



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

INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA *START-UP* CHILENA  
AL MERCADO CANADIENSE

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

FERNANDO ARMANDO MURILLO ÁLVAREZ

PROFESOR GUIA:  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE  
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA

SANTIAGO DE CHILE  
2016

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE: Magister en Gestión para la Globalización  
POR: Fernando Armando Murillo Álvarez  
FECHA: Mayo 2016  
PROFESOR GUÍA: Andrea Niego Eyzaguirre

## **INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA START-UP CHILENA AL MERCADO CANADIENSE**

La globalización hoy en día está en todas partes, en el ámbito político, cultural, tecnológico, económico, en fin, un proceso del cual las empresas no pueden quedar fuera. El presente trabajo lo enfocaremos del punto de vista de las *start-up* locales y como llevarlas al siguiente nivel, la internacionalización.

Hay distintas soluciones para internacionalizar un negocio, en este documento mostraremos a través de una experiencia práctica; mi experiencia, el camino recorrido con Homeurbano en el mercado canadiense.

La empresa nació como una idea de negocios cuando me encontraba en mi último año de universidad; ¿qué hace Homeurbano? es una plataforma confiable de alojamientos amoblados, reunimos a quienes buscan un alojamiento y quienes lo ofrecen. Actualmente tenemos clientes de más de 70 países alrededor del mundo.

Hemos logrado posicionarnos en el mercado local, y obtener nuestros primeros clientes en el mercado canadiense, en el cual comenzamos nuestras primeras operaciones en junio de 2015, donde la motivación del equipo, las condiciones del mercado y el modelo de negocios ya probado en Chile, han sido claves para el éxito del proyecto.

En las siguientes páginas veremos los altos y bajos que hemos afrontado en nuestro camino de internacionalización, sin duda lo más importante: la experiencia ha sido excelente.

## Tabla de Contenido

Prólogo.....	3
1. Antecedentes generales .....	4
1.1 Introducción.....	4
1.2 Objetivos .....	6
1.2.1 Objetivos Generales .....	6
1.2.2 Objetivos Específicos .....	6
2. Descripción de la empresa .....	7
3. Servicio .....	7
4. Mercado.....	9
5. Necesidad .....	10
6. Estructura .....	11
7. Estrategia de Marketing y Difusión .....	12
8. Plan de Operaciones.....	13
9. Competidores .....	14
10. Estructura de ingresos .....	15
11. Aspectos legales .....	16
12. Proceso de Internacionalización de Homeurbano .....	18
12.1 Explorando el nuevo mercado .....	18
12.2 Estudios de mercado .....	19
12.3 Cómo un extranjero incorpora una empresa en Canadá.....	20
12.4 Incubados en Entrepreneurship@UBC .....	22
12.5 Marketing con presupuesto pequeño.....	24
12.6 Cómo liderar equipos de trabajo cuando ellos están en diferentes países.....	25
12.7 Nuestros primeros alojamientos.....	26
12.8 Nuestros primeros clientes .....	28
12.9 Piedras y rocas en el camino .....	29
12.10 Nuevo desafío para Canadá .....	31
12.11 Conclusión de experiencia internacional .....	32
Bibliografía.....	33

## Prólogo

Ya terminando mis estudios de Derecho, tomé la decisión de iniciar mi propio negocio, de ahí surgió Homeurbano, donde entregábamos soluciones de alojamientos amoblados a extranjeros, en los primeros años operamos bajo el nombre de HomeChile.

Recuerdo en la misma época haber escuchado de varias personas decir que no debería emprender un desafío como ese, que mi lugar eran los asuntos legales, carrera que acababa de terminar de estudiar y otros incluso llegaron a decir que el proyecto no tenía futuro.

En fin, hoy en día logramos liderar el mercado local en oferta de alojamientos amoblados seleccionados y verificados, hemos dado nuestros primeros pasos en Canadá, y esperamos pronto comenzar el proceso de internacionalización a otros países.

La clave ha sido perseverancia y optimismo; comencé con un título Técnico en Programación de un colegio municipal de La Florida, llamado Cardenal Antonio Samoré, de esos que antes tenían números para identificar; luego seguí con Derecho en la Universidad Católica, y ahora terminando un MBA en la Universidad de Chile con un intercambio en The University of British Columbia en Canadá; aún así, una de mis mejores “*escuelas*” fue el primer trabajo cuando niño, recoger cartones en la basura, *cartonero*...

El presente trabajo, “*anti tesis*” por su simplicidad y no seguir las formalidades propias de una tesis, busca motivar a otras personas a que se atrevan a innovar y crear negocios que sean exitosos no sólo en Chile, sino también en otros lugares. En nuestro país, tenemos capital humano de calidad, ya es tiempo de que dejemos de ser una sociedad anclada en el pasado y en la mera exportación de materias primas.

Los límites los pones tú, ¡lanza tu idea ahora!

## **1. Antecedentes generales**

### **1.1 Introducción**

Homeurbano es una plataforma confiable que conecta a quiénes buscan alojamientos amoblados y a quiénes los ofrecen, todo de un modo rápido, seguro y amistoso. ¡Somos la solución en alojamientos para extranjeros!

Comenzamos las primeras pruebas con nuestro modelo de negocios el año 2007; una vez validado y luego del éxito alcanzado, decidimos formalizar la empresa.

El 2007 iniciamos las operaciones con 170 alojamientos; en nuestro primer año de evaluación los esfuerzos se concentraron en reservas de habitaciones en departamentos compartidos, lo cual representó un 75% de las reservas, versus un 25% de las reservas de departamentos completos.

En los siguientes años, luego de escuchar a nuestros clientes y sus principales necesidades, comenzamos a aumentar la cantidad de ofertas de departamentos amoblados enteros, los que actualmente representan más del 90% de las reservas de Homeurbano.

En estos momentos operamos en 2 países:

- Chile, Santiago; con la base de datos de alojamientos amoblados verificados y clasificados más grande de Chile, con alrededor de 1500 alternativas.
- Canadá, Vancouver; iniciado en junio de 2015, donde en los primeros 8 meses de operación llegamos a contar con una base de datos de alojamientos verificados y clasificados de más de 200 alternativas. (Actualmente, las operaciones están congeladas esperando el relanzamiento del nuevo sitio web de Homeurbano).

