



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE CERTIFICACIÓN Y VERIFICACIÓN
DE PROVEEDORES EN EL MERCADO CHINO**

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

PATRICIO ANDRÉS OLIVARES IRRIBARREN

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
JUAN PABLO RÍOS GÁLVEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE CERTIFICACIÓN Y VERIFICACIÓN DE PROVEEDORES EN EL MERCADO CHINO

El presente proyecto se orienta a desarrollar un plan de negocios para una empresa de certificación y verificación de proveedores en el mercado chino, mediante una plataforma de negocios que vincula las actividades realizadas en Chile con la ejecución del servicio en China. Este modelo de negocio pretende crear valor mediante procesos de capacitación, asesoría y alianzas estratégicas con agencias de carga internacionales, agencias de aduanas, organismos gubernamentales y no gubernamentales, como respuesta a los requerimientos de los importadores chilenos y latinoamericanos sobre las necesidades de realizar importaciones a proveedores en China confiables y que cumplan con sus estándares requeridos. Este modelo de negocio se establece como una oportunidad frente al creciente intercambio comercial de bienes que experimenta el mercado chileno y latinoamericano con el gigante asiático y a la tendencia actual de emprendimientos de pequeñas y medianas empresas en Chile que requieren garantías para sostener sus procesos comerciales internacionales. La metodología contempla el análisis externo, interno y el estudio de mercado, operacional, organizacional y financiero, en los cuales se establecen actividades y productos esperables de un adecuado desarrollo del plan de negocios. Dentro de las herramientas que se utilizan en los diversos estudios realizados se encuentra la metodología Canvas modelo de negocios, el análisis del entorno Pestel y Pest, las cinco fuerzas de Porter, el marketing estratégico 3.0 marketing basado en valores, normativas internacionales de gestión de calidad, administración de proyectos, entre otros. De los diferentes análisis externos realizados tanto para China como Chile, se desprende que ambas economías se encuentran con niveles macroeconómicos favorables, destacando el crecimiento de China como potencia económica mundial que supera el 9% promedio anual en los últimos 30 años, con 191 zonas económicas especiales que gozan de beneficios tributarios y fomento para inversión extranjera y que han llevado al aumento considerable de creación de empresas, pasando de 140.000 en el año 1978 a 40.100.000 en el año 2013. Asimismo, destaca la estabilidad política y económica de Chile y el vigente tratado de libre comercio con China, lo que ha permitido cuadruplicar el intercambio bilateral en los últimos diez años, pasando de US \$ 8.122 millones en el 2005 a US\$ 31.471 millones el 2015, siendo esta cifra el 25% del comercio exterior chileno. Se logra identificar el mercado potencial al basarse en el número total de empresas que importan a los diferentes países del mundo, cuyo valor promedio anual de los últimos 12 años fue de 36.910 empresas que operan en Chile. Se determina un mercado potencial total de 13.753 empresas que importan a China anualmente. Se considera a los emprendedores, las micro, pequeñas y medianas empresas como mercado objetivo, orientando las estrategias comerciales hacia este segmento y sobre todo hacia aquellas empresas que están recién comenzando a realizar importaciones a China y que requieren los mecanismos de verificación de proveedores ofertados por este plan de negocios. La inversión inicial requerida es de 1.396,97 UF., distribuida en equipos, gastos de pre-operación y capital de trabajo. El proyecto se evalúa con 100% de capital propio y con financiamiento bancario del 50% y 75 %, siendo este último el más rentable, donde se obtiene un VAN de 3.179,97 UF., con una TIR de 145,95%, la recuperación de la inversión se realiza en el primer año de evaluación, considerando de esta manera el proyecto viable. En relación con los principales factores que afectan al mismo, se tienen el precio del servicio, las ventas en cantidad de servicios y el valor del tipo de cambio del dólar, para lo cual el estudio de sensibilidad señala que el proyecto dejaría de ser rentable con una caída del 25 % precio de los servicios, con una caída del 25 % de las ventas estimadas o con una caída del 20 % del valor del tipo de cambio del dólar.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	2
2.1 Descripción del Tema	2
2.2 Beneficios del modelo y plataforma de negocios.	3
2.3 Preguntas claves a responder	4
3. ALCANCE DEL TEMA ABORDAR	6
4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	7
4.1 Objetivo General	7
4.2 Objetivos Específicos	7
5. MARCO CONCEPTUAL	8
6. METODOLOGÍA	10
6.1 Análisis externo: Marcos regulatorios y descripción general del mercado potencial chino, latino americano y chileno.	10
6.2 Análisis externo: Análisis entorno a la industria.	10
6.3 Análisis del modelo de negocios.....	11
6.4 Análisis interno: Análisis de la organización y técnico	11
7. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	13
8. ANTECEDENTES GENERALES Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	14
8.1 Antecedentes generales mercado chino	14
8.2 Antecedentes generales mercado Latino Americano	16
8.3 Antecedentes generales mercado de Chile.....	19
9. ANÁLISIS EXTERNO	24
9.1 Análisis externo PESTEL China.....	24
9.1.1 Factor político	24
9.1.2 Sistema político y su estabilidad en la República Popular de China	24
9.1.3 Política empresarial del Gobierno en China.....	25
9.1.4 Política fiscal y tributaria actual y futura de China.....	27
9.1.5 Factor económico	28
9.1.6 Factor sociocultural	31
9.1.7 Factor tecnológico	33
9.1.8 Factores ecológicos	34
9.1.9 Factores legales	36
9.2 Análisis externo PEST Chile	37
9.2.1 Factor político	37

9.2.2	Factor económico	40
9.2.3	Factor social	43
9.2.4	Factor tecnológico	45
9.3	Análisis 3C.....	47
9.3.1	Cliente	47
9.3.2	Competencia.....	48
9.3.3	Compañía:	50
9.4	Análisis modelo PORTER.....	50
10.	ESTUDIO DE MERCADO.....	57
10.1	Entrevistas.....	57
10.2	Oferta y demanda de mercado	58
10.2.1	Oferta actual	58
10.2.2	Demanda potencial	60
10.3	Análisis STP	62
10.3.1	Plan de Marketing estratégico	63
10.3.2	Segmentación	63
10.3.3	Target.....	64
10.3.4	Posicionamiento	65
10.4	Marketing Mix	66
10.4.1	Producto o servicios	66
10.4.2	Precio.....	67
10.4.3	Plaza	67
10.4.4	Promoción.....	67
10.4.5	Procesos	68
10.4.6	Personas.....	69
10.4.7	Percepción	69
11.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	70
11.1	Modelo CANVAS.....	70
11.2	Funcionamiento de modelo de negocios para los servicios de verificación y certificación de proveedores chinos / ISO 9001	72
11.2.1	Procesos de Gestión.....	73
11.2.2	Procesos de Apoyo	73
11.2.3	Procesos Operativos	73
11.3	Plataforma de negocios	74
11.4	Análisis FODA	75
11.5	Planificación estratégica	75

11.6	Plan de marketing	76
11.7	Plan de operaciones	77
11.7.1	Planificación de las operaciones.....	77
11.7.2	Ejecución de las operaciones.....	79
12	ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	81
12.1	Consideraciones Utilizadas.....	81
12.2	Determinación de ingresos.....	82
12.3	Determinación de costos	83
12.4	Determinación del capital de trabajo	86
12.5	Determinación de inversión total.....	87
12.6	Análisis de flujo de caja.....	88
12.6.1	Flujo proyectado puro.....	88
12.6.2	Flujo proyectado al 50% de financiamiento.....	90
12.6.3	Flujo proyectado al 75% de financiamiento.....	92
12.6.4	Indicadores económicos del proyecto.....	93
12.7	Análisis de sensibilidad	94
12.7.1	Análisis sensibilidad por disminución de precio	94
12.7.2	Análisis de sensibilidad por aumento de costos	95
12.7.3	Análisis de sensibilidad de ventas	96
12.7.4	Análisis de sensibilidad valor tipo cambio dólar.....	98
13	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
14	BIBLIOGRAFÍA	104
15	ANEXOS.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama funcional.....	13
Figura 2. Evolución de la tasa de crecimiento del PIB, incorpora China y el resto del mundo. ...	14
Figura 3. Estados Unidos y China; Medición de la evolución del producto interno Bruto, 1980-2015.	15
Figura 4. América Latina y el Caribe; comercio de bienes con China: 2000-2014 (en millones de dólares).	16
Figura 5. China: Participación de Socios Seleccionados en el Comercio de bienes, 2000-2013 (en Porcentajes).	17
Figura 6. América Latina y el Caribe (16 países); participación de los principales destinos en el total de transacciones, 2000-2010 ^a (en porcentaje).	18
Figura 7. Comportamiento de las exportaciones e importaciones de Chile hacia y desde China. (en millones de US\$).	20
Figura 8: PIB por valorizado en \$ US.	29
Figura 9. Diferencias de poder adquisitivo Urbano y Rural.	31
Figura 10. Turistas chinos que viajan al extranjero.	32
Figura 11. Exportaciones de productos de alta tecnología.	34
Figura 12. Evolución de la tasa de crecimiento del PIB, Chile y el mundo.	41
Figura 13. PIB per cápita en relación al promedio de la OCDE.	43
Figura 14. Distribución de las exportaciones e importaciones según nivel tecnológico.	47
Figura 15. Esquema resultado de las 5 fuerzas de Porter.	55
Figura 16. Modelo CANVAS.....	71
Figura 17. Modelo de negocios	72
Figura 18. Análisis FODA.....	75
Figura 19. Gestión de un servicio de certificación y verificación de proveedores.....	79
Figura 20. Análisis de sensibilidad por disminución del precio del servicio.	95
Figura 21. Análisis de sensibilidad por aumento del costo.	96
Figura 22. Análisis de sensibilidad por disminución de ventas del servicio.	97
Figura 23. Análisis de sensibilidad por aumento de ventas del servicio.	98
Figura 24. Análisis de sensibilidad por aumento del valor del tipo de cambio del dólar.....	99
Figura 25. Análisis de sensibilidad por disminución del valor tipo de cambio dólar.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estimación cantidad de empresas instaladas en China.....	16
Tabla 2. Clasificación, número y participación de empresas en América Latina.	19
Tabla 3. Resumen de intercambio comercial entre Chile y China años 2005-2014 (en millones de US\$ y variación anual, %).	21
Tabla 4. Resumen de resultados de primera encuesta a las micro, pequeñas y mediana empresas Chile, del año 2002.	21
Tabla 5. Clasificación y cantidad de empresas por tamaño de ventas período 2005/2015.	23
Tabla 6. Acuerdos y tratados comerciales China.	27
Tabla 7. Variables macroeconómicas del sistema económico chino.	30
Tabla 8. Objetivos relacionados con el Medio Ambiente.	35
Tabla 9: Últimos tratados firmados con República Popular de China.	38
Tabla 10. Instituciones públicas que apoyan proyectos de emprendimientos en Chile.	39
Tabla 11. Proyección de Crecimiento tendencial, método función de Producción, 2017-2050....	41
Tabla 12. Indicadores de crecimiento.....	42
Tabla 13. Resumen de Nivel de progreso social por número de países medidos.....	43
Tabla 14. Instrumentos asociados a ciencia, tecnología e Innovación (CIT) de Chile.....	45
Tabla 15. Listado de empresa competidoras online extranjeras.....	48
Tabla 16. Listado de empresa competidoras Nacionales.....	49
Tabla 17. Principales Servicios.	50
Tabla 18. Amenaza de Nuevos Entrantes.....	50
Tabla 19. Amenaza de Servicios Sustitutos.....	51
Tabla 20. El poder de negociación de los Proveedores.....	52
Tabla 21. El poder de negociación de los Compradores.....	53
Tabla 22. La rivalidad de los competidores.....	54
Tabla 23. documento guía para entrevista de Agentes de Aduanas.....	57
Tabla 24. Listado de empresa competidoras online extranjeras.....	58
Tabla 25. Total de Importaciones (en MM USD\$) realizadas de Chile al mundo para el período 2006-2017.....	61
Tabla 26. Base de cálculo sobre proporción de empresas que importan a china respecto del total de empresas importadora, tomando meses del año 2017.....	61
Tabla 27. Segmentación por tamaño de empresa, por ventas netas.....	63
Tabla 28 Número de empresas totales del año 2015 clasificadas por tamaño relativo al volumen de venta.....	64

Tabla 29: Actividades del plan de Marketing y costos asociados.	68
Tabla 30. Planificación estratégica.	76
Tabla 31. Plan de Marketing.	76
Tabla 32. Calculo del punto de equilibrio anual.....	77
Tabla 33. Descriptores de cargo.	78
Tabla 34. Calculo del CAMP del Proyecto.	81
Tabla 35. Cálculo de la demanda potencial, demanda proyectada de servicios.	82
Tabla 36. Ingresos proyectados en UF., para cada año del proyecto.	83
Tabla 37. Determinación del sueldo mensual de agentes de inspección en China.....	83
Tabla 38: Costo directo unitario de un servicio de verificación de Proveedores Chinos.	84
Tabla 39. Planilla de personal Oficina Santiago.....	84
Tabla 40. Estructura de costo total mensual.	85
Tabla 41. Cálculo del Punto de Equilibrio.	86
Tabla 42. Capital de Trabajo requerido, según máximo déficit acumulado.....	86
Tabla 43. Cálculo de la inversión Inicial requerida.....	87
Tabla 44. Gastos Preoperativos.	87
Tabla 45. Flujo proyecto puro o sin financiamiento bancario.....	89
Tabla 46. Flujo proyectado al 50% de financiamiento.....	90
Tabla 47. Cálculo del WACC y de las amortizaciones.	91
Tabla 48. Flujo proyectado al 75% de financiamiento.....	92
Tabla 49. Amortizaciones y cálculo del WACC.	93
Tabla 50. Indicadores económicos del proyecto.	93
Tabla 51. Análisis de sensibilidad por disminución del precio.	94
Tabla 52. Análisis de sensibilidad por aumento del costo.....	95
Tabla 53. Análisis de sensibilidad por disminución de las ventas.....	96
Tabla 54. Análisis de sensibilidad por Aumento de las ventas.	97

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los avances tecnológicos y la globalización de los mercados han ayudado a generar negocios cada vez más fáciles y ágiles. En este sentido hoy más que nunca el emprendimiento ha tomado fuerza como un importante elemento de esta evolución comercial. Las distancias geográficas y culturales entre las diferentes naciones ya no constituyen una barrera real para realizar negocios, pero sí se transforman en elementos de gran preocupación, dependiendo de la brecha cultural entre los países que se relacionan en estos negocios globales. Estos aspectos son claves para un óptimo desarrollo de actividades comerciales, particularmente en el mercado asiático, específicamente China y los países de América Latina.

Del mismo modo, la firma de tratados de libre comercio entre China- Chile, la apertura del mercado chino en especial con relación a América Latina, su proyección a convertirse en una de las potencias económicas mundiales, sumado a la actual era digital donde internet una de las principales vitrinas como punto de partida de las relaciones comerciales con las empresas y nuevos emprendedores, ha incrementado las cantidades de empresas chinas que exportan a mercados latinoamericanos. De esta forma, se hace un requisito real y concreto el garantizar la veracidad, confiabilidad y sostenibilidad de las actuales empresas chinas que ofertan día a día sus productos y servicios.

Es fundamental tener confianza suficiente entre los agentes que se relacionan en estos mercados, incorporando a todos los actores de la cadena de suministros. Esta confianza requerida, puede asegurarse desde varias dimensiones, tales como: productos y/ servicios (7 P del Marketing Mix), sustentabilidad de los negocios, transparencia y cumplimiento de las condiciones generales acordadas, entre otras variables, ya que estas dimensiones muchas veces se pueden ofrecer sólo de manera superficial y en muchos casos de forma fraudulenta, siendo sólo compromisos de papel, generando como resultado de los nuevos emprendimiento, pérdidas económicas de diversas índoles, por faltas de garantías básicas de las empresas que operan en el mercado Chino

En búsqueda de satisfacer este requerimiento de confianza, por parte de los importadores latino americanos y particularmente chilenos, hacia el mercado chino, se establece el presente proyecto para elaborar un plan de negocios para una empresa de certificación y verificación de proveedores (inspección de procesos y productos), que operará, mediante una plataforma de negocios compuesta por una oficina en la ciudad de Santiago de Chile, como centro de operación del mercado latinoamericano y otra tentativamente en la ciudad de Guangzhou China, como centro de ejecución de los servicios ofertados y requeridos, mediante un modelo de negocios que permita, agregar valor al cliente, en la prestación de servicios de certificación y verificación de proveedores, a través de procesos de colaboración y alianza estratégicas con los diferentes actores de la cadena de suministros, tales como Agentes de Carga, Agentes de Aduana y Organismos Gubernamentales correspondientes, que intervienen en todo el proceso de importación de las empresas y emprendedores hacia el mercado chino.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

2.1 Descripción del Tema

Este proyecto versa sobre la elaboración de un plan de negocio que permita establecer la factibilidad comercial, económica y técnica, en la prestación de servicios de certificación, verificación e inspección de proveedores instalados en la República Popular de China, como respuesta a asegurar el efectivo intercambio comercial de importadores chilenos y latinoamericanos, como emprendedores, que desean evitar los fraudes, o compras a empresas de papel, disminuir sus potenciales pérdidas por falta de garantías, aumentar la rentabilidad de sus operaciones y/o la confianza en la relación comercial con los diferentes agentes que intervienen en la cadena de suministro general. Agregando valor a sus operaciones en términos de confianza, costos y plazos en el desarrollo de sus operaciones de comercio internacional.

El servicio de verificación certificación de proveedores planteado se podrá desarrollar según diferentes requerimientos del cliente, partiendo desde una verificación física de la empresa, como verificación e inspección de los productos a comprar, pudiendo avanzar hacia verificaciones de las prácticas laborales, ambientales y de responsabilidad social que las empresas realizan.

Los servicios por prestar se pueden clasificar en términos generales en:

- Verificación de instalaciones y patentes comerciales vigentes.
- Verificación e inspección de productos, mediante controles estándares de calidad.
- Verificación de funcionamiento y continuidad del giro.
- Verificación de prácticas laborales y cumplimientos legales.
- Verificación de prácticas ambientales y otros requisitos.

El modelo de negocios establece una plataforma de negocios que permitirá el desarrollo del mismo, creando valor, tanto para el cliente (importador), la empresa y los agentes que intervienen, basado en tres pilares fundamentales en su funcionamiento, entre los que se establecen:

- Alianza estratégica con Agencias de Aduanas, ubicada en Santiago de Chile y China.
- Oficina de consultoría y asesoría ubicada en Chile, para la captura de clientes en Chile y utilización de Servicios Web para capturar los requerimientos de las empresas para el resto de latino américa.
- Oficina de certificación y verificación de proveedores ubicada en China.

En esta plataforma de negocios, se potenciarán los servicios de los principales agentes que intervienen, mediante un flujo de cooperación destinado a fomentar:

- Nuevos clientes para el socio estratégico Agencia de aduana, a través de los grupos de nuevos emprendedores chilenos que desean importar por primera vez, o que han importado con poca frecuencia hacia China, como resultado del proceso de captación de clientes, desarrollado por oficina Santiago de Chile.
- Nuevos clientes para la empresa de certificación y verificación de proveedores chinos, proveniente de clientes de agencia de Aduana, que desean garantizar sus operaciones de importación, según el nivel de especificidad requerida.

En este sentido, es posible mejorar el rendimiento del modelo de negocios con la actuación de los socios estratégicos (agencias de aduana de Chile y China), y con otros organismos relacionados con el comercio internacional, tales como Pro-Chile, Cámara Aduanera, Programa Asia Pacifico de la Dirección general de relaciones económicas, Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), entre otras organizaciones.

El modelo de negocios en el cual se basa este proyecto, podrá orientarse a diversificar sus servicios según los requerimientos de los diferentes clientes y podrá ampliar sus facultades en el proceso de asesoramiento en materias de comercio internacional al potenciar los beneficios establecidos en los tratados comerciales y acuerdos multilaterales o bilaterales existentes con diferentes países de latino américa, mediante la colaboración de entidades relacionadas en la materia, a través de la plataforma de negocios establecida.

2.2 Beneficios del modelo y plataforma de negocios.

Esta plataforma de negocios permitirá dar garantías al importador, mediante la emisión de reportes digitales, información en línea, e-mail, Face-Time, geolocalización y aplicaciones móvil, que permitirán resolver el problema fundamental del cliente, respecto de la falta de información y gestión sobre sus requerimientos, en el proceso de importación hacia China.

La plataforma, permitirá a los clientes, incorporarse en cualquier momento del ciclo de vida de su proyecto, pudiendo solicitar servicios de:

- Asesoría para realizar una importación hacia china, partiendo desde cero.
- Verificación de proveedores confiables, antes de continuar una negociación.
- Inspecciones específicas de productos, ya sea bajo estándares internacionales establecidos, o bajo propios estándares definidos por el cliente.
- Verificación de cumplimientos por parte de la empresa china, respecto de formas de operación, continuidad y otros requerimientos.

El funcionamiento de la plataforma de negocios permitirá resolver problemas adicionales a los importadores, que se presenten; antes, durante y después del proceso de importación, que serán los elementos claves para brindar un servicio integral en esta materia y creará valor para la empresa, permitiendo traducir potencialmente todo tipo de requerimiento de un cliente, en un servicio a prestar, pudiendo generar ingresos por las siguientes vías:

- Servicios de Certificación, verificación e inspección de Proveedores chinos, como servicio principal.
- Servicios complementarios de asesoría o consultoría en materia de importaciones hacia China.
- Servicios de capacitaciones de materias específicas sobre proceso de importación hacia China.
- Otros servicios potenciales como turismo de negocios, visitas a ferias tecnológicas, ferias de proveedores que se desarrollan en la República Popular de China.

2.3 Preguntas claves a responder

- **Ámbito externo y legal:** ¿Qué necesidad satisface el servicio en el mercado chileno y chino?, ¿Cuál es la competencia real y potencial?, ¿Qué elementos legales restringen el desarrollo del servicio en China y Chile?, ¿Cuáles son los potenciales clientes?, ¿Cuáles son los servicios sustitutos?, ¿Cuáles son las barreras de entrada en la industria actual en Chile y China?, ¿Cuáles es la demanda actual y proyectada del servicio?, ¿Cuál es la oferta actual de la competencia?
- **Ámbito interno:** ¿Cuál es la capacidad de oferta de servicios?, ¿Cuál será el precio de los servicios?, ¿Cuál serán los niveles de inversión y gastos requeridos?, ¿Cuáles serán las actividades de marketing y publicidad?, ¿Cuál será la tecnología para operar en china?, ¿Cuáles serán los proveedores claves?
- **Ámbito estratégico:** ¿Cuáles son las ventajas competitivas del servicio?, ¿Cuál será el segmento objetivo?, ¿Cuál es la ciudad de China óptima para operar?, ¿Cuáles serán las líneas de servicios a prestar?, ¿Cuáles serán los servicios de pre y post venta?, ¿Cómo obtendrá los ingresos el negocio?, ¿Cuáles serán los socios estratégicos en China y Chile?, ¿Cuál será el efecto de la diferencia cultural en el servicio?, ¿Cuál será la estrategia de mercado?, ¿Cuál será la rentabilidad del negocio?, ¿Qué servicios adicionales se pueden incorporar?
- **Ámbito operativo:** ¿Cómo entregaremos los servicios en Chile y China?, ¿Cuál será la competencia requerida de los trabajadores en Chile y China?, ¿Cuál será la tecnología requerida para operar?, ¿Cuáles serán los estándares de operación?, ¿Cómo se sincronizarán las operaciones?

- **Ámbito organizacional:** ¿Cuáles serán los procesos por desarrollar?, ¿Cuál será la dotación de personal adecuada?, ¿Cómo se relacionarán las oficinas entre Chile y China?, ¿Cuáles serán los suministros tecnológicos críticos para operar?

3. ALCANCE DEL TEMA ABORDAR

El alcance del tema propuesto se orienta a elaborar un plan de negocios, que permita establecer la factibilidad técnica, económica y comercial del desarrollo de los servicios planteados en el proyecto, no contemplando la implementación de la idea de negocios, pero debe lograr identificar y desarrollar todos los elementos que permitan su potencial implementación.

En este sentido el alcance del tema abordar contempla los siguientes puntos:

- a. Validación de la Idea de Negocios y del modelo de negocios planteado.
- b. Determinación de las plataformas del negocio que sustentan el modelo de negocios.
- c. Elaboración del plan de negocios.
- d. Evaluación de factibilidad comercial, económica, técnica y operacional del plan de negocios elaborado.

En términos geográficos y culturales, el alcance y contexto, se relaciona con operaciones y actividades a desarrollar en: Santiago de Chile y China.

De esta manera, se requerirá análisis de información económica de nivel latino americano, nacional y del actual mercado chino, para el desarrollo presente trabajo, contemplando así el desarrollo de un análisis externo de la industria relacionada a los servicios de certificación y verificación de proveedores para el mercado Chino, un análisis interno de la organización, análisis estratégico, análisis comercial y de marketing, análisis financiero y de sensibilidad, entre otros análisis y estudios.

4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

4.1 Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocios para la prestación de servicios de certificación y verificación de proveedores en el mercado chino, mediante el funcionamiento de una plataforma de negocios, ubicada en Chile y China, que gestionará los requerimientos de las empresas y emprendedores de Chile.

4.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un Análisis externo de la industria asociada a los servicios de Certificación y Verificación de proveedores chino, para el mercado chileno y latino americano.
- Desarrollar un estudio sobre el marco regulatorio chino, asociado a la instalación de empresas extranjeras en la industria de certificación y verificación de procesos y productos.
- Desarrollar un análisis interno de la organización, que incluya, estudios de mercado, organizacional, marketing estratégico, financiero y de sensibilidad, en los servicios de certificación y verificación de proveedores chinos
- Desarrollar un plan de operaciones basado en el modelo de gestión y aseguramiento de calidad del negocio planteado, que permita integrar las actividades críticas de cadena logística y agentes relacionados, identificando las actividades operacionales, de gestión y estratégicas necesarias para la adecuada prestación de los servicios.
- Elaboración de un Plan de negocios, para el desarrollo de los servicios planteados, identificando las herramientas tecnológicas aplicables para el funcionamiento óptimo de la plataforma de negocios.
- Obtención del marco regulatorio general sobre el cual se basa el funcionamiento del modelo y del plan de negocios.
- Identificación de servicios complementarios posibles de incorporará a la línea principal

5. MARCO CONCEPTUAL

Para alcanzar los objetivos establecidos, resultados esperados y actividades de análisis requeridas para el desarrollo del presente trabajo, se considerarán diversos conceptos y herramientas que serán aplicables en conjunto, para lo cual se establece el siguiente marco conceptual:

Las cinco fuerzas de Porter; Modelo estratégico desarrollado por Michael Porter, que analiza el nivel de competencia dentro de una determinada industria cuya información permita desarrollar una estrategia de negocios, también nos permite por medio del análisis de las cinco fuerzas establecer la intensidad y rivalidad en la industria, y determinar qué tan atractivo es la industria para invertir en ella.

El modelo de Canvas de negocio; Metodología orientada a la gestión estratégica, creada por Alexander Osterwalder, que permite desarrollar de manera gráfica mediante nueve ámbitos o bloques, un modelo de negocios o redefinir uno ya existente, mediante una representación gráfica, cuyo elemento central es la propuesta de valor del negocio, en conjunto con los demás elementos de la metodología.

Marketing estratégico de Roger J. Best, que establece una mirada del marketing más aplicado a los resultados y establecimiento de herramientas para analizar el mercado, establecer las estrategias de marketing Mix., Marketing estratégico y la planificación del marketing y sus resultados.

Nuevas Tendencias del Marketing; Harvard Business Review; serie de documentos que dan nuevas miradas sobre el marketing actual, recopilación de numerosos autores, cuyo enfoque se centra en las tendencias actuales que los directivos y gerentes deben tomar para seguir siendo competitivos en el rápido y cambiante mundo actual.

Marketing 3.0; cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores, de Philip Kotler, el cual se orienta a poner en el centro del negocio al ser humano, una mirada integradora en el proceso de construcción del plan de Marketing.

Administración de Operaciones; de los autores Richard B. Chase y Robert Jacobs; orientado a la producción y cadena de suministros, bajo un enfoque de: Estrategia y sustentabilidad, procesos de manufactura, servicios y atención médica; Procesos de una cadena de suministros; y Planificación de oferta y demanda.

Cadena de suministro 4.0 enfoque complementario de diversos autores Knut Aliche, Daniel Rexhausen, and Andreas Seyfert; como resultado de la digitalización de los procesos y la era digital.

Modelo de Gestión de la calidad ISO 9001:2015; Sistemas de Gestión de Calidad, creado por la Organización Internacional de Normalización, metodología que define estándares de operación bajado en un enfoque de procesos.

Finanzas análisis y estrategia financiera; del autor Joan Massons i Rabassa, décimo sexta edición: con enfoque al análisis y equilibrio patrimonial, indicadores de gestión financieros, políticas de gestión financiera, presupuestos, balances, flujos de caja, análisis de rentabilidad.

6. METODOLOGÍA

6.1 Análisis externo: Marcos regulatorios y descripción general del mercado potencial chino, latino americano y chileno.

En relación, a la complejidad del mercado chino, desde el punto de vista legal y reglamentario, se realizará un análisis del entorno general de las diferentes industrias que se desarrollan en China, que contemple, aspectos políticos, reglamentarios, legales, económicos, sociales, culturales y la participación del estado en los procesos empresariales.

Del mismo modo, se realizará un análisis del entorno de América Latina y Chile, considerando aspectos como, acuerdos comerciales, tratados bilaterales, Sistemas políticos, económicos, reglamentarios, sociales y culturales.

En esta etapa se realizarán actividades asociadas a:

- Recopilación de información sobre tratados de comercio bilateral con Chile- China.
- Recopilación de información sobre políticas gubernamentales en China y su efecto en los negocios
- Entrevistas con personal clave de: La Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON), Embajada China en Chile, servicio nacional de aduanas y Pro- Chile, programa Asia pacífico y otras entidades competentes, este análisis contemplará información sobre: evolución y desarrollo de la economía china, desarrollo sobre la evolución del mercado Latino americano con respecto a china e información respecto de evolución y desarrollo del TLC China-Chile.
- Recopilación de información económica de China y su evolución en los últimos años.

De este análisis se desprenderán los recursos necesarios para todos los aspectos legales requeridos para la operación en los diferentes mercados.

6.2 Análisis externo: Análisis entorno a la industria.

Se realizará un análisis situacional de variables relevantes, denominadas las 3C; Compañía, competencia y consumidor para así establecer el STP; Segmentación del mercado, mercado objetivo y posicionamiento de productos - servicios y definir de esta manera, los objetivos del marketing que serán la base para el establecimiento de la estrategia comercial del proyecto, sobre la cual se aplicarán las 7 P (producto, precio, promoción, plaza, personas, procesos y percepción), junto al análisis de la información interna de las etapas previas.

Dentro del análisis de las 3 C, se considerará recopilación de información desde fuentes o bancos de datos de organismos públicos como privados, considerando la información comercial y técnica a proporcionar por agentes de aduana socios estratégico de la plataforma de negocios del modelo planteado.

De esta manera con el análisis de la información se podrá obtener, una detallada descripción del mercado consumidor y potencial, de la demanda estimada, de la oferta disponible, de la competencia existente en la industria, de la segmentación del mercado, de mercado objetivo al cual se direccionará, también se desprenderán las características de los servicios a ofrecer, determinación precio del servicio, mecanismos de prestación del servicio, servicios de pre y post venta, mediante el plan de Marketing o de comercialización de los servicios.

6.3 Análisis del modelo de negocios

Análisis de las variables que permita obtener el modelo de negocios aplicable, para lo cual se utilizará la metodología de Canvas business, para identificar los aspectos que crean valor y la relación de los elementos que sustentan su funcionamiento, como elementos claves del modelo, del mismo modo poder determinar, si nuevos servicios a incorporar agregarán valor a la empresa y a sus potenciales clientes, de modo de identificar claramente las principales fuerzas existentes y la creación de valor para los clientes, trabajadores y socios relacionados, en esta fase se realizará un análisis sobre el uso de sistemas de información y aplicaciones web de modo de establecer un marco en el cual se puede mover las operaciones del negocio planteado.

Actividades para realizar:

- Análisis del funcionamiento del modelo de negocios
- Análisis del funcionamiento de la plataforma de negocios
- Análisis del proceso de internalización del modelo de negocios

6.4 Análisis interno: Análisis de la organización y técnico

Se realizará un análisis interno de la organización, que determina el funcionamiento del negocio y de la gestión de la organización, considerando el análisis de los procesos de la cadena de valor, los procesos de apoyo, los procesos externos y de gestión, se aplicarán las metodologías de normativas ISO 9001:2015 para establecer el mapa general de procesos y sus interacciones.

