



# **“CASH FINANCIAL MANAGEMENT”**

**PARTE 1 – ANÁLISIS ESTRATEGICO Y DE MERCADOS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Matías Roni Castroviejo.**

**Profesor Guía: Soledad Etchebarne.**

**Santiago, Agosto 2014**

## INDICE DE CONTENIDOS

INDICE FIGURAS .....	3
1. RESUMEN EJECUTIVO .....	6
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	7
2.1 Análisis de la Industria .....	7
2.2 Competidores (Sustitutos).....	13
2.3 Análisis de los clientes.....	15
2.4 Matriz perfiles competitivos.....	20
3. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	21
3.1. Identificación de la empresa y definición de su misión, visión y objetivos ...	21
3.2. Descripción del servicio y sus aspectos distintivos.....	22
3.3. Oportunidad o necesidad atendida.....	22
3.4. Determinación del mercado objetivo y su tamaño .....	22
3.5. Criterio de captación de clientes .....	23
4. DESCRIPCIÓN MODELO DE NEGOCIOS Y LA ESTRATEGIA .....	24
4.1. Descripción modelo de negocios CANVAS .....	24
4.2. Análisis interno.....	26
4.3. Estrategia de Entrada .....	31
4.4. Estrategia de Crecimiento.....	31
4.5. Estrategia de Salida .....	32
5. PLAN DE MARKETING.....	32
5.1. Objetivos del Marketing .....	32
5.2. Estrategia de Segmentación.....	33
5.3. Estimación de la Demanda .....	34
5.4. Estrategia de Producto/Servicio.....	35
5.5. Estrategia de Precio.....	35
5.6. Estrategia de Distribución .....	35
5.7. Estrategia de Comunicaciones.....	38

5.8.	Estrategia de Ventas.....	40
5.9.	Presupuesto de Marketing .....	41
5.10.	Métricas e indicadores de monitoreo.....	41
6.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	42
6.1.	Estrategia de desarrollo.....	42
6.2.	Carta Gantt .....	44
7.	RSE y Sustentabilidad .....	46
7.1.	Mapa de <i>Stakeholders</i> .....	46
7.2.	Valores éticos del negocio .....	46
7.3.	Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.....	46
8.	Riesgos Críticos.....	47
	Bibliografía.....	51
	Anexo 1: Ámbito legal de la propuesta .....	54
	• Circular emitida por la SVS .....	54
	• Opinión abogado especialista (Noguera Larraín y Dulanto).....	54
	Anexo 2: Análisis de las fuerzas competitivas de la industria .....	59
	Anexo 3: Matriz Interrelación <i>Stakeholders</i> .....	60
	Anexo 4: Características detalladas de los macro segmentos y tendencias de la industria	61
	Anexo 5: Detalle Micro-Segmentos .....	66
	Anexo 6: Características detalladas de los clientes.....	68
	Anexo 7: Encuestas a potenciales clientes .....	77
	Anexo 8: Análisis detallado CANVAS .....	80
	Anexo 9: Análisis detallado FODA.....	84
	Anexo 10: Análisis y evaluación de riesgos .....	91
	Anexo 11: Dotación y las características del rol.....	92
	Anexo 12: Detalles Financieros.....	93

### INDICE FIGURAS

Figura N°1: Análisis de fuerzas competitivas de la industria.....	10
Figura N°2: Mapa poder-influencia de <i>Stakeholder</i> .....	13
Figura N°3: Mapa posicionamiento accesibilidad/apalancamiento.....	14

Figura N°4: Mapa posicionamiento costo/servicio .....	15
Figura N°5: Valores representativos exportación histórica frutas - (ODEPA).....	18
Figura N°6: Tendencia mercado objetivo frutas – rango proyectado.....	18
Figura N°7: Tendencia industria vitivinícola – rango proyectado.....	19
Figura N°8: Tendencia mercado objetivo vitivinícola – rango proyectado .....	20
Figura N°9: Análisis FODA y las estrategias asociadas .....	26
Figura N°10: Cadena de Valor.....	27
Figura N°11: Cuota Mercado Exportaciones Frutícolas .....	33
Figura N°12: Cuota Mercado Exportaciones Vitivinícolas .....	34
Figura N°13: Fases de los canales de distribución .....	36
Figura N°20: Mapa de <i>Stakeholders</i> .....	46
Figura N°21: Exportaciones por Sector 2005-2012.....	62
Figura N°22: Dólar observado 2012 .....	63
Figura N°23: Exportaciones agropecuarias por producto 2011-2012 - Banco Central de Chile .....	63
Figura N°24: Magnitud del mercado de divisas (BIS) .....	64
Figura N°25: Tendencia exportaciones en Chile.....	65
Figura N°26: Tendencia exportaciones agropecuarias en Chile .....	66
Figura N°27: Cadena de valor industria agrícola – (FAO).....	68
Figura N°28: Esquema comercialización industria agrícola en Chile .....	73

#### INDICE TABLAS

Tabla 1: Comercio exterior de Chile por sector (MM USD) (Banco Central, 2012) .....	7
Tabla 2: Monto total transado de divisas en Chile (billones USD por día).....	9
Tabla 3: Inter-relaciones relevantes entre <i>Stakeholders</i> .....	13
Tabla 4: Características competitivas de algunos bancos y corredoras .....	14
Tabla 5: Cooperativas agroindustriales más importantes de la industria .....	16
Tabla 6: Productos frutícolas de mayor impacto para las exportaciones .....	17
Tabla 7: Volúmenes exportados sector vitivinícola.....	19
Tabla 8: Matriz de perfiles competitivos.....	21
Tabla 9: Determinación de competencias centrales (VRIO) .....	30
Tabla 10: Participación de mercado esperada .....	34
Tabla 11: Cantidad de clientes esperados .....	35

Tabla 12: Demanda anual esperada por producto.....	35
Tabla 13: Costo herramientas de promoción.....	39
Tabla 14: Medios y público objetivo de promoción .....	39
Tabla 15: Niveles y frecuencia de entrega de información.....	40
Tabla 16: Presupuesto de MKT.....	41
Tabla 17: Indicadores de MKT .....	42
Tabla 34: Criterio de evaluación de riesgos.....	48
Tabla 35: Principales riesgos para el negocio .....	49
Tabla 36: Planes de acción – riesgos del entorno competitivo .....	49
Tabla 37: Planes de acción – riesgos del entorno corporativo .....	50
Tabla 38: Comercio exterior de Chile por sector (MM USD) .....	61
Tabla 39: Monto total transado de divisas en Chile en Bn USD por día (BIS) .....	64
Tabla 40: Clasificación tamaño empresa agrícola Chile (SII) .....	69
Tabla 41: Rangos tamaño explotación agrícola (ODEPA).....	69
Tabla 42: Productores agrícolas según nivel de escolaridad y tamaño (ODEPA).....	70
Tabla 43: Productores agrícolas según nivel de escolaridad y tamaño (ODEPA).....	70
Tabla 44: Distribución geográfica producción agrícola Chile (INE).....	71
Tabla 45: Agrupación cooperativas Chile (DECOOP).....	72
Tabla 46: Importancia económica cooperativas en Chile (DECOOP) .....	72
Tabla 47: Distribución geográfica cooperativas Chile (DECOOP) .....	72
Tabla 48: Cooperativas con mayor cantidad de socios en Chile (DECOOP).....	73
Tabla 49: Valor de las exportaciones por sector nivel regional año 2012 US\$ FOB (ODEPA) .....	75
Tabla 50: Principales destinos de exportación 2013 (ODEPA).....	76
Tabla 51: Principales productos exportados (ODEPA) .....	76
Tabla 52: Estado de resultados.....	94
Tabla 53: Flujo de efectivo .....	95
Tabla 54: Balance.....	96
Tabla 55: Detalle inversiones .....	97
Tabla 56: Capital de trabajo.....	97
Tabla 57: Punto de equilibrio.....	98
Tabla 58: Flujo para el inversionista.....	98

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Chile tiene una economía abierta y se sustenta en el comercio internacional. Debido a esto hay un gran número de empresas de diversos sectores inmersas en los mercados internacionales, las cuales están expuestas a un factor de riesgo común para todas: Las variaciones del tipo de cambio. Nuestro país tiene un sistema monetario que deja fluctuar el tipo de cambio libremente siendo establecido por las leyes de oferta y demanda. Dado lo anterior, hay empresas que no tienen la posibilidad de resguardar sus flujos ante las variaciones de las monedas extranjeras, quedan expuestas a sus fluctuaciones, sufriendo la pérdida de competitividad y de beneficios económicos. En este contexto nace **Ca\$h – Gestión de Flujos**. Una empresa de asesoría y servicios financieros que ha desarrollado un modelo de cobertura cambiaria utilizando como base instrumentos financieros derivados de alta liquidez y bajo costo.

El segmento objetivo inicial son las empresas del sector agroindustrial exportadoras y/o productoras frutícolas y vitivinícolas que transan en divisa extranjera. Se ha detectado una oportunidad, ya que este segmento no tiene acceso a utilizar instrumentos de cobertura cambiaria tradicionales y de mayor costo, por ejemplo los *Forward* que es el principal sustituto. El volumen transado en los mercados exportador frutícola y vitivinícola es exorbitante, llegando a alcanzar los US\$ 4.3 billones al año 2012 con tendencias al alza para ambos sectores. Este es un servicio pionero dentro de este segmento del mercado, no identificándose competidores directos, pero sí sustitutos que pueden constituir una amenaza al negocio.

Se plantea una estrategia para el crecimiento de la empresa, comenzando la captación de clientes enfocado en las PYMES del mercado objetivo, para luego de un periodo de aprendizaje, dirigirse a ofrecer el servicio a empresas de mayor tamaño y abriendo la posibilidad a otros sectores exportadores.

La operación es innovadora, contempla utilizar derivados financieros no tradicionales, los cuales pueden otorgar altísimos niveles de apalancamiento en relación al sustituto. Este es un nuevo uso que se le quiere dar a los derivados financieros, de manera tal de obtener el máximo rendimiento posible a los beneficios que da la liquidez del mercado de divisas.

Para desarrollar este emprendimiento es fundamental potenciar al máximo las ventajas competitivas que se han podido identificar del análisis, siendo la principal la flexibilidad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes que este servicio puede ofrecer. Para esto la intención es generar una relación de confianza y de largo plazo con los clientes y ser percibidos como aliados fundamentales en la gestión financiera. De esta la empresa logrará posicionarse como una empresa pionera, confiable y asequible.

El proyecto ha sido evaluado desde el punto de vista financiero en un período de 8 años, obteniéndose un VAN y TIR positivos. Se demuestra que el proyecto es rentable y puede ser atractivo para posibles inversionistas.

## 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

### 2.1 Análisis de la Industria

#### 2.1.1. Identificación de Actores Claves de la Industria

La industria donde está inmerso el negocio es la de los derivados financieros y específicamente el mercado en el cual compete es el de coberturas financieras a través de instrumentos derivados dado por los *Brokers*, que en este caso particular será a través de los Contratos por Diferencia (CFDs<sup>1</sup>). Dentro de la industria, los principales actores son los siguientes:

- Bancos: Los cuales utilizan derivados financieros como el *forward* para realizar coberturas.
- Corredoras de bolsa: operan de manera similar a los bancos
- *Brokers*: Pueden transar todo tipo de derivados financieros, en general no realizan cobertura y sus instrumentos son utilizados para inversiones.
- Empresas relacionadas con el comercio internacional: Pueden ser productores, comercializadores especializados y/o cooperativas.

#### 2.1.2. Identificación de macro segmentos<sup>2</sup>

La identificación de los macro segmentos que componen la industria ha sido focalizada en las empresas Chilenas que comercian con otros países y tienen ingresos y/o costos en otras divisas.

En total la economía Chilena generó en el 2012 un intercambio global de US\$ 163.758 Millones (Banco Central, 2012). El volumen de importaciones y exportaciones durante el año se detalla en siguiente tabla:

	Exportaciones (FOB)	Importaciones (CIF)
Agricultura, fruticultura, ganadería, silvicultura y pesca extractiva	5.047,3	1.178,2
Minería	48.827,8	8.346,9
Industria y Otros	24.937,7	69.752,9
<b>TOTAL</b>	<b>78.812,8</b>	<b>79.278,0</b>

**Tabla 1: Comercio exterior de Chile por sector (MM USD) (Banco Central, 2012)**

<sup>1</sup> Instrumento derivado financiero apalancado sobre un activo subyacente, que pueden ser bonos, acciones, divisas, opciones, índices o materias primas. El uso de este instrumento no está regulado en Chile por la SVS.

<sup>2</sup> Para mayores detalles ver Anexo 4

Tanto los macro segmentos de importadores como los exportadores se ven afectados a las fluctuaciones del tipo de cambio. En particular los exportadores sufren con las bajas del tipo de cambio y los importadores se ven afectados de manera contraria.

El foco de este análisis se dirige al sector exportador Agropecuario-Industrial el cual posteriormente deriva al mercado objetivo que apunta esta propuesta. El sector lo componen la agricultura, fruticultura, ganadería, silvicultura, pesca extractiva y productos elaborados, siendo los principales destinos de exportación los Estados Unidos, Países Bajos y China. El volumen de transacción alcanzó los US\$10.715 millones en el año 2012, con un crecimiento de 3,7% respecto del año anterior (Banco Central, 2012).

### 2.1.3. Análisis del Entorno de la Industria

La industria es relativamente joven en Chile, los derivados financieros comenzaron a usarse en la década de los 90s. Su uso como elemento de inversión radica como una alternativa a los instrumentos tradicionales tales como las acciones y los bonos, también son utilizados como instrumentos de cobertura para reducir el riesgo en la fluctuación de precios de monedas, *commodities* y otros activos subyacentes.

**Entorno Político - Legal: (Negativo):** Si bien en Chile hay algunos derivados financieros que están regulados tales como los *Forwards*, en el caso de los CFDs no ocurre tal cosa. Los CFDs no están regulados por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) o por otro ente regulador, esto a diferencia de lo que ocurre en los países desarrollados donde si existe regulación. Esto se explica porque la SVS al evaluar el mercado de los CFDs considera que no hay riesgo sistémico que afecte al mercado interno, es decir el tamaño de este mercado en particular no pone en riesgo el sistema financiero local<sup>3</sup>.

El hecho que este tipo de derivado financiero no este regulado por la SVS en Chile puede generar una percepción negativa por parte de los clientes.

**Entorno económico: (Positivo):** El ámbito de negocios es global. Esto implica que el mercado no está afectado por coyunturas locales. En otras palabras, el mercado de los derivados financieros no posee fronteras constituyendo el mercado más líquido del mundo. A modo de ejemplo, según el *Bank for International Settlements* sólo en el *Regular OTC Derivate Market*, se transaron US\$ 693 trillones en la primera mitad del 2013 (Bank for International Settlements).

Chile es una de las economías más abiertas del mundo y altamente dependiente del comercio internacional, donde al 2012 sólo las exportaciones de bienes representaron el 34% del PIB según lo indicado por (OECD). Este nivel de intercambio de divisas genera

---

<sup>3</sup> Para mayores detalles ver el Anexo 1, donde se muestra una carta emitida por la SVS en la cual indica que los CFDs no pueden ser operados por Bancos y Corredoras de Bolsa, solamente pueden ser ofrecidas por *Brokers*.



volatilidad lo que pone en riesgo los flujos de las empresas, generando pérdidas (o ganancias) y sumado a un ambiente incierto para realizar las proyecciones financieras.

**Entorno Cultural - Social: (Positivo):** En Chile, en general, no existe historia que avale un desarrollo cultural en torno a esta industria, la cual está en fase embrionaria. La sociedad en su gran mayoría desconoce cómo funciona y que beneficios económicos pueden obtener. Tal como lo indican (Leonardo Hernández; Fernando Parro, 2005) son numerosos los ejemplos de necesidades de administración de riesgos que no son cubiertas hoy en Chile debido a la ausencia del uso de derivados.

La mayoría de las empresas en Chile no tienen un hábito de usar derivados financieros para resguardarse de los efectos económicos de la volatilidad. Tal como lo indica David Moreno (Soto Moreno, 2006), “sólo empresas de mayor tamaño, mayor liquidez y menores oportunidades de inversión utilizan estos instrumentos derivados”, indicando además que “desarrollar el mercado de derivados permitiría a las empresas aprovechar los beneficios de la utilización de estos instrumentos de cobertura cambiaria, permitiéndoles disminuir los costos de transacción posibles, aprovechar economías de escala, y de paso poder aumentar su inversión. Así las empresas pueden aprovechar mejor todas las oportunidades de inversión rentables que poseen, al mismo tiempo que se pueden cubrir de los riesgos de tomar deuda en moneda extranjera o de exportar”.

**Entorno tecnológico (Positivo):** La industria está vinculada al desarrollo de software, los cuales tienen múltiples propósitos e incrementan el potencial que hay detrás de éste negocios. Estos software son desarrollados principalmente por *Brokers* que le entregan las herramientas a los usuarios para operar directamente. Gracias a esta tecnología es posible operar con información de los mercados financieros en línea y en tiempo real.

#### 2.1.4. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria <sup>4</sup>

**Tendencias del uso en Chile de instrumentos financieros cuyo activo subyacente son Divisas:** A nivel global, el mercado de divisas es por lejos el mercado más grande del mundo. De acuerdo al último informe trianual del BIS, en el mercado de divisas se tranzan 5.3 trillones de dólares diarios en Abril 2013 (Bank for International Settlements, 2013). Según el BIS (Reportes trianuales 2010 y 2013), las transacciones en Chile llegan a los 12 billones de dólares diarios. Aproximadamente el 30% son a través de contratos Forwards. La siguiente tabla muestra la tendencia al alza del mercado cambiario en Chile.

Año	1998	2001	2004	2007	2010	2013
Total Transado US\$ bn	1	2	2	4	6	12

Tabla 2: Monto total transado de divisas en Chile (billones USD por día)

**Tendencias de comercio exterior:** Las exportaciones totales de Chile muestran una clara tendencia al alza según lo ha reportado regularmente el Banco Central de Chile (Banco

<sup>4</sup> Para mayores detalles ver Anexo 4

Central, 2012). Pese a esto se han identificado fluctuaciones provocadas por los ciclos económicos como lo ocurrido con la crisis Sub-prime.

### 2.1.5. Análisis Porter<sup>5</sup>

Del análisis de las fuerzas competitivas del sector se puede concluir que la industria es atractiva para entrar con un nuevo negocio. Esto principalmente porque existe la opción de ser pionero en ofrecer un servicio alternativo de cobertura por riesgo cambiarios a un bajo costo. Actualmente no existe un una industria que opere de esta manera con derivados financieros de alta liquidez. La entrada como pionero exige colocar las barreras a la entrada que minimicen la amenaza de potenciales competidores, en especial se destaca la posibilidad de operar con los proveedores a través de contratos de exclusividad y confidencialidad que sea atractivo para ambos. Las barreras a la salida son de bajo costo y totalmente predecibles.

El siguiente esquema muestra la representación de las fuerzas del entorno de la industria.



**Figura N°1: Análisis de fuerzas competitivas de la industria**

En definitiva los factores claves que inciden en la determinación de las 5 fuerzas competitivas son los siguientes:

- **Cientes:** Bajo costo del servicio en comparación con los sustitutos.
- **Proveedores:** Evolución en tiempo del volumen de transacciones de coberturas.
- **Amenaza nuevos competidores:** Atractivo de entrar a un mercado poco desarrollado.
- **Sustitutos:** Inercia de los acuerdos comerciales existentes.

---

<sup>5</sup> Para mayor información, el análisis Porter detallado se encuentra en el **Anexo 2**.

- **Entorno competitivo:** Nulo uso de CFDs como instrumento de cobertura para las empresas.

#### 2.1.6. Análisis *Stakeholder*

El análisis de los *Stakeholders* nos permite definir la estrategia de comunicación, ya que de él se desprenderán las áreas de trabajo principales a las que enfocar acciones que permitan configurar y explotar los potenciales beneficios para el negocio. El análisis comienza con la identificación de los *Stakeholders*, para luego analizar las relaciones e intereses entre ellos y como esas relaciones afectarían al negocio, finalmente se indica para los principales *Stakeholders* como están posicionados en torno al poder de influencia y grado de interés que podrían tener en la actividad del negocio.

A continuación se describen los *Stakeholder* que han sido identificados:

**Exportadores Especializados:** Realizan parte de su negocio a través de actividades que involucran el comercio internacional al importar y/o exportar bienes de consumo y/o factores de producción según corresponda. Su afección a la variación del tipo de cambio va a depender de la competitividad de la industria a la que pertenezcan, si son o no productores y en qué medida pueden traspasar el riesgo a sus clientes sin afectar sus propios ingresos.

**Productores:** Empresas que producen bienes de consumo o extraen materias primas para luego ser exportadas a través de terceros. En general el tercero paga al productor en moneda extranjera, traspasándole completamente el riesgo por volatilidad del tipo de cambio.

**Cooperativas:** Agrupan a productores pequeños y medianos productores para exportar mayores volúmenes. En general no hacen directamente la exportación sino a través de un Exportador Especializados quienes finalmente traspasan el impacto por el tipo de cambio a los productores, transándose los flujos de ingreso en moneda extranjera.

**Bancos y Corredoras:** En el contexto de este negocio, los bancos pueden ofrecen productos contratos sustitutos a través de contratos *Forward*.

**Servicio Nacional de Aduanas:** Institución que tiene como misión la “...*fiscalización, facilitación y aseguramiento de la cadena logística de comercio exterior, promoviendo el cumplimiento voluntario de las normas aduaneras...*”. Provee un tipo de cambio de referencia, que en ocasiones puede tener variaciones menores al tipo de cambio dado por el mercado de divisas.

**Brokers:** Actúan como intermediarios para negociar contratos financieros de altísima liquidez, permitiendo grandes niveles de apalancamiento en sus operaciones. En Chile operan electrónicamente a través de la web sin restricciones legales.

**Banco Central de Chile:** Institución autónoma de la república que tiene como misión “*contribuir al buen funcionamiento de la economía y al bienestar de la sociedad, velando por*

la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos”. El Banco Central tiene dentro de sus funciones la autoridad para formular y administrar las políticas cambiarias a favor de la estabilidad de la moneda, sin embargo, la definición de las políticas de comercio exterior son aprobadas por el Presidente de la República.

**Ente Fiscalizador:** Se identifica a la Unidad de Análisis Financiero (UAF) como un ente fiscalizador del negocio, el cual tiene atribuciones legales según lo indica la Ley N° 19.913. La misión de la UAF es: “prevenir e impedir en Chile el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo”.

**Potenciales Reguladores y/o Fiscalizadores:** Si bien no hay regulación vigente para negocios que operen por medio de las operaciones realizadas por *Brokers* internacionales, se identifican dos potenciales entes que podrían ejercer poder atribuciones o influir en cambios en la legislación que les permitan regular y/o fiscalizar al negocio:

- **Superintendencia de Valores y Seguros (SVS):** Organismo autónomo que regula y fiscaliza los mercados de valores y seguros.
- **Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF):** Organismo autónomo tiene como mandato “supervisar las empresas bancarias en resguardo de los depositantes u otros acreedores y del interés público” mientras que su misión es “velar por la estabilidad y buen funcionamiento del sistema financiero”.

**Asociaciones Gremiales (exportadores e importadores):** En general las asociaciones gremiales son entes sin fines de lucro que se relacionan con organismos públicos y agrupan a los privados para actuar en su defensa, fomentar y difundir la industria a la que pertenecen y capacitar a las personas asociadas.

**ProChile:** Institución del Ministerio de Relaciones Exteriores encargada de promover las exportaciones de productos y servicios del país, además de contribuir a la difusión de la inversión extranjera y al fomento del turismo.

#### Interrelaciones de los Stakeholders<sup>6</sup>

Se analizaron que tipo de relación tiene cada grupo de interés entre ellos, identificando si su relación es de cooperación, competitividad, comercial, normada o incluso indiferente. Conociendo el tipo de relación se evaluó cualitativamente el impacto de dicha relación en el negocio. De las relaciones más significativas se destacan las siguientes:

Entidades	Tipo de Relación	Impacto
Productores / Imp. Exp.	Comercial	Positivo
Bancos & Corredoras / Productores / Imp. Exp.	Comercial	Positivo
Pro-Chile / Productores / Imp. Exp / Cooperativas	Cooperación	Positivo
Broker / UAF	Cooperación	Positivo
Productores / Cooperativas / Gremios / Imp. Exp	Cooperación	Positivo

<sup>6</sup> Explicación detallada de la inter-relación *Stakeholders* se pueden encontrar en el **Anexo 3**.

Bancos & Corredoras / UAF / SVS & SBIF	Cooperación	Negativo
SVS & SBIF / UAF	Cooperación	no identificado

Tabla 3: Inter-relaciones relevantes entre *Stakeholders*

### Mapa de Poder e Influencia:

Dado el análisis anterior, se posicionó los *Stakeholders* claves indicando su poder de influencia en el negocio y su potencial grado de interés. Este mapa da los lineamientos del desarrollo de la estrategia de comunicación que permite obtener el máximo beneficio.

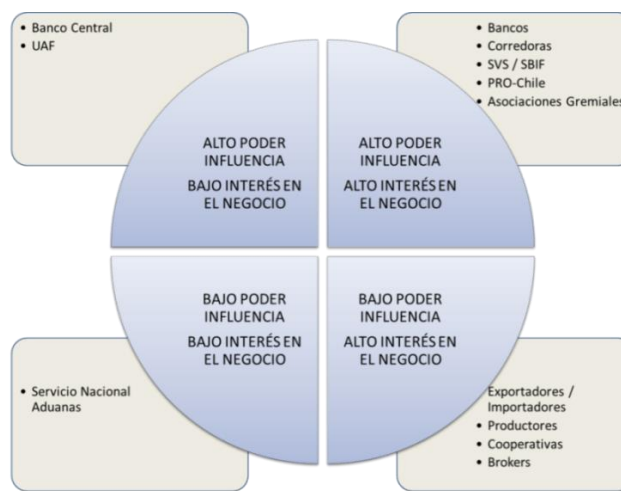


Figura N°2: Mapa poder-influencia de *Stakeholder*

## 2.2 Competidores (Sustitutos)

Debido a que nuestro servicio es pionero al hacer coberturas mediante los CFDs, no existen competidores directos, es por este motivo que se realiza el análisis de los sustitutos visto como competidores:

### 2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores

**Bancos:** Estas instituciones entregan a sus clientes la posibilidad de operar con contratos *forwards*. Los principales bancos oferentes de *forwards* en Chile son el Banco Santander, Banco de Chile y BCI.

