuestados declararon que un 50% fabrica alimentos saludables en formato de cápsulas, un 25% Polvo y un 20% comprimidos:

Ilustración N°4: Formato de Productos Fabricados por PYMES



Fuente: Elaboración Propia

- Otro resultado de interés fue que el 70% de los encuestados ha utilizado algún servicio de consultoría en asuntos regulatorios (etiquetado de productos, o revisión propuesta de material publicitario y promocional de los productos e internación de productos) y un 50% ha utilizado los servicios de una Consultora de Desarrollo de productos nuevos (formulación de productos) que pueda ser comercializado, cumpliendo con lo establecido en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) o actualización de productos como respuesta al cambio de la normativa o la demanda.
- Cuando se les solicitó que indicarán los beneficios que aportaron el uso de una consultora que ofrece los servicios de asuntos regulatorios y desarrollo de productos, los encuestados respondieron lo siguientes (al tratarse de una pregunta abierta, se analizaron las respuestas y se resumieron según el servicio prestado por la consultora):

Para el Servicio de asuntos regulatorios, los beneficios entregados por la consultora:

Agilidad o rapidez en la comercialización del producto
Tranquilidad y seguridad en la comercialización de los productos

Para el caso del servicio en Desarrollo de nuevos productos:

Seguridad en la formulación del producto y que sea adaptable tanto en la normativa como en los equipos
Tranquilidad en que los ingredientes utilizados en la formulación están bajo la normativa

- Otro resultado de interés fue que el 66.7% de los encuestados ha utilizado el 1%

de sus ingresos de su empresa para los servicios de una Consultora de asuntos regulatorios y un 50% ha utilizado el 1% de sus ingresos para los servicios de una Consultora de Desarrollo de productos nuevos (elaboración de la fórmula cuali-cuantitativa)

- El conocimiento de este tipo de consultoría arrojó que un 95% de los encuestados sabe en qué consiste una consultora del tipo de asuntos regulatorios y que entregue servicios en el desarrollo de nuevos productos.
- Uno de los resultados más interesantes es que cuando se les solicitó que indicarán qué servicio faltaba en las consultoras que han contratado, los encuestados respondieron lo siguiente:

Ilustración N°5: Servicios que faltan en otras consultoras



Fuente: Elaboración Propia

Según la ilustración N°5, se puede observar que un 52% de los encuestados considera que el servicio de evaluación de la información utilizada en la publicidad de los productos de alimentación saludable, es el servicio que más falta en las consultoras que los encuestados han contratado. Siguiendo con un 34% el servicio de la gestión ante el ISP (Instituto de Salud Pública) en el Régimen de Control a Aplicar²³

- Cuando se les solicitó que respondieran la disposición a pagar por los servicios, los encuestados indicaron lo siguiente: 50% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por un Estudio de factibilidad individual o Proyecto de rotulo individual sobre \$40.000 por cada producto, 40% de los encuestados prefieren pack estudio de factibilidad o proyecto de rótulo de más de 6 productos \$30.000 por cada producto y un 10% de los encuestados prefiere pagar pack estudio de factibilidad o proyecto de rótulo de más de 10 productos por \$20.000.
- Otro resultado atractivo fue cuando se les solicitó a los encuestados responder

²³ Régimen de control aplicar: es una resolución que establece el régimen que corresponde aplicar o la clasificación de un determinado producto, de acuerdo a la legislación sanitaria. Señala además la reglamentación específica por la cual se debe registrar. Se debe presentar una carta dirigida a la Dirección de ISP, solicitando se determine el Régimen de Control a aplicar al o los productos en cuestión. Fuente:

http://www.ispch.cl/anamed/subdeptoregistro/regimen_control_aplicar

¿Qué esperaría su empresa, por parte de un servicio contratado de consultoría en asuntos regulatorios y desarrollo de productos?, lo mínimo y lo máximo. Como fue una pregunta abierta, los resultados se resumieron en las siguientes ideas:

Tabla N°5: Resumen de ideas sobre lo mínimo y máximo

Mínimo	Máximo
Entregar un producto bajo las normativas reglamentarias	Que entregue un valor agregado en casos que se necesitará mayor consultoría en temas específicos o de modificaciones
Entregar un producto viable que cumpla con todas las regulaciones y requisitos del mercado, con las características que el consumidor espera que tenga	Seguimiento en la información entregada y servicio de post-venta
Seguridad en la entrega del Servicio	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta realizada.

Según la Tabla N°5, lo mínimo que los encuestados esperan de una consultora es que está entregue un producto, con etiquetado o rotulo bajo las normativas reglamentarias. Y lo máximo es que la consultora entregue un valor agregado a sus servicios en caso que el encuestado necesitará apoyo en temas específicos o de modificaciones.

- Cuando se les solicitó a los encuestados que valoraran los atributos de un servicio de consultoría en asuntos regulatorios y desarrollo de productos contratado, (Por ejemplo: profesionalismo, calidad de producto, flexibilidad, capacitación, precio, velocidad de entrega), los encuestados respondieron lo siguiente:

Ilustración N°6: Atributos más importantes valorados por los encuestados



Fuente: Elaboración Propia

Según la ilustración anterior, el 39% de los encuestados valora el atributo de profesionalismo, el 31% valora la velocidad de entrega de un servicio que tiene una consultora y un 17% de los encuestados valora el precio del servicio entregado.

- Otro resultado a destacar es el método que utilizará los encuestados para contactar este servicio, ellos respondieron que el 80% utilizará google como buscador de primera línea, luego con un 15% linkedin y el otro 5% utilizaría revistas orientadas a la alimentación Saludable o a la industria, como, por ejemplo: Indualimentos.
- Por último, cuando se les solicitó contestar si ha participado en algún evento o feria relacionado con la industria alimentaria, el 50% de los encuestados afirmó que ha participado en ferias organizadas por Pro Chile, un 20% organizadas por Ministerio de Economía o Corfo, un 15% organizadas por Indualimentos, y el resto son ferias organizadas por: Expowest, Chilealimentos, Ferias en USA y Europa.

Según la encuesta realizada, las Pymes manufactureras son conocedoras de los servicios de asuntos regulatorios y de nuevos productos, consideran que este tipo de servicio son beneficiosos para el bien que están produciendo, además de considerar que este servicio debe ser profesional y con velocidad. También consideran que las actuales consultoras no prestan todos los servicios que ellos necesitan, faltan los servicios de: evaluación de la publicidad necesaria para la comercialización de estos productos, gestión en el Régimen de Control Aplicar (RSA) ante el ISP y formulación, re-formulación de productos. Para buscar este tipo de servicio, las PYMES utilizan el buscador web: google, además de participar en distintas ferias, como las organizadas mayoritariamente por Pro Chile.

5.3 TAMAÑO DE MERCADO

PYMES TAMAÑO DE MERCADO

De acuerdo a los datos recolectados y mostrados en la Tabla N°4 el total de pequeñas y medianas empresas que abarcan las empresas orientada a los alimentos saludables es de 355 empresas, con un total de ventas en UF de 5.836.791 UFS. Según, la encuesta realizada, de las empresas PYMES, el dinero destinado a servicios de consultoría en asuntos regulatorio y a desarrollos de nuevos productos es de aproximadamente un 1%, además el 70% de los encuestados ha ocupado un servicio de asesoría en asuntos regulatorios. Al cruzar estos datos con la Tabla N°4, se estima un mercado de 40856.9 UFS o \$1,088,764 CLP (en Miles de Pesos Chilenos).

6. ANALISIS INTERNO (CADENA DE VALOR)

6.1. ANALISIS Y FORMULACION DE CADENA DE VALOR.

El análisis interno a través de la cadena de valor permite entender cómo las actividades al interior de la empresa “R&G” Consulting generan valor al cliente final.

Ilustración N°7: Cadena de Valor de la empresa “R&G Consulting”



Fuente: Elaboración propia, según M. Porter (1985).

ACTIVIDADES PRIMARIAS DEL NEGOCIO:

Logística Interna:

La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Corresponde a actividades que tienen relación con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto²⁴, para el caso de esta consultora que presta servicios, los insumos del producto están relacionados con el conocimiento de los profesionales que son parte de “R&G Consulting”. Actividades que tienen relación con el conocimiento: capacitaciones, actualizaciones periódicas en lo normativo, suscripción a revistas científicas y participación de ferias internacionales con el objetivo de estar a la vanguardia en las innovaciones de la industria

Operaciones:

La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en producto final²³. Para “R&G Consulting” algunas actividades de operaciones son: atención de requerimientos por parte del cliente, elaboración de informes técnicos a solicitud del cliente, reuniones previo al servicio otorgado. Feedback y seguimiento permanente. Logro y coherencia de las actividades con la estrategia de “R&G Consulting”, las expectativas de los grupos de interés y las demandas del entorno.

²⁴ Porter, Michael. La cadena de valor y la ventaja competitiva. Fuente: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ven_comp/cap2-ven.pdf

Logística de salida o externa:

Después de que el servicio está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el servicio final sale del centro de la producción de “R&G Consulting” y se entrega al cliente final. El servicio final puede corresponder a: Informes técnicos y presentaciones de los Servicios entregados: Asuntos regulatorios y Desarrollo de nuevos productos. Gestión y obtención de autorización sanitaria para la comercialización de los productos. Acompañamiento a entrevistas con autoridades y reuniones con proveedores o distribuidores.

Marketing y ventas:

Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. La publicidad y la promoción se gestionará con una actualización diaria de la página WEB, publicaciones en Google Search y LinkedIn, publicaciones en revistas especializadas, participación en eventos, seminarios, ferias y otras actividades organizadas por Prochile o el Ministerio de Economía.

Servicios de Postventa:

La actividad final de la cadena de valor es el servicio de post venta. Algunas actividades de post venta estarían enfocadas en aplicación de encuestas de satisfacción en el servicio entregado, flexibilidad en atención a consultas o dudas por parte del cliente luego de haber entregado el servicio, reuniones en terreno in-situ en las pymes. Atención de reclamos y/o sugerencias. Relación permanente y con foco en el largo plazo.

ACTIVIDADES DE APOYO:

Estructura de la empresa:

La empresa contará con una oficina para la operación y administración del negocio, en la que llevará a cabo todas sus actividades administrativas y operativas de manera que todas las áreas se mantengan comunicadas entre sí, esto a través de sistemas de información, tales como correo electrónico interno, nube, carpetas compartidas, etc.

Gestión de recursos humanos:

La empresa contará con un equipo de trabajo altamente capacitado, con experiencia en la oferta de servicios, ventas y administración. Para todo esto se llevarán procesos de selección rigurosos, tanto técnico como psicológico. Esto finalmente apunta a contar con colaboradores altamente capacitados para responder de forma eficiente y eficaz a los clientes de “R&G Consulting”.

Desarrollo de la tecnología:

La empresa utilizará para su operación soporte de la información. Así mismo

contará con soporte del proveedor a su página WEB, email corporativo, nube, carpetas compartidas, y otras.

Abastecimiento:

Externalización de servicios y tercerización de todo lo adicional para el funcionamiento de la empresa, material impresión: trípticos y folletos.

Según el análisis interno de la cadena del valor se identifican los puntos fuertes y los que son susceptibles de mejorar al interior de la consultora. La empresa debe enfocarse en la calidad de los servicios sobre todo en mantener el “Saber hacer” al interior de la consultora, construyendo imagen y prestigio en el segmento de clientes. Para “R&G Consulting” la categoría de la logística interna y operaciones son las principales para generar la ventaja competitiva. Se genera valor porque el enfoque es al cliente a través de un servicio flexible, de calidad y a medida de las necesidades específicas de la empresa.

7. MODELO DE NEGOCIOS

En la Ilustración N°8, se presenta el modelo de negocios de la empresa a través de un esquema CANVAS.

Ilustración N°8: Modelo CANVAS para “R&G Consulting”

Modelo Canvas				
Relaciones Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas Pymes dedicadas a la producción y comercialización de productos alimenticios orientados para el bienestar de la salud • Se recomendará asesoría a clientes teniendo como foco principal el bienestar para la salud. • Proveedores (Principalmente todo lo relacionado a nuevas normativas propuestas por el Ministerio de Salud y otros organismos reguladores del Mercado). • Base de datos de Empresas Pymes: Distribución masiva para contactar a principales clientes Pymes para ofrecer el servicio. • Ofrecer servicio diversificado y completo con actualización de procedimientos y normativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización periódica en la innovación de ingredientes alimentarios. Ofrecer asesoría técnica y profesional en todos los servicios relacionados tanto en asuntos regulatorios, desarrollo de productos como internación de productos al país de alimentos saludables. Ofrecer servicio de post venta con el fin de tener seguimiento en todo lo desarrollado hasta su ejecución. También se consideran actividades claves: publicitar la marca a través de redes sociales, google search, participar en ferias relacionadas con la industria, publicar en revistas claves de la industria de los alimentos, contar con un sitio web amigable y con suficiente información para que pueda aclarar la mayor cantidad de inquietudes posibles. 	<p>La organización ofrece a los clientes un servicio integral de asesoría en asuntos regulatorios y desarrollo de productos resolviendo la necesidad de las PYMES de contar con todos los servicios necesarios para la comercialización de sus productos. Los beneficios entregados por los servicios de “R&G Consulting” radican en la seguridad de que los productos se comercializarán bajo las normas vigentes establecidas, asegurando tranquilidad a los clientes.</p> <p>El valor diferencial que entrega “R&G Consulting” es la diversificación de los servicios ofrecidos, flexibilidad y buena disposición, altamente competitiva en precio y servicio ofrecido. Además, de contar con un Staff de profesionales con experiencia altamente capacitado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se espera tener una relación directa y de cooperación con los clientes, debido a que se atenderá en forma presencial con el fin de conocer cuales son las necesidades y debilidades y así entregar un buen programa de asesoría y de los demás servicios que estén disponibles además de que el cliente conozca bien las garantías ofrecidas. - Además de ofrecer un buen programa se ofrecerá asesoría continua y asistencia técnica y personalizada en el periodo de desarrollo e implementación de nuevos productos y en el Plan de Marketing para que el cliente disponga de las herramientas necesarias para cubrir sus 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento: Empresas Pymes de la Industria de Productos alimenticios orientados para el Bienestar de la salud que esperan tener claro cuales son los procedimientos y normativas regulatorias para el desarrollo de nuevos productos con las especificaciones correspondientes según lo estipulado en el Ministerio de Salud y en otras normas de Salud y consumo masivo.
<p>Estructura de Costos</p> <p>Los principales costos directos asociados a la operación corresponden a los pagos de honorarios, oficina, sistema computacional, suscripción a revistas científicas especializadas en ingredientes alimentarios y/o hierbas, costos en publicidad, y promoción. Además de Costo de transporte y traslado por ofrecer servicio en terreno y en forma presencial</p>		<p>Ingresos</p> <p>Los ingresos se generarán principalmente por la comisión obtenida en los servicios entregados a través de un monto por asesoría integral. Se ofrecerá pago por transferencia electrónica o pago en efectivo o pago diferenciado, con 30% al comienzo de la asesoría y lo restante al final.</p>		

Fuente: Elaboración propia, según el Modelo Canvas.