Se realizará un análisis FODA, que permitirá obtener una información acerca de las principales debilidades, fortalezas internas de la empresa, como las oportunidades y amenazas, elementos externos del mercado, que servirán como elementos de entrada para el establecimiento de diferentes estrategias a diseñar por la Organización.

Se realizará un análisis estratégico, para establecer una planificación estratégica de corto plazo, no superior a 3 años, que contemplará elementos tales como misión, visión, estrategias tácticas y operativas para el funcionamiento del modelo de negocios. De esta manera se podrá determinar, la capacidad de la organización para la prestación de los servicios en el Mercado chino, chileno y Latino americano.

Se realizará un análisis de los procesos de apoyo, profundizando en el uso de Tecnologías de la información que potencien las características en prestación de servicios. De este análisis se desprenderá la estimación de la oferta del servicio, el tamaño de la organización, el presupuesto de operación del modelo de negocios, provisión de recursos físicos, humanos y tecnológicos, mediante la realización del plan de operaciones del proyecto, entre otros elementos internos, que aportarán en la evaluación financiera y económica.

6.5 Análisis interno: Análisis financiero del plan de negocios.

En esta etapa se analizarán, las variables económicas mediante evaluación de TIR, VAN y flujo proyectados, de modo de estimar la rentabilidad del negocio, junto con análisis de sensibilidad sobre variables críticas. Asimismo, se cuantificarán la proyección de demanda, proyección de gastos, la inversión inicial requerida, punto de equilibrio y demás elementos obtenidos de las etapas previas de análisis

7. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

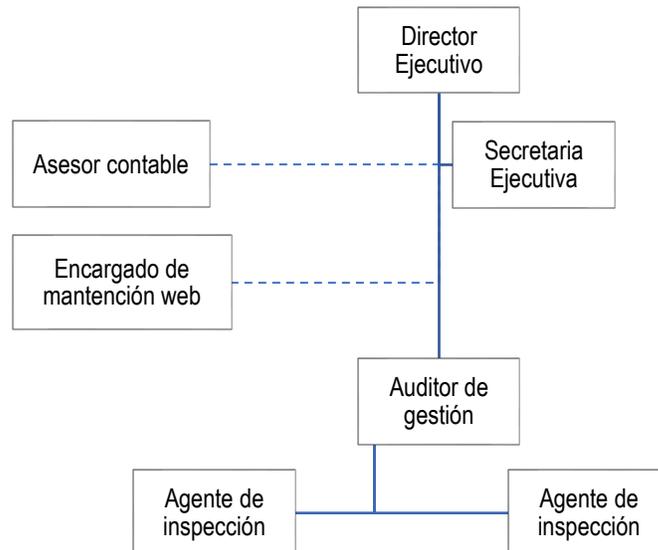
El desarrollo de esta idea de negocio considera una organización multinacional, con casa matriz en la ciudad de Santiago de Chile y oficina en la República Popular de China.

La estructura organizacional se estima de una dotación inicial de 5 integrantes, cuya estructura general de cargos se estima en un Director Ejecutivo, una Secretaria Ejecutiva, un Auditor de Gestión y dos Agentes de Inspección (Figura 1). También se consideran servicios externos ligados a la asesoría contable y a la mantención de la plataforma web.

La estructura funcional se orienta en la especialización, en este sentido es vital que la estrategia de recursos humanos se oriente a la contratación de personal con experiencia materias de comercio internacional, idiomas inglés - español e inglés - chino mandarín, adicionalmente el personal se debe caracterizar por sus habilidades en materias de capacitación, consultorías y atención integral de los clientes. Las metodologías de funcionamiento, como los procedimientos estandarizados de gestión y operación, serán definidos bajo los estándares de normativas internacionales tales como ISO 9001:2015, de modo de asegurar la gestión de la calidad y de las operaciones, en todo el personal contratado.

Las prestaciones de los servicios se apoyan en el uso de diferentes herramientas tecnológicas de la información, aplicaciones web y móviles, geolocalización y demás elementos que permitirán sincronizarse con para la entrega de información con los diferentes clientes.

Figura 1. Organigrama funcional



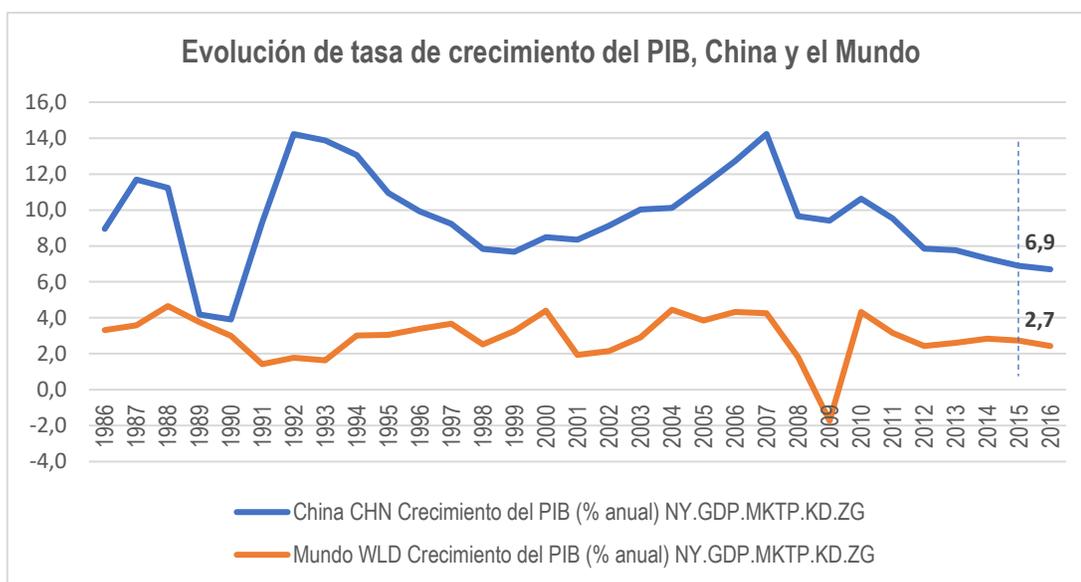
8. ANTECEDENTES GENERALES Y DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

8.1 Antecedentes generales mercado chino

El crecimiento de la economía de China por sobre el 9% promedio en los últimos 30 años (ver Figura 2), su relación como un importante socio comercial con América Latina y su aún más estrecha relación y colaboración con Chile, tras 10 años de entrada en vigencia del tratado de libre comercio, hace de China, los importadores chilenos y latino americanos, nuestro principal enfoque para identificar y definir nuestro mercado potencial

Actualmente China se ha convertido en una de las potencias económicas mundiales, la tasa de crecimiento económico promedio de los últimos 30 años (1986-2016), es superior al 9%, y se proyecta un crecimiento de 6,5% y un 6,3 % para el 2017 y 2018 respectivamente, según proyecciones informadas por el Banco mundial. Este crecimiento es en gran parte, debido a su apertura al comercio internacional de las últimas tres décadas sumado a sus condiciones particulares de población; con más de 1.354 millones de habitantes, que constituyen una masa enorme de mano de obra y ha convertido a China en una de las economías más dinámicas de los últimos tiempos.

Figura 2. Evolución de la tasa de crecimiento del PIB, incorpora China y el resto del mundo.

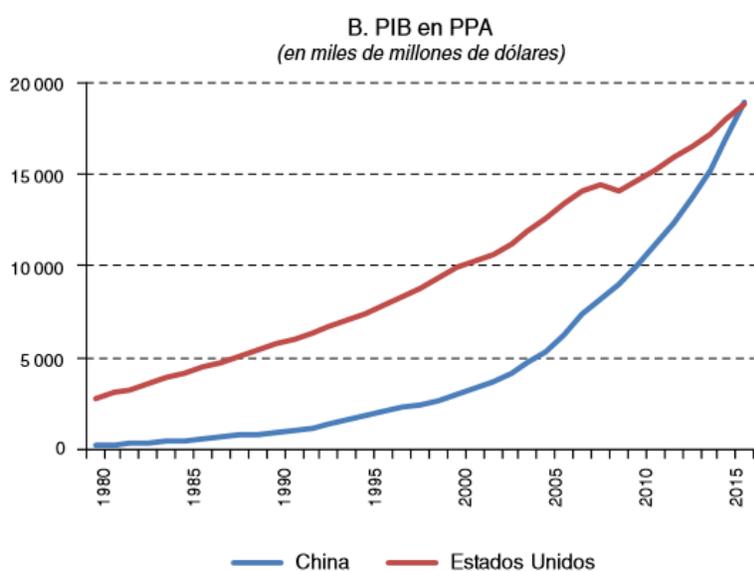


Fuente: Elaboración propia con información disponible del Banco Mundialⁱ

Es evidente que el crecimiento sostenido de la economía china, por sobre el promedio de crecimiento de la economía mundial, ha dado una gran ventaja a esta potencia económica, para direccionar gran parte de la economía mundial y el desarrollo de los nuevos negocios.

En este contexto, se espera que china supere el PIB de EE. UU. para los próximos años, basados en la paridad del poder adquisitivo, convirtiéndose así en la mayor economía mundial. Y en relación con el comercio internacional, se evidencia el aumento en esta materia con América latina y en particular con Chile, éste último que cuenta con un Tratado de Libre Comercio vigente del año 2006.

Figura 3. Estados Unidos y China; Medición de la evolución del producto interno Bruto, 1980-2015.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base del Fondo Monetario Internacional “La República Popular China y América Latina y el Caribe Hacia una nueva fase en el vínculo económico y comercial, junio del 2011”ⁱⁱⁱ.

Con la apertura de China a los mercados del mundo, a su política económica, la creación de Zonas económicas especiales (ZEE), las cuales constituyen actualmente 191 a lo largo de todo el país asiático, a los diversos tratados y acuerdos comerciales y de colaboración, que ha realizado con diferentes, entre otras variables, ha permitido la instalación de nuevas y numerosas empresas proveedores nacionales y de cobertura mundiales, cuyo enfoque en esta última década ha sido en la competitividad por costo, debido a la gran oferta de mano de obra y su bajo valor como factor de producción, situación que en estos últimos años está cambiando hacia una competitividad sostenida y enfocada en la innovación tecnológica y desarrollo.

En sitio Web de la revista América Economía se señala un estudio sobre la cantidad de empresas existentes en China y su evolución.

Tabla 1. Estimación cantidad de empresas instaladas en China.

Año	1978	1999	2013
Empresas existentes en China	140.000	31.600.000	40.100.000

Fuente: Elaboración Propia, en base a publicación electrónica de revista América economía año 2013ⁱⁱⁱ.

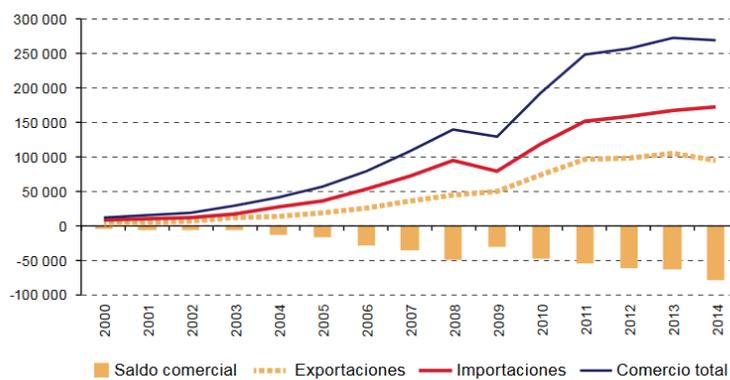
Actualmente las empresas chinas dan empleo a más de 80 millones de personas y constituyen un capital de más de US \$ 321.030 millones. Esta oferta de empresas y productos de origen chino constituyen uno de los focos de este plan de negocios, ya que muchas de estas empresas, serán aquellas entidades sobre las cuales se enfoca la prestación del servicio de verificación de proveedores, para garantizar a los clientes (importadores) un determinado nivel de confiabilidad; bajo estándares definidos, lo que permitiría reducir la complejidad que actualmente se genera, debido a la gran diferencia cultural, distancia geográfica y barreras idiomáticas actuales existentes, lo que dificulta las actividades comerciales entre los emprendedores, Pymes, con respecto a este gran mercado establecido actualmente en China.

Es así como en la actualidad existen plataformas web para encontrar proveedores chinos, entre las más conocidas están: www.alibaba.com, www.madeinchina.com, www.globalsources.com. Estas páginas web poseen una enorme cantidad de empresas que ofrecen más de mil millones de producto en su conjunto, lo que demuestra la necesidad de las empresas chinas de salir al mundo y a todo tipo de compradores.

8.2 Antecedentes generales mercado Latino Americano

Por su parte América Latina ha ido aumentando su relación con este gigante asiático, transformándose en un socio clave, en la última década, se evidencia que después de la crisis del 2008, específicamente en el año 2009 América Latina contrajo sus exportaciones a todos los destinos exceptuando a China, período en el cual se incrementaron.

Figura 4. América Latina y el Caribe; comercio de bienes con China: 2000-2014 (en millones de dólares).

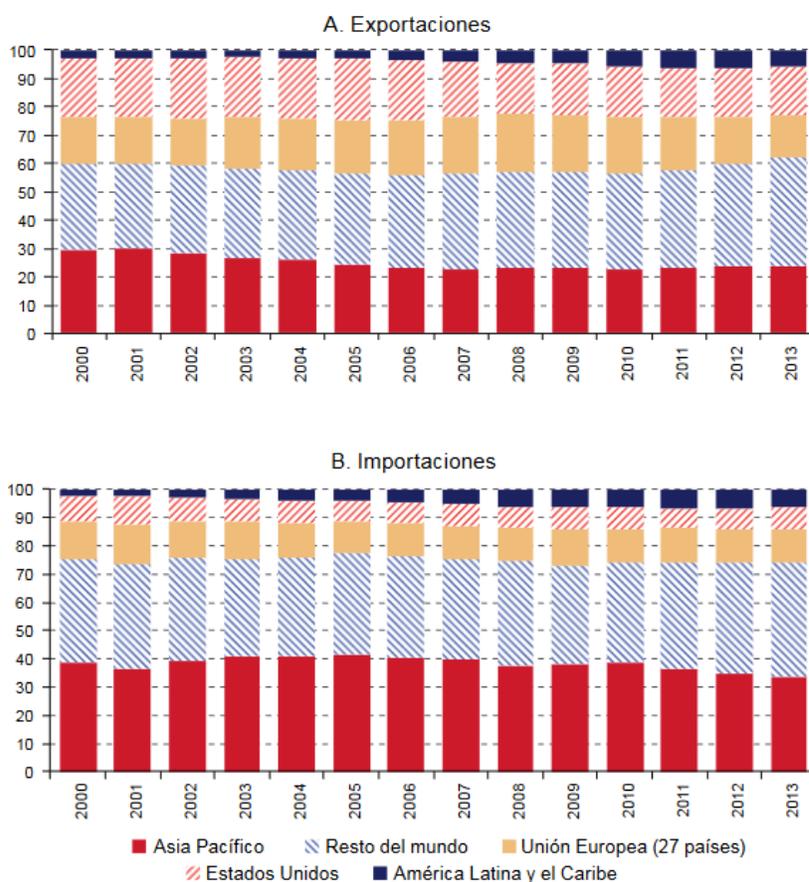


Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, Base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE).^{iv}

Se aprecia el aumento de las importaciones y exportaciones bajo una tendencia de aumento general del comercio internacional, exceptuando el período 2008-2009, producto de la crisis mundial sub-prime, para el caso de las importaciones, aun así, China se constituyó como uno de los principales socios comerciales de América Latina y en especial de Chile.

De esta manera China se ha convertido en un mercado potencialmente importante para la región, mejorando su posición en la exportación como uno de los cinco principales destinos de 7 países de la zona (Chile, Argentina, Brasil, Perú, Costa Rica, Venezuela y Uruguay) y en lo relativo a la importación se convirtió en uno de los cinco principales orígenes para todos los países del bloque.

Figura 5. China: Participación de Socios Seleccionados en el Comercio de bienes, 2000-2013 (en Porcentajes).

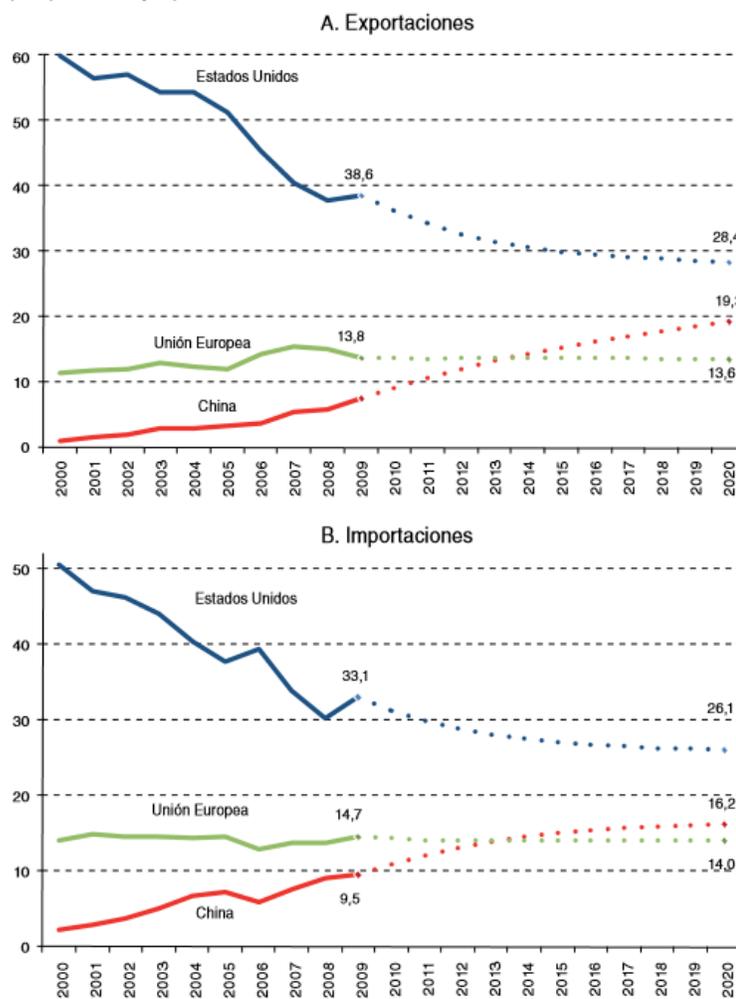


Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, base de datos estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE).

El dinamismo de América Latina con relación a la República Popular de China se demuestra por su crecimiento en el comercio internacional, aumentando sus operaciones de exportaciones en un 100% en el período 2000-2013 y en un 250 % las operaciones de importaciones en el mismo período.

Por otra parte, se estima que china podría desplazar como segundo socio comercial a la Unión Europea para la siguiente década, lo que aumenta la importancia de identificar las oportunidades de negocio con este gigante asiático.

Figura 6. América Latina y el Caribe (16 países); participación de los principales destinos en el total de transacciones, 2000-2010^a (en porcentaje).



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base del Fondo Monetario Internacional “La República Popular China y América Latina y el Caribe Hacia una nueva fase en el vínculo económico y comercial, junio del 2011”.

^a Los 16 países son: Argentina, Bolivia (Estado Plurinacional de), Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela (República Bolivariana de). Estimaciones y proyecciones basadas en las tasas de crecimiento del PIB de 2000 a 2009 de América Latina y el Caribe, Asia y el Pacífico, China, los Estados Unidos, la Unión Europea y el resto del mundo. Se prevé que la tasa de crecimiento del comercio sea convergente con la tasa de crecimiento de largo plazo de las economías.

En relación, a las empresas latinoamericanas y los emprendimientos, se evidencia que América latina aún carecen de apoyo, legislaciones y demás elementos que permitan mejorar su posición competitiva y comercial. De esta manera se considera a Latinoamérica como mercado potencial lejano, al que se podrá acceder probablemente a través de los países que tengan mayor dinamismo con China.

Con relación al informe emitido por la CEPAL el año 2003; “Micro, pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica”, basado en recopilación de estadística de 10 de los 16 países que la conforman, se establece una clasificación para; micro, pequeña, mediana y gran empresa, bajo los criterios existentes en cada país, siendo los aplicados; Nivel de Ventas o Nivel de empleados contratados, el detalle metodológico y de información del estudio se puede apreciar en Anexo A.

De este modo, se habla de cerca 6.14 millones de empresas en Latinoamérica, para el período de estudio realizado, pero sólo considerando 10 países de los 16 que la constituyen y de ésta información se desprende que en cada uno de los países analizados, exceptuando Venezuela, la proporción de micro y pequeña empresa con respecto al total supera el 93% y en un análisis general del bloque, esta cifra alcanza el 97,86% sobre el total de las empresas, equivalente a 6,06 Millones de Empresas, es necesario señalar que este estudio tiene sesgos y supuestos que fueron los necesarios para poder recopilar y tratar la información, detalles sobre estas indicaciones se pueden considerar en Anexo A y Anexo B.

Tabla 2. Clasificación, número y participación de empresas en América Latina.

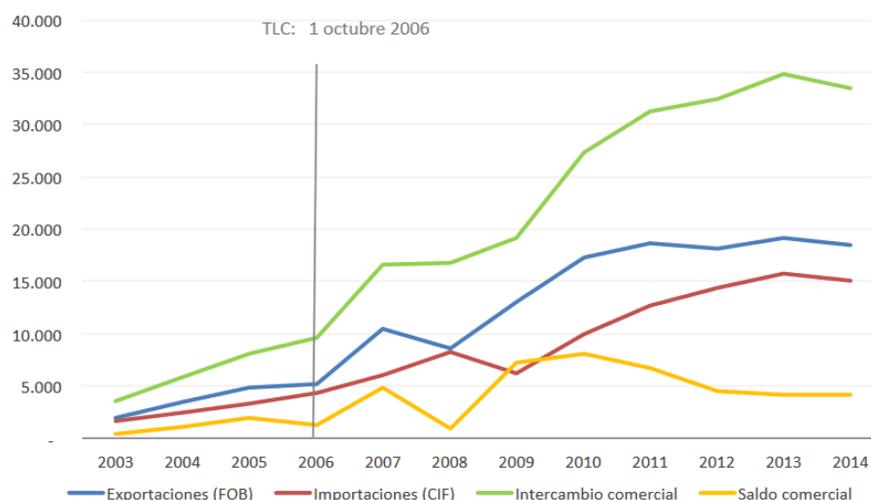
Bloque	Período	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	Total
América Latina (a)	1994-2000 (b)	5.772.965	290.259	56.996	24.493	6.144.713
Participación sobre el total de Empresas		93,14 %	4,72%	0,93%	0,4%	100%

Fuente: Elaboración propia, basado en informe año 2003 CEPAL^v, (a) considera América latina, en base a 10 de los 16 países y (b) el período de recopilación de datos con diferentes años para cada uno de los países, información detallada en anexo B.

8.3 Antecedentes generales mercado de Chile

En el caso particular de Chile, nuestro país cuenta con ventajas competitivas sobre los países del bloque de América latina, al poseer un tratado de libre comercio TLC CHINA-CHILE, firmado ya hace más de 10 años, cuyo último proceso de desgravamen del tratado se generó el 2016, este TLC, ha sido en gran medida el origen del dinamismo bilateral que existe hoy en día con el país asiático.

Figura 7. Comportamiento de las exportaciones e importaciones de Chile hacia y desde China. (en millones de US\$).



Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON, sobre la base de cifras del Banco Central de Chile.^{vi}

Se evidencia que para los períodos previos del TLC (año 2006), el comercio bilateral tenía un crecimiento sostenido pequeño y lineal considerando período 2000-2006, posterior a este período un gran salto tanto en las exportaciones como importaciones que se ha traducido en beneficios para ambas economías.

Esto ha permitido que una gran cantidad de productos sean importados de China y se encuentren libres de impuestos de internación, potenciando los procesos de intercambio de bienes y servicios, al año 2016 el 97,2% de los productos exportados se encontraban libre de pago de impuestos de internación a China, lo que equivale a un total de 7.733 tipos de productos, representando el 99% del total de los productos exportados, del mismo modo los productos importados desde china han sido liberados de impuestos de internación en más de un 98.1 % del total de productos del TLC, equivalentes a 7750 tipos de productos lo que significa que más del 97% del total de las importaciones realizadas desde China han sido liberadas del pago de derechos aduaneros, según Informe de análisis de las relaciones comerciales entre Chile y china en el marco del tratado de libre comercio, de agosto del 2015 DIRECON, Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile.

Según lo indica la Dirección general de relaciones exteriores, hoy China es considerado el principal socio comercial de Chile tanto en materias de exportaciones como de importaciones, cuadruplicando el intercambio bilateral en los últimos diez años, pasando de US \$ 8.122 millones en el 2005 a US\$ 3.471 millones en 2015, siendo esta cifra el 25 % del comercio exterior chileno.

Tabla 3. Resumen de intercambio comercial entre Chile y China años 2005-2014 (en millones de US\$ y variación anual, %).

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Variación 2014/2013	Variación promedio anual 2014/2005
Intercambio comercial	8.122	9.648	16.571	16.796	19.216	27.295	31.279	32.511	34.855	33.534	-2,6%	17,2%
Exportaciones (FOB)	4.895	5.255	10.505	8.519	13.028	17.324	18.629	18.079	19.088	18.438	-3,4%	15,9%
Importaciones (CIF)	3.227	4.393	6.066	8.277	6.189	9.971	12.650	14.432	15.767	15.096	-4,3%	18,7%
Importaciones (FOB)	2.962	4.073	5.583	7.601	5.815	9.187	11.901	13.531	14.897	14.233	-4,5%	19,1%
Saldo comercial	1.933	1.182	4.923	918	7.213	8.137	6.728	4.548	4.191	4.205	-	-

Fuente: Informe del Departamento de Estudios de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile; “Análisis de las relaciones comerciales entre Chile y China en el marco del tratado de Libre comercio”. 2015.

Este aumento de la relación bilateral Chile-China se ha traducido en una expansión, período 2005-2014 del 15,9% para las exportaciones chilenas hacia China, y del 19,1 % para las importaciones realizadas hacia China por Empresas ubicadas en Chile. Este dinamismo, junto con los acuerdos comerciales nos permiten visualizar la tendencia que tiene nuestro país en la relación comercial con el gigante asiático, cuya tasa de expansión positiva, sumado a otras variables políticas y económica siguen haciendo de China nuestro principal mercado comercial.

Este escenario sumado al fomento del emprendimiento y mejoras en la gestión de la burocracia de instituciones chilenas, junto con la globalización de los mercados, la era digital en curso y el uso de aplicaciones tecnológicas entre otros factores, han generado un incremento sostenido de la creación de nuevas empresas en Chile.

En el primer estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile en colaboración con la corporación de fomento a la producción (CORFO) y el Banco estado, en el año 2001 y finalizado 2002, sobre un total de 140.223 empresas pymes (pequeñas y medianas empresas), incluyendo las microempresas, las cuales se consideraron como aquellas empresas cuyo nivel de ventas mínimo anual, fuera superior a 600 UF, arrojó información sobre el comportamiento económico de las diferentes categorías y una visualización de la participación en las actividades de exportaciones, previo a la firma del tratado de libre comercio con Chile.

Tabla 4. Resumen de resultados de primera encuesta a las micro, pequeñas y mediana empresas Chile, del año 2002.

Tipo de empresa	Clasificación por Ventas	Número de Empresas encuestadas PYMES	Participación de las empresas en el total de PYMES.	% Empresas exportadoras vs Empresas totales del segmento (a)	% Exportación vs Ventas totales del segmento (b)
Micro	600 UF. < X < 2400	78.886	56,26%	3,9	excluida
Pequeña	2.400 < X < 25.000	53.052	37,83%	3,6	2,4
Mediana	25.000 < X < 100.000	8.285	5,91%	10,3	4,5
Total		140.223	100%		

Fuente: Elaboración propia, basado en Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE) enero 2002; primera encuesta a las PYMES^{vii}. a) % Promedio semestral de

Empresas exportadoras vs Empresas totales del segmento (Primer semestre 2000-2001), (b) % Promedio semestral de Exportación vs Ventas totales del segmento (Primer semestre 2000-2001)

Adicionalmente como resultado de esta encuesta y datos generales estadísticos del estudio realizado por INE (2001), reflejan que del total de empresas existentes en Chile al año 2000, equivalente a 587.352 empresas (Micro, pequeñas, medianas y Grandes), las Microempresa y Pymes (pequeñas y Medianas) constituyeron alrededor del 98,20% del total y dejando a las grandes empresas en un 1,2%, en contraste a esta participación, las ventas anuales informadas por estas empresas arrojaron; que las Micro y Pymes concentraron sólo el 20,4% de los ingresos, siendo el 79,6 % generados por las grandes empresas del país. Otro elemento importante del estudio fue el hecho que dentro de las empresas denominadas microempresas más del 40 % de éstas no generaron ventas superiores a 1UF, quedando por consecuencia excluidas del estudio.

Se aprecia de igual forma que la participación de las empresas en el comercio internacional fue bajo, excluyéndose la microempresa por falta de información sobre exportaciones, la pequeña empresa alcanzando sólo el 3.6 %, a diferencia de las Medianas empresas cuya participación exportaciones fue del 103 %, y alcanzando ésta última sólo una venta de exportaciones del 4,5 % del total de ventas del segmento.

Posterior a la entrada en vigor del TLC-CHILE-CHINA del 2006, y al crecimiento económico de nuestro país en los últimos años, esto se ha visto reflejado en el aumento del comercio internacional, importaciones, exportaciones y nuevas empresas. Según la información publicada en la página web de la Subsecretaría del interior, según informe mensual enero del 2017^{viii}, establece que la creación de empresas ha ido en un aumento sostenido en los últimos 15 años, en promedio del 10,5%, destacando un récord en el año 2013, en los cinco primeros meses del año, alcanzando 30.620 empresas creadas, siendo un 40 % superior a igual período del año 2012. Por otra parte, la creación de empresas en el año 2014 superó en un 15,1% al año 2013, alcanzando un número total de 98.333 empresas, superando por más de 12.908 empresas formadas.

Según la información recopilada del Servicios de Impuestos Internos, sobre cantidad de empresas existente en el país, se evidencia que desde el período de 2005 al 2015 la tasa de crecimiento neto de empresas en Chile ha alcanzado cerca de un 23%, excluyendo aquellas empresas que se crean, pero no operan, éstas constituyen un 14% promedio por año, con respecto del total de empresas formadas en Chile.

Tabla 5. Clasificación y cantidad de empresas por tamaño de ventas período 2005/2015.

Tipo de Empresas	Criterio Clasificación (a)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Crecimiento Período 2015/ 2005
Sin Ventas	-----	117.080	121.232	123.164	123.554	135.967	136.169	138.487	144.943	149.803	152.189	156.711	34%
Micro	$0,01 < X < 2400$	600.445	608.909	610.250	615.386	615.819	618.964	629.221	640.841	651.383	673.026	683.204	14%
Pequeña	$2400,01 < X < 25000$	119.453	125.307	131.891	137.118	138.061	149.541	161.624	172.413	181.231	186.190	191.507	60%
Mediana	$25000,01 < X < 100.000$	17.400	18.310	19.582	20.674	20.281	22.218	24.035	25.937	27.127	28.037	28.446	63%
Grande	$100.000,01 > X$	8.727	9.454	10.208	10.505	10.255	11.221	12.158	12.826	13.415	14.153	14.172	62%
Sub total excluido sin Ventas		746.025	761.980	771.931	783.683	784.416	801.944	827.038	852.017	873.156	901.406	917.329	23%
Total de empresas		863.105	883.212	895.095	907.237	920.383	938.113	965.525	996.960	1.022.959	1.053.595	1.074.040	24%

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del Servicio Impuestos Internos (SII).

(a) Criterio de Clasificación, se consideró la suma de las clasificaciones; [Micro = Micro 1 ($0,01 < x < 200$) + Micro 2 ($200,01 < X < 600$) + Micro 3 ($600,01 < X < 2400$)], de igual forma para Pequeña, mediana y gran Empresa, según los respectivos tramos informados por el SII.^{ix}

Este efecto, sin duda, tiene directa relación con el buen nivel de percepción para la inversión nacional y extranjera directa que posee Chile, disponer de un escenario macroeconómico controlado y un sistema político estable, junto con la actualización de leyes y normas que potencian el emprendimiento y generación de negocios.