**Corredoras de Bolsa:** Al igual que los bancos, las corredoras también ofrecen *Forwards*, pero con *spreads* mayores. Las corredoras no ligadas a bancos más importantes son LarrainVial, BTG Pactual y ForexChile.

Competidor	Apalancamiento (Veces)	spread USDCLP (centavos)	Garantía Mínima
Banco Santander	10	20	40.000
Banco de Chile	10	20	40.000

BCI	10	20	40.000
LarrainVial	15	20	50.000
BTG Pactual	15	20	50.000
ForexChile	100	40	10.000

Tabla 4: Características competitivas de algunos bancos y corredoras

### 2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo

**Posicionamiento relativo según accesibilidad/apalancamiento:** Este mapa muestra el posicionamiento de los oferentes de sustitutos en función de las posibilidades que tienen las empresas del segmento objetivo de entrar como clientes de estas instituciones y poder operar con los instrumentos financieros según el grado de apalancamiento de estos. El apalancamiento es muy relevante, ya que si es alto, el capital requerido será menos, aumentando el acceso a los instrumentos.<sup>7</sup>

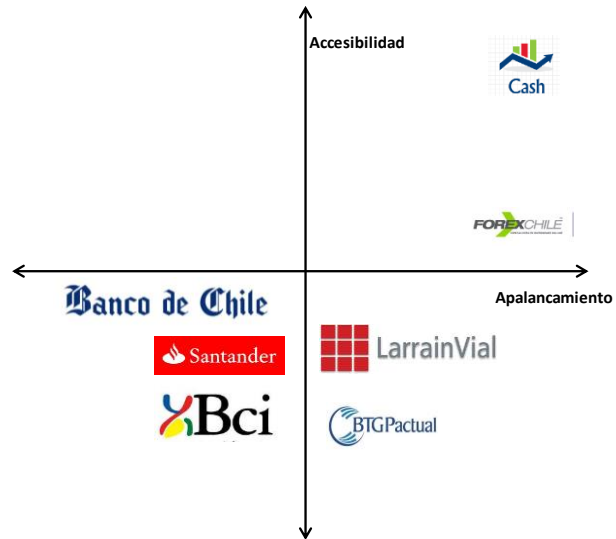
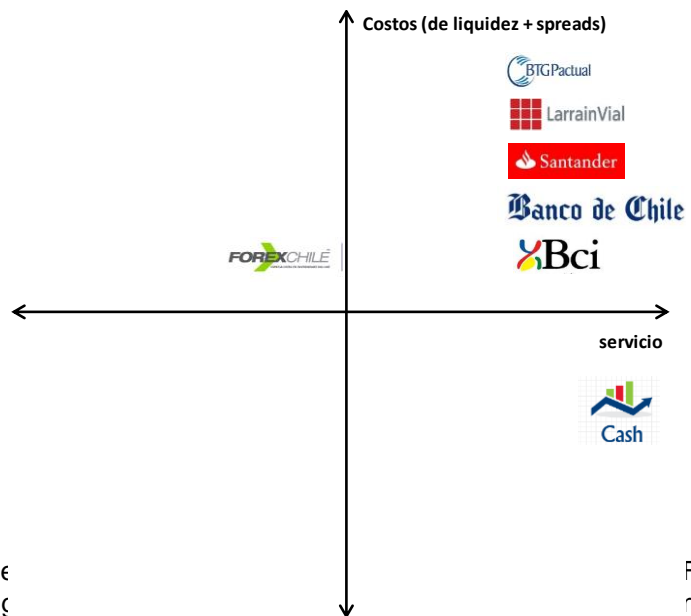


Figura N°3: Mapa posicionamiento accesibilidad/apalancamiento

**Posicionamiento Relativo según costo/servicio:** Este mapa muestra el posicionamiento de los oferentes de sustitutos en función del costo que representa para nuestro segmento objetivo en términos de su liquidez requerida y costos de spreads; y el servicio que reciben por parte de estas instituciones.



<sup>7</sup> A modo de ejemplo: una empresa que requiere colocar sólo el 3 mil dólares de capital, este valor fluctúa entre 15 a 20 mil dólares de garantía (15% a 20%). Dado el acceso a liquidez que tiene los contratos CFD, el apalancamiento que puede ofrecer es mucho más a cualquier otro instrumento monetario que ofrecen los sustitutos o competidores.

**Figura N°4: Mapa posicionamiento  
costo/servicio**

### 2.2.3 Principales fortalezas y debilidades de los competidores

La principal fortaleza que tienen las instituciones que proveen estos sustitutos es el respaldo financiero. El respaldo financiero es una característica que está presente en todos los sustitutos.

Las principales debilidades que se identifican como factor común para los sustitutos están dadas por la baja accesibilidad que tienen y el hecho de que por factores regulatorios no puede ofrecer otros derivados financieros de mejor liquidez o que requieran menos garantía para operar el servicio.

## **2.3 Análisis de los clientes**

### 2.3.1 Caracterización de los clientes<sup>8</sup>

La característica principal de los clientes es que están expuestos a las variaciones del tipo de cambio al realizar operaciones de exportaciones y/o importaciones. Particularmente para nuestro negocio el servicio se enfoca en los clientes exportadores, donde se identifican tres tipos de clientes en función de su rol que cumplen en la cadena productiva: productores, cooperativas agrícolas y exportadores especializados. Es importante destacar que si bien cooperativas y exportadores especializados son parte de la cadena de producción y exportación, el impacto por la variación del tipo de cambio generalmente lo absorbe el productor.

**Productores:** El rol de productor es quien efectúa las labores agrícolas, vale decir, siembra, cultivo y cosecha de productos como cereales, frutas y verduras, velando por cumplir por la producción planificada enfrentando factores internos de gestión y financiamiento, y externos factores climáticos y el precio fijado de los productos respecto a la demanda o bolsas internacionales. Según el Censo Agrícola del 2007 (INE) en Chile existen 301.376 productores agrícolas.

También están los productores que elaboran productos de consumo derivados de los procesos agrícolas, tales como los aceites, vinos, licores y alimentos procesados.

**Cooperativas:** Las cooperativas agrupan a productores para facilitar la gestión de comercialización. En Chile existen 122 cooperativas que abarcan todos los sub-segmentos dentro de la industria agroindustrial. Las 5 cooperativas más importantes se indican a

---

<sup>8</sup> La información detallada de los clientes se puede encontrar en el **Anexo 6**.

continuación:

Razón Social	Total Socios
Cooperativa Agrícola y Lechera Caltyl Ltda.	1782
Cooperativa Agrícola Ganadera Nacional Agropecoop Ltda.	1708
Cooperativa Especial Agrícola Collipulli Limitada	1350
Cooperativa Agropecuaria Chiloe Ltda.	1318
Cooperativa Agrícola De Productores De Bio Bio Limitada	1239

**Tabla 5: Cooperativas agroindustriales más importantes de la industria**

**Exportadores especializados:** Realizan la gestión de exportación encomendada por productores o cooperativas. Básicamente actúa como un intermediario entre el productor y el cliente, agrupando los volúmenes de venta que sean requeridos, con lo cual se reduce la complejidad de la cadena logística entre productor y comprador final. Los exportadores especializados son aquellos que se encargan de comercializar un determinado tipo de producto en el extranjero, es decir, se encargan de vender, entregar y cobrar productos a clientes que se encuentran dentro del territorio nacional. Sus proveedores son pequeños empresarios, cooperativas agrícolas, o mayoristas.

### 2.3.2 Macro y micro segmentos

Nuestro mercado objetivo son las empresas que apuntan al comercio exterior, es decir, a quienes requieran resguardar sus flujos de caja respecto a las fluctuaciones del tipo de cambio. Este segmento se encuentra compuesto por importadores y exportadores, los cuales, como se mencionó en la sección 2.1.2, se distribuyen principalmente en los sectores Agropecuario, Minero e Industrial (bases de datos estadísticas del Banco Central)

**Macro-segmentación:** El sector macro al que apunta el negocio es todo el sector agroindustrial, la cual se encuentra compuesta por productores y comercializadores de productos agrícolas, los cuales básicamente se dividen en productos frutales, vegetales, hortalizas y productos de consumo derivados de los procesos agrícolas. Cabe recordar que durante el año 2012 alcanzó un total de 7.288 millones de US\$ exportados por este sector industrial (Banco Central, 2012).

**Micro-segmentación:** La micro segmentación apunta a PYMES, agrupando a los productores, cooperativas agrícolas y exportadores especializados dentro del rubro agroindustrial y productos de consumo derivados. Todos ellos han sido identificados como potenciales usuarios del servicio. Cada uno presenta características diferentes entre sí, pero forman parte de una misma cadena de valor dentro de la exportación de productos agrícolas, teniendo como elemento en común la transacción en divisas extranjera. Sus características se muestran en el **Anexo 5**.

### 2.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

Pese a los enormes volúmenes transados anualmente se estima necesario orientar el mercado objetivo a sub-niveles dentro de la micro-segmentación indicada anteriormente.



Esta decisión permitirá generar mayores niveles de especialización y conocimiento del negocio, lo que en definitiva se traduce en un servicio de más alta calidad para el cliente. Estipulando esto, se tiene que el mercado objetivo seleccionado, con el cual avanza este plan de negocios, corresponde a las PYMES Chilenas que exportan frutas y vinos, considerando para esto niveles de venta anuales que encuentran en el rango de UF2.400 y UF100.000 (SII).

### **Determinación del tamaño de mercado objetivo – Frutas**

Dentro de las PYMES, se determinó seleccionar los productos frutícolas de mayor impacto para las exportaciones. Los productos exportados según su código arancelario son los siguientes:

Partida Arancelaria	Descripción
0804	Dátiles, higos, piñas, paltas, guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos.
0805	Agrios (cítricos) frescos o secos.
0806	Uvas, frescas o secas, incluidas las pasas.
0808	Manzanas, peras y membrillos, todos frescos.
0809	Damascos, cerezas, duraznos, ciruelas y endrinas, todos frescos.

**Tabla 6: Productos frutícolas de mayor impacto para las exportaciones**

Considerando lo anterior el tamaño del mercado objetivo para el sector frutícola asciende a US\$ 527.9 millones, lo que corresponde a un 39.2% del total nacional exportado para el sector en el año 2012<sup>9</sup>.

### **Tendencias del mercado objetivo - Frutas**

Para determinar la tendencia del mercado de la fruta, primeramente se investigó la evolución de la industria en la última década. Para esto se tomaron datos estadísticos de los productos de exportación de mayor volumen, las uvas, persas, manzanas, paltas y duraznos. La Figura 5 muestra los montos exportados en miles de dólares FOB desde el año 1998 al 2012. Cabe destacar el efecto negativo generalizado en las exportaciones durante el período 2009 dado por la crisis *Subprime*.

<sup>9</sup> Códigos arancelarios y valores exportados por código fueron obtenidos del Servicio Nacional de Aduanas. Todos los valores de exportación son FOB (*Free On Board*) expresados en dólares americanos.

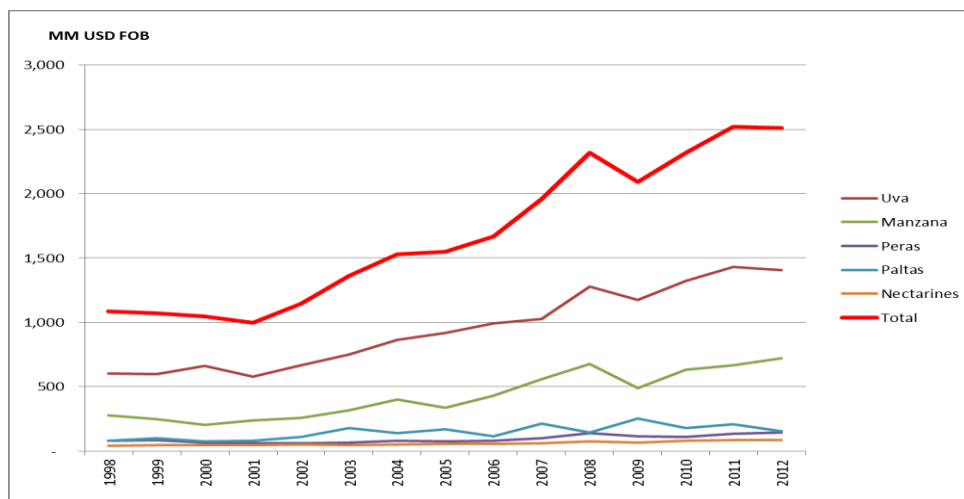


Figura N°5: Valores representativos exportación histórica frutas - (ODEPA).

La tasa de crecimiento promedio anual para el total de estos productos asciende al 7%. Con esta información se asume una tendencia creciente al 7% anual para las PYMES del sector frutícola,

moviéndose en una banda de seguridad entre 10% y 3%. Se asume que las PYMES mantendrán su distribución en la industria representando el 39% del total exportado en fruta.

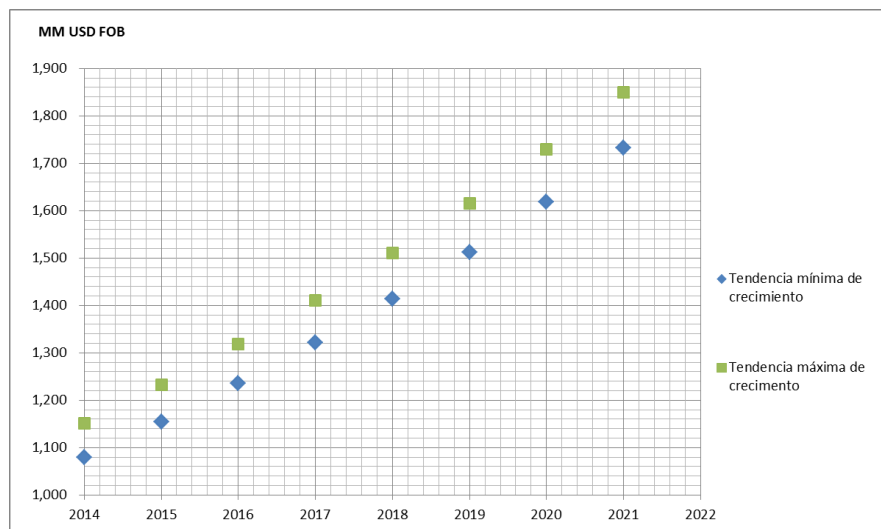


Figura N°6: Tendencia mercado objetivo frutas – rango proyectado

### Determinación del tamaño de mercado objetivo – Vinos

Adicionalmente, se determinó seleccionar como mercado objetivo las PYMES del sector vitivinícola de mayor impacto para las exportaciones. En este caso no fue necesario agrupar según código arancelario. El tamaño del mercado objetivo del sector vitivinícola asciende a US\$ 207.5 millones, lo que corresponde a un 11% del total nacional exportado para el sector en el año 2012.

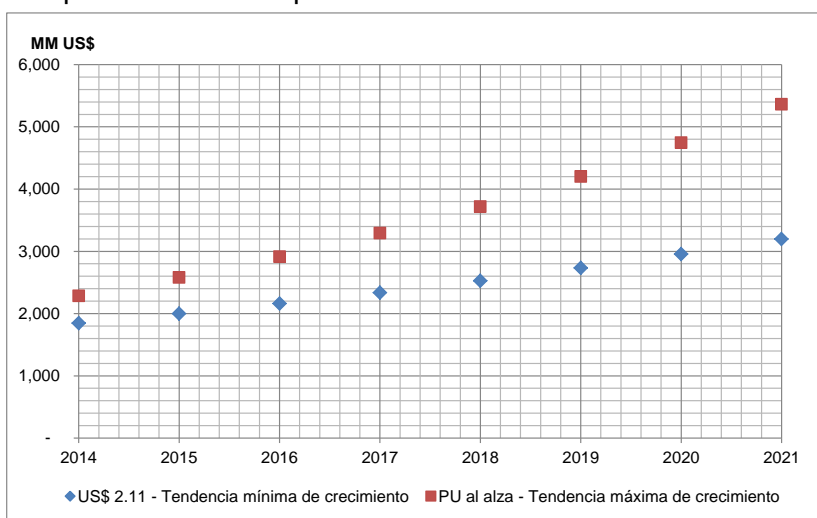
### Tendencias del mercado objetivo - Vinos

Para determinar la tendencia del mercado del vino, primeramente se investigó su evolución en la última década. La siguiente tabla muestra los volúmenes exportados desde el año 2003 al 2012 (Vinos de Chile - Estadísticas Anuales).

Año	Litros (miles)	MUS\$ (FOB)	P. Unitario Prom. (US\$)
2003	394,378	670,140	1.70
2004	467,522	835,241	1.79
2005	417,903	877,168	2.10
2006	473,960	962,491	2.03
2007	609,956	1,256,380	2.06
2008	588,513	1,375,837	2.34
2009	693,513	1,381,289	1.99
2010	733,253	1,552,014	2.12
2011	664,004	1,690,674	2.55
2012	749,025	1,790,481	2.39

**Tabla 7: Volúmenes exportados sector vitivinícola**

Se observa que el precio unitario ha fluctuado entre los 1.70 y 2.55 dólares por litro, con un precio promedio en 10 años de US\$2.11 por litro, esto con un ritmo de crecimiento promedio de 4.4%. También se observa que el volumen exportado tiene tendencia al alza con un ritmo de crecimiento promedio de 8.2%. Con estos supuestos, se espera que la industria del vino tenga una tendencia al alza y su crecimiento este acotado según se muestra en la Figura 7.



**Figura N°7: Tendencia industria vitivinícola – rango proyectado**

Particularmente para el segmento de mercado de las PYMES exportadoras de vino, se espera que su peso relativo a toda la industria se mantenga o sea superior al 11% de los volúmenes totales de exportación del 2012. Para encontrar un rango de tendencia se asumirán valores mínimos y máximos de PYMES en la industria con valores de 12% y 15% respectivamente. Con esto sumado al rango proyectado de toda la industria es posible construir una tendencia para determinar el tamaño del mercado objetivo del vino según se indica en la Figura 8.

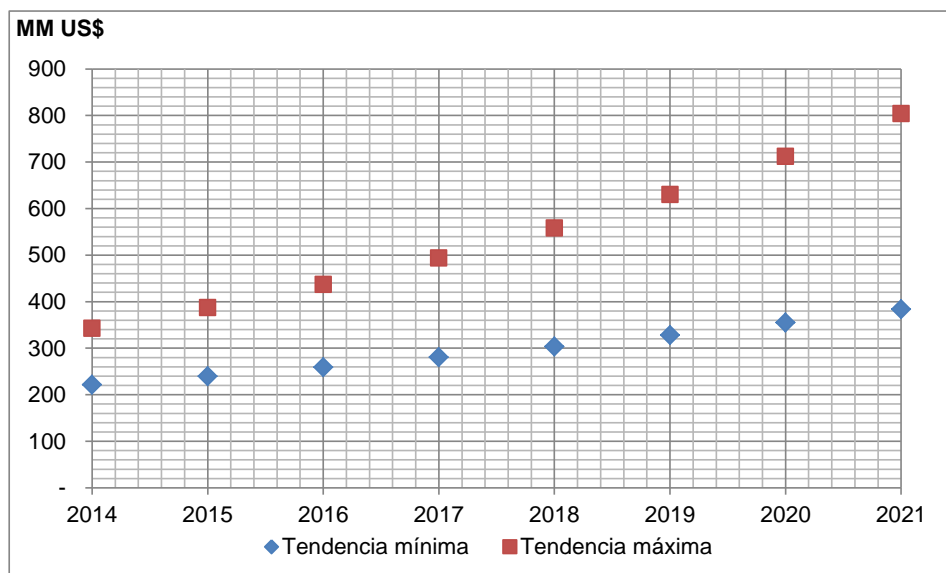


Figura N°8: Tendencia mercado objetivo vitivinícola – rango proyectado

## 2.4 Matriz perfiles competitivos

Se evaluaron comparativamente los factores críticos que permiten el éxito del negocio para nuestra empresa o de los sustitutos que compiten en la industria. Su evaluación fue en una escala de 1 a 5, donde 1 es la peor condición evaluada y 5 es la mejor. A continuación se describe la característica principal de cada factor crítico para el éxito:

**Flexibilidad:** Se refiere a la capacidad que tienen las empresas para adaptar el servicio de cobertura en función de los requerimientos particulares de cada cliente. Un cliente exportador de fruta puede requerir plazos, montos y niveles de riesgo distintos a los que requiere otro que exporta vinos.

**Accesibilidad:** No todos los potenciales clientes tienen acceso a usar instrumentos de cobertura. Algunas empresas del sector solicitan garantías demasiado altas.

**Respaldo financiero:** Se refiere al patrimonio y solvencia financiera.

**Apalancamiento:** En este caso corresponde al nivel de apalancamiento que pueden ofrecer los instrumentos de cobertura.

**Nivel de precio:** Entendido como el precio al que es ofrecido este tipo de servicios.

**Costos:** Estructura fija y variables dado por las operaciones internas de cada empresa.

**Poder de marca:** Reconocimiento y percepción existente de la marca. Nuestra marca no existe como tal por lo que el poder de marca en nuestro caso es mínimo.

Los resultados de la evaluación vislumbran los factores críticos del éxito que pueden

transformarse en las ventajas competitivas de nuestra empresa. Estas son la flexibilidad, accesibilidad, apalancamiento, nivel de precios y costos. También es posible delinear para nuestra empresa la oportunidad de construir una marca que sea reconocida como un concepto alternativo en la industria.

Factores de éxito	Peso	Larrain Vial		Forex Chile		BTG Pactual		BCI		Santander		Banco de Chile		Cash	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Flexibilidad	15%	1	0.2	2	0.3	1	0.2	2	0.3	2	0.3	2	0.3	4	0.6
Accesibilidad	15%	1	0.2	3	0.5	1	0.2	3	0.5	3	0.5	3	0.5	5	0.8
Respaldo Financiero	15%	4	0.6	3	0.5	4	0.6	5	0.8	5	0.8	5	0.8	1	0.2
Apalancamiento	10%	2	0.2	5	0.5	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	5	0.5
Nivel de precio	20%	3	0.6	4	0.8	3	0.6	2	0.4	2	0.4	2	0.4	5	1.0
Costos	15%	3	0.5	2	0.3	3	0.5	4	0.6	4	0.6	4	0.6	5	0.8
Poder de marca	10%	4	0.4	3	0.3	4	0.4	5	0.5	5	0.5	5	0.5	1	0.1
Total	100%		2.6		3.1		2.6		3.1		3.1		3.1		3.9

**Tabla 8: Matriz de perfiles competitivos**

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

#### 3.1. Identificación de la empresa y definición de su misión, visión y objetivos

**Nuestra Empresa: Cash – Gestión de Flujos** es una empresa de servicios y asesoría financiera con un enfoque específico en la cobertura y gestión de riesgos cambiarios para empresas insertas en el ámbito del comercio internacional y que tienen la necesidad de minimizar los impactos en sus flujos de cajas debido a las fluctuaciones de las divisas.

**Misión:** Democratizar los servicios financieros, entregando cobertura al riesgo cambiario de bajo costo y fácil acceso para las PYMES Chilenas insertas en los mercados globales.

**Visión:** Innovar en la gestión del riesgo cambiario y ser vistos por nuestros clientes como un aliado que colabora con la obtención de buenos resultados económicos y estabilidad para los negocios internacionales, más allá de la volatilidad del mercado de divisas.

#### **Objetivos:**

- Ser parte del crecimiento y desarrollo de nuestros clientes e impulsar la capacitación en materias financieras para todos estos.
- Fortalecer el modelo financiero de la cobertura cambiaria en base a los CDFs.
- Ser un pilar fundamental en el crecimiento y desarrollo de nuestros colaboradores.
- Lograr una administración moderna y eficiente en el desarrollo y crecimiento de la compañía.
- Innovar de forma permanente en nuevas técnicas de cobertura adaptables a las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales.

### **3.2. Descripción del servicio y sus aspectos distintivos**

Este es un servicio alternativo de administración de riesgo cambiario, cuyo objetivo es minimizar las pérdidas por diferencia de cambio (principalmente del dólar), de empresas exportadoras y/o importadoras que no tienen acceso a instrumentos financieros de cobertura tradicionales como los forwards, debido a las altas exigencias que las instituciones financieras hacen los bancos y corredoras de bolsa.

Este es un servicio que opera con derivados financieros de alta liquidez con alto grado de apalancamiento lo que proporciona transparencia y fiabilidad a un bajo costo.

El servicio se distingue principalmente por ser una alternativa de bajo costo, fácil acceso y entregarle a las empresas del mercado objetivo la posibilidad de tercerizar la administración del riesgo por fluctuaciones del tipo de cambio.

### **3.3. Oportunidad o necesidad atendida**

La necesidad que este servicios busca satisfacer, es la necesidad de cubrirse de riesgos asociados a la volatilidad del tipo de cambio y el impacto de este en los flujos y en las utilidades de las pymes importadoras y/o exportadoras.

En el caso de los exportadores, ante una caída en el tipo de cambio cae más allá de lo esperado, verían disminuir sus ingresos y afectaría sus utilidades, poniendo en riesgo la marcha del negocio.

En el caso de los importadores, si el tipo de cambio sube más allá de lo esperado, probablemente el importador traspase el alza del costo al cliente final (subiendo el precio), poniendo en riesgo su nivel de ventas.

En la prensa se ha registrado el descontento de las asociaciones gremiales exportadoras ante la volatilidad que pueden tener las divisas, tal como lo manifestó en una entrevista realizada a Cristián Allendes, presidente de Fedefruta. (El Mercurio - Economía y Negocios, 2013).

Con motivo de validar la necesidad del servicio, se obtuvieron encuestas de opinión tanto de exportadores de fruta como de vinos. En todos los casos se evidencia que el uso de algún instrumento de derivado financiero permitiría mejorar el desempeño económico de las empresas<sup>10</sup>.

### **3.4. Determinación del mercado objetivo y su tamaño**

El mercado objetivo apunta al comercio exterior, es decir, a quien requiera resguardar sus flujos de caja respecto a las fluctuaciones del tipo de cambio. Este segmento se encuentra compuesto por productores, cooperativas y exportadores del sector Agrícola. Para este sector el volumen exportado durante el año 2012 fue de US\$ 7.288 millones (Banco Central, 2012).