Dando un paso más en el mejoramiento de la calidad de servicio al cliente, en enero de 2015 obtuvimos la certificación con los estándares de calidad internacional de la norma ISO 9001, siendo pioneros en este reconocimiento entre las empresas del rubro en arriendo de alojamientos amoblados por períodos largos en América Latina.

Durante los últimos años hemos estado evaluando nuestra expansión internacional; aprovechando los 9 años de *know-how* en la industria, un modelo de negocios probado y a su vez, exitoso y nuestra reciente incursión en el mercado canadiense. El presente trabajo se concentrará en mostrar la situación actual de Homeurbano y como fue el proceso de incorporación en Canadá.

Actualmente Homeurbano es una de las *start-up*<sup>1</sup> incubadas<sup>2</sup> y apoyadas por el departamento de emprendimiento, Entrepreneurship@UBC de *The University of British Columbia*, universidad donde cursé el año 2015 mi programa de MBA, como estudiante de intercambio.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivos Generales

El presente documento tiene por objeto describir la experiencia de una *start-up* chilena, Homeurbano, en el camino de internacionalización al mercado canadiense, mediante mi propio relato como fundador de la iniciativa, para demostrar que los mercados más competitivos del mundo también están al alcance de *start-up* chilenas.

La primera parte es la explicación del modelo de negocios actual de Homeurbano, los servicios que entregamos a nuestros clientes, el mercado, competidores, entre otros tópicos.

En la segunda parte, abordaremos las etapas que fueron necesarias para incorporar Homeurbano en Canadá, también se señalarán algunas anécdotas sobre el a veces duro camino de emprender un negocio en un medio hostil donde los competidores no siempre son amistosos con los “*recién llegados*”.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Demostrar lo sencillo que puede resultar internacionalizar una pequeña empresa de servicios de Chile a Canadá cuando se tiene la información necesaria. No estamos hablando de exportación de materias primas, para lo cual Chile tiene décadas de experiencia, sino de la exportación de servicios con valor agregado.
- Incentivar a otras *start-up* chilenas a que se atrevan a conquistar mercados más competitivos. Por años hemos puesto los ojos en países de América Latina, pensando que en Norteamérica está todo hecho, lo cierto es que en Chile tenemos un capital humano competitivo y preparado para disputar espacios en países desarrollados.
- Mostrar a través de un ejemplo práctico el camino que Homeurbano recorrió en Canadá.

## **2. Descripción de la empresa**

Homeurbano es la solución para extranjeros en la búsqueda de alojamientos. Conectamos a quienes buscan un alojamiento amoblado y quienes lo ofrecen, todo de un modo seguro, confiable y amigable.

La empresa nació como respuesta al actual mundo globalizado, donde cada vez es más común que personas se trasladen de un país a otro para realizar sus programas de estudios (intercambios estudiantiles, programas de postgrados), por trabajo, o simplemente para comenzar nuevos desafíos.

## **3. Servicio**

Los servicios de Homeurbano podemos distinguirlos en aquellos entregados a propietarios y los otorgados a arrendatarios.

Servicios para propietarios:

- Visitamos y verificamos personalmente cada alojamiento.
- Tomamos fotografías de alta calidad.
- Realizamos innovadoras toma de imágenes en 360° (a partir de agosto de 2016).
- Publicamos el alojamiento en nuestro sitio web.
- Buscamos clientes/arrendatarios, incrementando la ocupación.
- Aplicamos filtros para encontrar los mejores arrendatarios.
- Nuestro sistema genera el contrato de arrendamiento en forma automática.
- Brindamos asesoría legal en caso de ser necesaria.
- Soporte amigable y rápido, antes, durante y al final de la estadía.
- Todo lo anterior es gratis.



Servicios para arrendatarios:

- Precios justos, recomendamos a propietarios precios beneficiosos para ambas partes.
- Todos los alojamientos son verificados personalmente por nuestro equipo.
- Controlamos y evitamos avisos fantasmas/estafas.
- Es posible reservar un alojamiento desde el extranjero.
- Si lo desea, la persona puede visitar personalmente el alojamiento.
- Brindamos asesoría legal en caso de ser necesaria.
- Soporte amigable y rápido, antes, durante y al final de la estadía.
- Atractivas tarifas (desde 25% a 60%, dependiendo del tiempo de estadía).

Todos nuestros servicios son otorgados por distintos medios, en forma remota a través de nuestro sitio web, vía telefónica, vía email y presencialmente en nuestras oficinas.

Nuestros procesos de reservas, selección de alojamientos, marketing y finanzas, se encuentran documentados siguiendo estándares de calidad internacional. Actualmente contamos con la certificación ISO 9001<sup>3</sup>.

#### 4. Mercado

El mercado de Homeurbano es lo que se denomina mercado de nicho, donde los individuos poseen características y necesidades similares, las que aún no han sido resueltas completa y satisfactoriamente por la oferta existente.

En el actual mundo globalizado, es cada vez más común que personas se trasladen a otros países a realizar actividades que hasta hace unas décadas, era común realizarlas sólo en el país de origen.

Segmentos de mercado:

- Nuestros primeros clientes, *early adopters*, es decir, aquellos que en primer lugar hacen uso de nuestros servicios, han sido tradicionalmente **estudiantes de intercambio internacionales**, ellos normalmente se trasladan por un semestre a otro país a realizar parte de sus programas de estudios.
- **Estudiantes de postgrados internacionales**, cada vez más personas optan por realizar sus estudios de master o doctorados en el extranjero, ya sea por la calidad de las instituciones y/o por la experiencia de vivir en otro país con una cultura diferente.
- **Trabajadores**, este grupo llega en busca de nuevas oportunidades laborales, ya sea por un par de meses o años.
- **Ejecutivos de empresas internacionales**, ellos son trasladados por las mismas empresas a otros países, normalmente por su experiencia o como reconocimiento por un trabajo sobresaliente, suelen estar desde unos meses hasta años en el país asignado.
- **Pasantes**, normalmente realizadas por jóvenes al término de sus estudios, tienen como fin obtener una experiencia laboral internacional.
- **Diplomáticos**, quizás uno de los más experimentados potenciales clientes en vivir en otros países, ellos también son parte de los clientes actuales de Homeurbano.