9. ANÁLISIS EXTERNO

9.1 Análisis externo PESTEL China

Se ha realizado un análisis del entorno en base a la metodología PESTEL, de manera de identificar el ambiente en el cual se desarrollará la organización y se enfocarán sus principales acciones estratégicas. La actual idea de negocios requiere el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal); En dos niveles principales: Análisis mercado chino y análisis mercado chileno.

9.1.1 Factor político

Políticamente el mundo en las últimas décadas se organizó principalmente bajo un esquema bipolar político, esto como consecuencia de las principales directrices, las cuales se asociaron al capitalismo, democracia y libertad; liderada por los EEUU y por otra parte los países comunistas orientados al socialismo y concentración del estado sobre la propiedad y la industria, estos últimos liderados por la Unión soviética, entre los aspectos políticos más relevantes, se encuentra la carrera militar, lo cual desencadenó en la creación de la OTAN (Organización del tratado del atlántico norte) lo que permitiría mantener una postura defensiva de la visión comunista por un lado y por otra parte la creación del pacto de Varsovia; organización que facilitaba a los países adheridos el proceso del desarrollo nuclear en sus áreas militares, situación que hoy en día vuelve a ser la tensión mundial respecto de la carrera militar nuclear de Corea del Norte y EEUU.

En términos de los aspectos políticos globales hoy el mundo se ha organizado en bloques multipolares liderando su quehacer a través de las potencias actuales tales como EEUU, Japón y Unión Europea, surgiendo a la vez, con fuerza el bloque asiático particularmente China, la cual se direcciona a ser una potencia política, económica y de desarrollo tecnológico.

9.1.2 Sistema político y su estabilidad en la República Popular de China

El actual sistema político chino es un sistema comunista, centralizado y totalmente administrado por el partido comunista, según la constitución de 1982, el poder del pueblo se ejerce mediante la APN; Asamblea Popular Nacional, cuyas funciones principales son el reformar la constitución y supervisar su cumplimiento, elaborar las leyes y normas que regirán y elegir al presidente y vicepresidente, mediante un proceso indirecto de elección.

A pesar de que el sistema político es de orientación comunista, diversos estudiosos hablan de un socialismo de mercado, esto principalmente por la apertura que ha tenido China, a la inversión extranjera, a la creación de zonas económicas especiales y la creación de la ley que protege la propiedad privada.

En este sentido, el sistema político actual, si bien carece de elementos como la democracia real y el derecho civil. La forma de llevar el sistema político actual ha permitido a la República Popular China, pasar en los últimos 50 años de una economía basada en las exportaciones de bienes de bajo costos, a una economía basada en el conocimiento y la tecnología, con una gran apertura a la inversión extranjera.

En publicación del Real Instituto Elcano de España, informe 2012-2016, se cita: *“Según encuestas que realiza un centro de la John Kennedy School of Government de la universidad de Harvard, el 92,8% de la población china está satisfecha con el trabajo del gobierno central –con un 37,6% que se declara “extremadamente satisfecha”. Y son los sectores más educados y con mayor nivel económico los que muestran un mayor grado de satisfacción.”*

Importante considerar que la apertura que China ha logrado en los aspectos económicos, políticos, se han basado en una visión más ampliada sobre el comunismo y el capitalismo, ya que si bien China en su esencia posee un partido comunista que rige el que hacer de todo el sector y la actividad comercial e industrial está hiper regulada, han logrado atraer a grandes empresas multinacionales, transformar el sistema social y económico de las diferentes regiones e incrementar su actividades financieras estas últimas a nivel internacional, mediante diversas medidas estratégicas que junto a la estabilidad política reinante en el país asiático, sigue atrayendo a nuevas industrias a sus principales zonas comerciales.

Entre las acciones relevantes tenemos; la creación de las zonas económicas especiales (ZEE), las cuales son en gran medida las responsables de la apertura de la economía china, zonas con incentivos tributarios para la operación de empresa extranjeras y un sistema regulatorio diferente al reinante en las otras regiones de la nación, la ley que protege la propiedad privada creada en el año 2007 y el avance de la nación al establecimiento de acuerdos y/o tratados de libre comercio, son aspectos claves del sistema político actual.

9.1.3 Política empresarial del Gobierno en China

Uno de los elementos que ha permitido el impulso de la economía china, fue la creación en los años 1979 de las Zonas Económicas Especiales (ZEE), las cuales permiten atraer inversión extranjera al interior del país, este proceso comenzó con cuatro zonas: Guangdong (Shenzhen, Zhuhai, Shantou) y Fujian (Xiamen), estas regiones tienen tanto ventajas geográficas, políticas como culturales.

Actualmente las Zonas Económicas especiales, tienen diferentes ámbitos sobre los cuales se pueden aprovechar, en la generación de nuevos negocios en la región, entre los cuales se tiene: zonas de libre comercio, zonas de procesamiento de exportaciones, parques industriales, zonas de desarrollo económico y tecnológico, zonas de alta tecnología, parques de ciencia e innovación, puertos libres, zonas empresariales y otros, siendo al año 2013, el número de Zonas económicas

especiales de 191 a lo largo de toda la nación, no visualizándose algún tipo de vuelco o retroceso en esta política de apertura del gobierno chino.

Estas ZEE, tienen como principales ventajas y beneficios; una ubicación geográfica delimitada, sistemas aduaneros especiales con liberación de pagos de aranceles, políticas fiscales con beneficios tributarios, diferentes a las demás zonas del país, esto es sin duda parte de los elementos que ha permitido la apertura del mercado chino a la globalización y para el gobierno chino, se traduce en un aumento de la generación de empleos en el país, aumento de la generación de divisas y un intercambio tecnológico que el país, pretende seguir promocionando y potenciando.

Según informe del banco Mundial elaborado por Douglas Zhihua Zeng; Economista senior de la institución, del año 2015, se cita: *“Las ZEE han contribuido significativamente al progreso tecnológico ya la innovación. Hasta la fecha, la tasa global de comercialización de tecnología de China es de sólo 10%, mientras que los parques industriales en China tienen una tasa de comercialización de más del 60%. En agricultura, la contribución del desarrollo tecnológico es del 55,2%, mientras que en los parques agropecuarios y en las zonas de demostración agrícola, la tasa de contribución de la tecnología alcanza aproximadamente el 70%, casi el nivel medio de los países desarrollados. Estos parques también han contribuido significativamente al aumento de los ingresos de los agricultores - en promedio, los ingresos agrícolas dentro de estos parques son más del 30% más altos que los ingresos en las aldeas circundantes.”*

En el resto del país, la centralización y burocracia del órgano central es muy diferente y las principales grandes empresas que impulsan en el desarrollo son empresas estatales, en cuyos casos la competencia de nuevas empresas sólo puede ser realizada bajo la autorización del gobierno chino y sólo si estas nuevas iniciativas están en concordancia con el plan quinquenal del país y el catálogo guía para la inversión extranjera, de modo de clasificar si el nuevo negocio está permitido, posee incentivos, restricciones o está directamente prohibido, ya que todas aquellas actividades comerciales que puedan atentar o ser sensibles en materias políticas, están restringidas en su iniciación.

En este sentido, existen dos indicadores en el aspecto político chino que han sido mal evaluados a nivel global, entre los que se encuentran

Indicador de libertad de prensa: Clasificación mundial:176/180, Evolución: Mismo lugar comparado a 2016. Clasificación que reporteros sin fronteras la titulan: “La mayor prisión del mundo para los periodistas-ciudadanos”. Fuente: *Clasificación mundial de la libertad de prensa 2017, Reporteros sin fronteras*^x

Indicador de libertad política: Clasificación: No libre, Libertad política:7/7, Libertades individuales:6/7. Fuente: *Freedom House, Mapa de la libertad 2017*^{xi}

9.1.4 Política fiscal y tributaria actual y futura de China

En relación a la política fiscal y tributaria China, esta fomenta la inversión extranjera, mediante el sistema de ZEE, en la cuales rigen beneficios tributarios y no tributarios para la operación de empresas extranjeras en la región asiática, parte de estos beneficios se evidencian en los diferentes impuestos aplicables, tales como impuestos a las sociedades, devoluciones fiscales en base a la reinversión de capital, impuestos al valor agregado, impuestos sobre la producción, impuesto de retención fiscal, envío de beneficios al extranjero, siempre que se hayan cumplido con todas las leyes fiscales aplicables, exención de aranceles e IVA sobre el capital de equipos importados, impuesto a la importación de productos y materias primas, este impuesto varía entre 10% al 20%, y se irá reduciendo en relación a la incorporación de china a la OMC y de los diferentes TLC y acuerdos de comercio que ha ido estableciendo China con los diferentes países.

En este sentido, las políticas tributarias y beneficios no tributarios son un elemento esencial en la actual política aplicada por china para el fomento de la apertura comercial y económica de esta región.

En una reciente charla dada por el presidente de China Xi Jinping, señaló que china se orienta a establecer una política fiscal más proactiva para este año 2017 y una reducción en las tasas impositivas, de modo de consolidar el crecimiento proyectado de china en un 6.5 % a un 7 % según proyecciones de china y del proyectado por el Banco Mundial a un 6.5% para el período 2017.

Acuerdos comerciales de China con los países:

En la actual apertura de China con el resto del mundo, destacan los acuerdos comerciales y tratados de libre comercio que el país ha ido realizando en las últimas dos décadas, como también acercamientos en relaciones colaborativas, dentro de los cuales se destacan diferentes acuerdos y tratados de libre comercio se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6. Acuerdos y tratados comerciales China.

Acuerdos y Tratados de libre comercio	Fecha de Acuerdo
TLC China- Chile	2002 entrada en vigencia 2006
TLC China- Perú	2007 inicio de negociaciones.
TLC China- Costa Rica	2008 entrada en vigencia 2011
TLC China- ASEAN (Asociación de naciones del sudeste asiático)	2002 entrada en vigencia 2007.
ASEAN más tres (China, república de Corea y Japón).	1997 inició negociaciones.
China-Pakistán	2005 inicio y 2007 entrada en Vigencia
China-Nueva Zelanda	2008 inicio y entrada en Vigencia

China-Singapur	2008 inicio y entrada en Vigencia.
China-Moldavia	2014 inicio y vigencia plena 2016

Fuente: Elaboración propia.

A la vez China ha ido desarrollando acuerdos regionales, entre los que se encuentran: APEC (Acuerdo Cooperación Asia Pacífico), Organización de Cooperación de Shanghai (SCO) y Acuerdo Comercial Asia- Pacífico (APTA). Con todo esto China, sigue por la senda de aumentar y mejorar las relaciones comerciales bilaterales y multilaterales, que le permitan estratégicamente convertirse en principal economía mundial, camino que está alcanzando rápidamente, indistintamente de su actual y profundo sistema político.

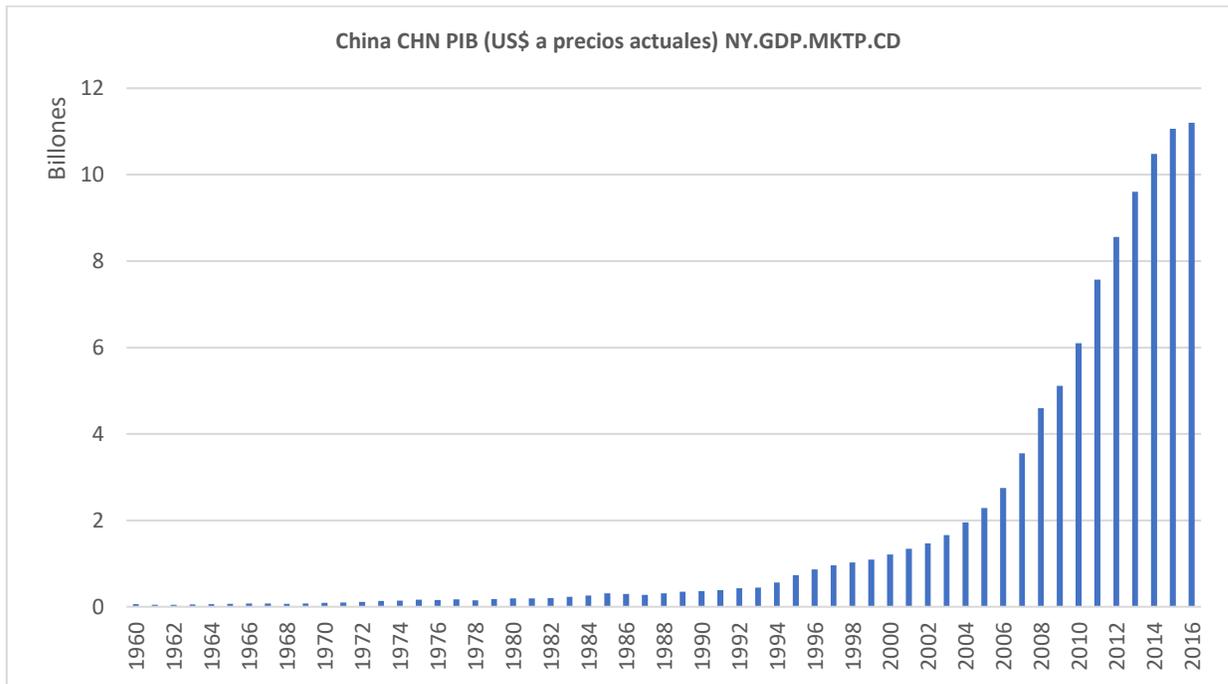
La evaluación de este proyecto que se desarrolla en el mercado chino, con las actuales condiciones políticas, que se traducen en la apertura y creación de nuevas zonas especiales, relacionadas al desarrollo tecnológico fomentadas por el gobierno, sumado a los beneficios tributarios y no tributarios establecidos para el incentivar la inversión extranjera, y el actual impulso en el establecimiento de tratados de libre comercio, acuerdos y pactos de cooperación comercial que China está desarrollando, potencian de forma positiva la realización del actual plan de negocios.

9.1.5 Factor económico

La economía china y su crecimiento se ha promediado en las últimas tres décadas en un promedio de 10%, ésta ha tenido un crecimiento sostenido después de la apertura a los mercados internacionales a partir del año 1979, debido a diferentes reformas que han impulsado la inversión extranjera y han convertido a este país en la Fábrica del Mundo, caracterizándose en la fabricación con bajos costos de producción, sin embargo, hoy China direcciona su estrategia hacia el conocimiento y la tecnología, perdiendo en cierto modo esta visión de bajos costos, producto del crecimiento económico y una leve mejora de los salarios de los trabajadores, producto de las ZEEs, China se ha convertido en unos de los destinos principales para las empresas manufactureras extranjeras, junto con la construcción, estos sectores aportan más de la mitad del PIB de China, más de la mitad de las exportaciones que China genera son realizadas por empresas con capitales extranjeros.

A nivel macroeconómico, y después de la crisis del 2008, ésta se ha desacelerado proyectando un crecimiento de 6,5% para el 2017 y un 6,3 % para el 2018, si bien los porcentajes han disminuido China ha mantenido sus variables controladas y su crecimiento en función del PIB, se destaca en la Figura 8.

Figura 8: PIB por valorizado en \$ US.



Fuente: Banco Mundial

Según la información del Banco Mundial, el crecimiento económico mundial se situará en un 2,7%, y las principales economías se proyectan en una mejora en el crecimiento en relación con el año 2016.

El actual sistema económico y las proyecciones de crecimiento de la economía china están fundamentadas en el plan quinquenal establecido por el gobierno, como parte de una planificación estratégica que busca aumentar la industrialización, el conocimiento y la tecnología como motores de la actual economía, por lo cual el país seguirá avanzando en esta dirección, realizando esfuerzos por mantener sus diferentes metas y variables macroeconómicas controladas, entre las que destacan: El crecimiento sostenido del PIB, el aumento del PIB per cápita, la inflación controlada y el desempleo, variables señaladas en la Tabla 7.

Tabla 7. Variables macroeconómicas del sistema económico chino.

Indicadores de crecimiento	2014	2015	2016	2017 (e)	2018 (e)
PIB (miles de millones de USD)	10.534,53	11.226,19	11.218,28	11.795,30	12.796,75
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	7,3	6,9	6,7	6,6	6,2
PIB per cápita (USD)	7.702	8.167	8.113	8.481	9.147
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-0,5	-2,5	-3,6e	-3,7	-3,4
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	39,9	42,6	46,2e	49,3	52,0
Tasa de inflación (%)	2,0	1,4	2,0	2,4	2,3
Tasa de paro (% de la población activa)	4,1	4,1	4,0	4,0	4,0
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	236,05	304,16	196,38	149,35	158,63
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	2,2	2,7	1,8	1,3	1,2

Fuente: Informe de Banco Santander, basado en información del Fondo Monetario internacional, base de datos 2017. datos (e) estimados.^{xii}

Este crecimiento del PIB, se suma a la estrategia del gobierno de potenciar las denominadas; “industrias estratégicas emergentes”, mediante lo cual se abren nuevas oportunidades tanto para las empresas chinas como empresas extranjeras (nuevas tecnologías de la información, Materiales avanzados- semiconductores, vehículos eléctricos, manufactura equipamiento aeroespacial y telecomunicaciones, energía alternativas, ahorro de energía y protección ambiental y biotecnología), considerando que el gasto en promoción que estima el gobierno está entre 10 y 14 billones de RMB (moneda China), para el período 2011-2015.

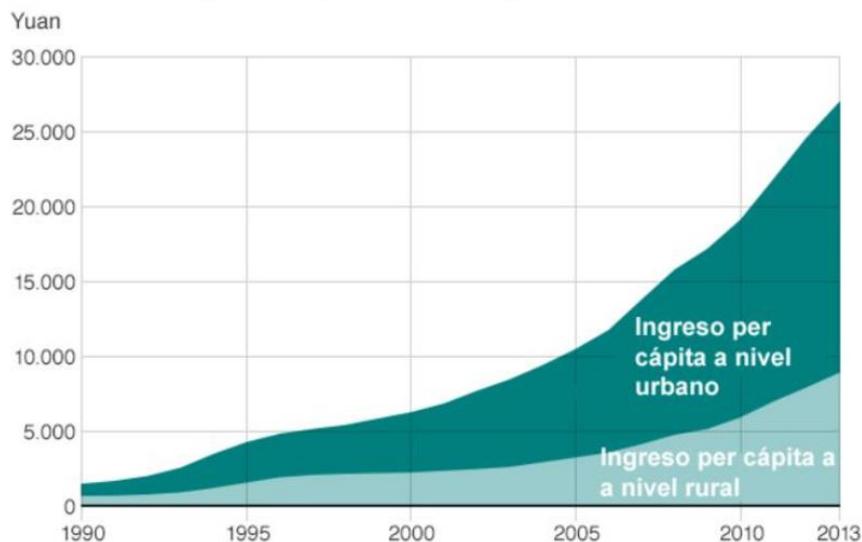
A pesar de lo anterior, aún existen grandes barreras, para las pequeñas y medianas empresas chinas y extranjeras, debido al nivel de burocracia reinantes el sistema estatal y del gran nivel de control sobre el sector financiero, que impide un proceso fluido de manejo de los flujos de financieros requeridos para las operaciones, producto de la ineficiencia regulatoria.

9.1.6 Factor sociocultural

El factor socio cultural milenario de China, está basado en una cultura colectiva, que fomenta la búsqueda de beneficios comunes, en contraste con la cultura occidental que es más individualista, esta cultura colectiva es parte de la idiosincrasia del pueblo chino y se fomenta mediante el propio sistema político reinante. Con la apertura de china al mundo, el crecimiento y desarrollo económico experimentado en las últimas décadas, destacan algunos elementos propios de este escenario, entre los más destacables se encuentran:

- La distribución del ingreso entre la población de zonas urbanas y zonas rurales, zonas que experimentan gran diferencia sobre los ingresos percibidos, según se muestra en Figura 9.

Figura 9. Diferencias de poder adquisitivo Urbano y Rural.



Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas de China. Anuario 2014.^{xiii}

Esta diferencia de ingreso se ha ido incrementando en los últimos 20 años, teniendo el año 2013 un nivel de aumento en un 200% del ingreso per cápita de la población urbana con respecto a la población rural, un reflejo del actual sistema económico chino y es una situación preocupante que puede traer conflictos sociales en el mediano y largo plazo, de no ser resueltos por el gobierno.

Otra variable importante es considerar que los ingresos de los trabajadores chinos, ha ido en aumento, lo cual ha preocupado a las grandes empresas que han visto como la principal ventaja competitiva en el mercado chino, el costo de la mano de obra, se ha visto encarecido, según información publicada por la BBC noticias, el año 2015 China fue uno de los cuatro países en donde el salario mínimo real aumentó, en los últimos 10 años, pasando de un crecimiento del 8 al 13 %, establecido por ley en el último plan quinquenal del año 2011 al 2015, esto último reflejó un gran aumento del poder adquisitivo, al considera un inflación promedio del 2.5 %.

La pobreza es otro factor que aún sigue siendo una tarea difícil para el gobierno y la población china, en el año 2013 se estima en un 8,5 % de la población total, alcanzando más de 80 millones de personas, por lo cual el gobierno puso su visión en un programa que se enfocará en el aumento gradual del sueldo mínimo a un 40%, el aumento de la inversión en educación, vivienda y pago del aumento de dividendo de las empresas estatales, según información señala por la BBC.

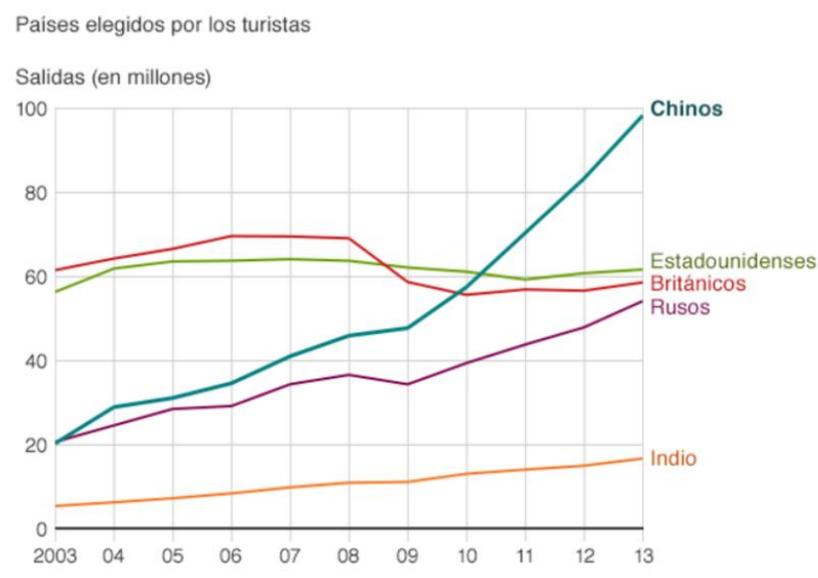
La libertad de expresión y libertad política, esta última, una variable que aún se refleja en el comportamiento de la población y que se evidencia en los derechos civiles represivos:

- **Indicador de libertad política:** Clasificación: No libre, Libertad política: 7/7. Libertades individuales: 6/7. Fuente: Freedom House, Mapa de la libertad 2017

Otro factor de libertad de la sociedad china es la imposibilidad de utilizar el internet de forma autónoma, el internet es restringido y algunas páginas y compañías se encuentran bloqueadas, entre las más importantes es Google, Gmail y Facebook, esto debido principalmente a la política sobre materias de

Los cambios en gustos sobre esparcimiento y acceso a los diferentes bienes y estándares de calidad de vida de la población, es otro aspecto importante a nivel socio cultura, ya que recién en las últimas décadas, la población china está en un proceso de cambio de gustos y preferencias, algunas familias están experimentando la compra de su primer vehículo y parte de la población china ha incrementado sus viajes al extranjero, tal como se muestra en la Figura 10:

Figura 10. Turistas chinos que viajan al extranjero.



Fuente: Banco Mundial

Según gráfico es posible apreciar que China posee el mayor número de turistas que viajan al extranjero y el gasto asciende a más de \$165.000 millones de dólares, lo cual muestra un gran cambio en la conducta de la población.

El crecimiento, tasa de natalidad y envejecimiento de la población, elementos regulados por el estado, según la información de Naciones Unidas la población China al año 2016 alcanzó los 1.379 millones de personas con una tasa promedio de crecimiento del 0,96 % anual, considerando los últimos 10 años. En este sentido el aumento de los salarios e incremento del gasto público será beneficioso para las empresas extranjeras que comercialicen bienes de consumo.

Del mismo modo, el aumento en la inversión en educación permitirá contar con mano de obra más calificada, en el mediano y largo plazo.

9.1.7 Factor tecnológico

Este factor es fundamental en el actual desarrollo estratégico del país, según el gobierno en su declaración del plan quinquenal 2011-2015, ha indicado que el desarrollo tecnológico y la ciencia es el motor del desarrollo económico del país, estas declaraciones, coinciden con las acciones de operativizar su plan de desarrollo estratégico, junto con la apertura de las Zonas especiales de desarrollo tecnológico, actualmente la mirada del gobierno chino está puesta fuertemente en la tecnología y la informatización de la economía, en este sentido China se prepara desde las políticas públicas y estrategias gubernamentales para liderar el plano tecnológico en las siguientes décadas.

Por otro lado, empresas fabricantes de vehículos, ya se han instalado en China, generando la transferencia de conocimiento y tecnología al país, empresa China como Huawei compiten a nivel mundial con marcas reconocidas en el sector de las comunicaciones, el año 2015 ha sido uno de los fabricantes más importantes de tecnología en materias de energías solares mediante celdas fotovoltaicas a nivel mundial y actualmente la exportación China, en materias de alta tecnología ha pasado de inexistente en la década del 90 a un 27,4 % promedio de los últimos 10 años, respecto de las exportaciones totales, según se muestra en Figura 11.

Figura 11. Exportaciones de productos de alta tecnología.



Fuente: Banco Mundial, datos naciones unidas.

Se cita lo indicado en informe año 2006 señalado por Eugenio Bregolat Obiols; Embajador de España en China (2011 al 2017) “China ha creado 53 zonas de desarrollo tecnológico. La principal, Zhong-guancun, el Silicon Valley chino, se encuentra en Pekín. Es una zona de 300 kilómetros cuadrados, cuyo núcleo es Haitian, la zona universitaria de la capital. Estaban ubicadas en ella, en el 2004, 39 instituciones de enseñanza superior (empezando por las universidades de Pekín y Qinghua, las dos principales del país) y 213 instituciones dedicadas a la investigación (como la Academia de Ciencias Sociales y la Academia de Ingeniería). Medio millón de personas se dedican a la investigación en la zona, en la que estaban radicadas, en el 2004, 13.000 empresas, 1.800 de ellas extranjeras. Lenovo tiene su sede en el parque. Entre las cincuenta sociedades extranjeras con centros de I+D se cuentan Microsoft, IBM y Mitsubishi. Zhongguacun aporta el 16% del PIB de Pekín, con 50.000 millones de dólares, lo que supone cerca del 3% del PIB de China.”

En este sentido el actual plan de negocios se verá favorecido, por la intensidad que muestra el mercado chino en esta materia, principalmente porque se ha transformado en un polo de desarrollo de innovación en materia de tecnología, lo cual permitirá tener mayores alternativas para la implementación de tecnología tanto para el uso como para el desarrollo de los servicios a prestar.

9.1.8 Factores ecológicos

Es evidente que China enfrenta grandes desafíos, en materia ambiental producto del gran crecimiento económico e industrialización de las últimas tres décadas, que ha llevado a una

afectación de los principales recursos naturales, el agua, la tierra y principalmente la calidad del aire están entre los niveles más altos del mundo en materia de contaminación ambiental.

El año 1998 se avanzó en materias de normativas ambientales, estableciendo los escenarios para el desarrollo de las exigencias en materias de evaluación de impacto ambiental y se establecieron nuevas normativas en relación con emisiones de contaminantes, modificando la estructura de funcionamiento de las instituciones a cargo, pasando de agencias a un Ministerio de Medio Ambiente, de modo de promover la disminución de la contaminación mediante programas de mitigación y prevención.

Con la nueva mirada estratégica de China en materias de crecimiento económico y siendo las materias ambientales una de los cuatros bloques temáticos del XII plan quinquenal período 2011-2015, ésta ha impulsado nuevas modificaciones a sus leyes y políticas ambientales de modo de ir reduciendo el impacto ambiental y la contaminación, en este sentido según el banco Mundial los costos ambientales que incurre China en su desarrollo, alcanzaría alrededor del 8 % del PIB, otros cálculos lo sitúan en un 10 %, esta situación está llevando al gobierno a establecer tasas impositivas a la contaminación, beneficios fiscales por reducción de las emisiones, perfilando un nuevo mercado de derechos de emisiones de CO₂ y directamente el cierre de empresas que no cumplan en determinadas materias ambientales, según datos del Departamento de información del gobierno chino del año 2016; se han cerrado más de 30.000 empresas en el período 2001-2004, principalmente empresas estatales, por el bajo cumplimiento en sus operaciones tanto en eficiencia como en materia ambiental, todo esto ha llevado a determinar que el presupuesto en materias de inversión y gasto asociado a temas ambientales bordara los \$175.000 millones de dólares.

En este sentido el gobierno estableció los siguientes objetivos a alcanzar para el período 2011-2015:

Tabla 8. Objetivos relacionados con el Medio Ambiente.

Indicador	Objetivo
Pérdida media de tierra cultivable	0%
Reducción del consumo de agua por unidad de valor añadido industrial	30%
Incremento de la eficiencia del uso de agua en regadío	0,03%
Reducción en intensidad energética por unidad de PIB	16%
Reducción en emisión de carbono por unidad de PIB	17%
Disminución en las emisiones de dióxido de azufre y óxido nitroso	8%/10%
Incremento en la cobertura forestal	1,30%
Porcentaje de combustibles no fósiles en el mix energético primario	11,4%

Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghái^{xiv}

9.1.9 Factores legales

Ámbito empresarial:

China en su desarrollo económico ha permitido y fomentado la inversión extranjera en zonas económicas especiales y zonas de desarrollo tecnológico, pero este proceso no es un proceso sencillo, ya que requiere de un gran esfuerzo para interpretar las exigencias y en oportunidades puede requerir de asesoría profesional por parte del profesional chino en la materia.

La apertura de actividad económica en China, por parte de una empresa con capitales extranjeros debe cumplir con el primer requisito; No ser una actividad económica prohibida por el gobierno chino, por lo cual se debe consultar al "Catálogo para la Orientación de las Industrias de Inversión Extranjera (2015)" documento mediante el cual se pueden identificar las listas de áreas impulsadas o alentadas, las áreas restringidas y las prohibidas.

En relación con esta clasificación, se busca fomentar las áreas alentadas o impulsadas, mediante exenciones arancelarias de bienes importados, incentivos fiscales y otros beneficios y controlar y restringir áreas que tengan relación con materias sensibles para el gobierno, para las cuales se solicitará autorizaciones y preaprobaciones por parte del gobierno.

Entre las industrias alentadas o estimuladas:

- Industria de cuidados de ancianos (chinas y empresas extranjeras).
- Firmas de asesoría y contabilidad (deben tener como mínimo un socio chino).
- De las industrias restringidas, más de 40 actividades se han liberados, tales como servicios básicos de telecomunicación (con restricciones de formación), empresas dedicadas al comercio electrónico, hospitales (con socios chinos).

Entre las restringidas se encuentra:

- Aquellas empresas relacionadas con la educación básica, secundarias y terciarias.
- Empresas orientadas a temas culturales y parques temáticos, previa aprobación del gobierno.
- Empresas de encuestas de mercado (con socio chino).

Entre las empresas prohibidas:

- Empresas de producción de semillas modificadas genéticamente.
- Procesamiento de petróleo

- Procesamiento y producción de combustible nuclear
- Venta de tabaco
- Consultoría jurídica china (excluyendo la provisión de información relevante para el entorno legal chino)
- Operación de tiendas de antigüedades y casas de subastas que venden reliquias culturales chinas
- Operación de compañías de líneas teatrales
- Producción de grabaciones de sonido y vídeo y publicaciones electrónicas.

Dentro de las alternativas para realizar actividades comerciales de empresas extranjeras se tienen; acuerdos de distribución, oficina de representación, sociedad con 100% de capital extranjero, joint venture, para los cuales se establecen los respectivos procedimientos de aplicación.

Finalmente los objetivos de cada plan quinquenal del gobierno Chino, deben ser considerado en el proceso de evaluación de ideas de negocios o aperturas de empresas en china, ya que incluyen objetivos estratégicos que involucran a todo el país y a gran parte de las actividades económicas, en este sentido los objetivos corporativos y estratégicos de las empresas deberían considerar estar en concordancia con los establecidos por el gobierno, principalmente en materias tecnológicas, medio ambientales y de servicios.