---

<sup>10</sup> Las encuestas de validación se pueden encontrar en **Anexo 7**.

Considerando que el servicio ofrecido es un servicio que requiere la formación de lazos de confianza con los clientes, donde se muestre con claridad la transparencia y seguridad que ofrece el sistema financiero propuesto, se estima una penetración inicial moderada hacia clientes del mercado objetivo, todo enmarcado en un fase de crecimiento primario, que iría en aumento tres primeros años dentro, para luego el cuarto año a una fase de expansión que ampliará la oferta del servicio a la Gran Empresa exportadora de los sectores vitivinícola y frutícola (Tabla 10: Participación de mercado esperada).

Los segmentos de mercado en los que se concentrarán los esfuerzos, serán las PYMES tanto de productores, cooperativas y/o exportadores especializados que tranzan en otras divisas y se encuentran dentro del sector industrial vitivinícola y frutícola. La Tabla 11: Cantidad de clientes esperados,

Segmento	Segmento PYME			PYME y Gran Empresa				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Vitivinícola	36,903	55,581	94,177	288,514	441,339	774,130	1,307,508	1,960,370
Frutícola	205,560	293,265	470,690	851,859	1,099,121	1,522,783	2,112,362	2,755,014
<b>TOTAL</b>	<b>242,462</b>	<b>348,846</b>	<b>564,868</b>	<b>1,140,373</b>	<b>1,540,460</b>	<b>2,296,913</b>	<b>3,419,869</b>	<b>4,715,384</b>

Tabla 12: Demanda anual esperada por producto, muestran los valores proyectados del mercado objetivo. Esta segmentación permite especializar el negocio en su etapa inicial, enfocándose en estrechar lazos con los clientes y haciendo el mejor esfuerzo por atender con efectividad sus necesidades de cobertura.

### 3.5. Criterio de captación de clientes

Dado que el servicio propuesto es nuevo en el mercado y que posee una barrera de entrada provocada principalmente por la confianza y el respaldo que debe brindar al cliente, el manejo de sus activos financieros, la captación de clientes depende netamente de la capacidad de informar el servicio de la manera correcta y transparente. Para ello se plantean 3 ejes principales de atracción al cliente:

**Asociación:** Para esto se plantea como eje central la asociación con entidades gubernamentales como Pro Chile, Cooperativas y Asociaciones de Exportadores, con tal formar lazos de confianzas con los clientes finales, mediante el respaldo de las instituciones a las cuales acuden.

**Servicio:** Por otra parte, se formará a un equipo especializado que otorgará al cliente un servicio personalizado que permita, por un lado informar, y por otro, resolver las dudas indicando cual es el riesgo y las posibles pérdidas a las que está expuesto, esto se apoyará con simulaciones de pérdidas económicas por fluctuación del tipo de cambio, con información real que puede ser aportada por el cliente.

**Información:** Dado que gran parte de los productores agrícolas se encuentran entre los 51 y 75 años, la información acerca del servicio debe ser directa y análoga. Para ello se efectuarán seminarios de formación financiera en los cuales, entre otros temas, se pondrán a disposición de los clientes la propuesta el servicio proporcionado por la empresa. Además se hará entrega de forma esporádica, boletines y publicaciones relacionadas con el mercado

cambiarlo e información acerca del servicio.

#### **4. DESCRIPCIÓN MODELO DE NEGOCIOS Y LA ESTRATEGIA**










##### **4.1. Descripción modelo de negocios CANVAS <sup>11</sup>**

A continuación se muestra el diagrama conceptual del modelo CANVAS.

---

<sup>11</sup> El análisis detallado se puede encontrar en el **Anexo 8. Análisis CANVAS** según procedimiento indicado por (Osterwalder & Pigneur, 2013).



<p><b>Asociaciones Claves</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Alianzas con asociaciones gremiales y entidades gubernamentales válidos para los clientes con el propósito de difundir el servicio, captar la atención de los clientes y construir la confianza con ellos.</li> <li>Alianzas con Brokers proveedores claves que permiten realizar las operaciones de cobertura.</li> </ol> 	<p><b>Actividades Claves</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Gestión operativa de los contratos de cobertura por fluctuaciones en el tipo de cambio.</li> <li>Gestión comercial para desarrollar y mantener una relación estrecha con los clientes.</li> <li>Capacitación del personal.</li> </ol>  <p><b>Recursos Claves</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Intelectuales relacionados con las operaciones realizadas en el mercado de divisas a través de los Brokers.</li> <li>Económicos dados por las garantías dadas por los clientes que permiten operar en el mercado de divisas.</li> <li>Personal calificado en el ámbito operativo y comercial del negocio.</li> </ol> 	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Es un servicio que permite minimizar las pérdidas a las empresas: El eje principal de la propuesta es ofrecer a los clientes la reducción los impactos que genera el riesgo incontrolables de fluctuaciones del tipo de cambio. Este hecho puede gatillar pérdidas económicas y un uso poco eficiente del capital de trabajo. La propuesta de valor permite dar estabilidad a empresas que compran y/o venden sus productos y/o insumos con otras divisas.</li> <li>Es un servicio novedoso y de bajo costo: El mercado sólo ofrece sustitutos a un costo mucho mayor. Por ser un servicio más económico que los sustitutos, es de fácil acceso para empresas que tienen un capital de trabajo muy ajustado.</li> <li>Es un servicio flexible: uno de los focos del servicio es generar estrategias de cobertura adaptables según la necesidad de cada cliente.</li> </ol> 	<p><b>Relaciones con los Clientes</b></p> <p>La relación será de asistencia personal con los clientes, a través del equipo comercial especializado en cada segmento de mercado. El quipo comercial hará contacto usando canales de comunicación remotos y presenciales.</p>  <p><b>Canales de Distribución</b></p> <p>El canal de distribución será propio y directo a través de un equipo comercial especializado. El canal de distribución del servicio se articula a través de cinco fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Información del servicio</li> <li>Evaluación comercial</li> <li>Compra del servicio</li> <li>Entrega de la propuesta de valor</li> <li>Servicio de post-venta</li> </ul> 	<p><b>Segmentos de Mercado</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Servicio orientado a nichos de mercado con necesidades y requerimientos comunes. Principalmente empresas del sector industrial agrícola que exportan sus productos, reciben sus ingresos en otras divisas y en definitiva están expuestos a las variaciones que experimenta el tipo de cambio. En particular se han seleccionados como segmento objetivo las PYMES Chilenas exportadoras de vinos y frutas.</li> <li>Los Brokers son vistos también como clientes porque son ellos la principal fuente de ingresos y actores claves para concretar los contratos de cobertura con las empresas del sector industrial agrícola. En una etapa posterior se espera ejercer un cambio de estrategia que permita la integración vertical para operar como Broker. Esto se hará una vez que se haya asegurado un período de aprendizaje de la organización, se tenga una cartera de clientes establecida y la marca este fortalecida.</li> </ol> 	<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Costos variables en función del pago de incentivos al personal y algunos gastos variables en Marketing.</li> <li>Costos fijos proveniente de la componente fija de la remuneraciones, los gastos de administración, arriendo de oficina y gastos en Marketing.</li> </ol> 	<p><b>Fuente de Ingresos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ingreso por comisión de intermediación que será pagado como un spread obtenido desde el Broker con el cual se realiza la cobertura realizada por mandato de los clientes. Posteriormente, el negocio pretende implementar un cambio en la estrategia que permitirá operar directamente como Broker.</li> <li>Cuota fija mensual cobrado a los clientes.</li> <li>El negocio puede generar exceso de liquidez, cuyos fondos serán invertidos en carteras de renta fija.</li> </ol> 
---	---	---	---	--	---	---

## 4.2. Análisis interno

### 4.2.1 Análisis FODA y sus estrategias<sup>12</sup>

El siguiente diagrama resume el análisis FODA, identificando los elementos más significativos para caracterizar el negocio. Además se incluye un diagrama que indica las principales estrategias para mitigar potenciales amenazas, resolver debilidades, potenciar fortalezas y aprovechar las oportunidades que se pueden presentar.

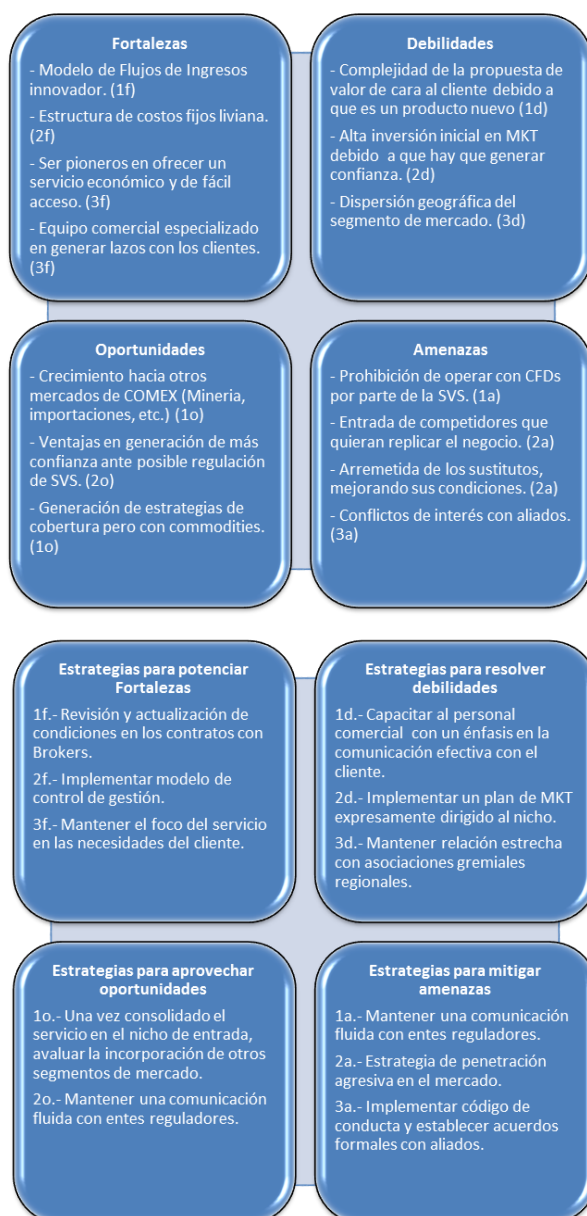


Figura N°9: Análisis FODA y las estrategias asociadas

<sup>12</sup> El análisis detallado de cada elemento del negocio se puede encontrar en el **Anexo 9**.

#### 4.2.2 Cadena de Valor

A continuación exponemos nuestra cadena de valor:



Figura N°10: Cadena de Valor

#### Actividades Primarias:

**Actividades de Trading con Brokers:** En estas actividades se desarrolla la base del servicio que es la operación con CFDs en las plataformas proporcionadas por los *Brokers*. Es en este punto donde se definen los niveles de apalancamiento, garantías requeridas, políticas de riesgo y estrategias de operación necesarias para entregar un servicio óptimo para el requerimiento de cobertura del cliente.

**Marketing y Ventas:** Es en este punto donde se desarrolla la estrategia global de marketing para darle impulso al negocio. Las actividades de marketing que más agregan valor son la captación de prospectos a través de una estrategia de medios, publicidad y alianzas; y la gestión de ventas, basada en la relación directa con el cliente, dando a conocer nuestro servicio de forma simple a nuestro segmento de mercado.

**Prestación de servicio de cobertura:** Se desarrollan las estrategias para cada cliente, siendo este un proceso fundamental para el éxito de la cobertura. El segmento objetivo tiene ciclos de flujos que son diferentes para cada tipo de cliente, por lo que cada estrategia es definida en función de la necesidad particular que el cliente pueda tener en su proceso de exportación y en función de la información obtenida de los procesos de seguimiento y postventa. La estrategia definida es implementada a través del *trading* vinculado a la plataforma de *Broker*. Finalmente el *Trading* entrega los resultados operacionales que son transferidos al cliente para cumplir la promesa de entregar el beneficio económico.

**Seguimiento y postventa:** Los procesos de seguimiento y Postventa agregan valor ya que la relación directa con los clientes y la asesoría permanente facilitan la creación de vínculos comerciales de largo plazo.

### **Actividades de Apoyo:**

**Dirección General, Administración y finanzas:** Desde aquí se desarrollará la cultura de nuestra empresa. El pilar fundamental y filosofía que la dirección debe hacer llegar a los colaboradores es muy simple: el cliente es la razón de nuestro negocio. La misión, visión y objetivos deben ser traspasados a todo integrante de esta empresa. En términos financieros, la gestión de costos es clave para otorgar un servicio de bajo precio a nuestro segmento de mercado, sin sacrificar margen.

**Recursos Humanos:** El desarrollo de una cultura que gira en torno al cliente requiere de una política de recursos humanos que este más allá de la simple gestión de reclutamiento. Las actividades de selección, capacitación permanente de los colaboradores y su adaptación a nuestra cultura son fundamentales para que la Misión, visión y objetivos sean comprendidos y puesto en práctica en cada actividad que realizan nuestros colaboradores.

**Relaciones Públicas:** Las relaciones públicas corporativas son fundamentales para tener una comunicación fluida y transparente con nuestros aliados, que nos permitan desarrollar lazos de confianza con los *Brokers*, las asociaciones gremiales y entes gubernamentales que patrocinan nuestro servicio.

**Tecnologías de información y gestión del conocimiento:** Las TI son claves para nuestro negocio. Sin una óptima infraestructura tecnológica nuestro negocio sería imposible. Gran parte de esta tecnología, como lo son las plataformas de trading, son proporcionadas por terceros, por lo que la selección de aliados es clave para tener un buen soporte operativo.

### 4.2.3 Recursos, capacidades y competencias

#### Recursos Tangibles:

**Recursos financieros:** Nuestro principal recurso financiero es el flujo de caja, ya que a partir de un determinado volumen, el flujo será constantemente positivo.

**Recursos Tecnológicos:** Las plataformas de trading on-line son un recurso clave para la negociación de los CFDs.

#### Recursos Intangibles:

**Capital Humano:** Nuestro objetivo al reclutar personal es que sean profesionales altamente capaces y calificados y que después de pasar por nuestros procesos de capacitación logren comprender, asimilar y adaptarse a nuestra cultura. Nuestros colaboradores son uno de nuestros recursos claves. Este recurso es más relevante aun si consideramos nuestro equipo comercial, una de nuestras principales fortalezas.

**Aliados:** Nuestros aliados son un recurso clave, y los podemos clasificar en 3 tipos:

- Aliados Operacionales: Nuestros aliados operacionales son los *Brokers*. Estas instituciones son las que nos entregan las plataformas tecnológicas y la liquidez para poder realizar la gestión de cobertura.

- **Aliados Comerciales:** Nuestros aliados comerciales son las asociaciones gremiales. Estas instituciones son las que patrocinan nuestro servicio y hacen nuestra marca más confiables para sus asociados.
- **Aliados Gubernamentales:** El principal aliado gubernamental que tenemos es ProChile, y al igual que las asociaciones gremiales, patrocinará nuestro servicio a nivel nacional.

### **Capacidades:**

**Flexibilidad en la generación de estrategias de cobertura:** Una de nuestras principales competencias es la capacidad de generar estrategias de cobertura adaptables según la necesidad de cada cliente.

**Gestión de Marketing:** Las actividades funcionales de captación de prospectos es una de nuestras principales capacidades que pretendemos desarrollar. Sin un flujo constante de prospectos que alimenten la gestión comercial no sería posible el crecimiento del negocio. Dentro de la gestión de marketing está la gestión comercial y la relación con los clientes, capacidades que son claves e imprescindibles para nuestro negocio.

**Capacitación de los colaboradores:** Esta capacidad se basa en el hecho de que al ser un servicio nuevo e innovador, debemos capacitar al personal de forma efectiva para que se lleve a cabo, y la metodología de capacitación y los contenidos son claves. Esto es la base de una de nuestras principales fortalezas, nuestro equipo comercial.

**Gestión de Costos:** Nuestra capacidad de mantener una estructura liviana de costos fijos, ya que no tenemos gastos significativos en instalaciones e infraestructura tecnológica; y un control eficiente de los costos variables es clave. Esto constituye el pilar fundamental de una de nuestras fortalezas que es facilitar el acceso a nuestro servicio a bajo costo, ya que se prioriza no traspasar las posibles alzas de costos a los clientes.

**Gestión de Ingresos:** La empresa tendrá un modelo de generación de ingresos fuera de lo común, el cual incluye ingresos por comisión del *Broker* dados por la actividad del *Trading*, ingresos por capitalización de renta fija de una porción de las garantías de coberturas, e ingresos menores por comisión fija cobrada directamente a los clientes.

**Gestión de alianzas:** El éxito de nuestra empresa pasa por la capacidad de generar alianzas, las cuales son clave para darle impulso al negocio. Es fundamental la gestión de las alianzas que permitan mantener la transparencia y construir la confianza con los aliados para el desarrollo y crecimiento del negocio.

### **Competencias Centrales:**

Para determinar cuáles son nuestras competencias centrales realizamos un análisis VRIO de nuestros recursos y capacidades:

Análisis VRIO					
Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Explotado por la Organización	Implicancia competitiva
Flexibilidad en Estrategias de Cobertura	SI	SI	SI	SI	Ventaja
Gestión de Marketing	SI	NO	NO	SI	-
Capacitación	SI	NO	NO	SI	-
Gestión de costos	SI	NO	NO	SI	-
Gestión de Ingresos	SI	SI	SI	SI	Ventaja
Gestión de Alianzas	SI	SI	SI	SI	Ventaja

Tabla 9: Determinación de competencias centrales (VRIO)

Todas las capacidades analizadas presentan la característica de ser valiosas para los propósitos de la empresa y están pensadas para ser explotadas por la organización. Se determina que las competencias centrales que darían ventajas competitivas son las que cumplen con ser raras e inimitables.

La **flexibilidad** en ofrecer distintas estrategias de coberturas no es algo que exista actualmente, tanto los bancos y corredoras tienen criterios rígidos en términos de plazos y montos en garantías requeridos para realizar coberturas. Esta capacidad no es posible imitarla, al menos en el contexto que se desarrolla el negocio, donde los bancos y corredoras no tienen permitido usar derivados financieros como los CFDs<sup>13</sup>.

La **gestión de los ingresos** es una capacidad propia y única de la empresa, donde el principal ingreso no proviene de pagos realizados directamente por los clientes sino que viene del pago por comisión que realiza el *Broker* calculado en función de los volúmenes transados.

La **gestión de las alianzas** se pretende que sea algo único en la industria, donde la empresa tendrá que generar lazos con entes gubernamentales y asociaciones gremiales que permitan ganarse la confianza de los clientes. Es una capacidad difícil de imitar porque, al ser este un servicio pionero, en el caso de entrar un segundo actor deberá sortear lazos de confianza establecidos con anterioridad.

#### 4.2.4 Ventajas competitivas.

Analizados los recursos y capacidades es posible indicar que las ventajas competitivas son por diferenciación.

La empresa se diferencia principalmente por el hecho de ser flexibles y adaptarse a las necesidades de los clientes, siendo únicos en este aspecto. También la diferencia pasa por el servicio que se quiere entregar, un servicio que este más allá de vender y gestionar. La

<sup>13</sup>Para mayor información ir a **Anexo 1**.

intención es generar una relación de confianza y de largo plazo con los clientes y ser percibidos como aliados fundamentales en la gestión financiera de los clientes, todo lo anterior enmarcado dentro de la gestión de marketing y el patrocinio de instituciones o asociaciones gremiales valoradas por los clientes.

El modelo de ingresos es novedoso, da una gran ventaja competitiva única, ya que gracias a esto es posible cobrar a los clientes un costo muy por debajo de cualquier otro servicio parecido, sin sacrificar rentabilidad y/o los flujos de caja necesarios para financiar la operación.

#### **4.3. Estrategia de Entrada**

Se definen estrategias que permitan posicionarse como una alternativa confiable y de bajo costos para los exportadores y empresas relacionadas.

La primera fase de la entrada consistirá en generar alianzas estratégicas con los principales *Stakeholders* que tengan un alto grado de interés en el negocio y alto poder de influencia, en particular el primer acercamiento será con Pro-Chile y las principales asociaciones gremiales. El acercamiento tendrá un foco en comunicar las ventajas de nuestro servicio y como puede ser usado como un medio para mejorar la competitividad de la industria agroindustrial exportadora del país. De estos acercamientos se buscará obtener el patrocinio necesario para acceder a los clientes.

En la segunda fase será generará campañas de marketing de penetración, utilizando las alianzas creadas en la fase anterior. Se comenzará el proceso de captación de los primeros clientes.

Dado que este servicio es pionero en el segmento de mercado, la estrategia de entrada contempla levantar barreras de entrada para los potenciales competidores directos. Estas barreras se harán en la operación exclusiva con los *Brokers* y estableciendo acuerdos de confidencialidad con los principales aliados.

#### **4.4. Estrategia de Crecimiento**

##### **Crecimiento enfocado en la demanda**

Para crecer se aplicará una estrategia de diversificación, es decir, una vez posicionados y consolidados en el segmento de mercado inicial, se diversificará la operación para realizar coberturas a otros segmentos de mercados, que pueden incluir grandes empresas agroindustriales vitivinícolas y frutícolas que actualmente usan sustitutos para realizar coberturas. Se privilegia esta estrategia inicial de crecimiento por contar con las alianzas asociadas a la industria.

Por lo tanto, de ser exitosa la implementación estratégica en el segmento inicial, entonces se espera que a partir del cuarto año se tengan los recursos y capacidades que hacen posible expandir el negocio hacia las grandes empresas del sector exportador. Cabe mencionar que el potencial del negocio permitiría incluso expandirse hacia otras industrias que comercien internacionalmente, haciendo incluso coberturas a empresas importadoras que no deseen traspasar las alzas del tipo de cambio a sus consumidores finales.

En esta etapa de masificación se espera contar con un alto poder de la marca.

### **Crecimiento enfocado en la operación – Integración vertical**

Del punto de vista de las operaciones internas de la empresa para realizar las coberturas, se plantea la estrategia de realizar una integración vertical hacia atrás, es decir, establecerse como *Broker* en Chile. Esto permitirá aumentar significativamente los ingresos por comisión, pasando de 40 a 70 dólares por cada 100,000 dólares transados en la operación de cobertura. La integración se sugiere a partir del 3er año de operación de la empresa, ya que permitirá asegurar un período de aprendizaje de la organización, establecer una cartera de clientes y fortalecimiento de la marca.

La factibilidad de abrir una operación propia de *Broker* sería a través del pago de una licencia otorgada por una institución que brinde la tecnología para desarrollarse como tal.

#### **4.5. Estrategia de Salida**

En la eventualidad de salir, estimamos que haremos una estrategia de venta total y desinversión. Para esto se evaluarían posibles compradores siendo los posibles interesados *Brokers*, competidores u oferentes de productos sustitutos. En el caso que no existe interesados, se evaluará la estrategia de quiebra y liquidación total. Cabe mencionar que la liquidez de la empresa será alta.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Objetivos del Marketing**

- Posicionar el servicio como un mecanismo financiero fiable en el plazo de 3 años
- Al cuarto año contar con una cuota de mercado de un 40% del total de las PYMES exportadoras de frutas y vinos a nivel nacional.
- Se espera que entre el cuarto y octavo año la tasa de incorporación de PYMES sea decreciente hasta llegar a obtener el 50% de participación de ese mercado.
- Entre el cuarto y octavo año se implementa la estrategia de expansión posicionando el servicio en las Grandes Empresas del mismo sector. El objetivo será comenzando con una tasa de crecimiento de un 5% hasta llegar a un total de 35% del total de ese mercado objetivo.



## 5.2. Estrategia de Segmentación

Si bien el servicio permite cubrir importaciones y exportaciones, se dirige principalmente al sector exportador agrícola, puntualmente en el sector vitivinícola y frutícola, los cuales cuentan con mayor relevancia dentro del total de exportaciones agrícolas (Banco Central, 2012).

El universo total de los exportadores va desde micro hasta grandes empresas, es decir desde empresas que al año importan menos 2.400 UF hasta otras que superan las 100.000 UF. El segmento objetivo respecto a los ingresos anuales apunta inicialmente en los 3 primeros años a las PYMES exportadoras de fruta y/o vinos, para posteriormente cubrir además las Grandes Empresas del mismo sector exportador.

### Sector Frutícola

Según (ProChile, 2013), existen 557 exportadores frutícolas, los cuales al año exportan en promedio MUS\$ 2.876.276 (Banco Central, 2012). La composición del mercado vitivinícola, respecto al tamaño de la empresa es la siguiente (ProChile, 2013):

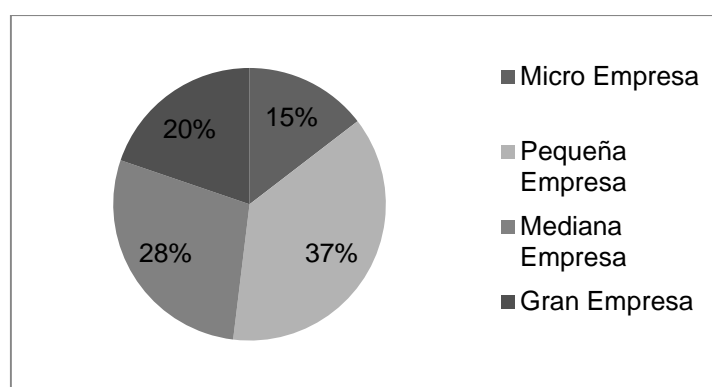
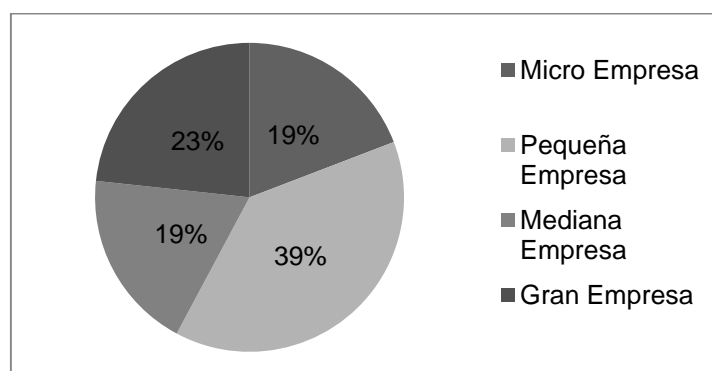


Figura N°11: Cuota Mercado Exportaciones Frutícolas

### Sector Vitivinícola

Según (ProChile, 2013), existen 339 exportadores vitivinícolas, los cuales al año exportan en promedio MUS\$ 1.558.059 (Vinos de Chile, 2013). La composición del mercado vitivinícola, respecto al tamaño de la empresa es la siguiente (ProChile, 2013):



**Figura N°12: Cuota Mercado Exportaciones Vitivinícolas**

### 5.3. Estimación de la Demanda <sup>14</sup>

La estimación de la demanda cuenta con tres factores claves, sector objetivo, tamaño de mercado, volúmenes de exportaciones. El sector objetivo está vinculado a la estrategia de crecimiento según se menciona en sección 4.4 de este documento.