Relaciones Clave:

El modelo de negocio depende de la confianza con actores claves, de modo que es indispensable sostener una estrecha relación con ellos. En este sentido se destacan el SEREMI (Subsecretaria regional ministerial de salud), Ministerio de Salud, Instituto de Salud Pública, Prochile, Corfo, etc. Además de las Revistas científicas o de la industria alimentaria. También son importantes los futuros clientes de “R&G Consulting”, por la generación de recomendaciones. Todas estas organizaciones, tanto los proveedores y los clientes serán claves para la difusión de los servicios entregados por la consultora.

Actividades clave:

Las actividades claves de “R&G Consulting” radica en los servicios que entrega y como entrega esos servicios, por lo tanto, las actividades claves son: Estar en constante conocimiento de nuevas normativas y procedimiento propuestos por el Ministerio de Salud y de otros organismos reguladores. Actualización periódica en la innovación de ingredientes alimentarios. Ofrecer asesoría técnica y profesional en todos los servicios relacionados tanto en asuntos regulatorios, desarrollo de productos como internación de productos al país de alimentos saludables. Ofrecer servicio de post venta con el fin de tener seguimiento en todo lo desarrollado hasta su ejecución. También se consideran actividades claves: hacer conocer a “R&G Consulting”, a través de redes sociales, google search, participar en ferias relacionadas con la industria, publicitar en revistas claves de la industria de los alimentos y contar con un sitio web amigable.

Propuesta de valor:

La organización ofrece a los clientes un servicio integral de asesoría en asuntos regulatorios y desarrollo de productos resolviendo la necesidad de las PYMES de contar con todos los servicios necesarios para la comercialización de sus productos. Los beneficios entregados por los servicios de “R&G Consulting” radican en la seguridad de que los productos se comercializaran bajo las normas vigentes establecidas, asegurando tranquilidad a los clientes. El valor diferencial que entrega “R&G Consulting” es la diversificación de los servicios ofrecidos, flexibilidad y buena disposición, altamente competitiva en precio y servicio ofrecido. Además, de contar con un Staff de profesionales con experiencia altamente capacitado.

Relaciones con los clientes:

Se espera tener una relación directa y de cooperación con los clientes, debido a que se atenderá en forma presencial y/o online con el fin de conocer cuáles son las necesidades y debilidades que tienen los clientes, con el objetivo de entregar un buen programa de asesoría y de los demás servicios que estén disponibles. También, se ofrecerá asesoría continua y asistencia técnica y personalizada en el periodo de desarrollo de nuevos productos o de asuntos regulatorios para que el cliente disponga de las herramientas necesarias para cubrir sus necesidades.

Canales de distribución:

El objetivo es que los clientes y toda su red de contacto puedan conocer la consultora y den a conocer a la empresa. Se utilizarán mensajes publicitarios en redes sociales, google search y revistas asociadas al rubro de la industria de los alimentos. Además de visitas presenciales y/o vía online a las empresas de este rubro y se dispondrá de un sitio web de la empresa que sea amigable y con la información necesaria. En la post venta utilizaremos método presencial y no presencial para así garantizar un buen servicio.

Segmento de clientes:

El segmento objetivo corresponde a empresas pymes manufactureras de la industria de productos alimenticios orientados al bienestar de la salud (Alimentación Saludable) que esperan tener claro cuáles son los procedimientos y normas regulatorias para el desarrollo de productos con las especificaciones correspondientes según lo estipulado por el Ministerio de Salud o Instituto de Salud Pública, además de normas de consumo masivo.

Estructura de costos:

Los principales costos directos asociados a la operación corresponden a los pagos de honorarios, oficina, sistema computacional, suscripción a revistas científicas especializadas en ingredientes alimentarios y/o hierbas, costos en publicidad, y promoción. Además de Costo de transporte y traslado por ofrecer servicio en terreno y en forma presencial

Flujos de ingreso:

Los ingresos se generarán principalmente por la comisión obtenida en los servicios entregados a través de un monto por asesoría integral. Se ofrecerá pago por transferencia electrónica o pago en efectivo o pago diferenciado, con 30% al comienzo de la asesoría y lo restante al final.

Recursos Claves

Los principales recursos claves serían el alto conocimiento en temas normativos como también temas de procedimientos de productos alimenticios para la salud y el bienestar. Buena relación con los clientes en la pre y post venta dando confianza en los productos ofrecidos. Diversificación y calidad en los servicios implementados.

8. ESTRATEGIA

8.1 COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

“R&G Consulting” deberá desarrollar competencias necesarias para sostener un negocio que enfrente las necesidades de sus clientes en un proceso de continuo cambio legislativo.

Dentro de los recursos, capacidades y desarrollo de competencias que “R&G” Consulting deberá contar, se pueden mencionar los siguientes:

Competencias laborales:

Los empleados de “R&G Consulting” deberán contar con ciertas competencias necesarias para entregar un excelente servicio, el ser profesionales y entregar un servicio de calidad, son las principales competencias, además de contar con un profundo conocimiento técnico, ser capaces de comprender los cambios y las necesidades de los clientes. Estas competencias deberán estar en constante actualización.

Capacidad de Agilidad:

“R&G Consulting” deberá desarrollar una atención oportuna en tiempo y forma en la ejecución del servicio. Es importante para el cliente la rapidez en el servicio.

Capacidad de Adaptabilidad:

“R&G Consulting” debe contar con la capacidad de ser flexible y de adaptarse al cliente con la finalidad de conseguir que los clientes tengan compromiso con el servicio y permanezcan con la empresa, se ejecutará una carta gannt para cada servicio según los requerimientos de los clientes, junto con el control en los avances del servicio y los plazos estipulados y comprometidos con el cliente. Además, se aplicarán encuestas de satisfacción y evaluación del servicio entregado.

Recursos:

La empresa debe contar con recursos de primera línea para el soporte en el servicio a entregar con el fin de prestar un servicio con una experiencia de usuario sin inconvenientes o que puedan generar inquietudes de los clientes. Para ello debe ser capaz de integrarse con las entidades públicas como: SEREMI (Secretaría Regional Ministerial de Salud e Instituto de Salud Pública ISP), contar con un acercamiento de confianza con el fin de mantener un negocio sustentable.

8.2 VENTAJAS COMPETITIVAS.

“R&G” Consulting entrega un servicio personalizado, con profesionales a cargo de la organización que cuentan con bastante trayectoria en la entrega de este tipo de servicios.

La capacidad de entendimiento de las necesidades de los clientes y de la industria, gracias a los conocimientos y experiencia en asuntos regulatorios y desarrollo de productos. Los servicios que ofrece “R&G Consulting” son integrales en la comercialización de productos alimenticios saludables. El control y seguimiento adecuado durante el trayecto del proyecto, incluso en el servicio de post-venta permitirá mantener a los clientes con la empresa.

La utilización de revistas científicas, participación en eventos relacionados con la

industria de los alimentos de salud y bienestar (alimentos saludables), además de una cercanía con las entidades públicas permite entregar un servicio de calidad en los proyectos entregados.

8.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

“R&G Consulting”

Es una empresa que presta servicios de consultoría y asesoría técnica para las empresas con conocimientos en asuntos regulatorios y desarrollo de productos alimenticios saludables en formato de polvo, cápsulas, comprimidos y soluciones.

MISIÓN

Ofrecemos servicios de asesoría y consultoría en asuntos regulatorios y desarrollo de productos a empresas, actuando como facilitadores en el cumplimiento de las expectativas y necesidades ajustadas a la normativa chilena .

VISIÓN

Ser reconocidos por brindar asesorías y consultorías de asuntos regulatorios y desarrollo de productos a la medida de las necesidades de nuestros clientes buscando su satisfacción y cumplimiento en las normativas vigentes.

VALORES

- **CALIDAD:** en este caso se intenta que los servicios ofrecidos por “R&G consulting” sean de excelencia.
- **RESPONSABILIDAD:** la empresa se compromete a entregar servicios de calidad, en forma y tiempo a lo estipulado con el cliente
- **PROFESIONALISMO:** se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo debe imprimir a sus funciones y tareas.
- **COMUNICACIÓN:** se toma la comunicación como un valor fundamental en dónde se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y los clientes sea fluida y sincera.
- **HONESTIDAD:** orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de “R&G Consulting”

8.4 ANÁLISIS FODA.

En la siguiente ilustración, se presenta el análisis FODA de “R&G Consulting”.

Ilustración N°9: Análisis FODA de “R&G Consulting”.



Fuente: Elaboración Propia, según análisis FODA

Fortalezas:

- Socias con fuerte experiencia en procesos técnicos y en los servicios ofrecidos por “R&G Consulting” en la industria de los alimentos saludables.
- Ambas socias Químicos Farmacéuticos con amplia experiencia en formulación de formas farmacéuticas como cápsulas, comprimido y polvo.
- Variedad de servicios y asesorías ofrecidos con un alto nivel en conocimientos.
- Basta experiencia en la industria de los suplementos alimenticios, en distintas áreas. “Saber hacer de los puestos claves”
- Precios competitivos y acorde a la disposición a pagar por el cliente, ofreciendo mayor calidad en los servicios y asesorías.
- Buenas relaciones con entidades estatales y/o privadas que son actores claves en la industria de los alimentos, tanto nacionales como extranjeras.

Debilidades:

- La empresa es un emprendimiento nuevo, por tanto, no posee una cartera de clientes que se encuentre consolidada.
- Poca experiencia en el mercado de consultoría.
- Alta dependencia del capital humano para sostener procesos claves de la operación.

Oportunidades:

- Alto interés en el consumo de alimentos saludables por parte de la sociedad, lo que genera un aumento de productos para satisfacer ese mercado en crecimiento.
- Legislación cada vez más estricta y compleja que las empresas necesitan asesoría para poder comercializar sus productos.
- La empresa está enfocada en un sector del mercado que actualmente tiene poca competencia directa.
- El ofrecer un servicio diferenciado e integral de ambas áreas, tanto de asuntos regulatorios como de desarrollo de nuevos productos nos permite poder jugar con los precios y provocar gran satisfacción hacia los clientes.

Amenazas:

- Rotación del Staff de profesionales de la consultora, el tener una rotación alta genera una pérdida de conocimiento y habilidades que adquirieron en algún momento los colaboradores y la rotación genera una amenaza para la consultora.
- Existe competencia en el mercado, competidores directos (Consultoras) o indirectos (como profesionales independientes y consultoras de otras industrias)

8.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.

Se plantean estrategias para cumplir de mejor manera los objetivos de la empresa, las cuales se detallan a continuación:

8.5.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.

En primera instancia, se comienza a definir una estrategia de diferenciación utilizando la mayor ventaja competitiva que presenta “R&G Consulting”: profesionalismo, alta personalización del servicio, personal flexible, empático y calificado para entregar un óptimo y oportuno servicio.

En función de lo anterior, “R&G Consulting” se enfocará en conseguir profesionales y técnicos altamente capacitados y reconocidos en el mercado de la industria de alimentos. Además de capacitar al personal, que será responsable,

inicialmente por ambas socias de la firma, que cuentan con amplia experiencia en este tipo de asesorías. Al término de cada proyecto se evaluará el desempeño tanto del asesor directo con el cliente, como de la organización.

En este sentido, la empresa orientará sus esfuerzos en factores claves como: el reclutamiento y la capacitación constante de los colaboradores; la expedita y óptima atención al cliente a través de los distintos canales de comunicación (teléfono, web, redes sociales, etc.), de igual manera el servicio de post-venta será fundamental, mediante el seguimiento constante y atención de sugerencias o reclamos y la entrega de un servicio personalizado a cada cliente.

Lo anterior, formará parte del valor agregado que se espera y que finalmente se derive en la rentabilidad continúa esperada, permitiendo el crecimiento del negocio. Además, un factor importante de lograr es la penetración en el mercado, se desea ingresar a través de distintos medios como, por ejemplo: página web, ser socios de revistas relacionadas con la industria de los alimentos saludables, así como también participar en eventos organizados tanto con el gobierno por entidades privadas.

