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

PLAN DE GLOBALIZACIÓN

"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA REGIÓN DEL BÍO BÍO, ORIENTADA A LA ASESORÍA DE EMPRESAS EXPORTADORAS RELACIONADAS AL MERCADO AUSTRALIANO"

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

MARIANELLA FERNANDA ROLLERI VELOSO

PROFESOR GUÍA:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTÍN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO DE 2013

RESUMEN EJECUTIVO:

El siguiente trabajo considera la elaboración de un plan de negocios orientado al comercio global. Se trata de una empresa de comunicación estratégica orientada a la asesoría a empresas chilenas que exporten o inicien el proceso de exportación al mercado australiano o empresas australianas que deseen iniciar operaciones en nuestro país. Este estudio contempla el análisis a través del modelo Canvas, además del análisis estratégico de Porter y FODA.

Para la realización de este plan se ha revisado bibliografía existente, en relación a marketing de servicios (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2007) los alcances de las aplicaciones tecnológicas para este fin, (Dan&Dan, 2011), en constante evolución y finalmente, la nueva mirada de las empresas para abordar aspectos relativos al tratamiento de las relaciones empresariales con sus diversos públicos o stakehoders, (McShane, S., Olekains, M., & Travaglione, 2009).

Además contiene entrevistas en terreno, tanto a empresas del área, recopilación de información de la industria en Chile y entrevistas a potenciales clientes para adecuar la propuesta de negocios con la realidad actual del mercado chileno. Luego de este análisis se pudo concluir, que si bien una empresa de este tipo es viable en el mercado analizado, no es recomendable dirigirla sólo al mercado australiano, sino ampliar sus servicios a otros países, de acuerdo a los mercados internacionales que las empresas chilenas, en particular las de la Región del Bío Bío dirijan mayoritariamente sus exportaciones.

Entonces, se observa que al menos la mitad de los entrevistados manifestó interés por contratar los servicios ofrecidos, y existe un mercado local y nacional, al cual es posible abordar. Para ello se requiere de un capital cercano a los $30 millones de pesos para el primer año, a utilizar en tramitación de inicio de la empresa y pago de remuneraciones a profesionales fundamentalmente. Dadas las estimaciones de ventas consideradas, las cuales constituyen el factor crítico de éxito, una TIR de un 51%, un VAN de $38.313.432 y un plazo de recuperación de la inversión de tres años, se plantea que esta inversión es recomendable y como plan de negocios posee un horizonte positivo a mediano plazo.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper considers the development of a business plan geared to the global trade. In this case, it is a communication company-oriented strategic advice for Chilean companies that export or start the export process to the Australian market or Australian companies wishing to start operations in Chile. This study addresses the analysis via the Canvas model, in addition to the strategic analysis of Porter and SWOT.

For this model has been reviewed existing literature regarding marketing of services (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2007), given the changes that this area has had worldwide, the scope of technological applications for this purpose (Dan & Dan, 2011), and finally evolving, how modern enterprises address issues related to the handling of business relationships with its various publics or stakehoders, (McShane, S., Olekains, M., & Travaglione, 2009).

Besides field interviews were developed, both companies in the area, in the Bío Bío, gathering information from the industry in Chile and, finally, interviews with potential customers to adapt the business proposal with the current reality of the Chilean market.After this analysis it was concluded that while a company like this is viable in the market in question, it is not advisable to direct the Australian market only, but is recommended to extend its services to other countries, according to the international markets that Chilean companies in particular those of the Bío Bío directed mainly exports.

Thus, is recommended, starting this company, given that at least half of those interviewed expressed interest in hiring the services offered, and there is a local and national market, to which it is possible to address. This requires a capital close to the $30 million pesos for the first year. Given IRR of 51 %, and a period of recovery of the investment for three year, .this business plan is recommended, with the estimates of sales under consideration, which constitute the critical factor of success.

A mis padres Gladys y Nello por su ejemplo y enseñanzas y a mi hija Isabella, por su apoyo incondicional.

Agradecimientos:

Agradezco a mis padres: Nello y Gladys, por educarme y enseñarme el valor de perseverar y el espíritu de superación, a mi hermano Nello, Gloria y Yolanda Veloso por su apoyo constante, a mis compañeros de universidad en particular a, a Juan Carlos, Roberto, Valentina, Marcela y Natalia y a mis amigos por estar siempre presentes, aún a la distancia: Yasna, Claudia, Romina y Fabiola. También a todos mis profesores, en especial al Sr. Antonio Holgado.

TABLA DE CONTENIDO:

Capítulo 1: Introducción:, 9
Capítulo 2:Justificación y Planteamiento del Problema:, 9
Capítulo 3: Objetivos:, 11
3.1 Objetivo General:, 11
3.2 Objetivo Específico:, 12
3.3 Objetivo Comunicacional:, 12
Capítulo 4: Marco Teórico y Metodología:, 13
Capítulo 5: Antecedentes Generales:, 14
5.1 Industria de la Comunicación Estratégica y sus alcances:, 14
5.2 Propuesta de Valor: Comunicación Estratégica para enfrentar mercados globales:, 15
5.3 Características económicas de la VIII Región:, 16
5.4 Mercado Australiano:, 20
5.5 Intercambio Comercial entre Chile y Australia:, 22
5.6 Ventajas de Chile como destino de inversiones australianas:, 25
Capítulo 6: Desarrollo:, 26
6.1 La Misión del Negocio:, 27
6.2 Objetivos del Negocio:, 27
6.3 Análisis de los competidores, medio externo:, 27
6.4 Análisis comparativo de la competencia:, 30
6.5 Estudio de Mercado:, 33
6.6 Modelo de Negocio:, 36
1) Segmentos de Clientes:, 36
2) Propuesta de Valor:, 37
3) Canales de Distribución:, 39
4) Relaciones con los clientes:, 40
5) Flujos de Ingresos:, 41
6) Partners Claves:, 47
7) Actividades Clave:, 50
8) Recursos Clave:, 51

9) Estructura de Costos:, 52
6.7 Formulación de la Estratégia del Negocio:, 57
6.8 Programas de Acción: Organización de los Recursos Humanos:, 62
Capítulo 7: Resultados esperados y proyecciones del negocio:, 65
7.1 Resultados esperados:, 65
7.2 Inversión requerida y estrategias de financiamiento:, 66
Capítulo 8:Conclusiones:, 66
Bibliografía:, 69

INDICE DE ANEXO Y APÉNDICES:

A.- Flujo de Caja:, 70
B.- El Estatuto de Inversión Extranjera (DL 600):, 72
C.- Cuestionarios: Oferentes y clientes:, 72
D.- Análisis de la Competencia:, 74
E.- Empresas pertenecientes a la Auscham:, 84

INDICE DE TABLAS:

Tabla N°1: Características Económicas de la Región del Bío Bío Chile:, 16
Tabla N°2: Intercambio Comercial Región del Bío Bío:, 18
Tabla N°3: Canasta Exportadora Regional, Principales 5 productos
Variación 2010- 2011:, 19
Tabla N° 4: Número de Productos, Mercados y empresas Exportadoras:, 20
Tabla N° 5: Principales Empresas Exportadoras Regionales- Primer Semestre 2009:, 20
Tabla N°6: Indicadores Macroeconómicos de Australia y Chile 2010:, 21
Tabla N°7: Balanza Comercial Chile-Australia (2007-2011):, 23
Tabla N°8: Exportaciones a Australia por Sector Productivo:, 23
Tabla N°9: Principales 20 Empresas chilenas que exportaron a Australia el año 2009:, 24
Tabla N°10: Empresas chilenas que exportan a Australia:, 24
Tabla N°11:Empresas regionales que exportan a Australia:, 46

Tabla N°12: Inversión Inicial:, 53
Tabla N°13: Costos operacionales:, 53
Tabla N°14: Remuneraciones:, 53
Tabla N°15: Resumen de remuneraciones anuales:, 54
Tabla N°16: Remuneraciones detalle anual:, 54
Tabla N°17: Cuadro Flujo de ingresos:, 54
Tabla N°18: Información Trimestral:, 55
Tabla N°19: Inversión inicial y costos:,55
Tabla N°20: Ingresos y Egresos afectos a impuestos:, 55
Tabla N°21: Indicadores:, 58
Tabla N°22: Cuadro Resumen Análisis Fuerzas de Porter:, 60
Tabla N°23: Cuadro resumen análisis FODA:, 61
Tabla N°24: Ingresos afectos a impuestos:, 65
Tabla N°25: Resumen Costos Totales:, 66

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES:

Figura N°1: Estructura de la Empresa:, 63
Figura N°2: Organigrama de la Empresa:, 64
Gráfico N°1: Balanza Comercial:, 22
Gráfico N°2: Flujo de Caja:, 57
Gráfico N°3: Flujo de Caja Acumulado:, 57

Capítulo 1: Introducción:

La globalización de los mercados y la masificación de los intercambios internacionales, en especial en el área de servicios, presenta desafíos y también oportunidades. En ese marco de acción, la creación de una empresa de Comunicación Estratégica orientada a asesorar a empresas chilenas que se encuentren en proceso de internacionalización, en particular aquellas interesadas en el mercado australiano o empresas australianas que deseen invertir en Chile, ofrece una respuesta a esta tendencia mundial.

En particular, este trabajo analizará el mercado de la Octava Región, como punto de partida para el inicio de operaciones de la empresa, puesto que esta representa un mercado importante a nivel nacional, después de la Región Metropolitana, y en la cual existen varias industrias exportadoras y otras en vías de serlo.

Por otro lado, la industria de asesorías o consultorías en estos temas es incipiente, y no existe un gran número de competidores, por lo que es factible ubicar una nueva empresa con pretensiones de alta rentabilidad.

Finalmente, en cuanto a costos, los que representan mayor peso económico, remuneraciones de profesionales, son menores que en la Región Metropolitana, lo cual aumenta la posibilidad de competir eficientemente, a nivel nacional, o internacional, dada la naturaleza del negocio, en este caso: servicios.

Capítulo 2: Justificación y Planteamiento del Problema:

El propósito es aprovechar la oportunidad comercial que representa la ventaja competitiva del factor innovación, que aparece en este modelo y que está dado por la orientación a la

globalización, es decir, el apoyo a la internacionalización de las empresas, en manejos sutiles como lo son la estrategia y organización del discurso, la forma de dialogar y el posicionamiento gradual de la imagen de marca, en un entorno dinámico y conectado a las innovaciones tecnológicas, en especial aquellas ligadas a Internet.

Es necesario, que las empresas que se sientan capaces, se atrevan a dar el salto hacia el comercio exterior, y es allí donde una empresa que concentre los esfuerzos de marketing y comunicaciones, que acompañe el proceso, creemos, puede marcar un elemento diferenciador.

Cada país se maneja con códigos distintos, y frecuentemente difiere uno a otro en la manera de hacer negocios y comunicar sus necesidades. Esto se da particularmente cuando dos empresas provienen de culturas diferentes, como pueden ser en este caso la latinoamericana y la anglosajona. Entonces, al momento de negociar, y de optar por penetrar en un mercado nuevo, es imprescindible acceder con delicadeza y con pasos prudentes el inicio de la entrada de un negocio en un mercado nuevo, pues los errores pueden significar una distorsión en el rumbo o entorpecer los plazos planificados.

La creación de una empresa de Comunicación Estratégica, responde al desafío de llenar un vacío en el mercado, especialmente respecto a los servicios complementarios que pueden ofrecerse a empresas exportadoras chilenas o a inversionistas extranjeros. Esto por cuanto sólo tres empresas de la región del Bío Bío, (Periodistas & Asociados, Lama & Asociados y Giro Estratégico), manifiestan interés en desarrollar servicios de comunicación estratégica vinculados al comercio exterior. De esta manera, constituye además una oportunidad de globalización, para una empresa nacional que se extiende ofreciendo su aporte, mediante capital humano, a empresarios australianos, atrayéndolos e informándolos para acceder con ventajas y éxito a nuestro mercado y como plataforma para expandirse al resto de Latinoamérica.

Por otra parte, Australia representa un mercado económicamente atractivo, por su cercanía con China especialmente y el activo incremento de sus intercambios comerciales, por ser una economía desarrollada, y en crecimiento A lo anterior se suma la existencia de un Tratado de Libre Comercio entre ambas naciones, y el interés australiano que genera las

características macroeconómicas y la bonanza económica producto del cobre, que lo diferencia del resto de Latinoamérica, razón por la cual una alianza entre ambos países presenta una interesante oportunidad que no ha sido suficientemente abordada.

Además al incorporar los conocimientos y experiencia de profesionales chilenos a empresas extranjeras, sin importar en qué país tengan situadas sus áreas de producción, es posible brindarles calidad a precios competitivamente atractivos para empresas extranjeras.

Finalmente, cabe destacar que, desde hace algunos años, primero en Estados Unidos y Europa y desde los años noventa en Chile, las direcciones de las empresas han considerado que la reputación corporativa o imagen de la empresa posee un papel fundamental, ya que es, en definitiva, el resultado o índice que evalúa el desempeño organizacional percibido por las audiencias claves o stakeholders, (Muñoz, 2006). Esta reputación o valoración de la marca se relaciona también con el prestigio y en definitiva, con el valor económico de la empresa en sí misma, por tanto no es un tema menor, que en un mercado abierto, transparente y altamente competitivo, las empresas consideren cada vez más cómo los observan sus respectivos públicos y cómo es posible mejorar esa percepción y aumentar la confianza. Se considera, finalmente, a la comunicación estratégica como una pieza clave del puzzle organizacional pues en definitiva, es una herramienta de gestión. (Muñoz ,2006)

Capítulo 3: Objetivos:

3.1 Objetivo General:

El objetivo general de este proyecto es el diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de comunicación estratégica con una mirada global, es decir, que se oriente a brindar asesoría fundamentalmente a empresas chilenas o australianas, que estén en alguna etapa de internacionalización.

3.2 Objetivo Específico:

El objetivo particular, de este trabajo es analizar el entorno en el cual una empresa de este tipo se sitúa, los agentes externos con los que puede competir o generar redes y principalmente, comprender quiénes son los clientes potenciales y cuáles son sus posturas respecto a la instalación de una empresa de este tipo, de manera de procurar un óptimo modelo en particular, que responda a las necesidades del mercado y pueda ser exitosa comercialmente. En este caso, generar una empresa nueva que preste servicios desde Chile en el área de Comunicación Estratégica, para apoyar la gestión de empresas tanto chilenas que deseen insertarse en mercados globales como Australia, o mejorar la inserción en ellos, o empresas extranjeras que estén comenzando a operar en Chile o deseen hacerlo. Al tratarse de un servicio, el área de acción corresponde a actividades tanto de marketing directo, planificación de una relación con los medios, como acciones de Responsabilidad Social Empresarial. Para estas actividades, una empresa puede utilizar servicios externos y en ese sentido, la creación de una empresa de Comunicación Estratégica orientada al comercio internacional, podría jugar un rol importante y beneficioso para la economía nacional y en particular para la Región del Bío Bío. Por lo tanto, este trabajo, tiene como objetivo lograr mediante un análisis teórico, en primer lugar, luego una breve investigación cualitativa, un análisis estratégico y finalmente un análisis financiero, las distintas posibilidades, oportunidades y proyecciones que tiene el planteamiento de una empresa como ésta.

3.3 Objetivo Comunicacional

El objetivo de fondo, dentro de esta estrategia, es la permanencia a largo plazo de la empresa, obteniendo una rentabilidad al que le permita consolidarse en el mercado. La construcción de una imagen de marca, por ejemplo, o la eliminación de las barreras de la desconfianza no se dan en un periodo breve de tiempo, sin embargo, en este mismo trabajo, es posible identificar rápidamente errores comunicacionales, que obstaculizan a una empresa por tanto, acciones en este sentido pueden brindar resultados tempranos.