Sector objetivo: PYMES del sector frutícola y vitivinícola en fase inicial de crecimiento

- El tamaño del mercado objetivo sector vitivinícola es US\$ 207.5 millones.
- El tamaño del mercado objetivo sector frutícola asciende a US\$ 527.9 millones.

Sector Objetivo: Incorporación de grandes empresas del sector en fase avanzada de crecimiento.

- El tamaño del mercado objetivo sector vitivinícola es US\$ 1.558 millones.
- El tamaño del mercado objetivo sector frutícola es US\$ 2.876 millones.

#### 5.3.1 Estimación de participación de mercado

En la actualidad no existe un mercado relacionado al servicio propuesto, por lo cual la estimación de mercado se realiza en base a una estrategia de captación de mercado creciente e intensivo según el volumen de exportaciones del cliente. En base a lo anterior, se define que durante los tres primeros años se pretende cubrir el 40% del total de las exportaciones vitivinícolas y frutícolas, con foco principal al segmento PYME. Para los años posteriores se plantea ampliar el segmento y cubrir además las Grandes Empresas. La siguiente tabla muestra la evolución esperada de participación de mercado.

Segmento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
PYME	15%	20%	30%	40%	44%	47%	49%	50%
Gran Empresa				5%	8%	15%	25%	35%

**Tabla 10: Participación de mercado esperada**

#### 5.3.2 Número de clientes

Según lo señalado por (ProChile, 2013), los sectores frutícola y vitivinícola cuentan con 557 y 339 exportadores respectivamente, que envían sobre 2.400 UF anuales de productos a mercados internacionales. Vale decir, 896 potenciales clientes al año 2012. Respecto a lo definido en la participación de mercado, y considerando estos valores, la cantidad de clientes por año se plantea según la siguiente tabla:

Segmento	PYME			PYME y Gran Empresa				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Vitivinícola	41	55	82	110	118	128	138	149

<sup>14</sup> Información detallada sobre los valores obtenidos para estimar la demanda se puede encontrar en la sección 2.3.3 de este documento.

Frutícola	77	102	153	204	220	238	257	278
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>157</b>	<b>235</b>	<b>314</b>	<b>339</b>	<b>366</b>	<b>395</b>	<b>427</b>

**Tabla 11: Cantidad de clientes esperados**

### 5.3.3 Demanda anual por producto

La demanda anual del servicio se encuentra definida en base a la proyección de las exportaciones por sector según su comportamiento en años anteriores y la participación de mercado esperada. Por lo tanto en base a la información disponible en (ODEPA), (Vinos de Chile, 2013) y al análisis propio, la proyección de la demanda en miles de dólares es la siguiente:

Segmento	Segmento PYME			PYME y Gran Empresa				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Vitivinícola	36,903	55,581	94,177	288,514	441,339	774,130	1,307,508	1,960,370
Frutícola	205,560	293,265	470,690	851,859	1,099,121	1,522,783	2,112,362	2,755,014
<b>TOTAL</b>	<b>242,462</b>	<b>348,846</b>	<b>564,868</b>	<b>1,140,373</b>	<b>1,540,460</b>	<b>2,296,913</b>	<b>3,419,869</b>	<b>4,715,384</b>

**Tabla 12: Demanda anual esperada por producto**

### 5.4. Estrategia de Producto/Servicio

La estrategia adecuada para servicio se define según el posicionamiento relativo que tiene esta propuesta en torno a sus más cercanos competidores.

- Posicionamiento relativo según accesibilidad/apalancamiento: la estrategia es facilitar a las empresas del segmento objetivo el acceso a un servicio de cobertura permitiéndoles un nivel apalancamiento muy superior al ofrecido por otros.
- Posicionamiento Relativo según costo/servicio: la estrategia es ofrecer este servicio a un costo bajísimo en relación a los competidores.

### 5.5. Estrategia de Precio

La estrategia de precio apunta a ser líder en costes, disponiendo de este servicio al menor costo posible ofrecido por la industria<sup>15</sup>. Se mantendrá constante en el corto y mediano plazo, apuntando a aumentar el volumen de clientes mediante la exploración de nuevos sectores exportadores, como así también, el sector importador.

Concretamente, el servicio cobertura se realizará posterior a la firma de un acuerdo, donde se establece que el cliente deberá pagar 1UF mensual, esto independiente de las cantidades que desee cubrir. Por otra parte, por cada requerimiento de cobertura, se le solicitará una garantía de un 3% del total a cubrir, monto que será devuelto al finalizar la operación. Cabe recalcar que el 3% sólo refiere a garantía, no tratándose de comisiones u otro tipo de costo asociado, los cuales serán cubiertos por el pago mensual mencionado anteriormente.

### 5.6. Estrategia de Distribución

<sup>15</sup> Los precios bajos son posibles debido al alto nivel de apalancamiento y bajo nivel de garantía que requiere un CFD para operar en relación a los instrumentos tradicionalmente usados en Chile como los contratos Forward.

### 5.6.1 Identificar los principales canales

Debido a que el servicio de cobertura requiere de un posicionamiento basado en la confianza, es primordial mantener una relación de tipo directa con los clientes, vale decir, sin la participación de intermediarios en la relación empresa-cliente.

El canal de distribución del servicio se articula a través de cinco fases, las cuales se describen a continuación:



Figura N°13: Fases de los canales de distribución

#### ***Fase 1: Información***

Campañas publicitarias dirigidas a los segmentos objetivos. Se espera potenciar la difusión gracias al apoyo a la red de aliados estratégicos como cooperativas, asociaciones y entidades de gobierno.

Los medios a utilizar son:

- Medios Periodísticos
  - Revista del Campo
  - Directorio Fruta ([www.directoriofruta.cl](http://www.directoriofruta.cl))
  - Directorio Vino ([www.directoriovino.cl](http://www.directoriovino.cl))
  - Radio Agricultura
- Seminarios y eventos
  - Vinos Chile
  - Asoex
  - Campocoop
  - Pro Chile
- Contacto directo con potenciales clientes
  - Entrevistas presenciales

#### ***Fase 2: Evaluación***

La evaluación se hará mediante evaluaciones de pérdidas económicas por fluctuación del tipo de cambio, con información real que puede ser aportada por el cliente.

Las evaluaciones se efectuarán mediante los siguientes soportes:

- **Telefónico:** Mediante un número telefónico al cual la persona accede a una evaluación dejando sus antecedentes.

- **Internet:** Inicialmente mediante un formulario web conectado a una cuenta de correo electrónico, para posteriormente desarrollar una herramienta que permita hacer las simulaciones en tiempo real.
- **Presencial:** A través del equipo comercial

### ***Fase3: Compra del servicio***

El cliente puede adquirir el servicio firmando un contrato ad-hoc según los requerimientos de cobertura de cada cliente. Por cada operación se le solicitará un 3% de garantía, monto que será devuelto al finalizar la operación de cobertura.

### ***Fase 4: Entrega del Servicio***

Será a través de la obtención de beneficios financieros que mitigarán en gran medida las potenciales pérdidas por variación de tipo de cambio. Al término del contrato se liquidará la garantía y sus beneficios directamente al cliente. La percepción del valor quedará reflejada en los Estados Financieros del cliente, minimizando al final del período el ítem de diferencia por tipo de cambio.

### ***Fase 5: Postventa***

La fase de pos venta tiene como propósito fidelizar a los clientes captados anteriormente, para ello el equipo de comercial entregará constantemente información y recomendaciones de la situación económica actual y el cómo afectarían al sector exportador. Para ello se realizarán contactos telefónicos y mediante correos electrónicos del equipo comercial.

## **5.6.2 Sitio web y redes sociales**

Las plataformas de internet a utilizar cumplirán la función de informar y educar a los clientes respecto a los impactos generados respecto a las fluctuaciones del tipo de cambio. Por otra parte cumplirán con el propósito de ir informado en tiempo real los resultados económicos más relevantes a nivel global. Los roles del sitio web y redes sociales se detallan a continuación:

### ***Sitio web***

Es donde se basa la estrategia de marketing digital, cumple con el rol de centralizar la imagen corporativa de la empresa, para lo cual debe cumplir con la misión de informar, generar confianzas y captar clientes. Para ello debe contener información como:

- Empresa
  - Misión, visión, equipo
- Servicios
  - Coberturas Arancelarias mediante CFDs
  - Simulación de estrategias de coberturas
- Análisis Económico
  - Fluctuaciones del tipo de cambio. Acceso gratuito con registro
- Evaluaciones On-Line
  - Plataforma que permita analizar la información del cliente y que la relacione con las fluctuaciones del tipo de cambio. Acceso gratuito con registro

- Contacto
  - Formulario de Contacto, para efectuar preguntas por parte del cliente al equipo comercial. Los antecedentes del cliente pasan a ser parte de la cartera de prospectos
- Registro
  - Para optar a las herramientas de evaluaciones y análisis económico, los clientes se deben registrar en el sitio web. Estos antecedentes del cliente pasan a ser parte de la cartera de prospectos

### **Redes Sociales**

Al igual que el sitio web, las redes sociales apoyan en la construcción de la imagen digital de la empresa, sin embargo, la principal función de estos medios es comunicar y evaluar el comportamiento de la marca sobre los medios digitales.

Las plataformas a utilizar en orden de prioridad serán:

- Facebook: En esta red se informará respecto del servicio y algunos resultados económicos.
- Youtube: Se subirán videos promocionales o en su defecto boletines informativos respecto a los escenarios económicos globales y su impacto en las fluctuaciones del tipo de cambio.
- Twitter: Se irá informando en tiempo real respecto a las fluctuaciones del tipo de cambio.
- LinkedIn: En esta red se promoverán los foros de discusión profesional respecto a los impactos que generan las fluctuaciones del tipo de cambio.

## **5.7. Estrategia de Comunicaciones**

La estrategia de comunicaciones será liderada por el Área de Marketing interno de la empresa, apoyado por una agencia de comunicaciones que permita hacer efectivos los esfuerzos de comunicación hacia los clientes.

### **5.7.1 Herramientas de promoción**

Las herramientas de promoción a utilizar, son aquellas que permiten materializar los puntos de contacto con los clientes a lo largo de las distintas fases de los canales de distribución definidos anteriormente. En base a lo anterior los medios y costo asociado serán los siguientes<sup>16</sup>:

Fase	Medio	Presupuesto
Información	Medios Impresos	2.000.000
	Medios Digitales	800.000
	Seminarios	500.000
	Agencia comunicaciones	1.200.000
Pos Venta	Medios Digitales	200.000

<sup>16</sup> La estimación de costos está basada en los costos de promoción incurridos por la empresa XDirect.

Total (CLP)	4.700.000
-------------	-----------

**Tabla 13: Costo herramientas de promoción**

### 5.7.1.1 Mix de Publicidad

La principal función de la promoción es, en primera instancia, la creación de la imagen de confianza del servicio entregado, para lo cual se hará énfasis en la participación de seminarios y talleres efectuados por cooperativas, asociaciones y entidades de gobierno, con tal de promover el servicio como una alternativa confiable.

Por otra parte la información generalizada del servicio se entregará mediante campañas publicitarias en medios digitales y tradicionales, tales como portales de internet especializados en el segmento objetivo, diarios digitales e impresos, además de revistas y boletines impresos.

Dentro de las alternativas existentes para promocionar se encuentran:

- Seminarios
- Medios digitales
- Medios impresos

### 5.7.1.2 A quiénes se dirige (clientes final, mayoristas, minoristas)

Pequeñas, medianas y grandes empresas exportadoras del sector frutícola y vitivinícola. Dentro de esta gama existen empresas que participan de la cadena de valor agrícola completa, vale decir desde la siembra hasta la exportación, como también existen otras que actúan como agentes de comercio exterior, exportando la explotación de pequeños y medianos agricultores.

### 5.7.1.3 Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo

Dentro de las alternativas de promoción se identifican específicamente los medios y público objetivo a quienes irán dirigidas. La siguiente tabla expone lo descrito.

Público objetivo	Medios Publicitarios		
	Participación en Seminarios	Medios Digitales	Medios Impresos
Sector frutícola	ASOEX CAMPOCOOP Pro Chile	Portal Fruta Directorio Fruta Emol Google Ads	Revista el Campo
Sector vitivinícola	ASOEX Vinos de Chile Pro Chile	Portal Vino Vitis Magazine Emol Google Ads	Revista el Campo

**Tabla 14: Medios y público objetivo de promoción**

### 5.7.2 Programa de publicidad

El programa de publicidad es el encargado de generar la visibilidad de la empresa, con la cual se debe fortalecer la sensación de confianza sobre los servicios entregados además de la captación y fidelización de clientes.

En base a lo anterior, el programa se compone de tres aristas:

#### **Información**

Consiste principalmente en entregar información respecto al servicio, y cómo permite reducir los riesgos atribuibles a las fluctuaciones del tipo de cambio.

Para ello se definen distintos niveles de profundización de la información, los cuales se llevaran a cabo a través de medios específicos como se detalla a continuación:

Nivel de Profundización	Medios	Frecuencia de uso de la herramienta
Bajo	Anuncios publicitarios en revistas, internet y diarios	Mensual en revistas Semanal en diarios e Internet
Medio	Información entregada en seminarios y sitio web de la empresa	En cada seminario Continuamente en sitio web
Alto	Evaluaciones entregadas por el equipo comercial	Actividad de integración rutinaria de información recibida del cliente.

Tabla 15: Niveles y frecuencia de entrega de información

#### **Captación**

La captación de clientes consiste en el seguimiento de posibles prospectos que hayan acudido a la información presentada, con el fin de concretar la venta del servicio.

Para ello se hará seguimiento mediante correos electrónicos y vía telefónica, con información relevante de cada cliente, intentando resolver dudas e inquietudes a través del equipo comercial.

#### **Fidelización**

Una vez finalizado el servicio, se hará un seguimiento a cada cliente antiguo, al cual se invitará a contratar nuevamente las coberturas para futuras transacciones. Esto se efectuará mediante el contacto comercial directo, y mediante el envío esporádico de boletines con información sobre las fluctuaciones de las divisas extranjeras.

### 5.8. Estrategia de Ventas

El eje central de la estrategia de ventas es el equipo comercial. Para ello se utilizará un sistema de cumplimiento de metas, cuyo fin ampliar la cartera de clientes de la empresa.

Por otra parte se desarrollarán alianzas estratégicas con asociaciones y cooperativas, con tal de fortalecer la confiabilidad del servicio. Mediante ellos se llegará a los respectivos clientes finales.



La estrategia de venta será por volumen, es decir mientras mayor sea el monto de cobertura, menor será el precio que se cobrará por el servicio. Esto se refleja en el costo fijo que posee el servicio, el cual es de 1UF mensual independiente del monto a cubrir, vale decir, la relación costo beneficio depende netamente de los volúmenes a cubrir, a mayor volumen, el costo relacionado al beneficio disminuye y viceversa.

### 5.9. Presupuesto de Marketing <sup>17</sup>

El presupuesto mensual para las actividades de Marketing se compone de 3 secciones:

- **Comunicaciones:** Gastos asociados a las herramientas utilizadas para materializar la distribución del servicio, desde la información primaria hasta la fase de pos venta.
- **Imagen de Marca:** Se utiliza para posicionar la marca en los clientes, para ello se utiliza una agencia creativa, la cual es la encargada de generar el diseño de los materiales publicitarios. Por otra parte contiene los gastos asociados a la materialización de los elementos publicitarios y corporativos.
- **Estrategia de Ventas:** Egresos asociados a los incentivos mensuales que reciben los agentes comerciales que forman parte del equipo encargado de las ventas.

Comunicaciones		12.450.000
Fase	Medio	Presupuesto
Información	Medios Impresos	8.000.000
	Medios Digitales	800.000
	Seminarios	500.000
	Agencia comunicaciones	1.200.000
Post Venta	Medios Digitales	200.000
Imagen de marca		1.200.000
Agencia creativa		700.000
Merchandising		300.000
Folletería y papelería		200.000
<b>Total (CLP)</b>		<b>11.900.000</b>

Tabla 16: Presupuesto de MKT

### 5.10. Métricas e indicadores de monitoreo

Para poder tomar decisiones respecto al cumplimiento de las metas del plan de marketing, se definen las siguientes métricas e indicadores:

Indicador	Descripción	Medición
Gasto en MKT	Se refiere al monto total, utilizado mensualmente, atribuible a las actividades de Marketing. Se mide en	\$

<sup>17</sup> La estimación de costos está basada en los costos históricos de MKT incurridos por la empresa XDirect.

	pesos chilenos comparando el presupuesto mensual asignado.	
Prospectos captados	Cantidad de Posibles clientes captados en el mes	Numero
Costo por prospectos	Costo en pesos respecto a los posibles clientes captados al mes, se mide en base al costo del canal de información utilizado por el cliente para acercarse a la empresa. También se puede hacer un cálculo más amplio tomando el total de gasto de MKT y se divide con los prospectos captados en el periodo	\$
Tasa de Conversión	Porcentaje de prospectos que se convierte en clientes	%
Ingresos de campañas	Ingreso económico generado por las operaciones de cobertura realizadas por los clientes captados en una determinada campaña o iniciativa de MKT	\$
Retorno de campañas	Relación entre los ingresos generados por las campañas o iniciativas de MKT y su respectivo costo.	%

**Tabla 17: Indicadores de MKT**

## 6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 6.1. Estrategia de desarrollo

La propuesta es implementar una estrategia secuencial de desarrollo que permita generar en el largo plazo una expansión sostenida del negocio. Se han identificado dos decisiones estratégicas ambas miradas desde dos perspectivas diferentes que permiten el crecimiento y éxito del negocio:

- Estrategia de integración vertical: A partir del 4to año dejar de operar agente y operar directamente como *Broker*.
- Estrategia de crecimiento enfocado en la demanda: Incorporar al segmento objetivo de la gran empresa de los sectores frutícola y vitivinícola.

A continuación se describen las fases que son necesarias implementar para cumplir con la estrategia de crecimiento y desarrollo del negocio.

#### **Fase Temprana**

La primera actividad será constituir legalmente la empresa, haciendo toda la tramitación correspondiente. Se inscribirán marca, logotipo y propiedad en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI).

Antes de comenzar la operación regular de la empresa se iniciarán actividades de acercamiento con los *Stakeholder* que pueden dar un impulso al negocio, en este caso son las asociaciones de gremiales “Vinos de Chile” y “Fedefruta”. Especial acercamiento se tendrá con ProChile a quienes se pretende persuadir positivamente, explicándoles el beneficio económico que tiene el uso de este tipo de herramientas en las empresas exportadoras del país. Dentro del mismo ámbito de acción, se pretende participar activamente en las ferias, convenciones y seminarios que organizan tanto “Vinos de Chile” como “Fedefruta”, con el objetivo de dar a conocer las ventajas del servicio que se ofrecerá.

Se reclutará al personal necesario para operar dentro del primer año.

Se iniciará la publicidad a través de los medios especializados.

Adicionalmente se harán las gestiones para iniciar actividades como agente de *Broker*, para ello se buscará la mejor alternativa entre los *Broker* que actualmente operan en Chile.

### **Fase de Inicio de Operaciones**

Se seleccionará al personal necesario para operar dentro del primer año. La estrategia contempla que el personal encargado de captar y retener a los clientes tenga un foco especial en la relación de largo plazo que pueden construir con los clientes. Los operadores serán guiados en los procesos, de manera de especializar las operaciones de coberturas según la estrategia que requiera cada tipo de cliente. Se espera que el primer año se tenga el aprendizaje necesario para iniciar la estrategia de crecimiento.

### **Fase de Crecimiento Primario – Tres primeros años de operación**

Dentro de este período se espera llegar a la cantidad de equilibrio que permita pagar los costos fijos. Para cumplir este objetivo se contratará más personal de apoyo para el área de ventas y operaciones, adicionalmente se incorporará personal especializado para la post-venta, con propósito de potenciar la cartera de clientes.

La gestión de las relaciones con los *Stakeholder* será un continuo, incluso se estipula el apoyo profesional de asesoría en relaciones públicas.

En esta fase se harán las gestiones previas para que la empresa se constituya como *Broker*, para ello se evaluarán los costos de licencias, *markups* y *spreads* institucionales que ofrecen los grandes *Brokers*<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Los *spreads* institucionales de los grandes *Brokers* que han sido evaluados son los de *Xopen-Hub*, *Leverate*, *Shift-Forex* y *Boston Technologies*.

En los primeros tres años la empresa se consolidará en el mercado objetivo inicial de las PYMES exportadores de vinos y frutas.

### **Fase de Expansión – Cuarto a octavo año de operación**

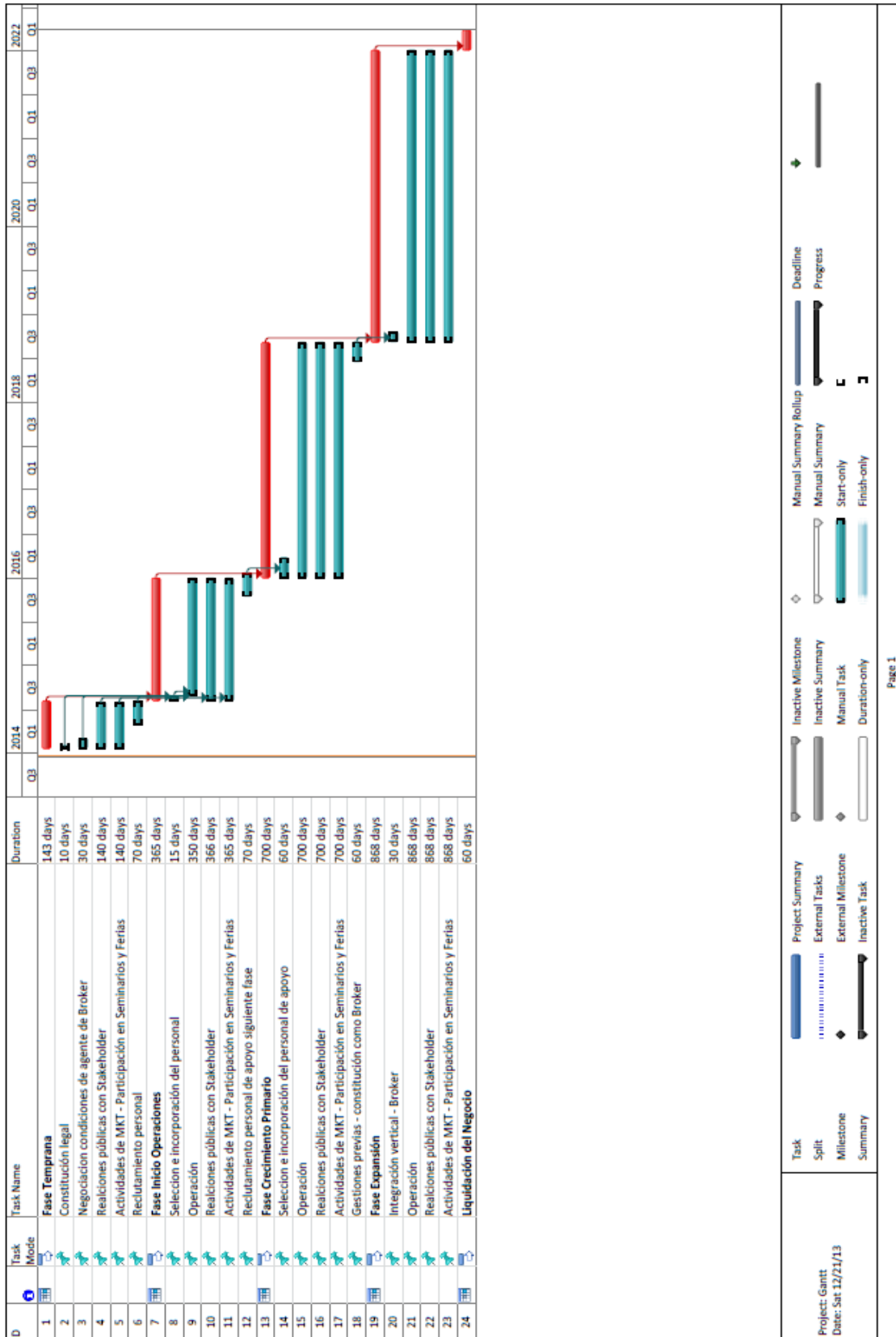
Esta es la fase clave del negocio, en la cual se expande el servicio para captar grandes clientes y se evoluciona en el concepto de operación pasando de ser agente de *Broker* a constituirse como tal. Esta es una fase con mayor conocimiento de los clientes, una cartera base de clientes consolidada y un reconocimiento de la marca en el sector.

La captación de grandes clientes seguirá enfocada en los exportadores de frutícolas y vitivinícolas, ya que se pretende sacar el mayor rendimiento al conocimiento previo adquirido en ambos sectores.

La integración vertical como *Broker* se ejecutará en esta fase, eligiendo la mejor alternativa dentro de las posibilidades que dan los grandes *Brokers*, para otorgar la licencia y tecnología necesaria para operar como tal. Como se ha mencionado anteriormente, esto permitirá aumentar significativamente los ingresos por comisión, pasando de 40 a 70 dólares por cada 100,000 dólares transados en la operación de cobertura.

### **6.2. Carta Gantt**

A continuación se muestra la carta Gantt, donde se indican las distintas fases de la implementación de la estrategia.