8.5.2 ESTRATEGIA DE ENTRADA:

Para ingresar al mercado se utilizarán diversos planes de medios y/o canales con el fin de presentar y promover tanto el servicio como la marca. Por lo tanto, se definen a continuación las estrategias a implementar:

Para la venta directa de los servicios ofrecidos por “R&G Consulting” se ofrecerán los principales servicios en ferias y eventos relacionados con la industria alimentaria. Además, de ofrecer los servicios (flyers) a través del departamento de Inocuidad de alimentos del SEREMI de Salud. Junto con lo anterior, la gestión será también apoyada por elementos tecnológicos masivos como el envío de correos electrónicos, redes sociales, y el uso de google search. Estos mensajes que serán frecuentes tendrán por misión invitar a los consumidores y potenciales clientes a conocer acerca del servicio y su objetivo. También se contará con una página web, amigable y con la información necesaria para la entrega de los servicios ofrecidos por “R&G Consulting”. Por último, para promover la existencia de los servicios se publicarán en revistas especializadas en la industria de los alimentos.

En un plano de expansión, los clientes que son distribuidores de alimentos saludables con resolución ante el seremi de Salud como bodegas y las empresas MICRO, se buscará ofrecer los servicios a través de envío de correos electrónicos, redes sociales y Google Adwords, además de ofrecer servicios de capacitación a los profesionales que son parte del laboratorio y desconozcan las normativas vigentes de este tipo de productos.

En resumen, la estrategia de entrada estará focalizada en todo Chile, a través de una fuerte promoción en redes sociales, Google Adwords, participación en ferias y eventos organizados por las entidades gubernamentales o el estado chileno, además de contar con una página web amigable. Se mantendrá durante los primeros 12 meses de funcionamiento de “R&G Consulting” con el objetivo de fortalecer la marca y el uso

del servicio.

8.5.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y OBJETIVOS A CORTO PLAZO.

La estrategia de crecimiento tiene como objetivo lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, esta estrategia se basa en mantener el liderazgo presencial de la marca y el servicio en los clientes potenciales. Por ello se pretende:

- Lograr un crecimiento de las ventas del mercado potencial de un 8%, este crecimiento se estima en relación al crecimiento del mercado de salud y bienestar del año 2016. (3)
- Cumplir con el nivel de ventas proyectados al final del primer año. Además, para el segundo año se estima participar en el segmento de MICRO empresas.

Generar alianzas estratégicas con otras consultoras de Latinoamérica que estén enfocadas en este tipo de productos, el objetivo sería contar con clientes recomendados para comercializar en Chile sus productos y requieran de una asesoría.

Estas iniciativas deberán estar sujetas al plan inicial de marketing, el que deberá adaptarse según la demanda.

8.5.4 ESTRATEGIA DE SALIDA.

En el caso de requerir la salida del mercado de la empresa, “R&G Consulting” podría tomar la decisión de terminar el funcionamiento de la empresa y vender todos los activos, realizar pago de créditos y desvincular a los trabajadores.

9. PLAN MARKETING

9.1 OBJETIVOS DE MARKETING

El propósito final es incentivar el conocimiento del servicio que presta “R&G Consulting”, así como posicionar la marca en el segmento objetivo. Existen objetivos a corto y mediano plazo para la consultora.

Los objetivos de marketing para “R&G Consulting” en el corto plazo son los siguientes:

- Difundir e Introducir a la consultora en el segmento objetivo: Entrar al mercado a través de medios digitales, como google search (google adwords), redes sociales: utilizando anuncios publicitarios en Facebook y LinkedIn y banner en las redes sociales que entregaran publicidad y re direccionaran a la página web de “R&G Consulting”. Participación en eventos como ferias en Prochile o alguna otra entidad gubernamental. Además de publicación en revistas relacionadas con la industria, como Idualimento.

Para mediano plazo, los objetivos de Marketing están relacionados con:

- Aumento del conocimiento de "R&G Consulting" en el segmento objetivo (PYMES) y en el segmento que pertenece el plan de expansión (MICROPYMES): Es necesario comunicar los beneficios que recibirán al adquirir el servicio y las características diferenciadoras que ofrece la empresa y que la hacen más apetecible que la competencia. Esto se logrará a través de : Plan de medios digital, participación de ferias y eventos (con flyers y banners) , publicación en revistas y utilización de google Adwords. De todas maneras, se deberá realizar una investigación de mercado para conocer las preferencias y necesidades de las MICROPYMES, para poder desarrollar una mejor estrategia de marketing para ese segmento objetivo, en primera instancia se utilizará la misma estrategia que se utilizó para el segmento de las PYMES.

9.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

9.2.1 MACROSEGMENTACIÓN

La empresa abarca clientes de todo Chile, en su primera fase o etapa inicial son clientes manufactureras de pequeñas y medianas empresa (PYME). La estrategia a implementar para este segmento objetivo se llevará a cabo a través de la comercialización por contratación de servicios en redes sociales, participación en eventos y ferias de la industria, publicación en revistas e internet.

Según el segmento objetivo se define el plan macro de alcance:

¿QUÉ?: El servicio a estos clientes tendrá un marcado énfasis en que prueben el servicio, puedan aprender a utilizarlo de manera autónoma, que puedan realizar sus primeras campañas y obtener beneficios en base a su experiencia de uso.

¿DÓNDE?: Ventas para Pymes manufactureras de la industria de alimentos saludables, se enfocará con la publicidad en redes sociales, buscador en google search, presencia en insertos de revistas, diarios, además de participar en ferias y eventos relacionados con la industria apoyado de material impreso publicitario.

¿CÓMO?: Por medio de comunicación de los beneficios que recibirán al adquirir el servicio de "R&G consulting" y las características diferenciadoras que ofrece la empresa y que la hacen más apetecible que la competencia.

9.2.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

El segmento de cliente definido para "R&G Consulting" presenta las siguientes características:

PYMES manufactureras de la industria de los alimentos saludables que reconocen que los servicios de asuntos regulatorios y desarrollo de nuevos productos, son de utilidad y necesarios en la comercialización de los productos que ellos fabrican o importan desde fuera del país, agregando un valor a su negocio.

9.3 ESTRATEGIA DE SERVICIOS

Es fundamental para “R&G consulting” ofrecer servicios adecuados, que sean fácilmente percibidos por los clientes. La principal característica es el profesionalismo, la calidad, la completa entrega y responsabilidad por parte de los consultores para garantizar que las recomendaciones hechas estén encaminadas a alcanzar el beneficio de la empresa y de sus grupos de interés. Se elaborará un protocolo del servicio en el que se explique los pasos que se llevarán a cabo durante el proceso de consultoría, el tiempo aproximado de la prestación del servicio, los consultores que se encontrarán a disposición de los clientes, la elaboración de la carta Gantt, las características y garantías para el servicio post-venta.

Tabla N° 6: Servicios Ofrecidos por “R&G Consulting”

Área		Servicio
Asuntos Regulatorios		Desarrollo de Estudios de Factibilidad
		Gestión en la internación de productos alimenticios saludables en formato de cápsulas, comprimidos, polvo y soluciones
		Confección de Proyectos de Rótulos o Etiquetado Nutricional
		Evaluación de la información utilizada en la publicidad de estos productos
		Gestión en RCA (Régimen de control aplicar)
Desarrollo de Productos		Formulación y reformulación de Productos

Fuente: Elaboración Propia

SERVICIOS DE ASUNTOS REGULATORIOS:

- **Gestión en la internación de productos alimenticios saludables en formato de cápsulas, comprimidos, polvo y soluciones:** En el caso que el producto sea viable de internación se procede a realizar la gestión en la plataforma web del MINSAL. Tramitación del CDA (Certificado de destinación aduanera) con lo que se libera la carga desde aduana, luego el trámite de UyD (Uso y disposición) para utilizar los productos y comercializar en Chile.²⁵ En el caso que las tramitaciones sean negadas por parte del SEREMI de Salud se realizan las contestaciones necesarias.
- **Confección de Proyectos de Rótulos o Etiquetado Nutricional:** Según el Reglamento Sanitario de los Alimentos, todos los productos alimenticios que se almacenen, transporten o expendan envasados deberán llevar un rótulo o etiqueta con la información estipulada en el RSA²⁶. “R&G Consulting” permite regularizar todas las etiquetas de los productos importados que no cumplen con la normativa nacional. Se confecciona la información necesaria y, además de

²⁵ Certificado de destinación aduanera y autorización de uso y disposición para productos farmacéuticos, cosméticos y pesticidas importados. Fuente: <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/ver/1921>

²⁶ Artículo 107. Reglamento Sanitario de los Alimentos DTO N°977/96.

regularizar los ingredientes del producto, de manera que se encuentran citados en la etiqueta del producto, tal cual como el Reglamento Sanitario de los Alimentos lo establece.

En el caso de los productos elaborados en el territorio nacional, como así también los productos internados al país, y de acuerdo a la normativa chilena, se confeccionará el rótulo necesario para poder comercializar el producto en Chile.

- **Desarrollo de Estudios de Factibilidad:** Para tener certezas, respecto del producto alimenticio que se desee importar o elaborar, antes de invertir, se debe evaluar, a fin de verificar si, tanto sus ingredientes como su envase, cumplen con la normativa vigente en Chile. Este proceso permite que la inversión del cliente por importar un producto no se pierda. Es necesario destacar, que “R&G consulting” cuenta con consultores expertos en Normativa Alimentaria: Decretos, Resoluciones exentas, RSA (Reglamento Sanitario de los alimentos), etc.
- **Evaluación de la información utilizada en la publicidad de estos productos:** Análisis de la información utilizada o por utilizar en estos productos alimenticios, según la normativa chilena. Entregando posterior al análisis, sugerencias con respecto a la publicidad a utilizar.
- **Gestión en RCA (Régimen de control aplicar):** El RCA es la Evaluación realizada por el Instituto de Salud Pública (ISP) para determinar, principalmente en base a la composición y finalidad de uso de un producto, qué régimen de control se debe aplicar o cuál es la clasificación sanitaria de un determinado producto, según el Artículo 70 del Reglamento del Sistema Nacional de Control de Productos Farmacéutico (Decreto Supremo 1876/95 del Minsal). Se prepara la información necesaria (Dossier: Artes del producto, Monografía del producto y fórmula cuali-cuantitativa) para la presentación ante el ISP para esta evaluación.

SERVICIOS DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

- **Formulación y reformulación de Productos:** Existen PYME que tienen la posibilidad de elaborar o modificar un producto alimenticio, en atención a sus intereses o los de los consumidores o cuando el resultado del estudio de la factibilidad no ha sido favorable, “R&G Consulting” ofrece el servicio de cambiar aquellos ingredientes que no se encuentran permitidos o en cantidades no adecuadas. Así se podrá obtener un producto que cumple con los requisitos, según la normativa, para ser comercializado en el territorio nacional. Adicionalmente, se entregará un informe con todo el alcance para que el producto cumpla con las normativas vigentes.

SERVICIO DE POST VENTA:

Para este servicio se utilizará el siguiente mecanismo: Al presentarse alguna inquietud por parte del cliente, se prestará un asesoramiento inmediato, el precio de este tipo de servicio va a depender del asesoramiento solicitado, para un servicio

requerido que no presente mayores complejidades o se trate de una consulta, el precio será significativamente menor con el fin de incrementar la fidelidad de los clientes.

9.4. ESTRATEGIA DE PRECIO

La principal estrategia de “R&G Consulting” es ingresar al mercado con precios atractivos para su mercado objetivo y que sea cómodo para las pymes, para esto se analizaron los precios fijados por empresas consultoras que presten asesoría en temas de asuntos regulatorios (vía web) y además se consideró la disposición a pagar del cliente, obtenida de la encuesta realizada. Se establecieron precios similares a la competencia que permitirán obtener los ingresos necesarios para el mantenimiento de la organización, según los costos, mientras esta se posiciona y adquiere fuerza en el mercado. Para el primer año de funcionamiento se estableció los siguientes precios:

Tabla N°7: Precios estipulado para los Servicios de “R&G consulting”

	Precio	
Individual	\$40,000	1 Proyecto de rótulo
		1 estudio de factibilidad
		Reformulación de 1 producto
Pack Básico	\$30,000	6 Proyecto de rótulo o
		6 estudio de factibilidad o
		Reformulación de 6 producto
Pack Premiun	\$20,000	10 o + Proyecto de rótulo o
		10 o + estudio de factibilidad o
		Reformulación de 10 o + producto
Otros	\$50,000	Gestión en RCA (Régimen de control aplicar)
		Evaluación de la información utilizada en la publicidad de estos productos
		Gestión en la internación de productos alimenticios saludables en formato de cápsulas, comprimidos, polvo y soluciones
		Formulación de un producto

Fuente: Elaboración Propia

En Chile, según la información estipulada tanto en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA), Resoluciones emitidas por el Instituto de Salud Pública y Normas establecidas por el SEREMI de Salud, se estipuló los servicios necesarios que necesita un alimento saludable en formato de forma farmacéutica, ya sea comprimidos, cápsulas, soluciones y/o polvo para su comercialización en Chile. Estos servicios se establecieron, con el objetivo de brindar una mayor seguridad en la comercialización de este tipo de productos. A continuación, se presenta los servicios que deberá contar un producto nuevo para su comercialización:

Tabla N° 8: Servicios asociados a la comercialización de un producto nuevo

	Servicio	Precio
Producto Nuevo	Formulación y reformulación de Productos	\$50,000.00
	Desarrollo de estudios de factibilidad	\$40,000.00
	Confección de proyectos de rotulados o etiquetado nutricional	\$40,000.00
	Evaluación de la información utilizada en la publicidad de estos productos	\$50,000.00
	Gestión en RCA (Régimen de control aplicar)	\$50,000.00
	Total	\$ 230,000

Fuente: Elaboración Propia

9.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

El mercado inicial de la empresa abarca todo Chile. Es fundamental que la empresa cuente con una planta física que sea de fácil acceso y centralizado para las empresas interesadas en recibir la asesoría, dónde también se brinde un lugar adecuado para que los consultores y técnicos realicen el análisis y los informes necesarios. Para esto, se ubicará la planta física en la ciudad de Santiago de Chile en la comuna de Santiago Centro. Como estrategia inicial se utilizará la venta del servicio será directa, sin la utilización de intermediarios, lo que traerá grandes beneficios para la administración de la empresa, por ejemplo, habrá un mayor control de los clientes de la empresa, del servicio que se está prestando y de obtener una mejor percepción del servicio por parte de los clientes, lo que puede dar a la empresa una característica diferenciadora.