Capítulo 4: Marco Teórico y Metodología

La metodología de este trabajo de investigación considera una revisión de investigación académica y económica referente a los tópicos que dicen relación con una empresa de este tipo. Por otra parte, en el marco de una investigación cualitativa se desarrollan una serie de entrevistas a empresas exportadoras o globales e investigación del material existente en publicaciones, revistas y páginas web corporativas, de empresas chilenas y australianas. El objetivo es establecer cuáles son sus principales necesidades, intereses y expectativas de acuerdos comerciales, en términos de mejoramiento de las comunicaciones, para así orientar el foco del trabajo de una empresa que se dedique a la comunicación estratégica. Además, se analiza el quehacer actual de empresas del rubro de comunicación estratégica, específicamente las que existen en la Región del Bío Bío, para descubrir que tienen en común y cuál es la orientación del trabajo que realizan a asesorar a empresas, en especial aquellas que trabajan con empresas dedicadas al comercio exterior.

También se establece de manera general las principales características de la economía de la VIII Región y de Australia, para comprender las características de estos mercados, que con el presente trabajo se pretende enlazar. Finalmente, se utilizan herramientas de análisis financiero para analizar las posibilidades de éxito de un negocio como el que se plantea en el presente trabajo, considerado éste como un retorno de la inversión inicial en un período menor a los 5 años.

Para este proyecto se utiliza la siguiente base metodológica:

- Modelo de Negocios de Canvas
- Análisis estratégico de Porter (Porter, 1998)
- Análisis Foda
- Estudio de mercado.
- Herramientas de análisis financiero.

Capítulo 5: Antecedentes Generales:

Chile está en una etapa de expansión y fortalecimiento de su comercio internacional, pero aún queda camino por hacer. El Gobierno chileno, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, ha desarrollado este año por ejemplo el programa: Fundación Imagen Chile, con una inversión de más de 3 mil millones, destinada a promover la imagen de Chile en el exterior y fomentar los intercambios comerciales. (www.fundacionimagenchile.cl, www.thisischile.cl)

Bajo este entendido, es que la idea de desarrollar e implementar una empresa de Comunicación Estratégica que abra caminos y fortalezca la presencia de productos y servicios chilenos en el mercado internacional, específicamente en Australia, es el objetivo principal de este trabajo.

5.1 Industria de la Comunicación Estratégica y sus alcances:

Dentro del estudio mencionado previamente, se define, asesorías en comunicación estratégica para la promoción de Chile en el exterior, como la consultoría o soporte que se entrega a las entidades u organizaciones públicas o privadas que lo solicitan para salir con mensajes publicitarios o promocionales al exterior, de forma eficiente para lograr sus objetivos y que, al mismo tiempo, beneficien a la imagen del país.

Se puede definir comunicación estratégica como "la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesan".(Pérez, 2001) esta coordinación permite una coherencia entre el mensaje que se entrega a los públicos internos y externos de una organización.

En este caso, en particular, se debiera ampliar esta definición para abordar todas las acciones comunicacionales y actividades de marketing, a través de múltiples medios de comunicación e Internet, para favorecer el interés comercial hacia productos y servicios de origen chileno.

Por otro lado, ese mismo objetivo debe hacerse en la dirección opuesta, vale decir, orientando y asesorando a empresas australianas, que deseen instalar operaciones, realizar alianzas o invertir capital en nuestro territorio. De este modo, pueden incrementar la seguridad en la inversión al conocer el mercado chileno, y a su vez, establecer buenas relaciones con la comunidad en la que se insertan y relacionarse en un nivel óptimo y eficiente con los distintos stakeholders, al comprender la cultura, idiosincrasia y forma de hacer negocios, propia del país.

5.2 Propuesta de Valor: Comunicación Estratégica para enfrentar mercados globales

La creación de una empresa del área de comunicación estratégica responde a la idea de potenciar la entrega de un servicio de asesoría a empresas que combine el fortalecimiento de las comunicaciones internas y externas de la empresa con una orientación de marketing estratégico centrado en el consumidor como co-creador del servicio.

El concepto de marketing como orientación de "sense and respond", (detectar y responder), (Dan & Dan S., 2011), tiene como foco diferenciador la orientación al consumidor, lo cual hace de la venta algo superfluo, más bien una consecuencia. Esta nueva forma de aproximarse al marketing cambia la visión desde la empresa como creadora de la propuesta de valor, para delegarla en el mismo consumidor, lo que da como resultado una co-creación de valor que resulta en una mirada más efectiva del proceso (Dan.S &Dan S. 2011). Dentro de ese concepto también se incluyen las nuevas respuestas del marketing o e-marketing para integrar las nuevas tecnologías a las comunicaciones externas de una empresa exportadora.

Desde ese concepto es posible dirigir la comunicación estratégica, considerando como propósito el potenciar la participación activa del consumidor en la creación del servicio o

producto que será idóneo para él, de acuerdo a sus características particulares y posición en el mercado.

Conceptos como el posicionamiento de una marca y la comunicación de ella, así como el posicionamiento de ésta y su permanencia en el tiempo, especialmente en tiempos de crisis, son ejemplos del tipo de servicio que puede ser proporcionado a una empresa que esté buscando ir más allá de las fronteras de nuestro país. Para esto, es recomendable también realizar un esfuerzo en conjunto de traducir también la forma de hacer negocios orientándolos hacia el estilo de países del mundo desarrollado, dentro de los cuales, es posible escoger, Australia, al ser un mercado representativo de un país desarrollado, pero a la vez, con un desarrollo económico en auge, ligado a las crecientes economías de los gigantes asiáticos como China e India.

5.3 Características económicas de la VIII Región:

La Octava Región, ubicada en la zona centro-sur de Chile es la segunda ciudad de mayor importancia después de Santiago, en términos de su población.

Tabla N°1: Características Económicas de la Región del Bío Bío-Chile

Población	**1.040.536 hab.**
PIB	**$8.429.169 MM**
PIB per cápita	**USD 14.951**

Fuente: INE

La región del Bío Bío, formada por las provincias de Bío Bío, Concepción, Ñuble y Arauco, basa su economía fundamentalmente en las áreas forestal y pesca, y en forma secundaria la agricultura, industria manufacturera y servicios, aunque estos últimos han ido en aumento.

En cuanto a polos urbanos, el principal es el Gran Concepción, formado por las comunas de Concepción, Chiguayante, Hualpén, y San Pedro de la Paz, ofrece servicios comerciales, educacionales, turísticos y sanitarios. Destacando la presencia de un buen número de universidades y centros de educación técnico superior.

Mientras que en la ciudad de Talcahuano se concentra la industria pesada, con plantas siderúrgicas, refinería de petróleos (Enap) y astillero de la Armada (Asmar), en Concepción es el sector servicios, universidades y comercio, lo que concentra el mayor sector productivo.

Fuente: "Región del Bío Bío, Antecedentes Regionales", UGIT GORE Bío Bío, Gobierno Regional del Bío Bío, Año 2010.

La agricultura, fundamentalmente en las provincias de Ñuble y Bío Bío destaca cultivos tradicionales como cereales, hortalizas, forrajes, leguminosas y ganadería vacuna. La región también posee una industria azucarera, metalúrgica, textil, química, de cemento y papel, entre otras. Últimamente, en cuanto a nuevos productos agropecuarios de exportación con valor agregado destacan: conservas, deshidratados, congelados, productos orgánicos y aceites vegetales, entre otros.

Especial importancia posee la industria forestal, en la región, la que dispone de un millón de hectáreas plantadas de Eucaliptus y Pino Radiata, que provee de materia prima a aserraderos, fábricas de paneles, enchapados e industrias de celulosa, entre las que destacan las ubicadas en Nacimiento (Santa Fé I y II), Pacífico, propiedad de CMPC, Arauco, (Complejo Horcones) y Nueva Aldea, estas últimas ambas propiedad de CELCO.

Además, en cuanto a energía, esta región posee las centrales hidroeléctricas, que aprovechan los ríos Bío Bío y sus afluentes, como son: Lago Laja, El Toro, El Abanico, Antuco y las de Alto Bío Bío, Pangue y Ralco. Además centrales termoeléctricas como Bocamina en Coronel.

Fuente: "Región del Bío Bío, Antecedentes Regionales", UGIT GORE Bío Bío, Gobierno Regional del Bío Bío, Año 2010

Industrias manufactureras exportadoras:

En la región las principales industrias están distribuidas en las áreas de: celulosa, forestal, pesca y acero.

La Región del Bío Bío cuenta con una superficie aproximada de 1.842.036 hectáreas destinadas a las actividades agrícolas y silvicolas, distribuidas en 85% de la superficie dedicada a la actividad forestal y ganadera y 15% a la producción agrícola intensiva (285.309 hectáreas en el año 1997). Por tanto, ha orientado su vocación productiva hacia las producciones extensivas, dejando en tercer lugar y en forma minoritaria a la producción agrícola. Esto queda de manifiesto, al observar la principal orientación de las exportaciones, cómo es el sector forestal, abordado principalmente por las empresas : MASISA, Arauco y CMPC. Fuente: http://www.conicyt.cl/regional/files/2012/10/cluster-biobio.pdf

Infraestructura portuaria y sector servicios:

En la región existe una amplia industria de servicios o sector terciario, es decir, comercio, transporte, administración pública, educación y servicios financieros, entre otros. Este sector representa el 45, 1 % del PIB regional. Áreas importantes corresponden a transporte y telecomunicaciones, que crece a un 6 % anual, mientras el comercio a un 4 % anual. Dentro de la infraestructura de servicios en la Región del Bío Bío destaca el Aeropuerto Carriel Sur, el tren TerraSur, y las autopistas 5 Sur, Itata y Autopista Interportuaria Jorge Alessandri.

Un lugar de importancia para el sector exportador, ocupa la infraestructura portuaria con que cuenta la zona, la cual está compuesta por un complejo y diverso sistema compuesto por siete puertos del sur del Pacifico: San Vicente, Talcahuano, Lirquén, Penco, Coronel, Jureles y Puchoco. En conjunto representan una capacidad que permite movilizar 20 millones de toneladas al año, desarrollando una moderna red de infraestructura vial que comunica los centros productivos y de consumo con la oferta logística portuaria. (Fuente: Corfo, www.corfo.cl).

Intercambio Comercial Región del Bío Bío:

Ocupando un tercer lugar., después de la Tercera y de la Región Metropolitana, la Octava Región, representó el segundo semestre del 2009, un 10, 26 % de las exportaciones totales del país, con un monto de 2 mil 279 millones de dólares, (Fuente: ProChile).

Tabla N°2: Intercambio Comercial Región del Bío Bío

Item	2010	2011	Variación %
Exportaciones (MM US$)	387,2	366,8	-5,3

Fuente: ProChile

La región del Bío Bío a junio del 2011 mostró un retroceso del 5,3% en las exportaciones regionales, comparado con el mismo mes del año 2010. Esto se debe, en parte a la contracción experimentada por el sector pesquero, que disminuyó sus envíos al exterior en un 50,3 %.

Tabla N°3: Canasta Exportadora Regional, Principales 5 productos: Variación 2010-2011

PRODUCTO	Porcentaje valor total	Variación 2010-2011
Celulosa	33,5 %	16,3 %
Celulosa y productos derivados	59,1 %	-2,2 %

Fuente: ProChile

Los cinco principales productos que son exportados al exterior, desde la Región del Bío Bío corresponden a: **celulosa** (33,5 %), **madera aserrada** (12,3 %), madera contrachapada., tablero se fibra de madera y perfiles y molduras de madera, los cuales en conjunto representan un 59,1 % de las exportaciones en esa zona.

En relación al destino de las exportaciones, puede observarse que los principales países fueron: **Estados Unidos, China, Japón, Perú e Italia**, que en conjunto representan el 46,1 % del total exportado. (Fuente: Boletín de Exportaciones Regionales Junio 2011, Año 18 Edición 200).

De acuerdo, con estas cifras es observable que las exportaciones regionales no están diversificadas, por tanto sería provechoso para la región que se potenciara el fortalecimiento de nuevas industrias que pudieras llegar también a nuevos mercados, y de esta forma no depender de sólo uno o dos productos y sólo dos o tres mercados principales, por el riesgo que esto implica para la economía regional. En especial, dado que la apertura comercial hacia mercados de commodities con gran volatilidad en sus precios ha tornado a la Región del Bío Bío hacia una sensibilidad a los embates externos, y por tanto, se plantea la necesidad de incursionar en nuevos productos que permitan además abarcar nuevos mercados y esto se traduzca en una mayor estabilidad para la producción regional, según la estrategia de desarrollo que plantea el Gobierno Regional de la Región del Bío Bío para el período 2008-2015.

Fuentehttp://www.sernam.cl/sistema_gt/sitio/integracion/sistema/archivos/file/pdf/a%C3%B1o%202010/ERDbiobio.pdf

Principales Empresas Exportadoras:

A nivel nacional, existe un número creciente de empresas exportadoras a nivel nacional, así como se ha ampliado de manera gradual la diversificación de mercados. En tanto que la cantidad de productos se ha mantenido constante, con tendencia a la disminución, en un pequeño porcentaje, entre los años 2002 y 2009.

Tabla Nº4: Número de Productos, Mercados y Empresas Exportadoras.

AÑO	PRODUCTOS	MERCADOS	EMPRESAS
2002	5.160	158	6.118
2003	5.231	165	6.435
2004	5.237	171	6.636
2005	5.302	184	6.880
2006	5.215	181	6.969
2007	5.258	189	7.915
2008	5.156	185	8.240
2009	4.981	191	7.517

Fuente: ProChile, sobre la base de información del Servicio Nacional de Aduanas

Entre las principales empresas presentes en la región de encuentran: Arauco, CMPC y MASISA. Ellos están entre las 10 principales industrias forestales de Sudamérica, con ventas cada una, el año 2008, entre los 1000 y 4 mil millones de dólares. **Fuente: Fiscalía Nacional Económica:http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2011/03/estu_0002_2010.pdf)**

Tabla N°5: Principales Empresas Exportadoras Regionales -Primer Semestre 2009

EMPRESAS	2009	%
Celulosa Arauco y C. S.A.	509	22,32 %
CMPC Celulosa S.A.	241	10,59%
Paneles Arauco S.A.	136	5,95 %
Aserraderos Arauco S.A.	120	5,27 %
ENAP Refinerías S.A.	106	4,63 %
CMPC Maderas S.A.	80	3,50 %
Pesquera El Golfo S.A.	68	3.00 %
Alimentos Marinos S.A.	52	2.28 %
Masisa S.A.	51	2,24 %
Industrias Forestales S.A.	46	2,03 %
SubTotal	1.409	61,80 %
Otros	871	38,20 %
Total:	2.279	100 %

Fuente: ProChile

5.4 Mercado Australiano:

Características económicas

Las características económicas de Australia, la convierten en un mercado interesante y atrayente, dado en especial el dinamismo de su economía y el nivel de crecimiento que han alcanzado como país, especialmente por su cercanía con Asia y China, y el desarrollo que este último ha tenido en las últimas décadas, lo cual a potenciado el crecimiento económico y el intercambio comercial, educacional, demográfico y cultural.

Tabla N°6: Indicadores Macroeconómicos de Australia y Chile 2010:

Iltem	AUSTRALIA	CHILE
Población (MM.de personas)	22	17
PIB (MMM de US$)	1220	199
PIB (per cápita) US$	39.692	14.982
Export + Import/ PIB 2009	40%	71 %

Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON, Marzo 2011

Situación Arancelaria:

Existe un Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Chile y Australia que se encuentra vigente desde el 6 de marzo de 2009, por lo tanto un 99 por ciento del comercio bilateral posee un arancel cero.

Fuente: http://www.bcn.cl/actualidad_legislativa/libre-comercio-australia/acuerdo-libre-comercio-australia

Otros impuestos:

El GST es un impuesto pagado por los importadores (impuesto indirecto) y equivale al 10% del valor total de la mercancía. Este impuesto es el equivalente al IVA chileno, y debe ser tomado en cuenta como referencia en cuanto al valor final de venta del producto en el mercado.

El GST se aplica sobre los productos y servicios vendidos en Australia, incluyendo los productos importados.