## 7. RSE y Sustentabilidad

### 7.1. Mapa de *Stakeholders*<sup>19</sup>

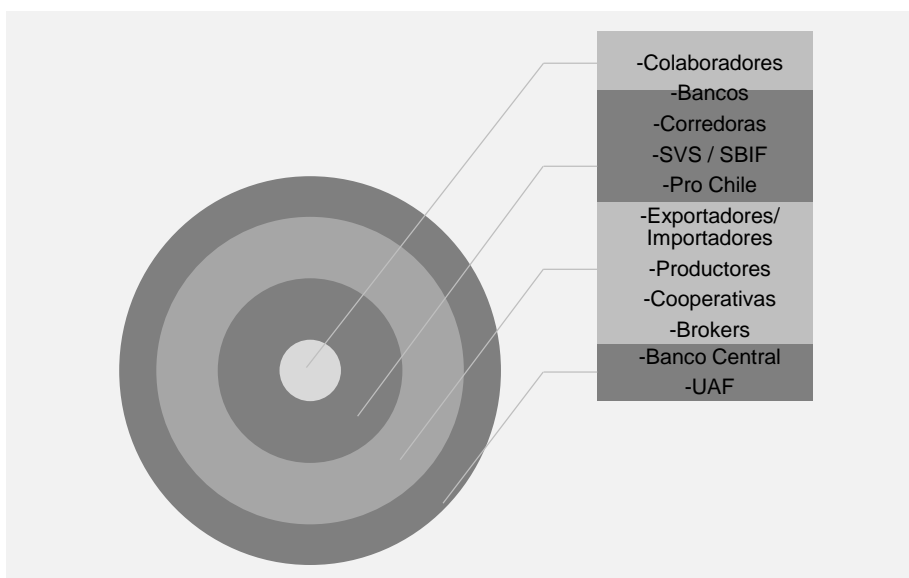


Figura N°20: Mapa de *Stakeholders*

### 7.2. Valores éticos del negocio

Los valores esenciales definen de manera coherente lo que representa la empresa, los cuales ayudan al cumplimiento de los objetivos y permiten trabajar con orientación al objetivo principal del negocio: Democratizar los servicios financieros, entregando cobertura al riesgo cambiario a las Pymes insertas en los mercados globales.

Los valores de la empresa son:

**Solidaridad:** *Trabajamos en equipo en un ambiente de respeto y colaboración con tal de obtener los mejores resultados para nuestros clientes*

**Respeto:** *Mostramos respeto al identificarnos con nuestros compañeros, clientes, proveedores y además con el medio ambiente tomando en cuenta sus diferentes necesidades.*

**Responsabilidad:** *Nos esforzamos a diario por cumplir nuestros compromisos, tanto en lo personal, como en lo laboral, social y ambiental.*

**Proactividad:** *Empleamos nuestro alto nivel de conocimiento para ofrecer de manera proactiva las soluciones más adecuadas.*

### 7.3. Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

<sup>19</sup> Para mayores detalles diríjase a la sección 2.1.6.

Consciente en los distintos impactos que genera la empresa, se definen acciones que se tomarán con tal de que este impacto sea siempre positivo, ya sea en lo social, ambiental como en lo económico.

### **Impacto Social**

A través del servicio, la empresa busca generar un impacto positivo en su entorno, generando las instancias necesarias para poder compartir el conocimiento que se genera. Esto se realizará mediante capacitaciones, publicaciones, trabajo en comunidades mediante cooperativas, o en instancias empresariales mediante asociaciones. El objetivo de esto, es formar a personas en lo que respecta al manejo de herramientas financieras haciendo énfasis en las que respecta al tipo de cambio.

Por otra al facilitar el acceso a coberturas a pequeñas y medianas empresas, se está disminuyendo el riesgo asociado a la volatilidad del tipo de cambio. Practica utilizadas en Chile por las grandes empresas (Cowan, Hansen, & Herrera, 2006). De esta forma las pequeñas y medianas empresas, pueden disminuir los costos de transacción, aprovechando economías de escala, y de paso poder aumentar su inversión. Así las empresas pueden aprovechar mejor todas las oportunidades de inversión rentables que poseen, al mismo tiempo que se pueden cubrir de los riesgos de tomar deuda en moneda extranjero o de exportar (Moreno Soto, 2006).

### **Impacto Ambiental**

Entendiendo en la problemática ambiental en la que nos encontramos presentes, la empresa se hace responsable por el impacto negativo que pudiese causar sobre el medio ambiente. Por lo mismo, se plantea como objetivo, la medición, reducción y neutralización de la huella de carbono que genera. Para esto durante el tercer año de ejercicio, se realizarán las acciones necesarias para contar con alguna de las certificaciones que acrediten que la empresa es considerada como carbono neutral (GHG Protocol, ISO 1464-1, ISO 14044).

### **Impacto Económico**

El compromiso de la empresa es compatibilizar la rentabilidad con los estándares necesarios para asegurar la sustentabilidad del negocio. Para lograrlo se efectuará una gestión que asegure buenos resultados financieros, manteniendo la reputación, generando diálogos permanentes con sus *Stakeholders* y resguardando el retorno, todo lo anterior con el propósito de contar con la confianza de los inversionistas hacia la compañía.

## **8. Riesgos Críticos**

Este análisis de riesgo de negocios se realizó tomando el marco conceptual y guías dadas en los procesos lógicos y sistemáticos de gestión de riesgos sugeridos por la Norma ISO 31000 (ISO 3100, 2009). Los riesgos propios del negocio han sido analizados según un proceso de gestión de riesgos, que incluye lo siguiente:

- **Principios adoptados para la gestión de riesgos**, decidiendo el enfoque general hacia la gestión de riesgos.

- **Identificar riesgos**, para el análisis y tratamiento posterior.
- **Análisis de riesgos cualitativo**, utilizando herramientas y técnicas cualitativas de causa-efecto para establecer la probabilidad e impacto del riesgo y finalmente priorizarlos según su criticidad para su gestión.
- **Planificar planes de acción ante eventos de riesgo**, gestionando las medidas de mitigación. También se incluyen medidas preventivas para ser implementadas antes que un evento crítico pueda acontecer.

### Principios adoptados para la gestión de riesgos:

La empresa ha definido que la gestión de los riesgos deberá implementarse como un proceso formal y sistemático dentro de la organización, liderado por la gerencia general, cuyo análisis será enmarcado en el contexto de la industria, alineado con los requerimientos de los *Stakeholders* y coherente con la estrategia de la empresa.

El proceso de gestión de riesgos usará la mejor información disponible, será transparente y transversal a la organización. Tendrá como objetivos genéricos facilitar la mejora continua, crear de valor para el negocio y ser el motor para gatillar los cambios al interior de la empresa.

### Criterios de análisis de riesgos:

El criterio para el análisis de riesgos será identificarlos dentro del ámbito interno o externo, reconociendo su principal causa y mayor impacto para el negocio. Se establecerán medidas preventivas y reactivas para atender los eventos. La criticidad ha sido definida según la matriz de la Tabla 18:, la cual establece el criterio base para evaluar los riesgos del negocio.

		Consecuencia				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Probabilidad	Escasa o nula	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio-Alto
	Poco Probable	Bajo	Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
	Posible	Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto	Alto
	Probable	Medio	Medio	Medio-Alto	Alto	Alto
	Casi Seguro	Medio	Medio-Alto	Alto	Alto	Alto

Tabla 18: Criterio de evaluación de riesgos

**Identificación y análisis de los riesgos del negocio**<sup>20</sup>Se realizó un levantamiento de los riesgos del negocio, indicando sus causas, su principal impacto y el nivel de criticidad con que se evaluó cualitativamente. La Tabla 19: resume los riesgos principales para el negocio, de los cuales se proponen planes de acción tanto como para reducir la probabilidad de ocurrencia del evento de riesgo como para mitigar sus consecuencias una vez ocurrido el evento. Al implementar los planes de acción se espera baje la criticidad del riesgo en a lo menos de Alto a Medio-Alto.

<sup>20</sup> El análisis detallado de riesgos puede ser encontrado en el **Anexo 9**



Elemento de Riesgos	Evento de Riesgo
Entorno Competitivo (externo)	Entrada de competidores
	Prohibición de realizar coberturas a través de <i>Brokers</i> (CFSS)
	Malos resultados de la campaña de MKT
	Desconfianza de los clientes
Entorno Corporativo (interno)	Aumento de los costos de captación de clientes
	Relación poco fluida con asociaciones gremiales y/o ProChile
	Pago de coimas por parte de vendedores por transacciones de cobertura de clientes

**Tabla 19: Principales riesgos para el negocio**

**Planes de acción ante eventos de riesgo:** Los planes de acción han sido sugeridos para los riesgos de más alta criticidad, considerando planes preventivos y mitigadores. La Tabla 20: indica los planes de acción para los eventos que ocurren en el entorno competitivo del servicio:

Evento de Riesgo	Plan Preventivo	Plan Mitigador
Entrada de nuevos competidores	- Desarrollar la marca desde el inicio - Acordar exclusividad de operación con los principales <i>Brokers</i>	- Potenciar fuerza de venta para adelantar proceso de posicionamiento.
Prohibición de realizar coberturas a través de <i>Brokers</i> (CFSS)	- Implementar plan comunicacional con SVS y SBIF. - Reportar regularmente a la UAF.	- Implementar estrategias de cobertura con otros derivados financieros (opciones)
Malos resultados de la campaña de MKT	- Implementar plan de MKT expresamente dirigido al nicho.	- Hacer correcciones al plan de MKT, que permitan cumplir los objetivos del negocio.
Desconfianza de los clientes	- Implementar plan comunicacional, buscando alianzas con ASOEX, Vinos de Chile y ProChile. - Mantener una política de apertura y transparencia hacia el cliente.	- Mejorar el mensaje publicitario. - Solicitar mayor colaboración a los aliados. - Potenciar las relaciones públicas como actividad de apoyo al negocio.

**Tabla 20: Planes de acción – riesgos del entorno competitivo**

La Tabla 21:37 indica los planes de acción para los eventos que ocurren en el entorno corporativo de actividades internas del servicio:

Evento de Riesgo	Plan Preventivo	Plan Mitigador
Aumento de los costos de captación de clientes	- Implementar plan de MKT expresamente dirigido al nicho. - Implementar sistema de control de gestión con elementos de control	- Evaluar comparativamente los aspectos económicos del MKT en la entrada a otros mercados de exportadores (celulosa, harina de

	de variables centradas en el cliente (captación, satisfacción y lealtad de los clientes).	pescado, etc.)
Relación poco fluida con Asociaciones Gremiales y/o ProChile	- Implementar plan comunicacional destacando las ventajas que el servicio puede ofrecer a la industria exportadora.	- Potenciar las relaciones públicas como actividad de apoyo al negocio, destinándole mayor cantidad de recursos.
Pago de coimas por parte de vendedores por transacciones de cobertura de clientes	- Desarrollar una cultura organizacional basada en los valores éticos del negocio. - Hacer chequeo cruzado entre el área de venta y la post-venta.	- Rotar cartera de clientes más importantes entre los vendedores. - Desvincular a las personas implicadas.

**Tabla 21: Planes de acción – riesgos del entorno corporativo**

## Bibliografía

Agromit. (s.f.). *Servicios Agromit*. Recuperado el Octubre de 2013, de Agromit:  
<http://www.agromit.cl/servicios.html>

Análisis de IGG.PL, Reuters. (s.f.). *reuters.com*. Obtenido de  
<http://www.reuters.com/finance/stocks/financialHighlights?symbol=IGG.L>

Asociación de Exportadores de Chile A.G. (s.f.). *Misión Asociación de Exportadores de Chile A.G.*  
Recuperado el Octubre de 2013, de Asociación de Exportadores de Chile A.G:  
[http://www.asoex.cl/AsoexWeb/Menu.asp?Id\\_Menu=67](http://www.asoex.cl/AsoexWeb/Menu.asp?Id_Menu=67)

Banco Central. (2012). *Indicadores de Comercio Exterior - Cuatro trimestre 2012*.

Banco Central de Chile. (2011). *ESTIMACIÓN DEL PREMIO POR RIESGO EN CHILE*.

*Bank for International Settlements*. (n.d.). Retrieved 2013, from Bank for International Settlements - Statistics: [http://www.bis.org/publ/otc\\_hy1311.htm](http://www.bis.org/publ/otc_hy1311.htm)

Bank for International Settlements. (2013). The anatomy of the global FX market through the lens of the 2013 Triennial Survey. En D. Rime, & A. Schrimpf, *BIS Quarterly Review*. BIS.

Base de Datos Estadísticos Banco Central. (s.f.). *Base de Datos Estadísticos Banco Central*. Recuperado el 20 de octubre de 2013, de Base de Datos Estadísticos:  
<http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

Cowan, K., Hansen, E., & Herrera, L. (2006). Currency Mismatches in Chilean Nonfinancial Corporations. En K. H. Cowan, *External Vulnerability and Preventive Policies*. Banco Central de Chile.

Departamento de Comercio Exterior. (2012). *Décimo Tercer Catastro Nacional sobre barreras externas al comercio*. Departamento de Comercio Exterior.

Departamento de Cooperativas - DECOOP. (s.f.). *Directorio de Cooperativas*. Recuperado el Octubre de 2013, de Departamento de Cooperativas - DECOOP:  
<http://www.decoop.cl/Inicio/DirectoriodeCooperativas/tabid/81/Default.aspx>

El Mercurio - Economía y Negocios. (6 de Abril de 2013). Dólar cae de nuevo, y traspasa la barrera de los \$470 por primera vez en 19 meses. Obtenido de  
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=107555>

Gordon, M. J. (1962). *The investment, financing and valuation of the corporation*.

IICA. (1999). *La empresa andina y la exportación: guía práctica para el uso de las organizaciones económicas de productores y agroindustrias rurales*. IICA Biblioteca Venezuela.

Instituto Nacional de Estadísticas - INE. (2013). *Encuesta de Cosecha de Cultivos Anuales 2012/2013*.

ISO 3100, I. S. (2009). *Risk Management - Principles and Guidelines* (First Edition ed.). ISO.

Leonardo Hernández; Fernando Parro. (2005). *Sistema Financiero y Crecimiento Económico en Chile*. Santiago: Centro de Estudios Públicos.

Moreno Soto, D. (2006). *Uso de Derivados y Valor de Mercado en las Empresas Chilenas no Financieras*.

ODEPA. (s.f.). *Boletín regional de exportaciones silvoagropecuarias*. Recuperado el October de 2013, de ODEPA:  
<http://www.odepa.gob.cl/articulos/MostrarDetalle.action;jsessionid=0FAFCE7909A73FC5B101E8BD7227E7F9?idcla=12&idn=2064>

ODEPA. (s.f.). *Estadísticas comercio exterior por producto*. Obtenido de ODEPA Ministerio de Agricultura: <http://www.odepa.gob.cl/>

OECD. (s.f.). *Country statistical profile: Chile 2013*. Obtenido de [http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-chile\\_20752288-table-chl](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-chile_20752288-table-chl)

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias -ODEPA-. (2013). *Oficina de Estudios y Políticas Agrarias - ODEPA-*. Recuperado el Octubre de 2013, de Estadísticas - Comercio Exterior - ODEPA -:  
<http://www.odepa.gob.cl/menu/ComercioExterior.action;jsessionid=BACB8C5D1A42D32E81936F76B55DE316>

Organización Mundial del Trabajo. (2002). Recomendación 193 - Recomendación sobre la promoción de las cooperativas. *90ª reunión CIT*. Ginebra: Organización Mundial del Trabajo (OIT).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de Modelos de Negocios* (Séptima edición ed.). New Jersey: John Wiley & Son.

ProChile. (2013). *Directorio Exportador*. Recuperado el November de 2013, de ProChile:  
<http://www.prochile.gob.cl/importadores/directorio-exportador/>

Servicio Agrícola Ganadero - SAG. (s.f.). *Ambitos de Acción - Agrícola*. Recuperado el 2013, de Servicio Agrícola Ganadero - SAG: <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/agricola>

Servicio Agrícola Ganadero - SAG. (s.f.). *Ambitos de Acción - ONPF de los países de destino*. Recuperado el Octubre de 2013, de Servicio Agrícola Ganadero - SAG: <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/onpf-de-los-paises-de-destino>

Servicio Agrícola Ganadero - SAG. (s.f.). *Requisitos fitosanitarios por país*. Recuperado el Octubre de 2013, de Servicio Agrícola Ganadero - SAG: <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/requisitos-fitosanitarios-por-pais>

Sharpe, W. F. (1964). *Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk*.

SII. (s.f.). *Servicio de Impuestos Internos*. Obtenido de Criterio clasificación PYMES:  
[http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas\\_por\\_tamano/pymes.htm](http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/pymes.htm)

Soto Moreno, D. (2006). *Uso de derivados y valor de mercado en las empresas chilenas*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

*Vinos de Chile - Estadísticas Anuales*. (s.f.). Obtenido de Asociación Gremial de Vinos de Chile:  
<http://www.vinosdechile.cl/contenidos/informacion/estadisticas-anuales/>

Vinos de Chile. (2013). *Estadísticas Anuales*. Recuperado el November de 2013, de Vinos de Chile:  
<http://www.vinosdechile.cl/contenidos/informacion/estadisticas-anuales/>

### **Anexo 1: Ámbito legal de la propuesta**

- **Circular emitida por la SVS.**
- **Opinión abogado especialista (Noguera Larraín y Dulanto)**

RETIRADO PERSONALMENTE

Oficio Ordinario N° 14891 - 18/06/2012  
2012060080266  
Fiscalía de Valores



ANT.: Su consulta de 30 de marzo de 2012.  
MAT: Aplicación de las Circulares N°1493 de 2000 y N°1046 de 1991, que autorizan actividades complementarias a los intermediarios de valores.

DE : SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS

A :

NOGUERA LARRAIN & DULANTO LIMITADA  
EL GOLF 40 PISO 11  
LAS CONDES - SANTIAGO

En atención a su presentación del antecedente, mediante la cual formula sendas consultas en relación a las actividades complementarias autorizadas a los corredores de bolsa a través de las Circulares N°1493 de 2000 y N°1046 de 1991, cumpla con señalar lo siguiente:

En relación a la primera de las Circulares nombrada, solicita el pronunciamiento de esta Superintendencia en orden a que si dentro de la autorización para los intermediarios nacionales para actuar como vínculos o "links" con intermediarios extranjeros, en la compra y venta de valores extranjeros en mercados de valores externos, a través de intermediarios extranjeros, bajo las condiciones y requisitos que esa norma establece, se contempla la autorización para que el inversionista nacional pueda instruir directamente al intermediario extranjero, mediante comunicaciones electrónicas, órdenes de compra y venta respecto de Contratos por Diferencia o "contracts for difference".

Agrega que los Contratos por Diferencia son instrumentos financieros derivados OTC (*over the counter*), cuyo precio depende del valor de otros activos subyacentes como las divisas, índices, materias primas, acciones o bonos y que el resultado o liquidación de una operación se realiza por diferencia entre el precio de apertura y cierre de la posición entre el comprador-vendedor, sin producirse entrega física del instrumento negociado.

Teniendo en consideración lo expuesto en su presentación y pese a que como señala los Contratos por Diferencia revestirían la calidad de valores de oferta pública en algunos mercados extranjeros, lo cierto es, como usted indica, que de conformidad a la Ley N°18.045 sobre Mercado de Valores, los Contratos por Diferencia no constituyen valores de oferta pública en nuestro ordenamiento jurídico.

18/06/2012

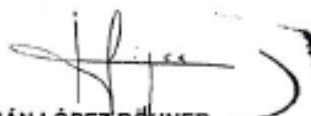
En vista de lo anteriormente expuesto y respondiendo derechamente su consulta, la autorización otorgada por la Circular N°1493 se extiende únicamente a la compra y venta de valores extranjeros en mercados de valores externos, a través de intermediarios extranjeros autorizados y no a la ejecución de compra y ventas respecto de Contratos por Diferencia, atendido que tales contratos no son valores de oferta pública de conformidad a la legislación nacional y es conforme a dicho ordenamiento que corresponde interpretar las disposiciones de la señalada Circular.

Por otra parte consulta en relación a la Circular N°1046 que autoriza como actividad complementaria a los intermediarios de valores la asesoría y comisión específica para la compra y venta de valores en mercados de valores extranjeros, si esa comisión comprende la comisión para comprar o vender Contratos por Diferencia a través de un intermediario extranjero.

Al respecto cabe señalar que del tenor expreso del número 1 de la sección I de dicha Circular, la autorización otorgada para actuar como comisionista al intermediario nacional se refiere solamente a la compra o venta de acciones, bonos, títulos de crédito y cuotas de fondo de inversión abiertos o cerrados, que cumplan las condiciones que dicha Circular indica.

En consecuencia, no resulta procedente que en el intermediario nacional en ejercicio de la actividad complementaria que le autoriza la Circular N°1046, actúe como comisionista de sus clientes, en la gestión de Contratos por Diferencia.

Saluda atentamente a Ud.



**HERNÁN LÓPEZ BÖHNER**  
**INTENDENTE DE VALORES**  
**POR ORDEN DEL SUPERINTENDENTE**





---

**Pregunta personal.**

---

**Sebastian Magna** <sebastian.magna@xdirect.cl>  
Para: jpdulento@nid.cl

17 de diciembre de 2013, 15:29

Hola Jose Pablo,

Quisiera pedirte una ayuda en un tema personal.

Yo estoy terminando de un MBA, y estoy trabajando en la tesis y obviamente la estoy haciendo sobre los CFDs.

El tema, es que me están pidiendo la opinión de un abogado sobre porque los CFD pueden ser ofrecidos por brokers y por que no pueden ser ofrecidos por corredoras, agentes, bancos o cualquier institución financiera chilena regulada por la SVS o SBIF.

Me podrías dar una mano???

Saludos!

**Sebastián Magna M.**

Subgerente General

phone: +56 2 6506610

fax: +56 2 6506908

e-mail: [sebastian.magna@xdirect.cl](mailto:sebastian.magna@xdirect.cl)

[www.xdirect.cl](http://www.xdirect.cl)

---

**Pregunta personal.**

---

José Antonio Gaspar &lt;jagaspar@nid.cl&gt;

20 de diciembre de 2013, 18:12

Para: "sebastian.magna@xdirect.cl" &lt;sebastian.magna@xdirect.cl&gt;

Cc: José Pablo Dulanto &lt;jpdulanto@nid.cl&gt;, Manola Quiroz &lt;mquiroz@nid.cl&gt;

Estimado Sebastián:

Sobre lo que consultas, debe tenerse presente que, conforme lo dispuesto por el artículo 27 de la Ley N°18.045 sobre Mercado de Valores, los corredores de bolsa y los agentes de valores son entidades cuyo objeto exclusivo es el corretaje o intermediación de valores, además de las actividades complementarias que les autorice la Superintendencia de Valores y Seguros.

De este modo, para que una corredora de bolsa o un agente de valores pueda realizar operaciones con un CFD es necesario que ellos sean valores que puedan ser intermediados conforme a la legislación chilena. Al respecto, la SVS determinó que los CFD no eran valores para nuestra legislación, lo que explica que los intermediarios de valores chilenos no puedan ofrecerlos.

Respecto de los bancos, sus operaciones están establecidas por el Artículo 69 de la Ley General de Bancos. Entre ellas se encuentra la de intermediación de valores, aplicándose el mismo criterio anterior para explicar por qué los bancos locales no pueden ofrecer CFD.

Quedo a tu disposición en caso que necesites mayor información al respecto.

Saludos cordiales,



JOSÉ ANTONIO GASPAR C.  
El Golf 40, piso 11  
Las Condes - 7550107  
Santiago - Chile  
Tel: (56 2) 2 414 3000  
Tel. Directo: (56 2) 2 414 3007  
E-mail: jagaspar@nid.cl  
www.nid.cl

*"La información contenida en este email es confidencial por lo que el mismo no puede ser reenviado a terceras personas sin nuestro previo consentimiento.*

*The information contained in this email is confidential and, therefore, it cannot be forwarded to third parties without our previous consent".*

## Anexo 2: Análisis de las fuerzas competitivas de la industria

**1.- Proveedores:** En la industria solamente se identifican como proveedores a los *Brokers*, quienes proporcionan la tecnología (plataformas) y la liquidez para realizar transacciones de cobertura por tipo de cambio. En Chile existen 5 *Brokers* que operan con derivados financieros, que pueden ser usados como proveedores para este servicio. En la etapa inicial de implementación del servicio se espera que estos proveedores tengan un alto poder de negociación sobre las comisiones o *spreads*, ya que al tener un bajo volumen inicial de transacciones entonces los *Brokers* pueden fijar valores más ventajosos para ellos. En la medida que se masifique el servicio y aumente el nivel de transacciones, el *Broker* ira perdiendo el poder de negociación inicial. Este comportamiento es predecible, ya que en la medida que el volumen de transacciones aumente el *Broker* nunca querrá perder la oportunidad de incrementar sus propias transacciones. Tanto el *Broker* como nuestra empresa ganan con este negocio (*win-win relationship*).

**2.- Clientes:** Los Clientes no tienen poder de negociación alguno, ya que el tipo de cambio no es negociable por ellos, debido a que está determinado por el mercado internacional de divisas. En el caso de que un cliente prefiriera un sustituto que le provea de cobertura, el costo de cambio sería alto, ya que las condiciones de cobertura serían con garantías más caras y pueden ser perjudiciales para sus flujos y capital de trabajo disponible.

**3.- Competidores:** Al ser un servicio pionero en Chile, no existen competidores directos.

**4.- Sustitutos:** Existen en la industria dos tipos de actores que pueden ofrecer productos que pueden ser vistos como sustitutos. Estos son los bancos y las corredoras de bolsa que ofrecen contratos *Forward* para cobertura por riesgo cambiario, pero a un mayor costo para las empresas. Los bancos y corredoras de bolsa están imposibilitados de ofrecer contratos por diferencias o CFDs los cuales sólo pueden ser transados por los *Brokers*<sup>21</sup>.

**5.- Nuevos participantes en la industria:** Este negocio no existe como tal en Chile ni en Latinoamérica, si en otras partes del mundo donde la industria está madura.

Se pueden generar barreras a la entrada que permitan protegernos como pioneros, a través de contratos de exclusividad y confidencialidad con los *Brokers* y patentando la marca como el concepto de servicio totalmente nuevo y desconocido que tiene aplicaciones en diversas industrias exportadoras y/o importadoras, dando solución a un problema técnico originado por la volatilidad del tipo de cambio.