9.6 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

El objetivo primordial de difundir y publicitar a “R&G Consulting” y su servicio, es el de crear conciencia en los clientes que desconocen estos servicios y la necesidad de adquirir asesoría de asuntos regulatorios y desarrollo de nuevos productos, es decir, hacer evidente la necesidad en los clientes, para generar así un interés en el servicio ofrecido y en la consultora. Por otro lado, los clientes que conocen de los servicios de asuntos regulatorios el objetivo será difundir los servicios diferenciadores en relación a sus competidores. Para esto, es necesario comunicar los beneficios que recibirán al adquirir el servicio y las características diferenciadoras que ofrece la empresa y que la hacen más apetecible que la competencia.

Para tener acceso a diferentes empresas y dar a conocer el servicio ofrecido se utilizarán distintos medios, como, por ejemplo:

- Participación en eventos y/o ferias: son de gran ayuda este tipo de eventos, ya que prestan espacios para que diferentes tipos de empresas ofrezcan sus productos y servicios. Se utilizarán dichos espacios para entregar información

que haga más explícitos los beneficios que brindará el servicio a los clientes y las características que hacen a la empresa deseable.

- **Página WEB:** “R&G consulting, contará con un portal web en donde se dará a conocer el concepto del negocio y los servicios ofrecidos.
- **Redes Sociales:** se utilizará las redes sociales Facebook y linkedin. En cada red social se publicarán avisos para dar a conocer el servicio de “R&G consulting”
- **Google Adword:** Según la encuesta realizada un alto porcentaje de potenciales clientes realiza la búsqueda de los servicios en internet a través del buscador de Google. Por lo tanto, se utilizará Google AdWords que es un servicio y un programa de la empresa Google que sirve para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes, con esto se busca incrementar el número de visitas a la página web de “R&G Consulting”.
- **Publicación en revistas especializadas:** Se promocionará a través de anuncios en revistas relacionadas con la industria, como por ejemplo Idualimentos.

9.7 ESTIMACIÓN DE DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO

Para estimar la demanda, se utilizó la información obtenida de la página web del ISP (Instituto de Salud pública), en relación a los productos naturales nuevos registrados por año con una condición de venta libre. Se observa que en promedio se han registrado 465 productos²⁷:

Tabla N° 9: Productos Nuevos de venta libre registrados en el ISP

Productos nuevos Registrados ISP	2014	2015	2016	Promedio
Productos de Venta libre	334.00	593.00	469.00	465.00

Fuente: Elaboración Propia, según datos del ISP

La justificación de la utilización de estos datos radica en que en Chile no existe un dato estadístico de la cantidad de productos de alimentos saludables que ingresan al mercado chileno, pero se puede extrapolar este dato que entrega el ISP, ya que son productos que no se venden con receta médica, igual que los productos de alimentación saludable y además ambos productos se pueden considerar que son productos beneficiosos para salud bajo el concepto saludable, que está tan emboaca para los consumidores de hoy en día.

En una primera instancia, se considera una participación de un 2% de los productos naturales nuevos (465) registrados, que extrapolarlo este dato al mercado

²⁷ Sistema de consulta de productos registrados ISP. Fuente: <http://registrosanitario.ispch.gob.cl/>

de los alimentos saludables necesitarán servicios de formulación y asuntos regulatorios para su comercialización, en esta estimación se consideró el tamaño de mercado, los competidores y que la consultora es nueva en el mercado, por lo cual un 2% de participación se considera prudente para ingresar al mercado. En el primer mes de ingresos (Junio del Año 1), se estima que para la consultora existirá una demanda de 9 productos (el 2% de 465 productos).

Adicional a lo anterior, se estima un crecimiento de un 8% por año considerando el crecimiento de los suplementos alimenticios (subcategoría de los alimentos saludables) en Chile y además se contempla abarcar el segmento de la MICRO empresas. En la siguiente tabla, se encuentra en detalle la demanda estipulada a lo largo de 5 años, junto con el crecimiento.

Tabla N° 10: Demanda y proyección de crecimiento

Ingresos mensuales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	% Crecimiento
Año 1						9	10	11	12	13	14	15	8%
Año 2	16	17	18	19	20	22	24	26	28	30	32	34	8%
Año 3	37	40	43	46	50	54	58	63	68	73	79	85	8%
Año 4	92	99	107	115	124	134	144	155	167	180	194	209	8%
Año 5	225	243	262	282	304	328	354	382	412	444	479	516	8%

Fuente: Elaboración Propia

9.8 PRESUPUESTO DE MARKETING

El gasto en marketing se estima en \$11,400,000 CLP estos se clasifican como gastos de Promoción y Publicidad, corresponderá a: - Google Search: \$250.000 CLP, por mes. Redes Sociales: \$200.000 CLP por mes y Publicación en revistas: \$500.000 CLP por mes, a continuación, se detallan por año los gastos.

Tabla N° 11: Gastos de Promoción y Publicidad

Gastos de Promoción y Publicidad en M\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes Sociales: Facebook y LinkedIn	1,600	2,400	2,400	2,400	2,400
Publicación en revistas	4,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Google Search	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Total	7,600	11,400	11,400	11,400	11,400

Fuente: Elaboración Propia

Por políticas de “R&G Consulting”, para los siguientes años se estima que el gasto se mantendrá estable.

10. PLAN OPERACIONAL

10.1 ESTRATEGIA ALCANCE Y PRESUPUESTO

Para realizar las operaciones se tendrá como casa matriz en la ciudad de Santiago, comuna de Santiago Centro, en un lugar estratégico que tenga fácil acceso para los clientes. La casa matriz tendrá oficinas adecuadas las cuales tendrán una sala de recepción para recibir y atender a los clientes ya sea en forma presencial y no presencial.

Esta casa Matriz tendrá lugares espaciosos como, por ejemplo, oficinas para tener reuniones con los clientes, estacionamientos y espacio para los funcionarios.

En caso de que existiese en un plazo determinado, un crecimiento en la oferta y demanda se habilitará en el mismo lugar o se buscará una nueva oficina con el fin de poder recibir a los clientes en un lugar más amplio y accesible.

Como se ha mencionado, el segmento objetivo corresponde a los clientes Pymes del Mercado de alimentos saludables con alcance en todo Chile.

Con respecto a la movilización para atender las operaciones, se utilizará en un principio, vehículos propios con el fin de realizar visitas en terreno y realizar labores de coordinación con el cliente.

Todas las compras de materiales e insumos para ser utilizados en el proceso de realización y asesoramiento en las operaciones serán adquiridas por proveedores ubicados en la ciudad de Santiago para lo cual solicitaremos que sean despachados a "R&G Consulting".

10.2 FLUJO DE OPERACIONES

Con respecto al flujo de operaciones de "R&G Consulting" está orientada en procesos operacionales con carácter regulatorio y por otra parte al desarrollo de formulación o reformulación de productos los podemos dividir en dos partes, ya sea internos y externos.

10.2.1. PROCESOS INTERNOS.

Los procesos internos son todas las gestiones y especificaciones técnicas que se realizan dentro de "R&G Consulting" y corresponde a la coordinación de todas las áreas para que funcione la empresa y soporten la normal operación de "R&G Consulting" (Recursos Humanos, Comercial y Marketing, Finanzas). Estos procesos deben estar alineados a los objetivos y propósitos de la empresa que es garantizar que todo lo dispuesto en los flujos de operaciones cumplan con las necesidades de los clientes en el tiempo estipulado en cada contrato o adquisición, además de que cada producto ofrecido este bajo un marco regulatorio vigente garantizando, que el servicio sea eficiente y con un carácter óptimo y de calidad, permitiéndose hacer cargo de cada promesa y servicio propuesto.

Las Operaciones internas las podemos clasificar en las siguientes funciones:

Comercial y Marketing

En este proceso se establece la coordinación para atender administrativamente los requerimientos solicitados sobre todos los canales de atención, se fijan los precios a cobrar y el establecimiento de la publicidad y la comunicación de "R&G consulting". Además, por el ser el área comercial se establecen estrategias y procedimientos para atraer la mayor cantidad de clientes y de esta forma poder aumentar las ventas.

Administración y Finanzas / Recursos Humanos

En este proceso se realizan todos los trámites contables y financieros de “R&G Consulting”, además de ser los encargados de la administración de la consultora. Son los encargados de realizar el pago de impuestos, de la recaudación de los ingresos y de los egresos.

En Recursos Humanos se realizarán los pagos de imposiciones, seguros y los honorarios de los empleados. Además de ser los encargados de velar que todos los empleados estén en su lugar de trabajo controlando las entradas, salidas y asistencia.

Operaciones técnicas y profesionales

Soporte y gestión relacionados con los servicios de asesorías vendidos y de post venta, además de realizar la venta de productos nuevos y la actualización de fórmulas, realización de capacitación y todo lo relacionados con el desarrollo de productos y asuntos regulatorios, entre otros. Son los encargados de atender los requerimientos en forma presencial o no presencial (vía online).

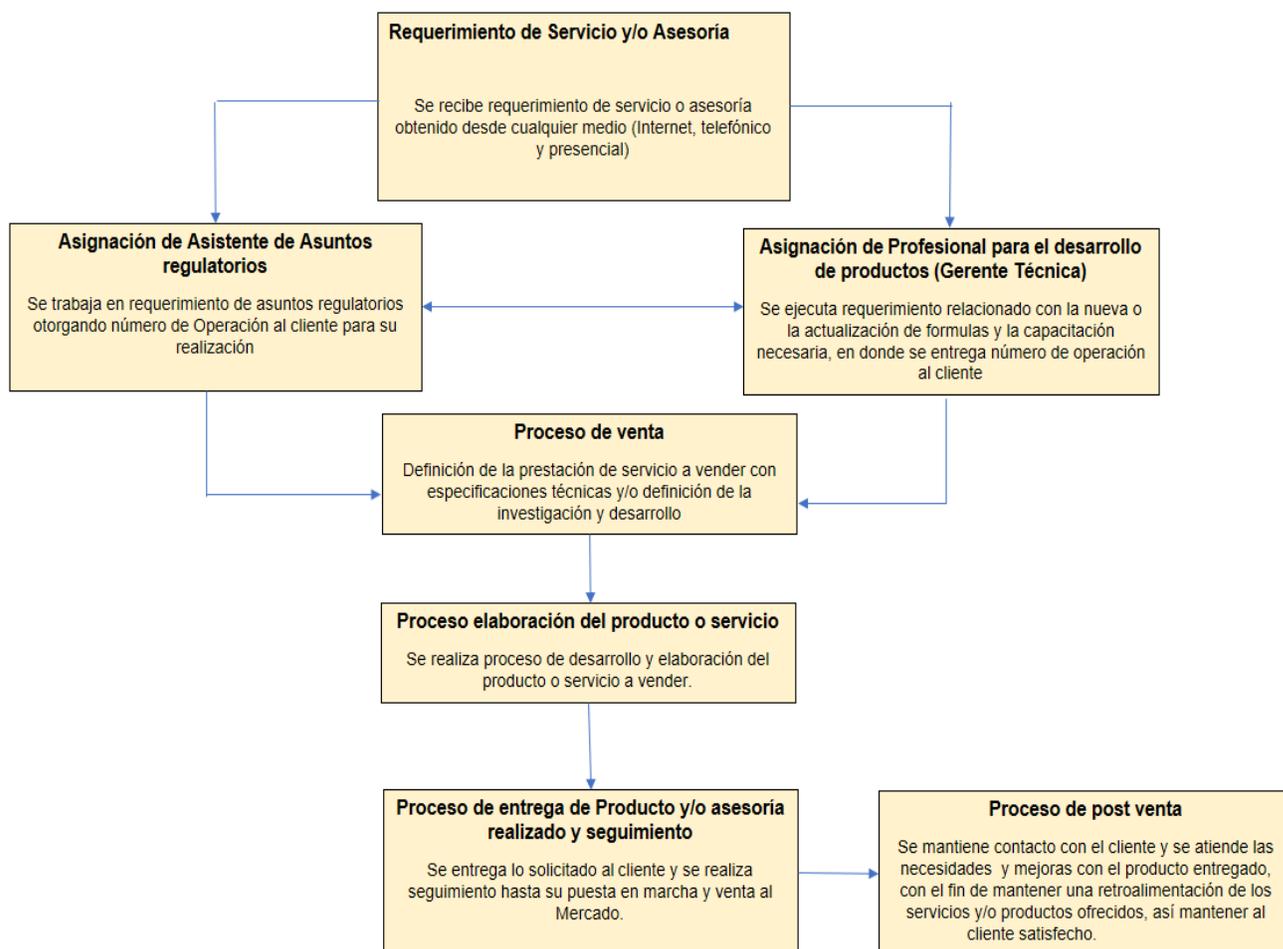
Mantenimiento de equipos y compras

En este proceso se realiza la mantención de equipos tecnológicos y se realiza la compra de insumos y materiales para la función de los empleados. Mantención y soporte de página web, celulares, impresoras, materiales de oficina, entre otros.