9.2 Análisis externo PEST Chile

Se ha realizado un análisis del entorno en base a la metodología PEST, para el mercado chileno, que permita tener mayor información respecto del entorno en el cual se desarrollará parte de la prestación del servicio, específicamente la venta del mismo. En este sentido este análisis contempla información del entorno político, económico, social y tecnológico.

9.2.1 Factor político

9.2.1.1 Sistema político y su estabilidad

El sistema político de Chile en los últimos veinte años se ha destacado a nivel latinoamericano como un sistema estable, siendo una república democrática y regido por tres principales poderes del Estado; Ejecutivo, legislativo y Judicial, basado en una democracia parlamentaria, más de 25 partidos políticos han sido constituidos legalmente, según la información proporcionada por el servicio electoral, que demuestran la apertura del país a las diferentes corrientes de pensamiento y que ratifica un ambiente de democracia y libertad de expresión.

Uno de los escenarios más relevantes fueron las elecciones presidenciales este pasado 19 de Noviembre y 17 de diciembre del 2017, de primera y segunda vuelta respectivamente, para el

período de gobierno año 2018-2022, escenario en el cual se alzaron las tres principales fuerzas políticas reinantes; La nueva mayoría, coalición de partidos de centro izquierda y liderada por Alejandro Guillier, el frente Amplio colación de partidos de Izquierda y liberales, liderada por Beatriz Sanchez y Chile más coalición de partidos de Derecha, liderada por el expresidente de la Republica, Sebastián Piñera, quién logró su segundo período de elección, en segunda vuelta que comenzará para marzo del 2018.

En este sentido el escenario político del país se visualiza estable y con gran orientación a la inversión privada, creación de empleo y potenciando las relaciones de comercio internacional existentes, de esta manera, no se visualizan cambios que puedan perjudicar la actual relación de cooperación y acuerdos de tratado de libre comercio contraídas por Chile. Actualmente Chile cuenta con 25 acuerdos comerciales, orientados en Acuerdos de Asociación, Estratégica, Tratados de Libre Comercio, Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial., con más de 20 países del mundo.

Con relación al socio comercial de la República popular de China, siendo esta información relevante para el desarrollo del plan de negocio de certificación y verificación de proveedores chinos que exportan diferentes productos y servicios a nuestro país.

Algunos de los últimos acuerdos de cooperación entre Chile y China se aprecian en la Tabla 9; últimos tratados firmado con la república popular de China.

Tabla 9: Últimos tratados firmados con República Popular de China.

Fecha de Publicación	Ámbito Legal	Orientación
04 /08/2017	Decreto 73 del Ministerio de Relaciones exteriores.	Promulga el memorándum de entendimiento entre el gobierno de la república de Chile y el gobierno de la república popular china sobre el establecimiento del centro cultural de china en Santiago, Chile. Orientado a la cooperación del intercambio cultural bilateral.
09/01/2017	Decreto 129 del Ministerio de Relaciones exteriores.	Promulga el convenio entre el gobierno de la república de Chile y el gobierno de la república popular china para eliminar la doble imposición y para prevenir la evasión y elusión fiscal en relación con los impuestos sobre la renta, su protocolo y las minutas de acuerdo.
20/12/2014	Decreto 216 del Ministerio de Relaciones exteriores.	Promulga la decisión n° 1/2013 adoptada por la comisión de libre comercio del tratado de libre comercio entre Chile y china. En Materia de Transposición del Sistema Armonizado de 2002 al Sistema Armonizado de 2012.
29/11/2014	Decreto 235 del Ministerio	Promulga el tratado de libre comercio entre Chile y Hong Kong, china, y el memorándum de entendimiento sobre cooperación laboral

	de Relaciones exteriores.	Se suscribió entre las mismas partes el memorándum de entendimiento sobre cooperación laboral
02/04/2014	Decreto 171 del Ministerio de Relaciones Exteriores.	Promulga el acuerdo suplementario sobre inversiones del tratado de libre comercio entre el gobierno de la república de Chile y el gobierno de la república popular de china.

Fuente: Elaboración propia, información de biblioteca del congreso nacional de Chile.

De esta forma se aprecia una relación sostenida con la República Popular de China, cuyas señales políticas se orientan a seguir fortaleciendo esta relación, a través de las gestiones del gobierno actual.

9.2.1.2 Política empresarial

En relación con la política empresarial de Chile, esta se caracteriza por la liberación de los mercados y el impulso de la actividad empresarial e inversión privada en los diferentes sectores productivos del país. Respecto de la actividad del comercio internacional, el país cuenta con dos Zonas Francas; En Iquique (I Región), y Punta arenas (XII región) , cuyas zonas se definen como “área o porción unitaria de territorio perfectamente deslindada y próxima a un puerto o aeropuerto amparada por presunción de extraterritorialidad aduanera”, según lo establece DLF 341 del ministerio de Hacienda de 1977, pudiendo en estos lugares las mercancías ser depositadas, transformadas, terminadas o comercializadas, sin restricción alguna, pero se aprecia que estos lugares no representan actualmente la misma importancia de décadas pasadas, debido principalmente a la liberación de impuestos de internación de las mercancías importadas, como resultado de los tratados y acuerdos de libre comercio que Chile ha contraído con diferentes países del mundo, estando hoy presente en más de 64 mercados internacionales, los cuales representan alrededor del 63,3% de la población mundial y cerca del 85, 3% del PIB global, según la información publicada por la organización de Integración comercial alianza Pacífico, en su sitio Web.

Otra mirada a la política empresarial de Chile se refleja en la gran cantidad de instituciones que apoyan actualmente la actividad económica del país, con gran enfoque en las pequeñas y medianas empresas, existiendo más de 15 instituciones que funcionan principalmente para apoyar nuevas intenciones y proyectos de negocios (ver Tabla 10).

Tabla 10. Instituciones públicas que apoyan proyectos de emprendimientos en Chile.

Institución Publica	Año de creación
Corfo (Corporación de Fomento de la Producción)	1939
Fosis (Fondo de Solidaridad e Inversión Social)	1990
Conicyt (Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica)	1982
Conadi (Corporación Nacional de Desarrollo Indígena)	1993
CNCA (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes):	2003

CNTV (Consejo Nacional de Televisión)	1989
Enami (Empresa Nacional de Minería)	1960
Fondo Fomento (Fondo de Fomento para la Pesca Artesanal):	1992
FIA (Fundación para la Innovación Agraria):	1981
Indap (Instituto de Desarrollo Agropecuario):	1962
Inapi (Instituto Nacional de Propiedad Industrial):	2009
ProChile (Dirección de promoción de Exportaciones):	1974
Senadis (Servicio Nacional de la Discapacidad):	2010
Sence (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo)	1976
Sernam (Servicio Nacional de la Mujer):	1991

Fuente: Elaboración propia.

De las instituciones señaladas previamente, destaca CORFO, como una de las instituciones públicas de mayor reconocimiento en la gestión de fortalecimiento del fomento productivo, siendo la encargada de materializar las políticas gubernamentales en materias de apoyo a las grandes, medianas y pequeñas empresas del país, destacando últimamente la gestión hacia las startup, empresas y emprendedores en materias de innovación.

En términos de las libertades que se manifiestan en Chile, éstas han sido bien evaluadas obteniendo y los resultados se resumen en los siguientes indicadores:

- **Indicador de Libertad Política:**

Clasificación: libre, Libertad política: 1/7, Libertades individuales:1/7

Fuente: Freedom House, Mapa de la libertad 2017

- **Indicador de libertad de prensa**

Clasificación mundial: 33/180, Evolución: 2 lugares abajo en comparación al 2016

Clasificación que reporteros sin fronteras la titulan: “Poco lugar para el pluralismo”.

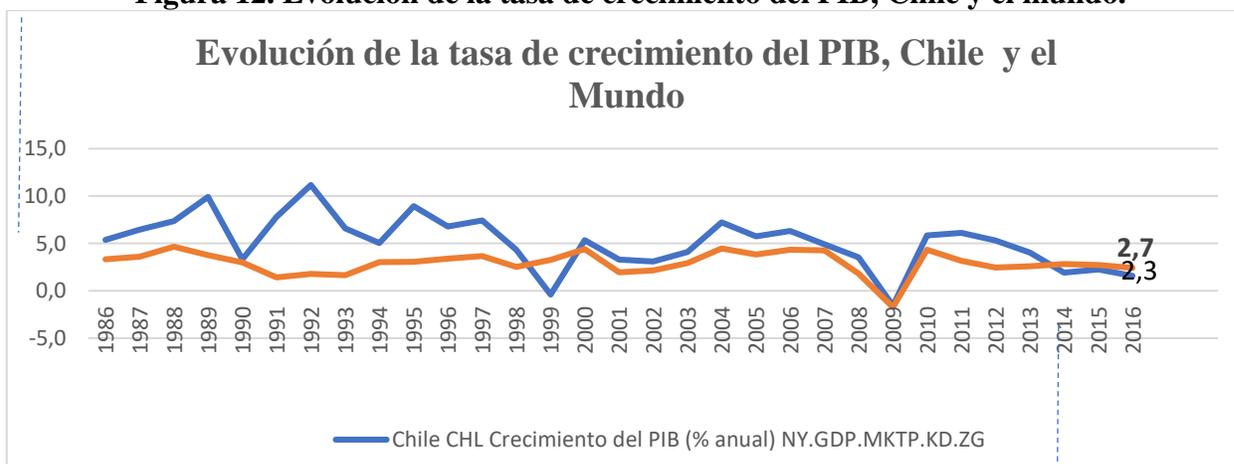
Fuente: Clasificación mundial de la libertad de prensa 2017, Reporteros sin fronteras

9.2.2 Factor económico

El sistema económico chileno en los últimos años ha tendido a un bajo crecimiento, alcanzado una tasa de apenas el 1,75 % promedio de los últimos diez años y según lo informado por el Fondo monetario internacional y publicado por el diario la tercera^{xv}, Chile es por cuarta vez consecutiva el país con el menor crecimiento económico de la alianza pacífico, bloque de integración para el desarrollo económico y comercial, formada por Perú, México, Colombia y Chile, del mismo modo

el crecimiento económico de Chile se encuentra por debajo del mundial para el mismo período de tiempo, tal como se aprecia en Figura 12.

Figura 12. Evolución de la tasa de crecimiento del PIB, Chile y el mundo.



Fuente: Elaboración propia, información del Banco Mundial.

Este bajo crecimiento económico sostenido del país, junto con otros factores como la caída en el precio del dólar y la disminución de ingresos a las arcas fiscales, han originado que Chile en su clasificación de riesgos internacionales, haya caído históricamente después de 25 años, a una perspectiva de riesgo “Estable”, según la agencia estadounidense Estándar & Poor’s (S&P), lo que sin duda perjudica la visión sobre la capacidad del país en su situación crediticia y en las expectativas de crecimiento económico.

De esta manera, la proyección tendencial del crecimiento del PIB, estimado por el Banco central de Chile, bajo un método de función de producción, se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 11. Proyección de Crecimiento tendencial, método función de Producción, 2017-2050.

	Capital	Fuerza trabajo	Horas trabaj.	Índice calidad	Factor trabajo	PTF	PIB resto	PIB RRNN	PIB total
Esc. Pesimista									
2017-2026	3,0	1,1	-0,7	0,7	1,1	0,9	2,9	2,0	2,8
2017-2036	2,6	0,8	-0,6	0,6	0,8	0,9	2,6		
2017-2050	2,4	0,6	-0,4	0,5	0,6	0,9	2,4		
Esc. Base									
2017-2026	3,4	1,3	-0,4	0,8	1,6	0,9	3,4	2,0	3,2
2017-2036	3,0	1,0	-0,4	0,7	1,3	0,9	3,0		
2017-2050	2,7	0,8	-0,4	0,6	1,0	0,9	2,7		
Esc. Optimista									
2017-2026	3,7	1,4	-0,2	0,9	2,1	0,9	3,8	2,0	3,6
2017-2036	3,4	1,2	-0,2	0,8	1,8	0,9	3,5		
2017-2050	3,0	0,9	-0,2	0,7	1,3	0,9	3,1		

Fuente: Informe banco central: Crecimiento tendencial: proyección de mediano plazo y análisis de sus determinantes, septiembre del 2017, en base a Casen, INE y OCDE.^{xvi}

Del informe del banco central de septiembre del 2017; Crecimiento tendencial, Proyección de mediano plazo y análisis de sus determinantes, se cita: "En el escenario base, se estima un crecimiento del PIB tendencial resto total de 3,4% promedio para la década 2017-2026 (rango 2,9-3,8%). En un horizonte de veinte años (2017-2036) se proyecta un crecimiento de 3,0% anual (rango 2,6-3,5%). Este crecimiento cae a 2,7% (rango 2,4-3,1%) al considerar el horizonte completo de proyección (hasta el 2050)".

De alguna manera la proyección del crecimiento económico del país, realizada por el banco central de Chile, se visualiza más optimista que el desempeño de la economía de la última década, en este sentido la actividad económica se proyecta hacia un mayor dinamismo, quedando por resolver otros aspectos como la deuda pública, la dependencia del cobre en las exportaciones, la superación de la pobreza, la desigualdad salarial y otros elementos importantes relacionados con la actividad económica del país.

Desde una visión macroeconómica, se observa una inflación controlada estimada para el año 2018 del 2,7 %, una disminución de la tasa de desempleo llegando a un valor de 6,8%, pero se evidencia que el nivel de endeudamiento del estado va en aumento, siendo el proyectado para el 2018 de 24,9 % del PIB, lo cual resulta en uno de los más altos de los últimos 20 años, del mismo modo en la balanza de transacciones corrientes, se evidencia un déficit que también va en aumento, siendo el proyectado para el 2018 de 7,59 miles de millones de dólares en pérdidas netas, contribuyendo de esta manera a la acumulación de deuda externa, lo que se aprecia en Tabla 12.

Tabla 12. Indicadores de crecimiento.

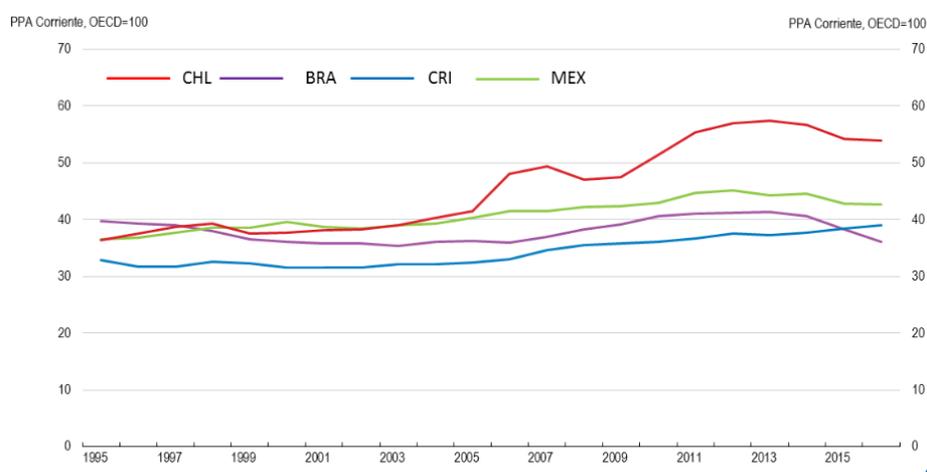
Indicadores de crecimiento	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PIB (miles de millones de USD)	242,54	247,03	263,21e	265,22	277,08
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,3	1,6	1,4e	2,5	2,7
PIB per cápita (USD)	13.470	13.576e	14.315e	14.274	14.757
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-2,0	-2,2	-0,7e	-1,2	-1,3
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	17,4	21,3	24,9e	27,6	29,4
Tasa de inflación (%)	4,3	3,8	2,3e	2,7	3,0
Tasa de paro (% de la población activa)	6,2	6,5	7,0	6,8	6,5
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-4,72	-3,53	-5,94e	-7,52	-8,37
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-1,9	-1,4	-2,3e	-2,8	-3,0

Fuente: Informe de Banco Santander Portal Pymes, basado en información del Fondo Monetario internacional, base de datos 2017. datos (e) estimados.^{xvii}

9.2.3 Factor social

En relación con el entorno social, si bien el PIB per cápita es un buen indicador para medir el nivel de vida de los ciudadanos de una nación, en el caso de Chile, a pesar de que éste no ha alcanzado los valores esperados y sigue estando por debajo del promedio de la OCDE (Organización para la cooperación y desarrollo económico), nuestro país lidera en la región, tal como se muestra la Figura 13.

Figura 13. PIB per cápita en relación al promedio de la OCDE.



Fuente: Estudios económicos de la OCDE Chile 2018.

Una forma más integral de medir el aspecto social del país es aquella que complementa a la medición del PIB per cápita factores ambientales y sociales, como los que se miden a través del índice de progreso social, estudio realizado por Social Progress Imperative; Organización sin fines de lucro creada el año 2012, quien lidera el estudio en conjunto con un gran número de instituciones y empresas de los diferentes países que se miden.

El reciente estudio del año 2017 sitúa a nuestro país como uno de los países líderes en Latinoamérica, en relación al progreso social, alcanzando una designación de progreso social alto, según se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 13. Resumen de Nivel de progreso social por número de países medidos.

Nivel de progreso	Número de países	Observación
Progreso Social muy Alto	14	Puntaje máx. obtenido: Dinamarca 90.57 Puntaje mín. obtenido Austria: 87.98
Progreso Social Alto	24	Puntaje máx. obtenido: Bélgica: 87.15

		Puntaje mín. obtenido Argentina: 75.90 Puntaje Obtenido de Chile: 82.54
Progreso Social Medio Superior	31	Puntaje máx. obtenido: Mauricio: 75.18 Puntaje mín. obtenido Bolivia: 66.93
Progreso social medio Inferior	25	Puntaje máx. obtenido: Salvador: 66.43 Puntaje mín. obtenido Senegal: 58.31
Progreso social Bajo	27	Puntaje máx. obtenido: Kenia: 56.17 Puntaje mín. obtenido Etiopia: 45.29
Progreso social muy Bajo	7	Puntaje máx. obtenido: Yemen: 43.46 Puntaje mín. obtenido Republica Africana Central: 28.38

Fuente: elaboración propia con información del Resumen ejecutivo del informe del índice de progreso social del 2017, de la organización; Social Progress Imperative. Puntaje mínimo del estudio cero (0) y puntaje máximo (100), según la metodología de medición del índice.

Este índice de progreso social contempló el estudio de 128 países con más del 90% de la población mundial y se fundamenta metodológicamente en tres pilares primordiales; Necesidades básicas de la población (Nutrición, salud, viviendas, seguridad); Fundamentos del bienestar (Acceso a conocimiento, salud, bienestar, sustentabilidad); y Oportunidades (derechos personales, libertad personal, tolerancia, educación superior).

Sin embargo, aún quedan muchas brechas por cerrar por parte de Chile, en el desarrollo del progreso social, tales como la educación superior, la igualdad de género, los temas ambientales y de sustentabilidad y en materias de salud (física y mental) nivel de suicidios y obesidad de la población.

Un aspecto que destacar de la población chilena es la apertura actual a actividades de emprendimiento y formación de nuevas empresas, así se aprecia en instituciones como ASECH (Asociación de emprendedores de Chile), formada el año 2013 y cuyas principales actividades han agrupado a más de 24.000 emprendedores, capacitando anualmente a más de 7.000 de éstos. En este sentido, la población chilena posee un fuerte apoyo a iniciativas de negocios y emprendimiento, en el año 2014 CORFO junto con GFK ADIMARK, realizó estudio para medir el nivel de confianza de los emprendedores en Chile (ICE), con apoyo de ASECH, bajo cuatro dimensiones fundamentales; negocios, país, entorno y políticas públicas, bajo una metodología de ponderación de estos elementos y utilizando una muestra de 332 casos, el índice de confianza del emprendedor alcanzó el 72.6% de un máximo de 100%.

Similar resultado obtuvo el primer estudio de ICE, realizado por el centro de estudios de negocios de la Universidad del desarrollo con apoyo de ASECH, el pasado septiembre del 2017, metodología basada en dos ámbitos de acción, siendo el primero: Negocios y entorno económico, cuyo ámbito resultó en un nivel de “optimista “y el segundo; Apoyo al emprendimiento, sobre este resultó un nivel “neutral”, obteniendo como resultado total una confianza del emprendedor en un nivel “moderadamente optimista”, estudio que contó con una muestra de 700 emprendedores.

9.2.4 Factor tecnológico

En términos de tecnología, ciencia y desarrollo, Chile a través de los últimos 50 años, ha potenciado estas materias con la creación de una gran cantidad de instituciones públicas, cuyo eje de acción va por el fomento de actividades de innovación, avances tecnológicos y gestión del conocimiento, apoyando el actuar de las mismas, mediante instrumentos y herramientas, esta acción se evidencia en Tabla 14.

Tabla 14. Instrumentos asociados a ciencia, tecnología e Innovación (CIT) de Chile.

Año de creación.	Identificación del instrumento
1991	Fondo de fomento al desarrollo científico y tecnológico (FONDEP)
1991	Fondo Nacional de Desarrollo tecnológico y Productivo(FONTEC)
1992	Plan de Ciencia y Tecnología (PCT)
1995	Fondo de Desarrollo e Innovación
1997	Fondo de Financiamiento de Centros de Investigación en Áreas Prioritarias
1996	Programa de Innovación Tecnológica, sucesor del PCT.
2000	Programa Regional de Investigación Científica y Tecnológica.
2001	Programa de Innovación y Desarrollo Tecnológica (Chile Innova)
2004	Programa Bicentenario de Ciencia y Tecnología
2006	Programa de Financiamiento basal para centros científicos y tecnológicos de excelencia.
2007	Programa de Clúster, liderado por CORFO.
2008	Creación de Becas Chile
2008	Ley de Incentivo tributario a la I+D.
2009	Política de Atracción de Centros de Excelencia Internacional.
2010	Startup Chile.
2014-2016	Políticas estratégicas y sectoriales apoyadas por CORFO

Fuente: elaboración propia con la información de la serie de estudios de Finanzas Públicas de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Enero del 2018.

Actualmente el presupuesto del país, en materias de CTI alcanza para el año 2017 un valor del 0,36% sobre el PIB, Si comparamos la inversión en Tecnología, ciencia e Innovación de los países que conforman la OCDE, según el diario nacional el Mercurio, de publicación del 30 de Enero del 2017, se puede indicar que de los 35 naciones que la conforman, lidera el gasto Corea del sur con un 4,29 % del PIB, seguida por Israel con un 4.11% y Japón con un 3.59% respectivamente, en este sentido Chile está por muy debajo de los estándares de gasto público en estas materias, estando incluso en el rango de los países cuyo gasto en CIT es inferior al 1% del PIB, grupo compuesto por Polonia, Eslovaquia, Grecia, México y Chile.

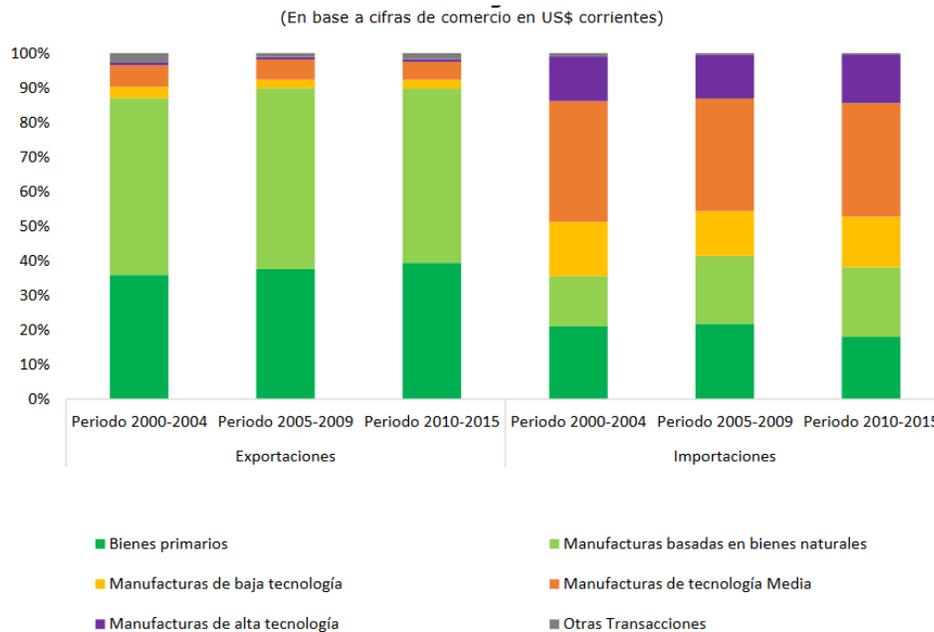
Por otra parte el aparato público, está en un proceso continuo de modernización regulados por la dirección de presupuesto (DIPRES), la incorporación de Tecnologías de la Información (TIC), en los procesos normales de funcionamiento de los organismos públicos se ha vuelto parte del eje importante en materia de cambio tecnológico en el país, lo cual se ve implementado en organizaciones como el Servicio de Impuestos Internos, Registro Civil, Servicio Nacional de Aduanas , entre otro gran número de instituciones públicas.

El presente año 2017 la Expo internacional de desarrollo digital , a ser realizada en Chile, es uno de los mayores punto de encuentro de instituciones del estado, más de 800 instituciones públicas convocadas, empresas de desarrollo de tecnologías digitales, Smart cities de Chile y América Latina y el Caribe, donde se promueve el concepto de modernización de las instituciones públicas en materia digital como medida de mejorar la calidad de vida de sus usuarios, abordando la agenda digital de Chile en materias de comunicación, tecnología, modernización, como también las masificación de canales online de instituciones como Corfo, en los procesos de apoyo a los negocios y emprendimiento, mediante instrumentos de cofinanciamientos disponibles online.

En materia tributaria la modernización tecnológica se traduce en el uso de plataformas electrónicas, siendo el Servicio de Impuestos Internos, una de las instituciones que más ha avanzado en esta materia. Según datos publicados por el Servicio de Impuestos Internos (SII) el 30.04.2017, la facturación electrónica supera el 88% respecto del total de facturas emitidas en el país, y en el pasado año 2016, el 89, 5% de los contribuyentes adheridos a la facturación electrónica lo hicieron mediante el Software Gratuito que el SII proporciona.

En relación con la importación y exportación de productos tecnológicos, la división de política Comercial e Industrial del Ministerio de Economía fomento y turismo, desarrolló un análisis sobre la tendencia y su balanza comercial en los últimos años en Chile. Se desprende de este estudio que las exportaciones de tecnologías respecto de las importaciones tienen un déficit como saldo de la balanza comercial en materias de productos con diferentes niveles de tecnología, tal como se aprecia en la Figura 14.

Figura 14. Distribución de las exportaciones e importaciones según nivel tecnológico.



Fuente: informe intensidad tecnológica del intercambio internacional de bienes chilenos, de la división de Política comercial e industrial del ministerio de Economía fomento y turismo, de marzo del 2016.

9.3 Análisis 3C

El modelo 3 C, nos permite identificar y analizar con mayor detalle los tres elementos dominantes sobre los cuales habría que concentrarse, que sin duda afectan el negocio a desarrollar y condicionan el actuar del proceso gerencial. Esta actividad va dirigida a evaluar y comprender mejor el comportamiento del cliente, la compañía y de la Competencia, como mecanismo para establecer óptimas directrices en el actual proceso comercial y estratégico del negocio.

9.3.1 Cliente

El cliente está conformado principalmente por toda empresa o persona natural, que importa o importará a China materias primas y/o productos terminados y que requiere el servicio de certificación y verificación de proveedores, bajo los diferentes estándares propios establecidos por el proyecto u otros a proporcionar por los clientes, entre los que se destacan:

El servicio de certificación y verificación de proveedores permitirá reducir la incertidumbre que actualmente pueden tener diferentes importadores, no sólo sobre la existencia efectiva de una determinada empresa china que ofrece servicios y productos, sino también sobre el tipo de producto

y sus características y/o la gestión de los procesos desarrollados por los proveedores chinos, pudiendo ampliarse a diferentes requerimientos del cliente en materias de información relativa a los proveedores chinos.

Por tanto, el servicio está dirigido a los clientes que requieren aumentar las garantías, en el proceso de compra internacional, considerando variables tales como distancia geográfica, diferencia cultural, diferencia idiomática, diferencia horaria y demás diferencias que acrecientan la incertidumbre con nuevos y antiguos proveedores chinos.

En relación con la competencia, diferenciaremos la competencia nacional y la internacional, esto debido a que en la actualidad existen empresas que ofrecen servicios online de verificación de proveedores chinos y se encuentran fuera del territorio nacional, del mismo modo plataformas que aseguran confiabilidad en el proceso de compra, pero que muchas veces para el importador, éstas se transforman en otra barrera de desconfianza a la hora de comenzar la operación.

9.3.2 Competencia

9.3.2.1 Competencia internacional

En materia de certificación y verificación de proveedores, tenemos empresas que predominan en el comercio electrónico y empresas que lideran la venta de productos. Las empresas que prestan servicios de consultoras internacionales reconocidas con sede de operación en China están orientadas principalmente al trabajo con grandes empresas, donde sus principales servicios se dirigen a la inspección de productos de acuerdo con su calidad técnica. En la Tabla 15 se observa el listado de empresas competidoras online extranjeras.

Tabla 15. Listado de empresa competidoras online extranjeras.

Principales Empresas internacionales	Segmento Y Ubicación	Modalidad (*)	Principales servicios
http://www.worldtradeasian.com http://mingtagroup.com http://www.analema.com/ http://es.made-in-china.com/	Online Foco: en proveedores	B 2B / B 2 C B 2B / B 2 C B 2B / B 2 C B2C	Búsqueda de proveedores y productos, auditorías/ Gestión de calidad/ inspección de aduana control y transporte/ gestión integral de Transporte/Asesoría en materias de importación / Negociación de precios /visita a fabricas / visita a ferias internacionales /
https://www.alibaba.com https://es.aliexpress.com	Online	B2B	Plataforma de Negocios, oferta de productos/

Tmall (mercado similar a Amazon) JD.com (con sede en Beijing)	Foco: Proveedores y Productos.	B2C B2C	Oferta de proveedores para compra online / Certificación de proveedores mediante clasificación (Golden Supplier, onsite Check, supplier Assesment).
Taobao (consumidor, similar a eBay)	Online Foco: Productos	C2C	Oferta de Productos y servicios
SGS Group China. (**) Bureaveritas China. (**) https://www.asiaqualityfocus.com/es https://www.chineinspection.es	Online + de 10 ciudades chinas: Foco sistemas, procesos, productos y proveedores.	B2B	Oferta de servicios de Certificación de sistemas de gestión, calidad, medio ambiente, seguridad, sistemas de información/ clasificación e inspección de productos / consultoría en materias de gestión/ inspección de productos / testeo y análisis.

Fuente: Elaboración Propia, mediante sitios en internet, (*) modalidad B2B; Business to Business, B2C; Business to Customer, C2C; Customer to Customer. (**) Empresas cuyo principal cliente es la empresa china, pero pueden prestar servicios a empresas de verificación de proveedores, en actividades de ensayos e inspección de productos, cuando así lo requiere un cliente.

A pesar de que estas empresas cuentan con un reconocimiento internacional, se han registrado numerosas quejas (Ver Anexo C) debido a la falta de inspección de calidad de los productos ofrecidos y a la falta de control sobre los proveedores que se disponen en estas plataformas, generando fraudes y desconfianza en el comprador.

9.3.2.2 Competencia nacional

Tabla 16. Listado de empresa competidoras Nacionales.

Principales Empresas Nacionales	Segmento Y Ubicación	Modalidad (*)	Principales servicios
www.winnergo.cl https://www.directochina.cl	Online Presencia Santiago de Chile. Foco: en proveedores	B 2B / B 2 C B 2B / B 2 C	Búsqueda de proveedores y productos auditorias/ Gestión de calidad/ inspección de aduana control y transporte/ gestión integral de Transporte/Asesoría en materias de importación / Negociación de precios /visita a fabricas / visita a ferias internacionales /

http://www.asiapacific.cl (cámara comercio de Asia pacífico). https://shield.cl/	Online Foco: Proveedores	B2B B2C	Plataforma de Negocios, oferta de productos/ Oferta de proveedores para compra online / Certificación de proveedores mediante emisión de informes de situación económica y tributaria.
---	--------------------------------	----------------	--

Se evidencia que existen pocas empresas orientadas a la prestación de este servicio, las cuales están segmentadas hacia el consumidor online y el presencial, ofertando servicios de emisión de informes comerciales de empresas chinas y servicios de búsqueda de proveedores confiables.