En relación a las barreras de salida, estas son bajas, ya que solamente se debe liquidar las operaciones abiertas con los clientes, lo que a lo sumo dura un año, y despojarse de los activos fijos que en este caso son mínimos.

---

<sup>21</sup> Ver Anexo 1.

### **Anexo 3: Matriz Interrelación *Stakeholders***

## Anexo 4: Características detalladas de los macro segmentos y tendencias de la industria

La estrategia de desarrollo económico de Chile ha tenido como uno de sus pilares la apertura comercial. Los 22 acuerdos comerciales bilaterales o regionales que se encuentran actualmente vigentes permiten a Chile contar hoy con una red de 60 países del mundo, países que representan el 85,7% del PIB mundial. Chile tiene acuerdos comerciales vigentes con la mayoría de los países de América Latina, más Estados Unidos y Canadá, en América; con la Unión Europea, EFTA y Turquía, en Europa; con Corea, China, India, Japón, Singapur, Brunei Darussalam y Malasia, en Asia; Australia y Nueva Zelandia en Oceanía. (Departamento de Comercio Exterior, 2012)

El segmento de análisis corresponde al comercio exterior efectuado en Chile, el cual consiste en empresas que generan un intercambio de bienes con otros países, ya sea a modo de exportación o importación. Para las grandes empresas, que cuentan con altos volúmenes de transacción, existe la posibilidad de contar con derivados financieros para inversiones y coberturas por riesgo en el tipo de cambio, sin embargo para las pequeñas y medianas empresas no existen herramientas de este tipo a las que puedan acceder.

Durante el año 2012 el comercio exterior chileno generó un intercambio global de US\$ 163.758 (Millones) (Banco Central, 2012), los cuales se caracterizan bajo los siguientes sectores:

- Agricultura, fruticultura, ganadería, silvicultura y pesca extractiva
- Minería
- Industria
- Otros

El volumen de importaciones y exportaciones durante el año se detalla en siguiente tabla:

	Exportaciones (FOB)	Importaciones (CIF)
Agricultura, fruticultura, ganadería, silvicultura y pesca extractiva	5.047,3	1.178,2
Minería	48.827,8	8.346,9
Industria y Otros	24.937,7	69.752,9
<b>TOTAL</b>	<b>78.812,8</b>	<b>79.278,0</b>

Tabla 22: Comercio exterior de Chile por sector (MM USD)

En base a esta información se destaca que los sectores de Agricultura, fruticultura, ganadería, silvicultura y pesca extractiva, y minería, realizan principalmente actividades de exportación mientras que la Industria se caracteriza por efectuar mayoritariamente importaciones.

## Exportaciones

El comportamiento histórico de las exportaciones durante el período 2005-2012 muestra una tendencia al alza en los tres principales sectores, destacándose el sector minero, el cual ha presentado el mayor alza en estos años. Por otra parte, en el sector agropecuario se logra apreciar con claridad la estacionalidad del sector, siendo entre los meses de noviembre y abril donde se concentran las mayores alzas en las exportaciones (Base de Datos Estadísticos Banco Central).



Figura N°21: Exportaciones por Sector 2005-2012

Por otra parte, ambos grupos, importadores y exportadores, se ven afectados por las fluctuaciones en el precio del tipo de cambio, principalmente por el dólar estadounidense. Durante el año 2012 se presenta en promedio un precio de \$486,75, sin embargo, mostrando además un valor mínimo de \$469,65 y un valor máximo de \$519,69 durante este período (Base de Datos Estadísticos Banco Central).

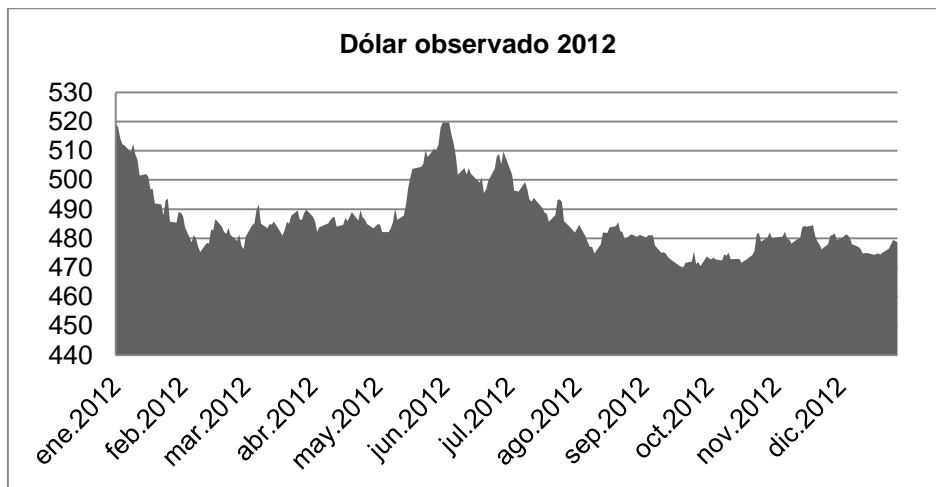


Figura N°22: Dólar observado 2012

Con la información anterior se pueden detectar dos macrosegmentos:

- Importadores: Quienes se ven afectados por el alza en el tipo de cambio
- Exportadores: Quienes se ven afectados por la baja en el tipo de cambio

Ambos macrosegmentos se pueden caracterizar además por sector:

- Agropecuario-industrial (agroindustrial)
- Minería
- Industria manufacturera

En particular el sector Agropecuario-Industrial está compuesto principalmente por agricultura, fruticultura, ganadería, silvicultura, pesca extractiva y productos elaborados. Es un sector productivo que principalmente exporta a países como Estados Unidos, Países Bajos y China.

Respecto a la exportación agroindustrial, esta alcanzó a US\$10.715 millones en el año 2012, con un crecimiento de 3,7% respecto del año anterior, lo que muestra un mayor dinamismo del sector en relación con las exportaciones totales del país, que disminuyeron 3,2% durante el mismo período. De los dos subsectores del sector agropecuario, el agrícola aportó el 87,8% de las exportaciones en el 2012 y el pecuario, el 12,2% restante (Banco Central, 2012).

CUADRO 1 EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS, 2011-2012 (Millones de US\$ fob)									
Producto	2011		2012					Part. en 2012 (%)	Var. 12/11 (%)
	IV trim.	Año	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	Año		
<b>Agrícola</b>	1.791	9.051	2.974	2.722	1.837	1.874	9.408	87,8	3,9
Fruta (*)	880	5.447	2.031	1.640	932	886	5.490	51,2	0,8
Vino	496	1.696	388	448	437	525	1.798	16,8	6,0
Semilla	32	386	141	238	66	23	469	4,4	21,3
Hortaliza	83	308	80	79	60	72	290	2,7	-5,7
Los demás	301	1.213	333	318	342	368	1.361	12,7	12,2
<b>Pecuario</b>	320	1.285	320	350	315	322	1.307	12,2	1,7
Carne	238	929	218	250	240	255	963	9,0	3,7
Lácteos	48	194	65	51	36	39	192	1,8	-1,2
Lana, cuero y piel	3	29	6	9	4	4	22	0,2	-23,7
Los demás	30	134	31	40	35	25	131	1,2	-2,4
<b>Total agropecuario</b>	2.111	10.336	3.294	3.072	2.152	2.197	10.715	100,0	3,7
<b>Total exportaciones del país</b>	20.565	81.411	19.873	19.787	17.450	21.703	78.813		-3,2
<b>Participación en el total exportado (%)</b>	10,3	12,7	16,6	15,5	12,3	10,1	13,6		

Figura N°23: Exportaciones agropecuarias por producto 2011-2012 - Banco Central de Chile

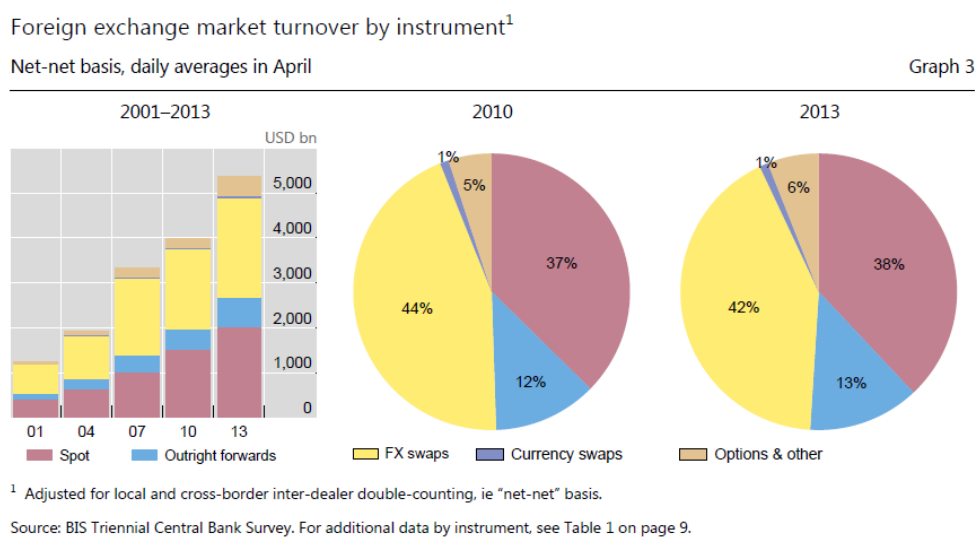
## Análisis de las tendencias de la industria

Las tendencias se analizan tanto de las perspectivas del mercado financiero y el comercio exterior. Ambos en conjunto dan una visión ampliada de la tendencia que marcaría el rumbo de la propuesta indicada en este documento:

- **Tendencias del uso en Chile de instrumentos financieros cuyo activo subyacente son Divisas:**

A nivel global, el mercado de divisas es por lejos el mercado más grande del mundo. De acuerdo al último informe trianual del BIS, en el mercado de divisas se tranzan 5.3 trillones de dólares diarios en Abril 2013. “*Trading in the FX market reached an all-time high of \$5.3 trillion per day in April 2013, a 35% increase relative to 2010*” (Bank for International Settlements, 2013).

La siguiente ilustración grafica la evolución del mercado de divisas.



**Figura N°24: Magnitud del mercado de divisas (BIS)**

En Chile, el mercado sigue siendo muy pequeño, sin embargo, tiene un peso importante a nivel local. Según el BIS (Reportes trianuales 2010 y 2013), las transacciones en Chile llegan a los 12 billones de dólares diarios. De este monto, aproximadamente el 30% son a través de contratos Forwards.

Año	1998	2001	2004	2007	2010	2013
Total Transado US\$ bn	1	2	2	4	6	12
Forwards en US\$ bn	0,3	0,6	0,6	1,2	1,8	3,6

**Tabla 23: Monto total transado de divisas en Chile en Bn USD por día (BIS)**



Podemos ver una clara tendencia al alza en el mercado cambiario y en el uso de los contratos Forward, instrumento más tradicional para realizar coberturas cambiarias, sin embargo, este instrumento tiene características operativas que lo hacen complejo a la hora de gestionarlo y de difícil acceso para empresas sin liquidez, restricciones de capital de trabajo y/o sin el conocimiento necesario.

- **Tendencias de comercio exterior**

Como se ha mencionado en este documento el grado de apertura comercial en Chile provoca que las empresas exportadoras estén expuestas al riesgo de variación del tipo de cambio. Pese a esto las exportaciones totales de Chile muestran una clara tendencia al alza según la siguiente ilustración, la cual muestra también las fluctuaciones provocadas por los ciclos económicos internacionales:

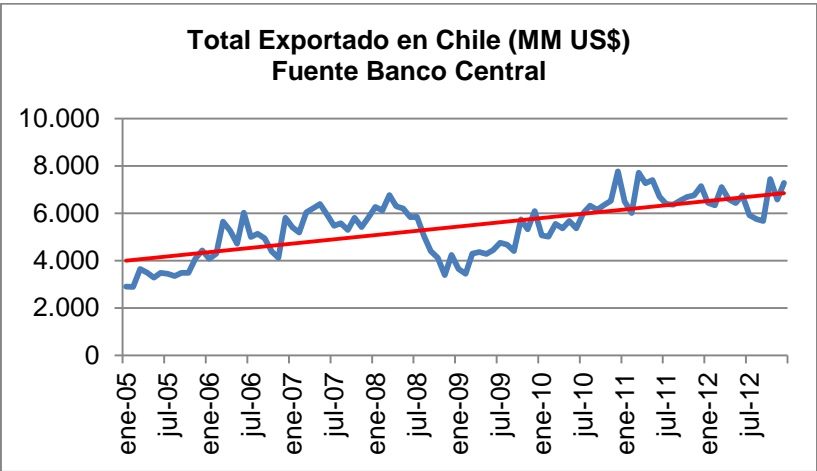


Figura N°25: Tendencia exportaciones en Chile

Se destaca el comportamiento cíclico con tendencia al alza de las exportaciones del sector agropecuario mostrado en la siguiente figura. Esto exige una marcada adaptabilidad al momento de ofrecer el servicio a estos clientes.

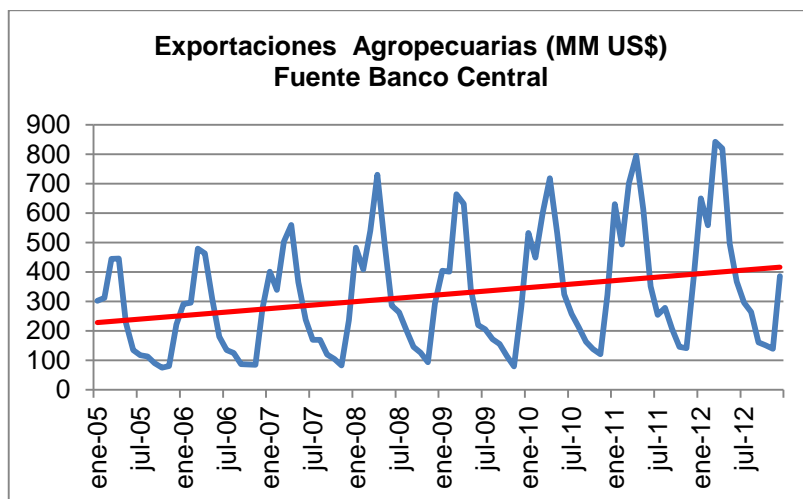


Figura N°26: Tendencia exportaciones agropecuarias en Chile

Con lo visto anteriormente, se puede afirmar que tanto el mercado financiero, en particular la transacción en el mercado cambiario de divisas, y las exportaciones agropecuarias en Chile tienen una tendencia al alza que puede ser interpretada como una tendencia positiva en su comportamiento conjunto.

## Anexo 5: Detalle Micro-Segmentos

Productores	
<b>Actividad</b>	Siembra, cultivo y cosecha de productos agrícolas y/o producción agroindustrial (vinos, alcoholes, aceites, etc.)
<b>Clientes</b>	El destino de sus productos se derivan principalmente a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativas agrícolas</li> <li>• Mayoristas</li> <li>• Exportadores especializados</li> </ul>
<b>Ingresos</b>	Entre 0 – 25.000 UF al año
<b>Tamaño de explotación</b>	Entre 0 a 99,9 ha
<b>Rango de Edad</b>	Mayoritariamente entre los 51 y 75 años (48%)
<b>Distribución Geográfica</b>	Concentrada principalmente en las zonas rurales de las regiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• VII Región del Maule</li> <li>• VIII Región del BíoBío</li> <li>• IX Región de La Araucanía</li> </ul>
<b>Nivel educacional</b>	Principalmente Básica Completa, seguido de Secundaria Completa
<b>Asociaciones</b>	Se agrupan a través de cooperativas agrícolas, las cuales son asociaciones autónomas que velan por los intereses comunes de los pequeños productores. Estas agrupan una gran cantidad de pequeños agricultores, con lo cual pueden aumentar su poder de negociación ante clientes o a nivel de políticas con el Gobierno.
Cooperativas agrícolas	
<b>Actividad</b>	Asociación, representación y comercialización de productos agrícolas provenientes de pequeños y medianos productores.

	Cumple el rol de consolidar el esfuerzo productivo de los agricultores independientes en una unidad que genere mayor poder de negociación y volúmenes de venta, entregando productos y servicios que mejoren la competitividad de los productores.
<b>Clientes</b>	El destino de sus productos se derivan principalmente a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayoristas</li> <li>• Exportadores</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	Pequeños y medianos productores
<b>Ingresos</b>	La clasificación por ingresos definida por la ODEPA, permite evaluar el impacto económico que generan. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sin interés económico:</b> Entre 0 – 50.000 UF al año</li> <li>• <b>De interés económico:</b> Mayor a 50.000 UF</li> </ul>
<b>Cantidad de socios</b>	Entre 0 a 1782 asociados
<b>Distribución Geográfica</b>	Concentrada según cantidad de socios, principalmente en las regiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• II Antofagasta</li> <li>• VI O'Higgins</li> <li>• VII Maule</li> <li>• VIII Biobío</li> <li>• IX Araucanía</li> <li>• XII Magallanes</li> </ul>
<b>Asociaciones</b>	122 asociaciones forman parte de la Asociación Nacional de Cooperativas y Asociaciones Silvoagropecuarias Chilenas (CAMPOCOOP), quien apoya a sus socios en el cumplimiento de obligaciones que exige la Ley de Cooperativas.
<b>Exportadores especializados</b>	
<b>Ingresos</b>	Exportaciones totales al año a nivel nacional: US\$ 8.160.766.000 (2012)
<b>Distribución Geográfica</b>	Concentrada principalmente en las regiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• V Región de Valparaíso</li> <li>• XIII Región Metropolitana de Santiago</li> <li>• VI Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins</li> <li>• VII Región del Maule</li> </ul>
<b>Principales productos</b>	El 86% de los productos que exporta Chile, son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frutas</li> <li>• Vinos y alcoholes</li> </ul>
<b>Principales destinos</b>	Los países a los que más productos agrícolas se exportan son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados Unidos</li> <li>• Holanda</li> <li>• China</li> <li>• Reino Unido</li> <li>• Brasil</li> </ul>
<b>Regulaciones</b>	Debe cumplir con las regulaciones de exportación del Servicio Agrícola Ganadero (SAG), las cuales se focalizan en la certificación para la exportación de productos silvoagrícolas chilenos (Servicio Agrícola Ganadero - SAG). Por otra parte debe cumplir con las regulaciones de importación del país de destino. Los principales organismos de regulación fitosanitarias, según el volumen de exportación de Chile, son los siguientes (Servicio Agrícola Ganadero - SAG): <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estados Unidos</b> - Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS)</li> <li>• <b>China</b> - General Administration of Quality Supervision, Inspection</li> </ul>

	and Quarantine of P.R.C <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reino Unido</b> - Plant Health Division</li> <li>• <b>Brasil</b> - Departamento de Sanidade Vegetal (DSV)</li> </ul>
<b>Asociaciones</b>	Existen 105 asociados en la Asociación de Exportadores de Chile A.G. (ASOEX).

## Anexo 6: Características detalladas de los clientes

### Caracterización del sector agrícola

Según la Food and Agriculture Organization (FAO) la cadena de valor del sector agrícola se puede caracterizar de dos formas<sup>22</sup>:

1. Cadenas de valor agrícolas tradicionales están regidas a través de transacciones en el mercado al contado, involucrando una gran cantidad de pequeños productores y minoristas.
2. Cadenas de valor modernas se caracterizan por su coordinación vertical, la consolidación de la base de abastecimiento, el procesamiento agro-industrial y el uso de estándares a lo largo de la cadena.

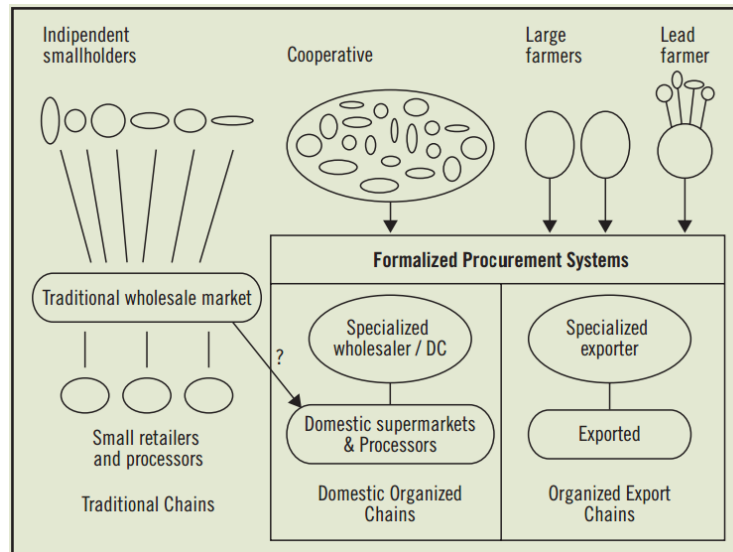


Figura N°27: Cadena de valor industria agrícola – (FAO)

En base a lo anterior se pueden definir dos grandes roles, el rol de productor y el de comercializador.

### Productor

El rol de productor es de quien efectúa las labores agrícolas, vale decir, siembra, cultivo y

<sup>22</sup> (FAO y Earthscan, 2008)

cosecha de productos como cereales, frutas y verduras, velando por cumplir por la producción planificada enfrentando factores internos de gestión y financiamiento, y externos factores climáticos y el precio fijado de los productos respecto a la demanda o bolsas internacionales<sup>23</sup>

Tamaño

El tamaño del productor se define de diversas formas:

**Según su Valor Bruto de Producción (VBP):** Se mide según las ventas anuales en UF.

Categorías Valor Bruto de la Producción (UF)	
Pequeña Explotación Agrícola	0 - 2.400 UF
Pequeña Mediana Explotación Agrícola	2.400 – 25.000 UF
Mediana Gran Explotación Agrícola	Más de 25.000 UF

Tabla 24: Clasificación tamaño empresa agrícola Chile (SII)

**Según rangos de tamaño de la explotación:** Se mide según el tamaño del terreno explotado en hectáreas (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias -ODEPA-, 2013).

Rangos de tamaño de la explotación (ha)
Sin tierra
0,1 a 4,9
5 a 9,9
10 a 19,9
20 a 49,9
50 a 99,9
100 a 499,9
500 a 999,9
1.000 y más

Tabla 25: Rangos tamaño explotación agrícola (ODEPA)

### Productores según nivel de escolaridad y rango de tamaño

El Censo Agrícola del año 2007 reflejó la siguiente información respecto al nivel de escolaridad de los productores agrícolas en relación al tamaño de la explotación (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias -ODEPA-, 2013)

Rangos de tamaño de la explotación (ha)	Ninguna	Básica	Secundaria	Técnica	Superior	No Corresponde <sup>24</sup>	Sin info.	Total general
<b>Sin tierra</b>	270	1.005	278	63	75	123	10	1.824
<b>0,1 a 4,9</b>	9.814	76.470	19.948	3.662	5.738	8.303	1.399	125.334
<b>5 a 9,9</b>	3.800	29.992	6.731	1.204	2.433	4.072	479	48.711

<sup>23</sup> Véase Chicago Mercantile Exchange (CME); <http://www.cmegroup.com/>

<sup>24</sup> Corresponde a sucesiones, sociedades y comunidades indígenas.

<b>10 a 19,9</b>	3.216	27.025	6.417	1.233	2.692	4.351	404	45.338
<b>20 a 49,9</b>	2.523	21.294	6.232	1.282	3.453	5.163	328	40.275
<b>50 a 99,9</b>	945	7.325	2.832	748	2.058	2.949	115	16.972
<b>100 a 499,9</b>	693	4.615	2.758	902	2.983	4.533	257	16.741
<b>500 a 999,9</b>	101	493	387	118	449	1.066	108	2.722
<b>1.000 y más</b>	71	391	333	96	474	2.029	65	3.459
<b>Total general</b>	<b>21.433</b>	<b>168.610</b>	<b>45.916</b>	<b>9.308</b>	<b>20.355</b>	<b>32.589</b>	<b>3.165</b>	<b>301.376</b>

Tabla 26: Productores agrícolas según nivel de escolaridad y tamaño (ODEPA)

### Rango de Edad por Productor

Al clasificar los productores por rango de edad, es posible visualizar que cerca del 48% de los productores se encuentran entre los 51 y 75 años, por lo cual se puede afirmar que el sector corresponde mayoritariamente a una población adulta y adulta mayor (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias -ODEPA-, 2013).

Rangos de edad del productor (años)	Número de explotaciones	Porcentaje
18 - 21	730	0,2%
22 - 25	1.942	0,6%
26 - 30	5.600	1,9%
31 - 35	10.723	3,6%
36 - 40	18.243	6,1%
41 - 45	23.317	7,7%
46 - 50	29.551	9,8%
51 - 55	28.961	9,6%
56 - 60	32.736	10,9%
61 - 65	31.904	10,6%
66 - 70	28.606	9,5%
71 - 75	22.344	7,4%
76 y más	30.896	10,3%
No Corresponde <sup>25</sup>	32.589	10,8%
Sin Información	3.234	1,1%
<b>Total general</b>	<b>301.376</b>	

Tabla 27: Productores agrícolas según nivel de escolaridad y tamaño (ODEPA)

<sup>25</sup> Corresponde a sucesiones, sociedades y comunidades indígenas.

## Distribución Geográfica

La producción agrícola se concentra principalmente en la zona centro sur del país, desde la VII hasta la IX Región. Regionalmente se distribuye según la siguiente tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**(Instituto Nacional de Estadísticas - INE, 2013):

Producción agrícola por regiones (qqm) 2012-2013		
Región	Producción	Porcentaje
IV Coquimbo	531.162	0,7%
V Valparaíso	544.418	0,7%
VI O'Higgins	9.605.244	11,9%
VII Maule	17.530.793	21,7%
VIII Los Ríos	24.946.982	30,8%
IX Araucanía	16.646.277	20,6%
X Los Lagos	5.544.547	6,8%
XIII Metropolitana	3.153.879	3,9%
XIV Los Ríos	2.371.799	2,9%
Resto país <sup>26</sup>	94.733	0,1%

Tabla 28: Distribución geográfica producción agrícola Chile (INE)

## Cooperativas

Se define como cooperativa a *una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común a través de una empresa de propiedad conjunta, y de gestión democrática* (Organización Mundial del Trabajo, 2002).