10.2.2. PROCESOS EXTERNOS

El objetivo es satisfacer las necesidades para el segmento objetivo, es decir, para el segmento de pequeñas y medianas empresas manufactureras de la industria de los alimentos saludables (PYMES), desde el requerimiento de la solicitud hasta que el cliente pueda recibir en conformidad su servicio. El flujo operacional se presenta a continuación:

Ilustración N° 10: Flujo Operacional de “R&G Consulting”



Fuente: Elaboración Propia

Requerimiento de Servicio y/o Asesoría

El cliente realiza el pedido a través de cualquier medio o canal que dispone ya sea por Internet, Telefónico y en forma directa.

Los funcionarios del área comercial específicamente los especialistas de ventas y medios atienden los requerimientos e ingresan los datos para ser derivado a un especialista, según la solicitud realizada.

Asignación de Asistente de Asuntos regulatorios y/o Asignación de Profesional para el desarrollo de productos

Si el cliente requiere el servicio para el tema de asuntos regulatorios, lo enviarán a un especialista quien se hará a cargo de la implementación y/o actualización asignando un número de operación. Este servicio puede ser forma presencial e incluir

una visita en terreno para conocer con mayor detalle el requerimiento y las necesidades del cliente.

Si el cliente requiere este servicio para el desarrollo de productos, se enviarán los antecedentes a un profesional para atender la solicitud con la nueva o la actualización de fórmulas, el que además puede realizar visitas a terreno con el propósito de trabajar en forma conjunta con el cliente con el objetivo de asesorar en todos los temas relacionados y realizar las capacitaciones necesarias. Este profesional para poder atender la solicitud llenará una ficha al cliente asignando un número de operación.

Proceso de venta

Una vez que el cliente se decide sobre el servicio y/o asesoría, se definen todas las características específicas y conocimientos técnicos para comenzar con la implementación del requerimiento.

Proceso elaboración del producto o servicio

A nivel interno se comienza con la asignación de funciones para el proceso de desarrollo y elaboración del producto o servicio.

Se debe agendar con el cliente todas las visitas ya sea en forma presencial y/o online para elaborar el producto y servicio, cumpliendo con todos los entregables en los plazos establecidos en la carta Gantt de cada iniciativa.

Proceso de entrega de Producto y/o asesoría realizado y seguimiento

Se entrega el resultado sobre lo solicitado además de realizar contacto permanente con el cliente y realizar seguimiento para consultar su nivel de satisfacción y ver la posibilidad de asignar situaciones de mejoras con respecto a lo comprometido.

Este proceso tiene relación con ofrecer otros tipos de servicios que pueden ser por períodos más extendidos y abarcar más productos y asesorías.

Proceso de post venta

Después de haber mantenido contacto con el cliente y atender sus necesidades y mejoras del o de los productos entregados, se realiza una retroalimentación de los servicios y/o productos ofrecidos con el fin de saber si el cliente quedó satisfecho y conforme con lo entregado.

Al cliente en este proceso se le realizan consultas con el fin de obtener su valoración y satisfacción de todos los productos entregados y a la vez se les solicita las

recomendaciones y felicitaciones en caso que corresponda.

10.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

El plan de desarrollo e implementación se detalla en Carta Gantt a continuación:

Ilustración N°11: Carta Gantt “R&G Consulting

CARTA GANTT "R&G Consulting"		2018											
		(Cuatrimestre I)				(Cuatrimestre II)				(Cuatrimestre III)			
Partes interesadas: Gerencia General-Gerencia Comercial y Gerencia Técnica		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Fecha de inicio: ENERO 2018		NERO	EBRERO	MARZO	BRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	EMBRE
Actividades	Responsables												
ACTIVIDAD I: Iniciación de actividades /Arriendo de oficina /Temas legales	Gerencia General	█	█										
ACTIVIDAD II: Selección de Personal	Gerencia General y Gerencia Técnica			█	█	█	█						
ACTIVIDAD III: Soporte Web	Gerencia Comercial			█	█	█	█						
ACTIVIDAD IV: Plan de Marketing	Gerencia Comercial			█	█	█	█						
ACTIVIDAD IV: Plan Gestión Comercial	Gerencia comercial							█	█				
HITO I: PUESTA EN MARCHA													
ACTIVIDAD V: SEGUIMIENTOS	Gerencia General/Gerencia Técnica			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
ACTIVIDAD VI: EJECUCIÓN DE PUBLICIDAD	Gerencia comercial						█	█	█		█	█	

Fuente: Elaboración Propia

11. PLAN ORGANIZACIONAL

11.1 EQUIPO GESTOR

Para una empresa de consultoría, el talento humano es el recurso más importante. El equipo gestor de “R&G Consulting” está compuesto, inicialmente por los siguientes integrantes:

Un profesional Química Farmacéutica de la Universidad de Chile, MBA en Gestión y Dirección de Empresa de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Gerente General, amplia experiencia en cadenas de farmacia y en la industria de productos naturales, alimentos y suplementos alimenticios. Gestora de asuntos regulatorios a nivel nacional e internacional en el rubro de los suplementos alimenticios, productos naturales y alimentos.

Un profesional Química Farmacéutica de la Universidad de Chile y Diplomada en Herramientas de Operación en Comercio Exterior, Asexma. Gerente Técnica Experiencia

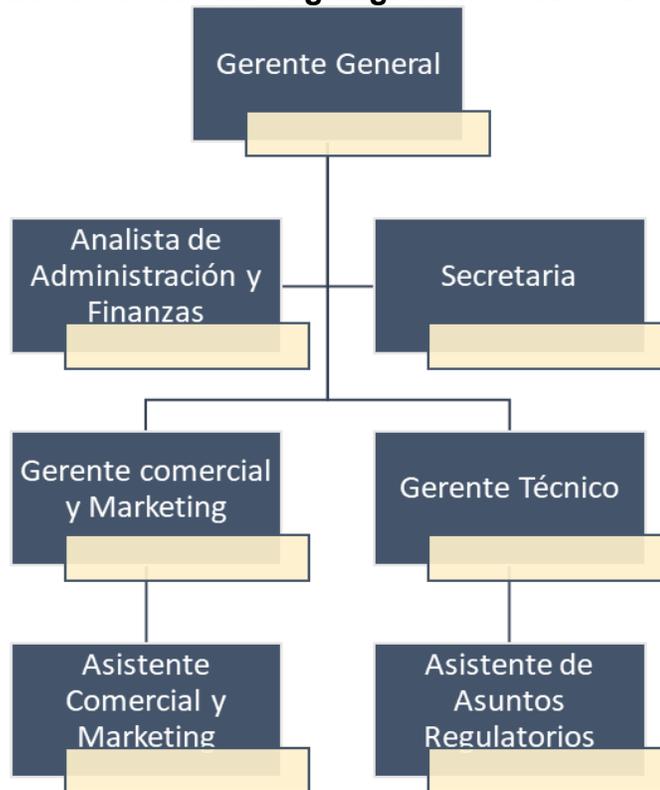
laboral en Farmacia Privada, Gestión y Logística de Abastecimiento, y Desarrollo de productos innovadores en la Industria Farmacéutica e Industria de Alimentos.

El equipo gestor es responsable de asegurar el cumplimiento de la estrategia de negocios definidas para “R&G consulting”

11.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El modelo contempla una estructura organizacional de pocos empleados, “R&G Consulting” contará con un Gerente General, tal que garantice un orden en la ejecución de los planes propios de la organización. A continuación, se representa el esquema organizacional de la empresa:

Ilustración N°12: Organigrama de “R&G Consulting”



Fuente: Elaboración Propia

11.3 DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO:

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de “R&G Consulting”. Por esta misma razón es que es importante su ordenamiento y descripción individual.

Gerente General

Este cargo tiene la función gestionar, dirigir y coordinar a las distintas áreas de la consultora cumpliendo con los lineamientos estratégicos de “R&G Consulting” y las

normativas y reglamentos vigentes. Deberá planificar el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo.

Gerente Comercial y Marketing

Este cargo lo ocupará el gerente general de “R&G Consulting”, quien tendrá a cargo un Asistente. Su función será de liderar, planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el área comercial y marketing de “R&G Consulting”. Diseñara estrategias que permitan el logro de los objetivos de ambas áreas, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y comercial, así como también las condiciones de venta de los servicios, encaminado al cumplimiento de las metas establecidas por la empresa.

Asistente Comercial y Marketing

El asistente responde directamente al gerente comercial y centrará su trabajo en proporcionar soporte Comercial y de Marketing a los servicios entregados por “R&G Consulting”. Dentro de sus tareas estará el promover la empresa y sus servicios en redes sociales. Coordinar y preparar visitas comerciales, dando soporte a los asistente y gerente técnico. Mantener activa la web y redes de contactos de la empresa: publicaciones, entrevistas. Asegurar la uniformidad de la imagen de “R&G Consulting” en sus diferentes soportes, tanto vía web como redes sociales.

Gerente Técnico

De profesión Químico Farmacéutico, especialista en Asuntos Regulatorios y Desarrollo de nuevos productos. Este rol tiene la responsabilidad de administrar y gestionar la operación fundamental de “R&G Consulting”, tendrá a cargo un asistente. Deberá velar por la entrega de los servicios al cliente, tanto en forma como en tiempo, según lo estipulado con el cliente. Será responsable de la calidad del servicio entregado, controlando en todas las fases del desarrollo. También será encargado del Servicio de internación de productos alimenticios: certificado de libre venta y la gestión de UYD (Uso y disposición) ante el SEREMI de Salud. Será responsable de investigar y elaborar fórmulas o reformular productos según las necesidades del cliente

Asistente de Asuntos Regulatorios

Deberá ser de profesión nutricionista o ingeniero en alimentos. Este asistente tendrá la responsabilidad de elaborar los servicios ofrecidos al cliente, según la necesidad de estos. Será el encargado de: Elaboración de los estudios de factibilidad, revisión de los productos, tanto en su rotulado como publicidad. Elaboración de los rotulados o etiquetas de los productos. Elaboración de dossier para el servicio de RCA (Régimen de control aplicar) ante el ISP. Deberá mantener una comunicación fluida con el cliente, preparando y enviando reportes en fecha y forma según la carta gantt establecida al iniciar cada servicio contratado por el cliente.

Analista de Administración y Finanzas

Este rol reporta directamente al gerente general, donde su función es administrar

los recursos de la organización, ya sean financieros y/o de capital humano. Será la cara visible para los proveedores y los clientes, con los primeros en el pago, adquisición de lo necesario para el buen funcionamiento de “R&G Consulting” y para los clientes será el encargado de los cobros por los servicios entregados. Además, su función será de gestionar al personal, con el fin de contribuir a la ejecución de los actos administrativos y la aplicación de las normas legales laborales. Recibir y revisar las facturas y documentos de los gastos efectuados. Elaborar cheques y cancelar facturas por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, avances a justificar, fondos especiales y de funcionamiento de la consultora, alquileres, y otras asignaciones especiales. Llevar registro y control de caja, con los debidos soportes. Calcular y procesar los viáticos del personal asignado a los proyectos que perciban este concepto. Entregar los recibos de pago al personal. Mantener registro de los depósitos bancarios. Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos.²⁸

Secretaria

Será responsable de recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia. Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros, por ejemplo, acuerdos de confidencialidad. Atención diaria de las agendas de la Gerencia. Recepción de mensajes telefónicos de “R&G Consulting”. Control del fondo fijo (Caja chica), de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para tal función. Dará soporte al analista de Administración y finanzas, como por ejemplo en mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo. Elaborar y presentar periódicamente y a solicitud de las instancias superiores, los reportes adecuados sobre las facturas generadas y en qué estado se encuentran. Además, deberá realizar una evaluación periódica de clientes para verificar el cumplimiento y servicios entregados por “R&G Consulting”. Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todos esten informados. Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara²⁹.

11.4 EL SALARIO Y LA JORNADA DE TRABAJO

La Jornada de trabajo tendrá una duración de 45 horas semanales, la cual estará distribuida de la siguiente forma: de 8:30 horas de la mañana hasta 18:30 horas de lunes a viernes, considerando 1 hora para colación a mitad de la jornada, cumpliendo así con el descanso intermedio previsto en el artículo 34 del código del trabajo.

A continuación, se definirá el salario para cada uno de los trabajadores de “R&G Consulting”

²⁸ Funciones y Responsabilidades del Asistente de Administración. Fuente:

<https://pymex.pe/liderazgo/capacitacion/funciones-y-responsabilidades-del-asistente-de-administracion>

²⁹ La secretaria de hoy. Fuente: <http://protocolodesecres.blogspot.cl/>

Tabla N°12: Honorarios de “R&G Consulting”

Cargo	Cantidad	Sueldo Bruto	Sueldo total Mensual	Honorarios Anual
Gerente General	1	\$ 2,200,000	\$ 2,200,000	\$ 26,400,000
Asistente Comercial y Marketing	1	\$ 700,000	\$ 700,000	\$ 8,400,000
Gerente Técnico	1	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 21,600,000
Asistente Asuntos Regulatorios	1	\$ 700,000	\$ 700,000	\$ 8,400,000
Analista de Administración y Finanzas.	1	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 10,800,000
Secretaria	1	\$ 350,000	\$ 350,000	\$ 4,200,000
Total de trabajadores	6	Total Honorarios	\$ 6,650,000	\$ 79,800,000

Fuente: Elaboración Propia

En el ANEXO D se encuentra en detalle la cantidad de colaboradores para el funcionamiento “R&G Consulting”, según la demanda establecida para los próximos 5 años.

