



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

**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA PLATAFORMA DE  
NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA  
CHILENA EN EL MERCADO CHINO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

**GONZALO ANDRES MENA CARRIEL**

PROFESOR GUIA:  
Enrique Jofré Rojas

MIEMBROS DE LA COMISION:  
Juan Díaz González  
Álvaro Gesswein Pino

SANTIAGO DE CHILE  
JULIO 2009

## **Plan de Negocios de una Plataforma de Negocios para la Industria Alimentaria Chilena en el Mercado Chino**

El presente plan de negocios muestra los principales antecedentes, análisis, conclusiones y respectivos planes de acción para el establecimiento de una plataforma de negocios, modelada para la industria chilena exportadora de alimentos y focalizada en la innovación e internacionalización exitosa hacia el competitivo y complejo mercado chino.

Esta plataforma se sustenta en la creciente oportunidad existente entre el posicionamiento de Chile como una potencia alimentaria mundial, y la demanda alimenticia China, con una clase media emergente y dispuesta a consumir productos occidentales de mayor valor agregado.

Mediante una serie de acciones para conocer las necesidades reales de los stakeholders involucrados en el negocio (incluyendo una misión prospectiva a Shanghai y Beijing), fue posible diseñar una plataforma de negocios realista, viable y de acuerdo con las necesidades de la industria chilena y complejidades del mercado Chino.

La plataforma de negocios operará en Chile con un Club de Negocios, y en China (Shanghai) con dos focos paralelos de trabajo: uno centrado en la innovación para generar un portafolio de proyectos innovadores para los asociados, y otro que ofrece una serie de servicios complementarios (de apoyo comercial y operacional a los negocios) necesarios para la realización de negocios en China.

Su implementación contempla cuatro etapas: la primera de difusión para captar una "masa crítica" de clientes, una segunda para establecer el Club de Negocios en Chile, una tercera correspondiente a la instalación de la capacidad innovadora y transaccional en China, y finalmente una cuarta etapa, correspondiente a la implementación de negocios diseñados durante la etapa previa y que irá generando nuevos portafolios de proyectos a lo largo del tiempo.

Se espera al cabo de 18 meses contar con un portafolio de al menos 10 proyectos de innovación alimentaria a implementar con las empresas clientes de la plataforma.

Con un modelo de ingresos que logra capturar el valor generado, se espera tener en 5 años ingresos acumulados por más de \$3.300 millones. Con un modelo de costos fijos y variables ligero y flexible, una inversión de \$121,7 millones y un cofinanciamiento de CORFO por \$450 millones, la plataforma obtiene un VAN de \$945,2 millones (evaluado a 5 años con una tasa de descuento del 25%), sin considerar ingresos relacionados con la implementación de la cartera de negocios de innovación, dada la imposibilidad de determinar hoy sus características para poder evaluarlos.

Dado lo anterior, se considera que la oportunidad latente constituye un importante y verdadero negocio, por lo que se recomienda dar curso a su implementación según lo establecido en este plan de negocios.

## Agradecimientos

*A lo largo de nuestra vida, nos vemos enfrentados a diversos desafíos y dificultades, de toda índole, de distinta complejidad, y siempre está en nuestras manos el querer o no afrontarlos, el atrevernos a superarlos. Mi paso por la Universidad ha estado lleno de desafíos, y el desarrollo de esta memoria no fue la excepción. Miles de horas de trabajo, de poco dormir y mucho sueño, de alto esfuerzo, de poco tiempo para compartir con mis seres queridos. Cientos de ideas, de análisis, de hojas escritas. Decenas de problemas, de conflictos, de buenos y malos ratos, de días con ganas de no seguir más. Pero al final de todo, un solo deseo en el corazón: cumplir con este desafío y gran etapa de mi vida para seguir creciendo junto a las personas que amo. Ninguna de las letras que hay expuestas en este trabajo habrían sido posibles sin el apoyo de todas las personas que me rodearon durante estos largos años universitarios.*

*En primer lugar, doy las gracias a quien en aquellos tiempos fue mi polola y hoy es mi esposa, la mujer más maravillosa del universo, a quien le debo y deberé siempre muchas horas de amor y atención, por su gran confianza en mí, por alimentar ese deseo de ser siempre el mejor en todo, mi fuente de energía e inspiración, el regazo que tantas veces me ha cobijado para recobrar las energías gastadas y salir a luchar nuevamente. Gracias amor por tu cariño, por tu gran paciencia y por creer en mí.*

*A mi madre y a mi padre, que de manera incondicional estuvieron siempre apoyándome para cumplir mi sueño de ser ingeniero, por sentirse orgullosos de mí en todo momento, por ese amor inagotable y fuerza reconfortante que me alentaba a seguir adelante cuando sentía que ya no podía más. Gracias papá por mostrarme siempre el camino correcto y tenderme una mano cuando la necesitaba... gracias mamá por estar siempre a mi lado, por cuidar de mí cuando lo necesitaba y por hacerme sentir siempre como el mejor hijo del universo.*

*A mis hermanos, primos, tíos y abuelos, que siempre confiaron en mí y me dieron su apoyo para seguir adelante con cada desafío, ayudándome en cada momento que podían para recorrer este camino y lograr convertirme en un ingeniero.*

*A mis amigos y compañeros universitarios, con quienes compartimos largas horas de estudio, muchas risas, momentos gratos y otros cuantos desagradables, y de que de alguna u otra forma, siempre nos apoyamos para salir adelante.*

*A mis profesores, jefes y compañeros de trabajo, por todo lo que me han enseñado en este camino recorrido, por ayudarme a crecer profesionalmente y por haber confiado en mí para enfrentar el tremendo desafío que significó desarrollar este trabajo.*

*Se que aún me queda mucho camino por recorrer, pero siento que esta memoria representa uno de mis primeros logros profesionales, a costa de mucho esfuerzo y del sacrificio varias veces de valiosos momentos de no poder compartir con las personas que amo.*

*Gracias a todos por creer y confiar en mí, en este esposo, hijo, hermano, primo, nieto, tío, amigo, compañero, alumno, colega y joven ingeniero que desea contribuir a que este mundo sea mejor y para hacer un poco más felices a todas las personas que ama y que lo rodean.*

*Desde el fondo de mi corazón, muchísimas gracias a todos por cada granito de arena entregado.*

*Gonzalo Mena Carriel.*

# Índice de contenido

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Modelo de negocios</b>	<b>2</b>
1.1 <i>La oportunidad</i>	2
1.1.1 Análisis de la industria	3
1.1.2 Análisis del mercado	7
1.2 <i>La propuesta de valor</i>	13
1.2.1 Soluciones	14
1.3 <i>Modelo de ingresos, costos y financiamiento</i>	23
1.3.1 Ingresos	23
1.3.2 Costos, gastos e inversiones	26
1.3.3 Financiamiento	27
1.3.4 Resultados y flujo de caja proyectado	27
1.4 <i>Riesgos y contingencias</i>	29
<b>Capítulo 2 Modelo de gestión</b>	<b>33</b>
2.1 <i>Estructura organizacional</i>	33
2.1.1 Organización	33
2.1.2 Personal clave en origen y destino	38
2.2 <i>Plan de operaciones</i>	39
2.2.1 Etapa 0: Preparación	39
2.2.2 Etapa 1: Road Show	40
2.2.3 Etapa 2: Inicio	41
2.2.4 Etapa 3: Operación y desarrollo	41
2.2.5 Etapa 3: Operación, desarrollo y conquista	44
2.2.6 Interrelación entre las etapas	45
2.3 <i>Plan de marketing</i>	46
2.3.1 Etapa 0: Preparación	46
2.3.2 Etapa 1: Road show	46
2.3.3 Etapa 2: Inicio	47
2.3.4 Etapa 3: Operación y desarrollo	47
2.3.5 Etapa 4: Operación, desarrollo y conquista	47
<b>Capítulo 3 Análisis de sensibilidad</b>	<b>48</b>
3.1 <i>Caracterización de variables principales</i>	48
3.2 <i>Análisis por grupos</i>	50
3.3 <i>Análisis por escenarios</i>	52
3.3.1 Escenario pesimista	52
3.3.2 Escenario optimista	54

3.3.3	Resumen de escenarios	56
<b>Capítulo 4</b>	<b>Plan de implementación</b>	<b>57</b>
4.1	<i>Objetivos</i>	57
4.1.1	Objetivo general	57
4.1.2	Objetivos específicos	57
4.2	<i>Resultados esperados</i>	57
4.3	<i>Hitos básicos</i>	58
4.4	<i>Principales indicadores</i>	58
4.5	<i>Plan de trabajo</i>	59
4.5.1	Configuración técnica del proyecto	59
4.5.2	Carta Gantt	63
4.6	<i>Presupuesto</i>	63
4.6.1	Resumen del presupuesto	63
<b>Conclusiones</b>		<b>65</b>
<b>Bibliografía</b>		<b>67</b>
<b>Capítulo 5</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>67</b>
<b>Anexo A</b>	<b>Antecedentes de IGT</b>	<b>69</b>
<b>Anexo B</b>	<b>Antecedentes de la oportunidad de negocio</b>	<b>74</b>
<b>Anexo C</b>	<b>Exportaciones alimentarias chilenas</b>	<b>78</b>
<b>Anexo D</b>	<b>Tendencias mundiales en los alimentos</b>	<b>80</b>
<b>Anexo E</b>	<b>Competidores existentes a nivel mundial</b>	<b>82</b>
<b>Anexo F</b>	<b>Análisis del mercado</b>	<b>87</b>
<b>Anexo G</b>	<b>Actividades y reuniones desarrolladas</b>	<b>96</b>
<b>Anexo H</b>	<b>Detalle actividades misión prospectiva a China</b>	<b>100</b>
<b>Anexo I</b>	<b>Casos de éxito y buenas prácticas mundiales</b>	<b>103</b>
<b>Anexo J</b>	<b>Análisis para localización de la plataforma</b>	<b>107</b>
<b>Anexo K</b>	<b>Segmentación de clientes</b>	<b>110</b>
<b>Anexo L</b>	<b>Prototipo TIC para la plataforma</b>	<b>111</b>
<b>Anexo M</b>	<b>Currículum Vitae integrantes clave</b>	<b>115</b>
<b>Anexo N</b>	<b>Antecedentes para el desarrollo de negocios con China</b>	<b>117</b>
<b>Anexo O</b>	<b>Costumbres y cultura de consumo en China</b>	<b>123</b>
<b>Anexo P</b>	<b>Documentos digitales del Plan de Negocios</b>	<b>125</b>

## Índice de figuras

Figura 1 : Proyección de la contribución de las principales potencias sobre el PIB mundial. _____	2
Figura 2 : ¡Chile no está en China! _____	3
Figura 3 : Proyección de crecimiento de las exportaciones por sector. _____	4
Figura 4 : Evolución de las clases sociales en China. _____	8
Figura 5 : Evolución de la Balanza Comercial en China. _____	8
Figura 6 : Características de empresas target para la plataforma _____	12
Figura 7 : Clientes potenciales de la plataforma _____	12
Figura 8 : Propuesta de Valor y Modelo de Negocios de la Plataforma _____	14
Figura 9 : Principales focos de soluciones de la plataforma. _____	15
Figura 10 : Socios integrantes del Club de la Innovación IGT-UAI. _____	16
Figura 11 : Modelo de Soluciones Market Entry _____	17
Figura 12 : Modelo de Soluciones Market Creation _____	22
Figura 13 : Complejidades en China _____	29
Figura 14 : Dificultades para el cierre de negocios _____	30
Figura 15 : Concepto del Producto Fresco _____	31
Figura 16 : Precios Alimentos Locales versus Importados _____	31
Figura 17 : Organigrama inicial de la plataforma _____	36
Figura 18 : Etapas del Plan de Implementación de China Bridge _____	40
Figura 19 : Esquema de Interacción de las Soluciones de la Plataforma _____	45
Figura 20 : VAN Acumulado Escenario Pesimista _____	53
Figura 21 : Flujo Efectivo Escenario Pesimista _____	53
Figura 22 : Flujo Descontado Escenario Pesimista _____	54
Figura 23 : VAN Acumulado Escenario Optimista _____	55
Figura 24 : Flujo Efectivo Escenario Optimista _____	55
Figura 25 : Flujo Descontado Escenario Optimista _____	56
Figura 26 : Chile Potencia Alimentaria _____	74
Figura 27 : China Importador Neto de Alimentos _____	74
Figura 28 : Importaciones Alimentarias de China _____	75
Figura 29 : China Potencia Mundial Emergente _____	75
Figura 30 : Proyección de Crecimiento en el Mundo _____	76
Figura 31 : Fortalezas de la Economía China en la Crisis Financiera _____	76
Figura 32 : Oportunidad y Complejidades _____	77
Figura 33 : Exportaciones de alimentos durante el año 2008 por sector productivo _____	78
Figura 34 : Variación exportaciones 2007-2008 _____	78
Figura 35 : Variación exportaciones de alimentos 2007-2008 _____	79
Figura 36 : Exportaciones chilenas de leche _____	88
Figura 37 : Exportaciones chilenas de carne de cerdo deshuesada _____	89
Figura 38 : Exportaciones chilenas de vino embotellado _____	89
Figura 39 : Exportaciones chilenas de naranjas _____	89
Figura 40 : Exportaciones chilenas de uva _____	90
Figura 41 : Exportaciones chilenas de palta Hass _____	90
Figura 42 : Exportaciones chilenas de salmones y truchas _____	91

Figura 43 : Exportaciones chilenas de aceite de oliva _____	91
Figura 44 : Importaciones chinas de leche _____	93
Figura 45 : Importaciones del Mundo de Carne _____	94
Figura 46 : Importaciones chinas de vino embotellado _____	94
Figura 47 : Importaciones chinas de fruta _____	94
Figura 48 : Importaciones chinas de Pescado _____	95
Figura 49 : Mapa de canastas de consumo por región _____	109
Figura 50 : Definición de instancias _____	111
Figura 51 : Definición de comunidades _____	111
Figura 52 : Tipos de gestión _____	112
Figura 53 : Actores e instancias _____	112
Figura 54 : Sitio Público _____	113
Figura 55 : Escritorio personalizado _____	113
Figura 56 : Servicios _____	114
Figura 57 : Mall de empresas chilenas _____	114
Figura 58 : Currículum Vitae Iván Vera _____	115
Figura 59 : Currículum Vitae Gabriel Gurovich _____	116
Figura 60 : Imágenes Shanghai _____	117
Figura 61 : Insights y Facts en la forma de hacer negocios con China _____	117
Figura 62 : Ruedas de Negocios semana chilena en China _____	118
Figura 63 : Esquematización de la mentalidad de empresarios chinos _____	119
Figura 64 : Requisitos básicos para hacer negocios en China _____	120
Figura 65 : Beneficios y riesgos en la asociación _____	120
Figura 66 : Ciudades no tradicionales con ingresos per cápita interesantes _____	121
Figura 67 : Pescado fresco en China _____	123
Figura 68 : Carnes Frescas en China _____	123
Figura 69 : Comercio informal en China _____	124

## Índice de tablas

Tabla 1 : Principales Consorcios y Asociaciones sectoriales _____	13
Tabla 2 : Número de clientes de la plataforma por año _____	25
Tabla 3 : Ingresos de la plataforma _____	25
Tabla 4 : Detalle de costos _____	26
Tabla 5 : Gastos Financieros _____	26
Tabla 6 : Inversiones _____	27
Tabla 7 : Resultados y flujo de caja proyectado _____	27
Tabla 8 : Principales variables sobre parámetros _____	48
Tabla 9 : Principales variables sobre ingresos _____	48
Tabla 10 : Principales variables sobre costos _____	49
Tabla 11 : Variables principales sobre financiamiento _____	49
Tabla 12 : Matriz de impacto variables sobre parámetros _____	50
Tabla 13 : Matriz de impacto variables sobre ingresos _____	50
Tabla 14 : Matriz impacto variables sobre egresos _____	51
Tabla 15 : Matriz de impacto variables sobre financiamiento _____	52
Tabla 16 : Matriz resumen análisis escenarios _____	56
Tabla 17 : Resultados y/o Productos Esperados _____	57
Tabla 18 : Hitos básicos _____	58
Tabla 19 : Principales indicadores _____	58
Tabla 20 : Resumen del presupuesto por año y fuente de financiamiento _____	63
Tabla 21 : Resumen del presupuesto por partida y fuente de financiamiento _____	63
Tabla 22 : Resumen del presupuesto por concepto y fuente de financiamiento _____	64
Tabla 23 : Resumen del presupuesto por origen y fuente de financiamiento _____	64
Tabla 24 : Clasificación de productos _____	92
Tabla 25 : Actividades y reuniones _____	96
Tabla 26 : Actividades Misión Prospectiva a China _____	100
Tabla 27 : Rankings de consumos per cápita por ciudades. _____	108

## Introducción

China es un mercado extremadamente complejo. A pesar un TLC firmado con nuestro país (el primero en la historia de China) hace ya más de 2 años, el nivel de exportaciones alimentarias actual es prácticamente nulo, con un valor similar a lo exportado a Holanda, país 100 veces menor que China en población. Más aún, con las proyecciones de China como potencia mundial y el vertiginoso crecimiento de sus clases sociales más pudientes, emerge una imperante necesidad por ingresar cuanto antes a este importante mercado.

El presente plan de negocios muestra los principales antecedentes, análisis, conclusiones y planes de acción para el establecimiento de una plataforma de negocios para la industria chilena exportadora de alimentos, focalizada en la innovación e internacionalización exitosa de éstas hacia el complejo, competitivo y prácticamente inexplorado aún mercado chino.

Una plataforma de negocios se define como una unidad empresarial especializada en entregar servicios a empresas exportadoras pertenecientes a un sector y/o clúster, que les permita posicionarse en segmentos de mercado internacionales diferenciados y complejos, y que además proveen infraestructura en los mercados externos en los cuales vayan a operar.

El objetivo central de esta plataforma, es lograr que la industria alimentaria chilena logre descomoditizar su oferta de productos para el mercado chino, mediante el desarrollo de proyectos alimentarios innovadores y de alto valor percibido para los consumidores de este mercado.

La realización de un profundo análisis de la industria chilena y el mercado chino por diversas vías, entre ellas una misión prospectiva a Shanghai y Beijing, diversas reuniones con potenciales clientes y la validación con variados referentes del rubro, permitió diseñar una propuesta de valor robusta, valiosa y sustentable, capaz de otorgar servicios en función de las necesidades reales de los stakeholders involucrados y de capturar el valor generado con su modelo de ingresos y financiamiento.

La plataforma se basa en la articulación de capacidades de diversas empresas para viabilizar su propuesta de valor, teniendo como principales clientes a las empresas alimentarias chilenas con capacidad e interés para abordar el mercado Chino.

Contando con instalaciones en Chile y China se espera, además de generar negocios de trading, construir en un período de 18 meses, una cartera de proyectos alimentarios innovadores y de alto potencial ha ser implementados en forma conjunta con sus clientes.

La operación será cofinanciada por un subsidio estatal de \$450 millones, aportados por CORFO, \$58,4 millones de inversión directa y \$83,2 millones de aportes valorados por parte de IGT, empresa consultora en innovación con quien fue diseñado este plan de negocios, y accionista principal de la plataforma.

Chile, un país eminentemente exportador, necesita de manera urgente un apoyo profesional para lograr que sus empresas de alimentos penetren en el mercado Chino. Este plan de negocios, construido con metodología, el apoyo y expertise de IGT, se hace cargo de esta crucial necesidad, presentando una solución para permitir que la industria alimentaria nacional inove y conquiste el complejo y desafiante mercado Chino.

# Capítulo 1 Modelo de negocios

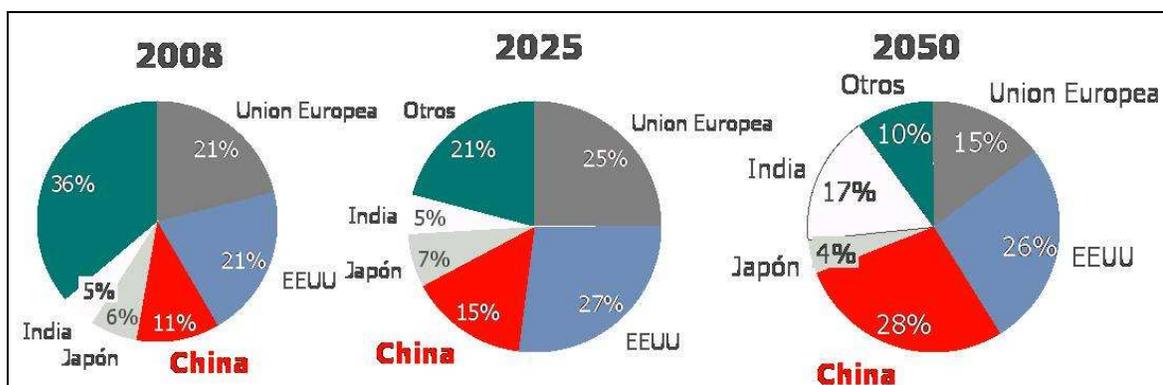
## 1.1 La oportunidad

Para nadie es un misterio la importancia de la industria de los alimentos en la economía nacional, que dado su dinamismo y competitividad, la han posicionado como la segunda fuerza exportadora del país (sólo por detrás de la minería). Esta industria tiene la oportunidad de transformarse en un importante catalizador del crecimiento de Chile en los próximos años, respaldada por el esfuerzo publico-privado de posicionar a nuestro país como una potencia alimentaria mundial.<sup>1</sup>

Por otra parte, al mirar hacia el continente asiático aparece China, potencia con más de 1.300 millones de habitantes viviendo una acelerada y sostenida etapa de crecimiento, que se comporta como un gigante hambriento deseoso de consumir productos nuevos y provenientes de todos los lugares del mundo. Avalado por el aumento del poder adquisitivo de las clases sociales emergentes y la introducción de diversos productos importados de mayor calidad, hoy los consumidores chinos poseen un amplio abanico de posibilidades al momento de elegir un alimento que satisfaga sus necesidades.

En la Figura 1 es posible observar una proyección de la contribución de las principales potencias sobre el PIB mundial, evidenciando la posición de China como primera potencia mundial al 2050.

**Figura 1 : Proyección de la contribución de las principales potencias sobre el PIB mundial.**



Fuente: KeyStone India

Pese a lo competitiva que es la industria chilena de alimentos, hoy solamente el 3%<sup>2</sup> de total de las exportaciones alimentarias chilenas tiene como destino China, (equivalente al volumen que exporta a Holanda, país con 17 millones de habitantes), y solo el 0,7%<sup>3</sup> de todos los alimentos que China importa provienen desde Chile.

<sup>1</sup> Para mayores antecedentes, datos e información relevante, se sugiere revisar el Anexo A.

<sup>2</sup> Fuente: Aduana Chilena.

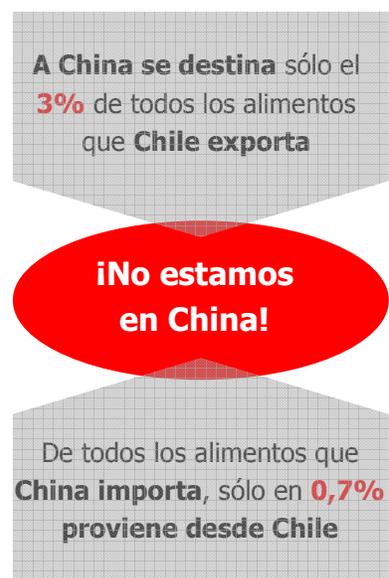
<sup>3</sup> Fuente: COMTRADE Database.

En la Figura 2 se esquematiza la prácticamente inexistente presencia de los alimentos chilenos en el mercado chino.

Sin embargo, el camino no es fácil de recorrer. China constituye para el empresariado Chileno un mundo completamente novedoso. Diversas diferencias y dificultades económicas, legales, geográficas y culturales, complican la concreción de exportaciones al gigante asiático. Numerosos estudios de mercado, experiencias de empresarios y estadísticas, entre otros, evidencian esta realidad.

Superponiendo estos dos ámbitos: Chile como potencia alimentaria y China como un gigante hambriento, surgen importantes desafíos a enfrentar. Dada la amplitud y complejidad del mercado que representa China y la casi nula exportación de alimentos nacionales a este país, aparece en forma natural a la necesidad de alinear esfuerzos para lograr el desarrollo de propuestas de valor verdaderamente atractivas a para estos nuevos consumidores.

**Figura 2 : ¡Chile no está en China!**



**Fuente: Aduana Chilena, análisis propio.**

### **1.1.1 Análisis de la industria**

#### **1.1.1.1 ¡Chile una potencia alimentaria con FOCO!**

La industria alimentaria chilena ha crecido a importantes tasas estos últimos años, alcanzando exportaciones por US\$12.477<sup>4</sup> millones en 2008 y logrando un crecimiento del 18% con respecto a los US\$10.560 millones del año 2007<sup>5</sup>, representando la segunda fuerza exportadora del país después de la industria minera. La tendencia no parece ser algo pasajero, si se observan las tasas de crecimiento de los últimos 20 años, las exportaciones de alimentos han crecido sostenidamente con un promedio anual en torno al 14%, siendo Chile el país cuya participación en el mercado de los alimentos crece más en el mundo.<sup>6</sup> En los productos marinos, los US\$4.072 millones alcanzados en 2008, se proyectaban conseguir el 2010.<sup>7</sup> Los productos agrícolas por su parte, han tenido un crecimiento sostenido, con US\$7.345 en 2008, destacando las altas cifras de crecimiento del vino como producto estrella de exportación chileno. Los pecuarios en tanto, compuestos por carnes, lácteos y sus subproductos, superaron los US\$1060 millones en 2008, registrando un aumento del 19,3% con respecto al año anterior. El crecimiento de los lácteos ha sido espectacular.

Es más, la importancia relativa de este sector de la economía en relación al PIB total del país, es solo comparable con países como Nueva Zelanda y Bélgica, representando cerca del 7,4% durante 2008. Además, en términos absolutos, Chile está en la posición nº 17 del ranking mundial de

<sup>4</sup> Fuente: Aduana Chilena.

<sup>5</sup> Fuente: Banco Central.

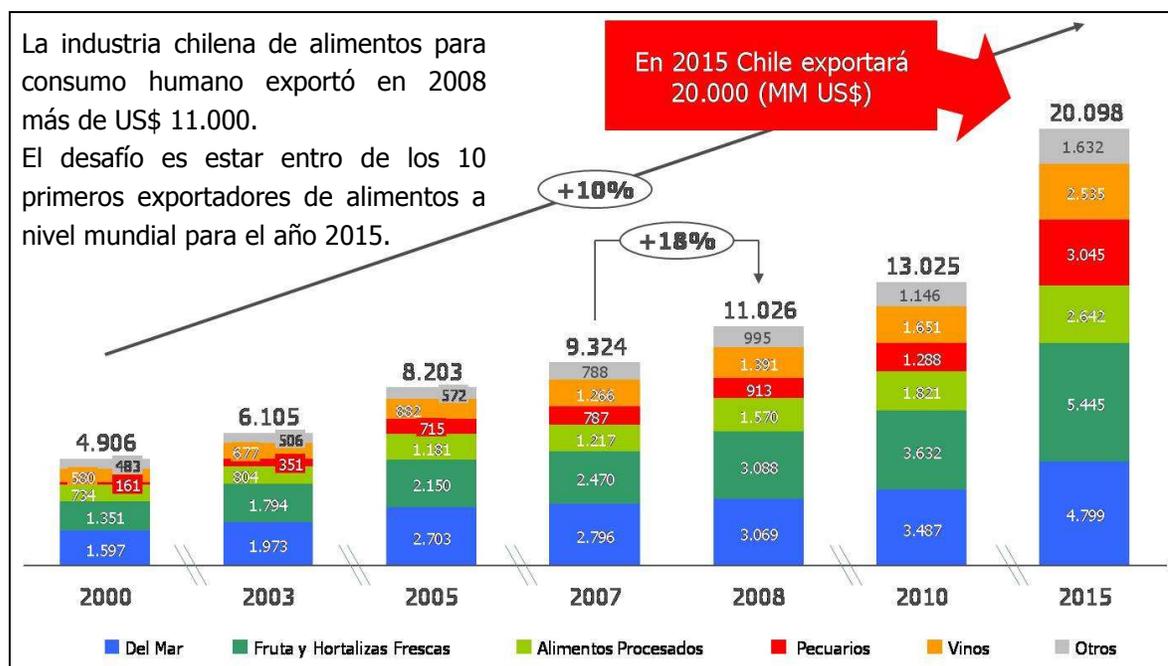
<sup>6</sup> Fuente: Chile Potencia Alimentaria.

<sup>7</sup> Para ver sus respectivos gráficos, consultar Anexo C.

exportaciones mundiales de alimentos<sup>8</sup>. Detrás de estas atractivas cifras, se encuentran las múltiples ventajas que tiene Chile y su industria de alimentos: clima mediterráneo, diversidad de suelos (norte seco, valle central, sur lluvioso), más de 4000 empresas ligadas a esta industria, subsectores competitivos (frutas, productos del mar, vinos, alimentos elaborados y lácteos), acuerdos comerciales con más del 80% del PIB mundial, estabilidad política, etc.

En la Figura 3 puede observarse una proyección del crecimiento de las exportaciones por sector.

**Figura 3 : Proyección de crecimiento de las exportaciones por sector.**



Fuente: Banco Central, ChileAlimentos, Análisis IGT

### 1.1.1.2 ¡Chile posee alimentos con un altísimo potencial!

Determinar los rubros de alimentos de mayor potencial consistió en uno de los primeros pasos desarrollados. La metodología utilizada para su obtención se basó en tres actividades centrales: la recolección de datos desde diversas fuentes confiables, el desarrollo de análisis sobre la información recolectada, y la validación de las principales conclusiones con diversos agentes y empresas nacionales del rubro alimenticio<sup>9</sup>. Como resultado, se obtuvieron 6 categorías de productos:

#### ❖ Leche y derivados

En el campo de los lácteos, las exportaciones a China principalmente corresponden a leche en polvo, junto con algunos productos derivados como la crema. Este agregado de lácteos

<sup>8</sup> Fuente: FAOSTAT.

<sup>9</sup> Para una descripción detallada de la metodología utilizada, consultar Anexo F.

ha tenido un crecimiento CAGR<sup>10</sup> del 18% en los últimos años, duplicándose el 2007 y llegando a los US\$ 30 millones.

❖ **Carnes de cerdo, ave, vacuno y oveja**

En términos globales, las exportaciones totales han crecido a un ritmo del 50% CAGR en los últimos 6 años, cuyo principal foco es el cerdo deshuesado, las pechugas de pollo y el tocino, superando los US\$220 millones.

❖ **Vino a granel y embotellado**

Actualmente, las exportaciones de vino embotellado cuadriplican en valor a las de vino a granel, constituyendo un total de US\$700 millones y un CAGR del 12% en los últimos 6 años.

❖ **Frutas y hortalizas frescas**

Los cítricos, las uvas y las paltas son quienes componen principalmente esta categoría, registrando crecimientos de anuales promedio en los últimos 6 años de 48% para las naranjas y 14% para paltas Hass. En conjunto, alcanzaron un total de US\$770 millones.

❖ **Salmones y truchas**

El CAGR de las exportaciones a China presenta un valor cercano al 43% en el período 2002 – 2006, en cuyo año sumaron US\$40 millones.

❖ **Aceite de oliva**

Representando un producto de exportación bastante incipiente para Chile, ha tenido un crecimiento interesante durante los últimos 6 años. A pesar de que su valor no supera aún los US\$3 millones, ha logrado un CAGR de 163%.

### ***1.1.1.3 Tendencias mundiales en la industria alimentaria***

Las tendencias mundiales en el rubro alimenticio son fundamentales, pues constituyen las directrices que los negocios deben seguir en pro de crear propuestas de valor adecuadas a las nuevas necesidades de sus consumidores. Existen marcadas tendencias a nivel mundial en el mercado de los alimentos que abordan, desde los aspectos sensoriales de éstos, hasta las tecnologías asociadas a su elaboración, que pueden ser estilizadas en siete líneas concluyentes<sup>11</sup>:

1. Aumento de la preferencia a optar por alimentos fáciles de llevar.
2. Crecimiento del consumo de nuevas bebidas.
3. Crecimiento en el consumo de alimentos según bases de la medicina y la buena nutrición.
4. Aumento del consumo de alimentos que evocan sensaciones.

---

<sup>10</sup>Compound annual growth rate: tasa de crecimiento anual compuesto.

<sup>11</sup>Para mayores detalles, consultar Anexo D.

5. Aumento del uso de "Intelligent Packing".
6. Crecimiento del uso de la nanotecnología aplicada a los alimentos.
7. Aumento del uso de ingeniería genética aplicada a los alimentos.

#### **1.1.1.4 Competidores existentes**

Actualmente, el establecimiento de plataformas de negocios está muy poco desarrollado. No existe un precedente igual en esta área que tenga organización similar y que ofrezca comparativamente los mismos servicios. Se han encontrado evidencias, sin embargo, de que hay algunas plataformas de negocios similares, las cuales se pueden agrupar en dos tipos: las Plataformas Aceleradoras de Negocios y las Plataformas de Internacionalización de Negocios.<sup>12</sup>

##### **1.1.1.4.1 Plataformas aceleradoras de negocios**

Sus funciones son principalmente acelerar los negocios de una empresa una vez que ya están instaurados y funcionando. Entre las plataformas exitosas es posible citar a:

❖ **Apex Brasil**

Centrada en la reducción de la distancia entre exportadores brasileños y sus clientes en el exterior, atendiendo la dinámica de la demanda local y apoyando actividades y acciones enfocadas de empresas con experiencia exportadora en los canales de distribución. Posee centros de distribución localizados e infraestructura en puntos estratégicos que garantizan el acceso a mercados regionales en condiciones ventajosas de competitividad.

❖ **COPCA**

Centrada en el desarrollo de servicios que apoyan la instalación de unidades fabriles por la vía de facilitar parques industriales que cuentan con los servicios integrados de localización e instalación administrativa de las compañías, favoreciendo la inversión extranjera directa en China. Incorpora soportes para contar con buenas comunicaciones entre las empresas y las plataformas y desarrolla tutorías en las primeras fases de la implementación.

❖ **KOTRA**

Orientada a servir y apoyar a las partes interesadas en hacer negocios con Corea, para lo cual cuenta con una extensa red internacional de más de 100 oficinas operando en 74 países. Ofrece servicios de misiones comerciales en Chile, misiones comerciales a Corea, búsqueda de socios comerciales, representación de empresas coreanas en Chile y Video Conferencias de Negocios.

##### **1.1.1.4.2 Plataformas de internacionalización de negocios**

A través de los años en esta última década, se han realizado diversos esfuerzos por establecer plataformas de negocios que fomenten la internacionalización de las empresas chilenas de diversas

---

<sup>12</sup>Para mayores detalles, consultar Anexo E.

industrias en mercados internacionales. De ellas, se han extraído sus factores de éxito y fracaso como antecedentes a considerar en la construcción de este plan de negocios.

❖ **ASEXMA**

Gremio que reúne a los exportadores manufactureros y de servicios de los más variados rubros, ofreciéndoles apoyo en su proceso de gestión y diversas actividades que potencian el emprendimiento: capacitación, viajes de negocios, representación ante las autoridades y operación de los recursos de INNOVA.

❖ **Miami Beach Office**

Plataforma privada en Miami que aspiraba a constituirse en una red internacional de plataformas virtuales de negocios. Sus servicios eran muy variados y giraban en torno a la gestión comercial y logística de los exportadores en el mercado de Miami.

❖ **Puente comercial de Barcelona**

Su objetivo empresarial era instalar las representaciones y filiales de empresas chilenas en el mercado europeo.

### **1.1.2 Análisis del mercado**

Uno de los puntos más importantes en el proceso del diseño de este plan de negocios, consistió en el análisis del potencial que los alimentos chilenos poseen para introducirse en el mercado chino. Para ello, se desarrollaron dos grandes líneas de acción:

- El análisis de las exportaciones chilenas con mayor potencial y crecimiento durante los últimos 5 años.
- El análisis de los alimentos en China con tendencias de demanda en importación creciente en el tiempo durante los últimos 5 años.

La descripción de la metodología utilizada y los resultados obtenidos en estos análisis serán expuestos en las dos siguientes secciones.

#### ***1.1.2.1 ¡China y el poder de su economía emergente!***

La evolución de las cifras macroeconómicas de China demuestra una tendencia de largo plazo en el crecimiento de esta nación. Entre 1980 y 2005 China creció a una tasa promedio anual de un 9,8%<sup>13</sup>, más aún, este país tuvo un crecimiento en 2007 del 11,3%<sup>14</sup>. El comercio exterior neto contribuyó en más de una cuarta parte al crecimiento agregado. Otro antecedente significativo es respecto al nuevo poder adquisitivo de los consumidores chinos, el producto per cápita de China a comienzos de 1980 era cercano a los US\$250, llegando a los US\$1.860 en 2005<sup>15</sup>, esto significa un

---

<sup>13</sup>Fuente: FMI, Forecast 2006.

<sup>14</sup>Fuente: Banco Mundial.

<sup>15</sup>Fuente: FMI Forecast 2006.

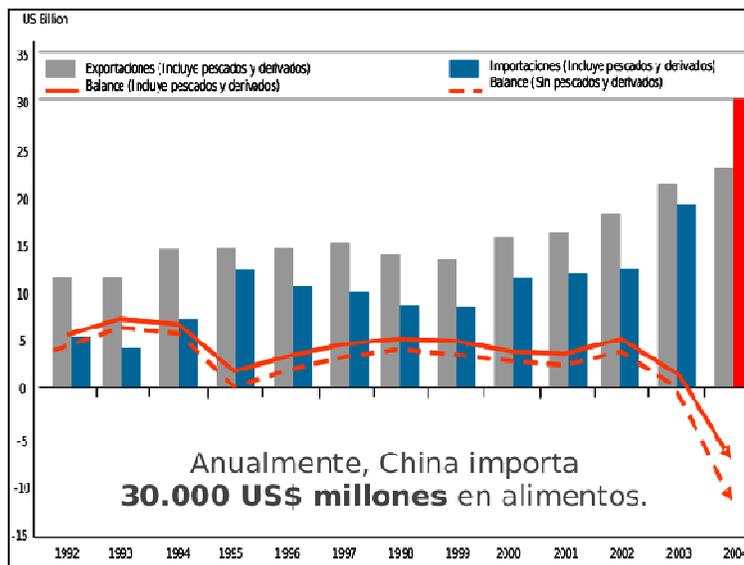
crecimiento del 7400% en 25 años. Además, se espera que el ingreso per cápita siga en alza y las estimaciones al 2010 son en torno a los US\$2600, es decir, un crecimiento del 6,6% anual.

La relación entre China y el aumento en el precio de los alimentos es un tema muy en boga. Un artículo de The Economist del 6 de diciembre de 2007 titulado "Comida barata nunca más" entrega algunos antecedentes: "El aumento de los ingresos en China e India ha hecho que millones de personas sean lo suficientemente ricas para comprar carne y otros alimentos de mayor valor agregado". Por ejemplo, en 1985 el consumidor medio en China comía 20 Kg. de carne al año, ahora come más de 50 Kg.

La emergente clase media china es otro punto clave a la hora de analizar el mercado. Existen hoy en este país cerca de 100 millones de personas con un PIB per cápita igual o superior al de Chile, esto es, aprox. US\$10.000 anuales y se espera que para el 2025 este número supere los 600 millones.<sup>16</sup>

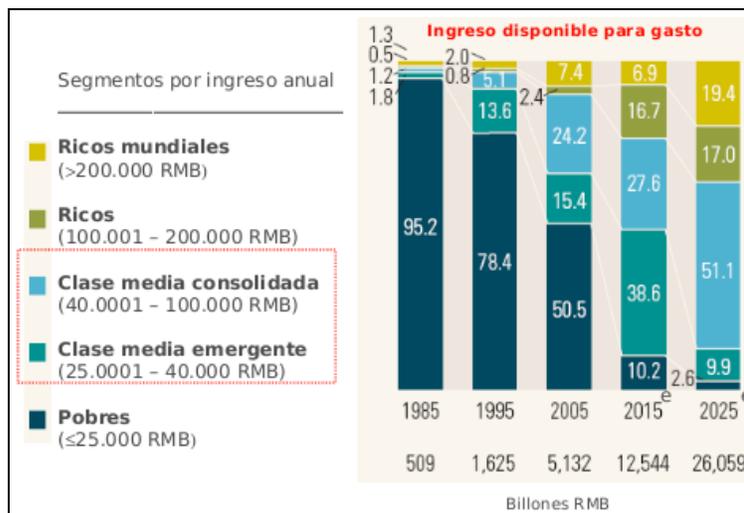
En la Figura 4 puede apreciarse la evolución y proyección del crecimiento de la clase media.