En Chile, existen 122 cooperativas agrícolas con un total de 16.542 socios (Departamento de Cooperativas - DECOOP), es decir, 5,5% del total de productores agrícolas de Chile, las cuales se encuentran categorizadas por los rubros señalados en la siguiente tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** La mayor concentración de socios se encuentra en las 82 cooperativas que no declaran un rubro específico de la agricultura, las cuales cuentan con 8198 socios. Por otra parte, entre las cooperativas del rubro Lecheras, Pisquera, Avícola y Ganadera, se encuentra un 45% del total de los asociados a las cooperativas.

Rubro	Cooperativas	Socios
Agrícola Apícola.	13	177
Agrícola Avícola y Ganadera.	3	1808
Agrícola de Colonización.	2	24
Agrícola de Reforma Agraria.	4	394
Agrícola Hortícolas y Frutícolas.	1	0

<sup>26</sup> Resto país corresponde a cifras del VII Censo Nacional Agropecuario y Forestal (2006/2007).

Agrícola Lechera.	9	3569
Agrícola Pisquera.	3	2001
Agrícola Vitivinícolas.	5	371
Otras Agrícolas.	82	8198

**Tabla 29: Agrupación cooperativas Chile (DECOOP)**

Otra clasificación que propone la DECOOP es respecto a su Importancia Económica. Donde Cooperativas de Importancia Económica, las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas abiertas de vivienda y además todas aquellas cuyos activos sean iguales o superiores a 50.000 UF o que tengan más de 500 socios. Del modo contrario se entenderá por Cooperativas Sin Importancia Económica, a todas las otras Cooperativas, cuyos activos no superen los 50.000 UF o que tengan menos de 500 socios. De estas cooperativas, 13 señalan tener importancia económica, las cuales cuentan con 6.939 socios.

Importancia Económica	Cooperativas	Socios
NO	109	9603
SI	13	6939

**Tabla 30: Importancia económica cooperativas en Chile (DECOOP)**

El 54% de los socios de las cooperativas se encuentran entre las regiones VI y IX, por otra parte la región que presenta mayor número de asociados a nivel nacional es la XII con 2.944 de socios.

Región	Cooperativas	Socios
I Tarapacá	4	136
II Antofagasta	12	2165
IV Coquimbo	10	286
V Valparaíso	11	718
VI O'Higgins	7	2174
VII Maule	9	2195
VIII Biobío	12	2070
IX Araucanía	14	2563
X Los Lagos	3	51
XI Aisén	4	25
XII Magallanes	20	2944
XIII Metropolitana	6	867
XIV Los Ríos	1	32
XV Arica Parinacota	9	316
S/I	4	136
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>16542</b>

**Tabla 31: Distribución geográfica cooperativas Chile (DECOOP)**

Las 10 cooperativas con más asociados cuentan con el 67% del total de los socios a nivel



nacional:

Razón Social	Total Socios
Cooperativa Agrícola y Lechera Caltyl Ltda.	1782
Cooperativa Agrícola Ganadera Nacional Agropecoop Ltda. "Agropecoop"	1708
Cooperativa Especial Agrícola Collipulli Limitada	1350
Cooperativa Agropecuaria Chiloe Ltda.	1318
Cooperativa Agrícola De Productores De Bio Bio Limitada	1239
Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Limitada	1220
Cooperativa Agrícola Control Pisquero De Elqui Y Limarí Limitada	771
Cooperativa Agrícola Y Lechera De La Unión Limitada.	756
Compañía Agropecuaria Copeval S.A. Sociedad Anónima	591
Cooperativa Agrícola Lechera De Osorno Limitada	457

Tabla 32: Cooperativas con mayor cantidad de socios en Chile (DECOOP)

### Comercializador

Cumple el rol de comercializar la explotación de productos agrícolas, ya sea a nivel de consumo (minorista) o como materia prima para la Agroindustria. Los mercados a los que apunta el comercializador pueden ser internos o externos, en ambos casos, normalmente los precios se rigen según el precio del dólar.

Básicamente actúa como un intermediario entre el productor y el cliente, agrupando los volúmenes de venta que sean requeridos, con lo cual se reduce la complejidad de la cadena logística entre productor y comprador. Opera bajo la siguiente lógica:

- **Compra** la producción de pequeños agricultores o cooperativas agrícolas. Algunas veces se encarga además de agrupar, clasificar, envasar y etiquetar los productos.
- **Vende** a un minorista, mayorista o productor de alimentos, los volúmenes de producción solicitados.

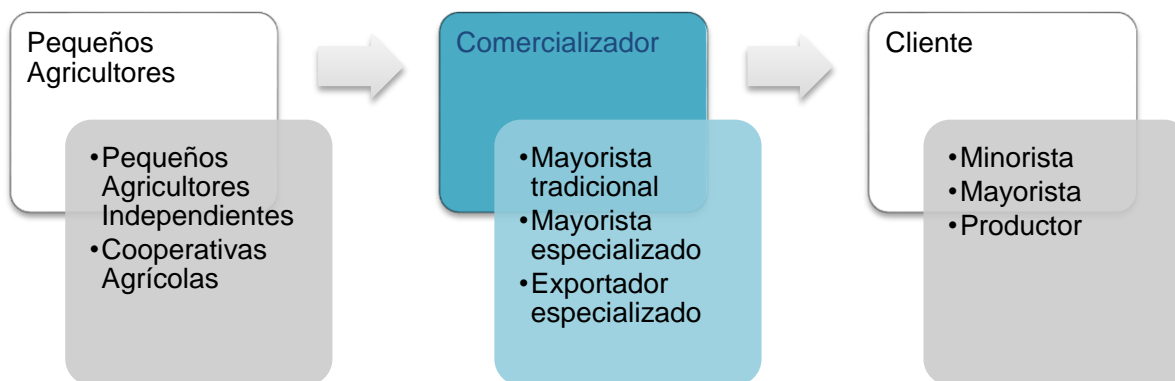


Figura N°28: Esquema comercialización industria agrícola en Chile

En ocasiones cumple además la función de proveer de servicios y productos a la industria agrícola, apoyando a los productores en servicios de bodegaje y pesaje de carga, o productos tales como pesticidas y fertilizantes (Agromit).

Existen dos tipos de comercializadores, los cuales se clasificarán de acuerdo a la ubicación geográfica del mercado al que apuntan. Se llamarán mayoristas, a los que poseen comercialización nacional y exportadores a quienes comercialicen fuera del país.

### **Mayoristas**

Los mayoristas son aquellos que brindan los canales de comercialización nacional a los productores agrícolas. Son los encargados de llevar los productos al mercado según los volúmenes que sean requeridos, agrupando pequeños volúmenes de producción en grupos mayores, con lo cual reducen la gestión de proveedores con los clientes y aumentan el poder de negociación de los productores. Comúnmente poseen plantas de acopio en ciudades cercanas a puertos aéreos, marítimos o terrestres. Existen dos clases de mayoristas:

- **Mercado mayorista tradicional:** No cuenta con una especialización por tipo de producto, normalmente distribuye a pequeños comerciantes o productores de alimentos.
- **Mayoristas especializados:** Se especializa por tipo de producto, normalmente distribuye a empresas de retail o grandes productores de alimentos

### **Exportadores especializados**

Los exportadores especializados son aquellos que se encargan de comercializar un determinado tipo de producto en el extranjero, es decir, se encargan de vender, entregar y cobrar productos a clientes que se encuentran dentro del territorio nacional. Sus proveedores son pequeños empresarios, cooperativas agrícolas, o mayoristas.

Cada exportador especializado cumple con numerosas funciones, de las cuales se destacan las siguientes (IICA, 1999):

#### **Técnicas**

- Acopio
- Recepción
- Control de Calidad
- Puesta en cámara fría
- Preparación de lotes para los clientes
- Despacho

#### **Comerciales**

- Gestión de las relaciones con los proveedores, búsqueda de nuevos proveedores, otras.
- Gestión con clientes, búsqueda de nuevos clientes, otras.

## Financieras

- Pago a los proveedores
- Cobro de los créditos
- Pago del transporte marítimo o aéreos

## Distribución geográfica

Respecto al comportamiento exportador por región (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias - ODEPA-, 2013) se logra distinguir que la mayor concentración se encuentra en la zona central del país, liderado por la XIII Región Metropolitana con un 26,21% del total de exportaciones a nivel nacional, seguida por VI Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins y VII Región del Maule con un 25,56% y un 19,12% respectivamente.

Región	Porcentaje de exportación
XV Región de Arica y Parinacota	0,35%
I Región de Tarapacá	0,09%
II Región de Antofagasta	0,04%
III Región de Atacama	2,31%
IV Región de Coquimbo	5,64%
V Región de Valparaíso	12,53%
XIII Región Metropolitana de Santiago	26,17%
VI Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	25,51%
VII Región del Maule	19,09%
VIII Región del BíoBío	4,80%
IX Región de La Araucanía	1,61%
XIV Región de Los Ríos	0,39%
X Región de Los Lagos	1,15%
XI Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez Del Campo	0,14%
XII Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	0,00%
Merc. extranjera nacionalizada	0,18%

Tabla 33: Valor de las exportaciones por sector nivel regional año 2012 US\$ FOB (ODEPA)

## Principales Destinos

Los principales destinos (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias -ODEPA-, 2013) para los productos agrícolas nacionales son los siguientes

Ranking Exportación	País	Porcentaje de exportación
---------------------	------	---------------------------

1	Estados Unidos	28,7%
2	Holanda	6,4%
3	China	6,4%
4	Reino Unido	5,6%
5	Brasil	4,4%
6	Japón	3,7%
7	México	3,3%
8	Canadá	3,0%
9	Rusia	2,8%
10	Venezuela	2,7%

**Tabla 34: Principales destinos de exportación 2013 (ODEPA)**

### **Clases de productos exportados**

Los productos que más se exportan desde Chile son frutas, y vinos y alcoholes, entre ambos concentran el 86% de la exportación nacional.

Sector	Porcentaje de exportación
Frutas	64,3%
Vinos y alcoholes	21,9%
Hortalizas y tubérculos	4,8%
Cereales	3,8%
Los demás/Sin especificar	2,7%
Flores/Plantas/Raíces/Especias	1,3%
Oleaginosas	1,0%
Forrajeras	0,2%
Leguminosas de grano seco	0,1%

**Tabla 35: Principales productos exportados (ODEPA)**

### **Requisitos Fitosanitarios**

Los países establecen sus requisitos fitosanitarios de ingreso a través de su Organización Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF) u otro organismo oficial. Generalmente, los requisitos fitosanitarios se comunican a través de documentos oficiales como el Permiso Fitosanitario de Exportación (PFI), Autorización Fitosanitaria de Exportación (AFIDI), Resoluciones, Directivas, mediante la publicación de los requisitos en los sitios web oficiales de estas organizaciones o bien, se establecen mediante Acuerdos Bilaterales y Protocolos. (Servicio Agrícola Ganadero - SAG)

El Servicio Agrícola Ganadero, es quien otorga la certificación para la exportación de productos silvoagrícolas chilenos.

## **Asociación de Exportadores de Chile A.G. (ASOEX)**

Tiene por misión facilitar las exportaciones de los productos que Chile ofrece al mundo; fomentar, promover y defender el comercio de las exportaciones hortofrutícolas, la apertura de nuevos mercados e incentivar el perfeccionamiento profesional de sus asociados.

Asimismo, cumple la labor de difundir información de carácter técnico y comercial y entregar apoyo a la investigación para el desarrollo del sector. De la misma forma, ASOEX es la entidad a cargo de la administración de los convenios fitosanitarios internacionales (Asociación de Exportadores de Chile A.G).

Esta Asociación cuenta con 105 asociados distribuidos a lo largo del país.

## **Anexo 7: Encuestas a potenciales clientes**

Empresa: **Summerland Export**

Rubro: Exportador frutícola

Nombre Encuestado: Luís Gerardo Benavides Liñero

Relación con la empresa: Director y socio

Página web: <http://www.summerland.cl/>

1. ¿Ha tenido pérdidas económicas por las variaciones de tipo de cambio al momento de importar o exportar? ¿Considera que estas pérdidas han sido significativas para su empresa?.

Pensando en la exportación sí hemos tenido pérdidas, cuando el tipo de cambio del USD ha bajado en % importantes (sobre 10%) las pérdidas comienzan a ser significativas,

2. aproximadamente, ¿qué porcentaje de sus ingresos representan anualmente estas pérdidas?.

En el caso nuestro es menor, dado que nuestros costos en pesos chilenos porcentualmente bajos, ya que sobre el 70% de los proveedores los cancelamos en USD, por lo que el efecto de volatilidad del tipo de cambio no es muy considerable, entonces las pérdidas en general, de existir son mínimas, no más allá de un 2-3%.

3. ¿Utiliza seguros por tipo de cambio? ¿Le parece que su costo es razonable?. Agradecemos si puede darnos brevemente su percepción personal del servicios si lo ha tenido

Ahora no utilizo seguros por tipo de cambio, pero de tener un costo razonable es una buena opción para sacarle partido al uso del dinero.

4. ¿Estaría dispuesto a pagar un bajo costo para minimizar esta pérdida?

si

Si tiene algún comentario adicional nos ayuda también.

Lo habitual en la industria Exportadora es que los costos en pesos son mayor a los que nosotros tenemos, debido a que nuestro negocio está enfocado netamente en la gestión comercial, con una estructura de costos acotada, sin embargo la gran mayoría de las empresas exportadores son además productoras y es en esos casos en donde las variabilidades del tipo de cambio inciden absolutamente en el resultado del negocio. Hay casos en donde sobre el 80% de los costos fijos y operacionales son en \$ chilenos, por lo que un instrumento del que están proponiendo es totalmente indispensable.

Empresa: **Geowines**

Rubro: Productor y exportador vitivinícola

Nombre Encuestado: Diego Chávez Duque

Relación con la empresa: Export Director Américas

Página web: <http://www.geowines.cl/>

1. ¿Ha tenido pérdidas económicas por las variaciones de tipo de cambio al momento de importar o exportar? ¿Considera que estas pérdidas han sido significativas para su empresa, afectando a sus utilidades o disponibilidad de capital de trabajo?

Siempre se generan desviaciones por temas bancarios y afectan el EERR de la gestión de exportaciones. Más allá de afectar en gran medida la última línea, también genera pérdida de competitividad frente a competencia internacional.

2. aproximadamente, ¿qué porcentaje de sus ingresos representan anualmente estas pérdidas?

Debe andar entre un 5% y 8%, pero totalmente indexado a la escala, dado que si lográramos tener un volumen de venta mayor este número bajaría.

3. ¿Utiliza seguros por tipo de cambio? ¿Le parece que su costo es razonable? Agradecemos si puede darnos brevemente su percepción personal de los servicios si lo ha tenido

Trabajamos con forwards. No tengo claridad en su costo. Desde mi punto de vista ha sido de utilidad.

4. ¿Estaría dispuesto a pagar un bajo costo para minimizar esta pérdida?

*Siempre se está abierto a ver opciones que permitan hacer el negocio más rentable.*

5. ¿Es exportador, importador o ambos? ¿A que industria pertenece?

*Exportador / industria vitivinicola*

Si tienes algún comentario adicional sería de mucha utilidad.

*No responde*

**Empresa: Viña Alquihue**

Rubro: Productor vitivinícola

Nombre Encuestado: Matías Noguera Cuevas

Relación con la empresa: Administrador y Viticultor

Página web: <http://www.alquihue.cl>

1. ¿Ha tenido pérdidas económicas por las variaciones de tipo de cambio por este concepto? ¿Considera que estas pérdidas han sido significativas para su empresa?.

*El tipo de cambio afecta considerablemente el negocio debido a las características del contrato el cual es en dólares y con pago en 6 cuotas teniendo como referencia el dólar del día primero de cada uno de los meses donde se genera la cuota, sin embargo, las fluctuaciones nunca me han generado pérdidas, he ganado menos pero nunca el negocio ha reportado pérdidas por este ítem. El contrato tiene un precio mínimo garantizado en dólares, por lo tanto los flujos mínimos son fácilmente estimables y siempre se consideran tres escenarios.*

2. ¿en qué medida considera que las fluctuaciones del tipo de cambio afectan a su capital de trabajo?

*La empresa tiene un nivel de endeudamiento muy bajo, dada las características del negocio (riesgo alto y muchos factores que no podemos manejar principalmente el clima). Lógicamente un dólar bajo o las fluctuaciones nos afectan pero dado que manejamos poca deuda lo que ingresa en el peor de los casos ha sido para cubrir la operación.*

3. Aproximadamente, ¿qué porcentaje de sus ingresos representan anualmente estas pérdidas?.

*No responde*

4. ¿Utiliza seguros por tipo de cambio? ¿Le parece que su costo es razonable?. Agradecemos si puede darnos brevemente su percepción personal del servicios si lo ha tenido

*Nunca he contratado seguros ni Forwards.*

5. ¿Estaría dispuesto a pagar un muy bajo costo para minimizar esta pérdida o tener un dólar estable para operar?.

*Si, habría que analizar que servicios ofrecen.*

6. ¿Es exportador, productor o ambos? ¿A que industria pertenece?

*Productor, industria vitivinícola.*

Si tienes algún comentario adicional sería de mucha utilidad.

*No responde*

## **Anexo 8: Análisis detallado CANVAS**

### **Segmentos de mercado**

El modelo de negocio de basa en 2 formas de segmentación:

- **Nicho de Mercado:** El servicio está orientado a segmentos específicos con necesidades comunes y que requieren de una relación cliente/proveedor, directa y especializada. La industria agrícola (productiva y/o comercializadora), requiere que el servicio de cobertura cambiaria se adapte a sus necesidades según sus productos y ciclos productivos.
- **Mercados Multilaterales:** Uno de nuestros principales aliados comerciales y también financieros son los Brokers. Es por este motivo que la captación de clientes desde los nichos de mercado es fundamental para captar el interés de estas instituciones financieras, que permiten realizar las operaciones de cobertura cambiaria. Sin un volumen mínimo de clientes (flujo de caja), los brokers difícilmente nos pagaran una comisión rentable por concepto de intermediación.

### **Propuesta de valor:**

El negocio crea valor a sus clientes a través de la integración de los siguientes elementos diferenciadores que pueden ser valorados por los clientes:

- **Reducción de Riesgos:** Esta es la propuesta de valor fundamental del negocio, ya que persigue asegurar los flujos de caja de los clientes sin verse alterados por las fluctuaciones de los tipo de cambio, lo que permite dar estabilidad a las proyecciones,



al uso de capital de trabajo y reducir un grado de incertidumbre inherente e incontrolable en las empresas que comercializan internacionalmente.

- **Reducción de Costo:** El servicio junto con reducir los riesgos busca reducir las posibles pérdidas que puede generar un tipo de cambio desfavorable, reflejado anualmente en el Estado de Resultados como un ítem específico (ítem diferencia por tipo de cambio).
- **Servicio Novedoso o Innovador:** No existe un servicio con estas características en el mercado sólo sustitutos a un mayor costo.
- **Accesibilidad:** Otro factor relevante de la propuesta de valor es el fácil acceso a este servicio por empresas que antes simplemente no lo tenían, ya sea por el elevado costos en las garantías de los sustitutos o porque simplemente hay empresas que no tienen el tamaño mínimo o el conocimiento necesario para acceder a productos financieros de cobertura.

### **Canales de distribución**

El canal de distribución será propio y directo a través de un equipo comercial especializado. El canal de distribución del servicio se articula a través de cinco fases, las cuales se describen a continuación:

- **Información:** Los servicio de la empresa se darán a conocer a través de campañas publicitarias dirigidas a las empresas del segmento objetivo y a través de nuestros principales aliados que contribuyen a la difusión del negocio (ver Asociaciones Claves). Captado el interés de los clientes será el equipo comercial el encargado de informar los atributos y ventajas del servicio.
- **Evaluación:** El equipo comercial ayudará a los clientes a evaluar la propuesta de valor, indicando cual es el riesgo y las posibles pérdidas a las que está expuesto el cliente, esto se apoyará con simulaciones de pérdidas económicas por fluctuación del tipo de cambio, con información real que puede ser aportada por el cliente.
- **Compra del Servicio:** el cliente puede adquirir el servicio firmando un contrato ad-hoc según los requerimientos de cobertura de cada cliente.
- **Entrega de la Propuesta de Valor:** Será a través de la obtención de beneficios financieros que mitigarán en gran medida las potenciales pérdidas por variación de tipo de cambio. Al término del contrato se liquidará la garantía y sus beneficios directamente al cliente. La percepción del valor quedará reflejada en los Estados Financieros del cliente, minimizando al final del período el ítem de diferencia por tipo de cambio.

- **Postventa:** El equipo de comercial será el encargado de dar información y recomendaciones para los periodos venideros, que pueden ser tomados como una oportunidad de generar un contrato de cobertura.

### **Relaciones con los clientes**

La relación será de asistencia personal con los clientes, a través del equipo comercial especializado en cada segmento. El cliente siempre tendrá acceso a interactuar con el ejecutivo asignado, para que resuelva sus inquietudes y atienda sus requerimientos.

### **Modelo de flujo de ingresos**

El modelo de negocios tiene tres fuentes de ingresos, descritas a continuación por orden de importancia:

- **Comisión por Intermediación:** Este ingreso por comisión será pagado por el Broker con el cual se realiza la cobertura que nuestra empresa realizará por mandato de los clientes. A mayor volumen de transacciones de cobertura mayores serán los ingresos. Por cada transacción el Broker pagará una cantidad determinada de dólares, fijada en función del *spread* (diferencia entre el precio de compra y el precio de venta) de la divisa cubierta, el cual se repartirá entre la empresa y el Broker (valor a negociar). Los spread son pagados a valores de mercados.
- **Cuota Fija Mensual:** Cada cliente deberá pagar una cuota mensual de muy bajo valor, la cual tendrá un valor fijo y conocido por el cliente.
- **Inversiones Propias:** El negocio puede generar exceso de liquidez, cuyos fondos serán invertidos en carteras de renta fija.

### **Recursos claves**

Se identifican tres recursos claves para operar el modelo de negocio:

- **Recursos Intelectuales:** Los principales recursos intelectuales son el conocimiento de los productos financieros que se negocian con los Brokers; los procesos diseñados para las operaciones de cobertura; las bases de datos de clientes; las relaciones de cooperación con Brokers, asociaciones gremiales y entidades gubernamentales. En el futuro la marca será un recurso intelectual clave, ya que será sinónimo de buen servicio y confianza.

- **Recursos Económicos:** El principal recurso económico para operar es el flujo de efectivo proveniente de las garantías que entregan los clientes para realizar las coberturas.
- **Recursos Humanos:** Personal calificado en lo técnico y en el ámbito de la ética de los negocios, lo que es clave para generar la confianza que amerita el negocio.

### Actividades claves

Se identifican tres actividades claves para operar el modelo de negocio:

- **Gestión Operativa:** Esta actividad es el centro de generación de ingresos para el negocio. En la gestión operativa se encuentran las bases para el normal desarrollo del servicio, ya que es aquí donde se definen los criterios operativos y elementos de control.
- **Gestión Comercial:** Esta actividad implica la captación y fidelización de los clientes. Sin una gestión comercial correcta el crecimiento y consolidación del negocio no sería posible.
- **Capacitación de Personal:** El negocio requiere especialización en el ámbito operativo y comercial. Por este motivo ejecutivos comerciales y operadores deben pasar por un proceso de capacitación formal.

### Asociaciones claves

El negocio define tres alianzas claves:

- **Brokers:** Es nuestro principal aliado en términos operativos y financieros, permite concretar las operaciones de cobertura y además es la principal fuente de ingresos para el negocio. Las alianzas serán a través de contratos que fijen los términos de referencia para operar y mantener la confidencialidad del negocio.
- **Asociaciones Gremiales:** Uno de los principales grupos de interés, ya que sus afiliados son los más beneficiados por las operaciones de coberturas. Las alianzas con ellos son claves para la gestión de marketing, referente a la difusión y generación de confianza que requiere el negocio.

- **Pro-Chile:** Grupo de interés que es el principal promotor de las exportaciones chilenas. Las alianzas con ellos son claves para la gestión de marketing, referente a la difusión y generación de confianza que requiere el negocio.

### **Estructura de costos**

El negocio contempla una estructura de costos con componentes fijas y variables:

- **Costos Fijos:** Son los costos más altos para la puesta en marcha, debido al gran gasto de marketing y capacitación inicial del personal. Los otros elementos de costos fijos son una estructura liviana que contemple el componente fijo de las remuneraciones, arriendo de oficina y gastos administrativos.
- **Costos Variables:** El principal componente variable son el pago de incentivos al personal y algunos gastos de marketing.

### **Anexo 9: Análisis detallado FODA**

El análisis FODA ha sido realizado en base a cada uno de los elementos del modelo CANVAS, evaluando cada uno de los módulos del modelo

#### **Fortalezas:**

- **Segmentos de mercado:** Nuestra principal fortaleza con respecto a nuestro segmento de mercado es que es un segmento con muchas redes de asociaciones y cooperativas, lo que puede permitir que la experiencia con nuestro servicio se expanda con mayor facilidad.

Estrategia: Nuestra estrategia para potencia esta fortaleza es generar y fortalecer los lazos con estas asociaciones, de esta forma siempre tendremos un apoyo de confianza en nuestro segmento de mercado

- **Propuesta de Valor:** La principal fortaleza de nuestra propuesta de valor es que es un servicio nuevo e innovador. Nuestra propuesta de valor está enfocada en una necesidad real y que genera impacto directo en los resultados financieros de nuestros clientes. Otra fortaleza de nuestra propuesta de valor es de fácil acceso, ya que genera apertura de servicios que antes los clientes de nuestro segmento objetivo no tenían.

Estrategia: Para potenciar estas fortalezas, mantendremos el foco en el cliente,

adaptando nuestro servicio a las necesidades reales.

- **Canales de distribución:** Nuestro principal canal es el equipo comercial, y la principal fortaleza de este canal es que llega directamente al cliente, sin intermediarios, sin la interferencia de terceros, generando una relación inmediata entre nuestra empresa y el cliente.

Estrategia: Para potenciar esta fortaleza vamos a realizar campañas informativas y seminarios para nuestros clientes, para que se informen de nuestros servicios y el impacto positivo que este puede tener en sus resultados financieros. Para facilitar la gestión comercial, vamos a tener contratos simples para que los clientes puedan comprenderlos sin problemas de interpretación y en poco tiempo.