Tamaño de mercado:

- **Chile**, cada año llegan al país más de 3.674.000<sup>4</sup> extranjeros, de ellos, según nuestras estimaciones, 146.960 (4%) aproximadamente se quedan un mes o más tiempo en Chile. De éstos últimos, el promedio de su estadía es de 5 meses aproximadamente según datos estadísticos.<sup>5</sup>  
Por tanto, cada alojamiento puede tener al menos 2 reservas o más en un año calendario. Nuestro objetivo actual es llegar a un 10% de los potenciales clientes, es decir, 14.696 reservas anuales.
- **Canadá**, cada año llegan al país más de 16.537.000<sup>6</sup> extranjeros, de ellos un 4%, es decir, 661.480 personas; según nuestras estimaciones en base al comportamiento visto en Chile, se quedan por períodos de uno o más meses.  
Nuestro objetivo es proveer el servicio a un 10% del total del mercado objetivo una vez que tengamos operaciones en las principales ciudades del país, es decir, 66.148 potenciales clientes.

## 5. Necesidad

Toda persona que llega a un nuevo país tiene como primera necesidad, un alojamiento donde vivir, ítem que representa un 40% del presupuesto mensual.

Por otro lado, un extranjero no conoce los barrios, precios de mercado, formalidades contractuales, se ven enfrentados a barreras idiomáticas y adicional a ello están los riesgos de estafa especialmente cuando se busca en sitios web que publican alojamientos sin verificar la información.

Es en este escenario de mucha incertidumbre para un extranjero, donde Homeurbano surge con una solución para quienes requieren alojamientos amoblados, donde pueden buscar y reservar de modo seguro, confiable y amigable el lugar que será su nuevo hogar por algún tiempo.

## 6. Estructura

Contamos con un equipo multicultural de 10 jóvenes profesionales y para llevar a cabo nuestros desafíos de servicio de excelencia nos hemos organizado en distintas áreas o departamentos.

**Departamento de Reservas de Alojamientos**, corresponde al centro de negocios encargado de gestionar por vía telefónica, correo electrónico y presencial, todas las reservas de alojamientos de Homeurbano.

**Departamento de Selección de Alojamientos**, tiene la función esencial de filtrar y clasificar cuidadosamente cada uno de los alojamientos que serán publicados en Homeurbano, también a ellos corresponde la tarea de verificar en terreno la calidad de cada lugar.

A ellos se suman los **Departamentos de Operaciones, Marketing, Finanzas, Informática e Innovación**, quienes vienen a completar la base de operaciones de Homeurbano.

## **7. Estrategia de Marketing y Difusión**

Nuestra estrategia se centra en una propuesta de valor dirigida a un mercado de nicho, que como hemos dicho anteriormente, son los extranjeros que se trasladan a vivir a otra ciudad por uno o más meses.

Identificados estos nichos dirigimos nuestros esfuerzos a ellos, a través de, convenios con universidades, quienes comunican la información de nuestro servicio a sus futuros estudiantes de intercambio.

Debido a que nuestros potenciales clientes buscan información por internet sobre alojamientos, el posicionamiento web ha sido clave, en esta tarea buscamos estar bien posicionados en forma natural en los buscadores con información relevante sobre alojamientos y también datos relacionados a los mismos, como también posicionamiento pagado vía AdWords de Google.

Otras alternativas son programas de referencia de clientes, el incentivo de promoción “*boca a boca*”, participar en ferias empresariales, patrocinar actividades relacionadas, etc.

## 8. Plan de Operaciones

Nuestro plan de operaciones tiene varios objetivos para el período 2016/2017:

1. Reformular completamente nuestro sitio web, incorporando características innovadoras que nos permitirán ser pioneros en la industria de arriendo de alojamientos amoblados por períodos largos, algunas de ellas son:
  - Solicitud de reservas en línea.
  - Pagos de reservas en línea con tarjetas de crédito.
  - Autogestión de reservas online para propietarios.
  - Creación de perfil por cliente con sus documentos de respaldo para gestionar reservas.
  - Creación automatizada de contratos de arrendamientos.
2. Reabrir nuestras operaciones en Canadá.
  - Una vez finalizada la nueva plataforma web, iniciaremos los planes para reabrir nuestra oficina en Vancouver y comenzaremos el análisis para la expansión a otras ciudades.
3. Mejorar la retención de clientes mediante planes de fidelización.
  - Implementación de CRM<sup>7</sup>.
  - Mejora de comunicación vía teléfono, video conferencia, SMS con implementación de tecnología con Asterisk<sup>8</sup> y Twilio<sup>9</sup>.
4. Explorar nuevos mercados (países) en América Latina.
  - Comenzar el análisis de nuevos mercados para crecer dentro de Latino América.
5. Analizar propuestas de inversionistas para apalancar el proceso de internacionalización.

## 9. Competidores

Tenemos distintos tipos de competidores y algunos más que ello, tienen similitudes con nuestro modelo de negocios.

### Airbnb:

Diferencias: El foco de Homeurbano, es períodos largos de estadía desde 1 a 12 meses, ellos optan por períodos cortos siendo el promedio, 4 días.

Nuestro modelo considera la existencia de oficinas físicas en cada ciudad de operación para brindar un mejor servicio y mayor cercanía a los clientes, ellos no ofrecen dicha opción.

Permitimos a nuestros clientes visitar personalmente el alojamiento, previo a reservar, Airbnb no lo permite.

### Agencias inmobiliarias locales (Corredores de propiedades):

Diferencias: Nuestro nicho son extranjeros y tenemos una serie de procedimientos adaptados a sus necesidades y realidades. En cambio, las agencias locales tienen como nicho a ciudadanos nacionales y solicitan una serie de requisitos para arrendar que un extranjero no está en condiciones de cumplir al primer día de su llegada, por ejemplo, contrato de trabajo, antigüedad laboral, avales, informes financieros, etc. Además, normalmente no permiten reservas en línea o desde el extranjero.

### Agencias con similar servicio:

Existen algunas agencias que también tienen como nicho extranjeros, son normalmente pequeñas y con visión local; respecto a ellas podemos señalar que tenemos visión de empresa multinacional aprovechando la sinergia entre oficinas en distintos países, contamos con modernos sistema informáticos que nos han mantenido constantemente liderando en innovación, fuimos pioneros en certificar nuestros procesos de reservas con estándares de calidad internacional bajo la norma ISO 9001 y como elemento central, tenemos un equipo sólido y preparado para un desafío de internacionalización.

## 10. Estructura de ingresos

Al igual que todo negocio, en Homeurbano debemos generar ingresos para mantenernos, crecer y lo más importante, seguir innovando. En nuestro caso aplicamos un modelo en el cual paga una tarifa a Homeurbano quién busca y reserva un alojamiento amoblado; para quién ofrece el servicio de alojamiento es totalmente gratuito.