9.3.3 Compañía:

El presente plan de negocios se establece para los servicios de certificación y verificación de proveedores chinos, mediante una plataforma de negocios que opere para los importadores chilenos, mediante agentes de inspección de fábricas en china, los principales servicios que se podrían prestar se presentan en la tabla 17:

Tabla 17. Principales Servicios.

Servicios a desarrollar en el proyecto.
Verificación y Certificación de Proveedores
Verificación e inspección de Productos del Proveedor.
Verificación de cumplimiento de procesos gestión del Proveedor.
Consultoría en materias de procesos de importación.
Capacitación en materias de gestión de Importaciones
Servicios a la medida, en materias relacionadas.

Fuente: Elaboración Propia.

9.4 Análisis modelo PORTER

Estos análisis permiten visualizar la competitividad de la industria a la que pertenecen los servicios de verificación y certificación de proveedores, al considerar que este análisis nos permitirá saber cómo dirigir de mejor manera las estrategias comerciales, operacionales para ingresar, mantenerse o mejorar el nivel de desempeño y por consecuencia la rentabilidad del plan de negocios.

Tabla 18. Amenaza de Nuevos Entrantes.

Barreras de Entrada	Grado de atracción
Economías de escala	Medio. El costo para ingresar al negocio de verificación y certificación de proveedores es bajo, principalmente porque su principal costo lo constituye la Mano de Obra y

	este se considera variable en el proceso de prestación del servicio, la dificultad se basa en la red de consultores o agentes de inspección chinos, que requieren ser contratados para operar.
Cambios de los costos	Alta. Los clientes podrían cambiarse a nuevos sistemas de certificación y verificación de proveedores, disponibles tanto por entidades gubernamentales como no gubernamentales en los procesos de relaciones comerciales Bilaterales con China.
Ventaja en costo de los factores	Media. Los costos por alianzas estratégicas y por especificidad de la mano de obra, puede ser un factor crucial con relación al momento del ingreso de nuevos competidores.
Saturación de canales	Media. Se evidencia que las principales empresas de e-commerce de proveedores chino, cuentan con un proceso de Verificación de proveedores, previo al proceso de habilitar a un proveedor para el comercio electrónico. Del mismo modo, la facilidad para generar páginas web y ofertar servicios puede saturar relativamente. Por otro lado, la cantidad de empresas que presta los servicios de verificación y certificación de proveedores mediante inspecciones de fábrica están en pleno proceso de crecimiento de la industria. anteriormente tienen alta penetración en Chile.
Acción del Estado	Baja. La legislación no impone restricciones para la realización de estos servicios, ni permisos especiales y cuenta con acuerdos bilaterales con China para el evitar el proceso de doble tributación cuando existan transferencia de inversión y/o capitales extranjeros.
Resumen	El grado de atracción de los nuevos entrantes MEDIA,

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Amenaza de Servicios Sustitutos.

Disponibilidad de Servicios Sustitutos	Grado de atracción o de Rivalidad
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta Se consideran los servicios de inspección y control de calidad, servicios que pueden perfectamente adecuar su cadena de proceso, para realizar la actividad de verificación y certificación de proveedores chinos.
Bajos costos de cambio a sustitutos para el comprador	Media- Alta. Los importadores que ya poseen experiencia en los procesos de importación pueden cambiarse a solicitar los servicios a otras empresas. Los importadores nuevos o con menor experiencia en el proceso de importación,

	considerarán todos los elementos de la propuesta de valor del servicio (asesoría integral y personalizada) como una variable de peso para su cambio.
Agresividad y rentabilidad del productor sustituto	Alta. El producto sustituto principalmente las empresas de venta de productos online, como alibaba, aliexpres, son altamente rentables y agresivas en su proceso de venta y captura de clientes. Del mismo modo las empresas de inspección de control de calidad y control de gestión tales como BVQI China y SGS China son altamente agresivo en su posicionamiento físico y virtual.
Valor-precio del sustituto	Media. El valor precio de sustituto, para empresas como Alibaba es bajo ya que la empresa gana por volumen de suscripción y por tanto permite entregar un precio de venta reducido. Por otra parte, las empresas de inspección de control de calidad y certificación de sistemas de gestión tienen costos fijos elevados y sus precios de mercado están muy por sobre los precios actuales de los servicios de certificación y verificación de proveedores en el mercado nacional
Resumen	El grado de atracción de sustitutos es ALTA .

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. El poder de negociación de los Proveedores.

Poder de los proveedores	Grado de atracción
Pocos proveedores	Alta. La disponibilidad de consultores especializados en el idioma inglés y/o español es baja, sumado al creciente aumento de los sueldos del mercado chino hacen este punto crítico para la industria analizada.
Mayor concentración relativa	Alta. La concentración de proveedores se encuentra en determinadas zonas de las regiones portuarias del país de China.
Baja disponibilidad de sustitutos para industria	Alta. Los proveedores como agentes de inspección de fábricas, que hablen idioma chino e inglés, son escasos y difícilmente sustituibles por otro consultor que no maneje idiomas.
Alto costo de cambio del proveedor	Alta. El costo puede mantenerse en precios promedios de consultor, pero los procesos de reclutamiento y selección de proveedores (consultores, inspectores, asesores), puede aumentar los costos del proyecto y perjudicar la calidad de los servicios prestados, del mismo modo se pierden las garantías y alianzas realizadas con los proveedores especializados.
Baja amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores	Baja. Las distancias geográficas y barrera idiomática hacen baja la probabilidad de integración hacia atrás de los competidores nacionales.

Amenaza creíble de integración vertical hacia delante de los proveedores	Media. Los Proveedores, como agentes de inspección y verificación o como consultores especializados, se comunican directamente con la empresa y reportan mediante sistemas en línea y sistemas computacionales, no tienen el contacto directo con el cliente final.
Baja importancia de la industria para las utilidades de los proveedores	Media. La industria requiere de consultores y/o agentes de inspección, de mediana competencia en aspectos industriales, legales y comerciales, principalmente requiere especialización en idiomas y conocimiento de comercio internacional generales y al ser una actividad part-time, genera beneficios importantes para los consultores.
Resumen	El grado de atracción de los proveedores es ALTA.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. El poder de negociación de los Compradores.

Poder de los compradores	Grado de atracción
Pocos compradores	Alta. A pesar de que existen un gran número de compradores potenciales a china, gran parte de estos conocen a su proveedor al mantener la compra de sus productos, por tanto, se reducirán a los nuevos importadores y aquellos importadores que incursionan en nuevas áreas de industrias o nuevos productos y por tanto requerirán de estos servicios para garantizar sus operaciones.
Mayor concentración relativa	Media. Geográficamente los mayores potenciales clientes se encuentran en la región metropolitana, debido a la distribución tanto de las empresas como de la población.
Alta disponibilidad de sustitutos para los compradores	Alta. Existe disponibilidad de sitios online que dan garantías documentales sobre proveedores certificados y validos mediante documentos, un ejemplo es alibaba, quien posee un mecanismo de sellos de proveedores Golden supplier. y la cámara de comercio de Chile con el servicio de búsqueda y certificación de proveedores confiables del mercado chino.
Bajos costos de cambio por el comprador	Media. Los compradores pueden optar al cambio relativo a servicios de certificación y verificación de proveedores documental (informe PDF), sobre ciertas variables, pero en relación con el servicio de certificación y verificación de proveedores, mediante un agente de inspección en fábrica se reducen los efectos para el comprador debido a la reducida oferta nacional especializada en esta materia.

Amenaza creíble de los compradores de integración vertical hacia atrás.	Alta. Los compradores podrían evaluar el costo de realizar la verificación y certificación de proveedores mediante un agente de inspección y considerar la alternativa de viajar, acudir a las ferias internacionales chinas y hacer tratos directos con los proveedores, dejando los lazos establecidos para las futuras operaciones de comercio exterior.
Baja amenaza de la industria de integración vertical hacia adelante.	Baja. Si bien la integración vertical hacia adelante es posible, las importaciones generalmente que se realizan por parte de los clientes, tienen en gran parte un mercado objetivo identificado y activo para la comercialización de sus productos, lo que hace poco probable el interés de la industria en esta forma de integración.
Baja contribución de la industria a la calidad/satisfacción de los compradores	Alta. Los importadores requieren buena gestión, rapidez y claridad en los procesos de verificación y certificación de proveedores, incluso constituye un elemento fundamental para cerrar una operación de importación.
Importancia de los compradores para las utilidades de la industria.	Alta. El comprador es justamente el consumidor final del servicio, por tanto, su poder de negociación es alto, debido a las alternativas de servicios sustitutos que podría conseguir.
Resumen	El grado de atracción de compradores es <u>ALTA</u> .

Fuente: Elaboración propia.

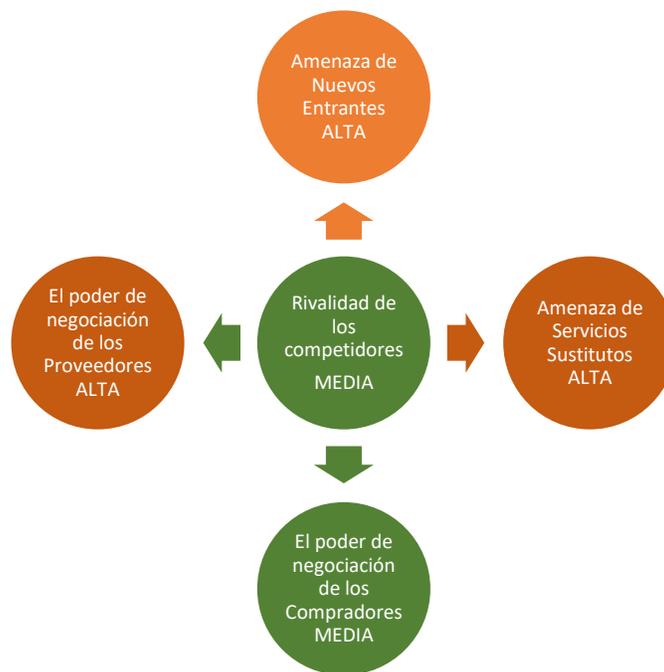
Tabla 22. La rivalidad de los competidores.

Rivalidad de los competidores	Grado de atracción
Gran número de competidores	Media. Por una parte, se compite con un gran número de empresas que ofrecen el servicio online de informes en pdf o sellos de garantías de proveedores y por otra con pocas empresas que prestan el servicio de Agentes de Inspección en el mercado chino.
Los competidores tienen tamaños similares	Media. Los competidores tienen tamaños similares en relación a los servicios de verificación de proveedores mediante agentes de inspección. Los competidores tienen tamaños diferentes, en relación a los servicios de certificación de proveedores mediante informes online.
Crecimiento de la industria	Media- Alta Al diferenciar la industria online de servicios de certificación de proveedores, se evidencia que plataformas como alibaba, que lideran las transacciones en e-commerce en china han crecido de una forma exponencial, no así la industria de la certificación y verificación de proveedores mediante agentes de

	inspección, las cuales no se evidencia un aumento y en rigor se evidencia poca oferta nacional al respecto.
Alta fracción de costo fijo respecto al precio	Baja. No es una industria apalancada en costos fijos o maquinarias y equipos sino principalmente en mano de obra, tecnología y diferenciación de los servicios prestados, por lo que el costo fijo no influye fuertemente en el precio del servicio ofrecido.
Producto no diferenciado o con bajos costos de cambio	Baja. El producto no es homogéneo y la ventaja es por beneficio, de modo que se valora la diferenciación.
Baja capacidad de reacción de los rivales	Baja. Frente al ingreso de reaccionará ante una inminente pérdida de cuota de mercado.
Altas barreras de salida	Baja. No existe regulación que abarque este servicio.
Resumen	La rivalidad de los competidores es BAJA .

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Esquema resultado de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del análisis de cinco fuerzas, se puede evidenciar que existen tres fuerzas de nivel alto, las que en su conjunto nos permiten visualizar el atractivo y dinamismo de la industria, en este caso se ha determinado que el grado de atracción de las fuerzas de la industria el alto, en este sentido no sólo es importante visualizar el efecto agregado de las fuerzas sino también a nivel de fuerzas individuales, el efecto de la entrada de nuevos sustitutos arrojó alta, principalmente al considerar las plataformas de venta de productos modalidad B2B, como alibaba a modo internacional y la cámara de comercio de Asia Pacífico a nivel nacional, las cuales proyectan seguir

incorporando actividades como actividades de transparencia, que hará cada vez más competitiva la industria pudiendo desplazar el servicio que se presenta en el plan de negocios, en contraste con los servicios de certificación y verificación de proveedores mediante agentes de inspección, el cual se visualiza como un servicios que requerirá de grandes actividades de diferenciación para capturar al cliente y mantenerse en el largo plazo.

10. ESTUDIO DE MERCADO

10.1 Entrevistas

Para obtener más información del mercado, se realizaron entrevistas a cuatro Agentes de Aduana de la ciudad de Santiago, entidades colaboradoras y potenciales intermediarios en la prestación de los servicios, al considerar que parte de los clientes de estas Agencias de Aduanas son empresas que pueden requerir servicios de verificación y certificación de proveedores chinos.

Dentro de las consultas realizadas se buscó estimar tres ámbitos de interés, el primero; saber si los servicios establecidos en este plan de negocios son conocidos y requeridos por sus clientes en el proceso de importación a china, el segundo; el número de operaciones aduaneras promedio mensual que podrían requerir sus clientes y la tercera; el valor que estarían dispuestos a pagar sus clientes, por estos servicios, conociendo precios de mercado y de otros servicios similares y/o complementarios.

El proceso de entrevista se basó en preguntas abiertas mediante un documento guía orientativo.

Tabla 23. documento guía para entrevista de Agentes de Aduanas.

PREGUNTAS REALIZADAS
¿Requieren sus clientes servicios de verificación y certificación de proveedores chinos?
¿Consultan los clientes (importadores a China) sobre agentes de inspecciones en china?
¿Consultan los importadores a china sobre la confiabilidad de los proveedores chinos, cómo se aseguran si el proveedor es confiable?
¿Cuál es la frecuencia con que sus clientes importan a nuevos proveedores chinos?
¿Si un cliente requiere el servicio de verificación y certificación de proveedores, cuánto cree Ud., que estaría dispuesto a pagar por éste?
¿Qué elementos considera Ud., que el cliente valora más en su disposición a pagar, por servicios de Certificación y verificación proveedores?
¿Conoce Ud., empresas en Chile que den el servicio de certificación y verificación de proveedores chinos, mediante agentes de inspección?
¿sus clientes que importan a china a qué segmento de empresas corresponden?

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de resultados

Ámbito 1: Posicionamiento de los servicios de Certificación y Verificación de proveedores chinos.

En este ámbito se puede establecer que los cuatro Agentes de Aduana, manifestaron conocer sobre la oferta de estos servicios y que recibían consultas respecto de búsqueda de proveedores chinos

confiables, de manera relativa, en todos los casos las consultas se realizaban principalmente en el proceso de cotización de servicios de Agencia de Aduana.

Ámbito 2: Número de operaciones aduaneras mensual estimado, de solicitud de certificación de proveedores chinos por parte de sus clientes.

En esta pregunta se consultó la estimación de servicios solicitados por sus clientes, teniendo como resultado de la suma directa de la información, un total de 12 servicios de certificación y verificación de proveedores que podrían ser requeridos por sus clientes.

En relación, a la información recopilada de las agencias de aduana entrevistadas, se puede estimar que sus operaciones en promedio mensual están en un rango de [250 a 750] destinaciones aduaneras realizadas, representando los servicios de verificación de proveedores; entre un [4,8% a 1,6%] de sus operaciones respectivamente.

Ámbito 3: Precio estimado del servicio de certificación de proveedores chinos que estarían dispuestos a pagar sus clientes.

Considerando las diferentes respuestas el valor más bajo obtenido fue de USD \$300 mientras que el más elevado fue de USD\$1.000, cuya principal característica valorada por sus clientes, sería las garantías asociadas por parte de la empresa prestadora del servicio y la asesoría integral en materia de búsqueda de proveedores confiables. Se debe considerar que en el mercado nacional existen 286 agencias de aduanas según la información proporcionada por el Servicio Nacional de Aduanas, por tanto, la muestra corresponder al 1,4% del total de agencias de aduanas del país, un elemento crucial lo constituye el mecanismo de alianzas estratégicas que se busca alcanzar con estas organizaciones.

10.2 Oferta y demanda de mercado

10.2.1 Oferta actual

La oferta actual en el mercado está compuesta por empresas internacionales y nacionales, las primeras se asocian principalmente a servicios documentales de certificación y verificación de proveedores, entre los que destacan:

Tabla 24. Listado de empresa competidoras online extranjeras.

Principales Empresas internacionales	Segmento Y Ubicación	Modalidad (*)	Principales servicios
http://www.worldtradeasian.com	Online	B 2B / B 2 C	Búsqueda de proveedores y productos auditorias/ Gestión de
http://mingtagroup.com	Foco: en	B 2B / B 2 C	
http://www.analema.com/	proveedores	B 2B / B 2 C	

http://es.made-in-china.com/		B2C	calidad/ inspección de aduana control y transporte/ gestión integral de Transporte/Asesoría en materias de importación / Negociación de precios /visita a fabricas / visita a ferias internacionales /
https://www.alibaba.com https://es.aliexpress.com Tmall (mercado similar a Amazon) JD.com (con sede en Beijing)	Online Foco: Proveedores y Productos.	B2B B2C B2C	Plataforma de Negocios, oferta de productos/ Oferta de proveedores para compra online / Certificación de proveedores mediante clasificación (Golden Supplier, onsite Check, supplier Assesment).
Taobao (consumidor, similar a eBay)	Online Foco: Productos	C2C	Oferta de Productos y servicios
SGS Group China. (**) Bureaveritas China. (**) https://www.asiaqualityfocus.com/es https://www.chineinspection.es	Online + de 10 ciudades chinas: Foco sistemas, procesos, productos y proveedores.	B2B	Oferta de servicios de Certificación de sistemas de gestión, calidad, medio ambiente, seguridad, sistemas de información/ clasificación e inspección de productos / consultoría en materias de gestión/ inspección de productos / testeo y análisis.

Fuente: Elaboración Propia, mediante sitios en internet, (*) modalidad B2B; Business to Business, B2C; Business to Customer., C2C; Customer to Customer. (**) Empresas cuyo principal cliente es la empresa china, pero pueden prestar servicios a empresas de verificación de proveedores, en actividades de ensayos e inspección de productos, cuando así lo requiere un cliente.

Estas empresas realizan el proceso de certificación y verificación de proveedores, mediante plataformas web, ofreciendo diferentes informes de gestión sobre el proveedor, asociado a diferentes variables, tales como: constitución de la sociedad, representantes legales empresa, vigencia de la sociedad, verificación del riesgo, ver Anexo D: Check list de los servicios incluidos en el reporte del proveedor chino a certificar.

En relación a los precios de la oferta de certificación de proveedores mediante reporte documental, se tienen valores de \$130.000 + IVA el reporte simple y \$ 300.000 pesos el reporte Full.

En relación a las plataformas de negocios como alibaba y aliexpres, no existe cobro por la certificación del proveedor, ya que constituye un medio para ser incorporado en la base de datos de proveedores de esta página china, garantizando en cierta medida la confiabilidad del proveedor, mediante el tiempo en el que el proveedor se mantenga operando sin inconvenientes, este servicio si bien entrega cierto grado de confiabilidad, no garantiza que los cambios y actualizaciones reales del proveedor sean efectivamente conocido por los clientes.

En relación a los servicios sustitutos existentes, se consideran las empresas internacionales con presencia física en china, tales como Bureau Veritas China y SGS Group China, empresas destinadas principalmente a la inspección de producto bajo ensayos destructivos y no destructivos, certificación de sistemas de gestión bajo normas internacionales y son socio estratégicos de empresas internacionales que prestan servicios de Certificación de proveedores mediante agentes de inspección, tal como la empresa “ Made In China”.

En relación a la oferta nacional existen dos empresas conocidas que prestan el servicio de certificación de proveedores chinos, por una parte, la cámara de comercio de Asia Pacífico, mediante un proceso de certificación documental, a través de reportes de gestión, el cual contempla reportes tipo A, tipo B, Tipo C, asociados a la verificación de existencia de la empresa en Asia, datos básicos como iniciación de actividades y datos adicionales en reporte full.

En relación con la oferta nacional de certificación de proveedores mediante agentes de inspección, tenemos a la empresa Directo China; empresa chilena con más de 5 años de experiencia en el rubro y la industria y cuyos servicios se orientan: Búsqueda de Productos-Proveedores, certificación de fábrica, inspección previos a los embarques de la mercancía en origen, gestión integral de importaciones y gestión de envío de muestras desde china.

10.2.2 Demanda potencial

La demanda potencial de mercado se orienta a todos aquellos importadores que operan en el mercado chileno y que requieran certificar y verificar proveedores chinos, mediante un agente de inspección y/o la emisión de registros o reportes para garantizar diferentes aspectos del mismo.

En este sentido se analizaron las importaciones nacionales durante los últimos 10 años de modo de identificar el comportamiento de esta actividad en el comercio exterior con China.

Tabla 25. Total de Importaciones (en MM USD\$) realizadas de Chile al mundo para el período 2006-2017.

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (p)
TOTAL CIF IMPORT. NACIONAL (MM US\$)	34.750	42.712	56.475	38.402	52.560	66.207	70.566	71.578	65.423	56.964	53.343	48.750
TOTAL CIF IMPORT. CHINA (MMUS\$)	3.487	4.878	6.795	5.097	8.274	10.681	12.463	13.823	13.070	12.948	12.948	13.202
PARTICIPACIÓN DE CHINA (MMUS\$)	10,0%	11,4%	12,0%	13,3%	15,7%	16,1%	17,7%	19,3%	20,0%	22,7%	24,3%	27,1%
TOTAL DE EMPRESAS IMPORT.	29.937	31.930	31.429	30.291	35.048	38.499	40.839	43.520	43.859	43.544	34.830	39.187

Fuente: Elaboración Propia, información recopilada del Servicio Nacional de Aduanas y estadísticas nacionales de importación por año.

2017(P) corresponde a un valor real de enero a octubre del 2017 y un estimado de noviembre a diciembre del 2017, Valor estimado del 2017; mediante el uso de promedios móviles simple de 3 serie. CIF; sigla en inglés para costo, seguro y Flete (Cost, insure, freight).

De la información recopilada se evidencia que tanto las importaciones realizadas a China como el número de empresas que importan al mundo, han ido en aumento en los últimos 10 años, de modo que la participación promedio anual de las importaciones a China respecto del total de importaciones nacionales es de un 17,5%, medidos en valores totales de CIF., considerando el período 2006-2017, del mismo modo se rescata que el promedio anual de cantidad de empresas que importan a todo el mundo, alcanza a 36.910, según cuadro anterior, al mismo período de evaluación, elementos claves para determinar nuestro mercado potencial.

Consideraciones para el cálculo del mercado potencial:

Para establecer la proporción de empresas que importan a China respecto del total de empresas importadores a nivel nacional, se utilizó una base de cálculo de 7 meses completos de operaciones de importación de una agencia de aduanas del presente año.

Tabla 26. Base de cálculo sobre proporción de empresas que importan a china respecto del total de empresas importadora, tomando meses del año 2017.

	ene-17	jul-17	ago-17	sept-17	oct-17	nov-17	Totales
N° de Importaciones totales	270	328	346	345	325	330	1944
N° de Empresas	133	106	105	100	123	119	686
N° de Empresas q Importan a China	36	35	44	45	44	49	253
N° Emp. Imp.china/ N° Total de Empresas	27%	33%	42%	45%	36%	41%	37%

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por una agencia de Aduana, bajo conformidad del servicio Nacional de Aduanas de Chile.

De esta manera la demanda potencial inicial será:

D° Potencial inicial: N° de Empresas Promedio anual que importan a todo el mundo X 0,37= Número de Empresas promedio anual que importan a china. según estimación realizada con base de cálculo propia, señalada en tabla 26.

D° Potencial= 36.910 X 0,37= 13.753 empresas que importan a China en promedio anual.

Supuesto a considerar: La distribución de las operaciones atendidas por la agencia de aduana es similar al comportamiento de las importaciones a nivel nacional atendidas por las restantes agencias de aduanas del país.

De acuerdo a las entrevistas en el estudio de mercado, se desprende que no son necesariamente los importadores frecuentes que realizan operaciones a china, los que consultan o pueden requerir del servicio de certificación y verificación de proveedores, por lo que se consideran potenciales clientes, aquellos importadores que están haciendo sus primeras importaciones o llevan menos de un año en el proceso de importación, aquellos que podrían requerir de un servicio de certificación y verificación de proveedores.

Supuesto a considerar: Se aplicará la tasa de crecimiento promedio anual de nuevas empresas de los últimos 15 años^{xviii}, que equivale al 10,5 %, por lo que consideraremos que los nuevos importadores también crecen proporcionalmente a una tasa del 10% promedio anual.

Demanda Potencial final= 13.753 (Empresas importadores a china) x 0,1 (crecimiento anual de nuevas empresas en Chile)

Demanda Potencial Final= 1.375 nuevas empresas importadoras a China, el cual será nuestro mercado potencial. con un valor de las transacciones comerciales que alcanzan valores de USD MM \$12.948 en el año 2016 y un estimado de USD MM\$ 13.202 para el año 2017, según la información recopilada del Servicio Nacional de Aduanas, la cual se detalla en tabla 25: Total de Importaciones (en MM USD\$) realizadas de Chile al mundo para el período 2006-2017.

10.3 Análisis STP

El análisis STP se realizará para determinar la segmentación, mercado objetivo y posicionamiento, del mismo modo nos permitirá configurar adecuadamente el plan de marketing que permitirá capturar la cuota de mercado a definir.

10.3.1 Plan de Marketing estratégico

Para el desarrollo del marketing estratégico debemos aplicar Segmentación, Target y Posicionamiento, de modo de identificar claramente la segmentación, mercado objetivo y el método de capturar la demanda potencial, de modo de direccionar las acciones y actividades de marketing, servicios y definir de esta manera, los objetivos del marketing que serán la base para el establecimiento de la estrategia comercial del proyecto, sobre la cual se aplicarán las 7 P (producto, precio, promoción, plaza, personas, procesos y percepción), junto al análisis de la información interna de las etapas previas.

10.3.2 Segmentación

En relación con la demanda potencial calculada previamente nuestra segmentación será por tamaño de empresa, siendo nuestro segmento la micro, pequeña y mediana empresa.

Tabla 27. Segmentación por tamaño de empresa, por ventas netas.

Tipo de Empresas	Criterio Clasificación agrupado
Sin Ventas	-----
Micro (UF)	$0,01 < X < 2400$
Pequeña (UF)	$2400,01 < X < 25000$
Mediana (UF)	$25000,01 < X < 100.000$
Grande (UF)	$100.000,01 < X$

Fuente: Elaboración propia, bajo criterios establecidos en el Servicios de Impuestos Internos.

Se toma como segmento de mercado a las Micro, pequeñas y medianas empresas que estén en operación, de este modo, determinamos nuestro segmento de mercado.

Supuestos: Se considera la composición de las empresas por tamaño, establecida por el SII, cuya proporción al 2015.

Tabla 28 Número de empresas totales del año 2015 clasificadas por tamaño relativo al volumen de venta.

Tipo de Empresas	Criterio Clasificación agrupado	2015	Composición sin exclusión de empresas	Composición de las empresas en el país.
Sin Ventas	-----	156.711	15%	excluida
Micro (UF)	0,01 < X < 2400	683.204	64%	74%
Pequeña (UF)	2400,01 < X < 25000	191.507	18%	21%
Mediana (UF)	25000,01 < X < 100.000	28.446	3%	3%
Grande (UF)	100.000,01 < X	14.172	1%	2%
Sub total excluido sin Ventas		917.329	85%	100%
Total de empresas		1.074.040	100%	

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del SII.

Al aplicar la segmentación identificada nos arroja un total de:

Segmentación= 1.375 empresas nuevas importadoras de China X 85%= 1.169 como nuestro segmento de micro, pequeñas y medianas empresas nuevas importadoras de China.

10.3.3 Target

En este sentido nuestro mercado objetivo estará compuesto por todas aquellas nuevas empresas que importan a China, que están comenzando con procesos de importación o que se han cambiado de proveedores o industrias y que requieren servicios de verificación de sus proveedores chinos, mediante un agente de inspección y que son parte de las micro, pequeñas y medianas empresas, en este sentido, se estima que las grandes empresas no son atractivas para este proyecto por su perfil de requerimientos o estándares.

Se debe considerar que la oferta actual sobre este servicio alcanza las 100 operaciones anuales promedio, según información obtenida de la competencia y cuyo precio de venta fluctúa entre los USD\$500 a USD\$1000, por cada servicio de verificación y/o certificación de proveedor mediante agentes de inspección.

Por otro lado, se evidencian potenciales clientes asociados a los posibles socios estratégicos agentes de aduana y agentes de carga, que se podrían constituir como clientes cautivos en una relación de cooperación conjunta entre los agentes y la empresa verificadora de proveedores chinos. De esta manera la cuota de mercado que se pretende capturar es de un 30% del mercado objetivo, para el primer año, con un crecimiento anual del 5 % para los siguientes años. El 5% de crecimiento se basa en el crecimiento natural de las empresas en Chile, el cual asciende al 2,1% tasa de crecimiento promedio de las empresas del país, más un 3 % anual que se alcanzará con las acciones de marketing estratégico y marketing operativo establecidas en el plan de negocios desarrollado.

10.3.4 Posicionamiento

Para alcanzar nuestra cuota de mercado, se considera que las empresas potenciales demandarán sólo un servicio al año, principalmente porque la prestación se orienta a las empresas que están empezando a importar o que por primera vez están realizando importaciones a China, de esta manera se considerará 1 empresa equivalente a 1 servicio.

El cálculo de la demanda estimada es; $1.169 \text{ servicios} \times 0,30 = 351$ servicios de certificación y verificación de proveedores chinos. Se deben direccionar las principales actividades de marketing, para lograr posicionarse en la mente de nuestro cliente y dirigirnos a satisfacer no solo sus requerimientos y necesidades, si no también algunas expectativas respecto al servicio prestado.

Se considerarán cinco elementos claves para establecer la estrategia de posicionamiento:

10.3.4.1 Atención personalizada

Este es un rasgo del servicio que implica una gran diferencia con respecto a la competencia, es la atención personalizada del hacia el cliente, entregando como valor añadido asesoría integrales en materias de gestión, esto implicará que sus dudas desde una perspectiva empresarial podrán ser resueltas dentro del servicio proporcionado.

10.3.4.2 Ventaja Competitiva

Alianza con Agencias de Aduana, donde es posible capturar dos efectos, por un lado, obtener clientes cautivos y entregar asesoraría directamente al cliente en materias de importación con mayor capacidad técnica, median un mecanismo de asesorías, seminario y participación de cursos gratuitos, que son actividades que se desprenden de la alianza estratégica a desarrollar, agregando valor a sus operaciones en términos de confianza, costos y plazos en el desarrollo de sus operaciones de comercio internacional.

10.3.4.3 Transparencia

Elemento diferenciador de los servicios prestados, que se traducen en información completa, veraz y oportuna al cliente, como parte de un proceso de asesoría integral.

10.3.4.4 Fidelización

La fidelización se debe buscar no sólo para que siga siendo un cliente de servicios de certificación y verificación de proveedores, si no para que pueda ser un cliente frecuente para los socios estratégicos correspondiente, por tanto, la fidelización debe ir más allá que la repetición de solicitud de servicios debe lograr que los clientes se fidelicen con la marca de la empresa.

10.3.4.5 Branding

Manejo de marca corporativa, mediante un diseño que conecte la actividad de certificación y verificación de proveedores en China, que busque ser reconocida y vinculada a altos estándares de calidad en los procesos desarrollados, poner énfasis en la marca por parte de los agentes de inspección y la vinculación de la marca con organismos gubernamentales y no gubernamentales, mediante el traspaso de información conocimiento y participación ciudadana hecha por la empresa con la sociedad, por tanto las acciones de marketing sobre la marca y la comunicación de la misma a los medios debe ser una actividad impulsora del negocio.

10.4 Marketing Mix

La estrategia del marketing mix, nos permitirá operativizar el plan de marketing estratégico mediante la combinación de las variables de control internas.

10.4.1 Producto o servicios

Los servicios de verificación y certificación de proveedores chinos, mediante agentes de inspección y/o reportes documentales, se dirige a aquellos clientes que necesiten garantizar la confiabilidad de los proveedores, según requerimientos establecidos o mediante estándares por establecer.