Barreras para arancelarias

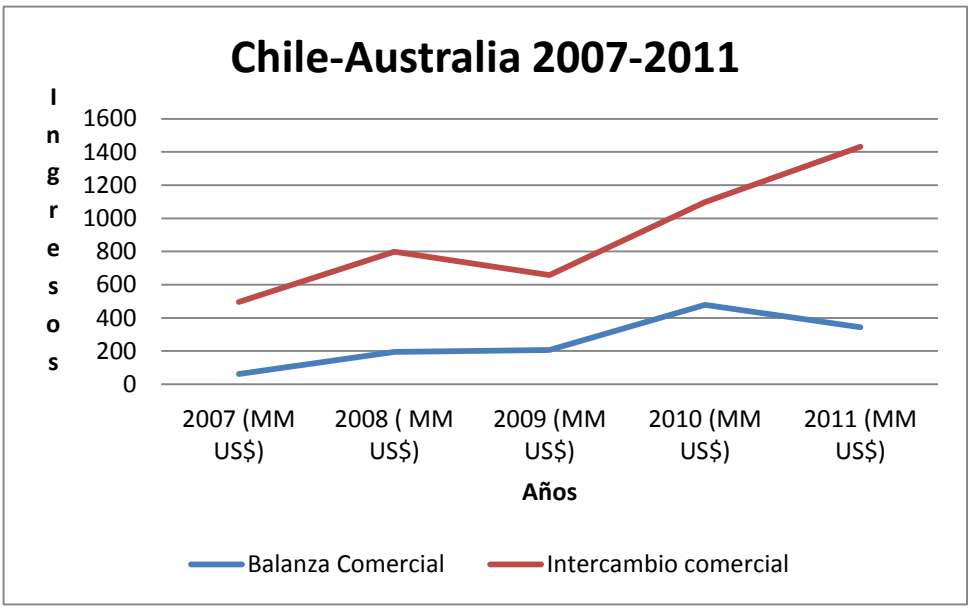
Australia es un país que posee un control riguroso de los productos que entran al país para evitar el ingreso de productos tóxicos, virus u otros que pudieran afectar su patrimonio fitosanitario. De acuerdo con esto, las principales barreras para-arancelarias que enfrentan los exportadores chilenos son los procedimientos del Servicio de Cuarentena e Inspecciones Australia (AQIS). Ellos deben contar con la documentación requerida por el organismo y aprobar las pruebas de control de cuarentena. El AQIS, que es el organismo gubernamental que controla la cuarentena en las fronteras para evitar el riesgo de plagas y enfermedades exóticas que pudieran ingresas a ese país. Además entrega la inspección y certificación de importación y exportación para mantener el status fitosanitario altamente favorable de Australia, en cooperación con otros organismos relacionados con la salud y alimentación.

Cabe destacar además que para el importador australiano es esencial establecer relaciones comerciales duraderas, tener un abastecimiento continuo y contar con productos que sean no-tóxicos, de acuerdo a las regulaciones de ese país.

Fuente: Estudio de Mercado de la Rosa Mosqueta en ProChile (www.prochile.cl)

5.5 Intercambio comercial entre Chile y Australia:

Gráfico N°1: Balanza Comercial



Fuente: ProChile

Tabla N°7: Balanza Comercial Chile-Australia (2007-2011)

Ítem	2007 (MM US$)	2008 (MM US$)	2009 (MM US$)	2010 (MM US$)	2011 (MM US$)
Exportaciones	278	497	433	789	887
Importaciones	216	302	225	310	544
Balanza Comercial	62	195	207	479	343
Intercambio comercial	495	799	658	1.098	1.431

Fuente: Elaborado por Subdepto. Inteligencia Comercial en base a cifras del Banco Central de Chile.

Principales Productos Exportados

Las exportaciones desde nuestro país a Australia durante 2009, se concentraron en el sector minero, con un 77, 7 %, luego el Sector Industria no Alimentaria, con un 13,5 %, Industria Alimenticia 8,1 % Sector Agrícola 0,3 % y Otros un 0,4 %.

Fuente: ProChile, sobre Información de Oficina Nacional de Aduana, Año 2010.

Tabla N°8: Exportaciones a Australia por Sector Productivo:

SECTOR	2008 (US$)	2009 (US$)	%Variación
AGRICULTURA	**1.406.981**	**1.296.751**	**-7,83**
Agricultura, Fruticultura, Ganadería	1.379.556	1.296.751	-6,00
MINERIA	**319.433.519**	**336.152.978**	**5,23**
Cobre y Hierro	294.438.299	330.190.725	12,14
Resto de minería metálica	24.995.220	5.962.252	-76,15
INDUSTRIA	**161.345.248**	**93.369.273**	**-42,13**
Industria Alimenticia	42.208.688	34.836.988	17,46
Industria Textil	36.207	120.042	231,54
Forestales	31.826.584	18.227.368	-42,73
Celulosa y Derivados	48.741.033	17.378.191	-64,35
Productos Químicos	26.284.634	12.972.419	-50,65
Productos de barro, loza, vidrio	86.062	261.287	203,60
Industria básica de Acero	1.209.494	1.105.973	-8,56
Productos metálicos, maquinaria.	10.935.856	8.453.400	-22,70
Industria manufacturera no expresada	16.691	13.605	-18,49
Otros	4.871.062		

Fuente: ProChile, Información Oficina Nacional de la Aduana

Número de Empresas y Productos Exportados hacia Australia:

Es importante destacar que durante el año 2009, se exportaron a Australia una variedad de 399 productos a través de 261 empresas exportadoras. Por otra parte, el número de pro-

ductos experimentó un crecimiento del 13 % en el período 2009/08 y de 16,3 % respecto del año 2005. En cuanto a las empresas, éstas registraron una caída de 7,8 %, en relación al año 2008 y un crecimiento de 21,4 % en el período 2009/05.

Empresas Chilenas que Exportan a Australia:

Tabla N°9: Principales 20 Empresas chilenas que exportaron a Australia el año 2009.

	EMPRESA	Mill US	%
1	Xstratta Coper Chile S.A.	330	76,32 %
2	Celulosa Arauco y Constitución S.A.	14,9	3,46 %
3	Aserraderos Arauco S.A.	5,3	1,24 %
4	Biomar Chile S.A.	5,0	1,18 %
5	Orica Chile S.A.	4,7	1,09 %
6	Paneles Arauco S.A.	4,5	1,05 %
7	Vital Berry Marketing S.A.	4,0	0,94 %
8	CMPC Maderas S.A.	3,9	0,91 %
9	Molibdenos y Metales S.A. (Molymet)	2,3	0,55 %
10	Agro Sevilla Chile Ltda.	2,0	0,48 %
11	Cartulinas CMPC S.A.	2,0	0,47 %
12	Sqm Industrial S.A.	2,0	0,46 %
13	Nutreco Chile S.A.	1,9	0,45 %
14	Pesquera San José S.A.	1,9	0,45 %
15	Cia. Pesquera Camanchaca S.A.	1,8	0,44 %
16	Vulco S.A.	1,8	0,44 %
17	Desarrollos Tecnológicos S.A.	1,6	0,38 %
18	Danisco Chile S.A.	1,6	0,37 %
19	BF Comercio y Exportaciones Ltda.	1,6	0,37 %
20	Ajay Sqm Chile S.A.	1,5	0,36 %

Fuente: Prochile, Comercio Informe Chile-Australia

En tanto, que en el mes de octubre de 2011, las siguientes empresas de la Región del Bío Bío, exportaron a Australia: Madimex, Comercial Biofrut, ITI Chile S.A / BCP Chile S.A., Inversiones e Ingeniería Cifuentes Ltda., Fruitrade Chile S.A., Camposano Export S.A, entre otras.

Tabla N°10: Empresas chilenas que exportan a Australia

AÑO	2005	2006	2007	2008	2009
EMPRESAS	215	246	237	283	261
PRODUCTOS	343	371	380	353	399

Fuente: ProChile, sobre información de Oficina Nacional de Aduana.

Del análisis que es posible extraer de éstos datos, es importante destacar, para los propósitos de este modelo de negocios, que existe en Chile, actualmente un universo de **261 empresas chilenas** que están efectivamente exportando a Australia, por tanto, representan

un mercado objetivo o nicho en el cual es posible iniciar acercamientos comerciales para ofrecer los servicios de esta empresa

Inversiones australianas en Chile:

Luego de firmado el Tratado de Libre Comercio, entre Australia y Chile, el 30 de julio de 2008, las inversiones australianas se han potenciado, impulsadas por las empresas mineras BHP Billiton y Xstrata Copper, así como compañías generadoras de energía eléctrica como HydroChile y Pacific Hydro.

En el 2008, la inversión australiana en el extranjero fue de AU $1.013.173 millones equivalente a USD $688.958 millones aprox. En tanto que desde 1974 al 2008, Australia ha invertido en Chile USD $3.131 MM netos, lo que equivale a un 5 % del total de inversiones extranjeras registradas en Chile. De acuerdo a esto, Australia es el quinto mayor inversionista en el mercado chileno, luego de Estados Unidos, España, Canadá y Reino Unido. Más aún, se estima que el valor del mercado de los activos australianos en Chile supera los 20 mil millones de dólares.

Fuente: AUSCHAM: http://www.auscham.cl/pdf/revista_australia_01.pdf

5.6 Ventajas de Chile como destino de inversiones australianas:

Un marco legal adecuado en nuestro país, es una ventaja para incentivar la inversión extranjera en Chile, lo cual puede observarse al analizar el siguiente Estatuto de Inversión Extranjera, el cual al aplicarse al comercio bilateral entre Chile y Australia es una ventaja en términos de considerar a Chile como horizonte de inversiones para Australia.

Condiciones macroeconómicas chilenas favorables a la inversión extranjera:

Junto a este marco regulatorio, favorable para la inversión extranjera, Chile posee condiciones macroeconómicas que lo convierten en un punto atractivo, dentro del escenario latinoamericano, para recibir inversión desde el resto del mundo. Entre las condiciones económicas chilenas podemos destacar:

a) **Ser una economía dinámica**: la más alta tasa de crecimiento promedio en Latinoamérica: 5,5 % (Período 1985-2010)
b) **Altamente competitiva**: ocupa en el número30 entre 139 países en el índice de competitividad, y en el número 1 en Latinoamérica.
c) **Globalmente integrada:** 21 acuerdos comerciales en vigencia con 58 países alrededor del mundo.
d) **Institucionalidad económica y financiera estable y con bajo riesgo**: calificación A+, por Fich Ratings 2011.
e) **Política de impuestos favorable a la inversión extranjera**: tasa de impuestos de un 17 %,(IVA) una de las más bajas del mundo.
f) **Alta transparencia:** situada en el puesto 21 de 178 economías por el Perceived Corruption Index
g) **Buen ambiente empresarial y libre mercado**: situado en el lugar Nº 10 de 178 países de acuerdo al Economic Freedom Index 2010
h) **Buena calidad de vida,** Chile ocupa el lugar 44 entre 187 países según el Índice de Desarrollo Humano (Human Development Report 2011)
i) **Capital humano nacional calificado y competitivo**, primer lugar en Latinoamérica Talent Index 2009
j) **Infraestructura de transporte y conectividad moderna y conectada al mundo:** 37 aeropuertos, moderna red de autopistas, tecnología portuaria y capacidad de telecomunicaciones de clase mundial.

Fuente: www.investchile.cl , http://www.investchile.cl/why_chile/10_reasons_to_invest_in_chile

Luego de la revisión de estos antecedentes, es posible concluir que existe una tendencia al aumento del comercio internacional, entre Chile y Australia, escenario dentro del cual, la Región del Bío Bío también cumple un rol, por tanto, existe un mercado de empresas exportadoras chilenas y australianas que pueden considerarse clientes potenciales para asesorar en cuanto a comunicación estratégica. Además está presente el rol del Estado de Chile, como entidad que promueve este tipo de comercio, por tanto puede considerarse un aliado o partner estratégico.

Capítulo 6: Desarrollo

6.1 La Misión del Negocio

Proveer asesoría integral en comunicación estratégica procurando fortalecer la posición del cliente en su relación con cada uno de sus stakeholders.

6.2 Objetivos del Negocio:

Lograr una red de clientes estables de manera permanente, estableciendo un equipo te trabajo que se potencia hasta llegar a un modelo de learning team, es decir que sus integrantes colaboren en un modelo de aprendizaje e innovación constante.

6.3 Análisis de los competidores, medio externo:

La industria de la Comunicación Estratégica en el mundo

A nivel mundial la industria de la publicidad y la comunicación estratégica se ha expandido en los últimos años, convirtiéndose en grandes corporaciones que prestan servicios de manera simultánea en varios países, y con cientos de clientes y empleados trabajando de manera coordinada. De acuerdo a la publicación norteamericana “Advertising Age”, en su ranking de las principales redes de agencias según sus ingresos en el 2003, las cinco principales empresas están encabezadas por el Grupo Omnicom, con más de 8 mil millones de dólares, luego el Grupo WPP, Interpublic Group of Companies con casi 6 millones de dólares, y finalmente el Grupo Publicis, Dentsu y Havas, esta última con casi 2 millones de dólares en ingresos.

Para este cálculo se excluyó disciplinas como el marketing directo, promoción de ventas y las relaciones públicas entre otras. En tanto que como marcas de agencias en sí, también se destacan BBDO Worlwide y McCann Erickson Worldwide. **Fuente:**

http://www.marketingdirecto.com/actualidad/agencias/las-mayores-agencias-de-publicidad-y-medios-del-mundo/

La Industria de la Comunicación Estratégica en Chile

En Chile, ha sido usual que las empresas en general, busque la asesoría de una empresa de este tipo cuando se encuentran en crisis o tiene interés de desarrollar vínculos con algún público estratégico. Sin embargo, esta tendencia ha ido evolucionando al valorar el establecer vínculos con su entorno social y político en una relación armoniosa y favorable con todos sus stakeholders respondiendo a sus objetivos organizacionales.

Existen empresas de Comunicación Estratégica que se han posicionado como organizaciones globales que atienden al mismo tiempo a clientes en todo el mundo, una de ellas es Omnicom Group (http://www.omnicomgroup.com), presente en más de 100 países con más de 5 mil clientes, está formada por las empresas: BBDO Worldwide, DDB Worldwide y TBWA Worldwide, las cuales se encuentran, a su vez entre las 10 principales empresas de publicidad (advertising service) en el mundo. Otras empresas importantes son Interpublic Group (advertising and marketing service) con más de 41 mil empleados, en Chile está presente a través de sus filiales Draftfcb, Futurebrand, Initiative, Lowe and Partnerts Worldwide entre otras. Otro ejemplo finalmente es WPP Group, la más grande empresa de servicios de comunicaciones con 153 mil empleados, trabajando en 24 países.

Finalmente, otras empresas internacionales de la industria, con presencia en Chile es Edelman Public Relations Worldwide, presente en 51 países, se instaló en Chile, representada por Hilinks, en el 2005.

Actualmente en Chile existen alrededor de 50 empresas de comunicación estratégica, que ofrecen un servicio profesional, en su mayoría ubicadas en Santiago. Algunas de ellas surgieron en la década de los 90 cuando comenzó un interés por el tema y el resto han ido instalándose y abriendo mercados paulatinamente.

En tanto que importantes agencias de comunicación nacionales, se cuentan: Tironi & Asociados, Halpern y Cía, Nexo, KO2 Comunicaciones Corporativas, Feedback Comunicaciones, Quorum Comunicaciones, Quasar Comunicaciones Táctica medios, entre otras.

Estructura general del negocio:

En relación a la estructura de funcionamiento, este tipo de empresas se desempeñan bajo dos modelos, uno de ellos es la estructura por función la cual es organizada a través de directores de comunicación, gerentes de área, directores de producción y ejecutivos de cuentas, entre otros. Mientras que otro tipo de modelo utilizado es aquél en que se estructura por producto o rubro: área marketing, asuntos públicos, tecnología u otra.

Áreas y productos:

Las áreas fundamentales en las que se estructuran éstas empresas son la comunicación corporativa propiamente tal, marketing, estrategia y gestión de marca o branding, relaciones con los medios, asuntos públicos, responsabilidad social empresarial (RSE), relaciones comunitarias, manejo de crisis y comunicaciones internas, así como otras definiciones de áreas de acuerdo a cada empresa en particular,(Tironi, 2004).

Entre los productos desarrollados se encuentran: estudios de comunicación, análisis de prensa, diseño de website corporativo, intranet y lo que se relaciona con comunicación 360 grados, es decir aquella que comprende el proceso de comunicación integral en todas sus dimensiones.