11.5 PLAN DE CAPACITACIÓN

Para “R&G Consulting”, el talento humano es el recurso más valioso. La necesidad de invertir en planes de capacitación radica en que al proporcionarlos de manera continua y sistemática se mejora el conocimiento y las habilidades del personal que trabaja en “R&G Consulting”. Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para tanto ellos mismos como para la organización. A los colaboradores los ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización la favorece al incrementar los costos-beneficios. En resumen, la capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.

Cada nuevo colaborador que ingrese a “R&G Consulting” deberá tener una inducción sobre la visión, misión, valores y expectativas de la empresa. Esta inducción será gestionada por cada gerente de las distintas áreas definidas en “R&G Consulting”.

Luego de terminada esta inducción, cada nuevo colaborador deberá ser sometido a un plan de capacitación de cada área, según dónde ingrese el colaborador. Será responsabilidad de cada gerente llevar a cabo esta capacitación.

12. PLAN FINANCIERO

12.1 SUPUESTOS

Para realizar el plan financiero se consideran algunos datos que son útiles e importantes mencionar, los cuales son los siguientes:

- Se realizará una proyección a 5 años.
- La tasa de descuento es la rentabilidad exigida por los inversionistas del proyecto y el riesgo que involucra el desarrollar este proyecto, esta será de un 20%.
- Se considera la solicitud de un crédito bancario.
- Se considera los gastos estables en toda la proyección del horizonte de 5 años
- Se supone un crecimiento de 8% por año.

12.2 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

En la estimación de los ingresos se consideró el dato entregado por el Instituto de Salud pública (ISP), en dónde se evidenció que las solicitudes de ingreso a registro de productos naturales en promedio, en estos 3 últimos años fue de 465 productos

En una primera instancia, se considera una participación de un 2% de los productos naturales nuevos (465) que extrapolando este dato al mercado de los alimentos saludables necesitarán servicios de formulación y asuntos regulatorios (Ver tabla 10). En el primer mes de ingresos (Junio del Año 1), se estima para la consultora una demanda de 9 productos (el 2% de 465 productos), el cuál necesitará un servicio integral para su comercialización de cada producto por \$230.000 CLP. En el Anexo C, se encuentra en más detalle la obtención de los ingresos a lo largo del horizonte proyectado (5 años).

Adicional a lo anterior, se estima un crecimiento de un 8% por año considerando el crecimiento de los suplementos alimenticios (subcategoría de los alimentos saludables) en Chile y además se contempla abarcar el segmento de la MICRO empresas. En la siguiente tabla, se detalla un resumen de la estimación en los ingresos de "R&G Consulting":

Tabla N°13: Estimación de Ingresos (Miles de Pesos Chilenos)

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio integral en M\$	19,389	65,780	160,080	395,600	973,130
TOTAL	19,389	65,780	160,080	395,600	973,130

Fuente: Elaboración Propia

12.3 PROYECCIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Con el propósito de poder implementar y comenzar con la prestación de los

servicios de “R&G Consulting”, se requiere obtener una inversión inicial de CLP \$45 Millones aproximadamente, para la adquisición de materiales relacionados con la implementación de la tecnología, arriendos de oficina (ubicada en Santiago Centro), compra de equipos de oficina, capital de trabajo y asuntos administrativos.

A continuación, se detalla la inversión inicial y capital de trabajo

Tabla N°14: Inversión (Miles de Pesos Chilenos)

Detalle de Inversiones	Valor	Cantidad	Inversión en M\$
Instalaciones (eléctricas, red y alarmas)	200	1	200
Impresora	120	2	240
Data	60	1	60
Notebook	270	2	540
Aire Acondicionado	200	1	200
Articulos de oficina	500	1	500
Muebles (escritorios y sala de reuniones)	1,000	1	1,000
Platorfa online (Pagina web y hosting)	450	1	450
Diseño página web	200	1	200
Constitución de empresa	200	1	200
		Total Inversiones	3,590

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°15: Capital de Trabajo (Miles de Pesos Chilenos)

	Año 1							
	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Anterior	0	-7380	-14758	-19838	-24688	-29308	-33698	-37858
+ Ingreso	0	2	2,300	2,530	2,760	2,990	3,220	3,450
- Gasto	7,380	7,380	7,380	7,380	7,380	7,380	7,380	7,380
= Saldo Mes	-7380	-14758	-19838	-24688	-29308	-33698	-37858	-41788

Fuente: Elaboración Propia

En relación al capital de trabajo, se contempló un monto de CLP \$41.788.000 millones, el máximo costo en el año, tomando el monto ingresos-egresos al final del primer año. El detalle de los gastos estipulados para “R&G Consulting” se encuentran estipulados en el Anexo E.

12.4 DEPRECIACIÓN Y CRÉDITO FINANCIERO

Los períodos de depreciación se obtienen de la página web del Servicio de Impuestos Internos (SII) para los activos fijos que contará “R&G Consulting”. A continuación, se presenta la depreciación normal en años de cada uno de los activos.

Tabla N°16: Depreciación (años)

Depreciación	Valor	Cantidad	Inversión en M\$	Deprec. Normal (en años)
Instalaciones (eléctricas, red y alarmas)	200	1	200	10
Impresora	120	2	240	3
Data	60	1	60	3
Notebook	270	2	540	6
Aire Acondicionado	200	1	200	10
Articulos de oficina	500	1	500	3
Muebles (escritorios y sala de reuniones)	1,000	1	1,000	7

Fuente: Elaboración Propia, según datos del SII

Inicialmente, se agruparon los activos por los años de vida útil para luego calcular la depreciación total de los activos por período, en el Anexo H se encuentra el detalle y en la siguiente tabla se presenta el resumen de la depreciación de los activos totales por período.

Tabla N°17: Resumen de depreciación de los activos de “R&G consulting”

RESUMEN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión	2,740	0	0	800	0
Depreciación Anual	0	488	488	488	488
Depreciación Acumulada	0	488	976	1463	1951
Valor libro	2,740	2,252	1,764	2,077	1,589

Fuente: Elaboración Propia

Para el financiamiento de la inversión inicial y capital de trabajo, se utilizará un crédito de consumo para personas, ofrecido por el Banco Santander, la cuota anual, el pago de intereses y la amortización se calcularon utilizando Excel ³⁰los resultados de del plan de pagos del crédito se presentan a continuación:

Tabla N°18: Resultado del Plan de Pagos del Crédito

Plan de pagos del Crédito	
Monto préstamo (CLP)	\$ 30,000,000
Tasa anual del credito	22.08%
Plazo del Crédito (Años)	4

Años	Amortizacion	Pago de Intereses	Cuota Anual a Pagar	Saldo
0				\$ 30,000,000
1	\$ 5,424,390	\$ 6,624,000	\$ 12,048,390	\$ 24,575,610
2	\$ 6,622,095	\$ 5,426,295	\$ 12,048,390	\$ 17,953,515
3	\$ 8,084,254	\$ 3,964,136	\$ 12,048,390	\$ 9,869,261
4	\$ 9,869,257	\$ 2,179,133	\$ 12,048,390	
TOTAL	\$ 29,999,996	\$ 18,193,564	\$ 48,193,560	

Fuente: Elaboración Propia.

Durante la operación “R&G Consulting” se girará un crédito por \$30 Millones de pesos a favor de la consultora durante el primer año, el que será íntegramente devuelto en 4 años (48 meses).

Como los intereses del préstamo son un gasto afecto a impuesto, deberá diferenciarse qué parte de la cuota pagada a la institución que otorgó el préstamo es interés y qué parte es amortización de la deuda, ya que el interés se incorporará antes de impuesto, mientras que la amortización, por no constituir cambio en la riqueza de la empresa, no está afecta a impuesto y debe compararse en el flujo después de haber calculado el impuesto³¹

³⁰ Sapag Ch N. y Sapag Ch R. Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición. Capítulo Construcción del Flujo de Caja. Pág 299

³¹ Sapag Ch N. y Sapag Ch R. Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición Pág 298

12.5 PROYECCIÓN DEL FLUJO EFECTIVO DE CAJA

Para determinar si la empresa consultora es económicamente rentable, es necesario evaluar y obtener indicadores que reflejan el valor que se obtendría de funcionar el proyecto.

Las proyecciones de los gastos generales, gastos en promoción y publicidad, se detallan en el ANEXO E. El límite de tiempo para la evaluación es el horizonte de planificación de 5 años, considerando un impuesto a la renta de 26% y una tasa de descuento de un 20%.

El flujo de caja, presenta los flujos anuales de dinero e incorpora otros ítems referidos al tratamiento de impuestos, depreciación de los activos fijos y capital de trabajo (Tabla N°20), a continuación, se detalla el flujo de caja.

TABLA N°19: Flujo de Caja (Miles de Pesos Chilenos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 19,389	\$ 65,780	\$ 160,080	\$ 395,600	\$ 973,130
Gastos Generales		\$ 51,440	\$ 81,960	\$ 96,660	\$ 104,360	\$ 114,860
Gastos de Promoción y Publicidad		\$ 7,600	\$ 11,400	\$ 11,400	\$ 11,400	\$ 11,400
Margen		\$ (39,651)	\$ (27,580)	\$ 52,020	\$ 279,840	\$ 846,870
Depreciación		\$ -	\$ 488	\$ 488	\$ 488	\$ 488
Valor Residual		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Libro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses		\$ -	\$ 6,624	\$ 5,426	\$ 3,964	\$ 2,179
Pérdida de ejercicios anteriores		\$ -	\$ (39,651)	\$ (74,343)	\$ (28,237)	
Utilidad Antes de Impuesto		\$ (39,651)	\$ (74,343)	\$ (28,237)	\$ 247,151	\$ 846,382
Impuesto (26%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64,259	\$ 220,059
Utilidad Después de Impuesto		\$ (39,651)	\$ (74,343)	\$ (28,237)	\$ 182,892	\$ 626,323
Depreciación		\$ -	\$ 488	\$ 488	\$ 488	\$ 488
Pérdida de ejercicios anteriores			\$ 39,651	\$ 74,343	\$ 28,237	
Inversiones	\$ 3,590		\$ -	\$ -	\$ 800	\$ -
Capital de Trabajo	\$ 41,788		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Libro		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Créditos		\$ 30,000				
Recuperación de Capital de Trabajo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 41,788
Venta Empresa		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones		\$ -	\$ 5,424	\$ 6,622	\$ 8,084	\$ 9,869
Flujo de Caja	\$ (45,378)	\$ (9,651)	\$ (39,628)	\$ 39,972	\$ 202,732	\$ 658,729

VAN	\$ 304,688.64
TIR	79%
TD	20.00%
PAYBACK	2.998

Fuente: Elaboración Propia

VAN: El valor actual neto de este proyecto es de CLP \$304.688.640, lo cual indica que este proyecto es rentable considerando todos los valores estimados que fueron analizados.

TIR: La tasa interna de retorno es de un 79%, es un valor mayor a la tasa exigida del proyecto que es un 20%.

PAYBACK: El período de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de la inversión de este proyecto se produce en el tercer año.

12.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El presente análisis de sensibilidad consiste en poder evaluar como varía el resultado del valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el Payback (años) del proyecto cuando existe una fluctuación en las siguientes variables: Precio, N° de servicios, Gastos Generales, Gastos en Promoción y Publicidad. A continuación, se presenta el análisis de sensibilidad de la evaluación económica:

TABLA N°20: Análisis de Sensibilidad

	Sin variación	Precio (+)	Precio (-)	N° de servicios (+)	N° de servicios (-)	Gastos (+)	G. Promoción y Publicidad (+)
Variación (%)		20%	-20%	20%	-20%	20%	20%
TIR	79%	98%	59%	94%	65%	63%	76%
VAN	\$ 304,689	\$ 417,090	\$ 191,765	\$ 395,682	\$ 225,611	\$ 258,880	\$ 298,881
PAYBACK	2.998	2.84	3.29	2.86	3.18	3.18	3.02

Fuente: Elaboración Propia

Según la tabla anterior, la variable precio de venta por el servicio integral de un producto nuevo para su comercialización, se aumentó y disminuyó por cada servicio en un 20%, manteniendo todo lo demás constante. Se puede apreciar que una variación en el precio de venta de \$230.000 CLP a \$276.000 CLP por servicio (20%), manteniendo la misma demanda, convierte el proyecto sumamente factible (VAN positivo, TIR mayor que la tasa de descuento y el período de recuperación del capital de trabajo es 2.84, casi los tres años). Una disminución en el precio de venta por servicio en un 20% (de \$230.000 CLP a \$184.000 CLP) hace que el VAN y la TIR disminuyan en relación a la condición normal, pero el proyecto sigue siendo factible (VAN positivo y TIR con un 59%).