Ejemplo de aplicación, un cliente arrienda un departamento por 6 meses. La tarifa de Homeurbano corresponde a un % que se aplica sobre el valor de arriendo de un mes.

Valor mensual arriendo: \$400.000 CLP.

Tarifa Homeurbano: 50% (según tabla de tarifas de agencia, para 6 meses).

Tarifa Homeurbano: \$200.000 CLP.

Por tanto, en este ejemplo el valor que ingresaría a las cuentas de Homeurbano sería de \$200.000 CLP.

El promedio de reserva de un alojamiento, en base a nuestras estadísticas, es de 5 meses y el valor promedio de pago por reserva es de \$180.000 CLP.

Si contáramos 1000 reservas al año, nos encontraríamos con ingresos para Homeurbano de \$180.000.000 CLP (1000 x 180.000).

En Canadá los números son más altos, con nuestra experiencia de evaluación del año 2015 obtuvimos que el ingreso promedio por concepto de tarifa de agencia por cada reserva es de \$800 CAD, y el promedio de estadía por reserva es similar a Chile, es decir, 5 meses.

Por tanto, al aplicar lo anterior, con 1000 reservas al año, obtenemos un ingreso para Homeurbano de \$800.000 CAD.



## 11. Aspectos legales

Uno de los aspectos relevantes a tener en cuenta es la legislación aplicable, la cual va variando de un país a otro, y es la que regirá las relaciones contractuales e impositivas entre quienes ofrecen y quienes buscan alojamientos amoblados.

Por ejemplo, en Chile no es lo mismo arrendar un departamento amoblado a uno sin amoblar, sin embargo, en British Columbia, Canadá no hay una diferencia al respecto; al menos en lo que a pago de impuestos se refiere, es decir, al valor percibido.

También es interesante tomar nota que en varios países los arriendos menores a 30 días son asimilados al arriendo de habitaciones de hoteles, y por tanto, corresponde el pago de un impuesto especial; es así como compañías multinacionales como Airbnb han integrado estos impuestos en sus pagos de reservas<sup>10</sup>. Cabe destacar que no es una regla fija, así algunos estados/países aplican impuestos desde 30 días, otros 90 días y otros el pago de impuesto a todo evento de arrendamiento.

En el caso local chileno el impuesto por arriendo de viviendas amobladas se aplica sin importar la cantidad de tiempo de arrendamiento y es de un 19%, la base imponible de aplicación es un valor distinto al valor de arriendo.

Ejemplo práctico para entender lo anterior.

- Valor de arriendo mensual (30 días) es de \$300.000.
- Avalúo fiscal de la propiedad es de \$23.000.000.

¿Cómo se calcula el impuesto a pagar?

Primero debemos obtener el valor a rebajar a nuestra base imponible: (avalúo fiscal \* 11%) / 365 días

Es decir,  $(\$23.000.000 * 11\%) / 365 \text{ días} = \$6.931,5$  (valor a rebajar diario).

Luego, al valor de arriendo mensual ( $\$300.000$ ) se resta o rebaja el resultado anterior por la cantidad de días del mes ( $\$6.932,5 * 30 \text{ días} = \$207.945$ ), y al resultado se aplica el 19% de IVA.

$(\text{Arriendo mensual} - (\text{valor a rebajar} * 30 \text{ días})) * 19\%$

$(\$300.000 - \$207.945) * 19\% = \$17.491$  (impuesto a pagar)

Por tanto, el valor final de arriendo a pagar será de:

\$300.000 arriendo

+ \$17.491 impuesto

\$317.491 valor total

Estos valores son sólo referenciales, el impuesto puede variar según cada propiedad.

Más información sobre cálculo de pago de impuestos puede ser obtenida ingresando el rol de la propiedad en el SII<sup>11</sup>.

En el ejemplo anterior el impuesto a pagar es \$17.491 lo que representa casi un 6% adicional sobre el valor de arriendo. Se tiende a confundir y pensar que el impuesto de 19% se calcula sobre el valor de arriendo, esto es, \$300.000 (sin la rebaja correspondiente) con lo cual el valor de impuesto a pagar sería \$57.000, lo que no es correcto.

## 12. Proceso de Internacionalización de Homeurbano

### 12.1 Explorando el nuevo mercado

En Homeurbano siempre hemos tenido la visión de llevar nuestro modelo de negocios fuera de las fronteras de Chile y con esa motivación hemos formado nuestro equipo y cada tarea que desarrollamos a diario.

El año 2014 comencé mi MBA en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile; para la etapa de internacionalización elegí la universidad The University of British Columbia, en la ciudad de Vancouver en Canadá donde hice mi programa desde enero a diciembre 2015.

En Canadá viví la experiencia de encontrar un alojamiento, en ese entonces como extranjero en otro país, si bien fui afortunado y en menos de una semana ya tenía un lugar, la suerte de mis compañeros fue distinta y con algunas dificultades extras, a veces los acompañé a ver lugares y vi como las personas que se hacían llamar agencias de propiedades actuaban de modo bastante informal, no llegaban puntualmente a las citas para mostrar los lugares y en la mayoría de los casos sus “oficinas” eran simplemente un correo electrónico y un teléfono móvil.

También observé los varios intentos de estafas que es posible encontrar al buscar un hogar por internet, algunas respuestas de estos estafadores son en resumen: *“Estoy fuera de la ciudad con mi esposa que es misionera de una iglesia y nos encantaría arrendar a una persona responsable, favor sólo enviar el dinero por Western Union y luego te enviaremos las llaves...”*. A pesar de ser un tipo de estafa bastante rústica, es lamentable conocer que hay gente que hizo los envíos de dinero y lo perdió.

Ahora bien, aunque mi objetivo de elegir Canadá era el desconectarme de los negocios en Chile, no pasaron más de 2 semanas y ya estaba planificando lo que sería el arribo de Homeurbano en Canadá, la necesidad estaba clara, el mercado mucho más grande que el chileno, un *know-how*<sup>12</sup> que estaba a nuestro favor y por supuesto, la motivación del equipo en Chile para este nuevo desafío.

## 12.2 Estudios de mercado

Lo cierto es que utilizamos pocos conceptos de un estudio de mercado propiamente tal<sup>13</sup>, más bien me basé en la rápida observación del mercado.