Fuente:http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/216-el-mercado-de-la-comunicacion-corporativa-en-chile.html

Empresas de Comunicación Estratégica existentes en la Región del Bío Bío:

El análisis de los competidores que pueden encontrarse en la Región del Bío Bío da cuenta de un universo pequeño de empresas que cuentan con la capacidad e infraestructura para ofrecer este servicio.

Fundamentalmente, la competencia está conformada por las tres principales del rubro en la Región del Bío Bío las cuales son:

1) **Periodistas y Asociados**
2) **Giro Estratégico**
3) **Lamas y Asociados**

Características Generales:

1) Periodistas y Asociados: Empresa con una antigüedad de 12 años, cuenta con un staff de periodistas y sociólogos y una amplia cartera de clientes.

2) Giro Estratégico: Empresa con 4 años de presencia en el mercado regional, equipo de periodistas.

3) Lama y Asociados: Empresa que posee un staff de periodistas fundamentalmente.

6.4 Análisis comparativo de la competencia:

Actividades propias de una empresa de comunicación estratégica

Análisis comparativo, considerando empresas reales que operan en este momento en el mercado chileno, en diferentes ciudades del país. Para este breve análisis se consideran las empresas: Equilibria.cl, Feedback.cl, Periodistas y Asociados, Crocomunicaciones.com y Extend.cl.

a) Empresa: **equilibria.cl**
- Diseño estratégico de la comunicación corporativa y organizacional
- Gestión para el cambio organizacional
- Gestión y administración de crisis
- Branding e Imagen Corporativa
- Talleres y coaching para el desarrollo organizacional
- Programa de entrenamiento de vocería

- China (u otro) International Business Training
- Investigación y estudios
- Diseño e implementación de medios y canales de comunicación
- Marketing Organizacional

b) Empresa**: Feedback.cl:**
- Generación una visión estratégica
- Creación y desarrollar marcas
- Cultivo de su reputación

c) Empresa: **Periodistas y Asociados:**
- Diseño estratégico de comunicaciones
- Gestión de comunicaciones

- Estrategias y planes de comunicación: Definición de medios, canales, mensajes y oportunidades para que sus clientes acrecienten, mantengan o construyan reputación en sus públicos relevantes

- Gestión de Prensa: Propuesta, desarrollo y gestión de contenidos noticiosos para los temas públicos de sus clientes en prensa local y nacional en base a una cuidada definición de los mensajes para cada medio informativo.

- Gestión de comunicaciones ante crisis*:* Asesoría en detectar riesgos comunicacionales y gestionar aquellas contingencias públicas que desestabilizan su organización. Los asisten para dar las señales apropiadas y tomar las decisiones que ayudarán a sortear la crisis y abrir nuevas oportunidades de relación con sus entornos.

- Relaciones con las comunidades: La legitimidad social de proyectos de inversión es una norma no escrita que se impuso en Chile. Por ello, se busca establecer proactivamente relaciones armónicas y sustentables con las comunidades involucradas sobre la base de un conocimiento preciso de los públicos comunitarios, sus intereses y aprehensiones.

- Asuntos públicos: busca comprender el contexto político y social del entorno local para que transmitan las señales apropiadas a personas o instituciones relevantes para los proyectos que desean desarrollar.

Finalmente se desarrollan evaluaciones que permitan medir el rumbo e incluir nuevos asuntos clave que se presenten como oportunidades o riesgos comunicacionales para abordar.

Estudios:

Algunos de los estudios que realizan son:

- Estudios de percepciones y análisis de posicionamiento
- Análisis de posicionamiento en prensa.
- Auditoría de imagen en líderes de opinión locales.
- Estudios de satisfacción al cliente
- Diagnóstico relación con la comunidad
- Mapeo de stakeholders

Responsabilidad Social:

- Diagnóstico del estado
- Diseño de Estrategia
- Construcción de un modelo: integrar la RS a la empresa.
- Programas de comunicación para proyectos de Responsabilidad Social Empresarial
- Informes Sociales
- Reporte de Sustentabilidad, Metodología GRI

d) Empresa: Crocomunicaciones.com

Social Media

Realización de un diagnóstico sobre hechos ocurridos en las redes sociales y que son relevantes para su marca, asimismo identificación de tendencias que permiten anticipar o prever escenarios probables para una compañía.

En virtud de lo anterior, desarrollo de consultoría en:

- Monitoreo de Redes Sociales.
- Identificación de Influenciadores (Positivos y Negativos para la marca)
- Diseño de Estrategias en Comunicación Digital.
- Determinación de Indicadores de Gestión (KPIs).
- Diseño de Políticas Corporativas en Redes Sociales.

- Desarrollo de Estudios e Informes en Redes Sociales.

e) Empresa: Extend.cl

Empresa con una antigüedad de 20 años y un equipo de 70 personas.

Propuesta innovadora:

- E-marketing: potenciando el uso y análisis de redes sociales, blogs y asociaciones de consumidores.
- Training en mercado australiano.

Dentro del equipo que trabaja en una empresa de este tipo pueden darse una mezcla heterogénea de profesiones, lo cual potencia el enfoque que se le da al análisis de las empresas-clientes, y de este modo, cada profesión entrega su propia mirada y asesora de una manera complementaria al cliente que busca optimizar sus resultados. Un ejemplo de esto es la empresa **Feedback** reúne a**:** periodistas, sociólogos, antropólogos y economistas. Estas ramas de las ciencias sociales, sumado a la economía son un buen ejemplo del espectro pues permiten abordar una investigación desde distintos ángulos de las ciencias y complementar las visiones.

Conclusiones del análisis de la competencia:

Luego de revisar de manera sucinta las empresas de la competencia, se puede concluir que, si bien existe una oferta de empresas en Chile principalmente en la ciudad de Santiago, que ofrecen asesoría en comunicación estratégica, en general no están especialmente enfocadas en tener como clientes a empresas exportadoras. Por otro lado, la oferta de este tipo de empresas en la Región del Bío Bío es bastante menor, y tampoco se especializan en empresas dedicadas al comercio exterior. Por otro lado, el tipo de actividades que constituye la oferta de empresas de la competencia es extenso a un grado tal que, en varios casos, cada empresa e comunicaciones se especializa en determinado servicio, por tanto, la competencia también disminuye si se considera que siendo empresas similares no ofrecen o se dedican en la práctica a exactamente lo mismo. Por tanto, si la creación de un modelo de empresa de comunicación estratégica especialmente orientada al comercio internacional, puede tener buenas posibilidades de resultar una empresa rentable.

6.5 Estudio de Mercado:

Entrevistas:

En esta etapa fueron entrevistadas 6 organizaciones que representan posibles clientes, en su mayoría en la Octava Región y otro en la Región Metropolitana, todas empresas u asociaciones de empresas orientadas a las exportaciones o inversiones extranjeras en Chile, y que constituyen clientes potenciales de la empresa. Todas estas entrevistas fueron realizadas en el mes de Diciembre de 2011.

Los entrevistados fueron:

1) **Sr. Iván Fuentes, Asexma Bío Bío**
2) **Sr. Pablo Salazar Mecco, Comercializadora Forestal Ltda.**
3) **Sr. Luis Gatica Fornerod- Ventas Internacionales- Laboratorio Pasteur**
4) **Sr. Anibal Andrade – Gerente, Industrias Río Itata II**
5) **Sr. Juan Daniel Silva- Gerente, AMIRA International**
6) **Sr. Juan Andrés Gómez- Product Manager Congelados- ALIMEX**

Introducción

En esta serie de entrevistas a agentes exportadores de importantes empresas de la Región del Bío Bío, categorizadas como de mediana complejidad todas ellas, fueron expuestas distintas perspectivas, según el área de negocios, teniendo como mirada en común un interés en el potencial que esta zona del país puede experimentar como resultado en un aumento de las exportaciones. Por otro lado, fueron consultados respecto de su acercamiento o conocimiento en el aporte de la comunicación estratégica hacia ese fin.

Desarrollo

Del total de los encuestados, la mayoría de las empresas (66.6 %) efectivamente desarrolla comercio internacional, aunque difieren en el grado de que este tipo de negocios representa en sus ventas totales. Es posible, al respecto observar que aquellas del área forestal y productos derivados de la madera, así como productos del mar, son más depen-

dientes de los mercados internacionales. En tanto, respecto a su interés y conocimiento de la asesoría en comunicación estratégica, en su mayoría (66,6 %) no han desarrollado esta área, sin embargo, 4 de 6, demuestran interés en poder hacerlo, en promedio $750.000 como base, por tanto se abre una brecha u oportunidad de negocios respecto de éstos entrevistados, tendencia que podría, eventualmente extenderse hacia empresas pares.

Conclusión

Las empresas entrevistadas manejan distintos niveles de comercio exterior, van desde empresas completamente orientadas al mercado externo, en tanto otras sólo un porcentaje, y el restante dedican su producción al mercado nacional. En cuanto a la relación con el mercado australiano, este representa algún grado de importancia, pero no el principal, y en algunos casos no es considerado. En relación al grado de conocimiento del tema de comunicación estratégica, en su mayoría no existe una claridad respecto de lo que implica y su función, sin embargo, la mayoría de los encuestados manifiesta un interés en escuchar propuestas respecto de este tipo de asesorías.

Como conclusión, es posible establecer que una empresa de este tipo podría tener una buena recepción, sin embargo , para ello es requisito, dar a conocer el tema con una propuesta específica para cada cliente, de acuerdo a sus necesidades, pero se debe ampliar el rango de la asesoría al comercio internacional, orientándolo a otros países, o dirigiendo una estrategia de búsqueda de empresas particularmente enfocadas en el mercado australiano, lo cual restringe el universo de potenciales clientes. Finalmente, es posible considerar que se puede mostrar el ofrecimiento del mercado australiano, para luego reorientar los esfuerzos en comunicación estratégica a los particulares mercados internacionales de cada cliente.

Luego de este análisis se pudo concluir, que si bien una empresa de este tipo es viable en el mercado analizado, no es recomendable dirigirla sólo al mercado australiano, sino ampliar sus servicios a otros países, de acuerdo a los mercados internacionales que las empresas chilenas, en particular las de la Región del Bío Bío dirijan mayoritariamente sus exportaciones.

Resultados cuantitativos muestra de potenciales clientes:

Variables:

1- Nº Clientes Potenciales: 6
2- Conocimiento del Tema: 4 de 6. (66,6 %)
3- Valoración del Servicio: 4 de 6 (66,6 %)
4- Disposición a Contratar el Servicio: 4 de 6 (66,6 %)
5- Monto Promedio a Pagar Mensualmente: $750.000

*Ver detalles en Anexos.

6.6 Modelo de Negocio:

Empresa de Comunicación Estratégica con una mirada global.

1-Segmentos de Clientes:

Los clientes son todas aquellas partes para las cuales la empresa crea valor, los más importantes son aquellas empresas que sean potenciales clientes estables, es decir quienes pagan por el servicio prestado a largo plazo. Los cuales valoren el servicio e incorporen éste en sus operaciones normales, y con ello, destinen un presupuesto mensual/ anual, a este servicio obtenido. Pero también son clientes o stakeholders, los mismos empleados de la empresa, los proveedores de bienes y servicios, los organismos del Estado y la comunidad en general.

Dentro de la estructura de este negocio en particular, se deberá diferenciar en particular las siguientes categorías, en cuanto a la relación costo-tiempo de ejecución de cada asesoría Si bien, en lo medular, para cada cliente el servicio entregado será único y particular, es posible diferenciar tipos de clientes, en cuanto a su complejidad y el precio:

Categoría A: Clientes alta complejidad: multinacionales, grandes empresas nacionales o extranjeras, exportadoras y entidades gubernamentales tales como ministerios o embajadas.

En este grupo se encuentran aquellas empresas exportadoras que facturen sobre los 14 mil MM de dólares (Codelco, 2010) y Anasac que exportó 49 millones de dólares. Por tanto, en este grupo se define que aquellas que exporten más de 50 MM de dólares y que se encuentran en el ranking de las principales 50 empresas exportadoras chilenas. Fuente: http://rankings.americaeconomia.com/2011/500-chile/las-mayores-exportadoras.php

Categoría B: **Clientes mediana complejidad:** medianas empresas, empresas locales, exportadoras, ya sea productoras o distribuidoras y entidades gubernamentales con alcance local o regional. Esta categoría concentra 500 empresas, considerando empresas locales, nacionales e internacionales que son seleccionadas.

Conclusiones del análisis del mercado:

Del análisis que es posible extraer de los datos correspondientes a empresas exportadoras, las cuales constituirían clientes potenciales, se tiene que existe en Chile, hasta el año 2009, actualmente un universo de 7.517 empresas exportadoras que llegan a 191 países, de los cuales, un 3,47 por ciento (261 empresas) están efectivamente exportando a Australia, las cuales, representan un mercado objetivo o nicho en el cual es posible iniciar acercamientos comerciales para ofrecer los servicios de esta empresa. El cual sería un punto de partida para iniciar el ofrecimiento de los servicios de la empresa.

Fuente:http://www.direcon.gob.cl/sites/rc.direcon.cl/files/bibliotecas/Anuario2009.pdf

2- Propuesta de Valor:

Oferta:

Nuestra oferta es brindar asesoría profesional, en forma multidisciplinaria, eficiente y científica a empresas nacionales y extranjeras, con una visión de mundo global, cooperativo y trabajando en conjunto con los desarrollos tecnológicos. El valor está dado por el conocimiento científico de las innovaciones en marketing de servicios, e-marketing y comportamiento organizacional, luego de haber recibido estos conocimientos de parte de la University of Queensland,, y con la posibilidad de establecer nexos de trabajo con chilenos y latinoa-

mericanos residentes en Australia, que poseen experiencia desarrollando negocios en ése país. Lo anterior, pone a esta empresa en una posición de ventaja en relación a otras que no han abordado el marketing en términos de fomento del comercio global, en particular, uniendo la región del Bío Bío y Australia. Esto último desarrollado por un equipo interdisciplinario de alta calidad, que las áreas de la economía y las ciencias sociales, tales como la comunicación social y la sociología, con un enfoque de trabajo riguroso y relacionado en la creación de una red de asociación, en particular con el mercado australiano.

Una empresa de comunicación estratégica de este tipo, tiene la ventaja de surgir con una clara orientación global, con el uso del idioma inglés en sus interacciones y teniendo como foco el esfuerzo en mejorar y orientar la realización de intercambios comerciales exitosos.

Dependiendo del diagnóstico inicial y de los acuerdos respecto a la planificación estratégica diseñada en conjunto con el cliente, son abordadas las diferentes actividades de apoyo a las comunicaciones y al plan de marketing de la empresa exportadora o del inversionista. El servicio incluye entonces:

- Asesoría en Imagen para Empresas.
- Asesoría y Desarrollo de Identidad Corporativa
- Asesoría para proyectos de Internet, “escucha” de redes sociales.
- Asesoría en Posicionamiento de Marca
- Asesoría en Direccionamiento estratégico del Marketing
- Asesoría y Consultoría en los procesos de internacionalización empresarial, idiomas, plataformas y captación sectorizada.
- Asesoría en desarrollo y proyección de nuevos emprendimientos, diversificación.

Valor en relación al cliente:

Le brindamos fundamentalmente el apoyo de una empresa profesional, que actúa en alianza con él, con el objetivo común de crecer y consolidarse, contar con un socio estratégico en materias de comunicaciones internas y externas y marketing, en especial, en momentos difíciles y decisivos y críticos como cuando un cliente invierte en internacionalizar su empresa.

Problemas del cliente a los cuales responde la propuesta de valor:

- Reducción de la incertidumbre,
- Mejoramiento, incremento de la posición y prestigio de la marca en el mercado.
- Evitar oposición de la comunidad en la cuál va a estar presente o está presente la empresa
- Entender a clientes de mercados diferentes al chileno, qué consumen, cómo y cuánto estén dispuestos a pagar.
- Toma de decisiones respecto de cuál mercado internacional abordar y cuándo.
- Definir qué imagen quiere el cliente proyectar, atributos y objetivos planificados., entre otros.

Finalmente, se satisface la necesidad del cliente de conocer, comprender e implementar una estrategia de comunicaciones, y marketing, en apoyo a la venta e introducción de productos o servicios, en especial en contextos nuevos e inciertos, como cuando se trata de internacionalizar una empresa o invertir en un país nuevo.