**Figura 5 : Evolución de la Balanza Comercial en China.**



**Fuente: China Custom Statistics for 2004**

**Figura 4 : Evolución de las clases sociales en China.**



**Fuente: McKinsey**

### 1.1.2.2 China, iun gigante hambriento con ganas de elegir!

Bajo este contexto, se desarrolló un estudio de los alimentos que representan en China un mercado con interesantes oportunidades de negocios para las empresas de chilenas de alimentos. La cuya metodología utilizada fue análoga a la del estudio de los alimentos chilenos.

<sup>16</sup> Fuente: China Bureau of Statistics

Los principales alimentos obtenidos como resultado de los análisis desarrollados, coincidieron en buena medida con los productos del estudio anterior:

❖ **Leche y derivados.**

Las importaciones de lácteos en China, prácticamente se duplicaron en los últimos años. Esta tendencia es explicada por diversas razones, entre ellas, nuevas costumbres y practicas alimenticias chinas, un aumento generalizado del consumo de leche apoyado por campañas gubernamentales de nutrición infantil y el consumo de productos derivados como el yogurt y la crema, entre otros. Las importaciones bordearon los US\$400 millones en el año 2005, con un CAGR del 14% en el período 2001-2005.

❖ **Carnes de cerdo, ave, vacuno y oveja.**

Las importaciones de carne en China se han mantenido constantes los últimos 5 años pero han mostrado grandes volúmenes de consumo, bordeando los US\$600 millones durante el 2005.

❖ **Vino a granel y embotellado**

En términos monetarios, China importa mayormente vino embotellado, sin embargo, en razones de volumen, la balanza se invierte. Con un CAGR del 11% para el período 2001-2006, las importaciones de vino alcanzaron los US\$3200 millones. El vino embotellado representa una atractiva alternativa de exportación debido a su alto valor agregado.

❖ **Frutas y hortalizas frescas**

De acuerdo a los resultados del estudio en China, es posible visualizar que la importación de frutas en este mercado ha ido aumentando paulatinamente gracias a diversos factores, entre ellos, la tendencia a usar las frutas y verduras como alimentos claves para la salud y los significados sensoriales asociados a su consumo, entre otros.

Con un CAGR del 14% entre 2001 y 2005, para este último año las importaciones bordearon los US\$600 millones.

❖ **Salmones y truchas**

China ha mostrado tener importaciones de pescado crecientes en el último tiempo, las que incluyen pescado fresco tanto congelado como natural. Además de esto, sus importaciones de productos marinos incluyen crustáceos, mariscos y pequeños invertebrados, entre otros productos marinos. Este mercado ha registrado un CAGR del 26% durante 2001 y 2005, superando los US\$2200 millones este último año.

❖ **Aceite de oliva**

Actualmente, el consumo de aceite de oliva en China es muy bajo, con un consumo per cápita que bordea los US\$1,5 anuales, razón por la cual han sido incluidos los datos de sus importaciones. Sin embargo, el consumo de aceite de oliva se encuentra en aumento

gracias a su condición de sustituto saludable del aceite vegetal y su uso en la cocina de algunas regiones de China.<sup>17</sup>

### ***1.1.2.3 Antecedentes de entorno que benefician la oportunidad***

Entre los antecedentes de entorno que potencian la oportunidad visualizada, es posible citar:

- El apoyo gubernamental nacional para el desarrollo de negocios con China.
- El tratado de libre comercio entre Chile y China, el cual no solo se orienta a la desgravación de las importaciones chinas de origen chileno, sino también a posibilitar el intercambio comercial a nivel de servicios y potenciar la atracción de inversión extranjera, siendo todos estos aspectos relevantes para la plataforma de negocios.
- Las reformas efectuadas en China para abrir su economía al mundo (entre ellas su ingreso a la OMC) y su evidente liberalización de mercado, que ha permitido la instalación, cada vez con mayor facilidad y rapidez, de empresas 100% extranjeras así como también el desarrollo de joint ventures con empresas Chinas.

### ***1.1.2.4 Validaciones y actividades desarrolladas***

Para validar el análisis anteriormente expuesto, fueron desarrolladas diversas actividades de validación con referentes del mercado, a través de las cuales fue posible rescatar diferentes aspectos considerados para la elaboración del modelo de negocios de la plataforma.<sup>18</sup>

### ***1.1.2.5 Factores claves de éxito en el mercado***

Diversas empresas a nivel internacional han logrado introducir sus productos de forma exitosa en China, de las cuales ha sido posible extraer las buenas prácticas que permitieron lograr sus objetivos. Entre ellos, casos como el de Cerveza Corona (México) y el Golden Kiwi (Nueva Zelanda) representan dos grandes aciertos en la introducción y posicionamiento de nuevos alimentos en China.<sup>19</sup>

Con la investigación desarrollada, se construyó un listado de buenas prácticas, las cuales han serán consideradas para el diseño de la plataforma. Se presenta a continuación un listado de las 20 mejores prácticas encontradas:

1. Potenciar publicidad de productos aprovechando campañas gubernamentales en curso.
2. Información de productos extranjeros debe ser rotulada en chino e inglés.
3. Envases de conservas deben ser en vidrio.
4. Publicidad debe ser realizada con agencias locales.
5. Publicidad requiere ser intensiva para productos extranjeros.
6. Calibre de frutas en cajas debe ser parejo.

---

<sup>17</sup>Fuente: Icx – Estudios de Mercado – Aceite de Oliva

<sup>18</sup>Para mayor detalle, consultar Anexo G.

<sup>19</sup> Para mayor información, se sugiere consultar el Anexo I.

7. Envases deben tener colores fuertes y diseños atractivos, acorde a los gustos chinos.
8. Tener distribuidores adecuados según el canal y segmento.
9. El distribuidor debe ser de alto nivel si se requiere cadena de frío.
10. Hong-Kong representa una opción atractiva para introducir productos a China.
11. Enfocarse a las ventas por productos de alto valor más que la venta por volumen.
12. Mantener una estrecha relación y seguimiento de los distribuidores.
13. Colocar personal en tiendas para promocionar productos extranjeros.
14. Utilizar el canal HORECA (Hoteles, restaurantes y cafeterías) como medio para introducir productos Premium.
15. Establecer políticas de rigurosidad y calidad en las operaciones.
16. Automatizar el proceso de adquisiciones.
17. Entrenar a ejecutivos en programas de rotación global.
18. Crear y mantener buenas relaciones diplomáticas con las autoridades chinas.
19. Segmentar adecuadamente y con especificidad el mercado objetivo en china.
20. Introducir productos con alto valor agregado a un alto precio para posicionarlos con categoría Premium.

#### ***1.1.2.6 Localización de la plataforma en China***

Considerando diversos factores cualitativos y cuantitativos, se estableció la ciudad de Shanghai como punto inicial de asentamiento para las operaciones en China.<sup>20</sup>

#### ***1.1.2.7 Segmentación del mercado y clientes target***

##### **1.1.2.7.1 Segmentación del mercado**

La segmentación del mercado se realizó utilizando dos criterios complementarios: el tipo de alimentos exportados (lácteos, carnes, marinos, frutas y vegetales frescos, vinos y aceite de oliva) y el tamaño de la empresa (Grandes, Medianas y Pequeñas).<sup>21</sup>

##### **1.1.2.7.2 Clientes target**

La plataforma se centrará inicialmente en las grandes y medianas empresas chilenas de alimentos con capacidad para soportar los tiempos de start-up, dadas las complejidades del mercado Chino. Sin embargo, se establecerá una oferta de servicios acotada y adecuada a las necesidades de las empresas pequeñas, la cual será definida posteriormente y sobre la operación de la plataforma, debido a que el expertise adquirido permitirá definir con certeza los servicios claves para este segmento.

---

<sup>20</sup>Para mayores detalles, consultar Anexo J.

<sup>21</sup>Para mayores detalles, consultar Anexo K.

En la Figura 6 puede observarse un cuadro con las características de las empresas target.

**Figura 6 : Características de empresas target para la plataforma**

Target 1 – Empresas Grandes	Target 2 –Empresas Medianas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facturación sobre 100.000 UF anuales</li> <li>▪ Capacidad productiva de alta calidad</li> <li>▪ Visión globalizada de negocios</li> <li>▪ Experiencia exportadora previa</li> <li>▪ Capacidad financiera para soportar largos "time to market".</li> <li>▪ Capacidad de respuesta por volumen de envío de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facturación entre 25.000 y 100.000 UF anuales</li> <li>▪ Capacidad productiva adecuada</li> <li>▪ Visión abierta al desarrollo de negocios internacionales</li> <li>▪ Experiencia exportadora previa</li> <li>▪ Capacidad financiera para soportar largos "time to market".</li> <li>▪ Capacidad de respuesta propia o asociativa para volumen de envío de productos</li> </ul>

Fuente: Análisis IGT.

En términos del tipo de alimentos a priorizar, éstos serán definidos en conjunto con las propias empresas clientes.

Considerando los puntos anteriores, las principales empresas target, definidas como usuarias potenciales de la plataforma de negocios, entre otras, pueden observarse en la Figura 7.

**Figura 7 : Clientes potenciales de la plataforma**



Fuente: Análisis IGT

Dado que las empresas chilenas están agrupadas en asociaciones, éstas son consideradas como potenciales aliados estratégicos y/o canales de difusión. Las asociaciones más relevantes son las que aparecen en la Tabla 1.

**Tabla 1 : Principales Consorcios y Asociaciones sectoriales**

SalmonChile (Asociación de la Industria del Salmón de Chile)	FAENACAR (Plantas faenadoras de Carne)	Viñas de Chile (Wines of Chile)
Sonapesca (Sociedad Nacional de Pesca)	EXPORLAC (Asoc. de Export. de Prod. Lácteos)	CCV (Corporación Chilena del Vino)
APA (Asociación de productores avícolas)	ASOEX (Asoc. Exportadores de Chile)	SNA (Soc. Nac. de Agricultura)
CHILEOLIVA (Asoc. Prod. de aceite de Oliva)	ACHIC (Asoc. Chilena de la Carne)	FEDEFRUTA (Federación Prod. de Frutas)
FDF (Fundación para el Desarrollo Frutícola)	ASPROCER (Asoc. Gremial de Prod. de Carne)	ASOHUEVO (Asoc. Gremial de Prod. de Huevos)
ASPROCICA (Asociación de productores de ciruelas secas)	ChileAlimentos (Asociación de empresas de alimentos de Chile)	FEDELECHE (Federación prod. De leche)

**Fuente: Análisis propio.**

## 1.2 La propuesta de valor

Dada la evidencia anteriormente expuesta, se requiere un músculo articulador que sistemáticamente genere y potencie las oportunidades de negocios para la industria alimentaria chilena en el mercado chino.

China Bridge, nombre eventual (aún no definido) que tendrá esta plataforma, se presenta como una empresa privada, cuyo foco será identificar, diseñar, construir y, eventualmente, operar propuestas de valor relevantes y únicas para las empresas chilenas de alimentos, en conjunto con la interacción de importadores, distribuidores, procesadores y consumidores de alimentos en China, mediante la conexión de las necesidades emergentes de alimentos en este mercado con las capacidades de la industria alimentaria chilena.

En la Figura 8, se presenta un esquema de la propuesta de valor y los principales componentes del modelo de negocios de la plataforma.

La propuesta de valor se estructura en tres ámbitos de solución, con una implementación progresiva por etapas<sup>22</sup>, con un conjunto de capacidades que abarcan todos los servicios requeridos por las empresas chilenas para exportar alimentos a China.

---

<sup>22</sup> En la sección 2.2, referente al plan de operaciones del negocio, se explicita en detalle en qué consisten y cómo se relacionan entre sí cada una de estas etapas.

**Figura 8 : Propuesta de Valor y Modelo de Negocios de la Plataforma**



Fuente: Análisis IGT

### 1.2.1 Soluciones

La plataforma poseerá tres ámbitos de soluciones: Business Club, Market Entry y Market Creation.

El Business Club, constituirá la base relacional para las operaciones de la plataforma, estará abierto a todas las empresas de alimentos, y será la condición necesaria para acceder a las demás soluciones y las actividades de la plataforma.

Market Entry, concentra sus esfuerzos en dar el soporte operacional a los negocios actuales en China, y se focaliza en conseguir resultados de corto plazo como trader.

Market Creation, se centran en la búsqueda de oportunidades de negocios y la generación de proyectos alimentarios innovadores, con un horizonte de mediano y largo plazo.

En la Figura 9 puede observarse una representación esquemática de los tres ámbitos de solución de la plataforma.

Cada uno de estos ámbitos de solución posee un foco de acción claro y definido, pero abarcan un amplio espectro, desde las actividades puramente relacionales (networking, sinergias, experiencias, traspaso de buenas prácticas, entre otras), las operaciones administrativas y transaccionales (administración, gestión, soporte y más), y el desarrollo de la innovación para la satisfacción de los consumidores chinos.

Figura 9 : Principales focos de soluciones de la plataforma.



Fuente: Análisis IGT

### 1.2.1.1 Business Club

El Business Club se configura como el punto neurálgico para el desarrollo de negocios con China, mediante el trabajo conjunto e integrado de las empresas asociadas, con una orientación plenamente enfocada en el desarrollo de las capacidades relacionales, culturales y estratégicas, como base de asentamiento para el posterior desarrollo de negocios con China.

La misión central del Business Club está en la definición de los lineamientos estratégicos para la búsqueda de oportunidades de negocios, el monitoreo periódico de su desarrollo, el traspaso de experiencias y buenas prácticas, y el aprovechamiento de sinergias.

Su propuesta de valor consiste en pertenecer a un exclusivo Club de empresas chilenas de alimentos con lineamientos estratégicos generales como industria, y precisos como empresa para maximizar sus oportunidades particulares de negocio.

Basados en la experiencia del Club de la Innovación, instancia diseñada y operada por IGT<sup>23</sup> y la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI), existe suficiente evidencia para validar que este tipo de agrupaciones aumentan exponencialmente su valor según la incorporación de nuevos participantes y el desarrollo de interacciones más frecuentes entre sus integrantes. Este tipo de ecosistemas, donde las interacciones que ocurren entre los nodos (las empresas participantes) potencian su capacidad de ocurrencia gracias a un articulador (la plataforma), son en sí mismas la potencia generadora de valor e innovación. En la Figura 10 puede observarse un esquema con las empresas participantes del Club de la Innovación.

<sup>23</sup> Para mayores antecedentes sobre IGT, se sugiere consultar el Anexo A.

Figura 10 : Socios integrantes del Club de la Innovación IGT-UAI.



Fuente: IGT, UAI.

Entre los servicios que componen este ámbito de solución, se destacan:

❖ **Club privado relacional**

Conjunto de empresas chilenas, importadores chinos, socios estratégicos y profesionales que se encuentran en la búsqueda de nuevos negocios en el mercado chino, codirigidos por el equipo de China Bridge, con foco en el relacionamiento.

❖ **Showroom Presencial y Virtual**

Stand físico en las dependencias de la plataforma (en el mercado de destino) y virtual en su web, donde las empresas asociadas podrán colocar sus catálogos, imágenes y videos, para dar a conocer sus productos.

❖ **Talleres de Negocios.**

Jornadas aplicadas de trabajo para definición de estrategias, transferencia de experiencias y buenas prácticas, organizadas por el club exclusivamente para sus integrantes.

❖ **Seminarios y charlas**

Seminarios y charlas de personas relevantes en el mercado chino, los alimentos y otros temas relevantes para los usuarios de la plataforma, organizadas por el Club exclusivamente para sus integrantes.

❖ ***Misiones de negocios***

Generación de instancias para la visita de un grupo de empresarios al mercado de destino, con diversos objetivos, entre ellos, el desarrollo de negociaciones en forma masiva e integrada entre las empresas chilenas y los importadores o distribuidores chinos.

❖ ***Newsletter***

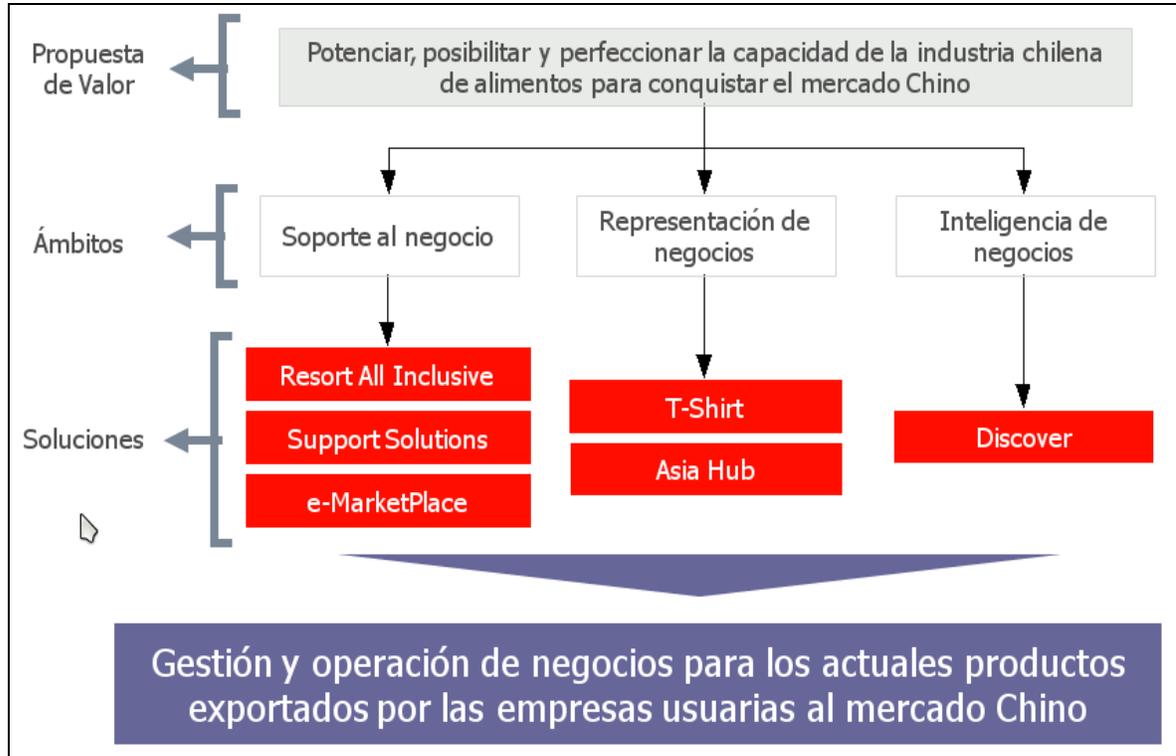
Publicación electrónica periódica sobre el ecosistema de negocios en China, que podrá contener información relevante del mercado, indicadores, comentarios y análisis de expertos, barreras, estadísticas, series de tendencias, nichos de mercado, nuevos requerimientos, oportunidades de financiamiento, ferias empresariales, seminarios, eventos, etc.

**1.2.1.2 Market Entry**

Las soluciones Market Entry centran sus esfuerzos en el establecimiento de la capacidad transaccional, operacional y de apoyo a los negocios en curso de sus clientes, así como el desarrollo de las gestiones relevantes para posibilitar y potenciar la iniciación de nuevos negocios, facilitando y sinergizando las labores de gestión y representación en China.

En la Figura 11 puede observarse una representación esquemática del modelo de soluciones Market Entry.

**Figura 11 : Modelo de Soluciones Market Entry**



Fuente: IGT.

Estas soluciones serán brindadas mediante la articulación de proveedores en China seleccionados y supervisados por la plataforma, a fin de asegurar el cumplimiento de los niveles de servicios necesarios. Cabe destacar que se ha localizado un número relevante de empresas ya instaladas y operando en China, dedicadas a dar estos servicios a terceros. Esta industria de apoyo a los negocios es sumamente competitiva y dinámica, donde el mayor valor se apalanca en el expertise ya adquirido, lo cual posiciona a ciertos proveedores como la mejor alternativa para articular las soluciones Market Entry, en lugar de gestionarlas en forma directa. El aporte relevante de la plataforma en este ámbito consiste en la capacidad de articular, gestionar y dirigir estos servicios en China.

Otro aspecto relevante para la existencia de esta solución corresponde a las altas inversiones y largos tiempos requeridos para operar en China y obtener resultados, lo que hace inviable para la gran mayoría de productores y exportadores de alimentos iniciar y establecer negocios en china con éxito.

Finalmente, la plataforma aprovechará sinergias y economías de escala para ofrecer servicios a costos menores y alcanzar resultados de negocio en plazos más acotados que los conseguidos por las empresas en forma individual. Esto último ha sido analizado detalladamente y validado durante la misión prospectiva que se realizó a China<sup>24</sup> y junto con algunas empresas Chilenas que ya tienen instaladas capacidades básicas de negocio en este país.

A continuación se presentan los diversos servicios relacionados con esta solución.

#### **1.2.1.2.1 Resort all inclusive**

Este servicio brindará espacio físico en las dependencias de la plataforma, albergando a empresas chilenas de diversos productos, constituyendo un ambiente de trabajo compartido y sinérgico.

Su propuesta de valor consiste en brindar soporte completo para la instalación y operación de los gestores de las empresas enviados al mercado Chino, y está dirigida a todas las empresas que requieran de una infraestructura y recursos en China en forma temporal o permanente para el desarrollo de negocios.

Entre los servicios incluidos se incluyen:

❖ **Dirección en China**

Para consignar en tarjetas de presentación u otros, junto números telefónicos de contacto.

❖ **Infraestructura**

Oficinas y salas de reuniones equipadas para uso permanente o temporal.

---

<sup>24</sup> El detalle de las actividades realizadas puede observarse en el Anexo H.

❖ **Soporte tecnológico y telecomunicaciones**

Computadores, periféricos para comunicación, proyectores y otros equipos para presentaciones, telefonía local e internacional, internet, videoconferencias, recepción y envío de fax.

❖ **Centro para comunicaciones**

Infraestructura tecnológica para comunicaciones virtuales entre Chile y China.

### **1.2.1.2.2 Support solutions**

El dinamismo del ecosistema de negocios en el mercado chino requiere contar con agentes especializados en aspectos legales, tributarios, contables y normativos, entre otros. La plataforma articula estos servicios con empresas expertas en China, seleccionadas y evaluadas periódicamente. Esta solución se orienta a todas las empresas que requieran servicios de apoyo en diversas áreas funcionales. Entre los servicios que agrupa esta solución se encuentran:

❖ **Soluciones administrativas**

Gestión de secretariado, traductores, intérpretes, encuadernación, fotocopias, impresiones digitalización de documentos, agenda.

❖ **Logística**

Gestión de servicios locales de transporte, viajes, trámites ante autoridades y organismos chinos, entrega de paquetes y de documentos.

❖ **Soluciones legales**

Gestión de certificaciones, normativas, apertura de actividades empresariales, registros públicos y de comercio, asesorías legales y otros.

❖ **Soluciones contables y tributarias**

Gestión de contabilidad, tributación y asesorías contables.

❖ **Soluciones de diseño**

Branding y estrategias de comunicación, marketing y publicidad, diseño de stands y material para ferias y otras actividades, selección de medios adecuados, páginas web y relacionados.

❖ **Servicios comerciales**

Acompañamiento a reuniones de negociación y ferias, promotoras para ferias.

❖ **Control de calidad**

Revisión de productos en llegada a puerto, toma de muestras en puntos claves del proceso de distribución.

### ❖ **Soluciones para expatriados**

Asesoría en elección de vivienda y comunidad, escuela, mobiliario e instalación de servicios públicos, asuntos bancarios, licencia de conducir, seguros, número de identificación fiscal, servicios de interpretación durante citas médicas, entre otros.

#### **1.2.1.2.3 T-Shirt**

Permitirá a los exportadores chilenos tener un primer acercamiento al mercado chino en un ambiente controlado y con operaciones desarrolladas por un agente especializado, poseedor de un mayor conocimiento del ecosistema de negocios en China y con el foco puesto en la representación de la marca y sus productos en el mercado. Su objetivo es “ponerse la camiseta de la empresa” para todos los efectos de representación oficial en el mercado Chino y se orienta a las empresas con negocios previos a iniciar o en etapas incipientes, que requieran tener representación comercial en China sin necesidad de enviar a su propio personal. Sus servicios incluyen:

### ❖ **Representante comercial**

Ejecutivo chino con dedicación flexible que representa la marca y sus productos para desarrollar, mantener y cultivar las relaciones con los actores relevantes en China y con foco en la generación de negocios.

### ❖ **Oficina de representación y punto de contacto**

Espacio físico en China para la representación de la empresa, envío de muestras, recepción de correspondencia, comunicaciones y recepción de clientes, entre otros.

### ❖ **Gestión de delegaciones**

Coordinación integral de las delegaciones a cada país, con gestión de agenda de negocios, servicios de viaje, hotelería, transporte local, alimentación, traducción y entretenimiento.

### ❖ **Representación en eventos**

Establecimiento y atención de stands en ferias, eventos, seminarios y talleres.

#### **1.2.1.2.4 Asia hub**

Estar instalados “en la otra mitad del mundo” genera oportunidades para establecer negocios con otros mercados de la región, a menores costos y mediante el mismo músculo articulador, aprovechando las economías de escala y alcance de la plataforma.

Su propuesta de valor se centra en ofrecer gestiones puntuales de negocios para oriente, que puedan ser articuladas desde la base operativa en China, aprovechando oportunidades de negocios en los demás países de la región, participación en ferias, envío de muestras, visitas a terreno, etc. Está orientada a todas las empresas que requieran desarrollar negocios en otros países asiáticos.

La relevancia de esta solución fue detectada a partir de las reuniones de validación con empresarios chilenos, quienes comentaban la complejidad (debido al tiempo de dedicación, costo de traslados y otros temas operativos) de potenciar oportunidades de negocios en países como Japón, Corea, India, Singapur, Malasia, etc.

#### **1.2.1.2.5 Discover**

Constituido como un centro de inteligencia de negocios, está orientada a todas las empresas chilenas de alimentos que requieran desarrollar un levantamiento de información sobre el mercado Chino con foco en la identificación de nuevas oportunidades de negocios. Entre sus métodos se encuentran:

❖ **Focus groups**

Recopilación de información y generación de conclusiones mediante el desarrollo de experiencias grupales con un grupo representante de un segmento objetivo de estudio.

❖ **Testing y sampling de productos**

Degustación de productos en forma grupal para evaluar en forma controlada la percepción por parte de los consumidores.

❖ **Estudios etnográficos**

Estudio de campo que permite observar el desarrollo de una actividad en su medio natural.

❖ **Estudios de mercado**

Diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.

❖ **Market snapshots**

Recolección de información rápida y concreta sobre el mercado, como precios en supermercados, principales marcas y similares.

❖ **Encuestas**

Recolección de información en forma de respuestas a preguntas para obtener conclusiones de un tema concreto.

#### **1.2.1.3 Market Creation**

Las soluciones Market Creation se centran en identificar, diseñar, construir y posteriormente operar modelos de negocios alimentarios de alto potencial en el mercado Chino. Para lograrlo, se han definido preliminarmente tres focos de acción:

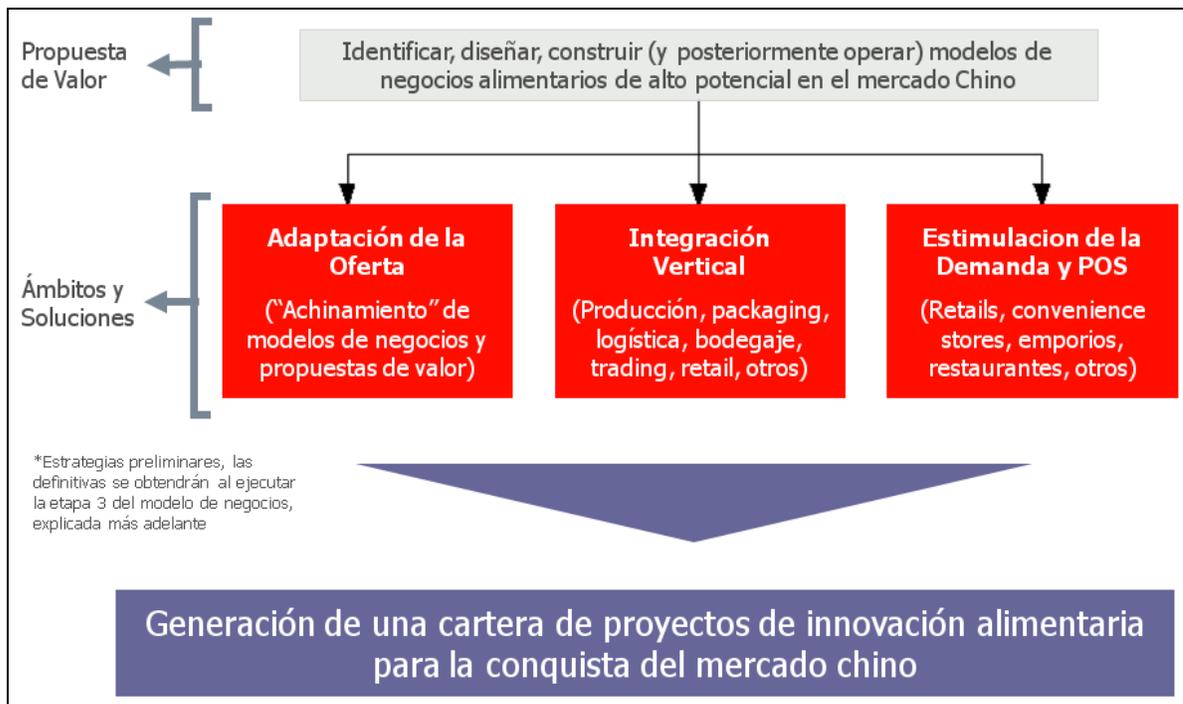
❖ **Adaptación de la oferta. [Achinación de productos y modelos de negocios]**

❖ **Integración vertical. [Push hacia el mercado]**

❖ **Estimulación de la demanda. [Pull desde el mercado]**

Es importante señalar que estas estrategias han sido definidas según el conocimiento que ha podido obtenerse del mercado y las capacidades de la industria alimentaria chilena, y que podrían variar en función de la nueva información que pueda obtener la plataforma tras su operación. En la Figura 12 puede observarse un esquema con estrategias definidas.

**Figura 12 : Modelo de Soluciones Market Creation**



Fuente: Análisis IGT.

Basándose en estos tres focos de acción, se espera poder elaborar una cartera de proyectos de innovación alimentaria para el mercado chino. Cabe señalar que si bien esta cartera de proyectos será diseñada para las empresas asociadas, en caso que alguno no sea de su interés durante un tiempo determinado (previamente acordado), éste podrá ser desarrollado por otras empresas no asociadas, ya sea mediante la articulación, participación, asociación o cualquier otra forma definida según el propio proyecto.

### 1.2.1.3.1 Adaptación de la oferta

La complejidad del mercado chino y el desconocimiento por parte de las empresas chilenas sobre las estrategias adecuadas para establecer modelos de negocios exitosos en él, requiere de un músculo investigador centrado en la búsqueda de oportunidades de negocios. El apoyo de la experiencia de IGT como empresa consultora en innovación, permitirá utilizar su metodología QMDI® (Quick Market Driven Innovation), para el desarrollo de productos (en un horizonte de corto plazo) y modelos de negocios (en un horizonte de medio y largo plazo) adecuados para aumentar la probabilidad de éxito en la conquista del mercado chino.

Su propuesta de valor se centra en la búsqueda proactiva de oportunidades de negocios, mediante las directrices periódicamente establecidas por los asociados al Business Club.

### **1.2.1.3.2 Integración vertical**

Esta estrategia de acción se orienta a la construcción y evaluación de modelos de asociación u operación conjunta con empresas chinas. No sólo la plataforma y sus asociadas tienen la capacidad de detectar oportunidades de negocios en el mercado. El contacto cercano entre los distribuidores, los puntos de venta y los consumidores finales, permite que las empresas chinas importadoras de alimentos puedan también visualizar buenas oportunidades para el mercado, siendo ésta una importante fuente de proyectos, información y conexiones para la articulación de dichas oportunidades de negocios con las empresas chilenas de alimentos.

Esta solución también se enfoca en canalizar y brindar apoyo a las oportunidades de negocios visualizadas por los importadores y empresas Chinas de alimentos que requieran de una articulación de proveedores en Chile, por lo que el rol de la plataforma será, en algunos casos, proactivo hacia la industria alimentaria chilena en base a necesidades del mercado Chino.

### **1.2.1.3.3 Estimulación de la demanda**

Este foco de acción se plantea como una posible idea de negocio autosustentable, orientada principalmente al marketing y difusión de los productos alimentarios chilenos, ofreciendo la oportunidad a los consumidores en China de acercarse y conocer los alimentos chilenos mediante diversos platos preparados con estos productos, con la posibilidad de consumirlos en forma inmediata o adquirirlos para prepararlos en sus propios hogares.

Se plantea que las empresas chilenas se involucrarán en esta solución, mediante el suministro de sus productos, con foco en acercar y educar al mercado chino respecto a los productos chilenos que existen, sus sabores, preparaciones, etc.

Esta solución puede ser considerada también como un medio para la canalización de oportunidades de negocio de mayor escala, dada su capacidad de acercar al mercado chino y a sus actores particulares (consumidores influyentes, distribuidores, importadores, etc.) a la oferta chilena. Se espera además que esta infraestructura sirva para el desarrollo de catas, sampling, degustaciones, eventos de promoción, etc.

## *1.3 Modelo de ingresos, costos y financiamiento*

### **1.3.1 Ingresos**

Dado que el foco de la plataforma es construir proyectos de innovación alimentaria, el gran potencial de rentabilidad del negocio será alcanzado en 3 años, donde efectivamente se iniciará la implementación de los negocios innovadores. A pesar de esto último y en base a la evidencia levantada, existen aspectos que impactan de manera significativa la sustentabilidad de la plataforma:

- La complejidad para hacer negocios y los largos tiempos de start-up en China. En vista de ello y según el plan de marketing que se presenta posteriormente en la sección 2.3 y el plan de implementación que se detalla en el Capítulo 4, se requerirá invertir una importante cantidad de recursos iniciales, considerando las actividades de posicionamiento y relacionamiento en Chile con los asociados y en China con los importadores y otros stakeholders relevantes, que impliquen las actividades de promoción, prospección comercial y posteriores negociaciones.

- El modelo tarifario del negocio, el cual será la principal fuente de ingresos durante los primeros dos años de operación. Este modelo tendrá una estructura estable en el tiempo, volviéndose más atractivo a medida que la plataforma despliegue su plan de implementación e instaure su operación en China, dado que su capacidad de creación de valor irá en aumento.

El modelo tarifario de la plataforma posee un componente fijo y componentes variables, de acuerdo a los siguientes conceptos:

❖ **Member fee**

Consistente en una tarifa fija mensual que da acceso a las soluciones principales de la plataforma. Su tarifa es diferenciada según la empresa sea grande o mediana, otorgando acceso al Business Club, las soluciones de Market Entry y Market Creation.

La tarifa mensual corresponde a US\$3500 para empresas grandes y medianas. Como punto de referencia, se tiene evidencia de que una empresa gasta de US\$8.000 a US\$12.000 mensuales al expatriar a China un ejecutivo de nivel medio, con un promedio de 12 meses para concretar el primer envío.<sup>25</sup> Frente a esto, la tarifa fija representa un costo muy competitivo, pero que no puede ser mayor en un principio dada la inexistencia de referencias y experiencia demostrable en torno al éxito de la plataforma.

Cabe destacar que las tarifas anteriores requieren la contratación de los servicios de la plataforma por el período de un año corrido (12 meses desde el momento de contratación). El modelo de cobro para las pequeñas empresas será definido tras la implementación.

❖ **Comisión por trading de productos**

Consistente en el cobro de un porcentaje sobre el valor FOB de las exportaciones realizadas a través de la plataforma, establecido a priori en un 5%. Cabe señalar que, dada la amplitud de productos y diferencia de márgenes para cada uno, se requerirá una posterior refinación de esta comisión, ajustándola por rubro o inclusive por producto, según sea lo más conveniente.

❖ **Comisión de agencia por servicios adicionales**

Esta tarificación consiste en el cobro de una comisión de agencia sobre servicios tercerizados que requieren dedicación adicional, entre los cuales se consideran los de investigación de mercados (focus groups, entrevistas, etc.), certificaciones de calidad, logística de transporte, etc. La forma de cobro consiste en un porcentaje sobre el valor de los servicios articulados con terceros, establecido inicialmente en un 5%. Es probable que se requiera un ajuste sobre esta comisión, dada su amplitud y heterogeneidad.

❖ **Participación en negocios de innovación**

Se visualiza que esta será la componente más importante del modelo tarifario a partir del tercer año de operación. Si bien no es posible definir a priori la contribución exacta de esta unidad de

---

<sup>25</sup> Información obtenida en conversaciones con empresas que poseen operaciones en China.

negocio, se visualiza que el modelo operará en base a participación sobre la propiedad de los proyectos alimentarios a implementar, estableciendo como valor de referencia un 15%.

Es muy importante señalar que el modelo tarifario posee un techo en su modelo de cobro, consistente en US\$150.000 anuales entre el fee fijo y la comisión por trading, dado que la evidencia indica que en torno a este valor se produce el punto de inflexión por parte de las empresas chilenas, dado que se vuelve atractivo el establecimiento propio de la capacidad operacional en China, tanto por el nivel de costo anual como por la existencia de negocios en curso que sustentan dicha decisión.

Las expectativas planteadas al negocio en cuanto al número de empresas clientes, ha sido construida en base a los siguientes supuestos:

- Para dar inicio a las actividades, se requiere conseguir un mínimo de 8 empresas para sustentar el inicio de sus operaciones, dados los costos involucrados en Chile y China.
- Una tasa de abandono de usuarios del 20% anual, considerando que no todas las empresas estarán decididas a continuar si no poseen éxito inmediato.
- Un crecimiento en el número de usuarios de un 70% respecto al año anterior, dado que el éxito en el desarrollo de negocios tornará altamente atractiva la plataforma para nuevas empresas.

En la Tabla 2 se presenta la cantidad de clientes proyectados, según los supuestos explicitados.

**Tabla 2 : Número de clientes de la plataforma por año**

Año	1	2	3	4	5
Nº Clientes	8	12	18	27	41

**Fuente: Análisis propio.**

Es interesante notar que las expectativas respecto al número de usuarios de la plataforma son totalmente racionales y factibles de ser alcanzadas a partir del mercado potencial definido en la sección 1.1.2.7.

Con todo lo anterior, en la Tabla 3 es posible apreciar el cálculo de los ingresos proyectados para los 5 primeros años, por concepto de fee anual, trading de negocios y servicios de terceros.

**Tabla 3 : Ingresos de la plataforma**

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
FEE ANUAL	\$ 86,4	\$ 172,8	\$ 194,4	\$ 324,0	\$ 475,2	\$ 1.252,8
SERVICIOS TERCEROS	\$ 14,8	\$ 39,6	\$ 63,9	\$ 103,0	\$ 167,9	\$ 389,2
CIERRE DE NEGOCIOS	\$ 0,0	\$ 171,0	\$ 273,6	\$ 478,8	\$ 820,8	\$ 1.744,2
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 101,2</b>	<b>\$ 383,4</b>	<b>\$ 531,9</b>	<b>\$ 905,8</b>	<b>\$ 1.463,9</b>	<b>\$ 3.386,2</b>

**Notas: Valores en millones de pesos. Año 1 considera 50% del fee anual.**

**Fuente: Análisis propio.**

En el Anexo P, correspondiente al CD con la versión digital del plan de negocios, se presenta el detalle de cada glosa de ingresos.

Se destaca que los ingresos anteriores no consideran el desarrollo de los negocios de innovación, que como ya se explicitó, serán el real potencial de negocio para esta plataforma. Se ha decidido evaluar económicamente el proyecto de esta forma dada la dificultad para estimar a priori los negocios de innovación y debido a que será el escenario base en términos de resultado de negocio, por lo que si estos flujos son atractivos, se asegura un potencial de negocio relevante.

### 1.3.2 Costos, gastos e inversiones

Desde el punto de vista de los costos involucrados, es posible observar en la Tabla 4 los principales ítems y sus montos para el período de análisis.

Todos estos montos han sido costeados en base a información real de mercado tanto en Chile como en China y por lo tanto todos poseen un sustento válido y realista. En el Anexo P, se presenta en forma desagregada cada uno de los ítems de gasto.