El modelo de negocios establece una plataforma de negocios que permitirá el desarrollo del mismo, creando valor, tanto para el cliente (importador), la empresa y los agentes que intervienen, basado en tres pilares fundamentales en su funcionamiento, entre los que se establecen:

- Alianza estratégica con Agencias de Aduanas, ubicada en Santiago de Chile y China, realización de cursos gratuitos para los clientes.
- Oficina de consultoría y asesoría ubicada en Chile, para la captura de clientes en Chile y utilización de Servicios Web para capturar los requerimientos de las empresas para el resto de latino américa.
- Oficina de certificación y verificación de proveedores ubicada en China.

En esta plataforma de negocios, se potenciarán los servicios de los principales agentes que intervienen, mediante un flujo de cooperación destinado a fomentar:

- Nuevos clientes para el socio estratégico Agencia de aduana, a través de los grupos de nuevos emprendedores chilenos que desean importar por primera vez, o que han importado con poca frecuencia hacia China, como resultado del proceso de captación de clientes, desarrollado por oficina Santiago de Chile.
- Nuevos clientes para la empresa de certificación y verificación de proveedores chinos, proveniente de clientes de agencia de Aduana, que desean garantizar sus operaciones de importación, según el nivel de especificidad requerida.

10.4.2 Precio

La estrategia de fijación de precios es establecer un precio superior al de la competencia, considerando un valor mínimo base del servicio de USD \$650, esto basado en que la organización no irá a quitar mercado por precios, si no a diferenciarse por servicios, por medio de un modelo de asesoría integral, transparente, ágil que permitirá ir creando una imagen de calidad y servicios diferenciados, de modo de traspasar por medio de la atención integral esta visión al cliente y al mercado.

10.4.3 Plaza

Los canales de distribución de los servicios son dos:

- Canal online, para la carga y descarga del reporte e informe enviado por el agente de inspección chino, como parte integral del servicio, mediante plataforma Web.
- Un canal físico para el envío de muestras, en el caso de considerar verificación de productos, mediante vía aérea o marítima, del mismo modo se debe considerar

10.4.4 Promoción

Para el logro de los objetivos de marketing y de posicionamiento, tanto en la captura de la cuota de mercado fijada, como en el crecimiento de la demanda proyectada, se deben desarrollar actividades de marketing que difundan los servicios prestados mediante medios tradicionales de publicidad y marketing como medios digitales.

En lo relacionado a redes sociales se dará fuerza mediante presencia en YouTube, por medio del uso del canal para explicar, capacitar y difundir la empresa de verificación y certificación de proveedores, del mismo modo se utilizarán medios digitales de publicidad, mediante Facebook,

Twitter y en relación a los canales tradicionales destacan el uso de radio de segmento masivo de orientación empresarial y las actividades de difusión mediante acciones de capacitación lideradas por el director ejecutivo de la empresa de verificación de proveedores y colaboración aliados estratégicos, como agencias de aduanas.

Se estima un costo anual en esta materia de 713,63 UF., anuales, actividades cuyas desarrolladas mensualmente, el detalle se muestra en Tabla 29.

Tabla 29: Actividades del plan de Marketing y costos asociados.

ACTIVIDAD DEL PLAN DE MARKETING	COSTO MENSUAL UF	COSTO ANUAL UF
Publicidad por Radio	7,48	89,77
Facebook/ Twitter	3,74	44,88
Branding	3,74	44,88
Difusión del servicio mediante Capacitación	42,64	511,66
Actividades de capacitación del Personal	1,87	22,44
TOTAL	59,47	713,63

Fuente: Elaboración propia, en base a cotizaciones de mercado.

10.4.5 Procesos

Para el logro de los objetivos del marketing que se traduzcan en la penetración de marca, retener y fidelizar a los clientes, se deben monitorear, mantener y mejorar los procesos asociados a estas actividades, tales como: medición de la percepción de la satisfacción del cliente, realización de visitas técnicas o invitaciones a seminarios, cursos, actividades de capacitación y monitoreo de las redes sociales. En relación con la medición de la satisfacción del cliente, se toma una encuesta al final de la actividad realizada, de modo que mensualmente la información sea tabulada y se tomen acciones de mejora de todo aquel elemento evaluado deficientemente por los clientes. Las visitas técnicas se consideran como actividades de agrupación de emprendedores o empresarios que estén en etapas de comenzar a realizar importaciones a China, para los cuales sea de valor participar en visitas a los diferentes organismos públicos relacionados con las materias. Las actividades de capacitación son principalmente para orientar y entregar información a los potenciales clientes, se estima realizar al menos dos actividades de difusión mediante capacitación en forma mensual, estas actividades contarán con apoyo de agencias de aduanas quienes capacitarán en materias aduaneras y procesos generales de importación, esto en un proceso de colaboración estratégica que permita beneficios de todos los participantes, los costos asociados a estas capacitaciones están considerados en los costos de difusión por capacitación del plan de negocios, ver tabla 29: Actividades del plan de marketing y costos asociados.

10.4.6 Personas

Todo el personal que se relaciona con el cliente debe tener competencias mínimas en los métodos de comunicación y trato hacia el cliente, de modo que la atención contribuya a una eficiente satisfacción y fidelización del cliente, para estas acciones de marketing, se realizarán actividades de capacitación que permitirán reducir cualquier brecha en esta materia, el uso de franquicias tributarias sólo podrá ser aplicable para el segundo año de operación del proyecto.

10.4.7 Percepción

Para cumplir y contribuir con los objetivos de marketing y aumento de la demanda en el segmento objetivo, es necesario monitorear los diferentes procesos por los cuales el cliente pueda percibirnos, en este sentido se aplicarán actividades de monitoreo, diseño e implementación de procedimientos de apoyo y gestión y el desarrollo de actividades de capacitación.

Cada una de las acciones de marketing que se desprenden de las 7P, son cuantificadas de modo de asegurar su implementación y contribución al logro de los objetivos del plan de Marketing estratégico a diseñado.

11. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y DEL MODELO DE NEGOCIOS

11.1 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS nos muestra los diferentes segmentos claves de nuestro modelo de negocio, del cual podemos rescatar algunos conceptos que se reiteran y se consideran fundamentales en él, para establecer los procesos y procedimientos que generan valor a los diferentes clientes y que potencian la relación con socios Claves, tales como:

Segmento de Clientes: Emprendedores, micro, pequeños y medianas empresas que Importan productos a China.

Propuesta de Valor: Certificación de Proveedores, Confianza, Mejora del negocio del cliente, red de contacto, aumento del Know How (saber) del cliente

Canales: Redes sociales, oficina Santiago, agentes aduanas y agentes de carga.

Relación con Clientes: Atención personalizada, rapidez, transparencia.

Flujo de Ingresos: Confianza, precio estandarizado, precio variable por requerimientos especiales.

Recursos Claves: Agentes de inspección de fábricas, director ejecutivo, personal de atención cliente.

Actividades Claves: Marketing mix, comercialización, visitas a ferias, verificación de proveedores, emisión de informes de inspección.

Estructura de Costos: Los más relevantes son los costos de mano de obra, los más elevados son los costos fijos de mano de obra.

Figura 16. Modelo CANVAS

<p>Asociaciones Claves Agentes de Aduanas, organización experta en los procesos de internación de mercancías al país.</p> <p>Agentes de Cargas; organización experta en los procesos de transporte internación y logística en el proceso de internación de las mercancías al país.</p> <p>Asociaciones Chinas, mediante nuestros Agentes de Inspección en China.</p>	<p>Actividades claves Marketing Mix del Servicio tanto digital como tradicional.</p> <p>Comercialización y Venta del servicio a los importadores que operan a china, en particular a los nuevos.</p> <p>Presencia en los medios mediante canal YouTube, visita a ferias, radios y televisión, potenciando la marca y el servicio.</p> <p>Servicio de verificación y certificación de proveedores chinos de forma presencial en Fábrica, respaldos fotográficos, videos y/o Skype.</p> <p>Emisión de informes de visita, según el requerimiento de la verificación solicitada.</p> <p>Entrega de informe y explicación en Oficina Santiago.</p>	<p>Propuestas de valor La organización presta el servicio de Certificación y Verificación de Proveedores Chinos.</p> <p>Permite entregar confianza a los nuevos importadores al mercado chino, mediante personal especializado en el comercio Internacional</p> <p>Permite aumentar la viabilidad económica del negocio del importador asegurando la calidad del proveedor Chino, mediante el servicio prestado.</p> <p>Permite aumentar el conocimiento en el proceso de importación y materias del comercio internacional al cliente, mediante las asesorías y capacitaciones gratuitas a desarrollar.</p> <p>Permite aumentar la red de contactos para los nuevos importadores, mediante la conexión con Agentes de Carga, Agentes de Aduana y otros organismos competentes.</p>	<p>Relaciones con Clientes Altamente Personalizada, ya que el servicio se prestará por medio de un Agente de Inspección exclusivo.</p> <p>Rapidez en la Atención, para crear valor en el negocio del importador.</p> <p>Entrega de Informe máximo 24 horas de realizada la Inspección y verificación de la fábrica del proveedor</p> <p>Transparencia en la respuesta sobre situación del proveedor verificado, como elemento fundamental para la relación con el cliente.</p> <p>Agentes de Inspección en sincronización de horarios con Chile para consultas via Skype.</p>	<p>Segmentos de Clientes Importadores de Materias primas y/o Productos que realizan operaciones al mercado Chino.</p> <p>Emprendedores que desean importar materias Primas y/o Productos al mercado Chino.</p> <p>Importadores que operan al mercado chino, de tamaño de empresas micro, pequeñas y medianas.</p> <p>Empresas no importadores que deseen verificar y Certificar proveedores Chinos, para sus intereses propios</p>	<p>Recursos claves Recursos Humanos: Director Ejecutivo, Auditor de Gestión, Secretaria Ejecutiva y Agentes de Inspección en China.</p> <p>Físicos: Equipos Computacionales y móviles para el desarrollo de la adecuada comunicación.</p> <p>Recursos Tecnológicos: Servicio de Atención al cliente, mecanismo de pago por web.</p> <p>Recursos Financieros: para el desarrollo de actividades de difusión, charlas, seminarios y capacitación a los clientes.</p>	<p>Canales Los nuevos clientes se contactarán por Redes sociales, venta directa en Oficina Santiago, via telemarketing.</p> <p>Clientes cautivos serán contactados por medio de Agencias de Aduanas y Agentes de Carga internacional.</p> <p>La actividad de contacto será realizada por Director Ejecutivo y Secretaria Ejecutiva</p>	<p>Fuentes de Ingresos Nuestros clientes pagarán por la confianza y por el aporte que nuestra organización les entrega en el proceso de importación a China.</p> <p>El precio del servicio será estandarizado considerando el rendimiento por rutas del proceso de inspección a las diferentes fábricas Chinas.</p> <p>Se podrán establecer nuevos precios cuando adicional al servicio de verificación, el cliente requiera de estudios especializados.</p>	<p>Estructura de Costes Los costos se encuentran relacionados directamente con las actividades claves definidas, siendo el principal costo el valor del recurso humano que presta los servicios.</p> <p>Los costos más elevados están dados por el personal de planta fija que realiza las actividades de búsqueda de clientes y actividades de post-venta.</p>
---	---	---	---	---	--	---	---	--

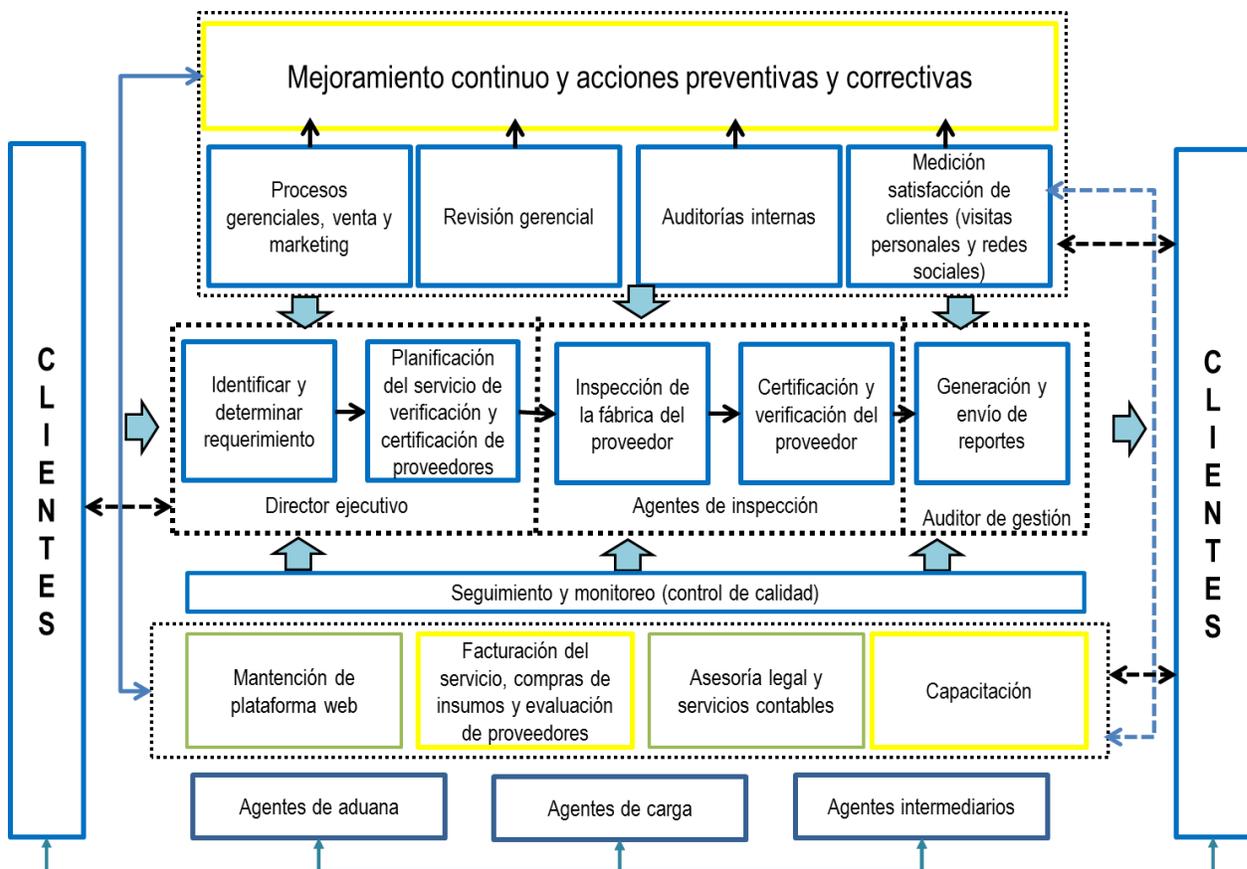
Fuente: Elaboración Propia.

11.2 Funcionamiento de modelo de negocios para los servicios de verificación y certificación de proveedores chinos / ISO 9001

El modelo de gestión planteado establece la importancia que tiene el cliente para el negocio, el modelo concentra el qué hacer y la atención hacia el cliente, buscando en todo momento aumentar la satisfacción de éste mediante el cumplimiento de los requerimientos identificados y establecidos, mediante un proceso recurrente de medición de la percepción de su satisfacción, que permita utilizar esta información como pilar fundamental para la mejora de los procesos tanto de gestión, de realización del servicios, de apoyo e incluso los externos, de manera tal que la suma de los diferentes procesos siempre estén generando sinergia para el cliente.

Se presenta el modelo de gestión del negocio bajo norma ISO 9001: 2010 y la interacción de los diferentes procesos, detallando el flujograma de los procesos de realización del servicio, que constituyen la cadena de valor y entregan la propuesta de valor planteada en las etapas previas.

Figura 17. Modelo de negocios



Fuente: Elaboración Propia.

11.2.1 Procesos de Gestión

Son principalmente los procesos realizados por la alta dirección y cuya dirección apunta a la comercialización de los servicios, actividades de marketing para la búsqueda de nuevos clientes, la medición de la satisfacción de los clientes, toma de acciones correctivas y preventiva, que permiten el continuo de los procesos de la empresa en las diferentes etapas de la prestación del servicio de Verificación y Certificación de Proveedores.

11.2.2 Procesos de Apoyo

Se determinan por las decisiones adoptadas por la Gerencia en el marco del proceso de gestión y constituyen un input de los procesos operativos. Estos se realizan paralelamente a los procesos de operación o de línea y se consideran entre estos; la gestión de Compras y Evaluación de Proveedores, Mantenimiento de Equipos y Sistemas de Información, Capacitación del Personal, Procesos de Facturación y Proceso de control de documentos. También se incluyen los procesos externalizados, destacándose los servicios contables, legales y Mantenimiento de Plataforma web, para el Modelo de Gestión del presente proyecto.

11.2.3 Procesos Operativos

Los procesos operativos comienzan con los requerimientos del cliente capturado por el departamento comercial, asegurando tomar toda la información clave, para el proceso de planificación de la realización de la inspección de verificación de proveedor chino.

Una vez con toda la información recopilada y verificado los requisitos del cliente, se procede con la instrucción de Inspección, mediante Email y conferencia Skype, con el agente de Inspección chino, procurando sincronizar los horarios para llevar a cabo esta actividad.

Verificando la disponibilidad de Agenda del Agente Inspector, por parte del Encargado de Control de Gestión de la Oficina, se procede a la asignación de la visita de Inspección correspondiente, los plazos para el desarrollo de la Visita, comunicación de los Hallazgos y emisión del Informe de gestión, no podrán superar los comprometidos por oficina Santiago, para lo cual el área de control de gestión debe comenzar el monitoreo de los plazos y calidad de la comunicación transmitida, en este punto es clave la comunicación adecuada entre el Agente de Inspección y oficina Santiago.

Una vez realizada la inspección a la fábrica, los hallazgos deben ser plasmados en el informe que determina la verificación y la certificación del proveedor, mediante apoyo fotográfico y mecanismos de validación del proceso.

Una vez emitido el informe de verificación y Certificación del proveedor, éste debe ser enviado vía email, por cuentas oficiales de la organización, para ser entregado y explicado al cliente en oficina Santiago.

Con el informe entregado se procede al proceso de Facturación del servicio, proceso que incluirá cualquier costo adicional al valor del servicio, previamente aceptado por el cliente, tales como envío de muestras, visitas extras a fábricas, consultorías especializadas y otras materias generadas.

11.3 Plataforma de negocios

La principal característica de la plataforma de negocios es la conexión que ésta realiza con todos los integrantes que participan en el modelo, por una parte el cliente que recibe el servicio de la verificación y certificación de proveedores chino, puede continuar su proceso de importación con los agentes de carga y agentes de Aduanas socios estratégicos, recibiendo una atención integral sobre sus requerimientos, de igual forma un cliente que ya haya realizado o esté cotizando un servicio de carga internacional o de agencia de aduanas, podrá requerir de este servicio, por cuanto será redireccionado por los diferentes agentes a la oficina de verificación y certificación de proveedores.

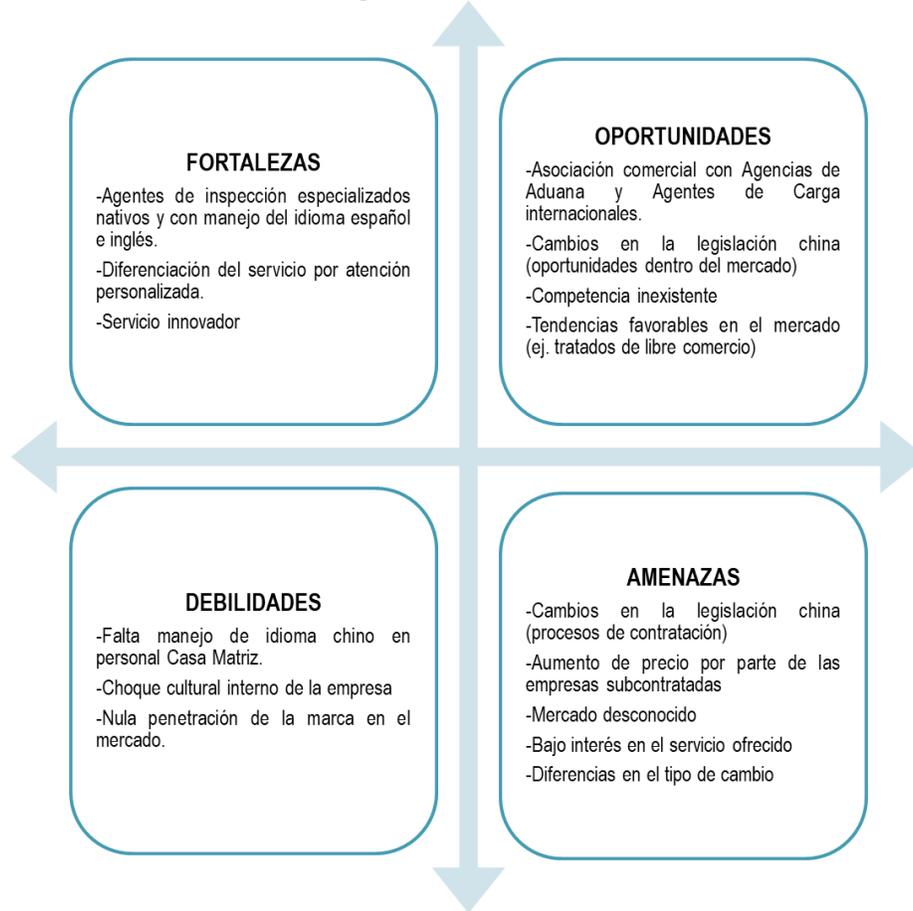
Otras actividades que agregan valor son los procesos de charla o seminarios impartidos por la organización, actividades en las cuales se integran a los agentes de carga y de aduana, con la finalidad de dar una asesoría integral al cliente, estas actividades son programadas y están sujetas a un proceso de selección de participantes y/o clientes.

La conexión con los Agentes de Inspección chinos es vital para el buen desarrollo de la plataforma de negocios, por lo que la comunicación constante, vía Skype, wechat, whatsapp, vía email, será fomentada mediante, capacitación interna y aumento de la carga de trabajo a desarrollar, de modo que existirá relación entre el buen desempeño del Agente de Inspección Chino y la carga de trabajo programada para éste.

Finalmente, la plataforma negocios debe permitir, brindar el principal servicio principal, servicios complementarios y beneficios extras valorados por el cliente, como es la asesoría especializada, la agilidad y claridad en el proceso de prestación del servicio.

11.4 Análisis FODA

Figura 18. Análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia.

11.5 Planificación estratégica

De acuerdo con la demanda potencial identificada, el proyecto apunta a capturar el 30 % del mercado objetivo.

Se debe considerar que el resultado del estudio de mercado indicó que el principal competidor tiene una oferta de 100 operaciones promedio anual. Considerando la demanda potencial estimada de 1.169 nuevas empresas importadoras disponible, el competidor principal sólo está capturando casi el 9% del mercado objetivo, en este sentido el proyecto se orienta a explotar las principales ventajas competitivas que se pueden generar en una asociación comercial con las Agencias de Aduana entrevistadas, éstas tienen un potencial de direccionar un promedio de 12 operaciones mensuales en conjunto, lo que genera un total de 144 servicios anuales, sólo por re direccionamiento de los importadores, por tanto la diferencia de la demanda estimada, es decir; 207 operaciones tendrían que provenir de la propias actividades de Marketing y posicionamiento de este plan de negocios.

Para lograr un desarrollo estratégico en un horizonte de 5 años, se han estructurado los objetivos y plan de Marketing que permita mediante acciones de marketing dirigidas y controladas, alcanzar la cuota de mercado proyectada.

Tabla 30. Planificación estratégica.

Objetivos estratégicos	Responsable
Alcanzar el 30% del mercado Potencial	Director Ejecutivo
Lograr un crecimiento del 5% anual, a partir del segundo año de operación	Director Ejecutivo

Fuente: Elaboración Propia.

11.6 Plan de marketing

Las actividades de marketing y publicidad por redes sociales y radio se realizan de manera mensual, potenciando las actividades del canal de YouTube, las actividades de capacitaciones de personal pueden tener una periodicidad trimestral o semestral, según se programen los diferentes planes de capacitación, y las actividades de difusión mediante capacitaciones a potenciales clientes se realizan con una frecuencia de al menos dos al mes, totalizando un costo anual de 713,63 UF. Estas actividades son responsabilidades del director ejecutivo y del auditor en gestión, como parte de los recursos humanos disponibles de la organización.

Tabla 31. Plan de Marketing.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO MENSUAL UF	COSTO ANUAL UF
Publicidad por Radio	Director Ejecutivo	7,48	89,77
Facebook/ Twitter	Auditor en Gestión	3,74	44,88
Branding	Director Ejecutivo	3,74	44,88
Difusión del servicio mediante Capacitación a potenciales clientes	Director Ejecutivo	42,64	511,66
Actividades de capacitación del Personal Interno	Director Ejecutivo	1,87	22,44
	Total	59,47	713,63

Fuente: Elaboración propia.

11.7 Plan de operaciones

11.7.1 Planificación de las operaciones

Se estima que el servicio de a prestar, se realiza en un promedio de tiempo de 4 horas cronológica, tiempo que se compone de 3 horas de actividad de inspección y 1 hora de actividad de emisión de informes de resultados, de esta manera un agente de inspección puede realizar en promedio 2 servicios de verificación de proveedores al día. Para la oferta de este plan de negocios se considera un equipo de 2 agentes de inspección, lo que resulta en una oferta máxima de estimada de 80 servicios mensuales equivalentes a 960 servicios al año. En este sentido se evidencia que contar con 2 agentes de inspección, permite por una parte abordar un mejor nivel de servicios, para no crear dependencia extrema sobre el personal y por temas de distancias geográficas en la ruta de verificación de instalaciones o proveedores chinos, pero por otra parte tener una oferta con cuya utilización efectiva estimada es del 37%, esto debido a que la demanda estimada es de sólo 351 servicios anuales, con un crecimiento del 5 % anual, a partir del segundo año, esta oferta se estructuró en base al mercado potencial existente, cuyo cálculo arroja un total de 1.169 importadores anual que pueden requerir los servicios, ver punto 10.2.2 demanda potencial y en base a la cuota de mercado del 30% establecido en el estudio de segmentación, ver puntos 10.3.4.

En relación, al cálculo del punto de equilibrio, este se alcanza un total de 284 servicios que se deben realizar en el año para cubrir los costos totales, no generando pérdidas ni ganancias.

Para el cálculo financiero se utiliza una conversión del dólar con un tipo de cambio de \$ 648,95 Promedio del promedio mensual de los 12 meses del año 2017 de la cotización diaria del dólar observado, publicado por el servicio de Impuestos internos.

Tabla 32. Calculo del punto de equilibrio anual.

ANALISIS PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL EN UF.	
Utilidad =	0
Precio venta =	15,78
Costo Variable Unitario=	2,79
Costo Fijo Total =	3.693,83
Punto de Equilibrio=	284
Se deben Vender como Minimo 284 Servicios de Certificación de Proveedores	

Fuente: Elaboración propia.

Para producir la oferta del punto de equilibrio se requiere:

- Agente de Inspección (2)
- Director Ejecutivo (1)
- Auditor de Gestión (1)
- Secretaria de Ejecutiva (1)

Los diferentes cargos desarrollan actividades transversales en algunos procesos, según se detalla en Tabla 33.

Tabla 33. Descriptores de cargo.

PROCESOS A DESARROLLAR	DESCRIPCIÓN GENERAL	RESPONSABLE	ACTIVIDAD CRÍTICA DEL CARGO	COMPETENCIA DEL CARGO
PROCESOS GERENCIALES				
Proceso de Comercialización del Servicios	Vender el Servicio	Director Ejecutivo	Alcanzar Market Share	Marketing
Proceso de Marketing y Post Venta.	Publicitar el Servicio	Director Ejecutivo	Alcanzar Market Share	Ventas
Proceso de Medición de satisfacción de Cliente	Identificar Necesidades	Director Ejecutivo	Alcanzar Market Share	Marketing
Procesos de Control de Gestión	Monitorear y controlar	Auditor de Gestión	Alcanzar Market Share	Gestión de Procesos
PROCESOS DE REALIZACIÓN DEL SERVICIO				
Determinación de requerimientos de clientes y del servicios	Identificación de requisitos del servicio	Director Ejecutivo	Verificar Plazos de Ejecución	Norma ISO 9001 / 2015
Planificación de la Prestación del servicio de Certificación y verificación de Proveedores	planificar la inspección al proveedor y ruta	Auditor de control de gestión / Agente de Inspección	Verificar Rendimiento de Ruta	Norma ISO 9001/ 2015
Ejecución de inspecciones de Fabrica en China	Visitar e inspeccionar al proveedor	Agente de Inspección	Asegurar Registros Audiovisuales	Gestión de Procesos/ISO 9001; 2015
Emisión de Informes de Gestión de Verificación y Certificación del Proveedor	Generación de Informe de Gestión	Agente de Inspección/ Auditor de Gestión	Cumplir Plazos de Ejecución	Gestión de Procesos
Envío, entrega y análisis de información recopilada	comunicación constante	Director Ejecutivo/ Agente de Inspección	Validar la Información	WEB / E-Commerce
Procesos de seguimiento y medición de actividades	Gestión y Control de Calidad	Secretaria / Auditor de Gestión	Implementar Acciones de Mejora	Norma ISO 9001/ 2015
PROCESOS DE APOYO				
Procesos de selección y evaluación de Personal	Contratación de Personal	Director Ejecutivo	Verificación de competencias	Legislación Laboral
proceso de facturación y cobro del servicio	emisión de Documento Tributario	Secretaría Ejecutiva	cobranzas	Contabilidad básica
proceso de gestión de compra de Servicios	Selección de Proveedores	Auditor de Gestión	Pago proveedores	Contabilidad básica
procesos de capacitación personal	Efectividad de la Capacitación	Director Ejecutivo	Temas de capacitación	Relatoria
PROCESOS EXTERNOS				
Mantenimiento de Equipos y Red	Mantenimiento preventiva	Servicios Externos	Frecuencia de Mantenimiento	Experiencia demostrable
Procesos contabilización	Cumplimiento Legal	Servicios Externos	Validación de la resultados	Experiencia demostrable

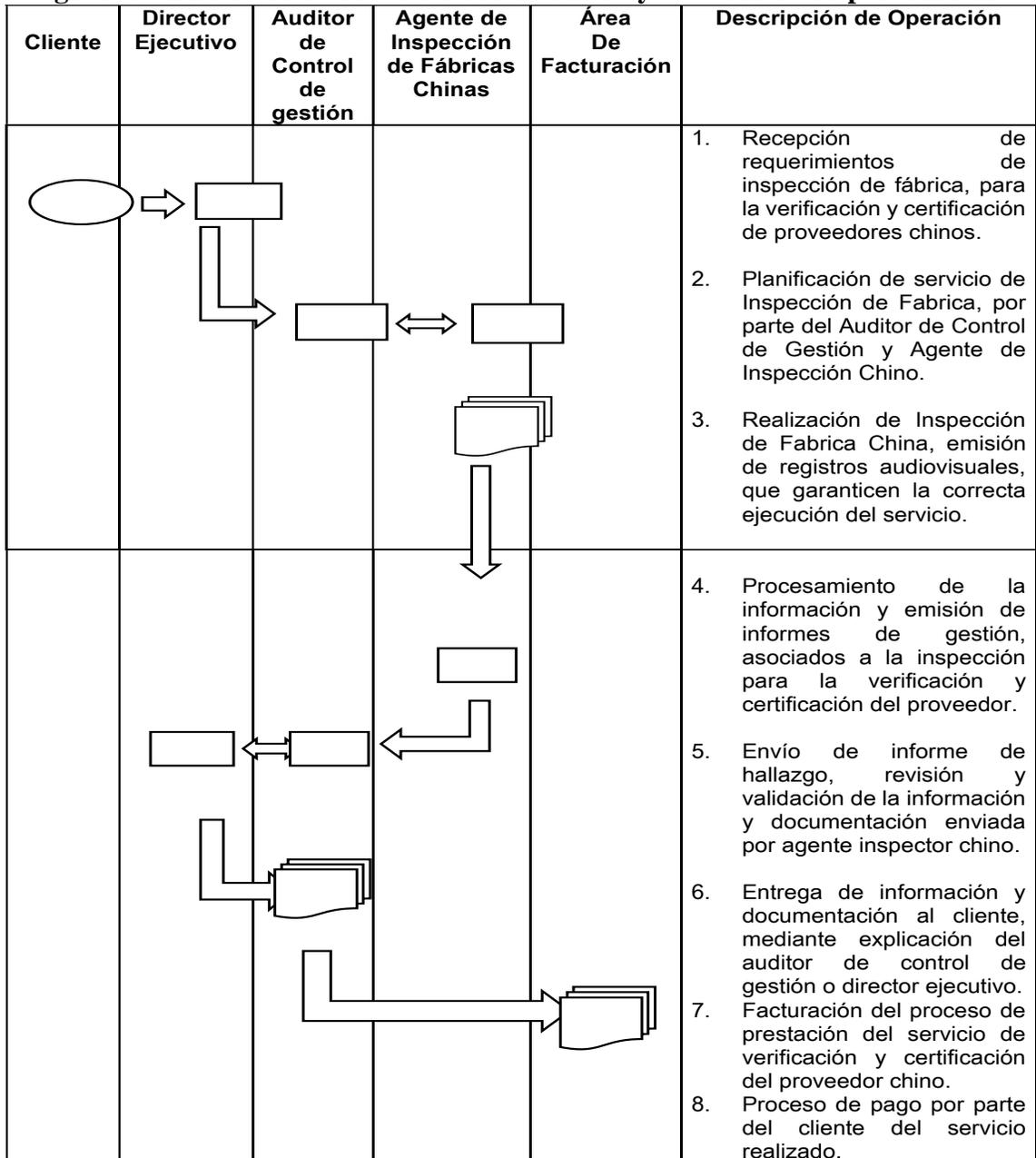
Fuente: Elaboración Propia.