Durante los primeros meses y junto con el desarrollo de mis cursos en la universidad, en cada oportunidad que tenía de conocer a una nueva persona le consultaba sobre su experiencia para encontrar un alojamiento y escuchaba cada detalle atentamente, como una simple conversación de pasillo sin ninguna pauta rígida a seguir.

Luego observé la oferta de alojamientos amoblados en Vancouver a través de sitios web como Craigslist y Kijiji, ambos populares en Norteamérica.

Luego vino la decisión sobre nuestra estrategia, liderazgo en costos o diferenciación del servicio<sup>14</sup>, siguiendo nuestra experiencia elegimos diferenciación basados en el valor agregado que entregamos a nuestros clientes.

Básicamente aplicamos una tarifa de agencia a nuestros clientes la cual depende del período de estadía, por ejemplo, para un arriendo de 6 meses la tarifa de agencia es 50% de un valor de arriendo. Si el arriendo es 1000 dólares canadienses, la tarifa de agencia será de 500 dólares. Hasta ahí todo bien, sólo que nos encontramos con que en Canadá los servicios para quienes buscan alojamiento son tradicionalmente gratuitos.

De lo anterior surgieron varias voces que indicaron que el proyecto no tendría futuro en Canadá, *“cómo se te ocurre lanzar un servicio pagado, cuando todos los demás lo dan gratis”, “cómo vas a competir con servicios gratuitos”, “nadie los conoce en Canadá, no pagarán por tu servicio”,* y muchos otros que con su mirada nos decían que estábamos emprendiendo un negocio desde el inicio fracasado. En fin, como me gustan los desafíos seguimos adelante.

A continuación, se explicarán aspectos legales y prácticos para crear nuestra empresa en Canadá.

### **12.3 Cómo un extranjero incorpora una empresa en Canadá.**

Quizás esta será la parte más útil para aquellos que estén buscando crear una empresa en Canadá.

Varias personas me han consultado sobre cómo fue mi experiencia incorporando mi start-up en Canadá, a continuación intentaré explicar del modo más práctico posible.

#### **Datos Generales - ¡Comencemos!**

Primero, tienes que conocer si tu empresa tendrá sólo 1 propietario o muchos, y más importante, si alguno de los propietarios será Canadiense; si tu respuesta es no, entonces tu provincia de incorporación es British Columbia donde puedes ser propietario 100% de una empresa siendo extranjero (sin residencia).

Como en muchos países, existen distintos tipos de sociedades, Ltd., Inc., etc.; debes decidir cuál de ellas es la mejor para ti, ten en cuenta que puedes comenzar una sociedad incluso con \$0 de capital inicial, aunque claro, es de esperar que tengas algo de dinero si quieres arrojarte a iniciar tu empresa, al menos para los gastos básicos.

#### **Incorporación formal en Canadá - ¡Manos a la obra!**

El nombre de empresa lo registramos en [bcregistrynames.gov.bc.ca](http://bcregistrynames.gov.bc.ca)<sup>15</sup>, es sólo para que tu empresa sea más fácil de individualizar; también puedes saltar este paso y tu empresa tendrá como identificación sólo un número. El costo es de \$31.5 CAD. Tiempo, 3 días para tener el nombre registrado.

Una vez registrado tu nombre, debes registrar la empresa; yo elegí del tipo Corporation (Inc.) ya que es más flexible para incluir en el futuro nuevos socios o adquirir capital para crecer. Debes tener claro tu objetivo para elegir el tipo de sociedad a utilizar, quizás es buena idea consultar con algún abogado y/o leer en Internet al respecto.

La incorporación se realiza a través del sitio web [corporateonline.gov.bc.ca](http://corporateonline.gov.bc.ca)<sup>16</sup>. Debes tener los datos de los socios, dirección, capital, etc.; yo utilicé para empezar la dirección de mi

departamento particular, luego la actualicé a la oficina donde estábamos trabajando. Este servicio tiene un costo de \$351.5 CAD. Tiempo, 1 día para tener tu empresa registrada.

Terminado este proceso te enviarán toda la información a tu correo electrónico con tu empresa ya incorporada y número de compañía.

### **Dominio .ca - ¡Sigamos adelante!**

Ahora es posible registrar nuestro dominio .ca, con la empresa creada todo es más sencillo (El registro de dominios .ca está reservado para canadienses, residentes permanentes o empresas incorporadas).

Al registrar nuestro dominio .ca nos pedirá nuestros datos, debemos seleccionar Corporation e ingresar los datos de nuestra empresa.

### **Banco - ¡A manejar el dinero!**

Fue una de las mejores experiencias; sólo debes llevar los documentos de tu empresa recién creada y ellos te abren tu cuenta bancaria, no necesitas tener fondos en la cuenta. El ejecutivo del banco se mostró interesado en el negocio y en darnos la mejor opción de los productos para nosotros y claro, para el banco también.

El proceso es gratis y sólo debes pagar la mantención mensual de la cuenta bancaria. Usé el banco Scotiabank y también lleve, aunque no me lo solicitaron, mis documentos que acreditaban que era estudiante en Canadá.

Tarjeta de Crédito, no fue tan fácil como esperaba, pero finalmente la aprobaron; en este caso, tuve que dejar un depósito de 1000 dólares canadienses, y el cupo de la tarjeta es por los mismos 1000 dólares canadienses.

Todo esto lo realicé, en una 1 semana aproximadamente.

#### **12.4 Incubados en Entrepreneurship@UBC**

En uno de los cursos de emprendimiento en mi programa de MBA en Canadá, tuve un profesor que parecía realmente motivado por sus clases, su nombre es Paul Cubon, fue una de las primeras personas a quien comenté seriamente sobre mis planes de lanzar Homeurbano en Canadá y con nuestro modelo de negocios, bastante particular para un mercado donde se acostumbra a recibir el mismo servicio en forma gratuita.

No sé si fue porque él está acostumbrado a ver tantas ideas de negocios poco populares, pero que pueden llegar a ser un gran éxito, o me vio muy motivado con el proyecto, quizás un poco de ambas, pero lo cierto es que se mostró interesado y me prestó su apoyo. En la misma reunión me contactó con Blair Simoniti, director del departamento de emprendimiento de la universidad, quién luego sería parte importante en nuestros primeros pasos en el mercado local.