**Tabla 4 : Detalle de costos**

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>Costos Fijos</b>	\$96.176.594	\$100.193.704	\$100.213.874	\$220.672.912	\$220.693.082	\$737.950.166
<b>Recursos Humanos</b>	\$68.257.800	\$71.258.400	\$71.258.400	\$160.718.400	\$160.718.400	\$532.211.400
<b>Operacionales</b>	\$27.918.794	\$28.935.304	\$28.955.474	\$59.954.512	\$59.974.682	\$205.738.766
<b>Costos Variables</b>	\$101.716.119	\$211.040.561	\$251.547.061	\$217.654.721	\$289.563.301	\$1.071.521.763
<b>Recursos Humanos</b>	\$9.540.560	\$9.568.800	\$9.568.800	\$98.683.200	\$156.535.200	\$283.896.560
<b>Operacionales</b>	\$7.308.575	\$12.563.650	\$15.726.150	\$38.663.410	\$51.315.990	\$125.577.775
<b>Comercialización</b>	\$36.053.000	\$73.408.111	\$74.032.111	\$74.968.111	\$76.372.111	\$334.833.444
<b>Subcontratos</b>	\$40.800.000	\$110.160.000	\$146.880.000	\$0	\$0	\$297.840.000
<b>Viajes</b>	\$8.013.984	\$5.340.000	\$5.340.000	\$5.340.000	\$5.340.000	\$29.373.984
<b>Costos</b>	<b>\$197.892.713</b>	<b>\$311.234.265</b>	<b>\$351.760.935</b>	<b>\$438.327.633</b>	<b>\$510.256.383</b>	<b>\$1.809.471.929</b>

**Nota: Valores en pesos.**

**Fuente: Análisis propio.**

En la Tabla 5 se presenta el detalle de los gastos financieros incurridos, relacionados con las boletas de garantía requeridas para respaldar el financiamiento otorgado por Innova Chile.

**Tabla 5 : Gastos Financieros**

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>Gastos Financieros</b>	\$17.009.694	\$16.032.319	\$10.664.051	\$4.007.506	\$0	\$47.713.570
<b>Garantías</b>	\$17.009.694	\$16.032.319	\$10.664.051	\$4.007.506	\$0	\$47.713.570
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$17.009.694</b>	<b>\$16.032.319</b>	<b>\$10.664.051</b>	<b>\$4.007.506</b>	<b>\$0</b>	<b>\$47.713.570</b>

**Nota: Valores en pesos.**

**Fuente: Análisis propio.**

En la Tabla 6 se presenta el detalle de inversiones incurridas para la implementación de la plataforma.

**Tabla 6 : Inversiones**

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>Activo Fijo</b>	\$4.140.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mobiliario	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Equipamiento Tecnológico	\$4.140.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4.140.000
<b>Activo Intangible</b>	\$27.725.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$27.725.000
Constitución, Contratos y Otros	\$27.725.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$27.725.000
Otras Inversiones	\$89.883.766	\$0	\$0	\$0	\$0	\$89.883.766
Legales, Contables, Tributarias	\$3.482.655	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.482.655
Lanzamiento, Promoción, Inauguración	\$77.801.111	\$0	\$0	\$0	\$0	\$77.801.111
TICs	\$8.600.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$8.600.000
<b>Total Inversiones</b>	<b>\$121.748.766</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$117.608.766</b>

**Nota: Valores en pesos.**

**Fuente: Análisis propio.**

### 1.3.3 Financiamiento

En términos de financiamiento, es necesario diferenciar tres fuentes que permitirán materializar la implementación de la plataforma:

- Aporte pecuniario de IGT: Correspondiente al capital que IGT proveerá para la implementación de la plataforma.
- Aporte valorado de IGT: Correspondiente a la valorización de toda la infraestructura, servicios básicos, servicios de telecomunicaciones, equipamiento tecnológico y recursos humanos administrativos, entre otros, con los que IGT aportará para la implementación de la plataforma.
- Aporte Innova Chile: Correspondiente al cofinanciamiento otorgado por Innova Chile para la implementación de la plataforma.

### 1.3.4 Resultados y flujo de caja proyectado

En la Tabla 7 puede apreciarse un cuadro resumen de los resultados y flujo de caja proyectado del negocio a 5 años, a partir de la estructura de ingresos, costos, gastos financieros e inversiones presentada.

**Tabla 7 : Resultados y flujo de caja proyectado**

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	\$48.509.156	\$325.643.684	\$262.818.961	\$380.635.129	\$791.557.402	\$1.809.164.333
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ -17.009.694	\$ -16.032.319	\$ -10.664.051	\$ -4.007.506	\$0	\$ -47.713.570
INTERESES	\$ -17.009.694	\$ -16.032.319	\$ -10.664.051	\$ -4.007.506	\$0	\$ -47.713.570
<b>FLUJOS NO EFECTIVOS</b>	\$ -29.105.000	\$ -25.491.778	\$ -1.380.000	\$0	\$0	\$ -55.976.778
DEPRECIACIONES LEGALES	\$ -29.105.000	\$ -1.380.000	\$ -1.380.000	\$0	\$0	\$ -31.865.000
GANANCIAS DE CAPITAL	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
PERDIDA DEL EJERCICIO ANTERIOR	\$0	\$ -24.111.778	\$0	\$0	\$0	\$ -24.111.778

FINANCIAMIENTO CORFO	\$118.735.629	\$186.740.559	\$73.958.552	\$0	\$0	\$379.434.740
FINANCIAMIENTO INNOVA	\$319.500.000	\$130.500.000	\$0	\$0	\$0	\$450.000.000
SALDO DISPONIBLE	\$142.881.401	\$86.140.202	\$0	\$0	\$0	
FINANCIAMIENTO UTILIZADO [%]	60%	60%	60%	0%	0%	
FINANCIAMIENTO UTILIZADO [\$]	\$118.735.629	\$186.740.559	\$73.958.552	\$0	\$0	\$379.434.740
RESULTADOS DESPUES DE IMPUESTOS	\$ -24.111.778	\$180.427.223	\$200.904.460	\$384.642.635	\$791.557.402	\$1.533.419.941
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ -24.111.778	\$217.382.196	\$242.053.566	\$463.424.861	\$953.683.617	\$1.852.432.462
IMPUESTOS	\$0	\$ -36.954.973	\$ -41.149.106	\$ -78.782.226	\$ -162.126.215	\$ -319.012.521
FLUJO DE CAPITAL	\$ -51.183.506	\$0	\$0	\$0	\$0	\$ -51.183.506
INVERSION EN ACTIVO FIJO	\$ -4.140.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$ -4.140.000
INVERSION ACTIVO FIJO	\$ -4.140.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$ -4.140.000
IVA INVERSION ACTIVO FIJO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
RECUPERACION IVA INVERSION ACTIVO FIJO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
VALOR RESIDUAL ACTIVOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
INVERSION INTANGIBLES	\$ -27.725.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$ -27.725.000
INVERSION ACTIVO INTANGIBLE	\$ -27.725.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$ -27.725.000
OTRAS INVERSIONES	\$ -89.883.766	\$0	\$0	\$0	\$0	\$ -89.883.766
OTRAS INVERSIONES	\$ -89.883.766	\$0	\$0	\$0	\$0	\$ -89.883.766
CAPITAL DE TRABAJO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
INYECCION CAPITAL DE TRABAJO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FINANCIAMIENTO CORFO	\$70.565.260	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70.565.260
FINANCIAMIENTO UTILIZADO [%]	60%	60%	60%	0%	0%	
FINANCIAMIENTO UTILIZADO [\$]	\$70.565.260	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70.565.260
Flujo Efectivo	\$ -2.674.350	\$325.643.684	\$262.818.961	\$380.635.129	\$791.557.402	\$1.757.980.827
Flujo Descontado	\$ -2.674.350	\$260.514.947	\$168.204.135	\$194.885.186	\$324.221.912	\$945.151.831

Fuente: Análisis propio.

Al calcular el valor actual neto de estos flujos, utilizando una tasa de descuento del 25%, la cual ha sido considerada como apropiada para un emprendimiento de esta naturaleza (un modelo de negocios innovador en un mercado complejo como el chino implica alto riesgo) se obtiene un VAN de \$945.151.831.

Por último, cabe mencionar que la expectativa en términos de resultados del negocio va más allá que lo obtenido en este análisis de situación basal, pues se espera mediante el éxito de este proyecto durante su tres primeros años, se generen oportunidades de negocio muy relevantes, sustentables y de alto crecimiento, las cuales generarán las mayores utilidades para la plataforma.

## 1.4 Riesgos y contingencias

Esta sección pretende mostrar en forma resumida las conclusiones en relación a las dificultades detectadas a la hora de hacer negocios con China, englobando desde diferencias culturales hasta aspectos legales complejos y particulares de su mercado de alimentos.

Cada una de las barreras detectadas significan un desafío para la industria chilena exportadora de alimentos, las que pueden transformarse en oportunidades al contar con servicios acordes al "escenario de negocios" en China. Cada uno de estos aspectos (y otros más) han sido considerados en el diseño de las soluciones de China Bridge.

Los antecedentes han sido levantados gracias a una pequeña experiencia etnográfica desarrollada en Beijing, que incluyó la experiencia de cocinar con una familia china, visitas a puntos de consumo y reuniones con empresarios chinos. A continuación se presentan las principales barreras, obstáculos y singularidades del mercado chino de alimentos<sup>26</sup>:

- El crecimiento acelerado de la economía china se percibe en todo momento. Es necesario estar al tanto de sus nuevas necesidades.
- El factor "relacional" a la hora de hacer negocios con empresarios chinos es aún más vital que las condiciones comerciales.
- Para cerrar negocios en China se debe tener las "3P's", paciencia, pasión y persistencia.
- Las ruedas de negocios o reuniones no sistemáticas no muestran resultados atractivos. Por ello, se requiere realizar una gestión local y constante.

**Figura 13 : Complejidades en China**

**Largos tiempos para desarrollo de relaciones comerciales**

**La forma occidental de hacer negocios tiene bajo impacto**

**Estructura mental poco flexible y muy concreta**

**Baja especialización de profesionales y difícil retención**

The infographic features three images: a group of people gathered around a table, a person in a blue uniform, and a person in a red hat. The text is separated by orange horizontal lines.

Fuente: Viaje a China, Análisis IGT

<sup>26</sup>Para más detalles e imágenes, consultar Anexo N.

- Las empresas dedicadas al trading Chile-China se han comoditizado, operando modelos de negocio prácticamente estándar y altamente competitivos.
- La estructura mental de los empresarios chinos y de habitantes chinos en general, difieren en muchos aspectos a los paradigmas occidentales. Se requiere un "entrenamiento" para lograr entender sus formas de operar y maximizar la probabilidad de éxito.

**Figura 14 : Dificultades para el cierre de negocios**



**Fuente: Viaje a China, Análisis IGT**

- El empresariado chileno, en general, no está dispuesto a invertir en innovación, pero ésta se requiere para ingresar al mercado chino.
- Para ser exitosos en China es necesario adaptarse a su forma de hacer negocios y no intentar imponer el estilo occidental. El empresario chileno necesita interiorizar este punto.
- Asociarse o no con empresarios chinos es un tema no resuelto para los empresarios occidentales, debido a los altos riesgos de no escoger al socio correcto.
- Shanghai, Beijing y Guangzhou no son las únicas ciudades de China donde existen oportunidades para los alimentos chilenos. Sin embargo, el empresariado chileno lo desconoce.
- Actualmente, China vive un panorama bastante dinámico en términos de estructura legal para el desarrollo de negocios, lo que hace complejo su seguimiento, razón por la cual se vuelve fundamental contar con un asesor en esta materia.
- La situación tributaria se encuentra en proceso de cambio para adaptarla a las nuevas reglas del juego por la apertura el comercio internacional. Al igual que el punto anterior, se requiere estar al tanto de las nuevas normativas para adaptarse rápidamente a los cambios.
- Existen aún algunas barreras para la operación de empresas extranjeras, pues hay ciertas actividades que sólo pueden desarrollarse a través de empresas Chinas.

Cada uno de estos puntos sumados a la oportunidad que presenta China, constituyen los pilares del diseño realizado y expuesto en este plan de negocios, obteniendo como resultado una plataforma realista, progresiva y aplicable en China, focalizada en la industria chilena productora y exportadora de alimentos.

A continuación se presentan algunos antecedentes y características respecto a los consumidores chinos<sup>27</sup>:

- Los consumidores chinos prefieren los alimentos frescos.
- El comercio informal de alimentos en China es muy importante.
- La percepción de calidad del consumidor chino está intrínsecamente ligada al precio y al origen de los productos.
- Las personas de la tercera edad son quienes realizan, en general, las compras de los alimentos en China.

**Figura 15 : Concepto del Producto Fresco**



**Fuente: Viaje a China, Análisis IGT**

En relación a las situaciones adversas que pudiera afectar el éxito de la plataforma, uno de los riesgos visualizados se relaciona con el eventual conflicto de intereses entre sus usuarios. El tener clientes que son competidores entre sí, puede generar reticencias y riesgos estratégicos de abordar

**Figura 16 : Precios Alimentos Locales versus Importados**



**Fuente: Viaje a China, Análisis IGT**

<sup>27</sup>Para más detalles e imágenes, consultar el Anexo N.

en conjunto su llegada al mercado Chino. Si bien pudieran darse situaciones de competencia y conflicto, la visión de la plataforma es que dado que el tamaño del mercado chino es bastante más mayor que el volumen de la oferta nacional de alimentos (tal como se ha explicitado con anterioridad en esta plan de negocios), se generarán negocios con potencial suficiente para más de un proveedor por categoría, resultando inclusive necesario contar con más de un cliente del mismo rubro para lograr cumplir en forma asociativa con el alto volumen demandado.

Sumado a lo anterior, el foco articulador de negocios que posee la plataforma, asegura que frente a un caso de un conflicto de intereses como el descrito, siempre existirá la oportunidad de plantear un modelo de negocios integrado, donde la oferta chilena sea combinada bajo una marca común u otro método de agrupación productiva para llegar al mercado de destino en forma conjunta y velando por los intereses de todos los usuarios involucrados. Un gran caso de éxito que respalda el éxito de esta estrategia corresponde a los Kiwis de Nueva Zelanda, bajo la marca Zespri.

# Capítulo 2 Modelo de gestión

## 2.1 Estructura organizacional

### 2.1.1 Organización

Una característica del modelo organizacional de la plataforma, es que operará articulando un grupo de partners experimentados en el “doing business”, con el objetivo de centrarse en la generación, captura y apropiación del conocimiento profundo para catalizar la innovación en la industria alimentaria y el mercado Chino. Bajo esta lógica, con dos tipos de partners: aliados estratégicos y proveedores en convenio, además de su equipo propio.

#### 2.1.1.1 Aliados estratégicos

Los aliados estratégicos, consisten en organizaciones de interés para la operación de la plataforma, que desarrollarán actividades críticas y por ello, no son fácilmente reemplazables.

##### 2.1.1.1.1 IGT (integrante del holding INVERTEC)

Socio principal de la plataforma, aportará su expertise en el área de la innovación. Su perfil aparece descrito en el Anexo A. Tendrá participación directa en el negocio y proveerá metodología especializada en innovación de modelos de negocios, redes de contactos en Chile, financiamiento, diversos recursos e instalaciones para su desarrollo.

##### 2.1.1.1.2 INNOVA Chile - CORFO

CORFO es la agencia del Estado chileno encargada de apoyar a las empresas chilenas para que estén en condiciones de competir en los mercados actuales, apoyando a empresas individuales, grupos empresariales, cadenas de producción y clústeres o concentraciones geográficas de empresas e instituciones en torno a una actividad productiva. Promueve el surgimiento de nuevos negocios, apoyando el emprendimiento innovador y las inversiones, especialmente aquellas que le permiten a Chile integrarse a redes productivas internacionales de alta competitividad.

CORFO proveerá cofinanciamiento para el desarrollo de la plataforma, absolutamente necesario para cubrir la falla de mercado que involucra el desarrollo de negocios en el mercado Chino.

##### 2.1.1.1.3 Cámara de comercio Asia-Pacífico

La Cámara de Comercio Asia-Pacífico, se posiciona como un importante proveedor estratégico, gracias a su experiencia en el desarrollo de relaciones comerciales con empresarios, otras cámaras y entidades gubernamentales en China. Fundada en el año 2002, su misión es actuar como un organismo facilitador de negocios que incentive el intercambio comercial entre empresarios de América Latina y la región Asia Pacífico, sirviendo como puente entre la comunidad de negocios de ambas regiones para apoyar a sus empresas/instituciones asociadas en sus actividades comerciales con los países/economías de Asia Pacífico, detectando oportunidades de negocios, realizando inteligencia comercial y proporcionando herramientas de marketing internacional.

La Cámara proveerá redes de contacto de diversa índole (proveedores, distribuidores, potenciales clientes, entidades gubernamentales, etc.), tanto en Chile como en China, para el desarrollo de las operaciones de la plataforma. Su posicionamiento y amplitud horizontal (cobertura

de un vasto número de mercados, industrias y entidades de todo tipo en China y el resto de Asia) es complementario al foco vertical de la plataforma, pues los esfuerzos profundos en ciertos mercados y subindustrias alimentarias se verán respaldados y apalancados en un esfuerzo de relaciones, confianzas y respaldo que la Cámara ha ido construyendo a través de los años.

#### **2.1.1.1.4 Pacific trading corporation (PTC)**

PTC es una empresa formada el 2001 con la misión de acercar e incrementar las emergentes actividades comerciales entre empresarios de China y Chile. Posee una base de operaciones Shanghai formada por un equipo multiprofesional de ejecutivos chilenos y chinos, especializados en los distintos sectores industriales y comerciales. Brinda diversos servicios para apoyar y mejorar las relaciones comerciales y de negocios entre ambos países.

Por sus características particulares, PTC representa un valioso proveedor estratégico, y proporcionará el personal chino especializado para el desarrollo de las operaciones de la plataforma en China.

#### **2.1.1.2 Proveedores en convenio**

Los proveedores en convenio son empresas con las cuales la plataforma establecerá acuerdos de cooperación comercial y que prestarán servicios para su operación. Estos servicios se enmarcan en los contextos de asesorías legales, merchandising, traductores, agencias de promotoras, telecomunicaciones, entre otros. A diferencia de los anteriores, estos proveedores no son difíciles de reemplazar, y estarán sujetos a constante evaluación por parte de la plataforma para asegurar que los servicios provistos cumplan con los estándares de calidad, tiempos y costos requeridos. La totalidad de los proveedores en convenio requeridos serán definidos cuando la plataforma esté en proceso de establecimiento para lograr negociaciones adecuadas, dada la gran abundancia de estos en Shanghai. Actualmente, existen las siguientes empresas como candidatas:

❖ **Inteligencia de negocios**

China Market Research: empresa de investigación de mercados en Shanghai centrada en combinar perspectiva internacional con conocimiento local.

❖ **Espacio físico y oficinas**

Shanghai-Office, SinoCorp, Park Avenue Business Center, Joint Way Executive Center.

❖ **Insumos de oficina**

Funsun Development Limited Company, Shanghai Kofft AD and Office Equipment, Joycolor Consumable.

❖ **Mobiliario de oficina**

Shanghai DPF, Shanghai Hengxin Metalwork, Shanghai Fordio International.

❖ **Equipos y soporte tecnológico**

A One Trade Co, Jingwei Electronic Tech & Trade Company, Ninghai Cooskin Stationery, Shanghai Thunder Technic & Trading.

❖ **Soluciones legales**

PAMIR Law Group, Reimeng Intellectual Property Agency, New Future Law Firm, Globalink (China), Cynthia Consulting.

❖ **Control de calidad**

SGS-CSTC Standards Technical Services, China Quality Focus.

❖ **Asesorías contables**

Klako Group, CWCC, Modern Management Worldwide, Shanghai Hubo Accounting Consulting, Linwo.

❖ **Logística**

Shanghai Freeiva Business, Cypress Logistic, Pinli.

❖ **Soluciones para expatriados**

BrianRealEstate, BackCardLife, Shanghai Expat, Chinarelsh.

❖ **Soluciones promocionales**

Shanghai Sapti Printing, ZF BEST SUPPLY, Shanghai Chengchuan Advertisement, Lowe Shanghai.

### ***2.1.1.3 Estructura legal***

La plataforma se estructurará como una empresa chilena, que abrirá una sucursal en Hong-Kong bajo la figura de *Hong-Kong Holding Company*, la cual a su vez abrirá una sucursal en Shanghai. La apertura de la sucursal en Hong-Kong responde a las ventajas tributarias y protecciones legales que este país posee para la operación en China. La filial en Shanghai iniciará actividades como una oficina de representación (RO, Representative Office) y evolucionará al formato de una empresa 100% extranjera, llamadas WOFE (Wholly Foreign-Owned Enterprise).

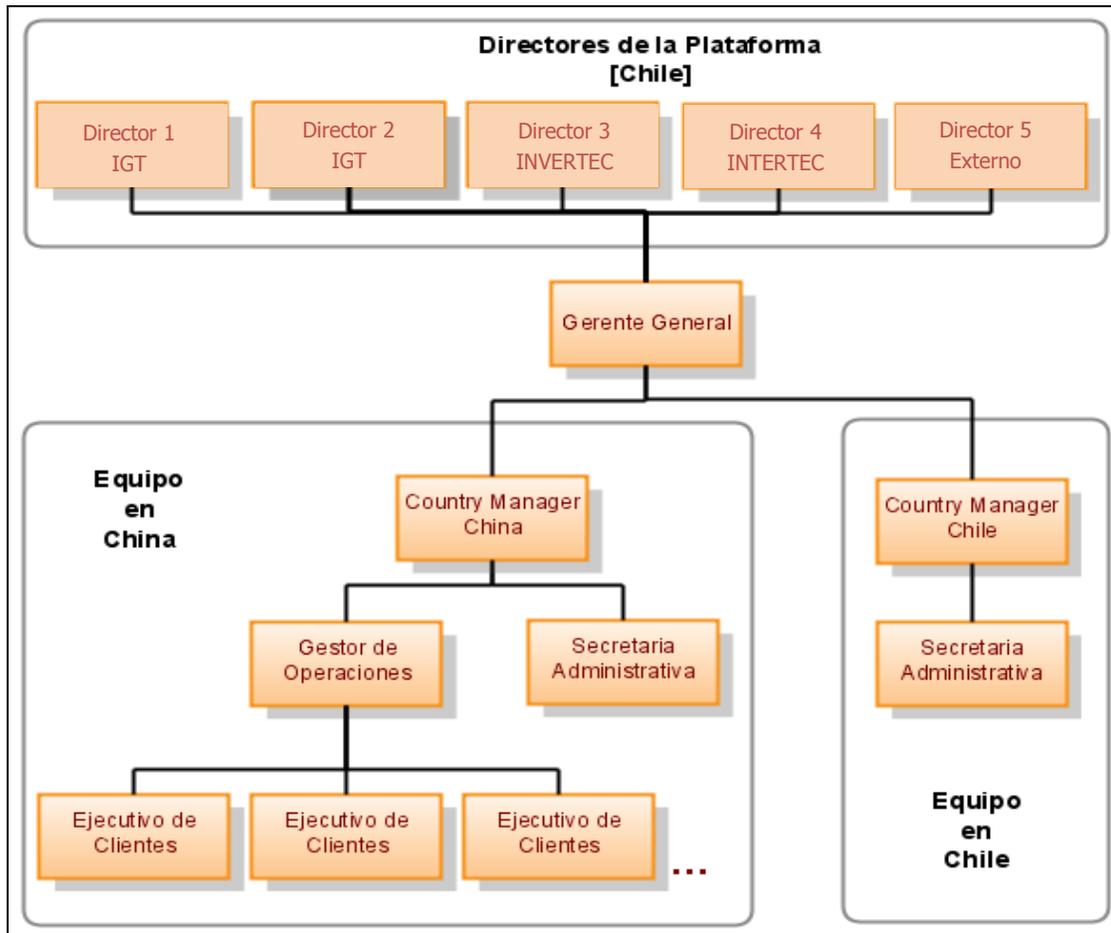
Las implicancias legales y tributarias de estructurar en Hong-Kong y China la plataforma de esta forma han sido validadas con abogados tributarios expertos en la materia.

En cuanto a la propiedad de la plataforma, participarán en ella inicialmente IGT y el equipo gestor, compuesto por los 3 principales cargos de la estructura organizacional de la plataforma (descrito en detalle en la sección **iError! No se encuentra el origen de la referencia.**). Inicialmente, IGT tendrá el 90% de la propiedad y el Gerente General el 10% restante. Los Country Managers tendrán la oportunidad de acceder a la compra preferencial de un paquete accionario reservado para este propósito, bajo la lógica de stock options, si al tercer año de operación se ha cumplido una serie de hitos y resultados de negocio, correspondiente al 5% de la propiedad.

### 2.1.1.4 Recursos humanos

Para un adecuado funcionamiento, la plataforma requiere una estructura organizacional liviana y flexible en Chile, y un equipo potente y especialista en China. La organización general de la plataforma puede observarse en la Figura 17.

Figura 17 : Organigrama inicial de la plataforma



Fuente: Análisis IGT.

#### ❖ **Directores**

El gobierno corporativo estará integrado por 5 directores: dos de IGT, dos del holding INVERTEC y uno externo. Estos directores se encargarán de definir los lineamientos estratégicos de la plataforma y de tomar decisiones relevantes sobre su desarrollo cuando sea necesario.

#### ❖ **Gerente General**

El Gerente General será el encargado de gestionar las operaciones globales de la plataforma tanto en Chile como en China, poseyendo todas las atribuciones propias de su cargo. Si bien estará emplazado en Chile, sus funciones contemplan estadías periódicas y

prolongadas en China, con el fin de viabilizar el correcto desarrollo del modelo de negocios de la plataforma.

❖ **Country Manager [Chile]**

Como brazo derecho y apoyo para las gestiones comerciales y operacionales de la plataforma, existirá un Country Manager en Chile, quien estará encargado de desarrollar diversas actividades de representación comercial y operación de la plataforma en Chile.

❖ **Secretaria Administrativa [Chile]**

Para facilitar las labores de coordinación y soporte operacional, la plataforma en Chile contará con una secretaria administrativa, a cargo de la recepción, comunicación Chile-China y la coordinación interna de sus actividades.

Inicialmente, serán estos tres integrantes (apoyados por los Directores) los encargados de ejecutar las actividades requeridas para la iniciación de la plataforma. La necesidad de contar con una mayor cantidad de personal para el desarrollo de las operaciones en Chile serán evaluadas en función de la cantidad de empresas interesadas en asociarse. Sin embargo, dado que las operaciones en Chile se enmarcan principalmente en el contexto de gestión comercial y relacional, se espera contar con una estructura liviana y flexible a fin de poder concentrar los esfuerzos donde realmente se desarrollará el grueso de las operaciones: la sucursal en China.

❖ **Country Manager [China]**

De origen chileno o al menos latino, será el encargado de la representación y operación general en el país asiático, quien dependerá de los lineamientos planteados por el Gerente General en Chile, teniendo facultades para tomar decisiones operacionales y comerciales en pro del desarrollo de la plataforma.

❖ **Gestor de Operaciones [China]**

Cuando se torne necesario, existirá un Gestor de Operaciones en China, también de origen chileno, quien estará encargado de velar plenamente por el desarrollo de las actividades operacionales de la plataforma a los niveles de calidad establecidos. Se encargará además de evaluar constantemente la calidad de los servicios prestados a los clientes a través de los proveedores de convenio, sugiriendo el reemplazo de estos cuando el caso lo amerite.

❖ **Ejecutivos de Clientes [China]**

Los ejecutivos de clientes en China serán los encargados de desarrollar todas las actividades operacionales según las soluciones ofrecidas por la plataforma y los requerimientos de las empresas usuarias, estando a cargo del Gestor de Operaciones y del Country Manager. Se calcula que inicialmente, un Ejecutivo podrá tener a su cargo a sólo dos empresas clientes, a fin de lograr desarrollar un trabajo intenso y cercano durante los primeros dos años de operación.

### ❖ **Secretaria Administrativa [China]**

La oficina en China contará con una secretaria administrativa, encargada gestionar todo el back-office necesario para la operación de la plataforma, además de cumplir con sus labores particulares de recepcionista y coordinadora. La necesidad de más secretarías administrativas se evaluará según la evolución de la carga que vaya adquiriendo la plataforma fruto de sus operaciones.

## **2.1.2 Personal clave en origen y destino**

Con el objetivo de maximizar la probabilidad de éxito, resulta fundamental contar en el equipo con tres de los integrantes que han trabajado desde el comienzo en el desarrollo de la plataforma, quienes calzan perfectamente con el perfil y los roles anteriormente establecidos<sup>28</sup>.

### ❖ **Iván Vera**

- Gerente General de IGT S.A.
- Ingeniero Civil Eléctrico de la Universidad Técnica Federico Santa María.
- Director en la elaboración del plan de negocio para la plataforma.
- Iván ejercerá el cargo de Director, actuando en representación de IGT.

### ❖ **Gabriel Gurovich Steiner**

- Consultor Principal de IGT S.A.
- Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile
- Gerente de proyecto en la elaboración del plan de negocio para la plataforma.
- Gabriel Gurovich desempeñará el cargo de Gerente General en Chile.

### ❖ **Gonzalo Mena Carriel**

- Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile en proceso de Titulación.
- Memorista y Consultor en la elaboración del plan de negocio para la plataforma.
- Gonzalo Mena desempeñará el cargo de Country Manager en Chile.

El rol de secretaria en Chile será apalancado inicialmente en los recursos humanos de IGT, y luego será desempeñado por una persona adecuada al cargo y que cumpla con el perfil buscado. Su proceso de selección podrá ser realizado mediante la contratación de los servicios de una bolsa de trabajo (Laborum, Trabajando, Bumeran, etc.), recomendaciones u otras vías válidas.

Los cargos en China (Country Manager, Gestor Operacional, Secretaria y Ejecutivos de Clientes) serán utilizados por personal subcontratado al aliado estratégico PTC, quienes dispondrán las personas idóneas, relacionadas con el rubro alimentario y con conocimiento relevante para la forma de hacer negocios en China, aprovechando las redes de contacto existentes. Cabe destacar que a la

---

<sup>28</sup>Para mayores detalles del equipo gestor, consultar Anexo M.

fecha ha sido desarrollado un adecuado proceso de negociación y fijación de metas estratégicas conjuntas con PTC para el desarrollo de la plataforma.

## *2.2 Plan de operaciones*

Para asegurar el éxito de la plataforma, se ha definido una metodología de implementación por etapas, que evaluará en cada una de ellas el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos para decidir el paso a la siguiente.

Esta metodología de "Go/No Go" para la implementación está alineada con la estrategia y modelo de innovación IGT, el cual se utiliza permanentemente en los proyectos donde se colabora con los clientes en el desarrollo de nuevos negocios, buscando principalmente disminuir el riesgo de fracaso y desenfoco producidos por la incertidumbre respecto a variables, aspectos del modelo de negocio y del mercado que deben ir siendo validados durante la implementación. Cabe también mencionar que esta metodología tiene un impacto relevante respecto a la utilización inteligente y adecuada de los recursos involucrados, ya que para avanzar de una etapa a otra se deben verificar el cumplimiento de los indicadores clave de desempeño (KPI's) definidos.

La plataforma será construida en cuatro etapas consecutivas, establecidas según el nivel complejidad e inversión requerida para llevarlas a cabo:

- Etapa 0: Preparación
- Etapa 1: Road Show
- Etapa 2: Inicio
- Etapa 3: Operación y Desarrollo
- Etapa 4: Operación, Desarrollo y Conquista

En la Figura 18 es posible apreciar un esquema del plan de implementación de la plataforma.

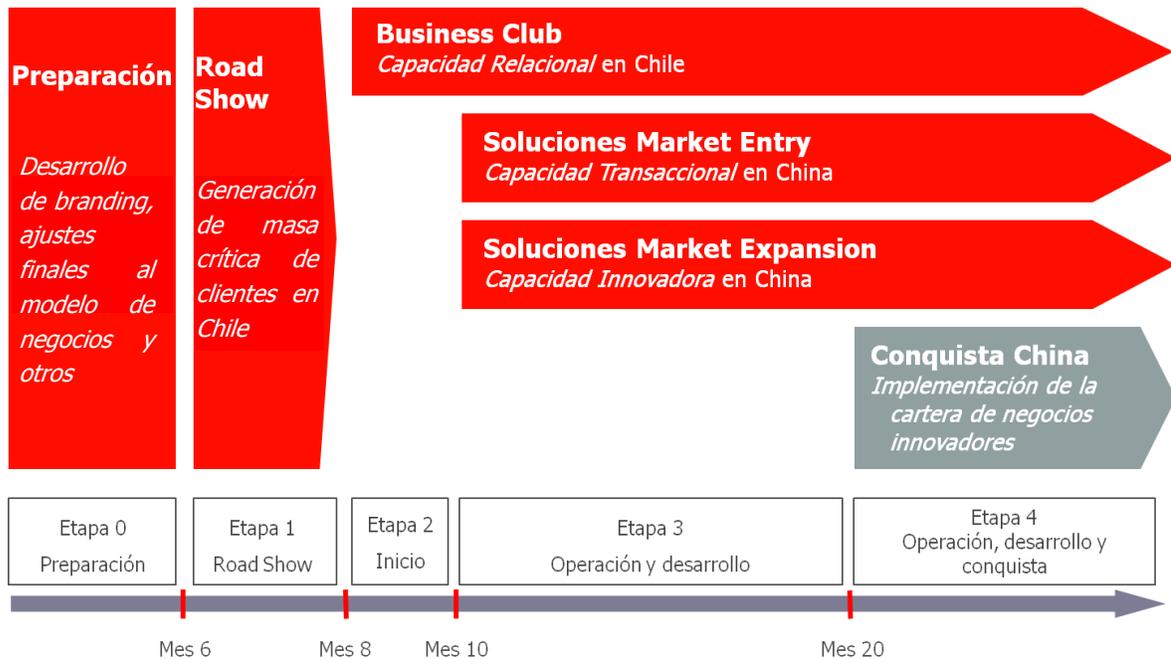
### **2.2.1 Etapa 0: Preparación**

Esta etapa, considera todos los aspectos legales, comerciales y administrativos requeridos para afinar el modelo de negocios de la plataforma. Durante esta etapa se realizarán eventuales ajustes a la propuesta de valor, el cierre de acuerdos con los aliados estratégicos, la planificación de las etapas posteriores, la selección del personal que operará en China a través de PTC, etc.

Esta etapa incluirá el desarrollo de la imagen corporativa de la plataforma, siendo la empresa de comunicación Procorp la encargada de desarrollarla. Para el desarrollo de brochures, material audiovisual, página web, promoción y artículos de merchandising, se contratarán servicios de empresas especialistas y ajenas a la plataforma.

En general, esta etapa estará centrada en la gestión y preparación previa requerida para el inicio de la promoción y lanzamiento oficial de la plataforma, considerando una duración de 6 meses.

**Figura 18 : Etapas del Plan de Implementación de China Bridge**



**Fuente: Análisis IGT.**

### 2.2.2 Etapa 1: Road Show

La etapa uno se centra principalmente en dar a conocer el proyecto de la plataforma a los potenciales clientes o usuarios de la misma y conseguir una masa crítica de interesados, con los cuales iniciar la siguiente fase. Esta etapa durará 2 meses y consistirá en realizar un Road Show por empresas y asociaciones de productores y exportadores de los productos definidos como de mayor potencial y otras actividades de difusión, como encuentros, seminarios y publicaciones en medios relevantes, entre otros.

Esta etapa está concebida como un espacio para explorar el interés real de las empresas chilenas de alimentos a embarcarse en la conquista del mercado chino junto a la plataforma, mediante su entendimiento y el consecuente desarrollo de oportunidades de negocio y productos de alto valor que satisfagan a sus consumidores.

El Road Show será intensamente promocional, siendo los propios ejecutivos de la plataforma los encargados de llevarlo a cabo, asesorados por una empresa de comunicación para aumentar la efectividad promocional de las actividades, logrando interesar y concretar la captación de empresas usuarias de la plataforma.

Dado que el objetivo de esta fase es conseguir una masa crítica de empresas chilenas de alimentos dispuestas a desarrollar las actividades involucradas en las próximas etapas, el indicador de éxito establecido, que además determinará la continuidad en la implementación de la plataforma, será la confirmación de 8 empresas como usuarias de la plataforma.

La justificación de este número crítico proviene de los costos involucrados en el desarrollo de las etapas siguientes que no hacen factible su ejecución con un número menor a esta cantidad de clientes. En vista de ello, si el indicador es menor al mínimo definido, el establecimiento de la

plataforma será abortado, o bien, se efectuará un eventual rediseño, en la medida que esto sea factible, a fin de redefinir una estrategia sustentable para su desarrollo.

Se estima que para conseguir una difusión efectiva de las actividades a desarrollar por la plataforma, estrechar relaciones con los potenciales clientes y finalmente cerrar compromisos de participación, se necesita un período de cuatro meses, el primer mes y medio para planificar y producir todas las acciones y soportes promocionales y el tiempo restante para ejecutar las mismas. Una vez transcurridos los cuatro meses, se desarrollará la evaluación del estado de compromiso de los clientes (o usuarios) para determinar si se da paso a la siguiente etapa, se redefinen las estrategias de implementación o se aborta la continuidad del proyecto.

### **2.2.3 Etapa 2: Inicio**

La etapa dos consiste en la implementación del Business Club. Durante los primeros dos meses de su operación, se establecerán en conjunto con las empresas participantes, los lineamientos iniciales y los focos de desarrollo de negocios relevantes según los intereses que hayan sido manifestados por ellas. Cumplido esto, se dará paso a la siguiente etapa.

### **2.2.4 Etapa 3: Operación y desarrollo**

Conseguido lo anterior, esta etapa tiene por objetivo establecer y operar las soluciones Market Entry y Market Creation de la plataforma mediante el establecimiento físico en China. Su objetivo se centra en el establecimiento de las alianzas comerciales y la selección de los proveedores claves que darán sustento a las actividades transaccionales. A poco andar de esta etapa, la plataforma se encontrará en pleno funcionamiento y capacidad de operación para proveer las soluciones estipuladas y hacerse cargo de las directrices y focos de desarrollo de negocios definidos en el Business Club.

De los servicios que componen las soluciones Market Creation (investigación, búsqueda y desarrollo de oportunidades de negocios para construir proyectos alimentarios innovadores), se espera generar una cartera de al menos 10 proyectos a ser desarrollados por las empresas en la etapa siguiente.

Se visualiza que esta etapa tendrá una duración de 12 meses para lograr el portafolio de proyectos, período en el cual se espera que las soluciones de Market Entry generen las primeras oportunidades concretas de negocios, eventualmente algunas ya en operación.

El indicador de éxito de esta etapa, será el número de proyectos generados y el porcentaje a ser ejecutado. Si no se cumple con los niveles establecidos, se evaluará la continuidad a la siguiente fase según el grado de aprobación y viabilidad por parte de las empresas usuarias, de la cartera de proyectos desarrollados y del interés de sus clientes, en función de asegurar su sustentabilidad por al menos un ciclo más.

Los Ejecutivos de Clientes en China actuarán en forma análoga a un ejecutivo de cuenta bancaria: tendrán a cargo una cartera de clientes y proyectos a quienes deberá atender directamente en todos sus requerimientos para brindar las diversas soluciones ofrecidas por la plataforma.

En los siguientes puntos, se presentará el detalle de operación de las soluciones.

### **2.2.4.1 Business Club**

El énfasis de esta solución se centra en el desarrollo de actividades periódicas en Chile y esporádicas (giras, seminarios, ruedas de negocios, etc.) en ambos países, con foco en el establecimiento de planes de acción, el alineamiento de criterios para las actividades de la plataforma en China y el establecimiento de lazos de confianza entre los participantes.

Para lograr el desarrollo efectivo del Business Club, se realizarán las siguientes actividades:

#### ❖ **Sesiones presenciales**

Realizadas entre los asociados al club y sus directivos. A priori, se visualiza desarrollar una serie de 10 reuniones al año (una mensual aproximadamente, a excepción de los meses de enero y febrero), rotando el lugar entre las dependencias de la plataforma en Chile y las propias empresas asociadas., para formar relaciones más estrechas y sinergias. Durante estas sesiones se abordarán dos ámbitos: Contenidos relevantes respecto a los negocios y alimentos en el mercado chino en general (mejores prácticas, casos de éxito, visión de expertos, entre otros) y luego una revisión de seguimiento y feedback a las actividades realizadas en China, para definir lineamientos estratégicos a futuro. Esta segunda parte, al ser en algunos casos sumamente estratégica para el éxito de los negocios particulares de cada asociado, se realizará en privado con cada empresa, a menos que ellas permitan que sean compartidas como mejores prácticas.

#### ❖ **Seminarios y charlas**

Cuyos contenidos se irán definiendo en función de los propios intereses de los asociados, pudiendo aprovecharse incluso los propios expertos que las empresas deseen traer. El equipo de la plataforma se ocupará de articular toda la logística relacionada con la producción del evento. Se estipula poder desarrollar algunas de estas actividades en colaboración con la Universidad Adolfo Ibáñez, la Cámara de Comercio Asia-Pacífico y el ministerio de relaciones exteriores, mediante financiamientos conjuntos, contratación de servicios u otros que permitan aprovechar economías de escala y alcance. Los beneficios particulares para los asociados a la plataforma (tarifas rebajadas, cupos gratuitos u otros) serán definidos según las oportunidades particulares que se presenten en cada caso. Se espera desarrollar al menos dos seminarios al año con expositores de interés para los asociados a la plataforma.