Metodología de Trabajo

La metodología de trabajo que se propone a cada cliente, consiste en una primera etapa, un diagnóstico de la empresa en general, en especial considerando sus aproximación o enfoque comercial a sus clientes actuales y futuros, y luego en conjunto con el cliente, se desarrolla un plan de trabajo enfocado en aquellos clientes potenciales a los cuales se procura fortalecer el vínculo. Junto a lo anterior, fortalecer, en general la imagen de marca hacia la comunidad y hacia los públicos internos. Respecto a la manera en que se realizarán los esfuerzos comunicacionales, esto dependerá de factores como el período de tiempo, los recursos disponibles de cada cliente, y de la posición en cuanto a esfuerzos de marketing y comunicaciones que se hayan realizado en el pasado. Si una empresa desea establecer contacto con un mercado nuevo, en otro país, la asesoría consistirá también en establecer las alianzas estratégicas con agencias de comunicaciones o profesionales individuales en dichos países para lograr el resultado esperado. En definitiva, la empresa se flexibiliza de

acuerdo a cada cliente, para generar la asesoría que mejor sirva a los objetivos comerciales del cliente.

3- Canales de Distribución:

Los clientes pueden ser contactados de forma directa, a través de referencias de otros clientes u organizaciones empresariales u otros, o de manera indirecta por medio de la publicidad y otras actividades de marketing. Sin embargo, los clientes potenciales señalan que prefieren ser contactados en forma directa, con el apoyo de referencias de otras empresas similares a ellos que hayan tenido buenas experiencias con este servicio.

Según la experiencia de algunos actores de la competencia, los clientes prefieren los canales directos, llámese referencias de otros clientes o de un referente válido, líder de opinión en el área, tales como organizaciones empresariales funcionan mejor para atraer clientes nuevos, pues disminuyen la desconfianza y facilitan la credibilidad y establecimiento de relaciones duraderas.

En términos de costos es más eficiente el contacto directo, pues los resultados puedes observarse de manera más mediata y existen mucho más altas posibilidades de lograr un cierre de negocio por contacto, pero es importante también un esfuerzo de marketing a largo plazo, posicionar la marca y reforzar el mensaje de la propuesta de valor, (Zeithaml et al, 2009).

Se pretende, entonces, integrar el uso de estos diferentes canales de interacción con los clientes potenciales, dentro de la rutina de los mismos, pues, diferentes formas de acercamiento son complementarias. Si bien, por ejemplo, el uso de una página web, publicidad en medios, u otras da información general y ayuda a potenciar el conocimiento de la marca, el contacto directo es el que finalmente tiene más posibilidades de convertirse en un cierre de negocios entre ambos, sin embargo el canal indirecto fortalece las bases para que se logre y consolide la confianza del cliente.

4- Relaciones con los clientes:

En cuanto a qué tipo de relación con cada segmento de clientes se espera establecer y mantener, podemos determinar, en esta fase inicial, que los clientes potenciales, se diferencian de acuerdo a su tamaño, a su ubicación geográfica y de acuerdo a lo que ofrecen en el mercado.

En la etapa inicial, aún no se logran clientes efectivos, pues la empresa no se ha puesto en marcha, sin embargo se ha establecido un acercamiento inicial en términos de búsqueda de acuerdos comerciales con empresas grandes, nacionales, internacionales, exportadoras y entidades gubernamentales.

La planificación del establecimiento de relaciones con los clientes considera las actividades de promoción, marketing, publicidad y creación de marca, para las cuales se privilegiará el uso de redes sociales, publicidad gratuita, difusión de actividades de interés social y asociación con otros organismos para crear y difundir la imagen de marca de la empresa, con un horizonte a largo plazo.

Al respecto, la primera actividad es posicionar la marca de la empresa entre los clientes potenciales, para lo que se debe establecer un contacto directo, a través de contacto telefónico, uso de email y reuniones con ejecutivos de las mencionadas empresas. Luego, a medida que la empresa crece se debe hacer uso de medios de comunicaciones locales y nacionales para insertar avisos y estar presentes apoyando actividades del área exportadora, tales como seminarios, encuentros y otros. Finalmente y de modo paralelo, se debe hacer uso de elementos de merchandising, tales como objetos promocionales con el logo de la empresa y el diseño de stands que puedan utilizarse en eventos en los que participe la empresa para establecer contactos comerciales.

En la creación de lazos comerciales, es requisito crear y fortalecer las redes asociativas con otras empresas e instituciones, para lo cual se deben aprovechar las actividades tales como: reuniones, seminarios, congresos, entre otros, no sólo entre empresas exportadoras, sino también con empresas pares del área de comunicación estratégica y marketing para orientar esfuerzos y trabajar de manera cooperativa.

Integración con el resto del modelo de negocio

Según su tamaño, el servicio entregado es más costoso mientras mayor sea la empresa, por la complejidad de las operaciones a gran escala y la cantidad de personas involucradas, tanto en la toma de decisiones como en la implementación, recordando el concepto de co-creación del valor, cuando se trata de un servicio.

5- Flujos de Ingresos:

Establecimiento de precios:

En un primer momento no es posible influenciar en gran medida, en relación al precio que se paga en el mercado, más bien debe ser igual o inferior al de los competidores en el mercado objetivo, para ir adquiriendo clientes y experiencia, y por tanto, se proyecta a mediano plazo, después del primer año de funcionamiento aumentar los precios, en la medida en que se reconozca un servicio con características excepcionales a los que son ofrecidos por los competidores presentes.

Es difícil determinar, pero va a depender del tamaño y complejidad de la empresa, y del grado de internacionalización o de apoyo requerido. Generalmente se establece un presupuesto de acuerdo a un plan temporal determinado, que puede durar desde un mes hasta un año.

Actualmente las empresas entrevistadas están dispuestas a pagar entre $ 500.000 y $ 1 millón mensual, por el servicio de asesoría en comunicación estratégica, pero también y dada la complejidad de las intervenciones también puede ser una cifra mayor a esa, alrededor de $15 millones anuales. Este monto base incluye sólo la asesoría de un comunicador social y un ingeniero comercial solamente.

Se realiza un contrato entre ambas partes, estipulando la forma de pago, ya sea mensual o dividido en partes el total o el total por anticipado, de acuerdo a un programa de trabajo de común acuerdo. Sin embargo, se acostumbra adelantar un monto al inicio del contrato. Los clientes potenciales consultados prefieren pagar, mensualmente en la medida en que avance el proyecto y si están satisfechos con el servicio recibido.

Contribución de cada flujo al flujo de ingreso general

En el siguiente punto, se calculan cuáles son los posibles ingresos a obtener, considerando que del universo de clientes potenciales, que constituyen las empresas exportadoras que están ubicadas en la Región del Bío Bío, ya sea las que exportan actualmente a Australia, como también aquellas que pudieran hacerlo a futuro o que estén interesados en analizar dicho mercado. Asimismo se consideran clientes potenciales, aquellas empresas australianas que pudieran interesarse en invertir en el mercado chileno.

Respecto a cómo contribuye cada flujo de ingreso al flujo de ingreso general, es posible estimar el siguiente escenario:

Análisis del Flujo de Caja:

Ingresos Proyectados:

De acuerdo al análisis de las ventas que se producen en las empresas de servicios durante el primer año, y de acuerdo, a lo que han respondido los clientes potenciales de la muestra, podría estimarse el siguiente flujo de ingresos para el primer año de existencia de la empresa.

En una etapa inicial, vale decir los primeros dos meses, se proyecta contactar una cantidad de 3 posibles clientes al día, contacto directo, organizando visitas y con una investigación previa del posible cliente contactado. De este total de 60 posibles clientes contactados mensualmente, se estima, de acuerdo a la experiencia de los competidores, podemos extraer que alrededor de un 5 %, mostraría un interés real y finalmente un 2,5 % cierre de ventas, es decir un total de 1,5 clientes contratados mensualmente, a partir del tercer mes, llegando a un tope de producción de 6 clientes regulares, considerado máximo para la cantidad de profesionales encargados de generar el servicio. El cumplimiento de éste número de clientes, en un escenario optimista debiera conseguirse al finalizar el primer semestre de funcionamiento de la empresa. Considerando como base inicial para abordar el mercado, las 261 empresas chilenas que se encuentran actualmente exportando a Australia.

Para ésta estimación de flujo de ventas, se consultó a tres empresas locales del área de comunicación estratégica (Periodistas & Asociados, Giro Estratégico y Lama & Asociados) respecto del comportamiento general de los clientes potenciales al ser contactados.

De esta forma, se proyecta el siguiente resultado, considerando una estimación en un escenario positivo, basado en la experiencia entregada por empresas competidoras actuales:

1° y 2° mes: 0 cliente
3° mes: 1 cliente
4° mes: 3 clientes
5° mes: 4 clientes
6° mes: 6 clientes
7° mes en adelante: 6 clientes

Estos clientes potenciales corresponden a ambos grupos los de alta y mediana complejidad, para lo cual se considera abordar ambos grupos a razón de un 50 por ciento del total para cada uno de ellos. La justificación de esta estrategia responde a que si bien el grupo de alta complejidad puede pagar un monto mayor, existe una dificultad proporcional para lograr un cierre de venta, dado la exigencia en cuánto a experiencia, equipo de trabajo e infraestructura y además debido a que están expuestos a una mayor oferta de empresas competidoras que entregan un servicio similar, dentro o fuera de nuestro país.

En cuanto al precio, dispuesto a pagar por estos clientes, en una primera etapa variaría entre $500.000 y $1.000.000 mensuales. Para ésta proyección de negocio, se fijará un precio de $500.000 para un 50 % de clientes y $1.000.000 para el 50% restante.

Calendarización de actividades de puesta en marcha del negocio:

- **Primer mes**:

- Asesoría y escritura de inicio de actividades mediante servicios profesionales de un abogado.
- Tramitación de iniciación de actividades en el SII.
- Inscripción de la empresa en el Diario Oficial.

- Firma contrato arrendamiento de oficina.
- Firma contrato servicios de telefonía en Internet.
- Confección de papelería.
- Contratación de secretaria y profesionales a honorarios.

- **Segundo mes:**

- Contactar a clientes potenciales a razón de 15 por semana, total: 60 mensuales.

- **Tercer mes en adelante:**

- Continuar contactando clientes a razón de 60 mensuales, y comenzando a coordinar el trabajo con los profesionales involucrados en el trabajo efectivo de asesoría a los primeros clientes.

a) Capacidades:

Al tratarse de una empresa de servicios, las capacidades requeridas en este caso, son en su mayor parte, intangibles, vale decir, los conocimientos, la experiencia y la capacidad de articular la propuesta de valor y ganarse la credibilidad y la confianza del cliente. Esta infraestructura inmaterial la conforma el capital humano involucrado en el negocio, y la capacidad de gestión y de articular redes que se dé, en la existencia y crecimiento de la organización.

Respecto a la infraestructura material, corresponde a un inmueble e implementos básicos necesarios para funcionar como oficina, que en términos de costos, equivale a un porcentaje bastante menor que el financiamiento del capital humano, es decir, remuneraciones de los trabajadores.

b) Relación con el cliente, análisis de los clientes potenciales:

Una empresa de servicios de este tipo está dirigida principalmente al mercado de medianas y grandes empresas chilenas que posean algún grado de falencia en el manejo de sus comunicaciones externas y externas, así como también, que se encuentren en alguna etapa de cambio dentro de su organización, ante lo cual sea necesario tomar una postura y recibir asesoría en marketing y comunicación estratégicos. Estas etapas de cambio pueden ser: distintas facetas de lo que se conoce como etapas de crecimiento, tales como: inicio: entrada a un mercado, posicionamiento, innovaciones que impliquen diversificación o definitiva-

mente etapas de crisis que pongan en riesgo el posicionamiento y la imagen de la marca en el mercado.

Idealmente, la labor de esta nueva empresa sería acercarse a empresas que deseen expandir sus mercados hacia Australia.

Respecto del lugar geográfico donde se ubiquen los clientes, no es un factor esencial, pues al tratarse de un servicio, se puede potenciar desde cualquier lugar de Chile, gracias al uso de las herramientas tecnológicas actuales, en especial Internet.

En este caso serán empresas públicas y privadas, en particular que se encuentren en período de expansión y que les interese comenzar una etapa de internacionalización, relacionado con el mercado australiano. Nos interesan, en particular empresas medianas y grandes, pues están en condiciones de financiar este tipo de consultorías.

El servicio también procura entregar asesoría a empresas australianas o de otra nacionalidad que deseen iniciar labores en nuestro país, darse a conocer, entender el mercado y crear buenas relaciones con la comunidad, sin embargo, en el presente trabajo, no se analizará ese mercado potencial.

Grupo Objetivo Inicial:

Empresas que exportan efectivamente a Australia, presentes en la Octava Región y que pueden ampliar o reforzar su rango de acción:

Tabla N°11: Empresas regionales que exportan a Australia

	Empresas
1-	Aserraderos Corza S.A.
2-	Comercial Bio Frut S.A.
3-	Comercial Kosmetik Chile Ltda
4-	Comercializadora Forestal Ltda.
5-	Davidson Chile Limitada
6-	Frutícola Olmué S.A.
7-	Inchalam S.A.
8-	Industrias Río Itata II S.A.
9-	ITI Chile S.A. / BCP Chile S.A.
10-	Maderas BSC Ltda.

11-	Maderas Radiata S.A.
12-	Ochoco Lumber Chile Ltda.
13-	Orafti Chile S.A.
14-	Pesquera El Golfo S.A.
15-	Promasa S.A.
16-	Tulsa S.A.

Fuente: ProChile

c) Canales de Distribución:

Consideramos que el principal canal de comunicación es el directo, vale decir, escoger un grupo de clientes potenciales y llegar a ellos a través de una propuesta formal y directa, conversando con ellos y escuchando sus necesidades.

Además de esto es preciso crear una plataforma virtual, vale decir, una página web interactiva que sea una carta de presentación para que los clientes presentes y potenciales conozcan la empresa. Finalmente, a través de las redes de asociación llegar a ellos en una primera instancia, como una forma de referencia.

d) Flujo de Ingresos:

Las ganancias de las empresas serán obtenidas mediante el pago de los servicios de asesoría que efectúen los clientes y después de descontarse los costos fijos, variables y los gastos requeridos para el funcionamiento del negocio.

Por tratarse de una empresa de servicios, no existe aún un rango de precios exactamente delimitado, pues va a depender de cada tipo de asesoría y de la duración y complejidad de la misma. Sin embargo, al menos deberá ser tal, que alcance para cubrir los honorarios de los profesionales involucrados.

6- Partners Claves:

El establecer redes comerciales y acuerdos de asociación con el entorno es un aspecto fundamental, el cual puede potenciar el inicio y crecimiento de una empresa de este tipo. Un tipo de asociación puede ser convertirse en proveedor del Estado, y de este modo, operar

con los distintos estamentos gubernamentales, bajo las condiciones que éstos requieren en particular. Se considerará, específicamente para este fin, entidades gubernamentales de apoyo a las exportaciones y a la inversión extranjera, como la Corfo, Investchile, ProChile, entre otros. También se trabajará la opción de establecer alianzas con grupos económicos, por ejemplo exportadores de un área económica en particular como la industria del salmón y potenciar lo que realiza esta área, fortaleciendo la estrategia de los que están iniciando y organizando una red en la cual el aprendizaje sea provechoso para potenciar el desarrollo de cada uno.

Según el análisis del mercado existente en la Octava Región, socios claves vendrían siendo organizaciones empresariales que reúnen a empresas exportadoras de manufacturas, así como también de servicios, tales como: ProChile, Asexma Bío Bío, Auscham, Asipes, entre otras.