De esta forma se planifica el desarrollo de los diferentes procesos de la organización, tanto de las actividades como de los recursos que se requieren.

11.7.2 Ejecución de las operaciones

El proceso de ejecución del servicio de certificación y verificación de proveedores chinos se realiza según el siguiente diagrama de flujo:

Figura 19. Gestión de un servicio de certificación y verificación de proveedores.



Fuente: Elaboración Propia.

De este diagrama se desprende el proceso de realización del servicio, los recursos humanos requeridos y los estándares de cumplimiento asociados.

12 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

12.1 Consideraciones Utilizadas

Para el desarrollo de la evaluación económica se han utilizado algunas consideraciones que se encuentran aplicada a los cálculos realizados:

Horizonte de Tiempo: Por ser un proyecto orientado a la consultoría, que no posee una inversión considerable en activo Fijo, se establece un período de evaluación de 5 años, en el cual se espera que las condiciones económicas y de mercado se mantengan estables.

Moneda utilizada: Se utiliza la Unidad de Fomento, la cual permite capturar la variación de los precios en el en el tiempo, calculada al 01 de diciembre del 2017, cuyo valor de exposición fue de \$ 26.736,45.

Tipo de Cambio dólar: \$648,95 Promedio del promedio mensual de los 12 meses del año 2017 de la cotización diaria del dólar observado, publicado por el servicio de Impuestos internos., cada mes consideró toda la información de la cotización diaria de los días hábiles.

Impuesto a la Renta: se considera la información publicada por el Servicios de Impuestos Internos, aplicable para el año 2018, a los contribuyentes de primera categoría del artículo 14, letra A., LIR., que equivale al 27 %, sobre las utilidades obtenidas.

Tasa de Descuento proyecto sin financiamiento bancario: asociada al costo del capital por el accionista, se calcula mediante el método CAPM (Capital Asset Pricing Model), mediante la ecuación:

Tabla 34. Calculo del CAMP del Proyecto.

CALCULO DEL CAPM: $Ke = Rf + B*(Rm - Rf)$		
Retorno estimado de la Inversión	Ke=	13,61%
Retorno Libre de Riesgo (del banco central, bonos a 5 años)	Rf=	1,26%
Retorno esperado ISPA 2016	Rm=	12,80%
Beta o Coeficiente medida Riesgo No Sistemático (Industria Business & Services)	B	1,07

Prima por Riesgo Esperada sobre el mercado	Rm - Rf =	11,54%
---	-----------	--------

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Dirección de Finanzas, MBA Universidad de Chile 2016.

12.2 Determinación de ingresos

Los ingresos se determinan en función de la demanda proyectada para lo cual se considera alcanzar una cuota de mercado del 30 % bajo los cálculos y supuestos señaladas en el estudio de mercado.

El precio del servicio se fija en función de la competencia con un valor superior, que asciende a USD \$ 650 equivalentes a 15,78 U.F, aplicando tipo de cambio \$ 648,95, de modo focalizar una estrategia basada en beneficios, principalmente por la calidad de los servicios que se ofertan.

Tabla 35. Cálculo de la demanda potencial, demanda proyectada de servicios.

CALCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL Y DEMANDA PROYECTADA	VALORES
N° de Importadores a todo el mundo promedio anual (datos del 2006 al 2017 servicio nacional de aduanas)	36.910
Tasa estimada de Empresas que importan a China (Estimación con base de cálculo propia) ver tabla 26.	37%
N° Estimado de Importadores a China promedio anual. (Bajo base de cálculo propia).	13.753
Tasa estimada de Creación de Nuevas empresas en los últimos 15 años (Datos del Diario Oficial de Chile).	10%
N° Total de Importadores nuevos a China	1.375
aplicando Segmentación por Tamaño de Empresa, considerando todas menos las Grandes y las micro sin movimientos	85%
Demanda Potencial en número de importadores anual equivalente a números de servicios requeridos	1.169
Market Share (cuota de Mercado)	30%
Mercado Objetivo en número de servicios en el año 1	351
Tasa de Crecimiento de la Demanda en función del Crecimiento de las empresas en Chile.	2,10%
Objetivo de crecimiento anual por sobre la tasa de crecimiento de las empresas	3%
Tasa de Crecimiento total anual a partir del 2 do Año	5%

Fuente: Elaboración propia.

En relación al resultado de la demanda potencial de 1.169 empresas que importan en promedio al año a china, se considera que esta demanda es equivalente al número de servicios posibles de capturar, bajo el supuesto que una empresa solicita sólo un servicio de verificación y certificación

de proveedores al año, ya que se asumirá que para el segundo servicio ya conoce al proveedor, solo si el rubro u orientación comercial del importador no cambia, en este sentido se parte de la base que cada nuevo importador sólo podría requerir un solo servicio anualmente.

Considerando la tabla anterior, se estiman los ingresos del plan de negocios para los próximos períodos:

Tabla 36. Ingresos proyectados en UF., para cada año del proyecto.

PROYECTO PURO (En U.F)	0	1	2	3	4	5
Ventas (unidad)		351	369	387	407	428
Precio venta		15,78	15,78	15,78	15,78	15,78
Ingresos por ventas		5.532,78	5.814,95	6.111,51	6.423,20	6.750,78

Fuente: Elaboración propia.

Se considera que el crecimiento de las ventas del proyecto, se justifican en función de las actividades de marketing y publicidad a desarrollar.

12.3 Determinación de costos

Los principales costos del proyecto son los asociados a la mano de obra directa e indirecta, ya que el plan de negocios se asocia a un servicio, en este sentido el elemento directo es el costo de los agentes de Inspección, quienes debe verificar y certificar los proveedores visitando la fábrica en China. La capacidad de los agentes de Inspección de manejar adecuadamente el idioma inglés y/o español, se considera esencial para el adecuado desarrollo del servicio, no se considera la instalación de oficina en China, principalmente porque el desarrollo del trabajo por parte del agente de inspección será realizado en terreno, se considera la apertura de oficina en Santiago de Chile, como parte de la plataforma de negocios para el desarrollo del proyecto, los costos generados por el funcionamiento del equipo de Chile son considerados indirectos en el plan de negocios a realizar.

Para la determinación del costo directo, se establece una estructura de conformación del sueldo base mensual, basado en valores referenciales y en la valorización de las características requeridas por el servicio a prestar, el costo directo está formado por el costo de los agentes de inspección y se bonifica el conocimiento de idioma español y/o inglés, según tabla

Tabla 37. Determinación del sueldo mensual de agentes de inspección en China.

Estructura de Sueldo	Valor en USD. \$	Valor HH en UF
Sueldo base mensual, valor referencial	\$ 1.888	45,82

Sueldo base anterior más un 45 % adicional legal por imposiciones + gratificaciones	\$ 2.737	66,44
Sueldo base anterior más 40 % Por premio idioma español y/o inglés	\$ 3.832	93,01
Sueldo base anterior + 20% adicional por gastos administrativos	\$ 4.598	111,61
Sueldo promedio mensual	\$ 4.598	111,61

Fuente: elaboración propia, considerando Valor de UF., al 01/12/2017 y el tipo de cambio del Dólar a 648,95 correspondiente al promedio del promedio mensual del año 2017, basado en la cotización diaria del dólar observado, publicado por el Servicios de Impuestos Internos.

De acuerdo con la tabla anterior el sueldo mensual de un agente de inspección se establece en USD \$ 4.598, equivalentes a 111,61 UF., considerando un total de 160 horas trabajadas mensualmente, esta información es la base para determinar el valor de una hora hombre de un agente de inspección el cual alcanza a un valor de USD\$ 29 equivalente a 0,7 UF. De esta manera el costo directo de un servicio de verificación de proveedores chinos, el cual se basa en 4 horas de trabajo de un agente de inspección, se valoriza 2,79 UF., según se aprecia en tabla 38.

Tabla 38: Costo directo unitario de un servicio de verificación de Proveedores Chinos.

Costo Directo Unitario del Servicio de verificación.	HH utilizadas	Valor USD \$	Valor UF
Visita de Inspección del Agente	3	\$ 55.952	2,09
Realización de Informe / Reporte	1	\$ 18.651	0,70
Costo total Variable Unitario	4	\$ 74.603	2,79

Fuente: Elaboración propia.

El costo indirecto de mano de obra está constituido por el personal de oficina en Santiago quienes son responsable del adecuado funcionamiento del negocio y de desarrollar los procesos de gestión y de apoyo.

Tabla 39. Planilla de personal Oficina Santiago.

Estructura Funcional oficina Santiago	N° Persona x cargo	Sueldo Mensual USD \$	Sueldo Mensual UF.
Director Ejecutivo Chile	1	\$ 4.622,85	112,21
Secretaria Ejecutiva Chile	1	\$ 847,52	20,57

Auditor de Gestión Chile	1	\$ 1.618,00	39,27
Total	3	\$ 7.088	172,05

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se establece la estructura de costos fijos y variables mensual del proyecto, según tabla 40:

Tabla 40. Estructura de costo total mensual.

Conceptos de Costos fijos y Variables	Costos Mensual en U. F
Ventas mensuales en unidades= 29 servicios	
Costos venta unitario	2,79
Costos fijos	270,79
Servicios Básicos	5,61
Servicios de Mantenimiento de Equipos	5,61
Gastos de Marketing mensual	59,47
Servicios Contables externos	5,61
Sueldos Indirectos	172,05
Arriendo Oficina	22,44
Costos variables	80,92
Costos totales mensuales	351,71

Fuente Elaboración propia.

Se aprecia que la estructura de costos tiene componentes directos e indirectos, siendo el principal componente directo el costo de mano de obra del agente de inspección, con un total mensual de 80,92 UF., de los servicios programados mensualmente, constituyendo el 22,7 % de la estructura del costo, en los costos fijos e indirectos, se evidencia que los costos de sueldos que alcanzan las 172,05 UF., corresponde a un 48,9% de los costos totales y los costos en marketing alcanzan a un 16,9%.

Con esta estructura es posible establecer el punto de equilibrio el cual se aprecia en la siguiente Tabla 41

Tabla 41. Cálculo del Punto de Equilibrio.

ANALISIS PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL EN UF.	
Utilidad =	0
Precio venta =	15,78
Costo Variable Unitario=	2,79
Costo Fijo Total =	3.693,83
Punto de Equilibrio=	284
Se deben Vender como Minimo 284 Servicios de Certificación de Proveedores	

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis del punto de equilibrio es posible identificar el número de servicios que la organización debe asegurar de realizar para alcanzar a cubrir todos sus costos totales del período calculado.

El número de operaciones identificadas como punto de equilibrio constituye aproximadamente un 80 % del total de producción planificada, lo que implica que la organización debe cubrir un elevado número de operaciones para evitar incurrir en pérdidas.

12.4 Determinación del capital de trabajo

El capital de trabajo se define como el monto de dinero que se requiere para operar un determinado período de tiempo considerando que no existan ingresos por venta, en el caso de este proyecto, al ser una empresa nueva este será considerado parte de la inversión inicial del proyecto.

El método aplicado se basa en considerar el máximo déficit acumulado de necesidades de capital de trabajo, en el flujo de caja proyectado del primer año, es decir, de los 12 primeros meses, para este caso el capital de trabajo requerido asciende a 812,37 UF., que permiten tener la liquidez para los primeros 3 meses de operación, sin recibir ingresos por ventas.

Tabla 42. Capital de Trabajo requerido, según máximo déficit acumulado.

Valores en Unidad de Fomento \$ 26.736,45 al 01.12.2017

PROYECTO PURO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas (unidad)	0,00	0,00	0,00	29,22	29,22	29,22	29,22	29,22	29,22	29,22	29,22	29,22
Precio venta	15,78	15,78	15,78	15,78	15,78	15,78	15,78	15,78	15,78	15,78	15,78	15,78
Costos venta	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79
Ingresos por ventas	0,00	0,00	0,00	458,27	458,27	458,27	458,27	458,27	458,27	458,27	458,27	458,27
Costos fijos	270,79	270,79	270,79	270,79								
Servicios Basicos	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61
Servicios de Mantención de Equipos	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61
Gastos de Marketing mensual	59,47	59,47	59,47	59,47	59,47	59,47	59,47	59,47	59,47	59,47	59,47	59,47
Servicios Contables externos	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61	5,61
Sueldos Indirectos	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05	172,05
Arriendo Oficina	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44	22,44
Costos variables	0,00	0,00	0,00	81,54	81,54	81,54	81,54	81,54	81,54	81,54	81,54	81,54
Flujo de caja operacional	-270,79	-270,79	-270,79	105,94	105,94	105,94	105,94	105,94	105,94	105,94	105,94	105,94
maxi acumulado	-270,79	-541,58	-812,37	-706,43	-600,50	-494,56	-388,62	-282,68	-176,74	-70,80	35,14	141,08

12.5 Determinación de inversión total

Dentro del cálculo de la inversión inicial, se han considerado todos los elementos necesarios para la operación y puesta en marcha de la empresa, de este modo se han considerado diferentes elementos críticos para el proyecto entre los que se señalan; Muebles y Equipos, Gastos preoperativos o de organización, y capital de trabajo.

En relación con los activos fijos, este proyecto contempla los necesarios para la adecuada operación, al ser una empresa de servicios, su principal inversión se da en capital de trabajo y gastos preoperativos.

En relación con la puesta en marcha y gastos preoperativos, se observa que estos constituyen una fracción importante de la inversión inicial, y se trata como un gasto diferido, debido a que se deberán gastar antes de comenzar a generar actividades productivas.

Tabla 43. Cálculo de la inversión Inicial requerida.

INVERSIÓN INICIAL	COSTO UF
MUEBLES Y EQUIPOS	140,26
GASTOS DE PRE-OPERACIÓN	444,34
CAPITAL DE TRABAJO	812,37
TOTAL DE INVERSIÓN	1396,97

Fuente: Elaboración propia.

En este proyecto se consideran gastos preoperativos; las actividades de constitución de la empresa, obtención de permisos legales y viaje internacional para contratación de personal en China y la contratación de la plataforma web.

El detalle de los gastos de pre-operación se señala en la siguiente tabla:

Tabla 44. Gastos Preoperativos.

GASTOS PRE OPERATIVOS	COSTO U. F
Viaje a china a contratación de Personal +20% Imprevistos	\$ 261,81
Trámites legales Internacionales	\$ 68,82
Trámites Legales nacionales	\$ 68,82
Plataforma web (80 Uf)	\$ 44,88
GASTOS TOTALES DE PRE-OPERACIÓN	\$ 444,34

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de los gastos de pre-operación, se contempla gastos por viajes para actividad de selección y contratación Agentes de Inspección en China, de modo de asegurar el compromiso del personal que realizan las actividades fundamentales en la cadena de valor del servicio y de esta manera asegurar no sólo la calidad del servicio, sino también cumplir con todas las normativas legales aplicables en esta materia.

El gasto preoperativo es tratado como un gasto diferido, cargado en el primer año, como gasto del período.

12.6 Análisis de flujo de caja

Este análisis considera la evaluación de tres escenarios; flujo de proyecto puro, 50% y 75 % de financiamiento bancario de modo de evaluar cuál de las alternativas presenta un mejor resultado para negocio.

12.6.1 Flujo proyectado puro

En este caso el proyecto es financiado en un 100% con capital propio de los socios de la empresa, para lo cual se aplicó una tasa esperada de retorno de la inversión del 13, 61 %, obtenida como el costo de capital de accionista, mediante el método de CAPM.

Tabla 45. Flujo proyecto puro o sin financiamiento bancario.

Valores en U.F., valor \$ 26.736,45 al 01/12/2017

PROYECTO PURO en UF	0	1	2	3	4	5
Ventas (unidad)		351	369	387	407	428
Precio venta		15,78	15,78	15,78	15,78	15,78
Costos venta		2,79	2,79	2,79	2,79	2,79
Ingresos por ventas		5.532,78	5.814,95	6.111,51	6.423,20	6.750,78
Costos fijos		3.693,83	3.693,83	3.693,83	3.693,83	3.693,83
Servicios Basicos		67,32	67,32	67,32	67,32	67,32
Servicios de Mantención de Equipos		67,32	67,32	67,32	67,32	67,32
Gastos de Marketing		713,63	713,63	713,63	713,63	713,63
Servicios Contables externos		67,32	67,32	67,32	67,32	67,32
Sueldos Indirectos		2.064,60	2.064,60	2.064,60	2.064,60	2.064,60
Arriendo Oficina		269,30	269,30	269,30	269,30	269,30
Gastos de pre operación		444,34	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos variables		978,52	1.028,43	1.080,88	1.136,00	1.193,94
Ganancias de Capital						53,21
Depreciación Legal		40,47	40,47	40,47	40,47	40,47
Muebles de Oficina		18,97	18,97	18,97	18,97	18,97
Equipos computacionales		15,27	15,27	15,27	15,27	15,27
Equipos móviles		6,23	6,23	6,23	6,23	6,23
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos		860,42	1.092,68	1.336,80	1.593,36	1.863,01
Impuestos		-232,31	-295,02	-360,94	-430,21	-503,01
Utilidad después impuestos		628,10	797,66	975,86	1.163,15	1.359,99
Depreciación Legal		-40,47	-40,47	-40,47	-40,47	-40,47
Ganancias de Capital		0,00	0,00	0,00	0,00	-53,21
Pérdidas acumuladas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja operacional		587,63	757,18	935,39	1.122,68	1.266,31
Muebles y Equipos		-140,26		-18,70		
Gastos Pre Operación		-444,34				
Inversión Inicial Capital de Trabajo		-812,37				
Valor Residual						53,21
Rec. Capital de Trabajo						812,37
Flujo de capitales		-1.396,97	0,00	0,00	-18,70	865,58
Flujo de caja		-1.396,97	587,63	757,18	916,69	2.131,89
VPN		2.133				
TIR		54,0%				
Payback		2				

12.6.2 Flujo proyectado al 50% de financiamiento

El flujo muestra una inversión inicial con un 50% financiada deuda bancaria, en este escenario el proyecto utilizó una tasa de descuento de retorno esperado, a partir del WACC; equivalente al 8,99%, tasa esperada se reduce al considerar que el costo de financiamiento bancario es más económico que el costo del capital propio.

Tabla 46. Flujo proyectado al 50% de financiamiento.

Valores en U.F., valor \$ 26.736,45 al 01/12/2017

PROYECTO FINAN. EXTERNO 50 %	0	1	2	3	4	5
Ventas (unidad)		351	369	388	407	428
Precio venta		15,78	15,78	15,78	15,78	15,78
Costos venta		2,79	2,79	2,79	2,79	2,79
Ingresos por ventas		5.537,68	5.820,10	6.116,93	6.428,89	6.756,77
Costos fijos		3.693,83	3.693,83	3.693,83	3.693,83	3.693,83
Servicios Basicos		67,32	67,32	67,32	67,32	67,32
Servicios de Mantención de Equipos		67,32	67,32	67,32	67,32	67,32
Gastos de Marketing		713,63	713,63	713,63	713,63	713,63
Servicios Contables externos		67,32	67,32	67,32	67,32	67,32
Sueldos Indirectos		2.064,60	2.064,60	2.064,60	2.064,60	2.064,60
Arriendo Oficina		269,30	269,30	269,30	269,30	269,30
Gastos de pre operación		444,34	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos variables		979,29	1.029,23	1.081,72	1.136,89	1.194,87
Ganancias de Capital						53,21
Depreciación Legal		40,47	40,47	40,47	40,47	40,47
Muebles de Oficina		18,97	18,97	18,97	18,97	18,97
Equipos computacionales		15,27	15,27	15,27	15,27	15,27
Equipos móviles		6,23	6,23	6,23	6,23	6,23
Pérdidas acumuladas						
Gastos Financieros		-41,91	-34,47	-26,59	-18,24	-9,39
Utilidad antes de impuestos		864,56	1.097,04	1.341,37	1.598,17	1.868,06
Impuestos		-233,43	-296,20	-362,17	-431,50	-504,38
Utilidad después impuestos		631,13	800,84	979,20	1.166,66	1.363,68
Depreciación Legal		-40,47	-40,47	-40,47	-40,47	-40,47
Ganancias de Capital		0,00	0,00	0,00	0,00	-53,21
Pérdidas acumuladas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja operacional		590,65	760,36	938,73	1.126,19	1.270,00
Muebles y Equipos	-140,26			-18,70		
Gastos Pre operativos	-444,34					
Inversión en Capital de Trabajo	-812,37					
Valor Residual						53,21
Rec. Capital de Trabajo						812,37
Financiamiento	698,48					
Amortizaciones		-123,91	-131,34	-139,22	-147,58	-156,43
Flujo de capitales	-698,48	-123,91	-131,34	-157,92	-147,58	709,15
Flujo de caja	-698,48	466,74	629,02	780,80	978,61	1.979,15
VPN						2.842
TIR						88,9%
Payback						1

Tabla 47. Cálculo del WACC y de las amortizaciones.

FINANCIAMIENTO

Préstamo	698,48
Tasa	6%
Periodos	5
Cuota	-165,82

APALANCAMIENTO 50%

PERIODO	DEUDA	CUOTA FIJA	AMORTIZACIÓN	INTERES	SALDO INSOLUTO
1	-698,48	-165,82	-123,91	-41,91	574,58
2	-574,58	-165,82	-131,34	-34,47	443,23
3	-443,23	-165,82	-139,22	-26,59	304,01
4	-304,01	-165,82	-147,58	-18,24	156,43
5	-156,43	-165,82	-156,43	-9,39	0,00

Calculo WACC = $ke \cdot Te + [(1-T) \cdot Kd \cdot Td]$	Waac=	8,99%
Costo de Capital	ke =	13,61%
Capital / Activo	Te =	0,50
Tasa Impositiva de la Renta 1er Categoría	T =	27%
Costo de la Deuda	Kd =	6%
Deuda/ Activo	Td =	0,50

Fuente: Elaboración propia.

En este flujo se aprecia el efecto en el pago de impuestos que genera el apalancamiento del 50% en deuda bancaria, con relación al flujo puro financiado exclusivamente por el accionista, otro efecto que se ha considerado es la tasa de descuento aplicada, mediante el método del WACC, la cual es inferior a la tasa del accionista en el flujo puro, al considerar que la tasa actual bancaria bordea el 6% anual.

12.6.3 Flujo proyectado al 75% de financiamiento

Tabla 48. Flujo proyectado al 75% de financiamiento.

Valores en U.F., valor \$ 26.736,45 al 01/12/2017

PROYECTO FINAN. EXTERNO 75%	0	1	2	3	4	5
Ventas (unidad)		351	369	387	407	428
Precio venta		15,78	15,78	15,78	15,78	15,78
Costos venta		2,79	2,79	2,79	2,79	2,79
Ingresos por ventas		5.532,78	5.814,95	6.111,51	6.423,20	6.750,78
Costos fijos		3.693,83	3.693,83	3.693,83	3.693,83	3.693,83
Servicios Basicos		67,32	67,32	67,32	67,32	67,32
Servicios de Mantenición de Equipos		67,32	67,32	67,32	67,32	67,32
Gastos de Marketing		713,63	713,63	713,63	713,63	713,63
Servicios Contables externos		67,32	67,32	67,32	67,32	67,32
Sueldos Indirectos		2.064,60	2.064,60	2.064,60	2.064,60	2.064,60
Arriendo Oficina		269,30	269,30	269,30	269,30	269,30
Gastos de pre operación		444,34	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos variables		978,52	1.028,43	1.080,88	1.136,00	1.193,94
Ganancias de Capital						53,21
Depreciación Legal		40,47	40,47	40,47	40,47	40,47
Muebles de Oficina		18,97	18,97	18,97	18,97	18,97
Equipos computacionales		15,27	15,27	15,27	15,27	15,27
Equipos móviles		6,23	6,23	6,23	6,23	6,23
Pérdidas acumuladas						
Gastos Financieros		-62,86	-51,71	-39,89	-27,36	-14,08
Utilidad antes de impuestos		860,42	1.092,68	1.336,80	1.593,36	1.863,01
Impuestos		-232,31	-295,02	-360,94	-430,21	-503,01
Utilidad después impuestos		628,10	797,66	975,86	1.163,15	1.359,99
Depreciación Legal		-40,47	-40,47	-40,47	-40,47	-40,47
Ganancias de Capital		0,00	0,00	0,00	0,00	-53,21
Pérdidas acumuladas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja operacional		587,63	757,18	935,39	1.122,68	1.266,31
Muebles y Equipos		-140,26		-18,70		
Gastos Pre operativos		-444,34				
Inversión en Capital de Trabajo		-812,37				
Valor Residual						53,21
Rec. Capital de Trabajo						812,37
Financiamiento	1.047,73					
Amortizaciones		-185,86	-197,01	-208,84	-221,37	-234,65
Flujo de capitales		-349,24	-185,86	-197,01	-227,54	630,94
Flujo de caja		-349,24	401,77	560,17	707,85	1.897,25

VPN	3.171
TIR	146,0%
Payback	1

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 49. Amortizaciones y cálculo del WACC.

FINANCIAMIENTO	
Préstamo	1.047,73
Tasa	6%
Períodos	5
Cuota	-248,73

APALANCAMIENTO 50%

PERIODO	DEUDA	CUOTA FIJA	AMORTIZACIÓN	INTERES	SALDO INSOLUTO
1	-1.047,73	-248,73	-185,86	-62,86	861,86
2	-861,86	-248,73	-197,01	-51,71	664,85
3	-664,85	-248,73	-208,84	-39,89	456,01
4	-456,01	-248,73	-221,37	-27,36	234,65
5	-234,65	-248,73	-234,65	-14,08	0,00

Calculo WACC = $ke*Te + [(1-T)*Kd*Td]$	Waac=	6,69%
Costo de Capital	ke =	13,61%
Capital / Activo	Te =	0,25
Tasa Impositiva de la Renta 1er Categoría	T =	27%
Costo de la Deuda	Kd =	6%
Deuda/ Activo	Td =	0,75

Fuente: Elaboración propia.

En este flujo financiado al 75 % también se aprecia el efecto de los intereses sobre el impuesto, reduciendo el impuesto a la renta a pagar. Para el cálculo de la tasa esperada de retorno de la inversión, se consideró el WACC de la inversión la cual debido al gran apalancamiento redujo su tasa desde el 8,99 % al 6,69 %, en relación con al proyecto financiado al 50% y al 75 % respectivamente, lo que a su vez ha generado una gran diferencia con el proyecto puro.

12.6.4 Indicadores económicos del proyecto

Tabla 50. Indicadores económicos del proyecto.

Valores en U.F., Valor \$ 26.736,45 del 01/12/2017	Sin Financiamiento	Financiamiento	Financiamiento
	Bancario	Bancario 50 %	Bancario 75 %
Indicador			
Valor Actual Neto (VAN)	2.132,52	2.829,45	3.170,79
Tasa Interna de Retorno (TIR)	54,02%	88,50%	145,95%
Tasa de Descuento	13,61%	8,99%	6,69%
Payback	2	1	1

Fuente: Elaboración Propia.

En relación con los resultados de los indicadores económicos de los diferentes flujos del proyecto, se puede apreciar claramente la diferencia entre estos, considerando el proyecto sin financiamiento bancario, como el proyecto menos rentable en términos de VAN y con la tasa interna de retorno más baja en comparación con los proyectos con financiamiento bancario, la recuperación de la inversión también se evidencia más tardía en el proyecto sin financiamiento bancario, llegando a recuperarse al segundo año de evaluación, en comparación con los flujos con financiamiento bancario, para los cuales la inversión se recupera al primer año de evaluación.

Al realizar una comparación entre los proyectos del 50% y 75% de financiamiento bancario, se evidencia que la mayor fuerza sobre los resultados es provocada por la tasa de descuento utilizada para su cálculo, ya que mientras más se apalanca la deuda más se reduce la tasa de descuento promedio ponderada del costo del capital, para el caso de esta comparación.

De este modo el proyecto se hace más rentable tanto en el flujo operacional como en la reducción de impuestos con un financiado en un 75 % con deuda bancaria.

12.7 Análisis de sensibilidad

12.7.1 Análisis sensibilidad por disminución de precio

Para el análisis de sensibilidad por disminución del precio, se varían el precio del servicio, manteniendo todas las demás variables constantes, en este sentido se varía el precio hasta obtener un valor actual neto igual a cero, de modo de identificar que tan sensible es esta variable a las disminuciones de su valor. El análisis señala que la caída de un 20% del precio hace el valor del VAN negativo de -582,99 U.F., y una tasa interna de retorno del -10%, que es negativa e inferior a la tasa de descuento o de retorno esperado.

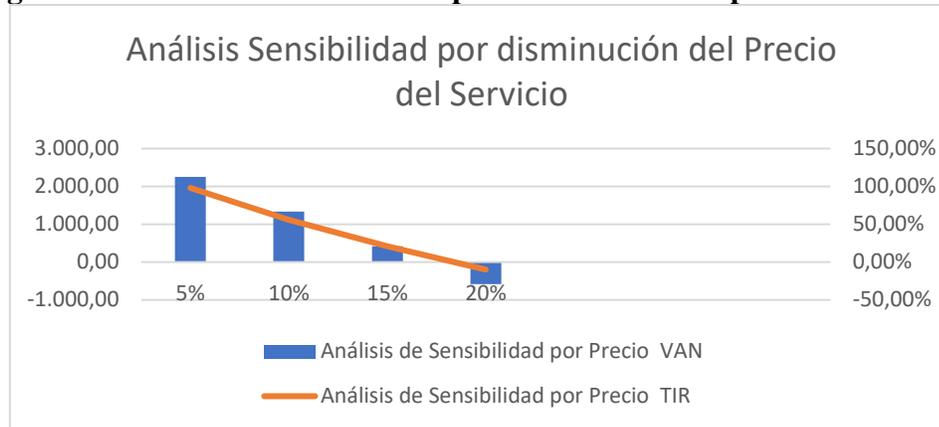
Tabla 51. Análisis de sensibilidad por disminución del precio.

Análisis de Sensibilidad por Precio		
Disminución Precio	VAN	TIR
5%	2.252,09	98,00%
10%	1.333,39	56,00%
15%	414,69	21,00%
20%	-582,99	-10,00%

Fuente: Elaboración Propia.

El efecto de la variación en el precio se aprecia en la siguiente figura:

Figura 20. Análisis de sensibilidad por disminución del precio del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la rentabilidad del proyecto es bastante sensible a la variación del precio, ya que sólo con una disminución del 20 % hace inviable económicamente el mismo.

12.7.2 Análisis de sensibilidad por aumento de costos

Para realizar el análisis de sensibilidad con relación a la variación de los costos directos, se evidencia que cuando la variación alcanzó el 100% de aumento del valor de los costos variables, el proyecto se vuelve no rentable, cayendo el valor actual neto a -107,99 UF., y una TIR del 3,33% inferior a la tasa de descuento exigido por el proyecto.