#### ❖ **Showroom presencial**

Consistirá en un espacio físico en las dependencias de China Bridge en China, el cual operará como vitrina para que los potenciales clientes puedan conocer, mirar, tocar y eventualmente degustar la oferta chilena de productos. La administración, layout y gestión del espacio del showroom estará a cargo de los ejecutivos de la plataforma en China. Los insumos del showroom (productos, brochures, videos, etc.) serán suministrados por los clientes, sin embargo, los ejecutivos de la plataforma brindarán apoyo para que éstos sean adecuados a los intereses de los clientes chinos mediante la articulación con los diversos proveedores con los que la plataforma tendrá convenio para su desarrollo (imprentas, diseñadores, decoradores, promotores, etc.).

❖ **Showroom virtual**

Consistirá en una plataforma tecnológica donde los asociados podrán gestionar la información y el material audiovisual de sus productos, además de funcionar como un centro de contacto para establecer relaciones comerciales con potenciales clientes en China. Permitirá también funcionar como plataforma de difusión con las principales noticias de los acontecimientos que vayan ocurriendo y los logros que la plataforma vaya realizando (cierre de negocios, incorporación de proveedores, nuevos convenios, noticias relevantes, etc.). Será operado por el equipo de la plataforma, pero la creación de contenido será dispuesto por parte de las propias empresas, aunque podrán (al igual que en el showroom presencial) contar con todo el apoyo y experiencia de los ejecutivos de la plataforma<sup>29</sup>.

❖ **Misiones de negocios**

Serán desarrolladas según los intereses de los asociados. Toda la gestión y logística relacionada con el desarrollo de la gira (hoteles, alimentación, itinerario, transportes, visitas, agendas, etc.) será articulado a través de Asia Pacific. Las empresas participantes serán las encargadas de cofinanciar los costos de las misiones, las cuales serán gestionadas a través de CORFO. No es posible determinar a priori la cantidad de misiones a desarrollar, pues éstas estarán directamente desarrolladas con los deseos y las capacidades de financiamiento por parte de las empresas asociadas, pero se estipula al menos una por año.

❖ **Newsletter**

Publicación digital de periodicidad mensual, desarrollado por un periodista o agencia de comunicaciones. Los ejecutivos alimentarán con la información requerida para construirlo e incluso las propias empresas podrán desarrollar columnas con algún tema de interés que quieran compartir con los demás asociados. Podrán también desarrollarse columnas por personas externas a la plataforma que estén interesados en aportar con información relevante para la industria. El periodista o agencia de comunicaciones se encargará de compilar la información, diagramar, darle formato y generar el documento digital.

### ***2.2.4.2 Market Entry***

Todas las soluciones de soporte serán desarrolladas por los Ejecutivos de Clientes en base a los requerimientos de los asociados a la plataforma. A continuación, se presenta el detalle para la operación de cada una de ellas:

❖ **Resort All Inclusive**

Contará con un espacio determinado de puestos de trabajo e infraestructura tecnológica disponible para ejecutivos de los asociados que deseen instalarse en forma temporal, en las mismas dependencias de la plataforma en Shanghai, con capacidad inicial para albergar al 30% de los usuarios de la plataforma. En el caso de ser requerida una mayor capacidad en forma temporal, se arrendarán temporalmente estas dependencias.

---

<sup>29</sup>Para mayores detalles, consultar Anexo L.

❖ **T-Shirt**

Será desarrollada por el Country Manager en China con el apoyo de los Ejecutivos de Clientes en función de lo requerido, ya sea para asistencia en ferias, participación en reuniones, etc.

❖ **Asia Hub**

Será desarrollada en base a los requerimientos e intereses particulares de los asociados a la plataforma, a cargo del equipo en China. El desarrollo de estas actividades estará sujeto al interés y necesidad por parte de los asociados a la plataforma.

❖ **Discover**

Serán desarrolladas por los Ejecutivos de Clientes, en función de la información que tengan a su alcance. Cuando un asociado requiera desarrollar un estudio profundo para un mercado o producto particular, éstos servicios serán subcontratados a algún proveedor en China, y será el Gestor Operacional el encargado de articular que dichos estudios se estén desarrollando debidamente. Un proveedor estratégico para el desarrollo de estas actividades será China Market Research<sup>30</sup>.

### ***2.2.4.3 Market Creation***

Fruto de la interacción constante de los Ejecutivos de Clientes con los usuarios de la plataforma y las oportunidades capturadas por el Country Manager en China, se irá desarrollando la cartera de proyectos alimentarios, en forma paralela al desarrollo de las actividades más operacionales y transaccionales. Esta cartera será construida por el staff en China, el staff en Chile y la experiencia de IGT, basándose en la retroalimentación generada por los Ejecutivos de Clientes y los intereses de las empresas usuarias en Chile.

### **2.2.5 Etapa 3: Operación, desarrollo y conquista**

En esta etapa, tanto el Business Club como las soluciones Market Entry y Market Creation continúan operando, pero inician un nuevo ciclo.

El punto central de esta nueva etapa será la puesta en marcha de los proyectos ya definidos, iniciando de esta forma la conquista del mercado chino.

A priori no es posible definir exactamente en qué consistirán las funciones concretas de la plataforma en la implementación de los negocios de la cartera de proyectos, lo cual dependerá, entre otras cosas, del nivel de involucramiento que las empresas usuarias requieran por parte de ésta (dado el nivel de complejidad del proyecto, timings, necesidad de capacidad operativa en China, etc.), así como el foco estratégico que tendrá la plataforma respecto a en qué tipo de proyectos participar y con qué grado de involucramiento. Sin embargo, las demás soluciones continuarán operando de forma similar a la etapa anterior, quizás con algunas modificaciones producto de la adquisición de mayor experiencia.

---

<sup>30</sup>El perfil de China Market Research se encuentra descrito en la sección 2.1.1.2.

Los indicadores de éxito asociados a esta etapa, serán aquellos propiamente definidos por cada proyecto alimentario y en forma análoga, los definidos en la etapa anterior para las soluciones Market Creation.

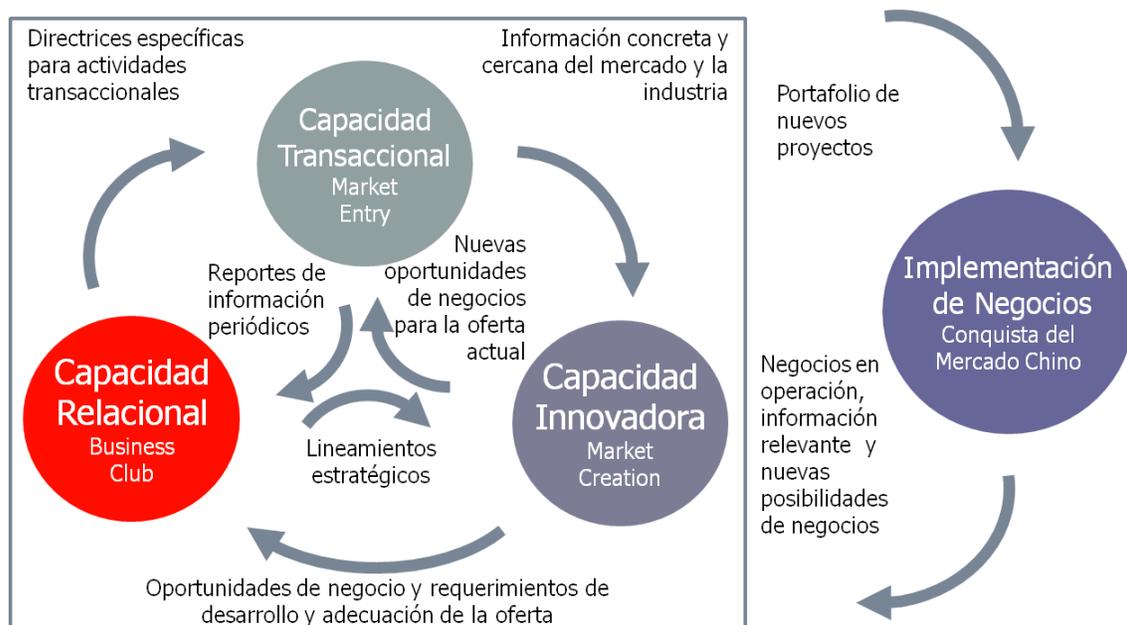
La duración de esta etapa estará plenamente definida por la continuidad de los proyectos a operar, según las condiciones asociadas a cada uno de ellos.

## 2.2.6 Interrelación entre las etapas

Es relevante señalar las interacciones que se producen entre las soluciones y como ellas se retroalimentan en forma permanente, con el fin de mantener todo el tiempo el foco en las oportunidades que generan mayor valor y con alta probabilidad de éxito.

En la Figura 19 se puede apreciar una representación esquemática de la interrelación entre las soluciones de la plataforma y las etapas de implementación descritas anteriormente.

**Figura 19 : Esquema de Interacción de las Soluciones de la Plataforma**



**Fuente: Análisis IGT.**

Como se aprecia, el Business Club será alimentado periódicamente con información relevante y contingente respecto al trabajo realizado en China por las soluciones Market Entry y las Market Creation, con lo cual serán las mismas empresas usuarias quienes se involucrarán en dar las directrices respecto a qué estrategias y gestiones concretas seguir, tanto en temas transaccionales como de innovación. Por otra parte, las soluciones Market Entry y Market Creation se relacionarán estrechamente con la conquista del mercado chino durante la etapa 4, levantando información y conocimiento del mercado e industrias chinas (know-how y know-who) relevante para la generación del portafolio de proyectos. En sentido contrario, una vez iniciada la etapa 4, los proyectos implementados bajo la conquista del mercado chino proporcionarán nuevas

oportunidades en términos transaccionales y de innovación para potenciar el surgimiento de más y mejores oportunidades de negocio.

La justificación sobre el establecimiento de esta metodología progresiva “de menor a mayor” para implementar la plataforma de negocios, se basa en evidencias centrales levantadas y validadas tanto a nivel de equipo de desarrollo como en las diversas reuniones con las empresas chilenas de alimentos y con las actividades en terreno del viaje prospectivo a China. A modo de resumen, es posible estilizar las principales evidencias levantadas en dos puntos:

- La necesidad de ofrecer una propuesta de valor viable a ojos de las empresas chilenas, que debe serles atractiva y para la cual estén dispuestos a invertir en actividades, ámbitos y gestiones que sientan concretas y realistas. Es sumamente relevante y crítico tener este aspecto claro al momento de realizar las actividades planteadas para la etapa 1, ya que una buena acogida e interés de las empresas chilenas está intrínsecamente ligada a la percepción de valor inmediato y tangible que tenga la propuesta de valor de la plataforma para ofrecerles.
- La alta complejidad del mercado chino, que necesariamente requiere de un lapso razonable de tiempo para conocerlo y entenderlo antes de realmente poder generar oportunidades de negocios concretas y proyectos innovadores viables de ser desarrollados. Esto último configura la principal falla de mercado (y alto costo involucrado) para que la industria alimentaria chilena logre éxito en China. Toda la evidencia recogida, tanto en Chile como en China indica que este proceso (demandante en tiempo y recursos), a pesar de ser altamente necesario para sustentar los futuros proyectos, las empresas no están dispuestas a financiarlo por sí mismas y por lo tanto restringen su ámbito de negocios a lo ya conocido, explorado por otros, estandarizado y en la mayoría de ocasiones a actuar en forma reactiva a los requerimientos de potenciales clientes. Luego, para romper con esta dinámica poco apta para la innovación, el apoyo estatal resulta crucial.

## *2.3 Plan de marketing*

En base al plan de operaciones que fue presentada en la sección 2.2, habrá un gran esfuerzo de marketing desplegado al comienzo (durante los 2 meses de duración de la etapa 1). Una vez concluida esta etapa en forma satisfactoria, se desplegará un plan de marketing constante pero menos agresivo, a través de canales de comunicación tanto transversales como orientados a la industria alimentaria Chilena (Revista del Campo, Revista Capital, Diario Estrategia, Cámara de Comercio Asia-Pacífico, entre otros), así como la realización y participación en foros, eventos, seminarios y otro tipo de actividades atingentes a la temática de Alimentos y China.

### **2.3.1 Etapa 0: Preparación**

Durante esta etapa, no se desarrollarán acciones de marketing.

### **2.3.2 Etapa 1: Road show**

Durante la etapa 1, el Road Show, se utilizará una estrategia mixta de Marketing Masivo y Marketing Directo.

Como resultado de la etapa anterior (etapa cero), estará ya creada la imagen corporativa y los modelos de documentos para comunicación audiovisual, videos y fotografías de la plataforma y su equipo, artículos de merchandising y el desarrollo de brochures.

La campaña de Marketing Masivo tendrá por objetivo sensibilizar a las empresas respecto a la importancia del rol que cumplirá la plataforma para la innovación en la industria alimentaria chilena en el mercado chino. Se utilizarán medios de difusión masivos pero orientados a las empresas (Diario Estrategia, Revista Capital, Web de la Cámara de Comercio Asia-Pacífico, entre otros).

Como estrategia de marketing directo, se realizarán visitas personalizadas a las potenciales empresas clientes y asociaciones de las mismas como Chilealimentos y otros, se organizarán desayunos, charlas y coffe breaks para presentar el concepto de la plataforma y se repartirán brochures. Se espera que con esta estrategia de marketing focalizado, sea posible captar al número crítico de empresas necesarias para operar. Resulta altamente importante el éxito de esta estrategia para al kick-off de la plataforma, razón por la cual se contratarán los servicios de una empresa con experiencia en la materia, siendo Procorp el candidato más idóneo.

### **2.3.3 Etapa 2: Inicio**

Para esta etapa se considera sólo realizar algunas actividades de difusión, tanto en medios masivos como de nicho, para dar a conocer el inicio de las operaciones de la plataforma.

Principalmente, existirán acciones de marketing "interno" focalizado en las empresas recientemente asociadas y aquellas que aún se encuentren indecisas.

### **2.3.4 Etapa 3: Operación y desarrollo**

Durante el desarrollo de esta etapa, al igual que en la anterior, se pretende realizar actividades de difusión tanto en medios masivos como de nicho. Principalmente, las publicaciones (o eventuales actividades de difusión focalizadas) se realizarán para mostrar avances o resultados concretos de la plataforma, con el fin de mantener su atractivo vigente e ir cautivando a potenciales nuevos usuarios.

Para el período final de esta etapa, se espera realizar el desarrollo de actividades de difusión y promoción similares a las del Road Show inicial, pero más focalizado, a fin de dar a conocer los resultados concretos de la plataforma e invitar a nuevos potenciales usuarios para que se asocien.

### **2.3.5 Etapa 4: Operación, desarrollo y conquista**

Al igual que la etapa anterior, esta fase contempla la difusión de los resultados concretos y relevantes que se vayan produciendo, a fin de potenciar la imagen de la plataforma y cautivar a nuevos usuarios, además de cuidar los asociados existentes.

## Capítulo 3 Análisis de sensibilidad

Debido a la amplitud de variables involucradas, el análisis de sensibilidad de la plataforma es complejo. Sin embargo, es posible identificar las principales variables que impactan en los resultados de la plataforma.

### 3.1 Caracterización de variables principales

Las principales variables serán caracterizadas según el grupo al que pertenecen: parámetros, ingresos, costos y financiamiento.

Las principales variables correspondientes a los parámetros establecidos para la evaluación, corresponden a los establecidos en la Tabla 8, relacionados básicamente con la inflación y el tipo de cambio.

**Tabla 8 : Principales variables sobre parámetros**

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inflación</b>	7%	7%	7%	7%	7%
<b>Valor Promedio UF</b>	\$21.500	\$23.005	\$24.615	\$26.338	\$28.182
<b>Tasa Cambio USD -&gt; PESOS</b>	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600

**Fuente: Análisis propio.**

En la Tabla 9 se caracterizan las principales variables correspondientes a ingresos, relacionadas con el valor del fee anual, el crecimiento de las exportaciones alimentarias a China, la participación de éstas por parte de la plataforma, la cantidad de empresas con concreción de negocios y la comisión cobrada.

**Tabla 9 : Principales variables sobre ingresos**

Variable	Ámbito	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Tasa de ingreso empresas</b>	Fee Anual Empresas	Tasa de ingreso de empresas respecto a las existentes el año anterior	70%	70%	70%	70%	70%
<b>Tasa abandono empresas</b>	Fee Anual Empresas	Tasa de abandono de empresas respecto a las existentes el año anterior	20%	20%	20%	20%	20%
<b>Total Empresas Inscritas</b>	Fee Anual Empresas	Cantidad de empresas inscritas	8	12	18	27	41
<b>Valor Anual Fee Empresas[USD]</b>	Fee Anual Empresas	Costo fee anual plataforma	\$36000	\$36000	\$36000	\$36000	\$36000
<b>% Exportaciones a China</b>	Cierre de Negocios Trading	Porcentaje de exportaciones alimentarias chilenas destinadas a China respecto al total del año	1,50%	2,10%	2,94%	4,12%	5,76%
<b>% Desarrollado por China Bridge</b>	Cierre de Negocios Trading	Porcentaje de transacciones de la plataforma sobre el total de exportaciones alimentarias a China	5,00%	7,50%	11,25%	16,88%	25,31%
<b>% Comisión China Bridge</b>	Cierre de Negocios Trading	Comisión cobrada por la plataforma sobre el valor FOB de las exportaciones realizadas	5%	5%	5%	5%	5%
<b>% Concreción empresas</b>	Cierre de Negocios Trading	Porcentaje de empresas con negocios de trading desarrollados	20%	23%	26%	30%	35%

**Fuente: Análisis propio.**

Las principales variables sobre costos se presentan en la Tabla 10, correspondientes a aquellos ítems que poseen mayor participación sobre el total de egresos de la plataforma en sus 5 años de evaluación, considerando costos, gastos financieros e inversiones.

**Tabla 10 : Principales variables sobre costos**

Variable	Valor	Moneda
Gerente General [Chile]	\$3.000.000	CLP
Country Manager [Chile]	\$1.800.000	CLP
Estación de Trabajo [China]	\$3.400	USD
Sucursal (Oficinas Amobladas y Operativas) [Chile]	\$1.000.000	CLP
Brochure - Diseño [Chile]	\$230	UF
Brochure - Impresión [Chile]	\$9.000.000	CLP
EBA/Seminario - Charlista Internacional Exclusivo [Chile]	\$10.000	USD
EBA/Seminario - Charlista Internacional Compartido [Chile]	\$4.000	USD
EBA/Seminario - Charlista Nacional Exclusivo [Chile]	\$1.000.000	CLP
Brochure - Diseño [China]	\$8.000	USD
Brochure - Impresión [China]	\$15.000	USD
Ejecutivo de Clientes [China]	\$1.500	USD
Transporte Aéreo Chile-China Gerente General (Ida y Vuelta) [Chile]	\$2.500	USD
Cargos iniciales (160M) [Chile]	\$2.333.200	CLP
Cargos iniciales (130M) [Chile]	\$2.000.000	CLP
Cargos iniciales (13,5M) [Chile]	\$220.228	CLP
Vencimiento Boleta de Garantía (160M) [Chile]	\$2.800.000	CLP
Vencimiento Boleta de Garantía (130M) [Chile]	\$2.400.000	CLP
Vencimiento Boleta de Garantía (13,5M) [Chile]	\$236.277	CLP
Branding y Estrategia Comunicacional [Chile]	\$1.150	UF
Road Show - Lanzamiento [Chile]	\$20.000.000	CLP
RRPP [Chile]	\$120	UF

**Fuente: Análisis propio.**

Finalmente, en la Tabla 11 se presentan las principales variables relacionadas con el financiamiento, básicamente consistentes en el aporte a recibir por parte de Innova Chile de CORFO.

**Tabla 11 : Variables principales sobre financiamiento**

FINANCIAMIENTO	Mes
\$160.000.000	Ene-09
\$159.500.000	Sep-09
\$130.500.000	Ago-10

**Fuente: Análisis propio.**

En función de las variables presentadas, se desarrollará un análisis de sensibilidad desde dos perspectivas. La primera, centrada en un análisis por grupos, permitirá revelar la incidencia del conjunto de variables sobre los flujos de la plataforma, considerando una variación de +25%/-25% sobre los valores basales establecidos. La segunda perspectiva, corresponde a un análisis por escenarios, consistente en el establecimiento de un conjunto de valores para las variables establecidas bajo la lógica de "escenario pesimista", "escenario normal" y "escenario optimista".

La realización de estos dos análisis permite visualizar, por una parte, el efecto aislado de cada conjunto de variables sobre el rendimiento de la plataforma, y en segundo caso, la vulnerabilidad de la misma ante escenarios posibles.

### 3.2 Análisis por grupos

Para el caso de las variables sobre parámetros, en la matriz de impacto de la Tabla 12 puede observarse que la variación de la inflación no afecta el VAN del proyecto, situación que se justifica en la inexistencia de costos y flujos futuros valorizados en UF. Sin embargo, la variación del dólar si posee un alto impacto en el VAN del proyecto, con un impacto marginal proporcional de un 1,3%, lo que significa que por cada 1% de variación del dólar, el VAN de la plataforma se ve afectado en un 1,3% en el mismo sentido.

**Tabla 12 : Matriz de impacto variables sobre parámetros**

Variable	Valor Basal	Variación	Resultado	Valor VAN	Impacto VAN	Impacto Marginal
Inflación	7%	+25%	8,75%	\$945,2	0,0%	0,0%
Inflación	7%	-25%	5,25%	\$945,2	0,0%	0,0%
Tasa Cambio USD -> PESOS	\$ 600	+25%	\$ 750	\$1.248,1	32,1%	1,3%
Tasa Cambio USD -> PESOS	\$ 600	-25%	\$ 450	\$642,2	-32,1%	-1,3%

**Fuente: Análisis propio.**

El impacto de las principales variables sobre ingresos puede observarse en la Tabla 13. En ella se aprecia que el impacto mayor lo registra la "tasa de ingreso empresas", con una variación de 1,6% y -1,4% del VAN sobre variaciones en un 1% de la tasa. La siguiente variable con mayor impacto corresponde a "total empresas inscritas", seguida de "% concreción empresas". El comportamiento de estas variables se presenta acorde a lo esperado, dada su importancia en los ingresos de la plataforma.

**Tabla 13 : Matriz de impacto variables sobre ingresos**

Variable	Valor Basal	Variación	Resultado	Valor VAN	Impacto VAN	Impacto Marginal
Tasa de ingreso empresas	70%	+25%	87,5%	\$1.329,8	40,7%	1,6%
Tasa de ingreso empresas	70%	-25%	52,5%	\$610,2	-35,4%	-1,4%
Tasa abandono empresas	20%	+25%	25,0%	\$921,8	-2,5%	-0,1%
Tasa abandono empresas	20%	-25%	15,0%	\$956,6	1,2%	0,0%
Total Empresas Inscritas	8	+25%	10	\$1.216,2	28,7%	1,1%
Total Empresas Inscritas	8	-25%	6	\$663,1	-29,8%	-1,2%
Valor Anual Fee Empresas [USD]	36000	+25%	45000	\$1.069,2	13,1%	0,5%
Valor Anual Fee Empresas [USD]	36000	-25%	27000	\$821,1	-13,1%	-0,5%
% Exportaciones a China	1,5%	+25%	1,9%	\$945,2	0,0%	0,0%
% Exportaciones a China	1,5%	-25%	1,1%	\$945,2	0,0%	0,0%
% Desarrollado por China Bridge [Uso]	5,0%	+25%	6,3%	\$945,2	0,0%	0,0%
% Desarrollado por China Bridge [Uso]	5,0%	-25%	3,8%	\$945,2	0,0%	0,0%
% Comisión China Bridge	5,0%	+25%	6,3%	\$945,2	0,0%	0,0%
% Comisión China Bridge	5,0%	-25%	3,8%	\$945,2	0,0%	0,0%
% Concreción empresas	20,0%	+25%	25,0%	\$1.117,6	18,2%	0,7%
% Concreción empresas	20,0%	-25%	15,0%	\$735,5	-22,2%	-0,9%

**Fuente: Análisis propio.**

En cuanto a los egresos, en la Tabla 14 es posible visualizar el impacto aislado de los principales ítems de costos, gastos financieros e inversiones. De ella se desprende que en ninguno de los casos la participación individual de cada variable genera una perturbación considerable en el VAN del proyecto. Cabe notar, sin embargo, que el efecto conjunto de ellas si podría generar un impacto mayor en los indicadores del proyecto.

**Tabla 14 : Matriz impacto variables sobre egresos**

Variable	Valor Basal		Variación	Resultado	Valor VAN	Impacto VAN	Impacto Marginal
Gerente General [Chile]	\$3.000.000	CLP	+25%	\$3.750.000	\$919,3	-2,7%	-0,1%
Gerente General [Chile]	\$3.000.000	CLP	-25%	\$2.250.000	\$936,5	-0,9%	0,0%
Country Manager [Chile]	\$1.800.000	CLP	+25%	\$2.250.000	\$929,6	-1,6%	-0,1%
Country Manager [Chile]	\$1.800.000	CLP	-25%	\$1.350.000	\$960,7	1,6%	0,1%
Estación de Trabajo [China]	\$3.400	USD	+25%	\$4.250	\$901,1	-4,7%	-0,2%
Estación de Trabajo [China]	\$3.400	USD	-25%	\$2.550	\$989,2	4,7%	0,2%
Sucursal (Oficinas Amobladas y Operativas) [Chile]	\$1.000.000	CLP	+25%	\$1.250.000	\$936,5	-0,9%	0,0%
Sucursal (Oficinas Amobladas y Operativas) [Chile]	\$1.000.000	CLP	-25%	\$750.000	\$953,8	0,9%	0,0%
Brochure - Diseño [Chile]	\$230	UF	+25%	\$288	\$942,9	-0,2%	0,0%
Brochure - Diseño [Chile]	\$230	UF	-25%	\$173	\$947,3	0,2%	0,0%
Brochure - Impresión [Chile]	\$9.000.000	CLP	+25%	\$11.250.000	\$947,3	0,2%	0,0%
Brochure - Impresión [Chile]	\$9.000.000	CLP	-25%	\$6.750.000	\$949,2	0,4%	0,0%
EBA/Seminario - Charlista Internacional Exclusivo [Chile]	\$10.000	USD	+25%	\$12.500	\$938,2	-0,7%	0,0%
EBA/Seminario - Charlista Internacional Exclusivo [Chile]	\$10.000	USD	-25%	\$7.500	\$952,1	0,7%	0,0%
EBA/Seminario - Charlista Internacional Compartido [Chile]	\$4.000	USD	+25%	\$5.000	\$942,4	-0,3%	0,0%
EBA/Seminario - Charlista Internacional Compartido [Chile]	\$4.000	USD	-25%	\$3.000	\$947,9	0,3%	0,0%
EBA/Seminario - Charlista Nacional Exclusivo [Chile]	\$1.000.000	CLP	+25%	\$1.250.000	\$942,6	-0,3%	0,0%
EBA/Seminario - Charlista Nacional Exclusivo [Chile]	\$1.000.000	CLP	-25%	\$750.000	\$947,7	0,3%	0,0%
Brochure - Diseño [China]	\$8.000	USD	+25%	\$10.000	\$941,7	-0,4%	0,0%
Brochure - Diseño [China]	\$8.000	USD	-25%	\$6.000	\$948,6	0,4%	0,0%
Brochure - Impresión [China]	\$15.000	USD	+25%	\$18.750	\$938,7	-0,7%	0,0%
Brochure - Impresión [China]	\$15.000	USD	-25%	\$11.250	\$951,6	0,7%	0,0%
Ejecutivo de Clientes [China]	\$1.500	USD	+25%	\$1.875	\$926,0	-2,0%	-0,1%
Ejecutivo de Clientes [China]	\$1.500	USD	-25%	\$1.125	\$964,3	2,0%	0,1%
Transporte Aéreo Chile-China Gerente General (Ida y Vuelta) [Chile]	\$2.500	USD	+25%	\$3.125	\$943,0	-0,2%	0,0%
Transporte Aéreo Chile-China Gerente General (Ida y Vuelta) [Chile]	\$2.500	USD	-25%	\$1.875	\$947,3	0,2%	0,0%
Cargos iniciales (160M) [Chile]	\$2.333.200	CLP	+25%	\$2.916.500	\$941,1	-0,4%	0,0%
Cargos iniciales (160M) [Chile]	\$2.333.200	CLP	-25%	\$1.749.900	\$949,2	0,4%	0,0%
Vencimiento Boleta de Garantía (160M) [Chile]	\$2.800.000	CLP	+25%	\$3.500.000	\$931,8	-1,4%	-0,1%
Vencimiento Boleta de Garantía (160M) [Chile]	\$2.800.000	CLP	-25%	\$2.100.000	\$958,5	1,4%	0,1%
Vencimiento Boleta de Garantía (130M) [Chile]	\$2.400.000	CLP	+25%	\$3.000.000	\$940,4	-0,5%	0,0%
Vencimiento Boleta de Garantía (130M) [Chile]	\$2.400.000	CLP	-25%	\$1.800.000	\$949,9	0,5%	0,0%
Branding y Estrategia Comunicacional [Chile]	\$1.150	UF	+25%	\$1.438	\$916,9	-3,0%	-0,1%
Branding y Estrategia Comunicacional [Chile]	\$1.150	UF	-25%	\$863	\$973,3	3,0%	0,1%
Road Show - Lanzamiento [Chile]	\$20.000.000	CLP	+25%	\$25.000.000	\$939,6	-0,6%	0,0%
Road Show - Lanzamiento [Chile]	\$20.000.000	CLP	-25%	\$15.000.000	\$950,7	0,6%	0,0%
RRPP [Chile]	\$120	UF	+25%	\$150	\$941,6	-0,4%	0,0%
RRPP [Chile]	\$120	UF	-25%	\$90	\$948,7	0,4%	0,0%

Fuente: Análisis propio.

Finalmente, en lo que respecta al financiamiento, la Tabla 15 muestra que ésta variable posee un importante impacto sobre el proyecto, afectando su VAN a razón de 4 veces. De esta forma, al establecerse financiamiento = 4 (es decir, variación del -100%), el VAN disminuye abruptamente, quedando negativo. He aquí la importancia del financiamiento de Innova para el atractivo económico del proyecto.

**Tabla 15 : Matriz de impacto variables sobre financiamiento**

Variable	Valor Basal	Variación	Resultado	Valor VAN	Impacto VAN	Impacto Marginal
<b>Financiamiento Innova</b>	\$450.000.000	+25%	\$562.500.000	\$1.077	13,9%	0,6%
<b>Financiamiento Innova</b>	\$450.000.000	-25%	\$337.500.000	\$798	-15,5%	-0,6%
<b>Financiamiento Innova</b>	\$450.000.000	-100%	\$0	\$ -12	-101,3%	-4,1%

Fuente: Análisis propio.

### 3.3 Análisis por escenarios

Habiendo analizado en forma separada el impacto de cada variable principal, se presenta ahora un análisis por escenarios, basándose en tres situaciones probables: escenario pesimista, normal y optimista.

#### 3.3.1 Escenario pesimista

En el caso del escenario pesimista, se establecen los siguientes supuestos:

- Inflación 12%.
- Dólar a \$570.
- Tasa ingreso empresas 60%.
- Tasa abandono empresas 30%.
- 6 empresas inscritas iniciales.
- Fee anual de US\$30.000.
- % exportaciones a China 1,4% inicial.
- 3% desarrollo negocios China Bridge.
- 3% comisión China Bridge.
- 10% porcentaje concreción empresas
- Aumento de principales costos en 5%.
- Financiamiento INNOVA Chile al 100%.

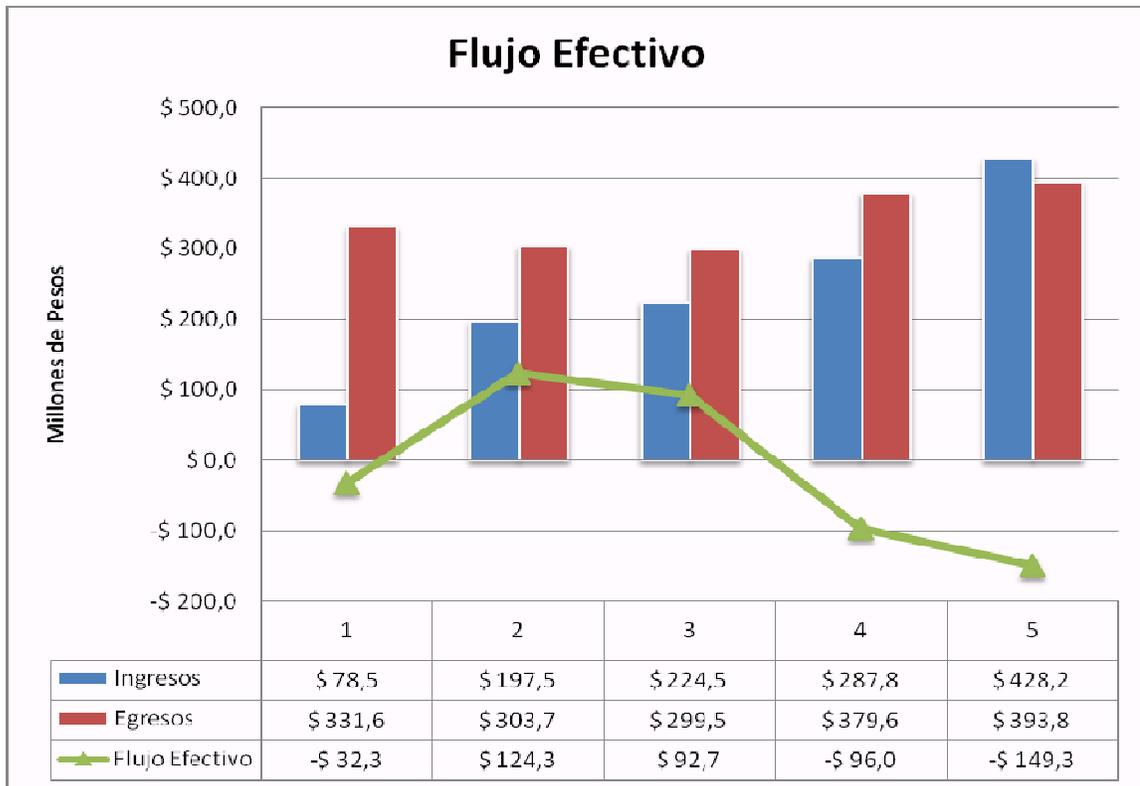
Bajo los supuestos anteriores, se obtiene que el VAN del proyecto a 5 años es de \$16,2 millones, lo que indica que aún es negocio. Sin embargo, al analizar el VAN acumulado que muestra la Figura 20, queda en evidencia que éste presenta la forma de una parábola que cae a partir del 4 año, lo que evidencia que bajo estos supuestos el negocio es rentable sólo gracias al aporte de CORFO, sin la capacidad de transformarse en un negocio sustentable en el tiempo. Esto queda en evidencia al analizar la Figura 21, donde se visualiza que hasta el año 4 los costos son superiores a los ingresos, y si bien al año 5 se produce el cambio, los excedentes no son atractivos al traerlos a valor presente, tal como lo muestra la Figura 22.

**Figura 20 : VAN Acumulado Escenario Pesimista**



Fuente: Análisis propio.

**Figura 21 : Flujo Efectivo Escenario Pesimista**



Fuente: Análisis propio.

Figura 22 : Flujo Descontado Escenario Pesimista



Fuente: Análisis propio.

### 3.3.2 Escenario optimista

Para el caso del escenario optimista, se establecen los siguientes supuestos:

- Inflación 4%.
- Dólar a \$620.
- Tasa ingreso empresas 85%.
- Tasa abandono empresas 15%.
- 6 empresas inscritas iniciales.
- Fee anual de US\$42.000.
- % exportaciones a China 1,6% inicial.
- 7% desarrollo negocios China Bridge.
- 5% comisión China Bridge.
- 25% porcentaje concreción empresas
- Ahorro de costos principales de un 3%.
- Financiamiento INNOVA Chile al 100%.

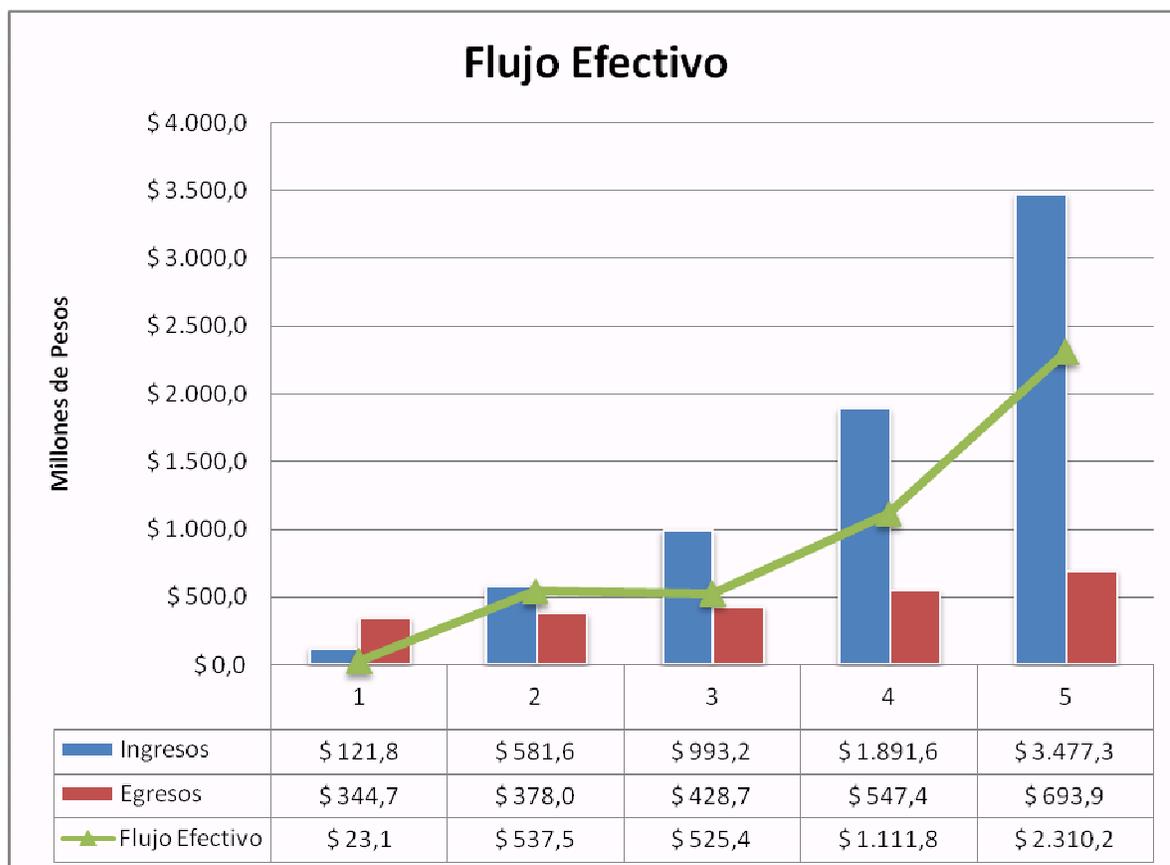
Bajo este escenario, se aprecia que el negocio aumenta su valor considerablemente, alcanzando un VAN de \$2.304,9 millones de pesos. Además, como lo muestra la Figura 23. La sustentabilidad del negocio se aprecia en la Figura 24, donde queda en evidencia la creciente tendencia de sus flujos positivos. Además, el desglose de sus flujos descontados en la Figura 25 permite reafirmar que el negocio es efectivamente sustentable y creciente en el tiempo.

**Figura 23 : VAN Acumulado Escenario Optimista**



Fuente: Análisis propio.

**Figura 24 : Flujo Efectivo Escenario Optimista**



Fuente: Análisis propio.

**Figura 25 : Flujo Descontado Escenario Optimista**



Fuente: Análisis propio.

### 3.3.3 Resumen de escenarios

En base a lo anterior, en la Tabla 16 se presenta un resumen comparativo de los resultados de los análisis de sensibilidad por escenarios desarrollados.

**Tabla 16 : Matriz resumen análisis escenarios**

Escenario	VAN Acumulado [MM]	Diferencia Escenario Normal [MM]	% Desviación Sobre Normal [%]
<b>Pesimista</b>	\$16,2	\$ 929,0	-98,3%
<b>Normal</b>	\$945,2	\$ 0,0	0,0%
<b>Optimista</b>	\$2.304,9	\$ 1.359,8	143,9%

Fuente: Análisis propio.