Otro punto de desarrollo de la red, es fortalecer redes estratégicas con agrupaciones que específicamente fomenten el intercambio internacional, en este caso, las siguientes agrupaciones:

a) **Asexma Bío Bío**: Organización que reúne a empresarios exportadores de la Octava Región, organismo potenciador de la pequeña y mediana empresa regional. Creada el año 1986, con el objetivo de ofrecer a sus asociados colaboración en las áreas de: gestión y emprendimiento, representación ante las autoridades, capacitación y asesoría en comunicaciones. Entre sus asociados se cuentan:
-Laboratorio Pasteur, Confecciones de Ropa Industrial Gidi, Universidad de Concepción, Empresas Gidi, Gráfica SB, GeoMar, Suractivo, Cavco Construcción y Montaje, Fundición Imperial, Metalúrgica del Pacífico Ltda., Prosub y SIGU.

b) **AUSCHAM, Chile Australia Chamber of Commerce:** Organización gremial que fomenta el comercio y la inversión entre ambos países, ofreciendo instancia de apoyo para la cooperación entre empresas, personas y organismos de ambos países, promueve las buenas prácticas para fortalecer a la inversión australiana en países extranjeros, entre otros objetivos. Está conformada por 79 empresas socios, (Ver anexo).

c) **PROCHILE**: Es el principal organismo del Estado de Chile, preocupado de fomentar el comercio internacional y de facilitar la inserción de empresas nacionales y locales en los distintos mercados. A esto se suma la labor de procurar el crecimiento de la imagen de Chile como nación competitiva y ventajosa. Por tanto, a una empresa de comunicación estratégica puede ser fuente de orientación y generar instancias de acercamiento entre empresas.

d) **Consulados y embajadas:** Además de la función política, pueden orientar y servir de nexo a las empresas exportadoras e importadoras, y participar en instancias de acercamiento comercial entre nuestro país y otras naciones. Al igual que ProChile, las embajadas y consulados pueden ser fuente de instancias y fomentar el acercamiento, y como resultado la creación de oportunidades de negocios.

Proveedores Clave:

Por otro lado, elementos esenciales en la constitución de un negocio son los proveedores. En este modelo, los proveedores clave son los recursos humanos con los que se cuenta para realizar las respectivas asesorías, es decir:

- Sociólogos
- Periodistas
- Fotógrafos
- Publicistas
- Diseñadores Gráficos
- Sicólogos
- Ingenieros Comerciales

De la disponibilidad, calidad profesional, ética, responsabilidad y eficiencia de estos, sumado al trabajo cooperativo entre ellos, depende que la propuesta de valor sea entregada en forma oportuna y eficiente.

Los socios estratégicos, en este caso, aportan recursos claves, que favorecen el crecimiento y consolidación del negocio, en concreto, aportan con empresas miembros, que se constituyen en clientes potenciales. En este sentido, los partners o aliados, ayudan a dismi-

nuir la desconfianza y favorecen el acercamiento y debilitan las barreras que pudieran impedir la construcción de una relación cooperativa entre la empresa y esos clientes potenciales.

En definitiva, recibimos de los aliados:

- conjunto de clientes potenciales
- información estratégica acerca de las necesidades del mercado

En cuanto a las actividades claves que son realizadas por los partners, éstas son las de servir de nexo para la primera aproximación a un cliente potencial, y de reforzamiento en el proceso de cierre de un contrato con un cliente nuevo.

7- Actividades Clave:

Dentro de las actividades principales de configuración de la oferta está: planificación y organización de una campaña de marketing, investigación de mercados, diseño de proyectos, elaboración de estudios de percepciones, diagnósticos, diseño de campañas, medición de resultados, entre otras.

Este punto considera tanto los recursos con que cuenta la empresa como el capital humano del que dispondrá para constituirse en un equipo multidisciplinario, eficaz, oportuno y adaptable a las necesidades particulares de cada cliente. En forma preliminar, se requerirán los conocimientos y experiencias de las siguientes áreas: Periodismo y Comunicación Social, Diseño Gráfico, Sociología, Publicidad, Comercio y Marketing Global.

En las distintas etapas de la asesoría, vale decir: a) Diagnóstico b) Implementación y c) Evaluación de resultados, se realizan diversas actividades que son clave, tales como:

- Diagnóstico
- Detección de problemas
- Elaboración de un programa o diseño de comunicación estratégica de acuerdo a la naturaleza y profundidad del problema de la empresa.
- Implementación de soluciones: programa de comunicaciones, plan de marketing.

- Campaña de medios, campaña de marketing, capacitación, reuniones de coordinación.
- Elaboración de material de apoyo a las respectivas campañas.
- Medición de resultados.

Los canales de distribución serán las comunicaciones y establecimiento de relaciones de cooperación entre los distintos stakeholders del cliente sean estos: ejecutivos, accionistas, empleados, consumidores, proveedores, Gobierno o comunidad en general.

En tanto que, dentro de la configuración de la oferta, las relaciones con los clientes son un punto esencial, pues deben mantenerse, creando lazos de confianza y estableciendo metas, en una relación a largo plazo, en la cual el cliente es parte esencial de la creación de la propuesta de valor para sí mismo.

Los flujos de ingreso:

Los flujos de ingreso están compuestos por el pago del servicio prestado a los clientes, el cual, generalmente se realiza en forma de un abono mensual o un pago total por el servicio completo, dependiendo entonces su valor, del tiempo que demore en terminar el ciclo, y en la complejidad del mismo, considerando en este punto, el número de profesionales / hora destinados a esta labor, así como también la existencia de servicios anexos que deban cancelarse para la producción de material relacionado a lo mismo.

8) Recursos Clave:

Canales de distribución

En el negocio de los servicios, los recursos claves suelen ser intangibles, aun cuando, el tamaño, características, e ubicación de una oficina dentro de una ciudad, y un portal web y papelería forman parte de la imagen de la empresa, el recurso más importante es la capacidad profesional del equipo de trabajo en consolidar una solución e implementar una respuesta idónea y equilibrada a los requerimientos del cliente. Esa capacidad la da, por un

lado la experiencia de las partes del equipo, los conocimientos académicos, la sinergia e intercambio de aprendizaje dentro de un equipo multidisciplinario.

En la medida en que se logren clientes, y éstos construyan relaciones de largo plazo y puedan, a la vez, ser puente para atraer nuevos clientes, esta relación será un recurso clave en la empresa, por tanto se debe fomentar y alimentar.

Los flujos de ingreso

Considerando los flujos de ingreso como elementos clave que proporcionarán el capital para cubrir los costos y gastos del negocio, así como evaluar alternativas de inversión y expansión de la empresa. Entonces, el crecimiento en el número de clientes, y la posibilidad de un horizonte de trabajo a largo plazo con ellos, sumado a la alternativa de privilegiar obtener clientes que sean medianas y grandes empresas, dará la posibilidad de establecer flujos de ingreso constantes, que representen una base, para establecer una dinámica de trabajo, y a mediano plazo, flujos crecientes que permitan la expansión del negocio. El margen promedio esperado a largo plazo es de un 50 por ciento.

9- Estructura de Costos:

Los principales costos, en relación a este modelo de negocios son las remuneraciones de los profesionales que participan en la empresa.

Los costos fijos principales en este tipo de organización corresponden a los honorarios de los profesionales que participan en las respectivas actividades. También puede formar parte del costo fijo, el correspondiente a arriendo de una oficina y sus respectivos servicios de teléfono y gastos comunes. Cabe destacar que estos honorarios, en algunos casos pueden ser costos variables, si sólo se suscriben a un determinado proyecto y se les remunera por éste.

Entonces, los recursos claves más caros son las remuneraciones a los profesionales involucrados en cada asesoría o estudio, y es en ese punto en el cual se debe negociar adecuadamente para obtener una rentabilidad adecuada, considerando que en una fase inicial tardará algunos meses en establecerse una relación costos/ ingresos ideal para la proyección futura del negocio.

<u>Inversión Inicial:</u>

Costos aproximados:

Tabla N°12: Inversión Inicial:

	Item	Monto
1	**Inscripción Empresa:**	$200.000
2	**Muebles Oficina:**	$500.000
3	**Equipamiento oficina:**	$1.500.000
4	**Decoración Oficina:**	$200.000
5	**Papelería:**	$50.000
	Total:	$2.450.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°13: Costos operacionales

Costos Operacionales		
Costos Fijos:	**Mensual**	**Anual**
Arriendo *	$220.000	$2.640.000
Insumos Oficina	$100.000	$1.200.000
Gastos Oficina	$50.000	$600.000
Gastos Telefonía	$40.000	$480.000
Total:	$410.000	$4.920.000
Costos Variables: **Remuneraciones profesionales**		
Monto Trimestral Fijo:		$1.230.000

Fuente: Elaboración propia, en base a datos Diario "El Sur", avisos económicos. Diciembre 2011.

El resto de los costos son estimativos y por ende de naturaleza variable.

La determinación de los honorarios a los profesionales se realizará mediante un sondeo de la información respecto de los honorarios que se cancelan de acuerdo al mercado de profesionales de estas áreas en la Región del Bío Bío.

Fuente:http://www.futurolaboral.cl/index.php/futuro-laboral/buscador-por-carrera?cmbareas=Ciencias+Sociales&cmbinstituciones=Todas

Tabla N°14: Remuneraciones

CARGO	SUELDO
Secretaria	$250.000
Periodista	$657.000
Sociólogo	$752.000
Ingeniero Comercial	$1.158.000
Publicista	$480.000

Fuente: Elaboración propia, en base a: www.futurolaboral.cl

Se considera un sueldo promedio bruto, en base a un profesional con tres años de experiencia, para todos los cargos y jornada completa, de 45 hrs. semanales, en pesos chilenos.

Tabla N° 15: Resumen de remuneraciones anuales

PLANTA	1 MES	6 MESES	1 AÑO
Secretaria	$250.000	$1.500.000	$3.000.000
Publicista	$480.000	$2.880.000	$5.760.000
Periodista (2)	$1.314.000	$7.884.000	$15.768.000
Sociólogo	$752.000	$4.512.000	$9.024.000
Ingeniero Comercial	$1.158.000	$6.948.000	$13.896.000
Total:	$3.954.000	$24.324.000	$48.648.000

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de: http://www.futurolaboral.cl/index.php/futurolaboral/buscador-por-carrera?cmbareas=Ciencias+Sociales&cmbinstituciones=Todas

Con esta base, se calculó adaptándose, a la carga de trabajo de éste modelo de negocio en particular, los honorarios a los profesionales por media jornada de trabajo, lo cual resultaría en un total de:

Tabla N°16: Remuneraciones detalle anual

PLANTA	1 MES	6 MESES	1 AÑO
Secretaria	$525.000	$3.150.000	$6.300 .000
Publicista	$720.000	$4.320.000	$8.640.000
Periodista (2)	$657.000	$3.942.000	$7.884.000
Sociólogo	$376.000	$2.256.000	$4.512.000
Ingeniero Comercial	$579.000	$3.474.000	$6.948.000
Total:	**$2.857.000**	**$17.142.000**	**$34.284.000**

Fuente: Elaboración propia

Para adaptar las funciones de los profesionales a los requerimientos del negocio, se establece lo siguiente:

Costo Primer Trimestre: $994.000 (3 meses secretaria, 3 mes publicista, 3 mes ingeniero comercial).Ingeniero Comercial asume funciones de manager. Primer Trimestre se cancela un cuarto de jornada a: sociólogo y a un periodista. De acuerdo al modelo, el costo anual de las remuneraciones varía en relación al número de clientes.

Para completar este análisis, se registra a continuación el flujo de ingresos:

Tabla N°17: Cuadro Flujo de ingresos estimados

MES	VENTAS
1°	$ 0
2°	$ 0
3°	$ 500.000
4°	$ 2.000.000

5°	$ 3.000.000
6°	$ 5.000.000
7°	$ 5.000.000
8°	$ 5.000.000
9°	$ 5.000.000
10°	$ 5.000.000
11°	$ 5.000.000
12°	$ 5.000.000
1° Sem.	$10.500.000
Total	$40.500.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°18: Información Trimestral

Trimestre	Ingresos
1º	**$500.000**
2º	**$10.000000**
3º	**$15.000.000**
4º	**$15.000.000**

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°19: Inversión inicial y costos.

Ítem	Mensual	Anual
Inversión Inicial	$204.166	$2.450.000
Costos Fijos	$410.000	$4.920.000
Costos Variables	$2.027.000	$24.324.000
Total:	$2.437.000	$31.694.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°20: Ingresos y Egresos afectos a impuestos.

Ingresos afectos a impuestos:	
Ventas	**$40.500.000**
Egresos afectos a impuestos	
Sueldos y salarios	**$24.324.000**
Gastos Generales	**$2.450.000**
Gastos de Capital	**$4.920.000**
Total Egresos	**$31.694.000**
Gastos No Desembolsables	
Utilidad antes del impuesto	**$8.806.000**
=Utilidad después del impuesto	

+Ajustes por gastos no desembolsables, *Egresos y Beneficios no afectos a impuestos	
(Resultado flujo de caja)	**$8.806.000**

Fuente: Elaboración propia

(*Para el cálculo de este flujo se considerará un impuesto apróx. de un 20 %.)

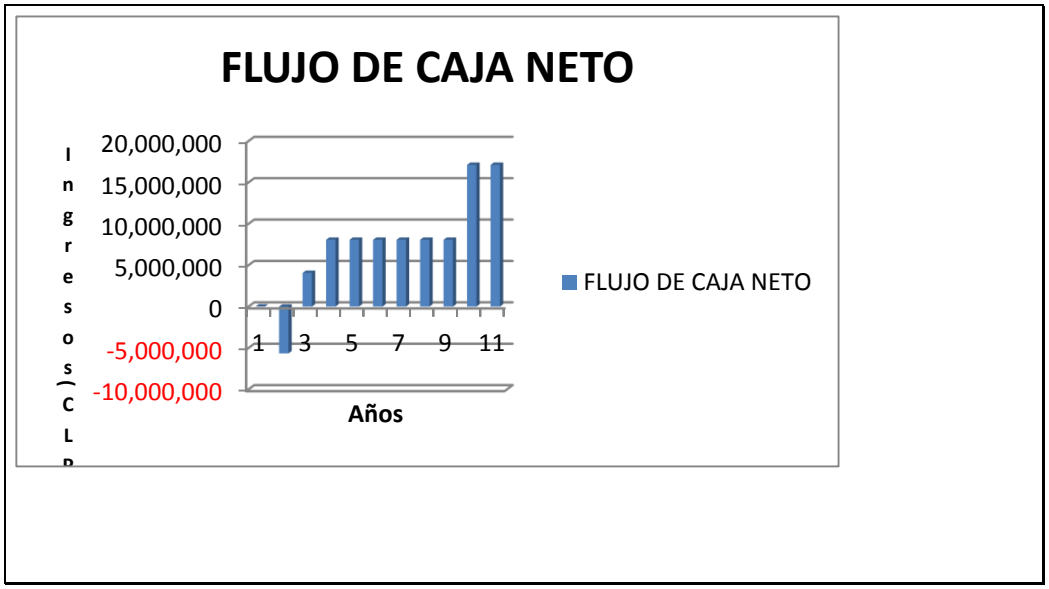
Evaluación económica:

a) Proyecciones de venta (tiempo, volumen e ingresos)
b) Costos, gastos, flujo de caja y estado de resultados
c) Evaluación y análisis económico del proyecto:
VPN, TIR, Tasa Interna de retorno.
d) Inversión requerida y estrategias de financiamiento.