¿Por qué nuestra experiencia en entrepreneurship@UBC ha sido excelente? Aquí algunas razones:

Desde la primera reunión que tuvimos con el equipo de entrepreneurship@UBC nos gustó el aire que se respiraba, la atmósfera, todos amables y siempre disponibles a apoyar en lo que sea necesario para que nuestro negocio crezca.

Para entrar al programa debes ser parte de la comunidad de la Universidad, el proceso es simple, básicamente tener una idea o un negocio en etapa temprana (porque si ya tienes un negocio grande quizás prefieras tener tu propia oficina).

Todos los equipos trabajan en un espacio común abierto, la atmósfera es agradable, la mayoría del tiempo tranquila, bueno, eso desde el punto de vista de un latino donde estamos acostumbrados a algo más de ruido.

Todas las semanas hay distintos especialistas que nos brindan soporte en forma gratuita, en nuestro caso, solicitamos apoyo legal y contable.

También en forma periódica hay invitados para hablar sobre distintos tópicos, por ejemplo, propiedad intelectual, recursos para obtener capital, entre otros.

También existen 3 modernas salas de reuniones, en nuestro caso las utilizábamos para atender a nuestros clientes.

Todo lo anterior genera una potente imagen para las start-up de la universidad, y del punto de vista de infraestructura todo es nuevo, el edificio abrió sus puertas en junio de 2015.

Para nosotros en términos de imagen fue totalmente exitoso, vimos como generaba mucha más confianza en nuestros clientes, ellos podían ver como estábamos siendo apoyados por entrepreneurship@UBC, que su fundador era estudiante de la misma universidad, todo ello da más tranquilidad, en especial porque también éramos una empresa que estaba recién comenzando en Canadá.



## 12.5 Marketing con presupuesto pequeño

Como toda empresa que comienza, nosotros somos cuidadosos con nuestro presupuesto, a continuación una lista con algunas de nuestras experiencias para darnos a conocer.

- En redes sociales usamos varios recursos gratuitos, *Facebook*, *Twitter*, *Google Plus*, *LinkedIn*, *Instagram*, *YouTube* y *Hootsuite* (gestiona las cuentas de un modo centralizado); si bien hay muchas más opciones, no contábamos con un gran equipo de marketing para manejar las cuentas y lo que conlleva ello.
- Para analizar datos como por ejemplo, de donde vienen nuestros potenciales clientes, países, horas, lugares de mayor interés, etc., utilizamos básicamente las mismas herramientas de análisis que provee cada red social, todo gratis también.
- Para posicionamiento web utilizamos *Google Adwords*, la herramienta es excelente, pero a veces puede ser muy costosa, especialmente cuando en el mercado hay muchas empresas usando las mismas “*palabras claves*” de búsqueda, y todos están dispuestos a pagar más para una mejor posición lo que al fin incrementa el costo para todos.
- Igualmente hemos estado probando *Bing* (de *Microsoft*), similar a *Adwords*, pero con una cuota de mercado más pequeña; si bien sus precios son más competitivos, lamentablemente para nosotros no funcionó del todo bien, hablamos con especialistas de *Bing*, pero por alguna razón las “*palabras claves*” no aparecían en los motores de búsqueda de *Bing*. No perdemos la esperanza que pronto tendrán una versión más funcional.
- Y claro, no olvidamos los tradicionales medios de comunicación, por ejemplo, cuando pusimos folletos de nuestros servicios por toda la universidad, que si bien es un alcance más reducido, pero cuando eres pequeño todo suma.
- Finalmente, la mejor de las estrategias es dar un excelente servicio a nuestros clientes y mantenerlos felices; en nuestra experiencia ello ha demostrado que es la mejor herramienta de marketing donde nuestros clientes son nuestros mejores promotores.

## 12.6 Cómo liderar equipos de trabajo cuando ellos están en diferentes países

Creo que no existe una *receta* única para ello, en este punto me limitaré a comentar nuestra experiencia y lo que también ha sido uno de los principales desafíos. Actualmente tenemos nuestro equipo principal en Chile, donde está nuestro “*centro de operaciones*”, y también tuvimos nuestro segundo equipo en Canadá, que en estos momentos (mayo 2016) está congelado esperando que terminemos el desarrollo de nuestro nuevo sitio web para hacer un relanzamiento de nuestras operaciones en Canadá.

Quizás lo más relevante fue el tener que delegar en mi equipo las tareas que antes realizaba personalmente; al inicio no fue tarea fácil, con el tiempo te vas acostumbrando y dando cuenta que tu equipo puede hacer varias de tus tareas, incluso en muchas ocasiones mejor que uno mismo, especialmente cuando los colaboradores están motivados y con una misma visión, que es ser los mejores en la industria.

Lo anterior también sirve para poner a prueba si un negocio tiene o no potencial de internacionalización; evidentemente, si un negocio depende sólo de su fundador y el mismo tiene que estar en todas las tareas, el negocio llegará a un punto en que no podrá seguir escalando y se verá limitado en su crecimiento.

Ahora bien, siempre es importante tener líneas abiertas de comunicación entre los miembros del equipo y generar la confianza suficiente para que todo vaya fluyendo en forma natural, en mi caso, utilicé el teléfono, WhatsApp, Skype, etc. También usamos las herramientas de Google Business para mantener la información compartida entre todos.

La comunicación fluida y periódica con los equipos es clave para que todos sientan que uno estará con ellos en caso de ser necesario. Ahora que estamos pensando crecer a otras ciudades, vamos a seguir probando nuestro desafío de dirigir equipos en más países y/o ciudades en forma simultánea.

## **12.7 Nuestros primeros alojamientos**

Conseguir los primeros alojamientos no fue tarea sencilla, éramos una empresa nueva, sin historia en el país, extranjeros, con estudiantes como colaboradores, con lo cual algunos tendían a verlo como algo poco serio, en fin, sin resultados aún demostrables.

No obstante poco a poco fuimos integrando más y más alojamientos, nuestra estrategia consistió en buscar el lado positivo a todas las posibles desventajas.

Nos presentamos como un grupo de estudiantes explorando un nuevo mercado, yo como líder del equipo y estudiante de MBA de una de las universidades más prestigiosas de Canadá, lo mostramos como un aire fresco y de transparencia.

El ser aceptados por la incubadora de la Universidad, The University of British Columbia, nos sirvió para demostrar que nuestro proyecto era algo serio, y el respaldo de la universidad en la etapa inicial fue clave.