De la Tabla 16 es posible visualizar que si bien el escenario pesimista posee una diferencia del 98,3% respecto al VAN del escenario normal, y sus flujos descontados son decrecientes en el tiempo y negativos a partir del año 5, sigue siendo mejor opción que no realizarlo, volviéndose mucho más atractivo con la posibilidad de desarrollarlo sólo hasta el año 3, donde posee su máximo VAN acumulado con un valor de \$126,5 millones de pesos.

Por otro lado, el escenario normal, bajo supuestos absolutamente razonables, constituye un negocio atractivo y sustentable. Finalmente, bajo un escenario optimista, el valor del proyecto alcanza las 1,4 veces respecto al escenario normal, representando un negocio sustentable y e alto valor.

En base a lo anterior y como resultado del análisis de sensibilidad, es posible concluir que el negocio es resistente a escenarios adversos, principalmente gracias al cofinanciamiento estatal con el que se cuenta, por lo que se recomienda darle curso.

## Capítulo 4 Plan de implementación

### 4.1 Objetivos

#### 4.1.1 Objetivo general

Innovar en el mercado Chino de alimentos, a partir de las capacidades de la industria alimentaria chilena, descomoditizando la oferta exportadora chilena de alimentos, mediante la generación y ejecución de una cartera de proyectos de nuevos negocios, centrada en la generación de productos de valor relevante y único para el mercado chino, articulándolos en modelos de negocios relevantes para las empresas asociadas y la plataforma.

#### 4.1.2 Objetivos específicos

1. Lograr interesar a empresas asociadas productoras, comercializadoras y exportadoras chilenas de alimentos, principalmente, en involucrarse en este esfuerzo conjunto y coordinado para la conquista del mercado alimenticio chino.
2. Construir una cartera de proyectos de innovación para la industria alimentaria chilena en el mercado chino.
3. Diseñar, implementar, ejecutar y participar de los proyectos generados en la cartera.
4. Tener una cartera sustentable y creciente de clientes.
5. Hacer de la plataforma un negocio sustentable y rentable, que se posicione en el mediano-largo plazo como un especialista en el desarrollo de nuevos negocios en mercados complejos, para eventualmente replicar su modelo de negocio en otros países emergentes y/o con un gran potencial para la industria chilena de alimentos.

### 4.2 Resultados esperados

Tabla 17 : Resultados y/o Productos Esperados

	RESULTADO ESPERADO	DESCRIPCIÓN	INDICADOR DE ÉXITO	OBJETIVO ESPECIFICO ASOCIADO
<b>R1</b>	Número clientes iniciales	Masa crítica de clientes para iniciar las operaciones de la plataforma	$\geq 8$ empresas	1
<b>R2</b>	Cartera de proyectos	Generación de una cartera de proyectos en innovación	$\geq 4$ proyectos de inversión	2
<b>R3</b>	Participación en proyectos generados	Tener participación en los proyectos generados	$\geq 10\%$ promedio por proyecto durante 3 años	3
<b>R4</b>	Clientes asociados	Número sustentable de clientes asociados a la plataforma a partir del segundo ciclo de operación	$\geq 10$ empresas	4
<b>R5</b>	Negocio rentable	Lograr rentabilizar la inversión en la plataforma y transformarla en un negocio sustentable	$\geq 15\%$ de ROI a partir del tercer año	5

Fuente: Análisis IGT

### 4.3 Hitos básicos

**Tabla 18 : Hitos básicos**

Nombre hito básico	Fecha estimada para ser alcanzado
Constitución legal de la plataforma	4 meses tras inicio de la implementación
Equipo clave constituido.	3 meses tras inicio de la implementación
Instalaciones habilitadas en destino.	8 meses tras inicio de la implementación
Oferta de servicios completamente definida.	5 meses tras inicio de la implementación
Red de prestadores de servicios internacionales formalmente establecida.	6 meses tras inicio de la implementación
Inicio de promoción de servicios entre empresas del sector.	2 meses tras inicio de la implementación

Fuente: Análisis IGT.

### 4.4 Principales indicadores

**Tabla 19 : Principales indicadores**

Nombre indicador	Fórmula de cálculo	Valores	Mes de medición	Medios de verificación	Supuestos
Cientes	Nº empresas atendidas por plataforma (clientes directos)	8 12 18	Mes 12 Mes 24 Mes 36	Número promedio de clientes por año	Primeros clientes comienzan en paralelo y los posteriores se suman en cualquier momento.
Cobertura sectorial	% de empresas atendidas sobre el nº de empresas del sector	1% 3% 6%	Mes 12 Mes 24 Mes 36	Número de empresas que registran exportaciones en los últimos 12 meses	Cálculo es sobre el total de empresas de un sector específico con potencial real de exportación y no sobre el total de empresas existentes
Estrategias implementadas con apoyo de plataforma	Nº empresas atendidas que han puesto en marcha estrategias específicas en el mercado sobre el nº de empresas atendidas	15% 50% 75%	Mes 12 Mes 24 Mes 36	Calculado sobre el total de empresas usuarias de la plataforma al momento de la medición	-
Ventas anuales plataforma	Sumatoria de las ventas mensuales del año	\$101,2 MM \$383,4 MM \$581,9 MM	Mes 12 Mes 24 Mes 36	Determinado directamente de la información contable de la plataforma	Estimación a partir de los flujos proyectados del negocio, pueden actualizarse en función del desarrollo real del negocio
Impacto en negocios de clientes de plataformas	Sumatoria de las ventas acumuladas del cliente realizadas en el mercado en el último año sobre la sumatoria de las ventas realizadas por el cliente en el mercado en el año	50% 20% 10%	Mes 12 Mes 24 Mes 36	A calcular en función de la información contable disponibilizada por los usuarios de la plataforma	Para un usuario maduro, la plataforma tendrá un impacto menor en su desempeño comercial en China. Para los usuarios que ya tengan negocios con China, será menos claro dimensionar el aporte

Nombre indicador	Fórmula de cálculo	Valores	Mes de medición	Medios de verificación	Supuestos
	anterior a ser atendido por plataforma				de la plataforma a su crecimiento en ventas
Impacto en la innovación	n° nuevos productos desarrollados para el mercado destino por empresas clientes	0 2 5	Mes 12 Mes 24 Mes 36	A partir de la información disponible de los negocios implementados	Este indicador tendrá menor relevancia que el establecimiento de capacidades relacionales y de acercamiento a los potenciales clientes chinos

Fuente: Análisis propio

## 4.5 Plan de trabajo

### 4.5.1 Configuración técnica del proyecto

<b>N° ETAPA:</b>
Etapa 0
<b>NOMBRE DE LA ETAPA:</b>
Preparación
<b>DESCRIPCIÓN:</b>
Etapa de preparación inicial para implementación de la plataforma.
<b>RESULTADOS ESPERADOS:</b>
Imagen corporativa, propuesta de valor, elementos corporativos, elementos promocionales y concepto de Road-Show definidos. .
<b>DURACIÓN:</b>
6 meses
<b>LOCALIZACIÓN:</b>
Chile

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	HITOS DE LA ACTIVIDAD	DURACIÓN
1- Imagen Corporativa	Creación de la imagen corporativa para la plataforma	- Imagen corporativa	2 meses
2- Afinar propuesta de valor	Afinar elementos pendientes de la propuesta de valor	- Propuesta de valor completamente definida	1 mes
3- Generación de material corporativo	Generación de papelería, audiovisuales, y brochures para la promoción de la plataforma	- Creación de material para venta	3 meses
4- Concepto creativo Road-Show	Establecimiento del concepto creativo para el Road-Show	- Concepto creativo Road-Show definido	1 mes

<b>Nº ETAPA:</b>
Etapa 1
<b>NOMBRE DE LA ETAPA:</b>
Road Show
<b>DESCRIPCIÓN:</b>
Etapa de difusión y promoción de la plataforma.
<b>RESULTADOS ESPERADOS:</b>
Captar una base de clientes sustentable para operación de la plataforma.
<b>DURACIÓN:</b>
2 meses
<b>LOCALIZACIÓN:</b>
Chile

<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>HITOS DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN</b>
1- Road Show	Inicio del Road-Show para presentar la plataforma a los potenciales clientes y sumarlos como usuarios	- Realización de desayunos y charlas y visitas a empresas - Publicación en medios	2 meses
2- Cierre de Contratos	Generación de contratos con usuarios de la plataforma	- Celebración de contratos con los usuarios de la plataforma	1 mes

<b>Nº ETAPA:</b>
Etapa 2
<b>NOMBRE DE LA ETAPA:</b>
Inicio
<b>DESCRIPCIÓN:</b>
En esta etapa se realizará la inauguración de la plataforma y se desarrollarán las primeras reuniones de lineamiento para la definición de las estrategias en conjunto con los usuarios en Chile. Además, se realizarán en China las negociaciones finales para el establecimiento de la capacidad operacional de la plataforma en dicho país.
<b>RESULTADOS ESPERADOS:</b>
Definir los focos principales de acción y las áreas de interés para el desarrollo de las soluciones Market Entry y Market Creation de la plataforma. Dar inicio a la operación de la plataforma en China.
<b>DURACIÓN:</b>
2 meses.
<b>LOCALIZACIÓN:</b>
Chile y China

<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>HITOS DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN</b>
1- Inauguración	Se realizará la inauguración de la plataforma en conjunto con los usuarios iniciales	Desarrollo de una actividad de celebración entre los usuarios de la plataforma y su equipo de trabajo	1 día
2- Lineamiento Estratégico	Desarrollo de talleres iniciales para el establecimiento de los focos de acción y lineamientos estratégicos en conjunto con los usuarios	- Talleres de coordinación - Definición de focos de acción - Definición de estrategias	3 días
3- Establecimiento en China	Desarrollo de las actividades finales para el establecimiento de la capacidad operacional de la plataforma en China	- Cierre de negociaciones con proveedores - Instalación de la plataforma en China - Inauguración de la plataforma en China	7 semanas

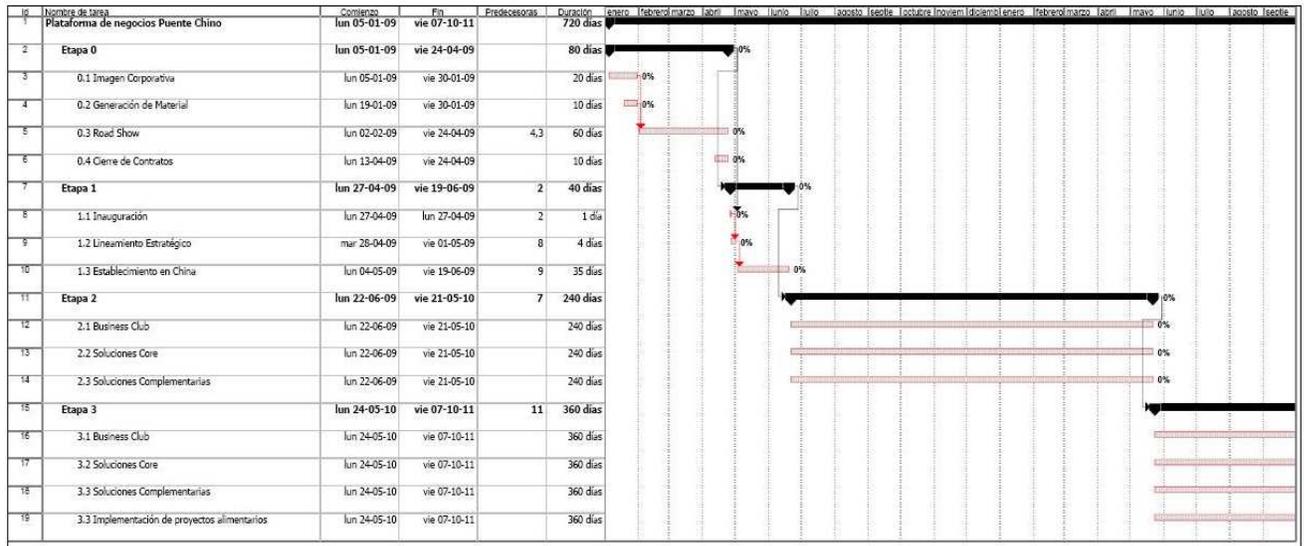
<b>Nº ETAPA:</b>
Etapa 3
<b>NOMBRE DE LA ETAPA:</b>
Operación y Desarrollo
<b>DESCRIPCIÓN:</b>
Inicio de las actividades de la plataforma de negocios en China, mediante las soluciones Market Entry y Market Creation, en conjunto con su dirección a través del Business Club en Chile. Esta etapa se centrará en el desarrollo de negocios entre los usuarios de la plataforma, la generación de proyectos alimentarios de valor relevante y único para el mercado chino y el desarrollo de talleres de negocios para el trabajo integrado de sus usuarios.
<b>RESULTADOS ESPERADOS:</b>
- Realización de talleres de negocio para el traspaso de buenas prácticas. - Desarrollo de negocios para los usuarios de la plataforma. - Generación de una cartera de proyectos alimentarios.
<b>DURACIÓN:</b>
12 meses.
<b>LOCALIZACIÓN:</b>
China y Chile

<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>HITOS DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN</b>
1- Business Club	Desarrollo de talleres de negocio para el establecimiento de las estrategias de la plataforma en conjunto con sus usuarios	- Talleres de Negocio - Seminarios y Charlas	12 meses
2- Market Entry	Desarrollo de la capacidad innovadora para la industria alimentaria chilena en el mercado chino	- Generación de una cartera de proyectos alimentarios de innovación	12 meses
3- Market Creation	Desarrollo de la capacidad transaccional para la industria alimentaria chilena en el mercado chino	- Generación de las diversas actividades transaccionales de la plataforma - Generación de negocios para lo usuarios de la plataforma	12 meses

<b>Nº ETAPA:</b>
Etapa 3
<b>NOMBRE DE LA ETAPA:</b>
Operación, Desarrollo y Conquista
<b>DESCRIPCIÓN:</b>
En esta etapa, se da inicio a un nuevo ciclo para el desarrollo de las Soluciones Market Entry, Market Expansion y el Business Club. Además, se espera en esta etapa dar curso a la implementación de los proyectos alimentarios de la cartera generada.
<b>RESULTADOS ESPERADOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captar nuevas empresas usuarias y mantener a las anteriores</li> <li>- Implementar los proyectos alimentarios de la cartera generada</li> <li>- Generar una nueva cartera de proyectos alimentarios</li> <li>- Desarrollar nuevos negocios para los usuarios de la plataforma</li> </ul>
<b>DURACIÓN:</b>
Infinita
<b>LOCALIZACIÓN:</b>
Chile y China

<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>HITOS DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN</b>
1- Business Club	Desarrollo de talleres de negocio para el establecimiento de las estrategias de la plataforma en conjunto con sus usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres de Negocio</li> <li>- Seminarios y Charlas</li> </ul>	Infinita
2- Market Entry	Desarrollo de la capacidad innovadora para la industria alimentaria chilena en el mercado chino	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de una cartera de proyectos alimentarios de valor relevante y único para el mercado chino</li> </ul>	Infinita
3- Market Creation	Desarrollo de la capacidad transaccional para la industria alimentaria chilena en el mercado chino	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de las diversas actividades transaccionales de la plataforma</li> <li>- Generación de negocios para los usuarios de la plataforma</li> </ul>	Infinita
4- Implementación de proyectos alimentarios	Implementación de los proyectos alimentarios de la cartera generada para lograr la conquista del mercado chino	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar los proyectos generados</li> </ul>	Infinita

## 4.5.2 Carta Gantt



## 4.6 Presupuesto

### 4.6.1 Resumen del presupuesto

Tabla 20 : Resumen del presupuesto por año y fuente de financiamiento

Año	Innova	Valorado (IGT)	Pecuniario (IGT)	Total
2009	\$ 250.062.885	\$ 28.104.310	\$ 58.483.976	\$ 336.651.171
2010	\$ 174.872.361	\$ 26.761.500	\$ 125.632.721	\$ 327.266.582
2011	\$ 16.480.254	\$ 28.380.900	\$ 317.563.830	\$ 362.424.984
<b>Total general</b>	<b>\$ 441.415.500</b>	<b>\$ 83.246.710</b>	<b>\$ 501.680.527</b>	<b>\$ 1.026.342.737</b>

Fuente: Análisis propio.

Tabla 21 : Resumen del presupuesto por partida y fuente de financiamiento

Partida	Innova	Valorado (IGT)	Pecuniario (IGT)	Total
Operacionales	\$ 17.450.000	\$ 31.533.950	\$ 72.423.997	\$ 121.407.947
Recursos Humanos	\$ 110.000.000	\$ 51.712.760	\$ 77.740.000	\$ 239.452.760
Viajes	\$ 13.000.000	\$ -	\$ 5.693.984	\$ 18.693.984
Comercialización	\$ 56.170.000	\$ -	\$ 127.323.222	\$ 183.493.222
Subcontratos	\$ 120.000.000	\$ -	\$ 177.840.000	\$ 297.840.000
Garantías	\$ 23.330.000	\$ -	\$ 20.376.058	\$ 43.706.058
Equipamiento Tecnológico	\$ -	\$ -	\$ 4.140.000	\$ 4.140.000
Constitución, Contratos y Otros	\$ 24.700.000	\$ -	\$ 3.025.000	\$ 27.725.000
Legales, Contables, Tributarias	\$ 3.100.000	\$ -	\$ 382.655	\$ 3.482.655
Lanzamiento, Promoción, Inauguración	\$ 66.665.500	\$ -	\$ 11.135.611	\$ 77.801.111
TICs	\$ 7.000.000	\$ -	\$ 1.600.000	\$ 8.600.000
<b>Total general</b>	<b>\$ 441.415.500</b>	<b>\$ 83.246.710</b>	<b>\$ 501.680.527</b>	<b>\$ 1.026.342.737</b>

Fuente: Análisis propio.

**Tabla 22 : Resumen del presupuesto por concepto y fuente de financiamiento**

Concepto Egreso	Origen	Partida	Innova	Valorado (IGT)	Pecuniario (IGT)	Total
<b>Costos</b>	Chile	Operacionales	\$ 6.950.000	\$ 31.533.950	\$ 60.381.410	\$ 98.865.360
		Recursos Humanos	\$ 110.000.000	\$ 51.712.760	\$ 77.740.000	\$ 239.452.760
		Viajes	\$ 13.000.000	\$ -	\$ 5.693.984	\$ 18.693.984
		Comercialización	\$ 43.720.000	\$ -	\$ 85.070.222	\$ 128.790.222
	<b>Total Chile</b>		<b>\$ 173.670.000</b>	<b>\$ 83.246.710</b>	<b>\$ 228.885.616</b>	<b>\$ 485.802.326</b>
	China	Operacionales	\$ 10.500.000	\$ -	\$ 12.042.587	\$ 22.542.587
		Comercialización	\$ 12.450.000	\$ -	\$ 42.253.000	\$ 54.703.000
		Subcontratos	\$ 120.000.000	\$ -	\$ 177.840.000	\$ 297.840.000
	<b>Total China</b>		<b>\$ 142.950.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 232.135.587</b>	<b>\$ 375.085.587</b>
	<b>Gastos Financieros</b>	Chile	Garantías	\$ 23.330.000	\$ -	\$ 20.376.058
<b>Total Chile</b>			<b>\$ 23.330.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 20.376.058</b>	<b>\$ 43.706.058</b>
<b>Inversiones</b>	Chile	Equipamiento Tecnológico	\$ -	\$ -	\$ 4.140.000	\$ 4.140.000
		Constitución, Contratos y Otros	\$ 24.700.000	\$ -	\$ 3.025.000	\$ 27.725.000
		Legales, Contables, Tributarias	\$ 1.800.000	\$ -	\$ 200.000	\$ 2.000.000
		Lanzamiento, Promoción, Inauguración	\$ 61.665.500	\$ -	\$ 10.135.611	\$ 71.801.111
		TICs	\$ 7.000.000	\$ -	\$ 1.600.000	\$ 8.600.000
	<b>Total Chile</b>		<b>\$ 95.165.500</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 19.100.611</b>	<b>\$ 114.266.111</b>
	China	Legales, Contables, Tributarias	\$ 1.300.000	\$ -	\$ 182.655	\$ 1.482.655
		Lanzamiento, Promoción, Inauguración	\$ 5.000.000	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 6.000.000
	<b>Total China</b>		<b>\$ 6.300.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.182.655</b>	<b>\$ 7.482.655</b>
<b>Total general</b>		<b>\$ 441.415.500</b>	<b>\$ 83.246.710</b>	<b>\$ 501.680.527</b>	<b>\$ 1.026.342.737</b>	

Fuente: Análisis propio.

**Tabla 23 : Resumen del presupuesto por origen y fuente de financiamiento**

Origen	Concepto Egreso	Innova	Valorado (IGT)	Pecuniario (IGT)	Total
<b>Chile</b>	Costos	\$ 173.670.000	\$ 83.246.710	\$ 228.885.616	\$ 485.802.326
	Gastos Financieros	\$ 23.330.000	\$ -	\$ 20.376.058	\$ 43.706.058
	Inversiones	\$ 95.165.500	\$ -	\$ 19.100.611	\$ 114.266.111
<b>Total Chile</b>		<b>\$ 292.165.500</b>	<b>\$ 83.246.710</b>	<b>\$ 268.362.285</b>	<b>\$ 643.774.495</b>
<b>China</b>	Costos	\$ 142.950.000	\$ -	\$ 232.135.587	\$ 375.085.587
	Inversiones	\$ 6.300.000	\$ -	\$ 1.182.655	\$ 7.482.655
<b>Total China</b>		<b>\$ 149.250.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 233.318.242</b>	<b>\$ 382.568.242</b>
<b>Total general</b>		<b>\$ 441.415.500</b>	<b>\$ 83.246.710</b>	<b>\$ 501.680.527</b>	<b>\$ 1.026.342.737</b>

Fuente: Análisis propio.

El detalle del presupuesto y evaluación financiera, puede ser consultado el Anexo P.

## Conclusiones

En general, en cada una de las secciones del desarrollo del presente plan de negocios, fueron expuestos diversos análisis, comentarios y conclusiones. Sin embargo, a modo de síntesis, se presentan a continuación las principales conclusiones sobre el desarrollo del mismo.

El análisis desarrollado sobre el potencial de Chile como una potencia alimentaria emergente, deja en evidencia la importancia de esta industria para el desarrollo del país, constituyéndose en la segunda más importante luego de la minería, contribuyendo con casi US\$12.000 millones al PIB de Chile, lo que representa cerca del 19% del total.

China, una potencia mundial emergente, constituirá uno de los principales mercados para la economía mundial en los próximos 15 años, razón por la cual requiere ser abordado por Chile cuanto antes. Si bien han existido esfuerzos por conseguirlo, ninguna empresa nacional ha tenido, al día de hoy, éxito comprobado en este desafío.

Para lograr la conquista del mercado chino, se requiere un desarrollo de negocios no tradicional, totalmente contrapuesto a los modelos establecidos para el desarrollo de negocios con Estados Unidos o los países europeos. China posee una estructura mental y cultural que hace ineficaz el desarrollo de negocios en forma convencional.

A raíz de esto, el establecimiento de una entidad empresarial que logre decodificar los conceptos claves de las necesidades de los consumidores chinos y logra traducirla a productos innovadores para la industria chilena, cobra un amplio y potente sentido.

China Bridge posee un real potencial de negocio gracias a la construcción de su modelo de negocios en función de todos los antecedentes requeridos y relevantes para lograr el desarrollo de negocios con China. Las buenas prácticas de otros países y de empresas que han tenido éxito, constituyen pilares básicos para lograr resultados efectivos. La operación en asociación con expertos locales, el desarrollo de sólidas relaciones políticas y gubernamentales, los largos timings involucrados y otros diversos factores de carácter "blando" son recogidos en este plan de negocios, con el objetivo de maximizar la probabilidad de éxito de lograr vender productos chilenos a los consumidores chinos. Ejemplo fundamental de la consideración de estos aspectos es el desarrollo de una alianza estratégica con la empresa Pacific Trading Corporation para el desarrollo de las operaciones en China.

La importancia de las relaciones bilaterales de comercio entre los países constituye un factor preponderante para el éxito del intercambio comercial. Chile, con un TLC firmado y en vigencia, posee el camino abierto para lograr el posicionamiento de su industria alimentaria en China. Sin embargo, hasta el día de hoy no ha sido posible sacar provecho real al potencial del TLC existente.

El actual contexto de crisis económica mundial, acentúa la importancia de China en el mapa global, dado el bajo impacto que ha sufrido en términos de su crecimiento proyectado, que a diferencia de mercados tradicionales como Estados Unidos y los países europeos, sigue estando en vigencia por sobre el 5% anual, en contraste con la recesión y contracción de las economías citadas.

Desde un punto de vista financiero, los indicadores que presenta el proyecto diseñado, lo convierten en una real oportunidad de negocios, gracias a la solidez de su modelo de negocios, basado en la orquestación de capacidades. Además, no sólo representa un buen negocio para sus

socios, sino también para sus propios clientes, dada la oportunidad que abrirá a la industria al lograr el ingreso al mercado más grande aún inexplorado por nuestras empresas.

La determinación de las principales variables y posterior aplicación de un análisis de sensibilidad, permite visualizar que frente a un escenario adverso, el proyecto sigue siendo un negocio, a pesar de presentar indicadores sustancialmente más bajos, cercanos a un 1% sobre el valor del escenario base. A su vez, ante un escenario optimista, el negocio aumenta su valor en más de 1.4 veces, superando los \$2.000 millones de pesos en valor actual neto.

Cabe destacar que la variable exógena "tasa de cambio peso/dólar" impacta de manera importante sobre el VAN del negocio, lo que podría implicar la necesidad futura de tomar evaluar coberturas para disminuir el riesgo ante variaciones bruscas de la divisa.

El haber participado plenamente del diseño de este plan de negocios y ser actualmente un actor importante en su implementación, ha permitido complementar, potenciar y acelerar con creces mi desarrollo profesional, conectándome con interesantes actores de la industria y requiriendo mi interacción con diversas instituciones relacionadas con su operación.

De manera complementaria, el estar relacionado con potenciales actividades de comercio internacional con una de las futuras economías mundiales más importante dentro de los próximos 20 años, constituye un desafío profesional de alta relevancia, dado el impacto que esta plataforma podría tener para el desarrollo económico del país en sus próximos 5 años.

## Bibliografía

### Capítulo 5 Bibliografía

**Banco Central de Chile** Informe Estadístico [Informe]. - Santiago : Banco Central de Chile, 2008.

**Banco Mundial** El Banco Mundial [En línea]. - 2008. - <http://www.bancomundial.org>.

**Bancomext** Oportunidades comerciales en Shanghai [Informe]. - [s.l.] : Bancomext, 2005.

**Chile Potencia Alimentaria** Chile Potencia Alimentaria [En línea]. - 2008. - <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl>.

**China Business Success Stories** China Business Success Stories [En línea]. - 2008. - <http://www.chinasuccessstories.com>.

**Departamento Desarrollo Estratégico, Prochile** Comercio Exterior Chile - República Popular de China [Informe]. - Santiago : Prochile, 2006.

**Exportnet S.A.** Estudio de plataformas de negocios para el comité INNOVA Chile [Informe]. - Santiago : Exportnet S.A., 2007.

**Food and Agricultural Organization Of The United Nation (FAO)** FAO Statistic Division [En línea]. - <http://faostat.fao.org>.

**Food Marketing Institute** Food Marketing Institute [En línea]. - 2008. - <http://www.fmi.org>.

**Gobierno de Chile** Servicio Nacional de Aduanas de Chile [En línea] // Gobierno de Chile. - 2008. - <http://www.aduana.cl>.

**IGT S.A.** Postulación INNOVA Fase I Plataforma China Bridge [Informe]. - Santiago : IGT S.A., 2008.

**IGT S.A.** Puente Chino - Insight in China [Informe Misión Tecnológica] [Informe]. - Shanghai : IGT S.A., 2008.

**Oficina Económica y Comercial de España** China: La Distribución en China [Informe]. - Shanghai : Oficina Económica y Comercial de España, 2008.

**Oficina Económica y Comercial de España** China: Principales barreras de acceso [Informe]. - Pekín : Oficina Económica y Comercial de España.

**Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai** Las 50 preguntas para entender el mercado chino [Informe]. - Shanghai : Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai, 2006.

**Popular Republic of China** National Bureau of Statistics of China [En línea]. - 2008. - <http://www.stats.gov.cn/english/index.htm>.

**Pro Export Colombia** Guía para exportar a China [Informe]. - Colombia : Pro Export Colombia, 2007.

**The Boston Consulting Group** Quest for defendable scale in China [Informe]. - [s.l.] : The Boston Consulting Group, 2007.

**The Boston Consulting Group** Selling in China [Informe]. - Pennsylvania : The Boston Consulting Group, 2007.

**The McKinsey Quarterly** Bringing best practice to China [Informe]. - [s.l.] : McKinsey & Company, 2007.

**The McKinsey Quarterly** Doing business in China: A McKinsey survey to executives in Asia [Informe]. - Shanghai : The McKinsey Quarterly, 2007.

**The McKinsey Quarterly** The new chinese consumer [Informe]. - Shanghai : The McKinsey Quarterly, 2007.

**The McKinsey Quarterly** The value of China's emerging middle class [Informe]. - New York : McKinsey & Company, 2006.

**The McKinsey Quarterly** The value of China's emerging middle class [Informe]. - New York : McKinsey & Company, 2006.

**United Nations** United Nations Commodity Trade Statistics Database [En línea]. - 2008. - <http://comtrade.un.org/db>.

**Woetzel Jonathan** A guide to doing business in China [Informe]. - Shanghai : McKinsey & Company, 2004.

**World Trade Organization (WTO)** International Trade Statistics 2007 [Informe]. - Suiza : World Trade Organization, 2007.

# Anexo A : Antecedentes de IGT

## 1. Historia

**IGT** ([www.igt.cl](http://www.igt.cl)) es una empresa consultora fundada en 1989, perteneciente al grupo empresarial INVERTEC. Está orientada a proveer servicios y soluciones de gestión, destinados a lograr un incremento verificable en el desempeño de sus clientes en el sector público y privado.

Como parte del Holding INVERTEC ([www.invertec.cl](http://www.invertec.cl)), IGT ha acompañado al grupo en el proceso de generación de innovaciones de alto valor agregado y consolidación de las actividades de las empresas en el sector agroindustrial. En específico, se pueden mencionar estudios y desarrollos para productos deshidratados (verduras y frutas) y para las exportaciones de salmón. La facturación en 1989 del Holding Invertec para productos agroindustriales fue de USD 1 millón; para el 2006 alcanzó más de USD 270 millones).

En sus 17 años de existencia, IGT, es reconocida en el continente como una de las empresas líderes en el ámbito de modernización de gestión pública. Muestra de ello es la **ejecución exitosa de más de 800 proyectos de consultoría en 19 países de América Latina**, utilizando herramientas de gestión moderna y procurando combinar el enfoque de **estudios**, con el enfoque de **proceso de consultoría y proceso de implantación**. En el primero, formando una visión propia, tanto del diagnóstico, como de las soluciones. En el segundo, procurando ser los "facilitadores" de un proceso, por medio del cual sean las propias autoridades y personal de la organización cliente las que construyan su propio diagnóstico y diseño. Para llegar a la implantación final de los diseños y soluciones que los clientes requieren.

En la experiencia de IGT, la combinación adecuada de estos elementos es una de las claves del éxito obtenido, expresado en la satisfacción y en la reiteración de demandas de servicio por parte de los clientes. Lo anterior es complementado con el **desarrollo una red internacional de alianzas**, vinculándose con consultores expertos, escuelas de negocios, universidades y empresas especializadas, que permite complementar servicios en diversas temáticas de gestión pública y privada.

## 2. Propuesta de Valor

IGT tiene como objetivo contribuir a los desafíos que empresas, gobiernos e instituciones públicas tienen en la búsqueda del crecimiento y rentabilidad. Para ello, trabaja en los temas relevantes, para la creación de valor Único, Global y Sustentable, que sus clientes conducen para actuar a nivel mundial y para hacer sostenible su desarrollo.

Los principales elementos distintivos de IGT respecto a su modelo de consultoría son:

- Localización a resultados verificables de alto impacto
- Metodología de trabajo con el cliente, involucrándose activamente en su problemática
- Enfoque sistémico de las organizaciones, sus desafíos y del proceso de modernización o fortalecimiento
- Capacidad y experiencia en administración de proyectos y procesos complejos de cambio
- Capacidad para articular redes de conocimiento y mejores prácticas

- Utilización de las tecnologías de información disponibles
- Obtención de los mejores especialistas para la ejecución de proyectos

En resumen, IGT ha desarrollado un concepto **holístico e integrador de prácticas de consultoría**, evitando caer en el uso simplista de herramientas como la solución única a la diversidad de desafíos de nuestros clientes. Este concepto, ha posibilitado dar respuesta a los requerimientos de las instituciones públicas y privadas latinoamericanas en el diseño e implantación de procesos de modernización integrales.

En su trayectoria, IGT se ha convertido en una verdadera escuela de pensamiento sobre técnicas modernas de gestión pública y privada. Con frecuencia proyectos desarrollados por la empresa, reciben menciones periodísticas, y sus consultores son exponentes en eventos internacionales sobre distintos ámbitos de la modernización. Los principales productos son:

- Diagnósticos y planificación estratégica
- Diseño y puesta en marcha de nuevos negocios innovadores
- Innovación en modelos de negocio
- Innovación en nuevos mercados
- Diseño de políticas e institucionalidad de C&T, innovación y competitividad
- Diseño y evaluación de desempeño e impacto
- Estudios específicos
- Diseño y rediseño de procesos y programas de cambio y mejoramiento continuo
- Desarrollo organizacional y gestión de RRHH
- Definición de estrategias tecnológicas
- Formación y desarrollo de RRHH en gestión de la innovación
- Control de gestión de la actividad innovadora
- Auditoría y supervisión de la ejecución de proyectos

Dentro de los servicios ofrecidos en temas de Gestión Pública destacan:

- Scanner Institucional
- Planificación estratégica
- Diseño Organizacional
- Gestión de la innovación
- Estudios de evaluación e impacto
- Rediseño de políticas públicas
- Diseño de fondos concursables
- Evaluación de instrumentos de fomento

### 3. Clientes

IGT ha desarrollado experiencia en temas de competitividad y fortalecimiento de instituciones y gobiernos, contando con más de 80 proyectos relacionados, siendo sus principales clientes:

- Banco Estado
- CODELCO
- METRO S.A.
- Autoridad Nacional del Ambiente, Panamá
- Secretaría del Trabajo, República Dominicana
- Banco Interamericano de Desarrollo, Bolivia
- Banco Interamericano de Desarrollo, Chile
- Banco Interamericano de Desarrollo, Colombia-Surinam-Guyana
- Banco Interamericano de Desarrollo, Ecuador
- Banco Interamericano de Desarrollo, Estados Unidos
- Banco Interamericano de Desarrollo, Panamá
- Banco Interamericano de Desarrollo, Paraguay
- Banco Interamericano de Desarrollo, Perú
- Banco Interamericano de Desarrollo, Surinam
- Banco Mundial
- Conicit, Uruguay
- Consejo Superior de Educación, Chile
- Corporación Administrativa del Poder Judicial CAPJ, Chile
- Corte de Apelaciones de Santiago, Chile
- Corte Nacional Electoral, Bolivia
- Corte Suprema de Justicia, Uruguay
- Corte Suprema, Costa Rica
- Dirección Ejecutiva Nacional de la Magistratura, Venezuela
- Empresa Nacional de Minería ENAMI, Chile
- Federación de Municipios del Istmo Centroamericano FEMICA, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá
- Gobierno Regional de Antofagasta, Chile
- IICA, Costa Rica
- Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología, Colombia
- Instituto de Investigación y Ensayes de Materiales IDIEM, Chile
- Instituto de Investigaciones Agropecuarias INIA, Venezuela
- Ministerio de Educación y Cultura, Ecuador
- Municipalidad de Cerrillos, Chile
- Municipalidad de Conchalí, Chile
- Municipalidad de Puente Alto, Chile
- Organización de Estados Americanos
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI, Brasil
- Poder Judicial, Costa Rica
- Poder Judicial, Ecuador
- Poder Judicial, Perú
- Poder Judicial, República Dominicana
- Procuraduría de la Nación, Colombia
- Superintendencia de Servicios Sanitarios, Chile
- Suprema Corte de Justicia, República Dominicana
- Tribunales Piloto, Venezuela
- UNESCO
- Unidad Coordinadora de la Reforma Procesal Penal, Chile
- Universidad de Concepción, Chile
- Universidad de Santiago de Chile
- Universidad de Talca, Ch

## 4. Valores

IGT desde sus inicios ha actuado de manera consistente con cinco valores. Estos valores definen quiénes son sus colaboradores y cómo actúan entre sí, hacia los clientes, accionistas y comunidad, representando las raíces más profundas, que están en la base de lo que IGT hace:

### ❖ **Integridad**

IGT se ha ganado el respeto y confianza de la comunidad a través de un comportamiento honesto, serio y decente. Este comportamiento se ha caracterizado por las relaciones, tanto dentro como fuera de nuestra empresa y seguirá siendo la base de la credibilidad de IGT.

*"Las circunstancias no hacen al hombre, lo revelan".  
(James Allen)*

### ❖ **Innovación**

La capacidad de percibir el mercado y las necesidades de los clientes, permite construir ideas, productos, procesos y organización de trabajo, que profundiza las relaciones con los clientes más valiosos y abre nuevas opciones y relaciones que mantiene la capacidad competitiva de IGT para transitar en la economía global.

*"El error más grande que puedes cometer, es tener el miedo de cometer un error".  
(Elbert G. Hubbard D.)*

### ❖ **Diversidad**

IGT trata a las personas con respeto. Se construyen relaciones solidarias a través de la comunicación abierta, compartiendo y valorando diferentes culturas, costumbres y perspectivas. IGT se co-responsabiliza también de la bio-diversidad del mundo natural.

### ❖ **Confianza**

Habilita para tener relaciones más transparentes, equilibradas y con potencial futuro entre las personas y entre las instituciones. La profundización de la confianza entre las empresas es lo que permite trabajar en redes de colaboración de nivel superior.

*"Es necesario conocer más para amar más".  
(Santo Tomás de Aquino)*

### ❖ **Comunidad**

Las personas en IGT son parte de la comunidad en que viven, trabajan y se educan. Entienden que el desarrollo, integración y cuidado de ésta es la base de la vida en sociedad.

*"La risa es la distancia más corta entre dos personas".  
(Jorge Luis Borges)*

## 5. Desafíos

IGT se considera una empresa abierta y conectada, por lo que sus capacidades se basan en un equipo interno de consultoría y una activa vinculación con especialistas externos y empresas complementarias.

El enfoque de consultoría de IGT, reconoce la necesidad de complementar sus capacidades y metodologías, con el aporte de especialistas en los sectores o en las temáticas, que se abordan en los proyectos que ejecuta. Esto último tiene directa relación con las capacidades para gestionar la red de valor necesaria para el éxito, desde la etapa de diseño, de la plataforma de negocios para la innovación.

La capacidad de articular y gestionar la experiencia de expertos individuales y empresas especializadas, con las que trabaja complementariamente para diseñar e implementar soluciones, es uno de los aspectos que IGT está comenzando a utilizar para desarrollar negocios complementarios y adyacentes a su core business, de acuerdo con las metodologías de innovación y desarrollo de nuevos negocios que frecuentemente transmite a sus clientes, durante el desarrollo de proyectos.