Inversión inicial:

Las estrategias de financiamiento consideran un 50 % de aporte de capital de los socios involucrados en el negocio, y el 50 % restante financiado con un préstamo bancario a considerar, por un plazo de pago de 3 años a una tasa de interés de un 19,2 % anual.
Fuente:http://www.bancoestado.cl/BancoEstado/LeyCreditoUniversal/LeyCredito ConsumoBech.asp

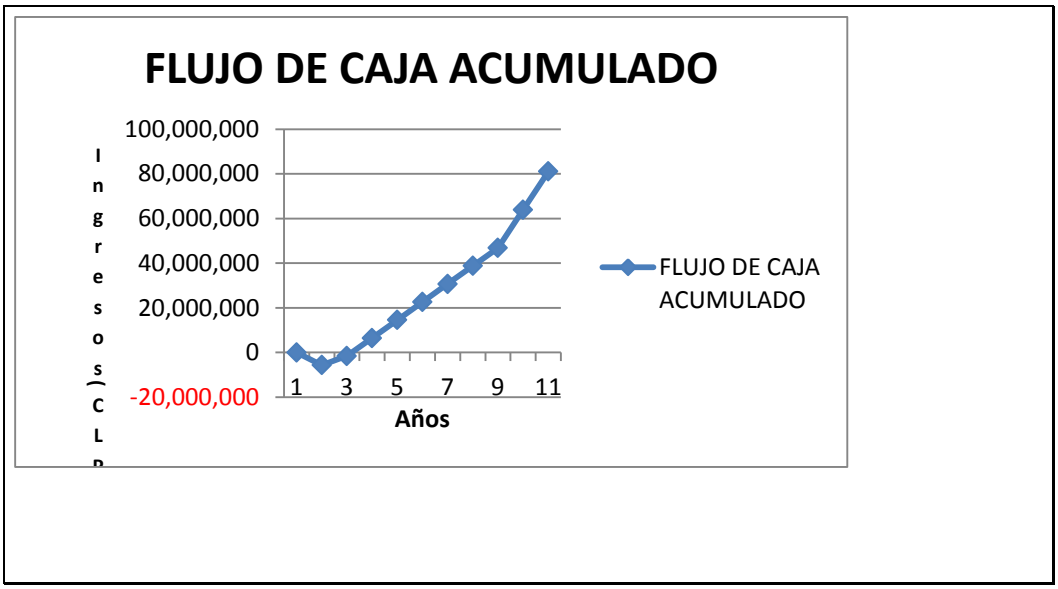
Gráfico N°2: Flujo de Caja



Fuente: Elaboración propia.

Ver detalle en Anexos.

Gráfico N°3: Flujo de Caja Acumulado



Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°21: Indicadores

Indicador	Monto
Tasa de descuento	20%
VAN	38.313.432
TIR	51%
Recuperación inversión	3

Fuente: Elaboración propia

La tasa de descuento o costo de capital, elegida es de un 20 %, dado que el riesgo que implica este tipo de negocios es mediano, mayor que la usada en servicios financieros que bordea un 6 %, telecomunicaciones de un 7,5 % o comercio o alimentos y bebidas, de un 7,5 %, por tanto, una tasa de un 20 % refleja el riesgo implícito en una empresa de ésta área, con un mercado incierto y no suficientemente estudiado.

Fuente: https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2005/1/IN69B/1/material_docente/objeto/62135.

6.7- Formulación de la estrategia del Negocio

Definición de la Estrategia del Negocio

La estrategia de negocio propuesta para este fin, corresponde a la entrada de un servicio nuevo a un mercado también, nuevo, lo cual implica un riesgo, pero controlado, considerando que la inversión inicial no es elevada, pero con un modelo tal que permita la ampliación del equipo de trabajo, que sirva a un número creciente de clientes, tanto en número como en complejidad. .

Análisis Estratégico Porter:

Considerando las 5 fuerzas que determinan la posición de una firma, según Michael Porter (Porter, 1998), es apropiado determinar cómo está compuesta la industria para una empresa de este tipo. Tenemos entonces.

a. Entrada de competidores: Barreras de Entrada:
b. Amenazas de los substitutos:
c. Poder negociador de los proveedores
d. Poder negociados de los compradores, y finalmente
e. Rivalidad entre las empresas que operan en el mercado.

Barreras de Entrada: no representan, en este caso una dificultad mayor, porque en general la inversión de capital para iniciar una empresa de servicios de este tipo es relativamente baja, en relación a otro tipo de empresas de venta de tangibles o una empresa productora o fabricante. Tampoco es necesario costear patentes de alto costo o realizar estudios de factibilidad medioambiental por ejemplo. Además es posible comenzar a operar con un número reducido de empleados, por tanto ese ítem tampoco representa una barrera en la práctica.

Amenazas de Substitutos: este factor o fuerza pudiera tornarse amenazante, en el sentido que un potencial cliente pudiera optar por realizar el servicio por sí mismo, contratando a empleados expertos en el tema, o capacitando a su misma gente al interior de la empresa. Aun cuando el servicio, no sería exactamente el mismo, pues carecería de la experiencia y la asesoría multidisciplinaria en el primer caso, y de la objetividad e independencia necesaria para un buen diagnóstico en el segundo caso.

Poder negociador de los proveedores: No constituye amenaza pues, los proveedores son variados y fácilmente remplazables.

Poder negociador de los compradores: Este factor si puede considerarse una amenaza, pues al ser un servicio que no es esencial para las operaciones básicas de una empresa, sino que ayuda a potenciar las estrategias de crecimiento y posicionamiento, el comprador tiene un alto poder negociador, por lo tanto este punto es crucial a considerar, para formular un plan de acercamiento y evitar el fracaso de la empresa. Además, según lo observado en las entrevistas a competidores, el número de clientes es reducido, por tanto, cada uno de ellos tiene un importante poder negociador, pues al perder alguno, disminuye un porcentaje importante de los ingresos de la empresa.

Rivalidad entre las empresas que operan en el mercado: Este factor, tiene una importancia relativa, porque si bien, algunas compiten por el mismo tipo de cliente, vale decir, aquellas empresas grandes, con un gran equipo de comunicaciones, en lo que respecta a orientar al mercado de las exportaciones, ésta no es una actividad determinante, y en algunos casos, teniendo la posibilidad de hacerlo, no lo consideran importante dentro de los clientes potenciales

Tabla N° 22: Cuadro Resumen Análisis Fuerzas de Porter

ANALISIS DE PORTER:	**Barreras de Entrada:** -Baja incidencia: pequeño capital inicial -Se puede iniciar con un número pequeño de empleados -No se requiere pagar patentes o maquinaria costosa.
Amenazas de Substitutos: -Amenaza parcial de que un cliente quisiera optar por emplear a su propio personal para abastecerse del servicio. -Pero este no poseería las características de objetividad de una mirada externa y trabajo multidisciplinario.	**Rivalidad entre las empresas :** -Importancia relativa pues la orientación a la comunicación estratégica con una visión de comercio internacional, no es prioridad en la mayoría de los competidores, por tanto este es un servicio escaso.
Poder negociador de los compradores: -Alta incidencia al ser un servicio no esencial para el normal de las operaciones, si importancia a mediano y largo plazo, y en etapas de crisis o introducción a nuevos mercados.	**Poder negociador de los proveedores:** -No constituye amenaza porque los proveed son variados y de fácil remplazo.

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA:

Para abordar la estrategia a seguir en el inicio de este negocio, es preciso determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que constituyen el escenario y las capacidades de la empresa a iniciar. En cuanto a las características de la estructura interna de la empresa, podemos destacar que puntos a favor lo constituyen:

Fortalezas:

- Conocimiento actualizado y profundo del tema, requisito indispensable para realizar asesoría
- Conocimiento y uso del idioma inglés.
- Posible red de trabajo con profesionales en Australia.
- Combinación de conocimientos acreditados para este servicio únicos en el mercado regional. (Comunicaciones y Comercio internacional-Globalización)
- Costos operativos menores que empresas santiaguinas.

Debilidades:

- Falta de experiencia

- Falta de posicionamiento de la marca.
- Lejanía geográfica respecto de Región Metropolitana y Zona Norte, reducción del mercado potencial o incremento en los costos.

Oportunidades:

- Escasez de oferta del servicio: comunicación estratégica.
- Mercado potencia desatendido
- Interés y accesibilidad de clientes potenciales: conocimiento de un mercado acotado pero de medianamente fácil acceso, incrementa posibilidades de confianza y negociación exitosa.
- Buena disponibilidad a pagar, precios estimativamente adecuados.
- Apoyo gubernamental a iniciativas que favorecen el comercio internacional (ProChile u otras)

Amenazas:

- Competencia nacional o internacional representa un factor a considerar, por la ventaja de ellos en relación a su experiencia y clientes atendidos favorece la credibilidad.
- Clientes potenciales que no han invertido en el tema, dificultad en asumir necesidad del servicio.

Tabla N°23: Cuadro resumen análisis FODA

Fortalezas : -conocimiento en el tema -bajos costos	**Debilidades**:-falta de experiencia
Oportunidades :-escasez oferta -clientes potenciales accesibles -apoyo gubernamental	**Amenazas:** -competencia nacional e internacional -credibilidad nuevos Clientes

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Marketing y Ventas:

- Marketing:

Los pasos a seguir en éste ítem, consideran las siguientes actividades, en función de conseguir clientes, en especial durante el primer año, pero también en los años sucesivos:

- Creación y mantenimiento de una página web informativa, que posea además un formulario de inscripción, con un regalo publicitario, para mantener una campaña posterior de e-mailing.

- Uso de las redes sociales para difusión de imagen de marca.
- Difusión mediática, mediante participación en eventos de interés público.
-Participación en campañas de bien público para posicionar imagen de marca, y generar lazos de relación con la comunidad.
-Envío de cartas a base de datos empresas exportadoras.

- Ventas:

- Contacto mediante llamados y gestión de reuniones con empresas que sean clientes potenciales, y a través del uso de los socios estratégicos.
- Gestión de servicio de post-venta y generación de referidos.

Estrategias de Entrada y Crecimiento

- Liderazgo en Costos:

Ésta se basa, en lograr un servicio óptimo, adaptable al cliente, pero a un costo menor al promedio, procurando que el personal trabaje en relación al número de clientes. Por otro lado, considerando que en regiones, como la Octava, el precio de los servicios de honorarios que se paga a los profesionales es menor que en Santiago, se puede asesorar a empresas nacionales, con menores precios que empresas santiaguinas. De esta manera se procurará la aceptación y fidelización de los clientes.

- Diferenciación:

Ésta considera agregar un valor único, en el mercado regional, como es la especialización en marketing a empresas exportadoras. También se procurará innovar al adaptar la estrategia de marketing de países desarrollados a nuestra realidad nacional.

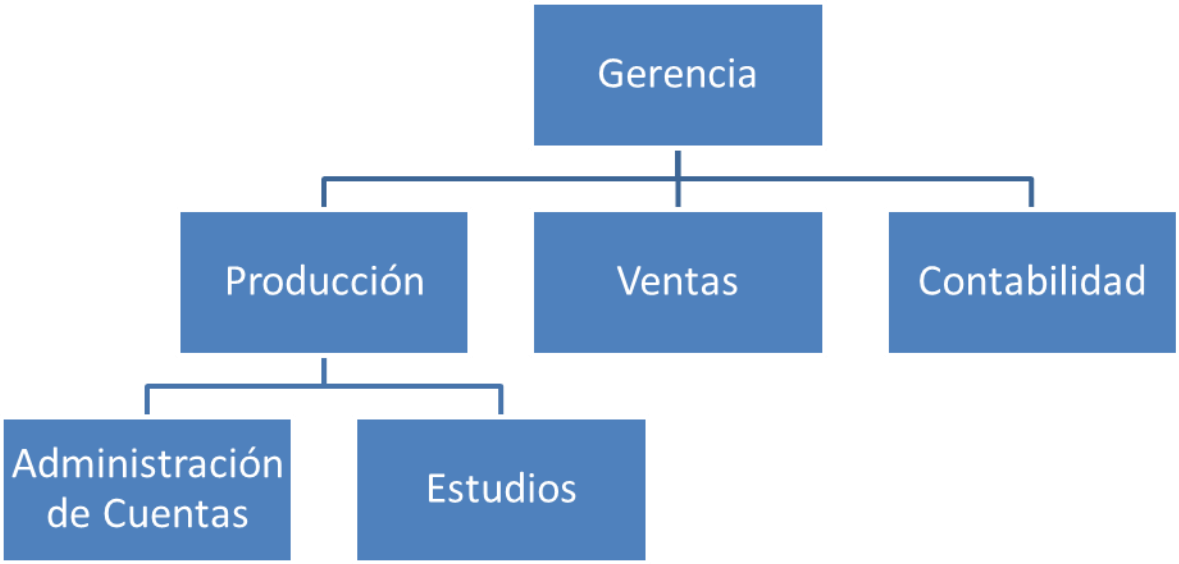
En tanto esta estrategia resulte exitosa se resolverá, el aumento en las horas de trabajo del personal que pasa de media jornada a jornada completa, y a medida que aumenta, se considera también la contratación de más profesionales de modo tal de consolidar cada departamento. A largo plazo, la estrategia también considera abrir una sucursal en la ciudad de Santiago y en Antofagasta, siempre y cuando se obtengan cuentas de clientes importantes en ésas ciudades.

6.8 Programas de Acción: Organización de los Recursos Humanos:

La estructura del personal de esta empresa de Comunicación Estratégica considera una capacidad inicial de ocho personas, con la flexibilidad necesaria para aumentar la planta, en relación directa a la cantidad de clientes que esta logre en un plazo inicial de 5 años de operaciones proyectadas. La estructura propuesta se basa en una parte de profesionales a horario completo: jornada de 45 hrs., semanales, y otra de jornada parcial, considerando una ocupación inicial de 22 hrs. semanales

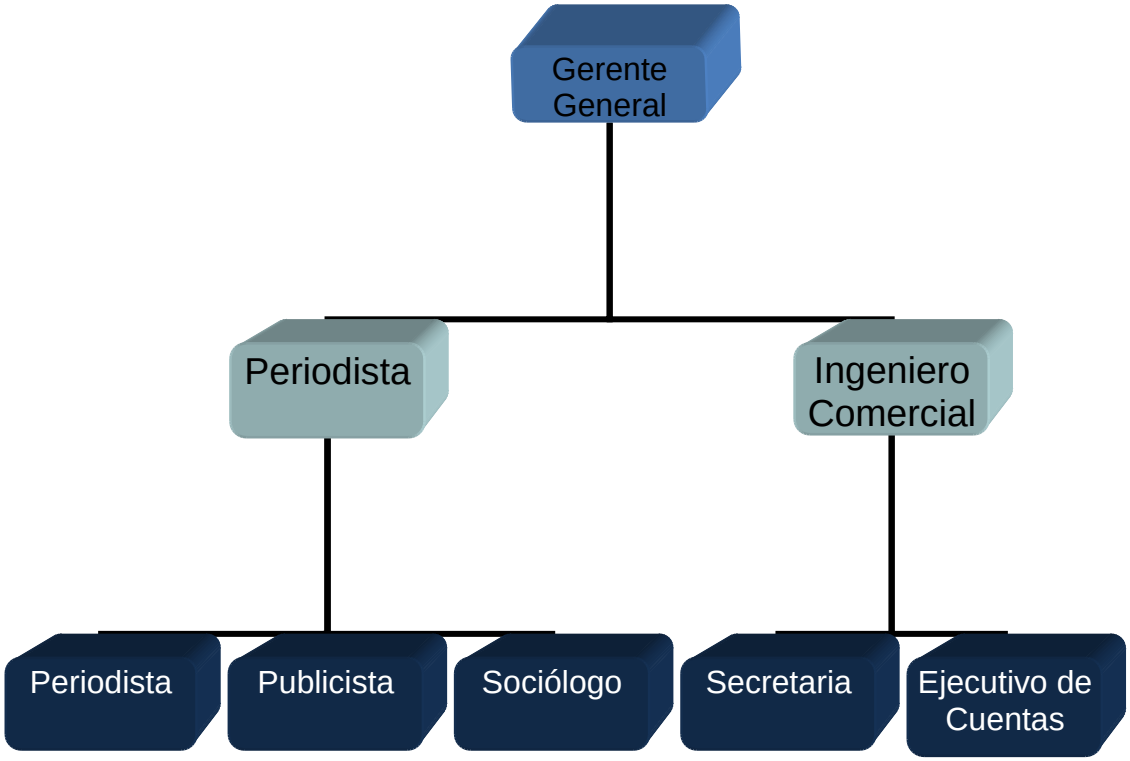
En un comienzo, y dado el tamaño inicial que corresponde a una empresa pequeña, se utilizará un modelo de organización centralizada, jerarquizada, pudiendo evolucionar a mediano plazo a un modelo de networking, en el cual la toma de decisiones sea compartida y exista un aprendizaje continuo entre las partes, (Dowling et al, 2009). En éste caso se utilizará un esquema organizacional que corresponde a la estructura por función.