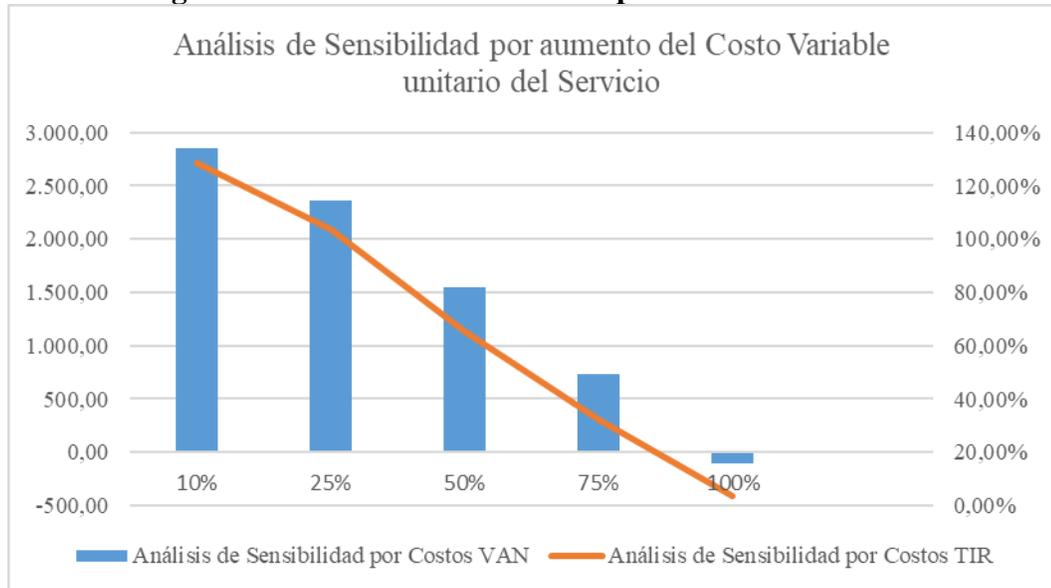
El tener esta amplitud de rango en los costos variables, es necesario ampliar el análisis a la composición de los costos fijos y variables ya que puede indicar que el proyecto cuenta con holgura en su estructuración de costos.

Tabla 52. Análisis de sensibilidad por aumento del costo.

Análisis de Sensibilidad por Costos		
Aumento del Costo HH	VAN	TIR
10%	2.846,21	128,53%
25%	2.358,81	103,42%
50%	1.546,49	65,10%
75%	734,17	32,05%
100%	-107,99	3,33%

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 21. Análisis de sensibilidad por aumento del costo.



Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que la rentabilidad del proyecto es poco sensible o de sensibilidad normal a la variación del costo variable directo, ya que se requiere aproximadamente de un 100% de aumento, equivalente a doblar la mano de obra directa del proyecto, para que éste se haga inviable.

12.7.3 Análisis de sensibilidad de ventas

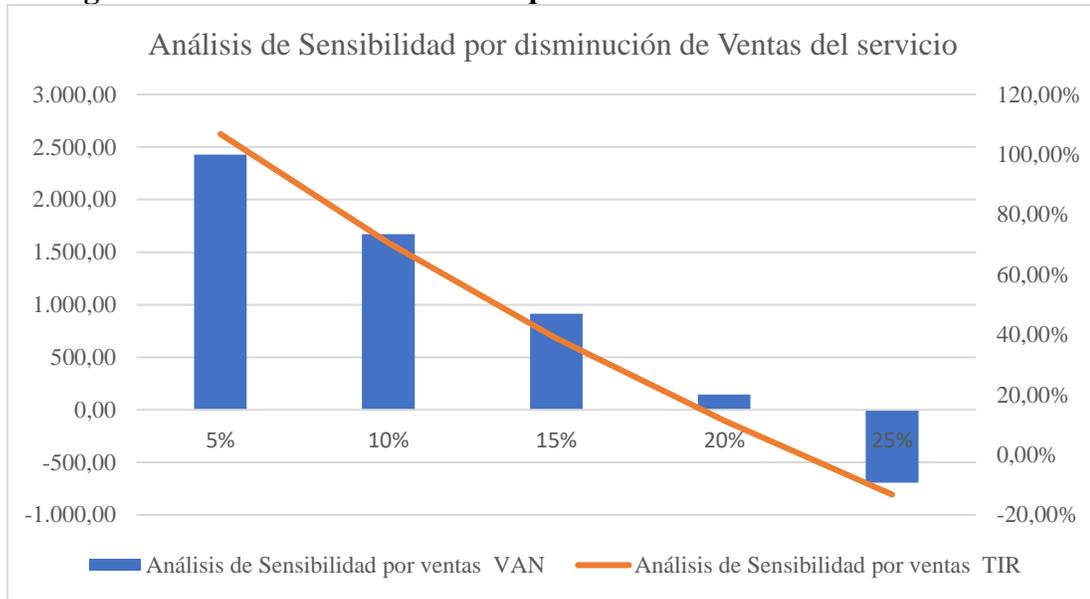
En el análisis de sensibilidad sobre la variación de las ventas en base al número de servicios realizados, se evidencia que cuando las ventas disminuyen en un 20%, el proyecto se vuelve prácticamente no rentable y al alcanzar las ventas una variación del 25 % de disminución, cae el valor actual neto a -693,49 UF., y una TIR del -13,24% inferior a la tasa de descuento exigido por el proyecto.

Tabla 53. Análisis de sensibilidad por disminución de las ventas.

Análisis de Sensibilidad por ventas		
Disminución de Ventas	VAN	TIR
5%	2.427,64	106,88%
10%	1.670,73	70,64%
15%	913,82	38,89%
20%	144,98	11,36%
25%	-693,49	-13,24%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Análisis de sensibilidad por disminución de ventas del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

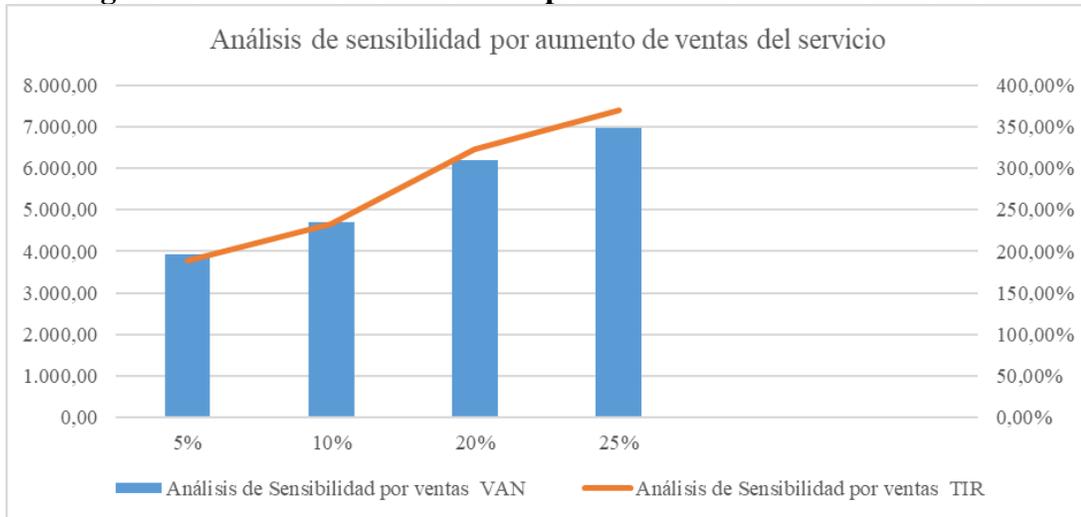
Se observa que la rentabilidad del proyecto es bastante sensible a la variación de las ventas, ya que al generar una disminución de sólo el 21% del número de servicios vendidos, el proyecto se vuelve inviable económicamente. En este sentido el efecto de la disminución de las ventas tiene un comportamiento similar, al efecto de la disminución del precio, ya que ambas afectan los ingresos del proyecto.

Tabla 54. Análisis de sensibilidad por Aumento de las ventas.

Análisis de Sensibilidad por ventas		
Aumento de Ventas	VAN	TIR
5%	3.941,45	189,02%
10%	4.698,36	232,96%
20%	6.212,18	323,63%
25%	6.969,09	369,77%

Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Análisis de sensibilidad por aumento de ventas del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la rentabilidad del proyecto es bastante sensible a la variación de las ventas, ya que al alcanzar sólo un 10% de aumento en el número de servicios, el proyecto se vuelve muy rentable con un valor actual neto de U.F. 4.698,36 y una T.I.R del 232,96 %, este elevado resultado del V.A.N., es equivalente a duplicar la tasa de crecimiento esperado del proyecto, el cual se fijó en un 5 % anual.

12.7.4 Análisis de sensibilidad valor tipo cambio dólar

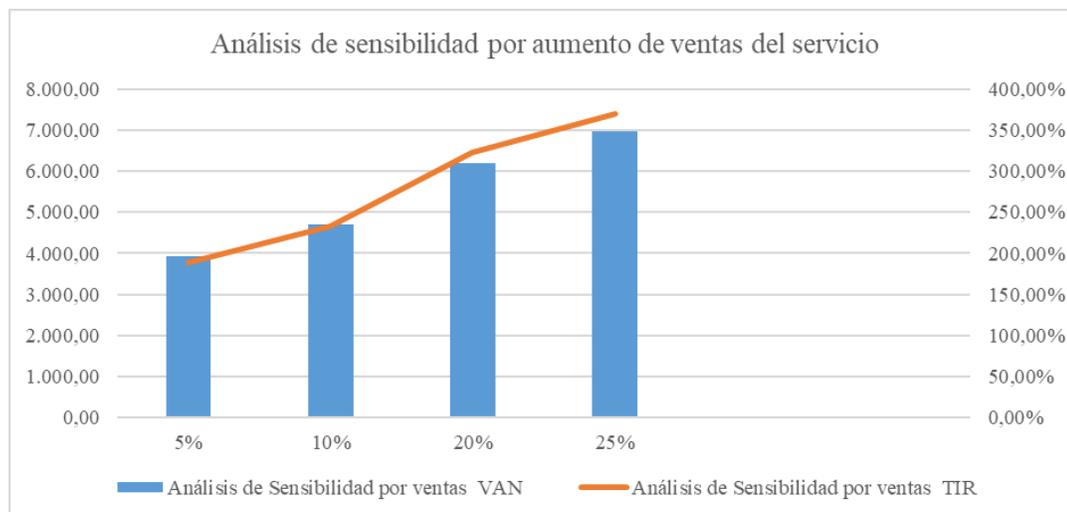
El presente plan de negocios utiliza el valor del tipo de cambio dólar de \$648,95 como valor base, el cual se obtiene promediando el tipo de cambio promedio de cada mes del año 2017, basado en la cotización diaria del dólar observado publicado por el Servicio de Impuestos Internos, ver Anexo E.

Tabla 54. Análisis de sensibilidad por aumento del valor del tipo de cambio del dólar.

Análisis de Sensibilidad variación del dólar		
Aumento del tipo de cambio	VAN	TIR
1%	3.368,45	156,79%
5%	4.104,06	198,34%
10%	5.023,58	252,19%
15%	5.943,10	307,33%
20%	6.862,61	363,26%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24. Análisis de sensibilidad por aumento del valor del tipo de cambio del dólar.



Fuente: Elaboración propia.

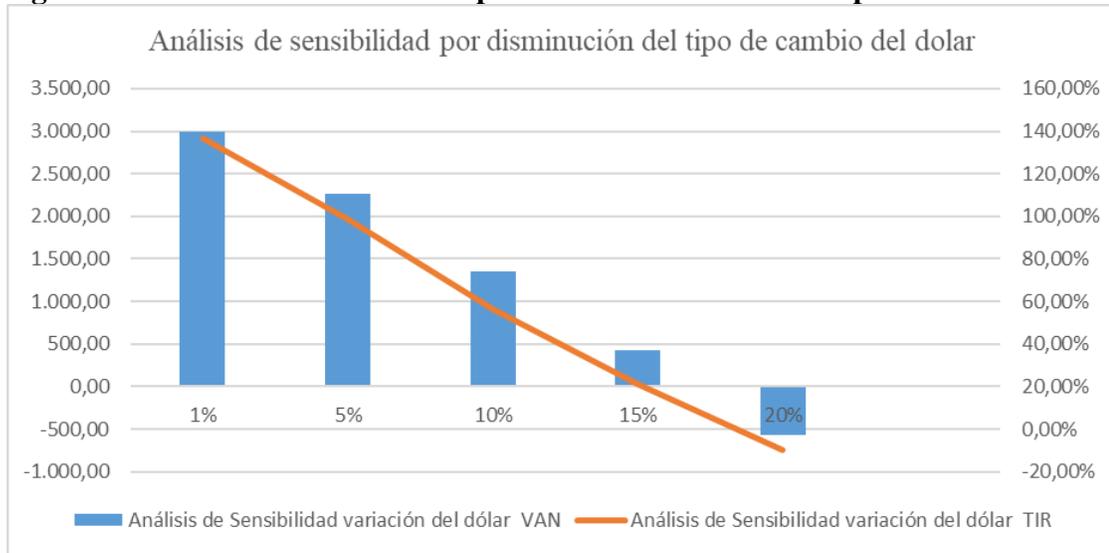
La rentabilidad del plan de negocios es bastante sensible con respecto al aumento del tipo de cambio dólar, ya que se evidencia que un aumento del 10% genera un valor actual neto de 5.023U.F., es decir un aumento del 49,1 % en valor actual neto inicial y una T.I.R del 252,19 %, lo que es similar al efecto que se obtiene con el aumento de las ventas.

Tabla 53. Análisis de sensibilidad por disminución del tipo de cambio del dólar.

Análisis de Sensibilidad variación del dólar		
Disminución del tipo de cambio	VAN	TIR
1%	3.000,64	136,76%
5%	2.265,03	98,75%
10%	1.345,51	56,41%
15%	425,99	20,92%
20%	-570,91	-9,98%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25. Análisis de sensibilidad por disminución del valor tipo de cambio dólar.



Fuente: Elaboración propia

El análisis de sensibilidad respecto al tipo de cambio del dólar señala que cuando la variación llega a una disminución del 20%, el plan se vuelve no rentable con un valor actual neto de U.F. -570,91 y una T.I.R de -9,98% inferior a la tasa de descuento exigido por el proyecto. Este resultado implica que este plan es altamente sensible al tipo de cambio del dólar y por ende a las externalidades económicas, principalmente relacionadas con EE. UU y China.

Para analizar más en detalle este escenario, se obtiene para el año 2017 que la desviación estándar o fluctuación del tipo de cambio fue de \$ 16,11 lo cual constituye una relación de fluctuación de aproximadamente el 2%, con respecto al tipo de cambio promedio del año 2017. Ampliando el análisis se recopila la información de los últimos cinco años para ver el comportamiento del tipo de cambio y las fluctuaciones de los periodos analizados.

Tabla 55. Promedios Tipo de cambio, desviación estándar de los años 2013 al 2017.

Año	Tipo de Cambio dólar Promedio anual (A) en CLP \$	Desviación Estandar de los promedios mensuales del tipo de cambio (B) en CLP \$	Desviación estandar vs Valor promedio del Dólar en Porcentaje (A)/(B)x100%
2013	495,31	20,56	4,15%
2014	570,37	22,60	3,96%
2015	654,07	37,59	5,75%
2016	676,94	19,14	2,83%
2017	648,95	16,11	2,48%

Fuente: Elaboración propia, con la información disponible del Servicios de Impuestos Internos.

(A) : Se obtiene promediando el tipo de cambio promedio mensual de los 12 meses del año correspondiente.

(B) : Se obtiene de la desviación estándar entre el tipo de cambio promedio mensual de los 12 meses del año correspondiente.

(A)/(B): Corresponde a la relación porcentual de la desviación estándar respecto del tipo de cambio promedio del año.

En la Tabla anterior se aprecia que la fluctuación del tipo de cambio en cada año no ha superado el 10 % respecto del valor base, siendo el más elevado de 5.75% del año 2015, pero a la vez se evidencia que el tipo de cambio del año 2013 equivalente a \$ 495,31 alcanza un valor de \$648,95 al año 2017, lo que constituye un incremento del 31%, en un horizonte de tiempo de 5 años, en este sentido se considera la rentabilidad de este plan de negocios es altamente sensible la variación del tipo de cambio.

13 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es conocido que China crece a tasas por sobre el promedio mundial y que su economía es una de las más importante del mundo, las relaciones bilaterales y el tratado de libre comercio con Chile han contribuido al crecimiento económico nacional y hoy China representa más del 25 % del comercio internacional que Chile desarrolla. En este contexto cada día se abren más posibilidades de potenciales ideas de negocios que pueden ser desarrolladas, un análisis integral de China como mercado potencial, es sin duda un elemento esencial para comprender las reales posibilidades de éxito en el proceso de planeación, desarrollo e implementación de ésta.

En los últimos años China ha experimentado el crecimiento de sus empresas y plataformas digitales de comercio online, junto a esto también han proliferado empresas fraudulentas que han mermado la confianza de los importadores chilenos. Esto sumado a las barreras culturales, idiomáticas y distancia geográfica que aumentan la incertidumbre en las actividades del comercio bilateral, han potenciado esta idea de negocio.

Del estudio de mercado realizado se estima que los problemas sobre la confiabilidad y cumplimiento de los proveedores chinos están mayormente relacionados a la actividad comercial de los emprendedores, de las micro, pequeñas y medianas empresas, que constituye el segmento objetivo y se sugiere profundizar de este segmento, principalmente aquellos que están comenzando a desarrollar los procesos de importación a China.

También se desprende que existe poca difusión e incentivo sobre servicios de verificación y certificación de proveedores chinos mediante agentes de inspección, y que el mercado nacional se estima no cubre la demanda potencial identificada. En este sentido este plan de negocios se presenta como una alternativa de solución.

Se considera que gran parte de la propuesta de valor hacia el cliente, tiene relación con las sinergias posibles de alcanzar con alianzas estratégicas con agentes de aduana y agentes de carga, considerados elementos clave del modelo planteado, ya que se identificaron clientes cautivos que podrían ser capturados directamente.

De la evaluación económica realizada se obtiene que el proyecto sin financiamiento bancario alcanza un valor actual neto de 2.132,52 U.F. con una TIR de 54,02 %, que el proyecto con 50% de financiamiento bancario obtiene un V.A.N de 2.829,45 U.F. y una TIR de 88,50% y que el Proyecto con 75% de financiamiento bancario alcanza un V.A.N de 3.170,79 U.F. y una TIR de 145,95, este último se constituye el más rentable, en este sentido se recomienda el uso de deuda bancaria para el financiamiento del plan.

De los análisis de sensibilidad es posible concluir que el proyecto se afecta fuertemente por las variaciones del precio de los servicios, de las ventas y del tipo de cambio del dólar, siendo las

variaciones, en términos de disminución, del precio y las ventas, aquellas situaciones que se pretenden amortiguar con las actividades del plan de marketing y planificación estratégica, pero no se evidencian mecanismos definidos para amortiguar el efecto del tipo de cambio de dólar.

Se recomienda la búsqueda de un mecanismo protección o resguardo a las fluctuaciones cambiarias del dólar o establecer un tipo de cambio base mínimo con el que opere el negocio, que produzca similares efectos de protección contra la disminución del valor del tipo de cambio del dólar.

14 BIBLIOGRAFÍA

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Grupo Planeta, Madrid.

Best, R. J. (2007). Marketing estratégico. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores.

Moral, M., & Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. Revista Entelequia, 14, 237-citation_lastpage.

Norma ISO 9001:2015. (2012). Requisitos para un Modelo de Gestión de la calidad. Organización internacional de estandarización. Edición 2015.

ⁱ ORGANIZACIÓN BANCO MUNDIAL 2017. Base de datos estadística por países [en línea], < <https://datos.bancomundial.org/pais/china?view=chart> > [consulta 06 octubre 2017]

ⁱⁱ ORGANIZACIÓN ECONÓMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE 2011. División de Comercio Internacional e Integración [en línea] Chile, < https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2995/1/S2011010_es.pdf > [consulta:8 octubre 2017].

ⁱⁱⁱ AMERICA ECONOMIA. 2013. Publicación electrónica, <<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/china-cuenta-con-mas-de-406-millones-de-empresas-individuales-y-privadas>> [consulta:10 octubre 2017].

^{iv} ORGANIZACIÓN ECONÓMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE 2011. División de Comercio Internacional e Integración [en línea] Chile, < https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2995/1/S2011010_es.pdf > [consulta:8 octubre 2017].

^v ORGANIZACIÓN ECONÓMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE 2003. Revista de la CEPAL 79, < https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/1/079053070_es.pdf > [consulta:29 septiembre 2017]

^{vi} DIRECCION GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICAS 2015. Departamento de Estudios de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones

Exteriores de Chile [en línea] < <https://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2015/08/AN-LISIS-RELACIONES-COMERCIALES-CHILE-CHINA.pdf> > [consulta: 29 septiembre 2017].

vii BOLETIN INFORMATICO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA 2002, Primera encuesta Pyme. Santiago de Chile, (1).

viii SUBSECRETARIA DEL INTERIOR 2014. Noticias del Diario oficial de Chile. [en línea] <<http://www.subinterior.gob.cl/noticias/2015/01/30/diario-oficial-creacion-de-empresas-aumento-en-un-151-en-2014/>> [consulta: 10 diciembre 2017]

ix SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS 2016, Estadísticas año 2005 al 2015, en Chile [en línea], < <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm> > [consulta: 10 diciembre 2017].

x REPORTEROS SIN FRONTERAS 2017, Clasificación mundial de libertad de prensa [en línea], <https://rsf.org/es/ranking_table?lien_externe_oui=Continuar> [consulta: 10 diciembre 2017]

xi FREEDOM HOUSE 2017, Freedom in the world 2017, [en línea], <<https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/china>> [consulta: 10 diciembre 2017].

xii BANCO SANTANDER 2017, Portal Política y Economía [en línea], <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/china/politica-y-economia>>, [consulta: 10 octubre 2017].

xiii Oficina Nacional de Estadísticas de China. Anuario 2014, [en línea], < <http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/CensusData/>> [consulta: 10 diciembre 2017]

xiv INSTITUTO DE COMERCIO DE ESPAÑA 2011, Oficina de la embajada de España en Shanghai, [en línea], <<http://www.proglocode.unam.mx/sites/proglocode.unam.mx/files/%C3%BA%20plan%20quinquenal%20China.pdf>> [consulta: 10 octubre 2017].

xv P.Guarda / C. MORALES, Análisis sobre el crecimiento de Chile, [en línea]. La Tercera en Internet, 16 febrero 2018. < <http://www.latercera.com/negocios/noticia/Chile-anoto-cuarto-ano-menor-crecimiento-la-alianza-del-pacifico/69578/>>, [consulta: 25 febrero 2018]

xvi BANCO CENTRAL DE CHILE 2017. Gerencia de Asuntos institucionales, Departamento de Publicaciones, Crecimiento tendencial: Proyección de mediano plazo y análisis de sus determinantes.[en línea]

http://www.bcentral.cl/documents/20143/32019/bcch_archivo_173450_es.pdf/8d0a3032-eae9-908e-1f14-074ca1e54c43 [consulta: 16 febrero 2018].

^{xvii} BANCO SANTANDER 2017, Portal Política y Economía [en línea], <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/china/politica-y-economia>>, [consulta: 10 octubre 2017].

^{xviii} MINISTERIO DE ECONOMÍA FOMENTO Y TURISMO 2017. División de política comercial e industrial [en línea], <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Informe-Creaci%C3%B3n-de-Empresas-Enero-2017.pdf>> [consulta: 12 enero 2018].

15 ANEXOS

Anexo A: Definición de tamaño de las empresas

CUADRO 1

Definiciones de las empresas

	Criterios	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Argentina ^a	Ventas	Hasta 0.5	Hasta 3	Hasta 24	Más de 24
Bolivia ^b	Empleo	Hasta 10	Hasta 19	Hasta 49	Más de 49
Chile ^c	Ventas	Hasta 2 400	Hasta 25 000	Hasta 100 000	Más de 100 000
Colombia ^d	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 200	Más de 200
Costa Rica ^e	Empleo	Hasta 10	Hasta 30	Hasta 100	Más de 100
El Salvador ^f	Empleo	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99	Más de 99
Guatemala ^g	Empleo	Hasta 10	Hasta 25	Hasta 60	Más de 60
México ^h	Empleo	Hasta 30	Hasta 100	Hasta 500	Más de 500
Panamá ⁱ	Ingresos	Hasta 150 000	Hasta un millón	Hasta 2.5 millones	Más de 2.5 millones
Venezuela ^j	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 100	Más de 100

Fuente: Elaboración de las unidades de entorno de la red FUNDES con datos emanados de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (sepyme) de Argentina; el Viceministerio de Microempresa, Ministerio de Trabajo (Bolivia); la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), de Chile; la Ley mipyme de julio de 2000 (Colombia); el Ministerio de Economía (Costa Rica); la Dirección General de Estadística y Censos (El Salvador); el Instituto Nacional de Estadística, la Cámara de Comercio y Promicrom (Guatemala); el Consejo Nacional para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (México), la Ley 33 y la Ley 8 del año 2000 (Panamá), y la Oficina Nacional de Estadística e Información (Venezuela).

- ^a En millones de pesos. Definición para manufactura. Además hay otras para el comercio y los servicios, también por ventas anuales.
^b Existen varios criterios: por empleo, por ventas y por activos. Sin embargo, la definición oficial se basa en el empleo.
^c En unidades de fomento (UF). Una UF equivale aproximadamente a 24 dólares. También existe otra definición, por empleo.
^d Existen dos definiciones: por empleo y por activos.
^e Existen otras definiciones por inversión y por ventas anuales.
^f Las definiciones oficiales son por empleo y por activos (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa-CONAMYPE).
^g Definición del Instituto Nacional de Estadística. Hay otras dos más, la de la Cámara de Comercio y la de Promicrom (todas ellas se basan en el empleo).
^h Definición para la manufactura. Además hay otras para el comercio y los servicios, también basadas en el empleo.
ⁱ En balboas o dólares (paridad uno a uno).
^j Definición únicamente para la manufactura. No hay definiciones para el comercio o los servicios.

MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA • EMILIO ZEVALLOS V.

Anexo b. Número de empresas en América Latina en relación a su tamaño

País	Año de la información	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
Argentina ^a	1994	814 400	69 500	7 400	5 200	896 500
Bolivia ^b	1995	500 000	1 007	326	234	501 567
Chile ^c	1997	432 431	78 805	10 870	4 814	526 920
Colombia ^d	1990	657 952		26 694	821	685 467
Costa Rica ^e	2000	58 620		14 898	1 348	74 866
El Salvador ^f	1998	464 000	12 398	502	316	477 216
Guatemala ^g	1999	135 000	29 024	9 675	2 438	176 137
México ^h	1998	2 676 327	85 223	24 461	7 307	2 793 318
Panamá ⁱ	1998	34 235	5 601	1 149	1 239	42 224
Venezuela ^j	2000	...	8 701	2 613	776	...

Fuente: Elaboración de las unidades de entorno de la red FUNDES, con datos de las fuentes citadas en el cuadro 1.

- ^a Son 903 995, incluyendo las denominadas empresas auxiliares. Datos del censo nacional económico que efectúa el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 1994).
^b Estimación del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA).
^c Datos de la CORFO.
^d Datos del censo económico que efectúa el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 1991). Sin embargo, otras fuentes señalan que para 1991 había casi un millón de empresas (Econometría Ltda.).
^e No hay desglose entre pequeña y mediana empresa. Datos de Castillo y Chávez (2001).
^f Sólo industria, comercio y servicios. Datos del Ministerio de Economía, y de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa obtenidos de la encuesta económica anual (CONAMYPE, 2002) y de la encuesta microempresarial (CONAMYPE, 1995).
^g Empresas industriales únicamente en la región metropolitana. Datos del Instituto Nacional de Estadística, Censo Industrial.
^h Sólo en la manufactura, el comercio y los servicios; incluyendo otras unidades económicas, existen 3.1 millones. Datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), censos económicos.
ⁱ Datos del Directorio de Establecimientos que prepara la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.
^j Sólo empresas industriales. Datos del Instituto Nacional de Estadística (antes OCEI). No hay información oficial de microempresas ni de empresas comerciales y de servicios. Hay una estimación del programa Bolívar de alrededor de 480 mil empresas (Páez, 2001).

Anexo C. Páginas que aconsejan sobre estafas y problemas de proveedores chinos

<http://www.winnergo.cl/ola-de-estafas-en-china>

<https://www.aprendeimportardesdechina.com/proveedor-chino/estafas-comunes-en-alibaba/>

<https://www.aprendeimportardesdechina.com/proveedor-chino/estafas-en-china-el-proveedor-ha-cambiado-los-datos-de-su-cuenta/>

<http://impresa.lasegunda.com/2016/02/17/A/P42SHRQ6/4F2SI1JI>

<http://comprandoenchinaelfraude.info/>

<http://www.worldtradeasian.com/estafas-chinas/estafas-y-riesgos-de-los-proveedores-chinos-de-alibaba>

Anexo D. Check list de reporte de certificación de proveedores

China Reports

¿Sabes con quién estás contratando? ¿existe realmente el vendedor? ¿Tu



	Compact reports \$130.000 + IVA	full reports \$300.000 + IVA
Nombre de la empresa	✓	✓
Número de identificación tributario	✓	✓
Fecha de constitución	✓	✓
Domicilio social	✓	✓
Socios	✓	✓
Representante legal	✓	✓
Giro	✓	✓
Vigencia	✓	✓
Capital	✓	✓
Notas SHIELD	✓	✓
Calificación SHIELD de riesgo	✓	✓
Administradores o gerentes	✗	✓
Si cotiza o no en la bolsa	✗	✓
Permiso para exportar	✗	✓
Ventas anuales	✗	✓
Utilidades	✗	✓
Cantidad de empleados	✗	✓
Tamaño de la oficina	✗	✓
Oficina propia o arrendada	✗	✓
Tamaño de la empresa	✗	✓
Principales indicadores financieros	✗	✓
Último balance	✗	✓
Datos bancarios (Nº de cuenta (parcial), banco	✗	✓
Importaciones y exportaciones (monto en dinero)	✗	✓
Estado de resultados	✗	✓
Litigios	✗	✓

Compar

compar

Anexo E. valor tipo de cambio dólar año 2017.

En la siguiente tabla se presenta para el mes seleccionado del año 2017, las respectivas Cotización del Dólar Observado (Pesos por 1US\$) de acuerdo con lo establecido en el N° 6 del Capítulo I, del Título I, del Compendio de Normas de Cambios Internacionales (CNCI), **las cuales están en función de las transacciones efectuadas por las empresas bancarias en el día hábil bancario anterior.**

Día	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1		646,19	648,88			672,35		652,23	628,89			645,32
2		646,97	650,98		665,41	672,37		651,93		637,93	636,8	
3	669,47	643,18	654,11	663,97	666,95		664,29	652,77		640,52	631,97	
4	673,36			658,16	668,98		661,95	650,17	624,2	635,79		648,78
5	671,78			661,42	673,89	670,41	663,36		624,68	630,67		648,21
6	666,41	641,8	655,57	657,74		668,89	665,94		621,55	628,84	630,81	652,52
7		639,35	658,71	656,51		668,7	666,22	649,88	620,59		632,97	653,82
8		646,06	660,02		674,88	668,36		650,52	615,58		633,72	
9	665,29	646,58	661,65		676,32	666,28		649,53			631,8	
10	670,35	646,82	664,84	656,47	679,05		666,61	649,5		633,32	631,46	
11	670,94			654,22	672,92		666,53	647,42	618,36	628,8		655,27
12	671,69			652,8	671,55	664,47	666,59		621,69	626,77		655,53
13	663,01	642,62	663,4	653,65		661,63	663,46		624,31	624,99	630,61	655,74
14		642,4	665,43			662,19	660,71	647,77	626,12		632,43	649,4
15		641,89	669,07		671,03	659,46			627,26		630,59	641,05
16	660,13	639,93	669,52		668,03	665,23		647,59		622,13	631,9	
17	661,38	638,35	661,2	650	666,26		658,18	645,86		619,68	630,41	
18	657,85			647,47	668,62		656,92	645,29		622,07		638,37
19	658,91				675,8	663,73	656,01			625,03		622,86
20	660,18	643,49	661,15	647,68		662,47	653,71		625,53	625,55	629,21	620,62
21		642,21	662,35	649,26		663,76	651,56	646,57	621,87		636,71	620,58
22		643,63	657,83		670,3	664,54		642,73	623,94		635,72	620,54
23	659,49	641,51	662,84		668,21	664		641,47		628,68	634,82	
24	652,92	640,36	662,42	650,65	672,4		651,82	641,47		630,97	634,23	
25	653,84			653,71	674,27		650,65	638,64	623,85	631,96		
26	650,98			660,04	669,42		648,77		628,37	631,12		622,11
27	648,31	645,66	661,64	665,35		661,72	648,75		633,37		633,66	619,03
28		645,19	663,74	664,28		662,09	647,99	636,61	638,28		635,8	616,58
29			666,04		670,25	662,36		630,33	636,85		641,09	615,22
30	649,92		663,61		674,02	663,21		626,68		629,62	642,41	
31	648,87		662,66		675,31		651,58	628,36		636,49		
Promedio	661,19	643,21	661,2	655,74	671,54	665,15	658,17	644,24	625,54	629,55	633,77	638,13