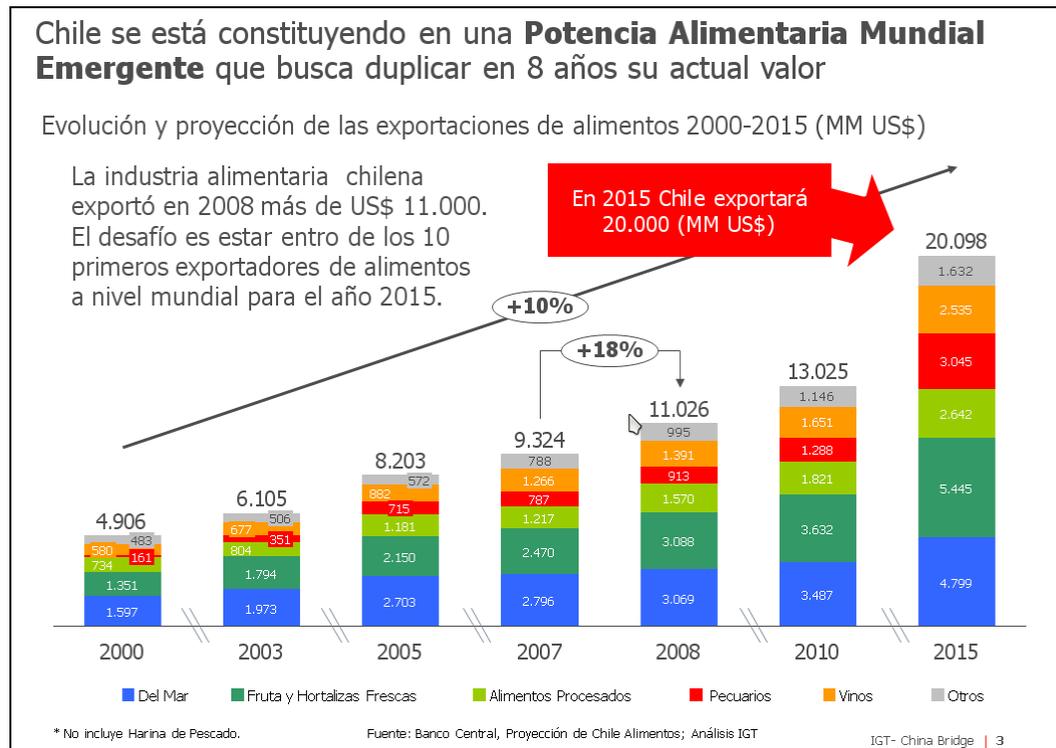
IGT tiene el desafío estratégico de crear nuevos modelos de negocio desde donde desplegar su talento innovador, innovando justamente, en su propuesta de valor para colaborar desde distintos enfoques el desarrollo de los negocios de sus clientes. El proyecto que será presentado a continuación, se enmarca entonces en esta visión de crear nuevos modelos de negocios basados en el conocimiento, el método y la experiencia que IGT posee, dentro de la cual es posible nombrar otras iniciativas distintas al modelo clásico de consultoría que actualmente se han implementado; como la operación en formato BPO<sup>31</sup> de áreas de desarrollo en empresas, la búsqueda de match entre necesidades y conocimiento específico, y el modelo de Open Innovation llamado 9Sigma en implementación conjunta con Neos, entre otras.

---

<sup>31</sup> Business Process Outsourcing

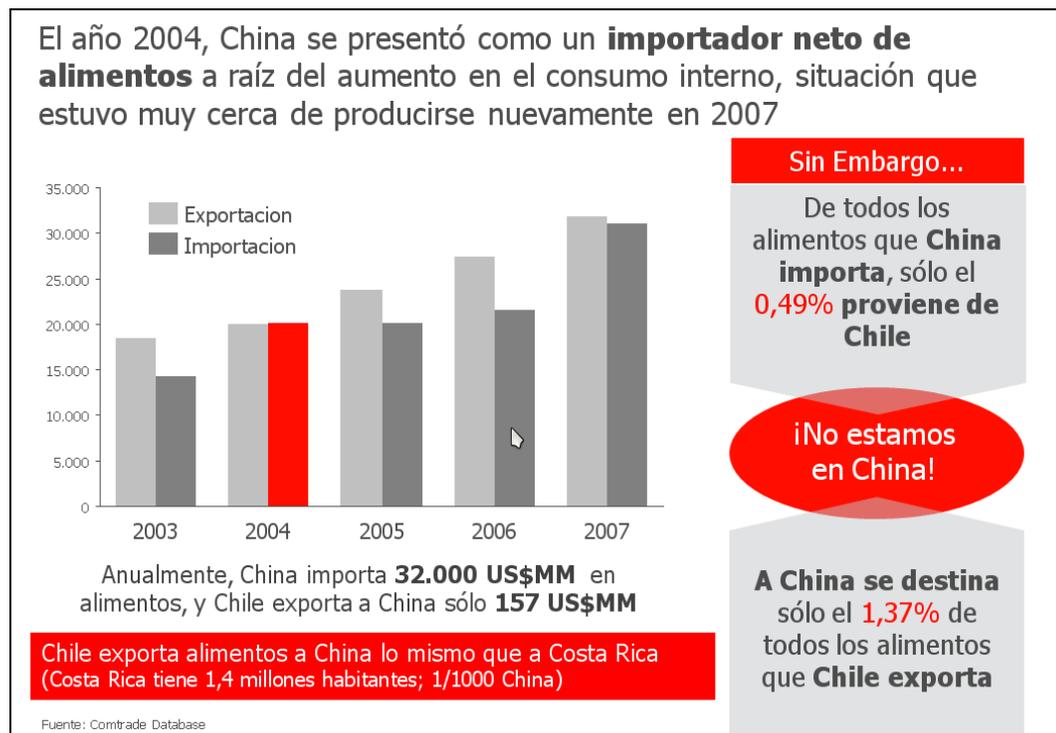
## Anexo B : Antecedentes de la oportunidad de negocio

Figura 26 : Chile Potencia Alimentaria



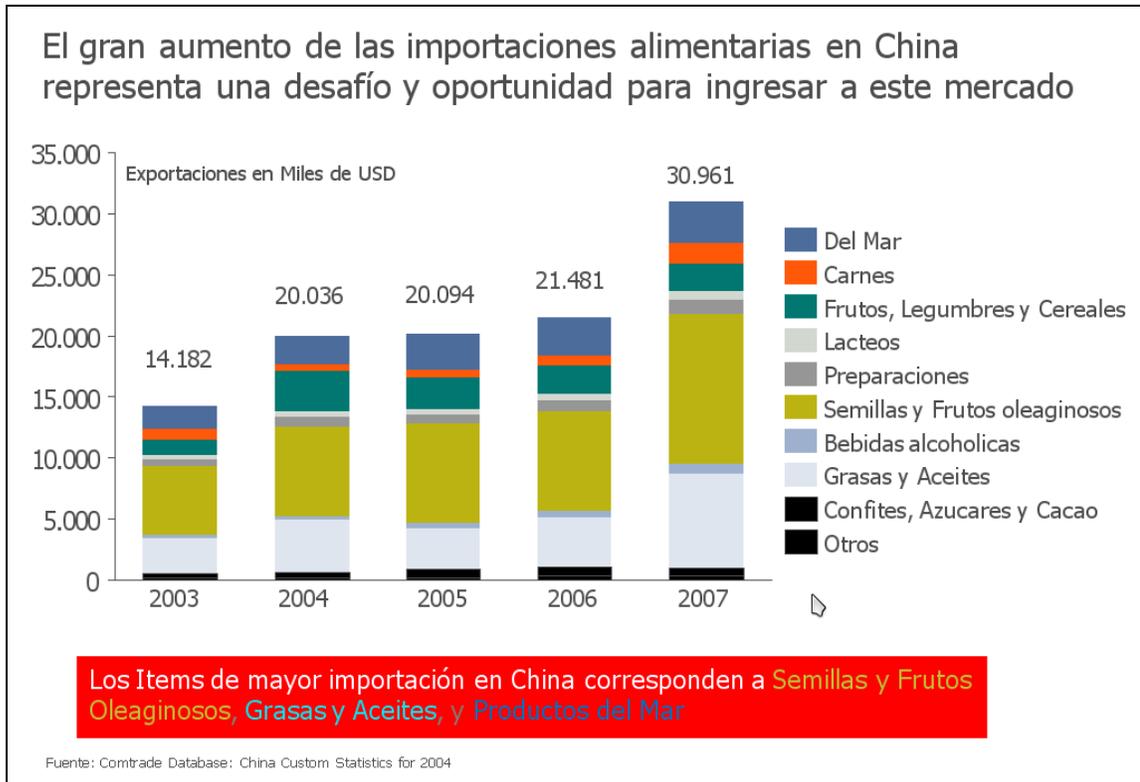
Fuente: Análisis IGT

Figura 27 : China Importador Neto de Alimentos



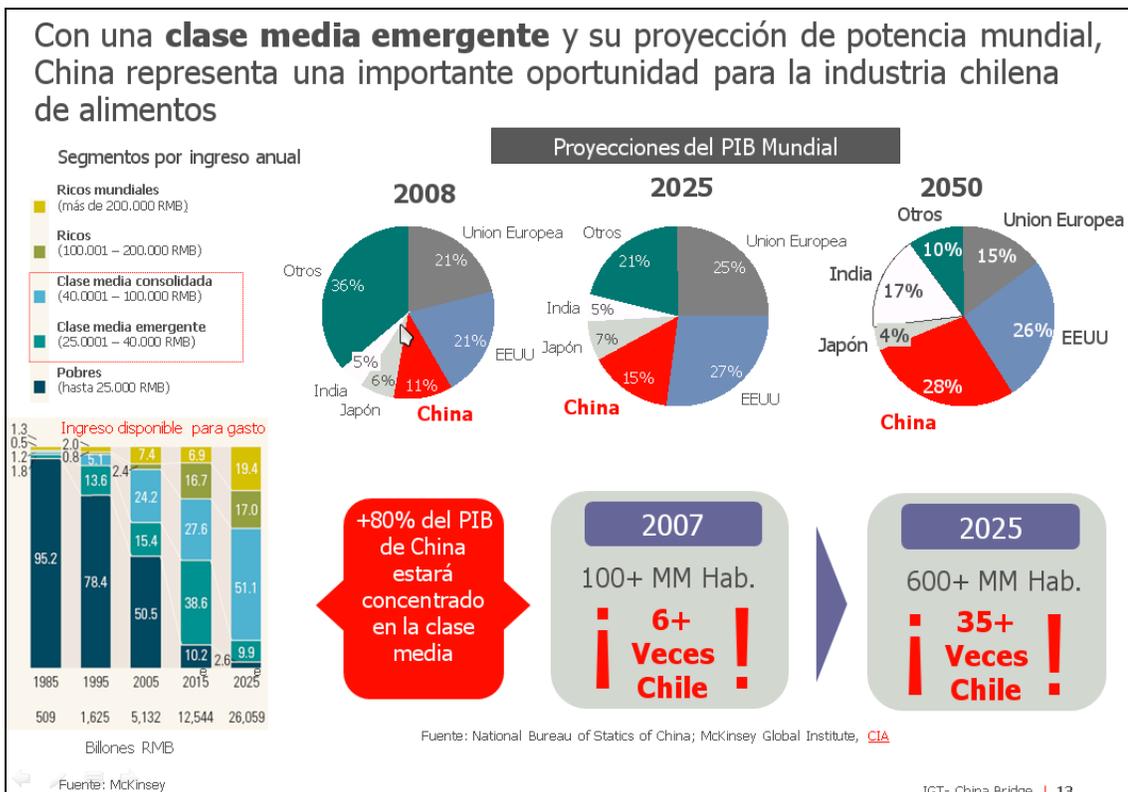
Fuente: Análisis IGT

**Figura 28 : Importaciones Alimentarias de China**



Fuente: Analisis IGT

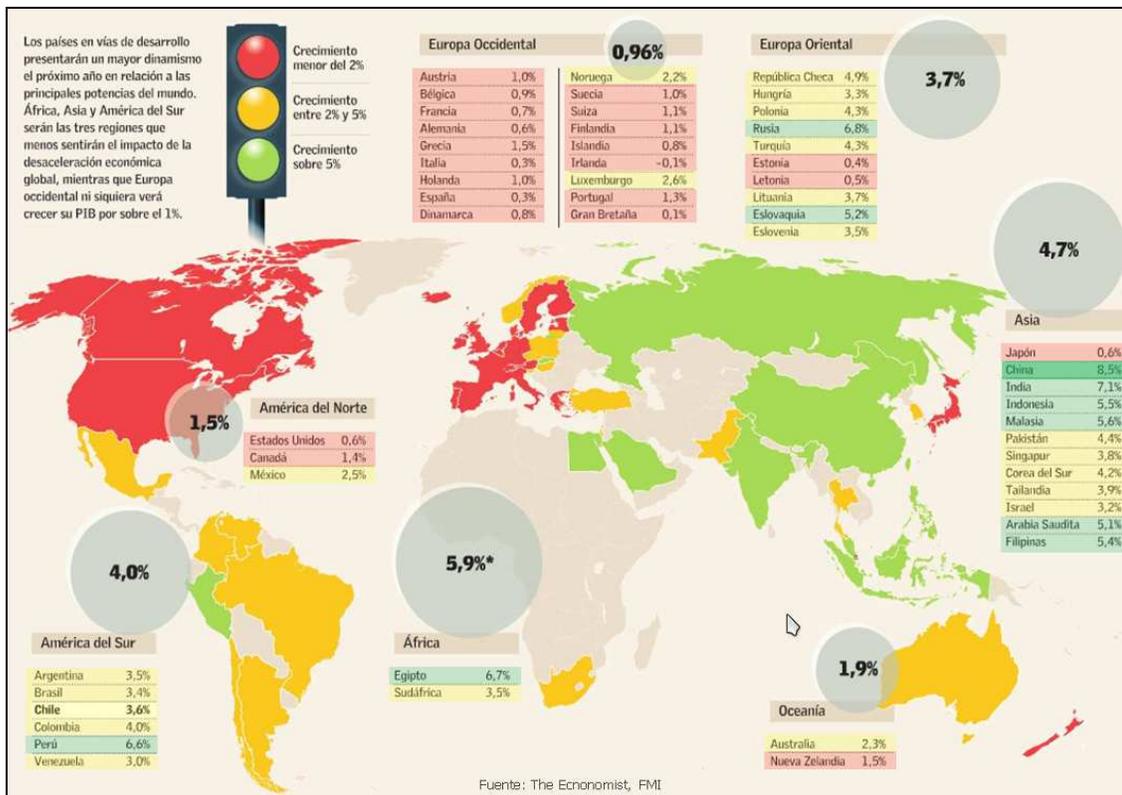
**Figura 29 :China Potencia Mundial Emergente**



IGT- China Bridge | 13

Fuente: Analisis IGT

Figura 30 : Proyección de Crecimiento en el Mundo



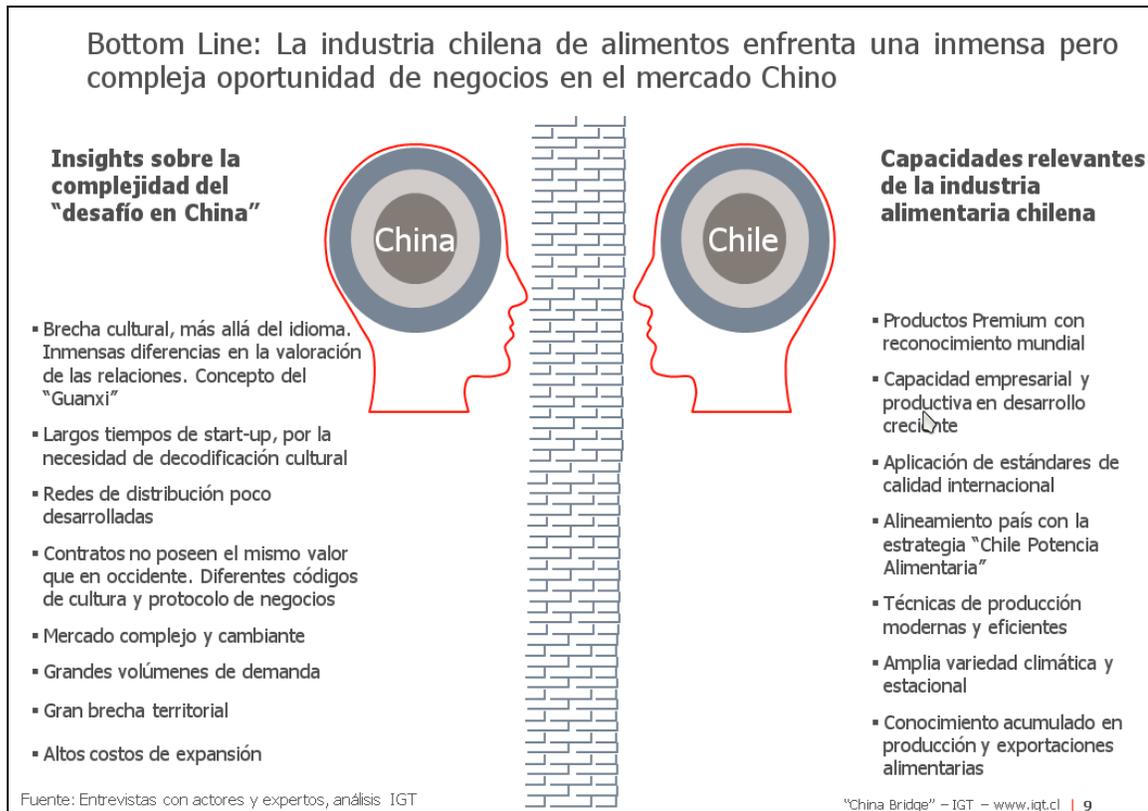
Fuente: Análisis IGT

Figura 31 : Fortalezas de la Economía China en la Crisis Financiera



Fuente: Análisis IGT

**Figura 32 : Oportunidad y Complejidades**



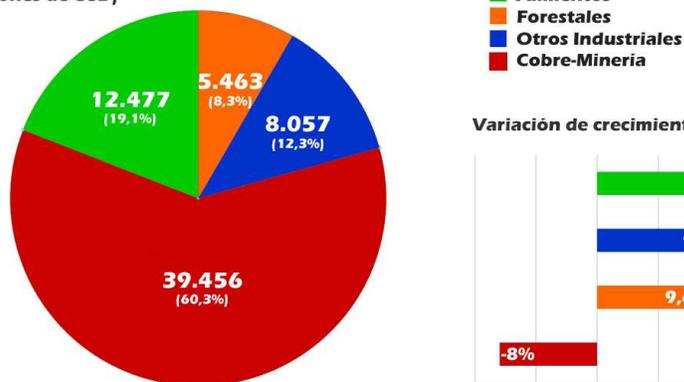
**Fuente: Análisis IGT**

# Anexo C : Exportaciones alimentarias chilenas

Figura 33 : Exportaciones de alimentos durante el año 2008 por sector productivo

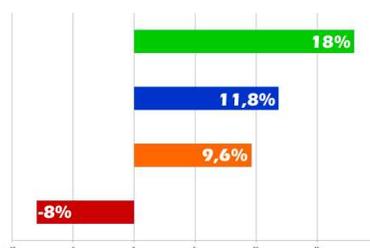
## Exportaciones Totales 2008

Distribución de las exportaciones industriales 2008 (Millones de USD)



■ Alimentos  
■ Forestales  
■ Otros Industriales  
■ Cobre-Minería

Variación de crecimiento 2007-2008



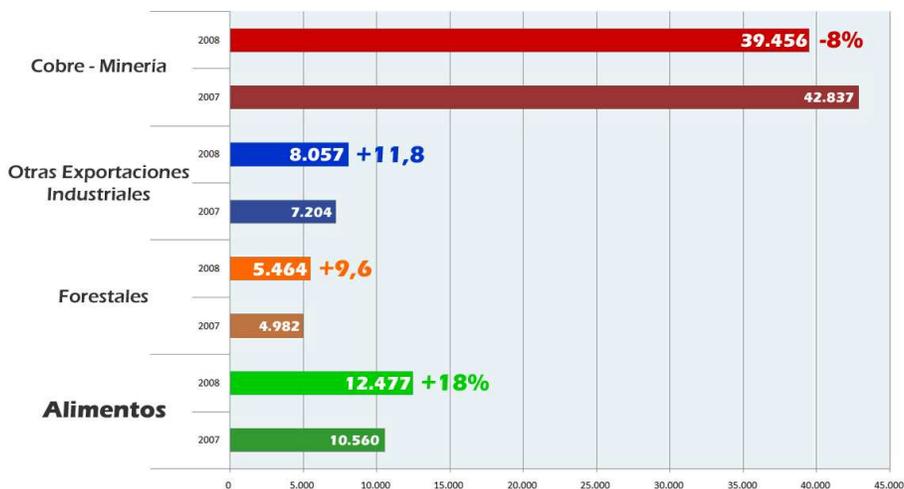
Fuente: Banco Central, Informe Comercio Exterior

Chilepotenciaalimentaria.cl

Fuente: Banco Central, Informe Comercio Exterior

Figura 34 : Variación exportaciones 2007-2008

## Exportaciones Totales 2007-2008 (Millones de USD)



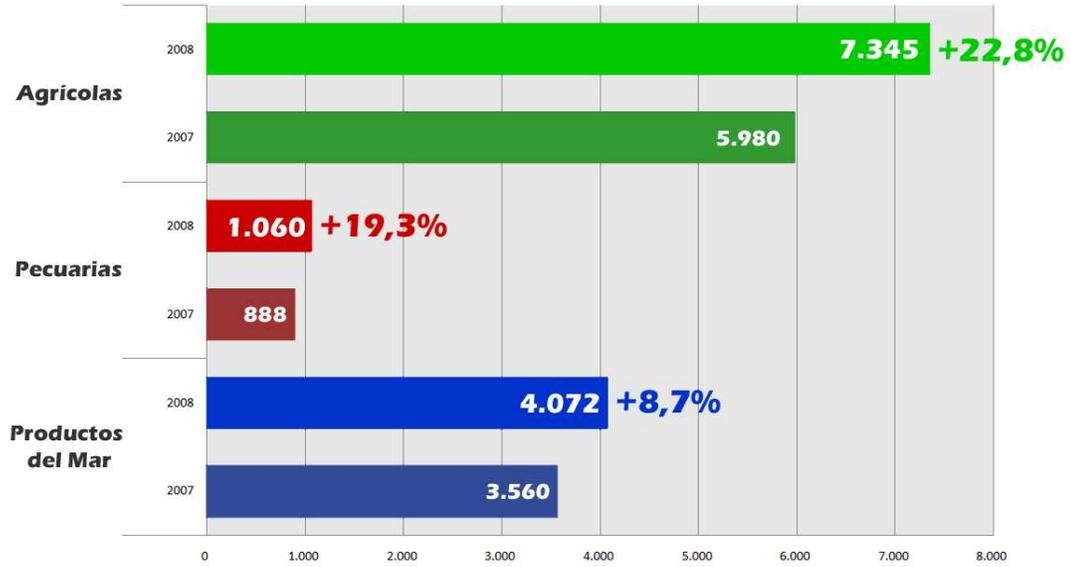
Fuente: Banco Central, Informe Comercio Exterior

Chilepotenciaalimentaria.cl

Fuente: Chile Potencia Alimentaria

Figura 35 : Variación exportaciones de alimentos 2007-2008

### Exportaciones de Alimentos 2007-2008 (Millones de USD)



Fuente: Banco Central, Informe Comercio Exterior

Chilepotenciaalimentaria.cl

Fuente: Chile Potencia Alimentaria

## Anexo D : Tendencias mundiales en los alimentos

### ❖ **Aumenta la preferencia a optar por alimentos fáciles de llevar.**

Existe una clara preferencia hacia los alimentos que permiten un transporte de los mismos en forma amigable. Por ejemplo, en el ámbito de las comidas preparadas, las ensaladas en bandejas para consumo personal y los postres envasados de fruta son comunes de encontrar, gracias a la facilidad de su transporte. En la categoría de los envasados, las conservas y latas de sopa han ido poco a poco ganando terreno. Existe además una interesante tendencia asociada a la portabilidad de los alimentos, y es la de aquellos que son fáciles de calentar, como por ejemplo, las sopas calentables en el mismo envase y los envases sellados con café.<sup>32</sup>

### ❖ **Crece el consumo de nuevas bebidas.**

Las aguas minerales con sabores, los téis innovadores, nuevos refrescos energéticos y bebidas para deportistas, componen la gama de productos que amplían el espectro de opciones para los consumidores en el campo de los bebestibles.<sup>33</sup>

### ❖ **Crece el consumo de los alimentos según bases de la medicina y la buena nutrición.**

La población está basando sus decisiones de compra en función de las recomendaciones de los médicos para temas de salud y buena alimentación.<sup>34</sup>

### ❖ **Aumenta el consumo de alimentos que evoquen sensaciones.**

Alimentos con fuertes aromas, crujientes y con sabores marcados son la preferencia de miles de consumidores.<sup>35</sup>

### ❖ **Aumento del uso de "Intelligent Packing".**

El uso de la tecnología aplicada a la construcción de envases inteligentes es una práctica que toma fuerza paulatinamente. Paquetes que informan del estado de los alimentos en su interior, recipientes que enfrían/calientan los alimentos contenidos, displays que muestran el vencimiento del producto basándose en el estado en tiempo real, tinta inteligente que muestra estado de cocción y etiquetas que cambian de color según la temperatura son algunas de estas aplicaciones.<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Fuente: Institute of Food Technologists - 2007

<sup>33</sup> Fuente: Institute of Food Technologists - 2007

<sup>34</sup> Fuente: Institute of Food Technologists - 2007

<sup>35</sup> Fuente: Institute of Food Technologists - 2007

<sup>36</sup> Fuente: Freedonia Group – Agosto 2007 - Chile Potencia Alimentaria 2015, Alberto Montanari – 2007 - Envases funcionales en la industria alimentaria, Profesor Enric Riera Valls – 2007; Trends in Interactive Food Packaging, Food Science Australia

❖ **Crece el uso de la nanotecnología aplicada a los alimentos.**

La nanotecnología no sólo es empleada en el campo de la física y la biotecnología, también posee aplicaciones en el ámbito alimenticio. El revestimiento y la creación de nuevos productos que eliminan la contaminación de algunos alimentos junto con la alteración de productos alimenticios para que entreguen mayor aporte de nutrientes, proteínas y antioxidantes, son ejemplos de ello. Otro potente ejemplo, es que mediante nanocápsulas, es posible convertir alimentos como chocolate o galletas a un estado de mayor beneficio médico.

El uso de la nanotecnología permite conseguir la personalización del color o el sabor del alimento o el manejo de envases que permiten controlar la dosis de ciertos nutrientes para personas con déficits. El uso de microcápsulas con acción gatillada por un microondas puede permitir la liberación de sabores y olores.

Otra interesante aplicación en el uso de la nanotecnología, es la detección automática y el bloqueo de ciertas sustancias cuando estas pudieran provocar una reacción alérgica en el consumidor.<sup>37</sup>

❖ **Aumenta el uso de ingeniería genética aplicada a los alimentos.**

El uso de la ingeniería genética en la industria alimentaria, es otra aplicación científica que ha ido en aumento a través de los años. Entre sus usos y aplicaciones, es posible nombrar por ejemplo, el otorgamiento de mayores tolerancias a climas extremos en plantas y cultivos, modificar la resistencia a sequía de las plantas, generar un mayor crecimiento de vegetales, controlar la floración, usar marcadores biológicos para detectar el deterioro de las materias vivas y microorganismos, regular organismos receptores en el interior del cuerpo mediante la alteración de algunos alimentos, crear vacunas para humanos y animales, mejorar los nutrientes en alimentos, generar insulina, evaluar la absorción y metabolismo de nutrientes y alimentos en el interior del cuerpo, entre otros.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Fuente: Nanoweek – Diciembre 2006 - National Food Industry Estrategy, Exoloring the innovation System - Junio 2007

<sup>38</sup> Fuente: Chile Potencia Alimentaria 2015, Alberto Montanari – 2007; Exoloring the innovation System – Junio 2007

## **Anexo E : Competidores existentes a nivel mundial**

### **1. Plataformas Aceleradoras de Negocios**

La función de las plataformas aceleradoras de negocios es principalmente acelerar los negocios de una empresa una vez que ya están instaurados y funcionando. A continuación, se citarán las plataformas aceleradoras más exitosas.

#### ***1.1. Apex Brasil***

Ha ejecutado cerca de 326 proyectos con entidades de clases representativas de 61 sectores de la industria y servicios. En dos años de actividad como Agencia autónoma, la APEX-Brasil estuvo presente en 270 ciudades de 54 países, con acciones continuas que hicieron que Brasil estuviese representado en alguna parte del mundo todos los días del año. Durante el 2003, la Agencia apoyó la participación de 8.196 micro, pequeñas y medianas empresas en 410 eventos nacionales e internacionales, generando un volumen negociado que sobrepasó los U\$ 2 billones. Durante el 2004, fueron 500 eventos y 13.500 empresas participantes y cerca de U\$ 12 billones en negocios. En 2005, 15 mil empresas participaron en 550 eventos.

##### **❖ Objetivo**

Su objetivo se centra en la reducción de la distancia entre exportadores brasileños y sus clientes en el exterior, atendiendo la dinámica de la demanda local y apoyando actividades y acciones enfocadas en los canales de distribución. Está enfocada a empresas con experiencia exportadora.

##### **❖ Soluciones Ofrecidas**

APEX Brasil posee centros de distribución localizados en puntos estratégicos que garantizan el acceso a mercados regionales en condiciones ventajosas de competitividad. En cada uno de estos países, coloca a disposición de las empresas exportadoras brasileñas, seleccionadas por criterios técnicos, una estructura mínima que les permite mantener un stock de productos, una muestra y una oficina destinada a actividades comerciales y administrativas.

APEX-Brasil arrienda esta infraestructura a las empresas. Al arrendar áreas mayores, se puede negociar precios más bajos y obtener otras ventajas a las cuales las empresas individualmente no tendrían acceso.

#### ***COPCA***

El Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA) es un instrumento del Gobierno de Cataluña para promover la internacionalización de las empresas catalanas y su adaptación a las nuevas pautas de la economía mundial.

##### **❖ Objetivo**

Su objetivo se centra en el desarrollo de servicios que facilitan la instalación de unidades fabriles por la vía de facilitar parques industriales que cuentan con los servicios integrados de localización e instalación administrativa de las compañías, favoreciendo la inversión extranjera directa en China.

### ❖ **Soluciones Ofrecidas**

Incorpora soportes para contar con buenas comunicaciones entre las empresas y las plataformas y desarrolla tutorías en las primeras fases de la implementación.

## **KOTRA**

The Korea Trade Investment Promotion Agency - KOTRA, es un organismo del Gobierno de Corea, creado el año 1962 con el objeto de alcanzar, como política nacional, la meta de mantener la balanza comercial y construir una economía autosuficiente.

Por más de cuatro décadas, KOTRA ha contribuido al desarrollo de la economía del país, a través de variadas actividades de promoción, tales como información sobre el comercio, servicios de investigación de mercado y búsqueda de socios comerciales.

### ❖ **Objetivo**

Con su vasta experiencia y eficiencia, KOTRA está enteramente dispuesta y preparada para servir y apoyar a las partes interesadas en hacer negocios con Corea, para lo cual cuenta con una extensa red internacional de más de 100 oficinas operando en 74 países.

La Oficina Comercial del Gobierno de Corea en Chile - KOTRA Chile - es una de ellas y se estableció en el año 1977, como una entidad sin fines de lucro, dedicada a fomentar y promover el comercio y la inversión. Desde su apertura ha contribuido a estrechar los vínculos comerciales entre ambos países, los cuales se verán incrementados y fortalecidos con la firma del Tratado de Libre Comercio, el que se constituye en el primero que Corea celebra con un país de América Latina.

### ❖ **Soluciones Ofrecidas**

KOTRA ofrece servicios de misiones comerciales en Chile, misiones comerciales a Corea, búsqueda de socios comerciales, representación de empresas coreanas en Chile y Video Conferencias de Negocios.

Incorpora evaluaciones de desempeño en la entrega de los servicios, incorporando dichos resultados a las remuneraciones de los agentes responsables.

## 2. Plataformas de Internacionalización de Negocios

A través de los años en esta última década, se han realizado diversos esfuerzos por establecer plataformas de negocios que fomenten la internacionalización de las empresas chilenas de diversas industrias en mercados internacionales. De ellas, se han extraído sus factores de éxito y fracaso como antecedentes a considerar en la construcción de la plataforma de China Bridge.

## **ASEXMA**

**Asexma Chile A.G** es un gremio que reúne a los exportadores manufactureros y de servicios de los más variados rubros, ofreciéndoles apoyo en su proceso de gestión y diversas actividades que potencian el emprendimiento: capacitación, viajes de negocios, representación ante las autoridades y operación de los recursos de INNOVA. Posee misiones tecnológicas programadas para el 2008 a Alemania, Japón, Estados Unidos, Nueva Zelanda y España.

Su plataforma se focalizó en la gestión comercial para la obtención y gestión de clientes, dotando por ejemplo de un domicilio comercial en México a sus usuarios. Contó con un Gerente Comercial chileno y llegó a tener 4 ejecutivos de cuenta mexicanos. Se constituyó bajo la forma legal de oficina de representación con capacidad de contratar pero no generar ingresos en territorio mexicano.

❖ **Factores de éxito:**

- Sistema externo de ventas en destino que apuntaba según las encuestas previamente realizadas a lo que las empresas más apreciaban.
- Sistema de pago de servicios vinculados a resultados, basado en un monto fijo decreciente en la misma medida que se incrementaba el monto variable por ventas.
- Promoción y captación de usuarios basada en experiencia exportadora y grado de conocimiento del mercado Mexicano.
- Concepto de sucursal virtual en la cual el usuario contaba con domicilio comercial en México.
- Contrato semestral renovable que es considerado como riesgo posible de asumir.
- Combinación de personal chileno y mexicano.
- Gerente con amplio conocimiento del mercado y su cultura.
- Ejecutivos de cuenta con atención personalizada a cada empresa usuaria.
- Red de prestadores externos (Informes comerciales, agentes de aduana, agentes comerciales, abogados, consultores).
- Vinculo colaborativo con el agregado comercial en México.
- Alianza con prestadores de servicios (Courier, línea aérea) que permitan asumir parcialmente limitaciones financieras para cubrir costos operacionales.

❖ **Factores de Fracaso:**

- Escaso compromiso del Directorio de la Asociación al no cumplir con aporte de capital inicial.
- Voluntarismo de la dirección al iniciar operaciones sin contar con el financiamiento mínimo asegurado
- Imposibilidad de obtención de financiamiento por parte de ProChile que en ese momento consideraba no elegibles iniciativas de este tipo.
- Insatisfacción de los usuarios al no contar con las instalaciones de centro de negocio comprometidas.
- Dispersión sectorial de las empresas y falta de especialización de ejecutivos de venta para casos particulares que no eran asimilables sectorialmente.
- Decisión del Directorio de la asociación de no continuar con la plataforma por no tener la certeza de recuperar la inversión en el corto plazo.

### ***Miami Beach Office***

Plataforma privada en Miami que aspiraba a constituirse en una red internacional de plataformas virtuales de negocios. Sus servicios eran muy variados y giraban en torno a la gestión comercial y logística de los exportadores en el mercado de Miami.

#### ❖ **Factores de Éxito**

- Diseño atractivo de sucursal virtual que daba domicilio comercial y legal en Miami, lo que permitía un control local de la operación comercial.
- Énfasis en la gestión de ventas apuntando a resultados.
- Importante aporte inicial de ProChile, tanto financiero como político.
- Convenio inicial con ASEXMA para la promoción y captación de empresas clientes, de la plataforma.
- Instalaciones bien localizadas y equipadas.

#### ❖ **Factores de Fracaso**

- Selección inadecuada de los primeros usuarios de la plataforma por parte de ProChile.
- Empresas seleccionadas no pagaron el primer año y no se comprometieron debidamente con el proyecto.
- Ejecutivos de la plataforma sin experiencia en ventas.
- No se aplicaban requisitos de ingreso a la plataforma ni un análisis potencial de mercado.

### ***Puente comercial de Barcelona***

Su objetivo empresarial era instalar las representaciones y filiales de empresas chilenas en el mercado europeo.

#### ❖ **Factores de éxito**

- Estudios de mercado y plan de negocios para cada empresa previo al ingreso al puente.
- Adecuación de los productos a las necesidades del mercado.
- Apoyo para definir canales comerciales, estrategias de promoción, fuerza de ventas y logística de acceso y distribución de los productos
- Gran valoración de los agentes de comercio y empresas chilenas.

#### ❖ **Factores de Fracaso**

- Lentitud en ajustes de productos por parte de los exportadores.
- Incumplimiento de los exportadores.
- Todas las empresas eran nuevas exportadoras.
- Falta de apoyo en origen en cuanto a logística y financiamiento de embarques.
- Empresas muy pequeñas que no contaban con departamento o responsable de

comercio exterior.

- Altos aranceles de ingreso al mercado europeo.
- Complejidad legal y administrativa de ProChile.
- Excesiva resistencia institucional proveniente de las OFICOM involucradas.
- Percepción de incompatibilidad con la función pública debido al involucramiento en los negocios privados.
- Equivocado calculo de recursos necesarios para cumplir con los desafíos, sobretodo en el apoyo a las empresas en Chile.
- Área de cobertura demasiado amplia.
- Costo de contactos y traslado muy alto en relación a los beneficios.

# Anexo F : Análisis del mercado

## 1. Análisis de Alimentos Chilenos

### ***Metodología empleada***

La metodología empleada para comprender el mercado, se emplaza en tres ejes centrales: la recolección de datos desde diversas fuentes confiables, el desarrollo de análisis sobre la información recolectada, y la validación de las principales conclusiones generadas con diversos agentes y empresas nacionales del rubro alimenticio.

#### ❖ **Recolección de datos**

El primer acercamiento al entendimiento sobre el mercado, consistió en la búsqueda y filtrado de diversas fuentes de información, con el objetivo de establecer un banco de datos confiables que permitieran posteriormente generara los diversos análisis requeridos.

Un primer intento consistió en obtener datos sobre comercio internacional desde los repositorios de la FAO y la WTO, sin embargo, prontamente comenzaron a aparecer complejidades debido a la falta de algunos datos, a la inconsistencia entre los órdenes de magnitud de ambas fuentes, y a la falta de detalle en la codificación de los productos.

Otro de los grandes problemas que fueron apareciendo en el camino, fueron los relacionados con la antigüedad de los datos para el país asiático. Inclusive en el Bureau Nacional de estadísticas de China, los datos más recientes poseían dos años de antigüedad.

Cabe destacar que los datos cuantitativos disponibles en China no son confiables ni muy valorados para la toma de decisiones de negocios, ya que por mucho tiempo éstos fueron manejados para calzar con una agenda política. Esto último fue corroborado durante el viaje de prospección a China, donde fue ampliamente comentado por personas locales y extranjeras haciendo negocios en dicho país.

Dadas las complejidades en la utilización de datos globales, se optó por la estrategia de utilizar datos de nuestro país para encontrar los relacionados con China. Utilizando el reporte de la Aduana de Chile, se obtuvo toda la información de exportaciones desde Chile al mundo para el año 2007, con un nivel de desagregación adecuado que permitió seleccionar los productos dentro de cada área gracias a la codificación de glosas internacional para clasificar las exportaciones de cada producto. Posterior a ello, se agruparon los productos según la categoría de alimento que constituía cada uno (Carnes, Frutas, Lácteos, etc.) y se evaluaron aquellos que presentaban los indicadores estadísticos con mayores valores de exportación<sup>39</sup>.

Contando con este conjunto de productos, se profundizó el estudio mediante datos obtenidos desde ProChile para analizarlos en forma desagregada, desarrollando un análisis sobre el nivel de exportaciones al mundo en el periodo 2002 – 2007. Este tratamiento de

---

<sup>39</sup> Este análisis considera tanto el valor absoluto de las exportaciones de los productos como su tendencia de crecimiento durante el período, ya que ambos indicadores son relevantes para determinar los productos atractivos para la plataforma

los datos permitió obtener líneas de tendencias mediante la determinación del crecimiento anual. Cabe señalar que para el caso del Salmón, los datos utilizados se obtuvieron desde SalmonChile, organización chilena que posee números más exactos sobre las exportaciones de Salmón y Trucha nacionales.

#### ❖ **Desarrollo del análisis**

Luego de la obtención de estos datos, se procesó la información de las exportaciones chilenas a China sobre los mismos productos para ser contrastadas con las exportaciones al mundo. Finalmente, fue posible establecer para esta selección de productos la evolución temporal en el periodo 2002 – 2007 y la determinación de la tasa de crecimiento anual promedio para cada uno de ellos.

### ***Productos Principales***

A continuación se presentan las 6 categorías de alimentos con alto potencial de exportación chileno.

#### ❖ **Leche y derivados.**

En el campo de los lácteos, las exportaciones a China principalmente corresponden a leche en polvo, junto con algunos productos derivados como la crema. Este agregado de lácteos ha tenido un crecimiento CAGR<sup>40</sup> del 18% en los últimos años.

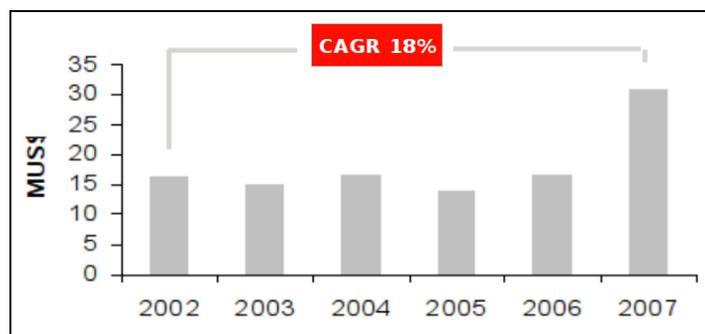
Las exportaciones chilenas de productos lácteos mostraron un nivel relativamente constante en el período 2002-2006, sin embargo, prácticamente se duplicaron en el último año.