Al poco avanzar firmamos un convenio con la Universidad para proveer servicios de alojamientos a todos los estudiantes y profesores de la Universidad, con eso demostramos a los propietarios que el publicar con nosotros les abría las puertas a un gran mercado.

También nos dimos cuenta de que los propietarios preferían tener un primer contacto inicial con personas locales, entonces contratamos a dos jóvenes canadienses que estaban encargadas de las comunicaciones directas con los propietarios.

La oferta a los propietarios consistía en un servicio integral, tomar fotografías, publicar los alojamientos en nuestro sitio web, buscar clientes, apoyarlos con los contratos de arrendamiento y todo totalmente gratis.

Hasta ese momento pocos propietarios habían oído de algo similar, un servicio totalmente

gratuito para ellos, a muchos parecía una locura, se preguntaban cómo era posible entregar todos esos servicios en forma gratuita. Recuerdo en una visita que hice personalmente a un alojamiento cuando la propietaria en forma amable me solicitó confirmar si efectivamente era todo gratuito, ante lo cual confirmé y expliqué que los arrendatarios son quienes nos pagan, ella con una sonrisa dijo *“no comprendo cómo los arrendatarios les pagarán a ustedes, pero si para mi es gratis me gustaría probar”*.

Tradicionalmente en Vancouver han existido agencias inmobiliarias que han cobrado un porcentaje al propietario y para la persona que busca un lugar, el servicio es gratuito. En nuestro modelo de negocios, que no busca competir con las agencias inmobiliarias, es todo al revés, para el propietario es 100% gratis y sólo paga quien busca un alojamiento<sup>17</sup>.

La explicación de lo anterior es que contrario a lo que se podría creer, es más difícil encontrar buenos alojamientos con buenos propietarios que buenos clientes (arrendatarios); una vez que una empresa cuenta con una sólida y amplia base de datos de alojamientos los clientes van a llegar de forma más rápida, el boca a boca y la experiencias que comentan los clientes sobre el servicio recibido en este tipo de industria, es la mejor herramienta para comenzar a crecer.

## 12.8 Nuestros primeros clientes

Otro desafío fue captar los primeros clientes, ya que aún estábamos pequeños y teníamos pocos alojamientos. Nuevamente usamos nuestra estrategia de decir que éramos estudiantes de The University of British Columbia y que contábamos con el apoyo de la misma Universidad a través de su incubadora.

Tuvimos la suerte de comenzar a operar en las oficinas recién inauguradas del departamento de emprendimiento de la Universidad, un moderno edificio con amplios salones, espacios de trabajo modernos, salas de reuniones, etc.; allí estaba nuestra oficina y ahí recibíamos a nuestros clientes, lo que reforzaba nuestra imagen de empresa.

Recuerdo que en junio tuvimos nuestros primeros clientes, fueron una pareja de estudiantes de la misma Universidad, incluso los acompañé personalmente a la entrega de su departamento, cosa que no hacemos usualmente, pero tenía que validar que todo funcionara perfectamente. Luego de ellos vinieron más clientes, profesores, estudiantes, ex alumnos, profesionales extranjeros, familias, etc.

Nuestros teléfonos en temporada alta, que correspondió al verano canadiense, no paraban de sonar, claramente había un nicho, dispuesto a pagar por nuestros servicios, si bien es cierto en la mayoría de los casos tuvimos que responder que ya no teníamos alojamientos disponibles, ello fue la prueba de que el modelo de negocios tenía futuro en Canadá, ya conocíamos que había un mercado dispuesto a pagar por nuestros servicios.

Y contrario a todos los pronósticos, que indicaban que estamos condenados al fracaso con un modelo que cobrara a los arrendatarios, tuvimos un agradable éxito de partida, o suerte de principiantes dirán otros.

## 12.9 Piedras y *rocas* en el camino

Tuvimos un rápido crecimiento en términos de oferta de alojamientos, a los pocos meses ya sumábamos más de 200 lugares, pero no estuvo exento de complicaciones.

Recuerdo algunos llamados a nuestra oficina de personas que decían que no podíamos cobrar una tarifa a quienes buscaban un lugar, a algunos los atendí personalmente, cuando les consultaba de dónde obtenían esa información me decían que “*la ley lo prohíbe*”, seguidamente les preguntaba que como abogado me encantaría conocer esa ley, pues no había oído hablar de ella, ante eso desistían de seguir con la discusión. Lo cierto es que nosotros ya habíamos solicitado asesoría legal y conocíamos que nuestro modelo de negocios era factible y no estaba prohibido en ninguna ley.

Siempre he pensado que para innovar tenemos que dejar de hacer las cosas como se han estado haciendo y esto fue la mejor prueba de todas, ser disruptivos en el mercado.

Luego comenzamos a tener algunos llamados de corredores de propiedades, llamados *property manager*<sup>18</sup> en Vancouver. También, con el argumento que no podíamos cobrar a los arrendatarios, indicando que debíamos cobrar a los propietarios, tal como lo hacían ellos, y finalmente nos mencionaban que estábamos actuando en forma ilegal por no tener licencia como ellos.

A sólo semanas de comenzar las operaciones fuimos contactados por una agencia del gobierno solicitando información sobre nuestras operaciones. Les expliqué detalladamente que hacíamos, incluso los invité a conocernos en nuestra oficina, también les consulté como habían tenido conocimientos de nosotros, ya que llevábamos un poco más de un mes de operaciones y sólo tuve como respuesta que hay distintas vías, una de ellas por denuncia de un particular. Fue cuando comprendí que los *property manager* locales no nos estaban viendo con buenos ojos, era evidente, estábamos entrando en un mercado que ellos siempre habían dominado sin contrapeso alguno y además nuestros servicios eran totalmente gratuitos para los propietarios.

Fueron varias horas preparando presentaciones para fundamentar a la agencia del gobierno que no éramos un *property manager*, y que nuestro modelo de negocios era distintos al de ellos; también nos reunimos con abogados locales para aclarar que no existía ninguna ley que nos impidiera operar, lo cual fue confirmado en varias ocasiones.

Meses más tarde también hubo un programa de TV que intentó relacionarnos como el tipo de agencias culpables de aumentar los precios en la ciudad de Vancouver, entre otras cosas.

Afortunadamente siempre nos tomamos todo en forma positiva, después de todo estábamos usando un nuevo modelo de negocios en Vancouver, el que estaba dando que hablar y como dije anteriormente, para ellos era algo realmente disruptivo.