- **Relación con los clientes:** Nuestra relación con los clientes es directa y esto genera confianza, la estrecha relación con los clientes será una de nuestras principales fortalezas.

Estrategia: Para potenciar esta relación, se realizan evaluaciones periódicas de satisfacción en la atención del cliente y evaluaciones a los ejecutivos, ya que son ellos quienes tendrán la relación directa con el cliente.

- **Modelo de Flujos de Ingresos:** La principal fortaleza de nuestros ingresos es que no hay una gestión de cobranza hacia los clientes, ya que la comisión mensual se descontara de las garantías de los clientes. Otra fuente de ingreso, las inversiones propias, son controladas por nosotros, como parte de la gestión operativa. Con respecto a la comisión que nos pagara el o los brokers, la principal fortaleza es que no tenemos traspasar costo a los clientes para obtener estos ingresos, manteniendo un costo bajo y razonable para nuestro segmento.

Estrategia: La estrategia para potenciar esta fortaleza será la revisión y actualización de los contratos con los Brokers, en la medida que aumente el volumen de transacciones.

- **Recursos claves y actividades claves:** Al ser un servicio nuevo, no tenemos competencia que pueda copiar nuestros recursos claves. Los proveedores de sustitutos, no pueden imitar nuestros recursos claves debido a restricciones legales.

Estrategia: Para mantener esta fortaleza, se firmaran acuerdos de confidencialidad con ejecutivos, asociaciones, brokers, y todo aquel que sea relevante para nuestro negocio, estableciendo restricciones e indemnización ante fugas de información.

- **Asociaciones Claves:** En el caso de las asociaciones gremiales, nuestra mayor fortaleza en este punto será el hecho de ser los primeros. Seremos los primeros en

establecer lazos con estas instituciones y seremos los primeros en satisfacer una necesidad real de sus afiliados. Con respecto a los brokers, nuestra principal fortaleza es la relación contractual.

Estrategia: Para mantener esta fortaleza debemos fortalecer día a día los lazos con todos los aliados.

- **Estructura de costos:** Una de nuestras principales fortalezas como negocio es nuestra estructura de costos, ya que la estructura de costos fijos es muy liviana y no es difícil de administrar.

Estrategia: La estrategia para potenciar esta fortaleza es analizar periódicamente la estructura de costos para encontrar posibles deficiencias a mejorar.

### **Oportunidades:**

- **Segmentos de mercado:** La principal oportunidad que tenemos es que podemos ampliar nuestra oferta a nuevos macro y micro segmentos, ya que en proceso de puesta en marcha solo nos concentraremos en un solo nicho.

Estrategia: Para aprovechar esta oportunidad se evaluará la entrada a nuevos segmentos cuando el servicio este consolidado en el segmento de entrada. Todo lo anterior evaluando el modelo tanto dentro como fuera de Chile.

- **Propuesta de Valor:** La principal oportunidad de nuestro servicio es que se puede aplicar al riesgo generado por la volatilidad de algunos commodities como el oro, el petróleo, el cobre, entre otros. Y se podrían desarrollar estrategias de cobertura más eficientes y adaptables a cada industria. Al igual que en el caso de los segmentos, una vez consolidados en nuestro nicho objetivo inicial, se evaluarán las estrategias para entrar a nuevas industrias. Cabe destacar que la regulación también puede ser una oportunidad, ya que si llega a existir una regulación por parte de entes como la SVS, la confianza en el servicio aumentaría considerablemente.

Estrategia: La estrategia para aprovechar esta oportunidad es mantener una comunicación transparente con los entes reguladores.

- **Relación con los clientes:** La principal oportunidad está dada por capacitar, fidelizar y estrechar la relación con cliente para aumentar el costo de cambio.

Estrategia: Para aprovechar esta oportunidad se implementarán los sistemas necesarios para tener un modelo de CRM.

- **Modelo de Flujos de Ingresos:** La oportunidad de aumentar los ingresos está dada por la exploración de nuevas estrategias, segmentos, mercados, etc. O la búsqueda de alianzas con otros brokers que puedan ofrecer mejores condiciones financieras.

Estrategia: Para aprovechar esta oportunidad se evaluará la entrada a nuevos segmentos cuando el servicio este consolidado en el segmento de entrada.

- **Recursos claves y actividades claves:** La oportunidad en los recursos y actividades claves está dada por la mejora continua que se pueden hacer y en la estandarización de procesos y modelos que se determinará una vez puesto en marcha el negocio.

Estrategia: Para aprovechar estas oportunidades se exploraran sistemas que puedan apoyar la gestión (TI).

- **Asociaciones Claves:** En el caso de las asociaciones gremiales la oportunidad está dada por el aumento de valor en nuestra propuesta a los clientes y el aumento de la confianza hacia nuestro negocio. Con respecto a los brokers, la oportunidad está dada por las mejoras de los instrumentos que estos puedan desarrollar, de las cuales podríamos obtener beneficios económicos y/o operativos. El contacto permanente con el bróker es clave para captar esta oportunidad.

Estrategia: Para esto es clave mantener una relación estrecha y transparente con estas instituciones.

- **Estructura de costos:** Siempre está la oportunidad de reducir costos, ya sea porque hay procesos que se están haciendo de forma más eficiente o porque se implementan modelos de costeo más efectivos.

Estrategia: Se evaluarán periódicamente los costos para determinar donde se pueden hacer mejoras.

### **Debilidades:**

- **Segmentos de mercado y Canales de Distribución:** Una debilidad importante es que el nicho de mercado está esparcido geográficamente, lo que puede generar exceso en los costos o dificultades en la captación.

Estrategia: Para mitigar esta debilidad, será clave la relación con asociaciones gremiales regionales que puedan actuar como “agentes regionales”.

- **Propuesta de Valor:** La principal debilidad de nuestra propuesta de valor es su complejidad, más aun tomando en cuenta el segmento al cual apuntamos y los beneficios de nuestra propuesta pueden no ser percibidos de forma correcta y puede

ser rechazada por los potenciales clientes. Otra debilidad de nuestra propuesta de valor es que no está regulada y esto puede generar desconfianza en el servicio.

Estrategia: Para mitigar esta debilidad es clave la capacitación de los ejecutivos, para que puedan explicar un modelo complejo con simple palabras y la realización de seminarios regionales para difundir los beneficios de nuestro servicio de la manera más simple posible.

- **Relación con los clientes:** La principal debilidad está dada por el hecho de que los clientes no tengan acceso a la tecnología necesaria para mantener un contacto fluido con nuestros ejecutivos, de esta forma se puede perder el lazo con el cliente e incluso generar desconfianza.

Estrategia: Para evitar esto será fundamental establecer una estrategia de comunicación con el cliente, de tal manera de que siempre pueda acceder de una u otra forma a la información del servicio o de mercado que requiera.

- **Modelo de Flujos de Ingresos:** Una debilidad de nuestro servicio es que los márgenes por transacción son bajos, por lo tanto, para generar beneficios atractivos se requiere un gran volumen de transacciones.

Estrategia: Esto se compensa con una estructura de costos fijos muy liviana y con una apuesta a la penetración agresiva para captar volumen rápidamente.

- **Recursos claves y actividades claves:** No se identifican.
- **Asociaciones Claves:** La complejidad de la propuesta de valor puede generar malas interpretaciones por parte de los aliados potenciales, esto puede perjudicarnos para ingresar a sus asociados.

Estrategia: Debemos tener una comunicación clara, transparente y efectiva con los aliados para mitigar esta debilidad.

- **Estructura de costos:** Una debilidad es la gran inversión en Marketing que se debe hacer para la puesta en marcha del negocio.

Estrategia: Esto requiere una eficiente gestión de captación de prospectos y el costo de cada uno de estos.

### Amenazas:

- **Segmentos de mercado:** La principal amenaza es la entrada de competidores que deseen acaparar cuota de mercado.



Estrategia: La medida de mitigación está dada por la estrategia de entrada, la cual es una penetración agresiva en el mercado, también es relevante generar lazos de confianza con los clientes, de manera que repitan el servicio con nosotros.

- **Propuesta de Valor:** La principal amenaza para nuestra propuesta de valor es que algún ente regulador prohíba el servicio por el tipo de derivados financieros que utilizan, esto se podría dar por el mal uso de este tipo de derivados por parte de entes como gestores de fondos, brokers o el lobby de proveedores de sustitutos. Otra amenaza es que los brokers quieran integrar el servicio como propio para no tener intermediarios. Otra amenaza a la propuesta de valor y del negocio en sí, es la posibilidad de crisis internacionales que puedan tener un efecto negativo en la producción y exportaciones de nuestro segmento.

Estrategia: La estrategia de mitigación será implementar un plan comunicacional con los Stakeholders claves que puedan tener un impacto negativo en el negocio. Con respecto a la amenaza de crisis internacionales, la estrategia será buscar periódicamente segmentos de mercado que sufran un menor impacto

- **Canales de distribución y relación con los clientes:** La principal amenaza es la fuga de personal del equipo comercial, lo que pone en peligro la continuidad de la relación con los clientes.

Estrategia: Se propone tener un sistema de incentivos y de desarrollo profesional que sea atractivo para estos colaboradores.

- **Modelo de Flujos de Ingresos:** La amenaza de los sustitutos es importante, ya que pueden reaccionar cambiando ciertas condiciones que favorezcan el acceso a contratos forward a una mayor cantidad de empresas. Otra amenaza es el hecho de que nuestra principal fuente de ingresos que es la comisión por intermediación, proviene de muy pocos Brokers que operan en Chile, esto significa un mayor poder de estos a la hora de definirlos, sobre todo en la puesta en marcha del negocio.

Estrategia: La estrategia para mitigar estas amenazas será posicionarse lo más rápidamente posible como la alternativa más económica y sencilla para realizar coberturas cambiarias y captar rápidamente una masa crítica de clientes para aumentar nuestro poder de negociación con los brokers.

- **Recursos claves y actividades claves:** Los recursos tecnológicos externos son una amenaza constante para la gestión operativa, ya que un simple corte en la energía eléctrica puede hacer que falle la gestión y monitoreo de operaciones de cobertura.

La fuga de información también es una amenaza ya que algún miembro del equipo podría tomar ventajas personales al manejar información clave del negocio.

Estrategia: Para mitigar el riesgo tecnológico debemos tener sistemas de respaldos de información que permitan ser operados de forma remota. Con respecto a la amenaza de fuga de información, se establecerán contratos de confidencialidad, procedimientos de control interno y cláusulas de indemnización.

- **Asociaciones Claves:** La dependencia de un único Broker puede ser un riesgo para la operación o los ingresos del negocio. En el caso del patrocinio que dan las asociaciones gremiales al negocio, el riesgo es que se generen conflictos de interés en estas instituciones ya que funcionarios pueden solicitar algún tipo de comisión extra por hacer el acercamiento a algún cliente. Esto puede dañar la imagen de nuestro servicio y/o de la empresa al no aceptar ningún tipo de coima.

Estrategia: La medida de mitigación es operar con más de un Broker, que permita dar flexibilidad al sistema. Con respecto a potenciales conflictos de interés, las medidas apuntarán a implementar un código de conducta, establecer acuerdos formales y no aceptar ningún tipo de amenaza de esta índole.

- **Estructura de costos:** la principal amenaza está en el costo del Marketing, ya que si las campañas no dan el resultado esperado, se deberá incurrir en gastos adicionales para captar prospectos.

Estrategia: Para mitigar esta amenaza se deberá planificar con estudios y análisis de mercado que tipo de tácticas de marketing se utilizarán para dirigir el mensaje de forma óptima.

## **Anexo 10: Análisis y evaluación de riesgos**

Elemento de Riesgos	Evento	Causas	Efecto principal	Probabilidad	Consecuencia	Prioridad
Entorno Competitivo (externo)	Entrada de competidores	Atractivo de la industria Poco poder de marca de la empresa Carencia de contratos de exclusividad con Bokers	Menor participación de mercado	Posible	Mayor	Alta
	Prohibición de realizar coberturas a través de Brokers (CFSs)	Fuerte lobby de bancos y/o corredoras de bolsa Cambio en la legislación Dolo en uso de derivados financieros por algunos Brokers	Imposibilidad de operar el negocio	Poco probable	Catastrófica	Alta
	Cambio a condiciones más favorables en los servicios ofrecidos por los sustitutos (Forwards)	Atractivo de la industria Poco poder de marca de la empresa	Menor participación de mercado	Poco probable	Mayor	Media-Alta
	Intervención del tipo de cambio (Banco Central)	Nueva política monetaria proteccionista	Pérdida de atractivo del negocio	Escasa o nula	Catastrófica	Media-Alta
	Operación de cobertura directamente realizada por algunos exportadores o cooperativas (integración hacia atrás)	Grandes pérdidas económicas de empresas exportadoras Mayor conocimiento del uso y beneficios de los derivados financieros	Pérdida de atractivo del negocio Menor participación de mercado	Poco probable	Moderado	Media
	Operación de cobertura directamente realizada por Brokers (integración hacia adelante)	Masificación del negocio de los Brokers en Chile Atractivo de la industria Poco poder de marca de la empresa Carencia de contratos de exclusividad con Bokers	Pérdida de atractivo del negocio Menor participación de mercado	Escasa o nula	Catastrófica	Media-Alta
	Conflicto de intereses con asociaciones gremiales u otras partes interesadas.	Solicitud de alguna comisión no estipulada para generar contacto con clientes.	Pérdida económica para el negocio	Posible	Menor	Medio
	Malos resultados de la campaña de MKT	Campaña desentocada y mal dirigida	Pérdida económica para el negocio	Posible	Mayor	Alta
	Desconfianza de los clientes	Desconocimiento de la marca Propuesta no regulada por la SVS.	Pérdida de potenciales clientes	Posible	Mayor	Alta
	Daño de la imagen de la empresa	Presiones indebidas por recibir algún tipo de comisión "extra".	Pérdida de credibilidad	Poco probable	Moderado	Media-Alta
Entorno Corporativo (interno)	Aumento de los costos de captación de clientes	Clientes esparcidos geográficamente Desconocimiento o subestimación de las pérdidas por tipo de cambio en sus negocios Subestimación efectos colaterales en los clientes dados por la volatilidad (escases de capital de trabajo)	Pérdida económica para el negocio	Probable	Mayor	Alta
	No pago de coberturas a los clientes	Desconocimiento en general de los beneficios del servicio	Pérdida de credibilidad	Escasa o nula	Catastrófica	Media-Alta
	Relación poco fluida con asociaciones gremiales y/o ProChile	Falta de liquidez del Broker Propuesta de valor comunicada deficientemente	Pérdida de potenciales clientes	Posible	Mayor	Alta
	Pago de colmas por parte de vendedores por transacciones de cobertura de clientes	Mala interpretación de la propuesta Malas prácticas de ventas	Mala imagen para la empresa	Posible	Mayor	Alta

## Anexo 11: Dotación y las características del rol

Posición	Criterio de Dotación	Características claves del rol
----------	----------------------	--------------------------------

Vendedor	Según demanda proyectada. Cada vendedor debe captar entre 1500 y 2500 lotes por mes. Se toma en cuenta que el grado de especialización aumenta con el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientado a alcanzar objetivos y cumplir metas.</li> <li>- Tener iniciativa y motivación propia para salir a buscar a los clientes.</li> <li>- Capacidad para interpretar cifras económicas que afecten al negocio.</li> <li>- Capacidad de entender las necesidades particulares de cada cliente y aportar con recomendaciones de cobertura en cada caso.</li> <li>- Alta capacidad de adaptación a los cambios.</li> <li>- No requiere estudios universitarios específicos</li> </ul>
Operador	Según aumento del volumen de transacciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disciplinado, ordenado y metódico.</li> <li>- Conocimientos específicos de plataformas de <i>Trading</i>.</li> <li>- Alto grado de cumplimiento de las obligaciones.</li> <li>- De preferencia se requieren estudios técnicos de informática y programación.</li> </ul>
Post-venta	Según magnitud de la cartera de clientes. En período de implementación no se considera este cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de identificar y solucionar las demandas de los clientes.</li> <li>- Sistemático y metódico.</li> <li>- Capacidad para interpretar cifras económicas que afecten al negocio.</li> <li>- Capacidad de entender las necesidades particulares de cada cliente y aportar con recomendaciones de cobertura en cada caso.</li> <li>- Alta capacidad de adaptación a los cambios.</li> <li>- No requiere estudios universitarios específicos</li> </ul>
Programador	Será una persona que ingresará a partir del cambio de estrategia al operar directamente como <i>Broker</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se requiere estudios técnicos de informática y programación.</li> <li>- Conocimientos específicos de plataformas de <i>Trading</i>.</li> <li>- Disciplinado y metódico.</li> <li>- Alto grado de cumplimiento de las obligaciones.</li> <li>- Capacidad de ofrecer soluciones computacionales para mejorar la operación de cobertura.</li> </ul>
Asistente	Será una persona que apoyará las labores administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborador y con buena disposición en todo aspecto</li> <li>- Disciplinado, ordenado y metódico.</li> <li>- Se requiere estudios de secretariado.</li> </ul>
Dirección General	Corresponden a los gestores del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades para liderar la empresa.</li> <li>- Buenas habilidades directivas y administrativas.</li> <li>- Buena capacidad de establecer relaciones de largo plazo con los clientes y proveedores.</li> <li>- liderar las campañas publicitarias.</li> </ul>

## Anexo 12: Detalles Financieros

### Estado de Resultado:

	Años							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos por operaciones de cobertura	97	300	590	1.036	1.332	1.878	2.681	3.607
Costo Operacional	-601	-639	-878	-942	-1.009	-1.076	-1.144	-1.209
Margen Bruto	-504	-340	-288	94	323	801	1.538	2.398
Otros Ingresos Financieros	109	157	254	513	693	1.034	1.539	2.122
Utilidad Antes de Impuestos	-395	-183	-34	607	1.016	1.835	3.077	4.520
Impuestos	0	0	0	0	203	367	615	904
Utilidad del ejercicio	-395	-183	-34	607	813	1.468	2.461	3.616

Tabla 36: Estado de resultados

**Flujo de efectivo:**

	Años							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Flujo neto originado por actividades de la operación</b>								
INGRESOS POR OPERACIONES DE COBERTURA	206	457	845	1.549	2.025	2.911	4.220	5.729
Gastos de administración y comercialización pagados	-597	-634	-872	-936	-1.002	-1.070	-1.137	-1.204
Impuestos pagados	0	0	0	0	0	-203	-367	-615
Otros ingresos (egresos) netos por actividades de la operación	2.425	1.064	2.160	5.755	4.001	7.565	11.230	12.955
Flujo neto originado por actividades de la operación	2.034	886	2.133	6.368	5.023	9.203	13.946	16.864

**Flujo neto originado por actividades de financiamiento**

Ingreso (egreso) neto por pasivos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingreso (egreso) neto por financiamiento de partes relacionadas	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumentos de capital	1.000	0	0	0	0	0	0	0
Reparto de utilidades y de capital	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos (egresos) netos por actividades de financiamiento	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo neto originado por actividades de financiamiento	1.000	0	0	0	0	0	0	0

**Flujo neto originado por actividades de inversión**

Ingresos por ventas de propiedades, planta y equipo	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas de inversiones en sociedades	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos y otros ingresos percibidos de inversiones en sociedades	0	0	0	0	0	0	0	0

Incorporación de propiedades, planta y equipo	-27	-3	-22	0	0	-22	0	0
Inversiones en sociedades	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos (egresos) netos de inversión	-11	0	0	0	0	0	0	0
Flujo neto originado por actividades de inversión	-38	-3	-22	0	0	-22	0	0

<b>Flujo neto total positivo (negativo) del período (+ ó -)</b>	<b>2.995</b>	<b>883</b>	<b>2.111</b>	<b>6.368</b>	<b>5.023</b>	<b>9.181</b>	<b>13.946</b>	<b>16.864</b>
---	--------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------

<b>Saldo inicial de efectivo y efectivo equivalente</b>	<b>0</b>	<b>2.995</b>	<b>3.879</b>	<b>5.989</b>	<b>12.358</b>	<b>17.381</b>	<b>26.562</b>	<b>40.507</b>
---	----------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>Saldo final de efectivo y efectivo equivalente</b>	<b>2.995</b>	<b>3.879</b>	<b>5.989</b>	<b>12.358</b>	<b>17.381</b>	<b>26.562</b>	<b>40.507</b>	<b>57.371</b>
---	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Tabla 37: Flujo de efectivo

**Balance:**

Años								
	1	2	3	4	5	6	7	8

**ACTIVOS**

**ACTIVO CORRIENTE**

Efectivo y Equivalentes al Efectivo	2.995	3.879	5.989	12.358	17.381	26.562	40.507	57.371
Garantías entregadas	4.849	6.977	11.297	22.807	30.809	45.938	68.397	94.308
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>7.845</b>	<b>10.855</b>	<b>17.287</b>	<b>35.165</b>	<b>48.190</b>	<b>72.500</b>	<b>108.905</b>	<b>151.679</b>

**ACTIVO NO CORRIENTE**

Propiedades, Planta y Equipo, Neto	23	21	37	30	24	39	33	28
Otros Activos	11	11	11	11	11	11	11	11
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>48</b>	<b>41</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>44</b>	<b>39</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>7.879</b>	<b>10.888</b>	<b>17.335</b>	<b>35.207</b>	<b>48.225</b>	<b>72.550</b>	<b>108.949</b>	<b>151.718</b>

**PASIVOS Y PATRIMONIO NETO**

**PASIVO CORRIENTE**

Garantías Recibidas	7.274	10.465	16.946	34.211	46.214	68.907	102.596	141.462
Préstamos de Bancos	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	203	367	615	904
Cuenta por Pagar y Acreedores Comerciales	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>7.274</b>	<b>10.465</b>	<b>16.946</b>	<b>34.211</b>	<b>46.417</b>	<b>69.274</b>	<b>103.211</b>	<b>142.365</b>

<b>CORRIENTES</b>								
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
Préstamos de Bancos	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda a Largo Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>7.274</b>	<b>10.465</b>	<b>16.946</b>	<b>34.211</b>	<b>46.417</b>	<b>69.274</b>	<b>103.211</b>	<b>142.365</b>

<b>PATRIMONIO NETO</b>								
Capital	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Resultados Retenidos	0	-395	-578	-611	-5	808	2.276	4.737
Ganancia Neta	-395	-183	-34	607	813	1.468	2.461	3.616
<b>PATRIMONIO NETO TOTAL</b>	<b>605</b>	<b>422</b>	<b>389</b>	<b>995</b>	<b>1.808</b>	<b>3.276</b>	<b>5.737</b>	<b>9.353</b>

<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>7.879</b>	<b>10.888</b>	<b>17.335</b>	<b>35.207</b>	<b>48.225</b>	<b>72.550</b>	<b>108.949</b>	<b>151.718</b>
---------------------------------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------

Tabla 38: Balance

**Detalle de Inversiones:**

	Años							
	1	2	3	4	5	6	7	8

**Inversiones  
(M USD)**

	1	2	3	4	5	6	7	8
Computadores	5,6	2,8	12,6	0,0	0,0	11,2	0,0	0,0
Trading PC	6,8	0,0	8,5	0,0	0,0	8,5	0,0	0,0
Impresoras	0,5	0,5	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0
Estaciones	7,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sillas	3,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Garantía arriendo	11,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TVs	1,2	0,0	1,2	0,0	0,0	1,2	0,0	0,0
Otros Mobiliario	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total inversiones</b>	<b>38,2</b>	<b>3,3</b>	<b>23,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>21,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

	Años							
	1	2	3	4	5	6	7	8

**Depreciación  
En Miles de USD**

	1	2	3	4	5	6	7	8
Computadores	1,0	1,5	3,6	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2



Trading PC	1,1	1,4	2,9	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Impresoras	0,1	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Estaciones	1,0	1,1	2,1	1,1	1,1	1,1	1,1	0,1
Sillas	0,4	0,4	0,9	0,4	0,4	0,4	0,4	0,0
Garantía arriendo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TVs	0,2	0,2	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Otros Mobiliario	0,3	0,3	0,5	0,3	0,3	0,3	0,3	0,0
Total Depreciación	4,2	5,2	11,1	6,5	6,5	6,5	6,5	4,8

Tabla 39: Detalle inversiones

**Capital de Trabajo:**

En Miles de USD	Años							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Activo Corriente con garantías	7.845	10.855	17.287	35.165	48.190	72.500	108.905	151.679
Pasivo Corriente con garantías	7.274	10.465	16.946	34.211	46.417	69.274	103.211	142.365
Capital de trabajo con garantías	571	390	341	954	1.773	3.225	5.693	9.314

M USD	Años							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Activo Corriente sin garantías	571	390	341	954	1.976	3.592	6.309	10.218
Pasivo Corriente sin garantías	0	0	0	0	203	367	615	904
Capital de trabajo sin garantías	571	390	341	954	1.773	3.225	5.693	9.314

Tabla 40: Capital de trabajo

**Punto de Equilibrio:**

M USD	Años							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Total Gastos	601	639	878	942	1.009	1.076	1.144	1.209
Gasto Variable	52	117	188	246	304	362	420	478
Gastos fijos	549	522	691	697	705	714	723	731

Ingreso total por lote	85	131	150	136	131	127	123	121
Costo Variable por lote	2	2	2	2	2	2	2	2

Punto de equilibrio (lotes)	6.616	4.053	4.683	5.204	5.447	5.726	5.958	6.115
-----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Lotes esperados	2.425	3.488	5.649	11.404	15.405	22.969	34.199	47.154
-----------------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------	--------

Diferencia %	-173%	-16%	17%	54%	65%	75%	83%	87%
--------------	-------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

**Tabla 41: Punto de equilibrio**

**Flujo Inversionista:**

En Miles de USD	Años								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Inversion Inicial	-500	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos	0	103	228	422	775	1.012	728	1.055	1.432
Egresos	0	-301	-320	-439	-471	-504	-269	-286	-302
Impuestos	0	0	0	0	0	-102	-92	-154	-226
Depreciacion	0	2	3	3	3	3	2	2	1
Flujo Neto	-500	-196	-89	-14	307	410	369	617	905

Venta de participacion						1.000			
------------------------	--	--	--	--	--	-------	--	--	--

Flujo inversionista	-500	-196	-89	-14	307	1.410	369	617	905
---------------------	------	------	-----	-----	-----	-------	-----	-----	-----

**Tabla 42: Flujo para el inversionista**