Los envíos de leche a China son principalmente en formato polvo debido a los riesgos de descomposición del producto. Además, como antecedente es importante señalar que se ha producido un aumento en el consumo de leche en el país asiático, fomentado por el respaldo de campañas gubernamentales de nutrición láctea infantil.

#### ❖ **Carnes de cerdo, ave, vacuno y oveja**

En Chile, prácticamente la totalidad de las exportaciones son hacia Japón. En términos globales, las exportaciones totales han crecido a un ritmo del 50% CAGR en los últimos 6 años.

**Figura 36 : Exportaciones chilenas de leche**



**Fuente: ProChile, Análisis IGT.**

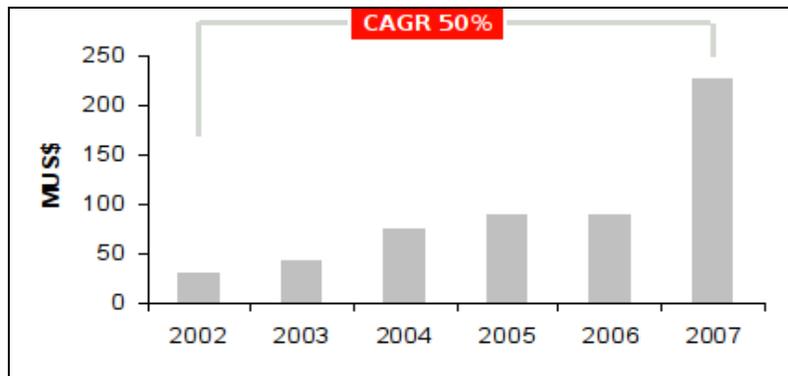
<sup>40</sup>Compound annual growth rate: tasa de crecimiento anual compuesto.

Las exportaciones chilenas de carne tienen su principal foco en el cerdo deshuesado, las pechugas de pollo y el tocino, entre otros.

Si bien las exportaciones chilenas tienen su destino principalmente en el mercado Japonés, éste país es el principal

exportador de carnes a China, siendo este un importante indicio de oportunidad para la introducción de los productos chilenos al gigante asiático.

**Figura 37 : Exportaciones chilenas de carne de cerdo deshuesada**



Fuente: ProChile. Análisis IGT.

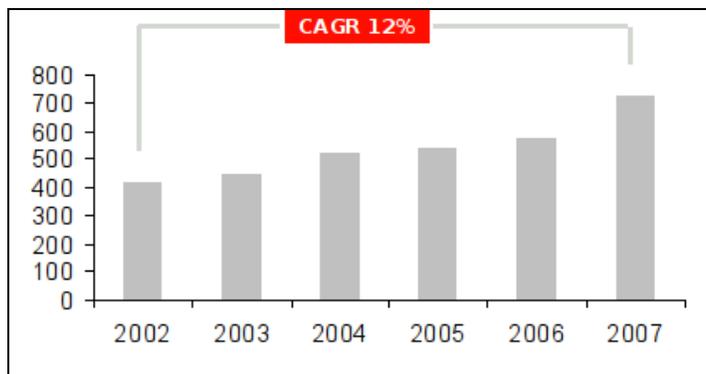
❖ **Vino a granel y embotellado**

Actualmente, las exportaciones de vino embotellado cuadruplican en valor a las de vino a granel.

El vino a granel es más exportado a China, dado que se utiliza como insumo para la elaboración de vinos locales.

En términos de valor, el vino embotellado, resulta mucho más atractivo que el vino a granel, dado que posee un precio de venta por litro mayor.

**Figura 38 : Exportaciones chilenas de vino embotellado**



Fuente: ProChile, Análisis IGT.

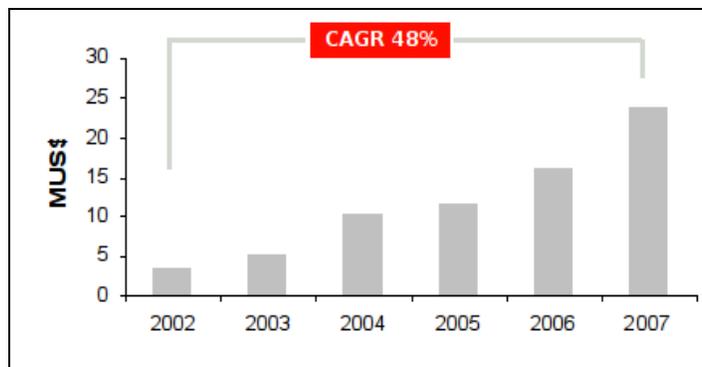
❖ **Frutas y verduras frescas**

Los cítricos, las uvas y las paltas son quienes componen principalmente esta categoría.

Las naranjas han crecido a una tasa del 48% anual promedio los últimos 6 años.

Las exportaciones de cítricos frescos poseen gran entrada en China y apuntan a mantener su tendencia de crecimiento, lo que se traduce en una buena oportunidad para el mercado chileno.

**Figura 39 : Exportaciones chilenas de naranjas**



Fuente: ProChile, Análisis IGT.

En el caso de las uvas, se aprecia un crecimiento bastante nimio, producto del bajo nivel de exportaciones de uvas frescas y secas en el segundo semestre del último año.

Las uvas chilenas se dividen en cuatro categorías principales: Thompson, Flame, Red Globe y otras.

Siendo las uvas uno de los productos chilenos estrella de exportación, es posible visualizar se ha alcanzado ya un alto nivel de exportaciones y consiste en un producto maduro, lo cual explica su baja tendencia de crecimiento. Particularmente para el mercado Chino se prever una interesante oportunidad de crecimiento, mucho mayor al promedio del resto de los destinos de exportación actuales.

Las exportaciones de Palta Hass han crecido los últimos años a una tasa promedio anual del 14%.

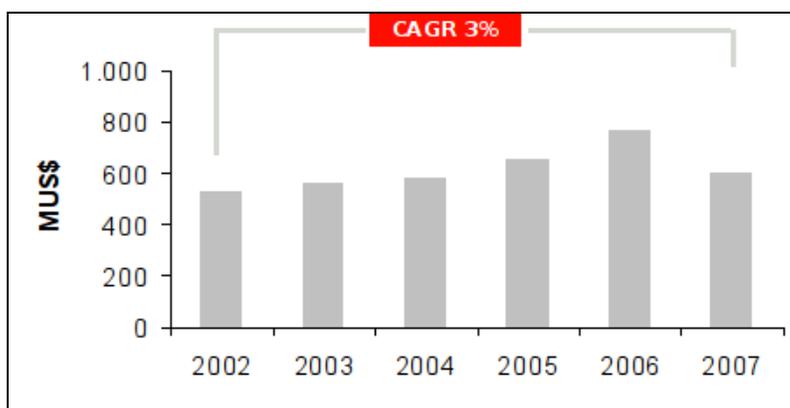
#### ❖ **Salmones y truchas**

Gracias a la disponibilidad de los datos manejados por Salmón Chile, fue posible obtener un período de análisis mayor.

El CAGR de las exportaciones a China presenta un valor cercano al 43% en el período 2002 – 2006, y un 8% si se considera un lapso de análisis que comprende desde el año 1996, en el cual el nivel de exportaciones fue prácticamente 0, hasta el año 2006, donde éstas bordearon los \$40 millones de dólares.

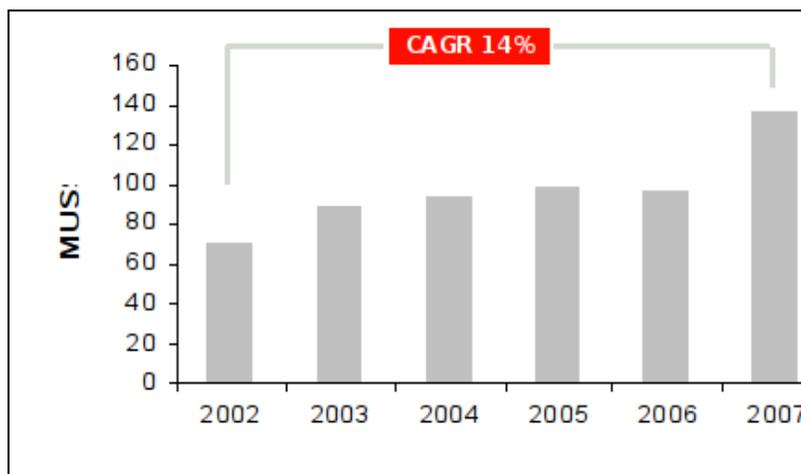
En términos del producto, las exportaciones de pescado chileno corresponden principalmente a dos tipos: Filetes de Salmón y Trucha del Pacífico y del Danubio.

**Figura 40 : Exportaciones chilenas de uva**



Fuente: ProChile, Análisis IGT.

**Figura 41 : Exportaciones chilenas de palta Hass**



Fuente: ProChile, Análisis IGT.

Al igual que en el caso de la carne, el gran destino de las exportaciones chilenas de pescado está centrado en el mercado japonés.

❖ **Aceite de oliva**

El aceite de oliva constituye un producto de exportación bastante incipiente para Chile, sin embargo, ha tenido un crecimiento interesante durante los últimos seis años, a pesar de que su valor no supera aún los 3 millones de dólares.

La cocina China siempre ha usado gran cantidad de productos oleaginosos, en un comienzo eran grasas y mantecas pero a

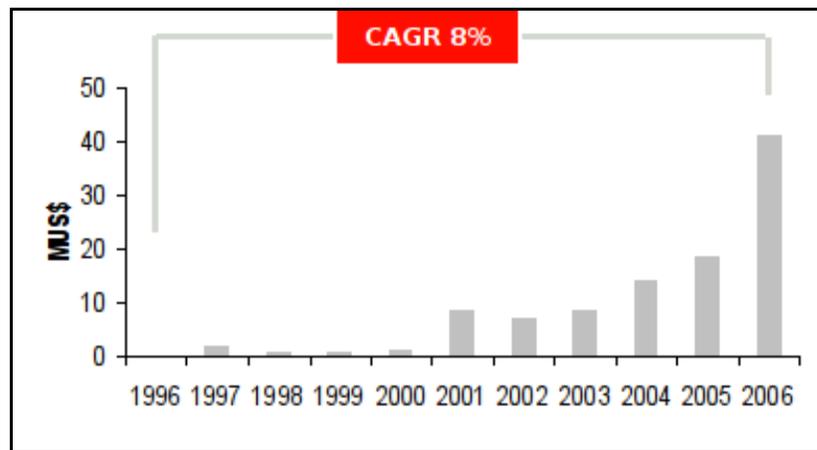
medida que aumento la capacidad de compra de las personas se empezó a optar por aceites, otro indicio más de la creciente oportunidad para productos más elaborados y de mayor calidad en el mercado chino.

El cambio de aceite tradicional a consumir aceite de oliva esta mas que nada potenciado por sus propiedades beneficiosas para la salud y la gran preocupación de la población china por su bienestar (Además el Gobierno chino fomenta el consumo de alimentos saludables entre la población).

Dado que el aceite de oliva es un producto sustituto del aceite normal, se ve como una veta económica a futuro ya que está creciendo a una tasa del 163% CAGR.

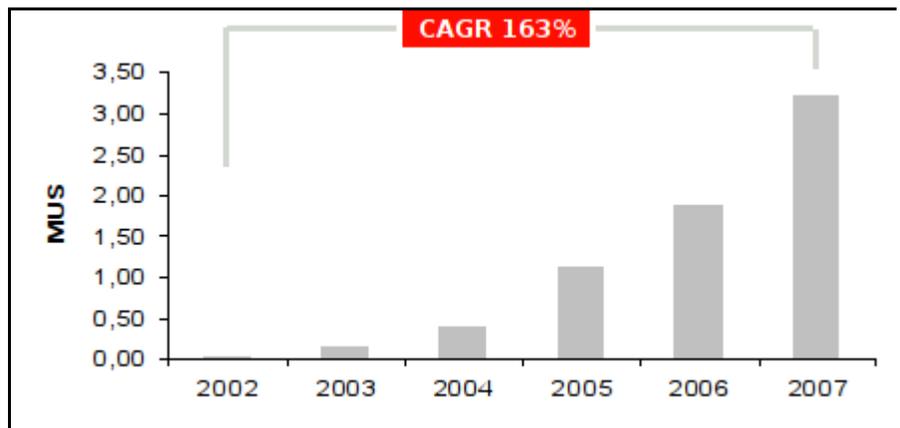
Esto último, sumado a que los derechos arancelarios para los productos chilenos han bajarán progresivamente, gracias al tratado de libre comercio con China, hace que se pueda considerar al aceite de oliva como un producto potencial para la exportación<sup>41</sup>.

**Figura 42 : Exportaciones chilenas de salmones y truchas**



Fuente: ProChile, Análisis IGT.

**Figura 43 : Exportaciones chilenas de aceite de oliva**



Fuente: ProChile, Análisis IGT.

<sup>41</sup> Cabe destacar que este análisis está en línea con la visión de Chileoliva (Asoc. Prod. De aceite de Oliva)

## 2. Análisis de alimentos con potencial para el mercado chino.

Bajo este contexto, se desarrolló un estudio de los mercados en China que representan una interesante oportunidad de negocios para las empresas de chilenas de alimentos.

### ***Metodología empleada***

Para el análisis de los productos principales en el campo de la importación de alimentos en China, se estableció una metodología de desarrollo análoga a la empleada para el caso de las exportaciones chilenas.

#### ❖ **Recolección de datos**

Los datos requeridos, fueron recolectados de diversas bases de datos en la web, y consistieron principalmente en información sobre importaciones y comercio exterior, con un nivel de desagregación que permitiera la distinción de los diversos productos de interés.

Debido a la baja utilidad en términos prácticos de los datos existentes en las páginas gubernamentales de China, fue necesario recurrir a fuentes de datos alternativas.

Una de las fuentes utilizadas, fueron los estudios desarrollados por la Oficina de Comercio Exterior de España (ICEX), consistentes principalmente en estudios de mercado, desde donde se obtuvo amplia información sobre diversos rubros alimenticios.

Finalmente, la base de datos considerada más adecuada como fuente de datos fue el repositorio estadístico de la WTO (World Trade Organization), desde la cual se utilizó concretamente el Reporte de China – Importaciones 2001-2005.

#### ❖ **Desarrollo de análisis**

Analizando los datos obtenidos, se realizó una preselección de los 3 principales productos de cada una de las categorías expresadas en el análisis de los productos chilenos. Para poder validar estos datos en una primera instancia, se contrastaron con la información contenida en la página del Bureau de Estadísticas Gubernamentales de China (Yearbook 2006).<sup>42</sup>

Con las series de datos organizadas, se realizó el análisis de los CAGR de los alimentos, estableciendo la selección de aquellos que presentaban los mayores índices y que poseían un orden de magnitud considerable. La clasificación de productos se observa en la Tabla 24.

**Tabla 24 : Clasificación de productos**

<b>Potencial</b>	<b>Volumen</b>	<b>CAGR</b>
Alto	Alto	Alto
Medio	Medio/Bajo	Alto/Medio
Bajo	Bajo	Bajo

**Fuente: IGT.**

---

<sup>42</sup><http://stats.gov.cn>

- Los productos clasificados como "Alto Potencial" fueron incluidos como productos objetivo.
- Los productos clasificados como "Medio Potencial" fueron estudiados con mayor profundidad para determinar si eran incluidos o no en la selección de productos.
- Los productos denominados como "Bajo Potencial", fueron descartados.

Obtenida la clasificación, se realizó un cruce entre los datos de las exportaciones chilenas y las importaciones chinas, para buscar su posición en el ranking de mayores importaciones, con lo que se consiguió obtener una lista preliminar de alimentos con aquellos productos candidatos a ser elegidos.

Tras este tratamiento, se determinó en base al punto anterior, a los 6 principales alimentos con alto potencial para el mercado chino, los cuales constituirán el foco de desarrollo de esta plataforma.

Cabe destacar que en virtud de las fluctuaciones del mercado, se podrían incluir otros productos tanto derivados de los anteriores como totalmente nuevos, en función de las oportunidades que se visualicen a través de la operación de la plataforma en el mercado.

### ***Alimentos de mayor potencial para el mercado chino***

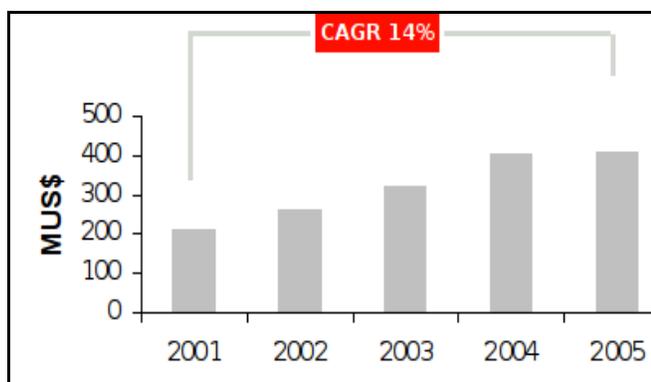
En este punto, serán presentados los principales productos obtenidos como resultado de los análisis desarrollados.

#### ❖ **Leche y derivados.**

Las importaciones de lácteos en China, prácticamente se duplicaron en los últimos años. Esta tendencia es explicada por diversas razones, entre ellas, nuevas costumbres y practicas alimenticias chinas, un aumento generalizado del consumo de leche apoyado por campañas gubernamentales de nutrición infantil y el consumo de productos derivados como el

yogurt, la crema, entre otros. Además, cabe señalar que se ha producido un crecimiento en el consumo de helados debido a sus cualidades nutritivas.<sup>43</sup>

**Figura 44 : Importaciones chinas de leche**



Fuente: WTO, Análisis IGT.

#### ❖ **Carnes de cerdo, ave, vacuno y oveja.**

Las importaciones de carne en China se han mantenido constantes los últimos 5 años pero han mostrado grandes volúmenes de consumo. Las principales regiones de consumo no

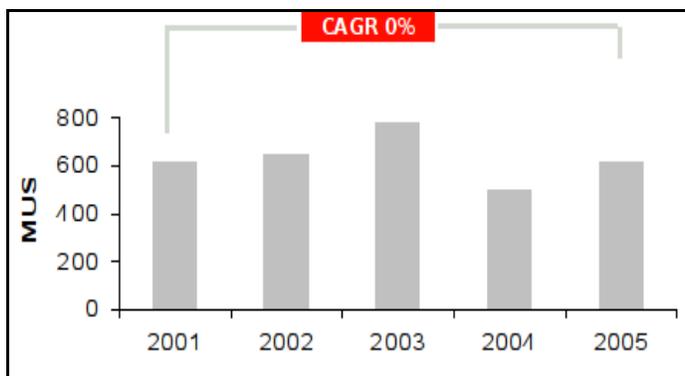
<sup>43</sup>

Fuente: Web-Modas - Asociación Internacional de Productos Lácteos – Entrepreneur – Trade Journals.

son las ciudades principales, pero éstas pueden utilizarse como centro de distribución y exportación interna.

Se observa un crecimiento anual promedio de 0%, debido a la similitud en los órdenes de importación de los años extremos. Esto podría indicar que se requiere buscar métodos alternativos para introducir la carne al mercado, ya sea mediante la diferenciación, creando conciencia de marca con productos chilenos, etc. Cabe señalar que China importa actualmente el mayor volumen de carne desde Japón.

**Figura 45 : Importaciones del Mundo de Carne**



Fuente: WTO, Análisis IGT.

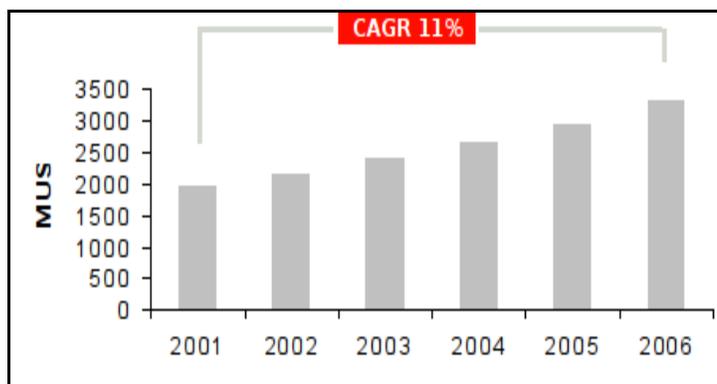
#### ❖ **Vino a granel y embotellado**

En términos monetarios, China importa mayormente vino embotellado, sin embargo, en razones de volumen, la balanza se invierte.

En función de los datos, el vino embotellado representa una atractiva alternativa de exportación debido a su alto valor agregado, que incide directamente en la valoración monetaria. Sin embargo, a

pesar de la presencia de los vinos chilenos en el mercado, no existe una instaurada asociación de la marca con la alta calidad, como si ocurre con los vinos franceses.

**Figura 46 : Importaciones chinas de vino embotellado**

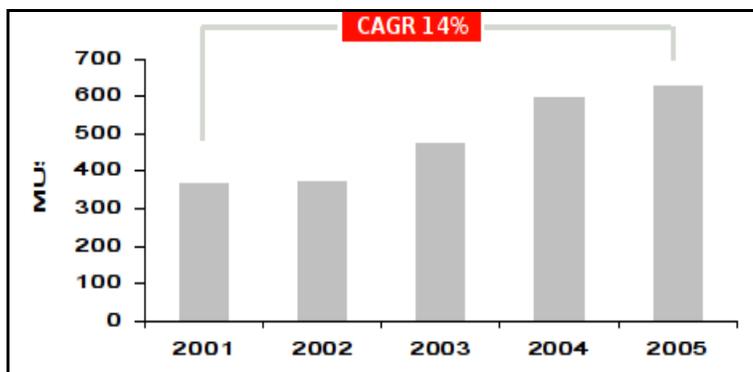


Fuente: WTO, Análisis IGT.

#### ❖ **Frutas y verduras**

De acuerdo a los resultados del estudio en China, es posible visualizar que la importación de frutas en este mercado ha ido aumentando paulatinamente, gracias a diversos factores, entre ellos, la tendencia a usar las frutas y verduras como alimentos

**Figura 47 : Importaciones chinas de fruta**



Fuente: WTO, Análisis IGT.

claves para la salud y los significados sensoriales asociados a su consumo, entre otros.

En términos del análisis, fue posible establecer una correlación positiva entre el consumo de cítricos naturales y el ingreso per cápita de la población, lo que augura un panorama alentador si se considera el aumento del poder adquisitivo que de las clases emergentes.

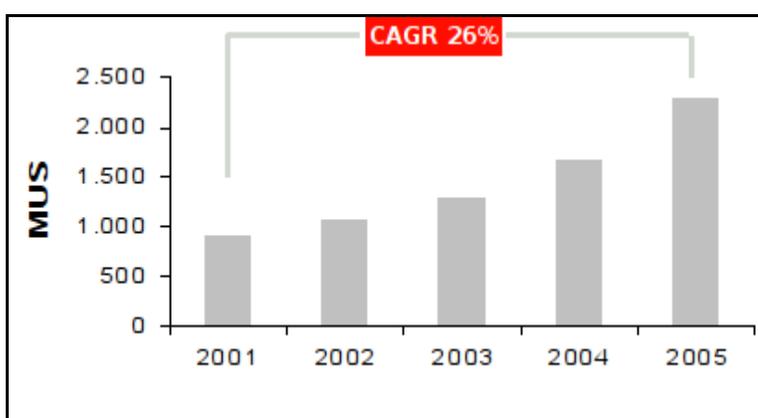
Esta situación, sumada a las tendencias mundiales de consumo que apuntan a ingerir alimentos más sanos para promover el cuidado de la salud<sup>44</sup>, constituyen un panorama alentador para frutas naturales importadas.

#### ❖ **Salmones y truchas**

China ha mostrado tener importaciones de pescado crecientes en el último tiempo. Las importaciones chinas incluyen pescado fresco tanto congelado como descongelado. Además de esto, sus importaciones de productos marinos incluyen crustáceos, mariscos y pequeños invertebrados, entre otros productos marinos.

Tras realizar el análisis del mercado, se descubrió que la mayor parte de las importaciones provienen de Japón, lo que representaría una oportunidad dado que Chile exporta prácticamente la totalidad de su pescado a los japoneses.

Figura 48 : Importaciones chinas de Pescado



Fuente: WTO, Análisis IGT.

#### ❖ **Aceite de oliva**

Actualmente, el consumo de aceite de oliva en China es muy bajo, con un consumo per cápita que bordea los US\$1,5 anuales. Bajo este escenario, no fueron incluidos los datos de sus importaciones. A pesar de esto, el consumo de aceite de oliva se encuentra en aumento gracias a su condición de sustituto saludable al aceite vegetal, y su uso en la cocina de algunas regiones de China.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Fuente: FAO – Estudios Fruta Tropical - Institute of Food Technologists - 2007

<sup>45</sup> Fuente: Icx - Estudios de Mercado – Aceite de Oliva

## Anexo G : Actividades y reuniones desarrolladas

Tabla 25 : Actividades y reuniones

Actividad	Mes	Logros
Reunión con Viña Elkan	Febrero 2008	Levantamiento de insights sobre China y validación de la plataforma
Reunión con SubSole	Febrero 2008	Levantamiento de insights sobre China y validación de la plataforma
Reunión con Friosa	Febrero 2008	Levantamiento de insights sobre China y validación de la plataforma
Reunión con Watts	Febrero 2008	Levantamiento de insights sobre China y validación de la plataforma
Reunión con Cámara Chileno-China	Enero 2008	Levantamiento de insights sobre China
Reunión con ChileOliva	Enero 2008	Conocimiento de la situación actual del aceite de oliva chileno
Reunión con Biblioteca del Congreso	Febrero 2008	Presentación de la plataforma a periodista de la Biblioteca para publicación en sitio web. <sup>46</sup>
Reunión con PamirLaw, LowePorta e iConstruye	Marzo 2008	Presentación de la idea de negocio de la plataforma
Reunión con iConstruye	Abril 2008	Presentación de propuesta de eMarketplace para la plataforma por parte de iConstruye
Workshop con Pacific Ethnography	Abril 2008	Diseño Experiencia Etnográfica a China 2008
Participación Seminario Ministerio de Agricultura	Marzo 2008	Validación de la importancia de China como mercado para los alimentos chilenos
"Doing Business in China"	Abril 2008	Validación de la información levantada sobre China, sus oportunidades y desafíos
Realización Desayuno EEC2008	Enero 2008	Levantamiento de necesidades y presentación de propuesta preliminar sobre la Experiencia Etnográfica a China 2008
Misión Prospectiva a China	Abril 2008	Validación del diseño de la plataforma en China
Reunión con D&S	Julio 2008	Presentación de la plataforma de negocios para validación y potencial colaboración
Participación Seminario "Estrategia de Chile el Asia: Claves y recomendaciones para el éxito"	Agosto 2008	Validación de insights y oportunidades levantadas a través del diseño de la plataforma

Fuente: IGT.

<sup>46</sup>Más información puede ser encontrada en el sitio web <http://asiapacifico.bnc.cl>

❖ **Reunión con Viña Elkan**

El día 21 de febrero de 2008 se sostuvo una reunión con el Sr. Ricardo Ossandón, socio fundador de Viña Elkan, cuyo producto estrella e innovador es el vino en lata. Con presencia en China desde el año 2007, pudieron compartir su experiencia, de la cual fue posible corroborar diversos insights levantados durante la investigación para la plataforma.

❖ **Reunión con SubSole**

El día 15 de febrero de 2008 se sostuvo una reunión con Subsole, empresa exportadora de fruta, que tiene presencia en China desde hace 8 años a través de su uva de mesa, kiwis, clementinas, naranjas, paltas y cerezas.

La reunión permitió conocer importantes insights y puntos a considerar para el desarrollo de negocios con las empresas chinas.

❖ **Reunión con Friosa**

El día 26 de febrero de 2008, se estableció una reunión con el Sr. Tomás Gandulfo, encargado de Comercio Exterior de Friosa, la segunda empresa exportadora de carnes más grande de Chile. A pesar de no haber llegado a China aún, la explicación de la propuesta de valor de la plataforma dejó ver un gran interés por su parte ante la posibilidad de abrirse mercado a China mediante sus soluciones.

❖ **Reunión con Watts**

Durante una reunión celebrada con Cristian Veth, Director de Exportaciones de Watts, fue posible conocer las diversas oportunidades y desafíos para la industria alimentaria, de la mano con la experiencia que Watts ha tenido en la introducción hacia sus mercados.

❖ **Reunión con Cámara Chileno-China**

Se sostuvo una reunión con Cristóbal García Lorca, presidente de la Cámara Chileno China en Chile. A través del desarrollo de la reunión, fue posible validar aspectos claves de la cultura y el protocolo de negocios en China.

❖ **Reunión con Chileoliva**

Arturo Leiva, Presidente de Chileoliva, la asociación de productores de aceite de oliva en Chile, comentó las razones por las cuales a nuestro país se le ha hecho tan difícil la competencia en los mercados internacionales del aceite de oliva, aludiendo a que la calidad nacional de la categoría extra virgen es la más alta a nivel internacional (incluso mejor que el griego y el español) debido a que la maquinaria es nueva y moderna, pero que no puede competir debido a su mayor precio y la no valorización en el mercado.

❖ **Reunión con Biblioteca del Congreso**

Se estableció una reunión con un periodista de la Biblioteca del Congreso para dar a conocer los alcances de la plataforma y la Experiencia Etnográfica 2008.<sup>47</sup>

❖ **Reunión con PamirLaw, LowePorta, iConstruye e IGT**

El 7 de marzo se desarrolló una reunión con tres potenciales accionistas: PamirLaw, LowePorta e iConstruye, para presentar la idea de negocio y la plataforma.

❖ **Reunión N°2 con iConstruye**

En una reunión celebrada el día miércoles 10 de abril, iConstruye presentó una versión preliminar del diseño de un e-marketplace para la plataforma.

❖ **Reunión con Pacific Ethnography**

Durante tres días de intenso trabajo entre el CEO de PacEth, Kenneth Erickson y un equipo de IGT, se realizaron las últimas modificaciones a las actividades de la EEC2008. Esta innovadora experiencia para los empresarios chilenos, a ser realizada en algunos meses más, tendrá como foco potenciar la internacionalización de las empresas de la Industria Chilena de Alimentos hacia el atractivo y desafiante mercado chino.

❖ **Participación Seminario Ministerio de Agricultura**

En conjunto con las principales empresas del país, el día 13 de marzo se desarrolló un seminario organizado por el Ministerio de Agricultura, en el cual se destacó la importancia que representa China como mercado para las exportaciones chilenas de alimentos.

❖ **Participación Seminario "Doing Business in China"**

La asistencia al seminario "Doing Business in China", dictado por el Dr. Marcus Lee durante los días 24, 25 y 26 de abril en la Universidad Adolfo Ibáñez, permitió reafirmar toda la información levantada durante la fase de entendimiento y desarrollo de la plataforma, reafirmando los conceptos sobre los cuales ha sido montada su base y recalando la oportunidad que representa el desarrollo económico del gigante asiático.

❖ **Realización Desayuno EEC2008**

La experiencia se desarrolló mediante un desayuno organizado por IGT en el Hotel Ritz-Carlton el miércoles 17 de enero de 2008, al cual asistieron importantes representantes y altos ejecutivos de diversas empresas del rubro alimenticio chileno, entre ellas Agrosuper, Ariztía, Frutos del Maipo, Mundo Marino, Invertec, Watt's, Jucosa y Elkan. Participaron también significativos actores de diversas áreas interesadas y relacionadas con la experiencia, como Fundación Chile, Procorp, LowePorta, iConstruye, Ecom y Foodys.

---

<sup>47</sup>Más información puede ser encontrada en el sitio web <http://asiapacifico.bnc.cl>

Iván Vera, Gerente General de IGT, en conjunto con el equipo de trabajo del proyecto, presentó la inmensa oportunidad que representa el acelerado crecimiento de China para la industria alimentaria Chilena y la potencia de la Experiencia Etnográfica 2008 como fuente de información para la observación y vivencia in-situ de los hábitos de consumo alimenticio de los habitantes Chinos.

La exposición de la versión preliminar del programa para la EEC2008, permitió que los consejos y comentarios de los asistentes delinearán los aspectos más importantes a considerar para maximizar el valor de la EEC2008. En una jornada de trabajo que se extendió por poco más de una hora y treinta minutos, fueron abordados temas logísticos, objetivos específicos, resultados esperados, áreas de focalización e intereses en áreas de conocimientos a profundizar, según la visión crítica de los presentes.

#### ❖ **Misión Prospectiva en China**

La misión a China tuvo como propósito validar el modelo de negocios, planteados, reunirse con los potenciales socios estratégicos, levantar los principales insights del consumidor chino y las características de la forma de hacer negocios. Con toda esta información disponible se definió un modelo para la plataforma de negocios que máxime la probabilidad de éxito de las empresas chilenas en este desafiante y complejo mercado.

Como se ha señalado en puntos anteriores y dada la escala del mercado chino, se seleccionó a Shanghai como punto de partida de las operaciones de las China Bridge. Por lo tanto, la misión consistió en un conjunto de actividades y reuniones tendientes definir una plataforma de negocios que cree valor para las empresas chilenas de alimentos, es decir, que considere las complejidades, desafíos y oportunidades de este gigante asiático.

Todos los antecedentes levantados y las conclusiones de esta misión están reflejados en el diseño de la plataforma expuesta a lo largo de este informe.<sup>48</sup>

#### ❖ **Participación Seminario "Estrategia de Chile el Asia: Claves y recomendaciones para el éxito"**

La Cámara Asia-Pacífico organizó un seminario con interesantes actores que han tenido éxito en su introducción a los mercados asiáticos, quienes traspasaron sus experiencias a los asistentes. Esta actividad permitió validar nuevamente que toda la información recopilada, el diseño y las soluciones de la plataforma se encuentran alineadas con las dificultades del mercado chino y las necesidades de la industria alimentaria chilena.

---

<sup>48</sup>El detalle de las actividades desarrolladas puede observarse en el Anexo H.

## Anexo H : Detalle actividades misión prospectiva a China

Tabla 26 : Actividades Misión Prospectiva a China

Actividad	Fecha	Empresa / organismo	Objetivos y Comentarios
Semana de Chile en Shanghai	15-16 Abril	ProChile, Direcon, SOFOFA	Participación de las actividades organizadas por la Direcon y la SOFOFA en Shanghai con empresarios chilenos y chinos. Que contó con la presencia de la Presidenta de la República Degustación de Sabores de Chile Rondas de Negocios con empresarios chinos
Visita a Supermercados, Mercados varios (frutas, productos del mar, carnes)	17-18	Cadenas locales y extranjeras instaladas en China	Levantar información y entender las diferencias respecto a occidente en los puntos de ventas de productos alimenticios en China
Proveedores de Soporte Administrativo	22 Abril	Sinocorp Group Shanghai Branco	Empresa con casa matriz en Hong Kong, dedica hace 15 años a dar soporte administrativo a empresas (BackOffice). El objetivo fue conocer sus tarifas, servicios y posibilidades de asociación
		Klako Group Shanghai Company	Empresa española de Trading que también presta servicios de soporte a empresas en Shanghai. El objetivo fue conocer sus tarifas, servicios y posibilidades de asociación
Escuela de Negocios	22 Abril	CEIBS (China Europe International Business School)	Escuela de negocios que potencialmente podría ser un socio en el desarrollo de estudios de mercado e investigación
Empresas de Marketing	23 Abril	Shanghai Facts & Factors Marketing Research	Empresa de Marketing que eventualmente podría ser un socio para los temas de branding, adaptación de productos e investigación del consumidor en Shanghai
		East Marketing Research (International) Shanghai Branco	Empresa de Marketing que eventualmente podría ser un socio para los temas de branding, adaptación de productos e investigación del consumidor en Shanghai
		SICC-MC Marketing	Empresa de Marketing multinacional que eventualmente podría ser un socio para los temas de branding, adaptación de productos e investigación del consumidor en Shanghai
		Shanghai Chuangxin Marketing Research Co.,Ltd	Empresa de Marketing que eventualmente podría ser un socio para los temas de branding, adaptación de productos e investigación del consumidor en Shanghai
Importadores y Distribuidores de Alimentos	24 Abril	Shanghai Kingfood's Condiment Co.,Ltd	Entender las necesidades y requerimientos de productos de esta empresa de alimentos procesados

		Jin Bo Licommerce Co.,Ltd	Conocer y entender que productos (y en que formato) del mar son los más requeridos en el mercado de Shanghai
		Shanghai First Provisions Nanpu Food Co. Ltd.	Entender las necesidades de vinos y las características de los pedidos
		Shanghai Longwu Fruit Corp.	Mercado de Frutas y Verduras, centro de distribución que representa el 70% del comercio de fruta en Shanghai Los objetivos fueron entender sus necesidades y visualizar oportunidades de asociación
Organismos Gubernamentales	25 Abril	Shanghai Food and Drug Administration	Organismo encargado del control de los alimentos procesados que ingresan a Shanghai Conocer las principales directrices de este organismo
		Shanghai Entry-Exit Inspection & Quarantine Association	Organismo encargado de la inspección y control de los alimentos perecibles ingresados a Shanghai Conocer las principales directrices de este organismo
		Shanghai Food Association	Asociación de importadores de alimentos de Shanghai El objetivo fue comentarles el proyecto de plataforma y entender sus requerimientos y necesidades actuales y futuras
Experiencia Etnográfica	28-29-30 Abril	Pacific Ethnography	Empresa dedica a la realización de experiencias etnográficas, para levantar y comprender los insights de los consumidores Con la colaboración de ellos, se conocieron familias chinas de clase media, sus costumbres, formas de cocinar y elegir los productos, etc.
Reunión con oficina de abogados	25 Abril	Pamir Law	Firma de Abogados China, donde uno de sus socios es un chileno que trabaja con empresas internacionales que desean instalarse en Shanghai
Reuniones con empresarios occidentales en China	25 y 30 Abril	ShanghaiCemChell	Empresa de capitales colombianos dedicada a prestar servicios de intérpretes, asistencia y soporte a las operaciones de otras empresas en China
	24 Abril	PTC	Empresa chilena de trading, con 5 años de experiencia en China El objetivo fue entender desde su experiencia las dificultades a la hora de comprar y vender en China
	25, 28 Abril	Emprendedores individuales	Conocer sus experiencias, problemas y aciertos en relación a los negocios en Shanghai y en China en general

	3 Mayo	JP Asia Group	Consultora dedicada a apoyar a empresas extranjeras durante su instalación en China
Reuniones con empresas Chinas	28 abril	Yang Yini	Coordinadora de visitas y seminarios para extranjeros en China
	24 abril	E.J. McKay & Co., Inc	Empresa dedicada al apoyo de inversiones extranjeras en China, joint venture y venture capital
Organismos de gobierno chilenos	25 abril	ProChile Shanghai	Reunión con Ernesto Lagos, encargado de las oficinas de ProChile en Shanghai, el objetivo fue conocer su visión respecto a las oportunidades de negocios para las empresas chilenas de alimentos en este mercado. Además conocer antecedentes respecto a la idiosincrasia de los empresarios y consumidores chinos Esta reunión también se utilizó para validar el modelo de plataforma diseñado
	28 de abril	Embajada de Chile en China, Beijing	Dar a conocer el proyecto al agregado comercial y el Embajador de Chile, conocer su visión y opinión respecto a la plataforma diseñada y las oportunidades y complejidades del mercado chino de alimentos

**Fuente: IGT.**

# Anexo I : Casos de éxito y buenas prácticas mundiales

## 1. Casos de Éxito

### ❖ **Cerveza Corona – México**

La cerveza Corona es el producto estrella de la industria cervecera Mexicana. Corona Extra confirmó su posición como líder de la industria nacional en los años 80, y luego de conquistar el mercado Europeo, el siguiente objetivo fue el mercado asiático (entre ellos Japón y China).

En China, la estrategia de internacionalización fue basada principalmente en mantener la imagen del producto (Cerveza Corona) como categoría Premium, manufacturándola únicamente en México bajo el concepto de "El hacerla en México le da un sabor y aroma único", lo que permitió crear la asociación entre el producto y el país e instaurarla como un producto estrella símbolo de México.<sup>49</sup>

### ❖ **Zespri – Nueva Zelanda**

La empresa Neozelandesa Zespri, gran e importante marca a nivel mundial de fruta, obtuvo desde China una semilla para cultivar un nuevo producto nunca antes visto en el mundo de la fruta: El Golden Kiwi, un fruto cítrico similar al kiwi pero con sabor dulce y piel amarilla. Originaria de Beijing, en 1998 fueron exportadas por primera vez al mundo 4000 bandejas provenientes del primer cultivo en masa de este producto, tras años de investigación.