## 12.10 Nuevo desafío para Canadá

Probamos que el modelo de negocios funciona, también vimos nuevos desafíos, y uno de ellos es como mejorar la rapidez de nuestros procesos para ser más eficientes.

En Canadá y particularmente en Vancouver, el mercado inmobiliario se mueve extremadamente rápido, nos ocurrió muchas veces que íbamos a visitar un alojamiento en la mañana, lo teníamos publicado a medio día, luego de almuerzo ya teníamos clientes para arrendar y cuando llamábamos al propietario nos decía que lo acababa de arrendar; lo cual pasó recurrentemente.

También nos dimos cuenta que la imagen que proyectábamos con nuestro sitio web no era la esperada, a veces incluso generaba algo de desconfianza por lo *“antiguo”*, de hecho, la última actualización de éste fue hace 5 años aproximadamente.

Por tanto, decidimos congelar temporalmente las operaciones en Canadá manteniendo el soporte a nuestros clientes actuales, y llevar todos nuestros esfuerzos a 2 principales tareas:

- Hacer reingeniería a nuestros procesos de reserva y selección de alojamientos para hacerlos más eficaces y eficientes, ganando rapidez y competitividad.
- Cambiar completamente nuestra plataforma web y aplicación informática de gestión interna.

En estos momentos, me encuentro trabajando junto a un pequeño equipo de informáticos, en los 2 puntos anteriores y esperamos en los próximos meses tener los primeros resultados.



## **12.11 Conclusión de experiencia internacional**

Nunca auto-inhabilitarnos sobre las posibilidades que tenemos de desarrollar servicios nuevos y atractivos, aún en países donde pensamos que ya tienen todo resuelto; siempre habrá espacio para innovar y crear nuevos negocios.

Estudios de mercado; siempre me enseñaron que era una de las primeras etapas de validación previo a iniciar un negocio, mi consejo, si tienes una idea clara en mente llévala al mercado lo más pronto posible, si fallas, al menos no habrás gastado tanto tiempo en estudios y cosas por el estilo. Y en el mejor de los casos, tienes una idea validada y ya operando.

Que el idioma no sea la principal barrera, siempre es posible armar equipos con gente local que crea en tu proyecto y que también se puede comunicar mejor que tú con tus potenciales clientes.

Involucra a tu equipo en las decisiones, motívalos, cuando estás pequeño (y grande también) todos deben ser y sentirse parte del éxito de la empresa.

Busca apoyo en la gente que sinceramente cree en ti, e intenta evitar a aquellos que ven sólo aspectos negativos en todos lados.

Ejecución, el concepto clave para el éxito de un nuevo negocio, la energía y pasión que el equipo pone en lograr sus objetivos, eso es lo que diferencia a un negocio exitoso de otro que fracasa, si analizamos nuestro modelo de negocios, sinceramente no es tan difícil de copiar, pero la ejecución..., la ejecución ya es otra cosa.

¡Anímate a lanzar tu negocio! y espero que la presente experiencia te sirva para pensar desde un inicio que tu idea puede crecer mucho más allá de las fronteras de Chile.

Finalmente, sigue tus sueños, haz lo que te gusta, la vida es una y corta para estar haciendo sólo lo que otros quieren de ti y no lo que realmente te motiva.

## Bibliografía

---

- <sup>1</sup> Wikipedia, Startup, [https://es.wikipedia.org/wiki/Compañía\\_startup](https://es.wikipedia.org/wiki/Compañía_startup), [consulta: 9 mayo 2016]
- <sup>2</sup> Wikipedia, Incubadora de Empresas, [https://es.wikipedia.org/wiki/Incubadora\\_de\\_empresas](https://es.wikipedia.org/wiki/Incubadora_de_empresas), [consulta: 12 mayo 2016]
- <sup>3</sup> Wikipedia, Organización Internacional de Normalización, [https://es.wikipedia.org/wiki/Organización\\_Internacional\\_de\\_Normalización](https://es.wikipedia.org/wiki/Organización_Internacional_de_Normalización), [consulta: 9 mayo 2016]
- <sup>4</sup> Banco Mundial, Turismo en Chile, <http://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL>, [consulta: 11 mayo 2016]
- <sup>5</sup> Base de datos de clientes de Homeurbano, información de entre 2007 y 2014, considera una muestra de más de 3000 personas, Fuente: Homeurbano Ltda., diciembre, 2014.
- <sup>6</sup> Banco Mundial, Turismo en Canadá, <http://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL>, [consulta: 11 mayo 2016]
- <sup>7</sup> CRM, [https://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](https://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management), [consulta: 12 mayo 2016]
- <sup>8</sup> Asterisk, <http://www.asterisk.org/>, [consulta: 12 mayo 2016]
- <sup>9</sup> Twilio, <http://www.twilio.com>, [consulta: 12 mayo 2016]
- <sup>10</sup> Airbnb, sobre impuestos que son recolectados por la compañía, <https://www.airbnb.co.ve/help/article/653/in-what-areas-is-occupancy-tax-collection-and-remittance-by-airbnb-available>, [consulta: 9 mayo 2016]
- <sup>11</sup> SII, (Impuestos Mensuales > Cálculo Impuesto IVA), <https://www.sii.cl>, [consulta: 11 mayo 2016]
- <sup>12</sup> Wikipedia, know-how, [https://es.wikipedia.org/wiki/Know\\_how](https://es.wikipedia.org/wiki/Know_how), [consulta: 13 mayo 2016]
- <sup>13</sup> Wikipedia, Estudio de Mercado, [https://es.wikipedia.org/wiki/Estudio\\_de\\_mercado](https://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_mercado), [consulta: 9 mayo 2016]
- <sup>14</sup> Wikipedia, Estrategias genéricas de Porter, [https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias\\_genéricas\\_de\\_Porter](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_genéricas_de_Porter), [consulta: 11 mayo 2016]
- <sup>15</sup> Name Requests Online, <https://www.bcregistrynames.gov.bc.ca/nro/>, [consulta: 9 mayo 2016]
- <sup>16</sup> Corporate Online, <https://www.corporateonline.gov.bc.ca/>, [consulta: 9 mayo 2016]
- <sup>17</sup> Homeurbano, <http://www.homeurbano.com/es/tarifa-agencia.aspx>, [consulta: 11 mayo 2016]
- <sup>18</sup> Property Manager, <http://www.recbc.ca/licensing/rental.html>, [consulta: 11 mayo 2016]