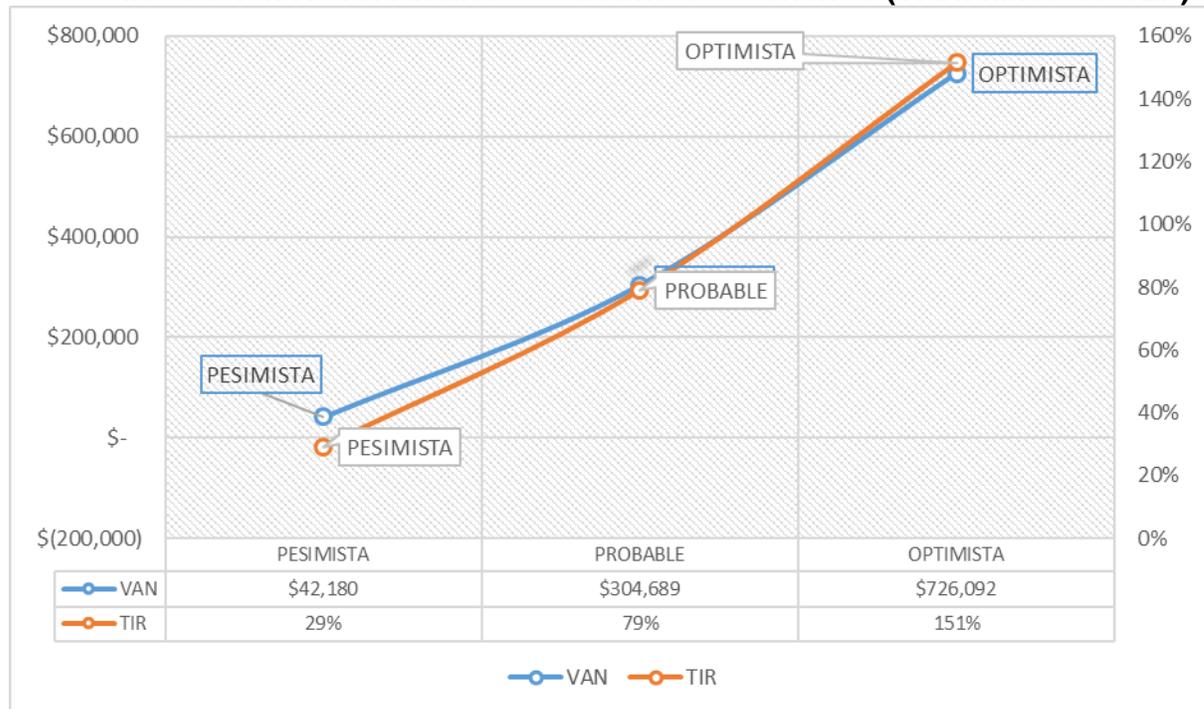
En general, todas las variables analizadas en distintas fluctuaciones afectan positivamente la factibilidad del proyecto, la variable disminución del precio se puede considerar la variable que podría afectar la factibilidad del proyecto, por presentar un menor VAN y TIR en relación a las fluctuaciones de las otras variables, pero aun así el resultado del VAN es positivo y la TIR 59%, por lo cual el proyecto sigue siendo factible.

12.7 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Para el análisis de distintos escenarios se definen dos variables claves: Precio y el N° de servicios de consultoría. Se definen tres escenarios: Pesimista, Probable y Optimista. El escenario probable es bajo el cual se desarrolla todo el análisis descrito en este plan de negocios (Ver Tabla N°17), que en resumen se considera: el Precio de los servicios integrales por producto \$230,000 CLP y con un ingreso inicial de 9 productos nuevos. El escenario Pesimista considera una caída en los precios de un 40% pasando de \$230,000 CLP a \$138,000 CLP y bajando la demanda por productos de 9 a 7 productos (disminución de un 20%), manteniendo los gastos constantes. El escenario optimista considera un aumento en el precio de un 30% de \$230, 000 CLP a \$299,000 CLP y un aumento en la demanda de un 40%. A continuación, se presenta el

análisis en los distintos escenarios mencionados anteriormente.

Ilustración N° 13: Análisis de distintos escenarios (VAN: Miles de CLP)



FUENTE: Elaboración Propia

Después de realizar el anterior análisis, se concluye que ambas variables (demanda mensual en el número de productos y precio de venta promedio del servicio por producto) afectan de manera crítica la factibilidad del proyecto. Sin embargo, de estas dos, la variable que se puede considerar que más afecta la factibilidad del proyecto es la del precio de venta promedio por producto.

12.8 ANÁLISIS DE RIESGOS

Las posibles situaciones de peligro que se puedan suscitar durante la puesta en marcha de “R&G Consulting” son variados, a continuación, se presenta los principales riesgos a los cuales estaría expuesto la empresa, tanto riesgos internos como riesgos externos que de alguna y otra manera afectarían el funcionamiento de la empresa:

Tabla N°21: Análisis de Riesgo

Riesgos internos	Descripción	Plan de Mitigación
Colaboradores	Consolidar un equipo de trabajo es necesario para cumplir los objetivos de la empresa, la alta rotación es un riesgo para "R&G Consulting", los colaboradores con la formación técnica necesaria son fundamentales para entregar un buen servicio	Implementar sistemas de compensación, incentivos y capacitaciones.
Proveedores	Mantener una buena relación con las entidades regulatorias del país y además el conocimiento que se necesita para entregar un buen servicio al cliente.	Mantener visitas periódicas y actualización de conocimientos en materia de ingredientes nuevos son necesarios para la entrega del servicio de consultoría. Participación en ferias internacionales.
Riesgos Externos		
Competidores	Entrada al mercado de nuevos competidores	Fortalecer la propuesta de valor estableciendo diferenciadores que hagan que los clientes sigan eligiendo a "R&G Consulting", innovar en la entrega del servicio.
Economía del país	Desaceleración de la economía del país.	Establecer un plan para disminuir gastos de la empresa. Detectar nuevas oportunidades en el mercado capturando nuevos clientes Y/o nuevos servicios a implementar por la consultora

Fuente: Elaboración Propia

Riesgos internos:

Colaboradores:

La alta rotación de los colaboradores se considera un riesgo para la operación de cualquier empresa. Tiene costos para la organización y entre estos los más inmediatos son los efectos en el crecimiento de la compañía, causando un impacto negativo en el rendimiento y la productividad. "Como el daño que produce puede ser considerable, la retención del talento es un proceso continuo, no algo puntual".³²

Como se mencionó anteriormente, para "R&G Consulting" el talento humano es el recurso más valioso. Por lo cual existirá un Plan de Capacitación, en donde se invertirá tiempo para entregarles todas las herramientas al trabajador, con el objetivo de entregar un servicio eficiente y de calidad, es fundamental para "R&G Consulting" contar con trabajadores con conocimientos, habilidades y cualidades necesarias. Ahora bien, el riesgo de una alta rotación es complejo, ya que al rotar los trabajadores implica volver a capacitar, invertir tiempo de las gerentes de áreas en los colaboradores en su capacitación, priorizando sobre otros temas operacionales o administrativos, que tal vez también son importantes para la consultora. No es fácil encontrar en el mercado laboral personal que tenga los conocimientos necesarios para entregar todos los servicios que "R&G Consulting" ofrece. Es por esto, que claramente la alta rotación se considera un riesgo para la organización, generando un impacto negativo que de alguna y otra forma afecta en la productividad de la consultora.

Muchas variables inciden en el fenómeno, coinciden los expertos, y entre ellas figuran la escasez de profesionales (factor que potencia la demanda), mayores

³² Noticia: Los Desafíos de la Alta Rotación de Personal. Fuente: <http://web.sofofa.cl/noticia/los-desafios-de-la-alta-rotacion-de-personal/>

expectativas de renta y la búsqueda de un mejor horario y ambiente laboral.³¹

Según Sebastián Conde, profesor adjunto y director académico del Centro de Ingeniería Organizacional del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Es relevante mantener la motivación y el compromiso de los empleados. Según Conde, estos procesos deben manejarse de modo similar a la prevención de riesgos, generando condiciones para amortiguar la movilidad. Un primer paso es reconocer la importancia de las personas para el éxito de la organización, instalando conversaciones permanentes para conocer sus intereses y expectativas, y luego, transformar aquello en acciones específicas de retención.

Otro punto es que las empresas deben estar atentas al comportamiento de su personal, en especial cuando se comunica un cambio mayor, como reestructuraciones o asignaciones a proyectos. La sorpresa o ansiedad pueden llegar a ser un gran motivador para buscar nuevos aires.

Según la recomendación del profesor y analizando las causas que podrían surgir en la alta rotación es que se considera para “R&G Consulting” el siguiente plan de mitigación:

- Implementar reuniones mensuales con el equipo con el objetivo de reconocer sus intereses y expectativas. Luego, el equipo de gerencia, tanto la gerenta comercial como la gerente técnica, abordarán estos intereses del equipo generando ciertas acciones de retención.
- Implementar sistemas de compensación e incentivos monetarios.
- Mantener un buen ambiente laboral, programando ciertas actividades en la consultora, como por ejemplo celebración de cumpleaños del equipo, fiestas patrias, entre otros.

Proveedores:

La mala comunicación con ciertos proveedores se considera para “R&G Consulting” un riesgo. Esto radica en la importancia que tiene para la organización el proveer de buena materia prima, que para el caso de “R&G Consulting” está basado en los conocimientos y actualizaciones de sus colaboradores, que son necesarios para la elaboración y preparación de los servicios ofrecidos por la consultora.

Por lo tanto, mantener una buena relación con las entidades regulatorias del país y además el conocimiento, son necesarios para entregar un buen servicio al cliente. Las entidades regulatorias, con respecto a los alimentos saludables, radica en el SEREMI y sus trabajadores, la buena relación con ellos radica en la información actualizada que puedan entregar con respecto a estos productos, tanto en su internación al país como en su comercialización o también se podría considerar en la difusión de la consultora.

Se considera como plan de mitigación para este riesgo el Mantener visitas periódicas y actualización de conocimientos en materia de ingredientes nuevos son

necesarios para la entrega del servicio de consultoría. Participación en ferias internacionales.

Riesgos externos

Competidores:

La entrada de nuevos competidores se considera un riesgo para las operaciones de "R&G Consulting". Siempre y cuando esos mismos competidores ofrezcan los mismos servicios que "R&G Consulting". De esta manera se podría considerar un riesgo para la consultora, ya que existirían más participantes que ofrezcan lo mismo que "R&G consulting"

Ahora bien, el mercado tiene barreras de entradas altas por los conocimientos necesarios que se necesitan para entregar un servicio de calidad e integral, esto permite que ingresen pocos competidores directos e indirectos al mercado, sin embargo, pueden desarrollar estrategias de precios y servicios diferenciadores.

Como plan de mitigación se debe fortalecer la propuesta de valor, estableciendo diferenciadores que hagan que los clientes sigan eligiendo a "R&G Consulting".

Economía del país:

La desaceleración de la economía del país se puede considerar un riesgo para "R&G Consulting". En el caso de que exista una reducción del ritmo del crecimiento del país, lo que podría claramente afectar las operaciones de la consultora.

La desaceleración económica de un país tendría efecto en la tasa de desempleo, aumentando la tasa, creando más desempleados lo que generaría una disminución en el consumo de los productos saludables, afectando a las PYMES elaboradoras de estos productos y por supuesto la demanda de la consultora disminuiría.

Como plan de mitigación se establecerá un plan para disminuir los gastos de la empresa, además de detectar nuevas oportunidades de mercado, tanto en Chile como fuera del, es decir abarcar mercado internacional, de esta manera se capturarían nuevos clientes y/o nuevos servicios a implementar por la consultora.

13. CONCLUSIONES GENERALES

Como ya es sabido, los alimentos saludables cada vez están adquiriendo más protagonismo en la industria de los alimentos, esto se debe por la tendencia de los consumidores en adquirir productos que aporten a su dieta más allá que alimentar.

Las empresas manufactureras ante esta tendencia se están adaptando para satisfacer las necesidades de este tipo de consumidores. Por lo que se genera una necesidad de contar con productos para este tipo de consumidores, pero que estos productos cumplan con la normativa legal para ser comercializados en Chile, que es bien conocido el marco legal para estos productos, que actualmente es bastante restrictivo. Por lo cual, contar con una consultora que entregue un servicio integral tanto de asuntos regulatorios como desarrollo de nuevos productos es fundamental para sus clientes.

Las principales conclusiones se entregan a continuación:

- Se realiza un plan de negocio para la comercialización de servicios de consultoría en asuntos regulatorios y desarrollo de nuevos productos para PYMES orientadas en alimentos saludables, se realizó una investigación formal sobre las oportunidades reales de participar en este mercado.
- De acuerdo al análisis estratégico, específicamente del entorno: ambientales, políticos, sociales, económicos y legales, el proyecto planteado no presenta peligro en el beneficio del negocio. Así mismo, se deduce que el entorno legal que presenta este tipo de industria provoca que las empresas se adecuen a este tipo de normativa para poder comercializar sus productos y tengan la necesidad de recurrir a consultorías de este tipo.
- Del análisis de la industria, el segmento y la industria donde competir es atractivo, existe un buen potencial de rentabilidad porque no hay demasiadas empresas consultoras en el mercado, además de que las barreras de entradas son altas, por los conocimientos técnicos necesarios para ofrecer todos los servicios que ofrece “R&G Consulting”.
- Del análisis de mercado, específicamente de la encuesta realizada, se pudo concluir que existen atributos en los servicios que no son percibidos por las consultoras existentes, además de conocer otros servicios necesarios para el segmento objetivo y que tampoco las consultoras existentes están satisfaciendo a los clientes. También se conoció la disposición a pagar de los clientes por los servicios.
- Del análisis interno y el modelo de negocio utilizado, se puede inducir que la empresa “R&G Consulting” presenta una propuesta de valor en el precio y la diversificación de los servicios necesarios para la comercialización de los productos elaborados por la PYMES. Siendo estos integrales, abarcando todos los servicios necesarios para la comercialización de los productos, entregando la

seguridad a los clientes.

- Los procesos operacionales de la empresa, están diseñados para cumplir con la estrategia de la empresa. Entregar un mejor servicio en tiempo y forma.
- Los colaboradores de “R&G Consulting” contarán con las capacidades y competencias necesarias para cumplir con los objetivos de la consultora. Además, la cantidad de colaboradores dentro del horizonte de inversión del proyecto, se estipulo en base a la demanda estipulada.