Para lograr posicionar el producto en el mercado chino se utilizó una estrategia parecida a la de la Cerveza Corona mexicana: se introdujo el producto como categoría Premium, logrando la asociación de producto "estrella" de la industria Neozelandesa.<sup>50</sup>

La empresa Zespri desarrolló una agresiva campaña de marketing para dar a conocer el Golden Kiwi en China, que consistió en realizar propaganda muy intensa en los supermercados, mediante personas disfrazadas de "Kiwis", realizando degustaciones e instando a la gente a comprar el producto, sumado a un amplio establecimiento de relaciones diplomáticas con los máximos representantes de las firmas de estos establecimientos en China.

## 2. Buenas Prácticas asociadas al éxito en el mercado

De la investigación desarrollada para conocer en mayor profundidad las características de la industria, fue posible construir mediante diversas fuentes, una serie de buenas prácticas que deberían ser consideradas al momento de buscar la introducción de productos al mercado chino. Se presenta a continuación un listado de 20 mejores prácticas encontradas.

---

<sup>49</sup> Fuente ProMex – Estudio "Corona Extra, Caso de éxito en China" (2003).

<sup>50</sup> Información obtenida de diversas fuentes, entre ellas, Hort Research – New Zealand Market.

❖ **Potenciar publicidad de productos aprovechando campañas gubernamentales en curso.**

En China, las campañas gubernamentales tienen mucho peso ya que están posicionadas en la mente de las personas como algo muy importante (Por ejemplo, las campañas de nutrición infantil, consumo de leche, etc.). Esto permite que los productos tengan un impulso de entrada mayor ya que se validan en la población como apoyadas por las autoridades.

❖ **Información de productos extranjeros debe ser rotulada en Chino e Inglés.**

Según las preferencias de los Chinos (basado en el estudio de mercado de Agroalimentos en China, ICEX), existe una inclinación hacia los productos extranjeros con doble rotulación.

❖ **Envases de conservas deben ser en vidrio.**

Los consumidores chinos necesitan ver los alimentos envasados pues no confían plenamente en ellos, es parte de las costumbres arraigadas en su cultura de consumo.

❖ **Publicidad debe ser realizada con agencias locales.**

Típicamente se utilizan personajes famosos, como por ejemplo en la campaña de la leche, donde se utilizó el rostro de un importante deportista del país. Esta práctica facilita el anclaje de la publicidad en la mente de los chinos, acompañada de frases que impulsen al consumo del producto.

❖ **Publicidad requiere ser intensiva para productos extranjeros.**

Basado en los casos de Zespri y Golden Kiwi, esto facilita la creación de una mejor imagen para los productos de alto valor agregado, asociando el país de origen a una buena marca.

❖ **Calibre de frutas en cajas debe ser parejo.**

El atractivo de la fruta es fundamental para la elección del consumidor Chino y marca la diferencia entre una elección u otra.

❖ **Envases deben tener colores fuertes y diseños atractivos, acorde a los gustos chinos.**

Los consumidores chinos se preocupan mucho de la presentación del alimento.

❖ **Tener distribuidores adecuados según el canal y segmento.**

Un buen distribuidor Chino es agente clave en la introducción del producto ya que se encarga de mantener los productos al día y disponibles para los consumidores.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Estudio de mercado – Agroindustria – ICEX.

❖ **El distribuidor debe ser de alto nivel si se requiere cadena de frío.**

En China el tema de la cadena frigorífica no está muy desarrollado y no se dispone de suficientes y buenos lugares para almacenar productos que requieran refrigeración.

❖ **Hong-Kong representa una opción atractiva para introducir productos a China.**

Hong-Kong posee un estado de derecho independiente, una amplia orientación a los negocios, infraestructura muy superior a la de la mayoría de las ciudades de China y un nivel de occidentalización cultural bastante amigable.<sup>52</sup>

❖ **Enfocarse a las ventas por productos de alto valor más que la venta por volumen.**

Buscar la venta de pocos productos con alto valor agregado en lugar de muchos productos de bajo valor agregado (caso vino a granel vs vino embotellado).

❖ **Mantener una estrecha relación y seguimiento de los distribuidores.**

Esto permite asegurar que la distribución capilar está operando como debe para conseguir la penetración de los productos, además de generar feedback.

❖ **Colocar personal en tiendas para promocionar productos extranjeros.**

Mediante esta estrategia, es posible tantear si el producto es adecuado y aceptado por los consumidores, generando un feedback directo. Un caso de éxito es el de Zespri.

❖ **Utilizar el canal HORECA (Hoteles, restaurantes y cafeterías) como medio para introducir productos Premium.**

Lugares frecuentados por clientes de mayor poder económico, turistas o empresarios, con potenciales costumbres "occidentales".

❖ **Establecer políticas de rigurosidad y calidad en las operaciones.**

Los chinos son muy meticulosos en todas sus actividades y esperan la misma rigurosidad en sus clientes en temas de tratar negocios y relaciones personales.<sup>53</sup>

❖ **Automatizar el proceso de adquisiciones.**

Eso permite realizar de forma más eficiente las operaciones y consiguientemente tener una reducción en los costes de la empresa, tanto operacionales como en compras de activos.

❖ **Entrenar a ejecutivos en programas de rotación global.**

Mediante esta estrategia, se logra enriquecer su conocimiento y hacerlos ganar experiencia, lo que se traduce en profesionales más capacitados y experimentados para tomar decisiones en otros países.

---

<sup>52</sup> Casa Asia - Entrevista con José Luis García Tapia, Consejero Comercial de España.

<sup>53</sup> Protocolo de negocios en China – ICEX.

❖ **Crear y mantener buenas relaciones diplomáticas con las autoridades chinas.**

Miembros los gremios, partidos políticos, autoridades locales, regionales, entre otros, son actores fundamentales para lograr la mayor cantidad de facilidades en el ingreso a una zona determinada.

❖ **Segmentar adecuada y con especificidad el mercado objetivo en china.**

Cada ciudad es diferente, con hábitos de consumo distintos, ingresos per cápita variados y culturas divergentes. Por lo tanto, debe seleccionarse un punto de partida específico para abordar y sólo después de estar asentado, buscar la expansión a otras localidades.

❖ **Introducir productos con alto valor agregado a un alto precio para posicionarlos con categoría Premium.**

El consumidor chino tiene instaurado en su mente que un producto extranjero es de alta calidad y de mayor valor agregado, razón por la cual debe ser caro y están dispuestos a pagar por él.

## Anexo J : Análisis para localización de la plataforma

Uno de los puntos importantes en términos de la operación de la plataforma, consistió en la evaluación de la ubicación geográfica para el inicio de las operaciones. Para ello, se efectuaron 2 pasos de búsqueda de datos:

- Primero, se evaluaron los PIB per cápita para cada región de China y se clasificaron en un ranking creciente (US\$ per cápita / Año).
- Luego, se obtuvieron los datos de consumo per cápita de los productos elegidos en las distintas regiones y se construyó también un ranking (US\$ per cápita / Año).<sup>54</sup>

Con esta información, se estableció una pre-selección de las ciudades candidatas a ser el centro de operaciones de la plataforma, criterio primordialmente constituido por tener un mayor PIB Per cápita y mayor cantidad de dinero total en la región/ciudad.

De esta primera segmentación, surgieron 4 posibles ciudades: **Shanghai, Beijing, Tianjin y Guangdong.**

Posterior a esta selección, se diseñaron mapas de China, segmentando las regiones por niveles de consumo para uno de los productos seleccionados. Tras esta construcción, se analizaron estadísticas y los propios mapas, para establecer la mejor ubicación. Para ello, se establecieron dos tipos de ordenamientos:

- Se calcularon las canastas per cápita de cada región y se ordenaron los resultados en un ranking. El valor obtenido para hacer este ranking consideró simplemente la suma de los consumos per cápita de los distintos productos por cada región.
- Se creó un indicador para mostrar las canastas per cápita por región, ponderada por un factor que indicaba que tan lejos están de un consumo promedio. Estos resultados también se tabularon en un ranking.

El valor obtenido para hacer este ranking consideró un ponderador para cada producto por región; este ponderador fue construido con la diferencia entre el consumo de cada producto en cada región y el promedio de consumo de la misma.

En términos formales, el planteamiento fue el siguiente:

- Sea  $C(x,y)$  el consumo del producto  $x$  en la región  $y$ . Se definirá como  $P(y)$  al promedio de consumo en la región  $y$ . Luego  $P(y) = (C(1,y) + C(2,y) + C(3,y) + C(n,y)) / n$  con  $n$  el número de productos consumidos en la región  $y$  y de esta manera, con los elementos anteriores, se definirá  $CM(x,y)$  como el consumo modificado del alimento  $x$  en la región  $y$ .
- Luego  $CM(x,y) = C(x,y) * (1 - (|C(x,y) - P(y)| / 6 * P(y)))$
- La idea del coeficiente  $CM(x,y)$  es discriminar entre las regiones a aquellas que posean una canasta de consumo per cápita muy elevada pero que este consumo se concentre en uno o dos productos y hacer que se refleje esta "dispersión" en su consumo.

---

54

Fuente de datos: National Bureau of Statistics of China (<http://www.stats.gov.cn>)

- De esta manera, el factor de varianza incluido permite asignar un valor a “cuan lejos” está de un consumo promedio una ciudad y poder incluir esta información en el orden.

Los resultados de estos dos rankings pueden ser observados en la Tabla 27.

**Tabla 27 : Rankings de consumos per cápita por ciudades.**

Consumo per cápita [US\$ / Año]			Consumo per cápita modificado [US\$ / Año]		
Ranking	Region	Canasta Per Capita	Ranking	Region	Canasta Per Capita c/Var
1	Shanghai	151,59	1	Shanghai	119,03
2	Fujian	136,48	2	Beijing	99,78
3	Zhejiang	126,59	3	Tianjin	99,72
4	Tianjin	111,33	4	Zhejiang	94,57
5	Beijing	110,66	5	Fujian	93,23
6	Guangdong	104,54	6	Guangdong	81,70
7	Tibet	96,00	7	Tibet	79,36
8	Liaoning	87,78	8	Liaoning	78,87
9	Hainan	86,73	9	Anhui	73,33
10	Jiangsu	83,50	10	Jiangsu	70,97
11	Anhui	80,64	11	Hebei	68,49
12	Hebei	74,07	12	Shandong	67,53
13	Shandong	73,28	13	Hubei	60,47
14	Hubei	65,75	14	Hainan	58,86
15	Jiangxi	61,34	15	Jiangxi	56,04
16	Guangxi	61,29	16	Hunan	55,13
17	Hunan	60,39	17	Guangxi	54,11
18	Jilin	56,82	18	Jilin	52,65
19	Sichuan	55,42	19	Sichuan	51,95
20	Yunnan	53,81	20	Yunnan	50,77
21	Gansu	50,44	21	Shaanxi	47,56
22	Shaanxi	49,97	22	Heilongjiang	45,85
23	Heilongjiang	49,09	23	Gansu	45,40
24	Henan	48,88	24	Henan	44,90
25	Guizhou	48,19	25	Guizhou	44,43
26	Qinghai	47,43	26	Qinghai	42,66
27	Xinjiang	45,13	27	Xinjiang	42,60
28	Inner Mongolia	43,20	28	Ningxia	39,10
29	Ningxia	42,55	29	Inner Mongolia	38,94
30	Shanxi	40,84	30	Shanxi	38,13

Fuente: Análisis IGT.

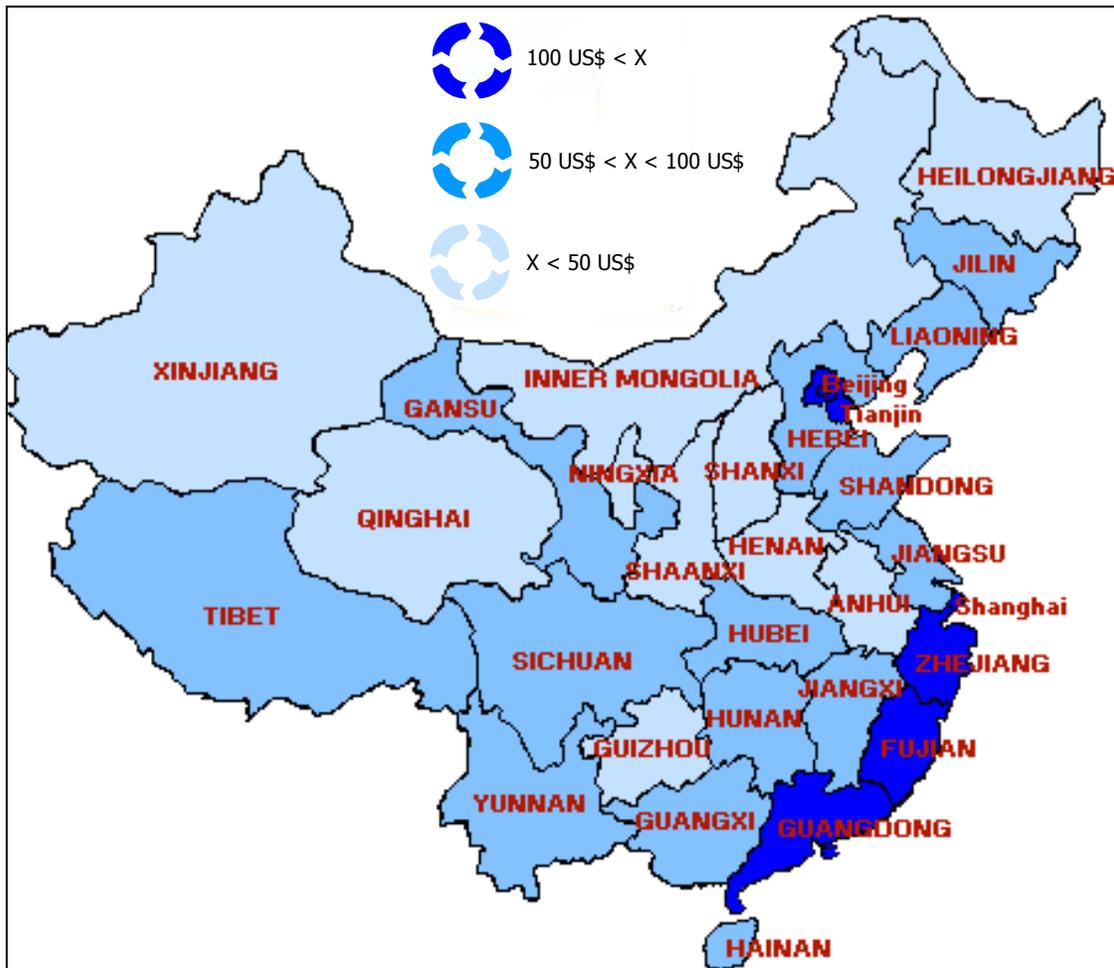
En la Figura 49 se muestra un mapa que representa gráficamente las canastas de consumo per cápita por región:

Con estos datos, fue posible disponer de suficiente información para elegir la ciudad que constituirá el punto de entrada a China de la plataforma de negocios.

Coincidentemente, ambos resultados demostraron que las ciudades capitales (las pre-seleccionadas anteriormente), poseían relativamente los primeros lugares.

Encabezando el ranking, se encuentra la ciudad de **Shanghai**, constituyendo ésta la ciudad escogida para el establecimiento de la plataforma de negocios en China.

Figura 49 : Mapa de canastas de consumo por región



Fuente: Análisis IGT.

# Anexo K : Segmentación de clientes

## 1. Criterios de Segmentación

### ***Criterio 1: Tipo de alimentos que exportan***

Segmentando por tipo de alimento se tienen los siguientes grupos (las categorías son derivados directos obtenidos de la selección de productos en las partes anteriores):

- Lácteos (Principalmente leche, crema y algunos derivados)
- Carnes (Cerdo, ave, ovino, principalmente)
- Pescado (Salmón y trucha principalmente)
- Aceite de Oliva
- Frutas y vegetales frescos, así como productos elaborados a partir de ellos
- Vinos

Las empresas que exporten principalmente estos 6 productos elegidos serán el foco principal y posteriormente podrá aumentarse este espectro dependiendo de los requerimientos del mercado. Pueden incluirse también productos que sean derivados de los mencionados anteriormente o que tengan similitudes con ellos.

### ***Criterio 2: Tamaño de la empresa***

Segmentando por tamaño de empresa se tienen dos grupos principales: los grandes productores y los pequeños y medianos productores.

Los grandes productores son básicamente las empresas que tienen potencial para exportar sus productos a China pero que gracias a la plataforma pueden acelerar estos procesos a niveles aceptables dentro de sus planes de negocios. Sus características principales son:

- Facturan de más de US\$10.000.000 al año
- Grandes empresas productoras de alimentos a nivel nacional e internacional en algunos casos
- Empresas con varios años de experiencia en exportaciones

Entre los medianos y pequeños productores se encuentra toda la gran gama de mediana empresa que tenga capacidad exportadora y que necesite la ayuda de la plataforma de negocios para poder realizar procesos de exportación e instauración en el mercado chino. Sus características principales son:

- Empresas que facturan entre US\$100.000 y US\$10.000.000 al año
- Productores a nivel nacional
- Poca o Nula experiencia en exportación

Los tipos de clientes objetivos serán los productores y exportadores que tengan interés en llevar sus productos a los mercados de China y que tengan capacidad para hacerlo enfocándose mayormente en los pequeños y medianos productores que no tuvieran virtualmente muchas posibilidad de entrar al mercado chino sin la ayuda de la plataforma de negocios.

## Anexo L : Prototipo TIC para la plataforma

Figura 50 : Definición de instancias



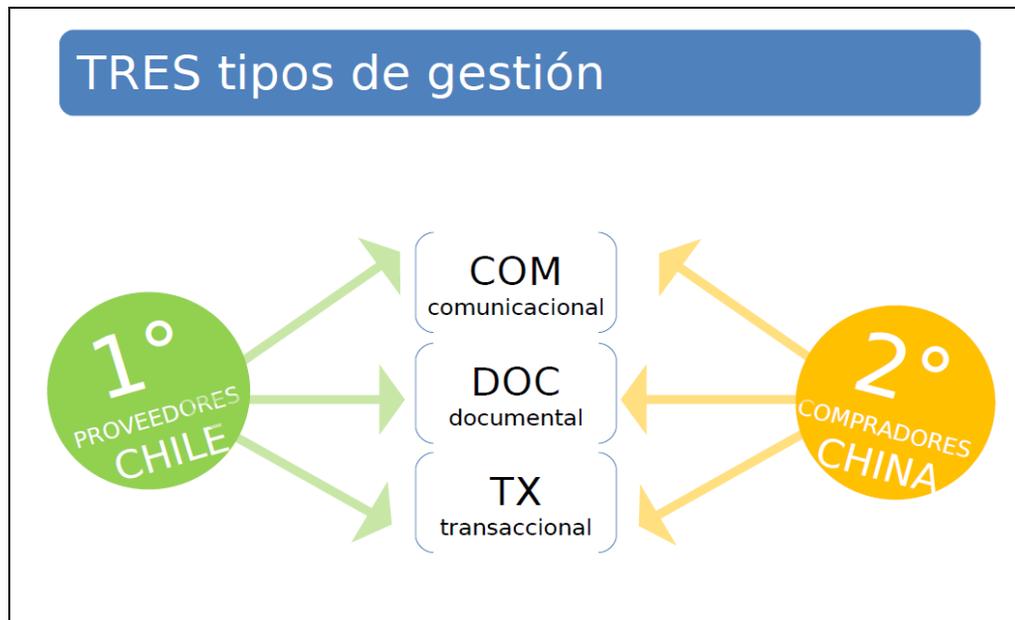
Fuente: Propuesta iConstruye

Figura 51 : Definición de comunidades



Fuente: Propuesta iConstruye

Figura 52 : Tipos de gestión



Fuente: Propuesta iConstruye

Figura 53 : Actores e instancias

Producto: Actores e Instancias			
	ACERCAMIENTO	NEGOCIACIÓN	VÍNCULO
	COM   DOC   TX	COM   DOC   TX	COM   DOC   TX
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESCRITORIO PERSONALIZADO</li> <li>• AGENDA</li> <li>• "MI PORTAL": FICHA EMPRESA Y PRODUCTOS</li> <li>• BÚSQUEDA DE IMPORTADORES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN</li> <li>• HERRAMIENTAS DE TRADUCCIÓN</li> <li>• ASOCIACIONES Y ALIANZAS ENTRE PROVEEDORES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMUNIDAD PROVEEDORES</li> <li>• GESTIÓN DE CUENTAS Y TRANSACCIONES</li> <li>• SEGUIMIENTO DE VENTAS</li> <li>• OPERACIÓN LOGÍSTICA</li> </ul>
COMPRADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AGENDA</li> <li>• ESCRITORIO PERSONALIZADO</li> <li>• FICHA EMPRESA</li> <li>• HERRAMIENTAS DE COMUNIDAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN</li> <li>• HERRAMIENTAS DE TRADUCCIÓN</li> <li>• MALL DE EMPRESAS CHILENAS</li> <li>• ASOCIACIONES Y ALIANZAS ENTRE COMPRADORES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEGUIMIENTO DE COMPRAS Y OPERACIÓN LOGÍSTICA</li> </ul>
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEMINARIOS Y CHARLAS</li> <li>• SHOWROOM EN CHINA</li> <li>• OFERTA DE SERVICIOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AGENDAMIENTO DE REUNIONES</li> <li>• ASESORÍA COMERCIAL Y LEGAL</li> <li>• INTÉRPRETE Y TRADUCCIÓN</li> <li>• ORGANIZACIÓN DE VIAJES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEGUIMIENTO DE PRODUCTOS</li> </ul>
ADMINISTRACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>• SOPORTE SERVICIOS</li> </ul>	

Fuente: Propuesta iConstruye

Figura 54 : Sitio Público



Fuente: Propuesta iConstruye

Figura 55 : Escritorio personalizado



Fuente: Propuesta iConstruye

Figura 57 : Mall de empresas chilenas



Fuente: Propuesta iConstruye

Figura 56 : Servicios



Fuente: Propuesta iConstruye

## Anexo M : Currículum Vitae integrantes clave

Figura 58 : Currículum Vitae Iván Vera



### Iván Vera M.

Socio Consultor y Gerente General de IGT

El Sr. Vera es Socio Consultor y Gerente General de IGT S.A.; Director del Centro de Innovación y Tecnología de Universidad Adolfo Ibáñez; Director del Círculo de Innovación y Tecnología de ICARE (Chile); Director de INVERTEC Seafood S.A.; y profesor de la Universidad Adolfo Ibáñez; la Universidad de Los Andes (Chile) y la Universidad de Chile. Es Ingeniero Civil Electricista de la Universidad Técnica Federico Santa María; Diplomado en Evaluación de Proyectos de Inversión de Capital por la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Chile y Diplomado en Ingeniería Nuclear en el Centro de Investigaciones Medioambientales y Tecnológicas, CIEMAT de España.



Durante los últimos 17 años, ha dirigido más de 300 proyectos de consultoría para empresas de los sectores agroindustrial; alimenticio; eléctrico; educacional; forestal; manufacturero; minero; salud; seguros y telecomunicaciones. Entre los clientes que ha atendido, se encuentran ASSA Seguros (Panamá); Corporación del Cobre, CODELCO; Chilectra (Santiago), Codensa (Bogotá) y Coelce (Fortaleza, Brasil), tres de las distribuidoras eléctricas del Grupo Endesa de España en Latino América; Clínica Santa María; Cintac; Compañía Cervecerías Unidas; Empresa Nacional del Petróleo, ENAP; Grupo Forestal Arauco; Grupo Invertec; Hospital Metropolitano Vivian Pellas (Nicaragua); Telefónica Chile; Rodelag Retail (Panamá) y Viña San Pedro.

Asimismo, ha dirigido equipos de consultoría en innovación y gestión de instituciones de servicio público, tales como la Presidencia de la República de Panamá; la Biblioteca del Congreso Nacional en Chile; la Caja Costarricense de Seguridad Social; el Fondo Nacional de Salud de Chile; el Ministerio de Salud; los Poderes Judiciales de Chile, Costa Rica, Panamá y Perú; Universidades en Chile y Colombia y diversos ministerios y agencias gubernamentales.

IGT | 1

Fuente: IGT S.A.

**Figura 59 : Currículum Vitae Gabriel Gurovich**



## Gabriel Gurovich S.

Consultor Princial IGT

El Sr. Gurovich es Consultor de IGT, también se desempeña como Director y socio fundador de Dreamline S.A., empresa dedicada al desarrollo y fabricación de tecnología Switching para alimentación y respaldo de energía.

Es Ingeniero Civil Industrial mención en Ingeniería Eléctrica de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

En 2003 trabajó para Intel Corp. En California, USA, desarrollando e implementando estrategias comerciales para el mercado de instituciones de educación, logrando una importante penetración de productos Intel en este nicho. Al volver a Chile en 2004, funda su propia empresa de tecnología, para la cual es encargado de articular dos rondas de inversión, levantando capital por USD 600.000, además de adjudicarse un Fondo de Capital Semilla de Corfo y ser reconocidos como uno de los proyectos de Innovación más exitosos durante el 2005. Se desempeñó como Gerente Comercial de la empresa hasta principios de 2006.

Sus principales áreas de especialidad en consultoría son el desarrollo e innovación de modelos de negocios, productos y servicios, diseño de estrategias y planes de negocios, desarrollos de modelos para evaluaciones de negocio, estudios de mercado, diagnósticos organizacionales, planificación estratégica y rediseño de procesos.

Desde 2006 se ha desempeñado como Consultor, desarrollando nuevos negocios de alto impacto para empresas en Chile, Brasil y Perú. Posee un amplio expertise en industrias tecnológicas como: Telecomunicaciones, automatización, seguridad electrónica, así como en el mercado eléctrico-regulado y la industria bancaria y de inversiones financieras, con un claro foco en el emprendimiento y creación de valor.

En el ámbito universitario, se tituló con distinción máxima y obteniendo la máxima calificación en su tesis, la cual consistió en el diseño y puesta en marcha de un Help Desk para Citibank Chile.

  
IGT | 2

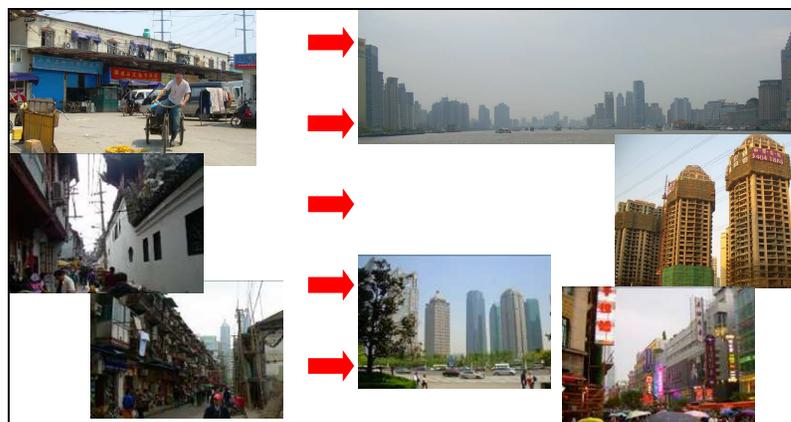
**Fuente: IGT S.A.**

## Anexo N : Antecedentes para el desarrollo de negocios con China

### ❖ El crecimiento acelerado de la economía china se percibe en todo momento.

Tanto los empresarios chinos como occidentales están conscientes que China y su mercado de alimentos están cambiando constantemente.

Figura 60 : Imágenes Shanghai

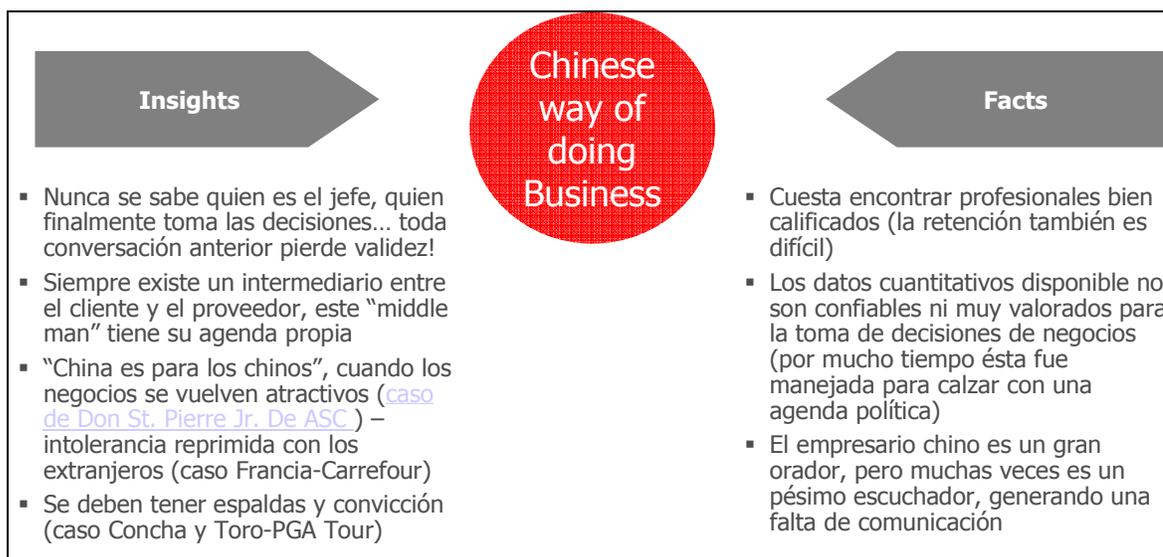


Fuente: Misión prospectiva a China, IGT.

### ❖ El factor "relacional" a la hora de hacer negocios con empresarios chinos es aún más vital que las condiciones comerciales.

Para hacer negocios con empresarios chinos es necesario desarrollar una relación personal de confianza con ellos (GUANXI). Esta relación se logra con el tiempo y múltiples interacciones entre las partes involucradas, la cuál casi más importante que los términos estrictamente comerciales de intercambio.

Figura 61 : Insights y Facts en la forma de hacer negocios con China



Fuente: Misión prospectiva a China, IGT.

❖ **Para cerrar negocios exitosos con China se debe tener las "3P's", paciencia, pasión y persistencia.**

No solo influye en esto el desarrollo de una relación de confianza y respeto con los empresarios chinos, sino también las complejidades estructurales presentes en las empresas chinas.

❖ **Las ruedas de negocios o reuniones no sistemáticas no muestran resultados atractivos.**

Luego de las conversaciones sostenidas tanto con empresarios chilenos como chinos, se puede inferir que, en general, pese a los importantes recursos destinados a las rondas de negocios y seminarios que se desarrollan en China, los resultados concretos respecto al cierre de negocios son poco satisfactorios. Esto se explica en gran medida por los antecedentes mostrados en los puntos anteriores, la forma de hacer negocios en China son diferentes.

**Figura 62 : Ruedas de Negocios semana chilena en China**



**Fuente: Misión prospectiva a China, IGT.**

❖ **Las empresas dedicadas al trading Chile-China se han comoditizado, operando modelos de negocio prácticamente estándar y altamente competitivo.**

Debido a las complejidades de China, a la necesidad de mantener flujos de caja positivos y su foco netamente comercial, las empresas de trading instaladas en China sea han enfocado en la búsqueda de productos en China para vender en Chile, los ejemplos en el sentido inverso son muy escasos.

❖ **La estructura mental de los empresarios chinos y de los chinos en general difiere en muchos aspectos a los paradigmas occidentales.**

Los chinos son muy concretos y poco flexibles a la hora de hacer negocios. Además, son un poco reticentes a la hora de desarrollar nuevos productos o innovaciones. Básicamente sus pedidos son respecto a las características de los productos que ellos manejan (tamaño, color, precio, etc.).

**Figura 63 : Esquemización de la mentalidad de empresarios chinos**

The Art of War – Pensamiento estructurado aplicado a los negocios y a la vida diaria



- 1 "Mein ban fa": no hay nada que pueda hacer... si la forma tradicional de hacer las cosas no sirve, no hay espacio ni voluntad para buscar una nueva
- 2 "Laoban buzai": no está el jefe... fin de la historia... no podemos hacer nada para avanzar
- 3 El trabajador chino domina su tarea específica, pero no se preocupa por entender la relación de ésta con otras actividades de la cadena de valor... no existe una lógica de mirada integral
- 4 No hay razones ni argumentos más efectivos que la recomendación de un amigo a la hora de hacer negocios ... esto es un hecho invariante!

Esta mentalidad comienza desde el sistema de educación Chino, donde el aprendizaje no estimula la creatividad y flexibilidad

Fuente: Misión prospectiva a China, IGT.

❖ **El empresariado chileno, en general, no está dispuesto a invertir en el desarrollo de innovación de productos para el mercado chino.**

Durante las múltiples reuniones sostenidas con los empresarios chilenos en Chile y en China, una opinión generalizada es que no existe la disposición, ni lo dineros, ni la experiencia para invertir en el desarrollo de oportunidades de negocios en China, debido en parte, a las múltiples dificultades, desde las diferencias horarias, la lejanía, el control de las operaciones, etc. Por lo tanto debe ser un tercero, ya sea público o privado, el que desarrolle un portafolio de proyectos plausibles de materializar en China que sean atractivos para el empresariado chileno para invertir. Pero el gasto iniciales de "R&D" en China no se "ve" como un camino abordable hoy por las empresas chilenas.

❖ **Para ser exitosos es China es necesario ADAPTARSE a su forma de hacer Negocios y no intentar imponer el estilo occidental.**

El mercado chino de alimentos es tan competitivo que si Chile y sus empresas no son capaces de adaptarse a sus diferencias, las posibilidades de éxito son bajas.

❖ **Asociarse o no con empresarios chinos es un tema no resuelto para los empresarios occidentales, existe un relevante trade off.**

Existen múltiples riesgos a la hora de asociarse con empresarios chinos, pero por otro lado, se abren oportunidades muy atractivas también. Es por esto que contar con un socio estratégico que colabore en la búsqueda de socios potenciales confiables se hace muy relevante.

**Figura 65 : Beneficios y riesgos en la asociación**



Fuente: Misión prospectiva a China, IGT.

**Figura 64 : Requisitos básicos para hacer negocios en China**

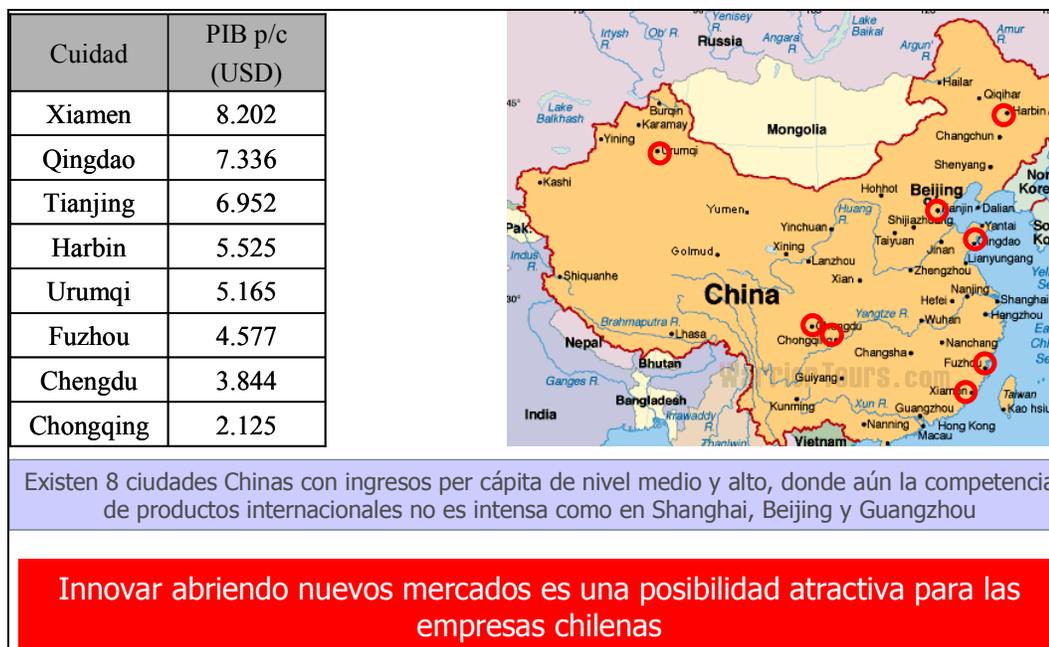


Fuente: Misión prospectiva a China, IGT.

❖ **Shanghai, Beijing y Guangzhou no son las únicas ciudades de China donde existen oportunidades para los alimentos chilenos.**

Este punto más que un obstáculo es derechamente una oportunidad. Básicamente las empresas chilenas con algún tipo de operación en China se han instalado en alguna de estas tres provincias, pero existen muchas otras pese a no tener el nivel de ingresos que estas tres pueden transformarse en atractivos mercados para algunos productos chilenos con niveles de precios competitivos.

**Figura 66 : Ciudades no tradicionales con ingresos per cápita interesantes**



Fuente: Misión prospectiva a China, IGT.

❖ **Actualmente, China vive un panorama bastante dinámico en términos de estructura legal para el desarrollo de negocios.**

Su paulatina apertura a los mercados internacionales obliga a estar muy pendientes de los cambios que ocurren en su estructura. Por lo general, debería esperarse que estos cambios no perjudicaran la operación de la plataforma, sino más bien al contrario, pues facilitarán su desarrollo, a menos que China vuelva a adoptar políticas proteccionistas, lo que resulta difícil de prever. Por otro lado, la gran burocracia existente en la normativa legal, podría impactar de manera negativa al tener que esperar largos plazos para el desarrollo de trámites que involucren la intervención gubernamental.

❖ **La situación tributaria se encuentra en proceso de cambio para adaptarla a las nuevas reglas del juego por la apertura el comercio internacional.**

A principios de este año se rediseño el marco legal para la clasificación de las empresas, lo que impacta directamente en su tributación, beneficiando a unas y perjudicando a otras. La compleja lista de aranceles existentes para algunos productos, implica estar atentos a sus potenciales cambios.

❖ **Existen aún algunas barreras para la operación de empresas extranjeras, pues hay ciertas actividades que sólo pueden desarrollarse a través de empresas Chinas.**

Por ejemplo, la logística sólo puede ser desarrollada por empresas Chinas cuando la empresa extranjera no sea productiva, los permisos para tener calidad de importadora/exportadora son muy difíciles y largos de tramitar y además, y los permisos para el establecimiento de empresas extranjeras también. Por ello, existe una alta dependencia de operar con empresas locales, por lo que resulta crucial la buena elección de los proveedores estratégicos.

Cada uno de estos puntos analizados más las enormes oportunidades que presenta China y su mercado de alimentos, son la razón de ser del diseño de plataforma propuesto en este trabajo. Las enormes singularidades se han reflejado en una plataforma realista, progresiva y aplicable en China, para la industria chilena productora y exportadora de alimentos.

## Anexo O : Costumbres y cultura de consumo en China

A continuación se presentan algunos antecedentes y características respecto a los consumidores chinos de alimentos. Otros aspectos relacionados con este mismo punto están de manera implícita a lo largo que de este documento.

### ❖ Los consumidores chinos prefieren los alimentos frescos.

En general la mayoría de los puntos de venta de alimentos en Shanghai y Beijing, los productos se ofrecen frescos o semi-frescos. Desde los supermercados hasta los mercados informales los productos se comercializan vivos, frescos o con algún grado menor de elaboración.

- Los productos del mar: se venden en general vivos o muertos hace pocos instantes.
- Las carnes: de aves, chanco y vacuno se venden, en general, semi-congelados o marinados con salsas o especias.

**Figura 67 : Pescado fresco en China**



Fuente: Misión prospectiva a China, IGT.

**Figura 68 : Carnes Frescas en China**



Fuente: Misión prospectiva a China, IGT.

❖ **El comercio informal de alimentos en China es muy importante.**

En la mayoría de las calles de Shanghai y Beijing, existen un sin número de pequeños locales donde se venden alimentos, frutas, verduras, carnes, alimentos elaborados en el mismo lugar, etc. El consumidor chino consume mucho diariamente estos productos.

**Figura 69 : Comercio informal en China**



**Fuente: Misión prospectiva a China, IGT.**

❖ **La percepción de calidad del consumidor chino está intrínsecamente ligada al precio y al origen de los productos.**

Los consumidores aún son poco sofisticados y no son capaces, en general, de hacer distinciones respecto a la calidad de los productos, por ejemplo distinguir un buen vino, un aceite de oliva de calidad, etc. Es decir, en la actualidad la competencia es por precio. Además estos consumidores asumen que los productos importados son mejores, por lo tanto, son más caros.

❖ **Las personas de la tercera edad son quienes realizan, en general, las compras de los alimentos en China.**

La familia típica china, está compuesta por los abuelos, un matrimonio y un único hijo. Debido a que el resto de la familia trabaja durante el día, los abuelos son quienes realizan las compras de los alimentos.

## **Anexo P : Documentos digitales del Plan de Negocios**