De los parámetros económicos financieros calculados en el plan financiero, en dónde se consideró una tasa de descuento de un 20% y el período de evaluación fue de 5 años, se puede inducir que el desarrollo de esta tesis demuestra que el plan de negocios es rentable con un VAN de \$304,688,640 y una TIR de un 79%, además su retorno es al casi al tercer año de operación a una tasa de crecimiento discreta de un 8% anual, por lo tanto de todos los parámetros evaluados en este proyecto hacen que sea viable, de bajo riesgo y con grandes oportunidades de expansión, ya que entrega además un servicio que es altamente solicitado por su segmento objetivo y que valoran los servicios entregados por “R&G Consulting”

Las recomendaciones frente a una probable implementación y puesta en marcha del proyecto serían afinar los supuestos en el plan financiero, analizar y estudiar con mayor detalle otras fuentes de financiamiento externo, también se recomienda analizar y expandir los servicios ofrecidos por “R&G Consulting”, abordando productos farmacéuticos y cosméticos. Además, se recomienda expandir servicios fuera de Chile, claramente pueden representar nuevos ingresos, tanto la expansión de servicios como la expansión en el mercado internacional. Este análisis preliminar indica que se está frente a una oportunidad de emprendimiento y negocio real.

14. BIBLIOGRAFÍA

Servicio de impuestos internos. Contribuyentes Pequeñas y Medianas [En línea]
http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/pymes.pdf [consulta: 5 junio 2017]

Jornada de Innovación y tendencias, Abril 2016. Euromonitor International.

"Transforma Alimentos" busca aumentar la participación mundial de Chile en la industria alimentaria. Noticia publicada el 13-02-2017
<http://www.t13.cl/noticia/negocios/transforma-alimentos-busca-aumentar-participacion-mundial-chile-industria-alimentaria> [consulta: 5 junio 2017]

Proyectos tecnológicos del gobierno para impulsar la economía [En línea]
<http://www.pulso.cl/economia-dinero/los-proyectos-tecnologicos-del-gobierno-para-impulsar-la-economia-digital-en-chile/>[consulta: 5 junio 2017]

Programas Tecnológicos de Alimentos estimula la industria con inversión de \$18.500 MM. Noticia publicada. <http://www.chiletransforma.cl/transforma-alimentos-estimula-industria-en-chile-a-traves-de-programas-tecnologicos-con-inversion-de-mas-de-18-mil-millones/>. [consulta: 5 junio 2017]

Evaluaciones de desempeño ambiental, Chile. 2016 [En línea]
<http://www.chlorischile.cl/Notabreve/desempe%C3%B1o%20ambiental-2016.pdf>
[consulta: 5 junio 2017]

Sapag Ch N. y Sapag Ch R. Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición.

15. ANEXOS

ANEXO A

FÓRMULA PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA
Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:
$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$
Donde:
n = el tamaño de la muestra.
N = tamaño de la población.
σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.
Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Se decidió ocupar un nivel de confianza del 90% que equivale a 1.642
e = El error elegido fue de un 10% (0,1)
$n = \frac{355 * 0,5^2 * 1.642^2}{(355-1)*0.1^2 + 0,5^2 * 1.642^2} = 56.78 = 57$

ANEXO B

Encuesta sobre servicios de consultoría en asuntos regulatorios y desarrollo de productos nuevos en PYMES de alimentos saludables

Buen día, Agradeceré enormemente que puedan contestar la presente encuesta anónima, con el fin de realizar una investigación de mercado, sobre servicios de consultoría en asuntos regulatorios y desarrollo de productos nuevos en la industria de los alimentos saludables, estudio para mi tesis del MBA. Esta encuesta no tardará más de 15 minutos.
Muchas Gracias!!

1. 1. ¿Cuál es el formato de los productos que fabrica ?

Tick all that apply.

- Cápsulas
- Comprimidos
- Soluciones
- Polvo

2. 2. ¿Utiliza o ha utilizado los servicios de una Consultora de asuntos regulatorios (etiquetado de productos, revisión propuesta de material publicitario y promocional de los productos, internación de productos)? Si la respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta número tres (3), de lo contrario continúe con la pregunta número cinco (5)

Mark only one oval.

- Sí
- No

3. 3. ¿Le ha traído algún beneficio pagar por este servicio y por qué?

4. 4. ¿cuál es el % de los ingresos de su empresa que usted ha ocupado en este tipo de asesorías?

Mark only one oval.

- 1%
- 0.5%
- 5%
- No aplica

5. **¿Utiliza o ha utilizado los servicios de una Consultora de Desarrollo de productos nuevos (desarrollan productos (Fórmula cuali-cuantitativa) que pueda ser comercializado, cumpliendo con lo establecido en el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) o actualización de productos como respuesta al cambio de la normativa o la demanda? Si la respuesta es afirmativa, continúe con la pregunta número seis (6), de lo contrario continúe con la pregunta número ocho (8)**

Mark only one oval.

- Sí
 No

6. **¿Le ha traído algún beneficio pagar por este servicio y por que?**

7. **¿cuál es el % de los ingresos de su empresa que usted ha ocupado en este tipo de asesorías?**

8. **¿Sabe en qué consiste realizar una consultoría del tipo de asuntos regulatorios y que entregue servicios en el desarrollo de nuevos productos?**

Mark only one oval.

- Sí
 No

9. **¿Que servicio considera Usted que falta a las consultoras que usted ha contactado?**

Tick all that apply.

- Gestión en Régimen de control aplicar ante el ISP
 Desarrollo de estudios de factibilidad
 Gestión en la internación de productos alimenticios saludables en formato de cápsulas, comprimidos, polvo y soluciones
 Confección de proyectos de rotulados o etiquetado nutricional
 Evaluación de la información utilizada en la publicidad de estos productos
 Formulación y re-formulación de Productos

10. **10. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por una consultoría de este tipo?**

Mark only one oval.

- Estudio de factibilidad individual o Proyecto de rotulo individual sobre \$40.000 por cada producto
- Pack Estudio de factibilidad o proyecto de rotulo de más de 6 productos \$30.000 por cada producto
- Pack estudio de Factibilidad o proyecto de rotulo de más de 10 productos \$20.000 por cada producto

11. **11 ¿Qué esperaría su empresa, por parte de un servicio contratado de consultoría en asuntos regulatorios y desarrollo de productos?, lo mínimo y lo máximo?**

12. **12. ¿Podría mencionar el o los atributos que más valora su empresa, de un servicio de consultoría en asuntos regulatorios y desarrollo de productos contratado, (Por ejemplo: profesionalismo, calidad de producto, flexibilidad, capacitación, precio, velocidad de entrega)?**

13. **13. ¿Si quisiera hipotéticamente contratar este servicio, que método ocuparía?**

Mark only one oval.

- Revistas orientadas a la alimentación Saludable o a la industria , como por ejemplo :
Indualimentos
- Internet (google)
- Internet (linkedin)
- Redes sociales (Facebook e Instagram)
- Diarios

14. **14. De las siguientes opciones ¿Ha participado en algún evento o feria relacionado con la industria alimentaria?**

Mark only one oval.

- Organizadas por ProChile
- Organizada por PIA + S (Programa de Innovación en alimentos + saludables)
- Organizada por Ministerio de Economía o CORFO
- Organizada por Chilealimentos
- Organizada por Indualimentos
- Other: _____

ANEXO C

DETALLE DE LA ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Ingresos mensuales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	% Crecimiento	
Año 1							9	10	11	12	13	14	15	8%
Año 2	16	17	18	19	20	22	24	26	28	30	32	34	34	8%
Año 3	37	40	43	46	50	54	58	63	68	73	79	85	85	8%
Año 4	92	99	107	115	124	134	144	155	167	180	194	209	209	8%
Año 5	225	243	262	282	304	328	354	382	412	444	479	516	516	8%
Servicio asociado a la comercialización de un producto nuevo	\$ 230,000													
\$ Servicio integral	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	
Año 1	0	0	0	0	0	2,139	2,300	2,530	2,760	2,990	3,220	3,450	19,389	
Año 2	3,680	3,910	4,140	4,370	4,600	5,060	5,520	5,980	6,440	6,900	7,360	7,820	65,780	
Año 3	8,510	9,200	9,890	10,580	11,500	12,420	13,340	14,490	15,640	16,790	18,170	19,550	160,080	
Año 4	21,160	22,770	24,610	26,450	28,520	30,820	33,120	35,650	38,410	41,400	44,620	48,070	395,600	
Año 5	51,750	55,890	60,260	64,860	69,920	75,440	81,420	87,860	94,760	102,120	110,170	118,680	973,130	
INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5									
Servicio integral en M\$	19,389	65,780	160,080	395,600	973,130									
TOTAL	19,389	65,780	160,080	395,600	973,130									

ANEXO D COLABORADORES

Ingresos mensuales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Año 1	0	0	0	0	0	9.3	10	11	12	13	14	15	
Año 2	16	17	18	19	20	22	24	26	28	30	32	34	
Año 3	37	40	43	46	50	54	58	63	68	73	79	85	
Año 4	92	99	107	115	124	134	144	155	167	180	194	209	
Año 5	225	243	262	282	304	328	354	382	412	444	479	516	
Cargo	(1) en M\$	(2) % de Uso	Anual										
Gerente General	2200	100%	26400										
Asistente Comercial y Marketing	700	100%	8400										
Gerente Técnico	1800	100%	21600										
Asistente Asuntos Regulatorios	700	100%	8400										
Analista de Administración y Finanzas	900	100%	10800										
Secretaria	350	100%	4200										
Servicio Integral Completo	0	0	0	0	0	9.3	10	11	12	13	14	15	
Cantidad Año 1	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Gerente General	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	17,600
Asistente Comercial y Marketing	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	5,600
Gerente Técnico	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14,400
Asistente Asuntos Regulatorios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Analista de Administración y Fin	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	5,400
Secretaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
													Total
													43,000
Servicio Integral Completo	16	17	18	19	20	22	24	26	28	30	32	34	
Cantidad Año 2	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26,400
Asistente Comercial y Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8,400
Gerente Técnico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21,600
Asistente Asuntos Regulatorios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2,100
Analista de Administración y Fin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10,800
Secretaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
													Total
													69,300
Servicio Integral Completo	37	40	43	46	50	54	58	63	68	73	79	85	
Cantidad Año 3	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26,400
Asistente Comercial y Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8,400
Gerente Técnico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21,600
Asistente Asuntos Regulatorios	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	12,600
Analista de Administración y Fin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10,800
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4,200
													Total
													84,000
Servicio Integral Completo	92	99	107	115	124	134	144	155	167	180	194	209	
Cantidad Año 4	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26,400
Asistente Comercial y Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8,400
Gerente Técnico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21,600
Asistente Asuntos Regulatorios	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	20,300
Analista de Administración y Fin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10,800
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4,200
													Total
													91,700
Servicio Integral Completo	225	243	262	282	304	328	354	382	412	444	479	516	
Cantidad Año 5	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26,400
Asistente Comercial y Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8,400
Gerente Técnico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21,600
Asistente Asuntos Regulatorios	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	30,800
Analista de Administración y Fin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10,800
Secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4,200
													Total
													102,200
Total RRHH	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5								
Gerente General	17,600	26,400	26,400	26,400	26,400								
Asistente Comercial y Marketing	5,600	8,400	8,400	8,400	8,400								
Gerente Técnico	14,400	21,600	21,600	21,600	21,600								
Asistente Asuntos Regulatorios	0	2,100	12,600	20,300	30,800								
Analista de Administración y Fin	5,400	10,800	10,800	10,800	10,800								
Secretaria	0	0	4,200	4,200	4,200								
TOTAL	\$ 43,000	\$ 69,300	\$84,000	\$91,700	\$ 102,200								

ANEXO E GASTOS GENERALES – GASTOS PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Gastos Generales en M\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	43,000	69,300	84,000	91,700	102,200
Arriendo	2,800	4,200	4,200	4,200	4,200
Gastos comunes	600	900	900	900	900
Movilización	800	1200	1200	1200	1200
Luz	400	600	600	600	600
Agua	240	360	360	360	360
Internet	400	600	600	600	600
Telefonía Móvil	800	1,200	1,200	1,200	1,200
Aseo	1,600	2,400	2,400	2,400	2,400
Mantenimiento página web y hosting	800	1,200	1,200	1,200	1,200
Total	51,440	81,960	96,660	104,360	114,860
Gastos de Promoción y Publicidad en M\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes Sociales: Facebook y LinkedIn	1,600	2,400	2,400	2,400	2,400
Publicación en revistas	4,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Google Search	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Total	7,600	11,400	11,400	11,400	11,400

ANEXO F DEPRECIACIÓN

3 AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión	800			800	
Depreciación Anual	0	267	267	267	267
Depreciación Acumulada	0	267	533	800	1067
Valor libro	800	533	267	800	533
6 AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión	540				
Depreciación Anual	0	90	90	90	90
Depreciación Acumulada	0	90	180	270	360
Valor libro	540	450	360	270	180
7 AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión	1,000				
Depreciación Anual	0	77	77	77	77
Depreciación Acumulada	0	77	154	231	309
Valor libro	1,000	923	846	769	691
10 AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión	400				
Depreciación Anual	0	54	54	54	54
Depreciación Acumulada	0	54	108	162	216
Valor libro	400	346	292	238	184
RESUMEN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inversión	2,740	0	0	800	0
Depreciación Anual	0	488	488	488	488
Depreciación Acumulada	0	488	976	1463	1951
Valor libro	2,740	2,252	1,764	2,077	1,589