Figura N°1: Estructura de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

Figura N°2: Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

Profesionales

Planta Área Comunicaciones: Periodistas y Publicista

Profesionales Jornada Parcial

Área Estudios: Ingeniero Comercial y Sociólogo

Personal Jornada Completa

Área Administración y Ventas: Secretaria y Ejecutivo de Cuentas

Descripción de cargos:

a) Gerente General: Encargado de la planificación general y administración de la empresa. También responsable de las finanzas y de que la empresa se conduzca según sus valores y estrategia y que se oriente hacia la visión que se tiene de sí misma. Encargado de gestionar los recursos humanos, es el dueño de la empresa y sus honorarios corresponderán a las ganancias resultantes del negocio.

b) Periodista: Encargado de diseñar el servicio para cada cliente específico y de coordinar las funciones del periodista y publicista a cargo, de acuerdo a los requerimientos del cliente. Reporta directamente al gerente general.

c) Ingeniero Comercial: Planificar la estrategia comercial, de manera de atraer y mantener clientes, valorizar los servicios y coordinar las labores de la secretaria y ejecutivo de clientes a cargo.
d) Periodista: Encargado de elaborar los diferentes productos publicitarios, comunicados de prensa, fotografía, contenidos y otros servicios que se requieran de acuerdo a requerimientos del cliente.
e) Sociólogo: Encargado de elaborar encuestas, estudios de mercado u otros servicios del área a requerimientos del cliente.
f) Publicista: Encargado del diseño de diferentes productos de marketing, y también de las funciones de ejecutivo de cuentas, para comunicarse y responder a las inquietudes de clientes actuales o potenciales.
g) Secretaria: Encargada de las labores administrativas, llevar la contabilidad básica y coordinar reuniones con los clientes.

Este esquema de organización de recursos humanos se implementará cuando la empresa se encuentre en una etapa consolidada, después de 1 año, pues los primeros tres meses, la planta considera una secretaria, un periodista y un ingeniero comercial que asume las funciones de manager.

Capítulo 7: Resultados esperados y proyecciones del negocio:

7.1 Resultados esperados

Los resultados esperados en términos económicos son los siguientes:

Ingresos:

Los ingresos futuros en los cinco primeros años del negocio son los siguientes:

Efectivo Inicial: Ventas (totales anuales): $40.500.000

Tabla N° 24: Ingresos afectos a impuestos

Período	Ingresos	Gastos	Utilidad
1er Trimestre	$500.000	$4.212.000	-$4.211.500
2º Trimestre	$10.000.000	$4.212.000	$5.788.000
3° Trimestre	$15.000.000	$4.212.000	$10.788.000
4º Trimestre	$15.000.000	$4.212.000	$10.788.000
2º Año	$40.500.000	$31.694.000	$8.806.000

3º Año	$40.500.000	$31.694.000	$8.806.000
4º Año	$40.500.000	$31.694.000	$8.806.000
5 Año	$40.500.000	$31.694.000	$8.806.000
TOTAL:	$202.500.000	$143.624.000	$58.376.500

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del retorno de la inversión se estableció un impuesto de un 20% que corresponde aproximadamente al monto IVA chileno.

7.2 Inversión requerida y estrategias de financiamiento:

Dado el presente modelo de negocio, se proyecta una inversión inicial requerida correspondiente a cubrir los siguientes gastos, de los primeros meses de funcionamiento:

Tabla N°25: Resumen Costos Totales

Ítem	Mensual	Anual *
Inversión Inicial	$204.166	$2.449.992
Costos Fijos	$4.212.000	$50.544.000
Costos Variables	$352.250	$4.227.000
Total:	**$4.768.416**	**$57.220.992**

Fuente: Elaboración propia.

Para cubrir ésta inversión inicial de $2.449.992 se proyecta utilizar aportes propios del dueño de la empresa en un 50% y utilizar un préstamo bancario o aporte de un socio inversionista para el otro 50 %, por un monto apróx. de $1.200.000.

A esto se debe sumar un gasto trimestral de $4.212.000, que en total en el primer año, suman $16.848.000, los cuales también se planifica asumirlos en un 50 % con aportes propios del dueño de la empresa y el resto por terceros, sea inversionista o préstamo bancario.

Capítulo 8: Conclusiones:

La creación de una empresa de Comunicación Estratégica, en la Región del Bío Bío, orientada a cubrir las necesidades del sector exportador chileno, en cualquier etapa de madurez en que se encuentre, así como a las empresas australianas que estén invirtiendo o deseen hacerlo en nuestro país, es un desafío innovador y auspicioso, considerando el gra-

do de interés que muestran las empresas entrevistadas, la escasa competencia que existe en la zona así como las ventajas competitivas del proyecto. Finalmente, el grado de apoyo al que es posible acceder en una primera etapa, tanto de organizaciones gremiales de empresarios exportadores, y de empresas internacionales radicadas en la zona, como a un nivel macro, el rol facilitador y potenciador que puede presentar el Estado de Chile al promover todo tipo de acciones que involucren incrementar el comercio internacional y promover el papel de Chile en el escenario económico mundial, aumentan las posibilidades de un escenario positivo.

La ventaja de iniciar una empresa de servicios de éste tipo fuera de la Región Metropolitana corresponde a una apuesta por el protagonismo futuro de la zona en las exportaciones, pero también por una estrategia de reducción de costos y de hacer uso de las herramientas tecnológicas disponibles, que hacen posible coordinar trabajos de este tipo desde distintos lugares del país o del mundo.

Para ello se requiere de un capital cercano a los $30 millones de pesos para el primer año, y dadas las estimaciones de ventas consideradas, las cuales constituyen el factor crítico de éxito, una TIR de un 51%, un VAN de $38.313.432 y un plazo de recuperación de la inversión de tres años.

Sin embargo, se debe considerar la dificultad de que las empresas exportadoras de la región poseen un abanico de países a los cuales acceden, por tanto el mercado australiano, no es el único ni el principal, por tanto, se observa como recomendable, en esta etapa, para no limitar el radio de acción a clientes potenciales, ofrecer una estrategia global de comunicación que incluya aquellos países en particular en que las empresas clientes necesiten optimizar los lazos comerciales.

Por lo tanto, se recomienda:

1) Iniciar el negocio procurando establecer alianzas estratégicas con el Estado y con organizaciones gremiales que reúnan a exportadores.
2) Ampliar el abanico de oferta de asesoría a otros países además de Australia.

3) Contratar, en un comienzo sólo un reducido equipo de profesionales y el resto con honorarios variables, incrementándose su renta de acuerdo al aumento gradual de las ventas, que son, en definitiva, la variable crítica.
4) Utilizar al máximo y de manera óptima las posibilidades tecnológicas, para el desarrollo del negocio, tanto en la etapa inicial, como en las siguientes.

Bibliografía:

---

1) **DANN, S. & Dann, S.,**E-marketing: theory and application. Palgrave McMillan: England, 2011.
2) **DAUGAREILH, Isabelle**, Corporate Social Responsibility in transnational firms: A critical and prospective legal view, *Cuaderno de Relaciones Laborales*, 27, N° 1, 106, France, 2009, pp 77.
3) **DOWLING, Liesch, Gray & Hill,** International Business, Asia-Pacific Edition, 2009.
4) **MCSHANE, S., Olekains, M., & Travaglione**, T., Organisational Behaviour on the Pacific Rim, 3rd Edition. Sydney: McGraw-Hill, 2009.
5) **MUÑOZ Vásquez, Katia**, Comunicación Estratégica como ventaja competitiva de las organizaciones, FISEC ESTRATEGIAS, Año II, Revista Nº 3, págs. 47-59, 2006.
6) **PÉREZ, Rafael Alberto**, "Estrategias de Comunicación". Editorial Ariel, 2001.
7) **PORTER, Michael,** “Competitive Advantage”, 1998.
8) **PROCHILE, Información Comercial**
   Estudio de mercado de Cosméticos Naturales para el mercado australiano – Año 2011.
9) **PSAROS, Jim**, Corporate Governance: A review and analysis of key issues, Australia, 2009..
10) **TIRONI, E, Cavallo, A.**, Comunicación Estratégica. Taurus. 1ª Edición, 2004.
11) **UGIT GORE Bío Bío**, **“**Región del Bío Bío, Antecedentes Regionales”, Gobierno Regional del Bío Bío, Año 2010
12) **VERMON, Mark and Mackenzie, Craig**, Doing good do it right, *Management Today* Nov 2007, pp58-59, 61 United Kingdom, 2007.
13) **VIVES, Antonio**, Social and Environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America, *The Journal of Corporate Citizen,* Issue 21, 2006.
14) **ZEITHAML, Bitner & Gremler**, Services Marketing: Integrating customer focus across the firm, 5th Edition, 2009.

Recursos Electrónicos:

1) Asociación de Exportadores de Manufacturas de la Región del Bío Bío (s.f.), Página institucional ASEXMA Bío Bío, obtenido de, www.asexmabiobio.cl (Consulta 10 de Enero de 2011).

2) Auscham, Cámara Chileno-Australiana de Comercio A.G. (s.f.) Página institucional de Auscham. Obtenido de http://www.auscham.cl/pdf/revista_australia_01.pdf) (Consulta 21 de Enero de 2011).

3) CEPAL, Unidad de Inversiones Extranjera (DL 600) (s.f.) Obtenido de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/8013/LCL1589.pdf (Consulta 22 de Enero de 2012).

4) DIRECON, Página institucional. Obtenido de http://www.direcon.gob.cl/sites/rc.direcon.cl/files/bibliotecas/Anuario2009.pdf (Consulta 2 de Enero de 2012).

5) Encadenamientos productivos del sector alimentario (Cluster) exportadores de la Región del Bío Bío. Obtenido de http://www.conicyt.cl/regional/files/2012/10/cluster-biobio.pdf (Consulta 10 de Julio de 2013)

6) Fiscalía Nacional Económica. Página institucional. Obtenido de http://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2011/03/estu_0002_2010.pdf) (Consulta 15 de Enero de 2012).

7) Futuro Laboral (s.f.) Página institucional. Obtenido de www.futurolaboral.cl (Consulta 15 de Marzo de 2012).

8) Instituto Nacional de Estadísticas (s.f.) Página institucional. Obtenido de http://www.inebiobio.cl/, (Consulta 5 de Enero de 2012).

9) Ministerio de Relaciones Exteriores – Investchile (s.f.) www.investchile.com, (Consulta 2 de Enero de 2012).

10) Prochile. Obtenido de http://www.prochile.cl/regiones_pro/archivos/region_VIII/INFORME%20COMEX%20BIO%20BIO%20I%20SEMESTRE%202008-2009.pdf (Consulta 27 de Diciembre de 2011).

11) Los Recursos Humanos (s.f.) "El Mercado de la Comunicación Corporativa en Chile. Obtenido de http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/216-el-mercado-de-la-comunicacion-corporativa-en-chile.html (Consulta 10 de Febrero de 2012).

12) Portal de Relaciones Públicas (s.f), "Comunicación Estratégica" Obtenido de http://www.rrppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm, (Consulta 15 de Enero de 2012).

13) U-Cursos, (s.f.) Tasa de descuento Obtenido de https://www.ucursos.cl/ingenieria/2005/1/IN69B/1/material_docente/objeto/62135 (Consulta 10 de Abril de 2012).

Anexo y Apéndices:

A-Flujo de Caja

Tabla de Parámetros											
Ingresos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		500000	10000000	15000000	15000000	15000000	15000000	15000000	15000000	30000000	30000000
Costos de Inversión ($)		2400000									

Costos Fijos		1230000	1230000	1230000	1230000	1230000	1230000	1230000	1230000	1230000	1230000
	Secretaria	525000	525000	525000	525000	525000	525000	525000	525000	1050000	1050000
	Publicista	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	720000	1440000	1440000
	Ing.Comercial	1737000	1737000	1737000	1737000	1737000	1737000	1737000	1737000	3474000	3474000
	total	4212000	4212000	4212000	4212000	4212000	4212000	4212000	4212000	7194000	7194000
Costos Variables											
	Sociólogo	188000	376000	376000	376000	376000	376000	376000	376000	752000	752000
	Periodista	164250	328500	328500	328500	328500	328500	328500	328500	657000	657000
	Total	352250	704500	704500	704500	704500	704500	704500	704500	1409000	1409000

Indicadores	Monto
tasa de descuento	20%
VAN	38,313,432
TIR	51%
Recuperación de inversión	3

Millones de Pesos	ITEM \ Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Ingresos		500.000	10.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	30.000.000	30.000.000
	Costos de Venta (variables)		352.250	704.500	704.500	704.500	704.500	704.500	704.500	704.500	1.409.000	1.409.000
	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		147.750	9.295.500	14.295.500	14.295.500	14.295.500	14.295.500	14.295.500	14.295.500	28.591.000	28.591.000
	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN %		30%	93%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
	COSTOS FIJOS		4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	7.194.000	7.194.000
	Costos de Operación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Marketing		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Gastos Generales y Adm.		4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	4.212.000	7.194.000	7.194.000
	Desarrollo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	EBITDA		-4.064.250	5.083.500	10.083.500	10.083.500	10.083.500	10.083.500	10.083.500	10.083.500	21.397.000	21.397.000
	EBITDA %		-813%	51%	67%	67%	67%	67%	67%	67%	71%	71%
	Depreciación y amortiz.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	UTILIDAD BRUTA		-4.064.251	5.083.499	10.083.499	10.083.499	10.083.499	10.083.499	10.083.499	10.083.499	21.396.999	21.396.999
	IMPUESTOS 20%		-812.850	1.016.700	2.016.700	2.016.700	2.016.700	2.016.700	2.016.700	2.016.700	4.279.400	4.279.400
	UTILIDAD NETA		-3.251.401	4.066.799	8.066.799	8.066.799	8.066.799	8.066.799	8.066.799	8.066.799	17.117.599	17.117.599
	UTILIDAD NETA%		-650%	41%	54%	54%	54%	54%	54%	54%	57%	57%
	Depreciación y amortiz.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	INVERSIONES	0	2.400.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Inversión en tecnología	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Inversión en otros activos fijos		2.400.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Inversión en capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FLUJO DE CAJA NETO	0	-5.651.400	4.066.800	8.066.800	8.066.800	8.066.800	8.066.800	8.066.800	8.066.800	17.117.600	17.117.600
	FLUJO DE CAJA ACUMULADO	0	-5.651.400	-1.584.600	6.482.201	14.549.001	22.615.801	30.682.601	38.749.401	46.816.202	63.933.802	81.051.402
	para VAN	0	-4.709.500	2.824.167	4.668.287	3.890.239	3.241.866	2.701.555	2.251.296	1.876.080	3.317.506	2.764.588

B.- El estatuto de la inversión extranjera (DL 600)

"El Estatuto de Inversión Extranjera es el principal mecanismo de ingreso de capitales foráneos a la economía chilena El DL 600 regula las condiciones de ingreso, capitalización y remesa de capitales y los principios de este mecanismo son trato no discriminatorio, estabilidad de las normas y neutralidad de los instrumentos.

La no discriminación garantiza al inversionista extranjero que el Estado de Chile le dará un trato igual o no menos favorable que el dado a los nacionales y contará con libre acceso a todas las actividades productivas de bienes y servicios.

1. La estabilidad de normas proporciona un marco jurídico de certidumbre, y las modificaciones introducidas sólo han estado destinadas a mantener su eficiencia a través del tiempo. Otra de las características importantes del DL 600 es que los contratos de inversión extranjera tienen el carácter de contrato ley y no pueden ser modificados unilateralmente por el Estado".

"Existen en el DL 600 otros derechos especiales hacia los inversionistas extranjeros, siendo los más relevantes los siguientes: i) repatriación de capital después de un año y de utilidades tan pronto como se produzcan, ii) no existe límite a las remesas de capital o de utilidades, iii) derecho a acceder al mercado cambiario, iv) no existe límite de tiempo para la inversión extranjera, v) no existe límite a la participación de capital extranjero en una determinada empresa, y vi) invariabilidad tributaria. Con relación al sistema tributario, el Estatuto permite que a una empresa se le mantenga una tasa de 42% efectivo por un período de 10 años como carga impositiva total a la renta. Sin embargo, el inversionista tiene la posibilidad de renunciar a este derecho e integrarse al régimen impositivo común, caso en el cual queda sometido a las alternativas de la legislación impositiva imperante".

Fuente: CEPAL, Unidad de Inversiones Extranjera (DL 600),
http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/8013/LCL1589.pdf

C.-Cuestionarios: Oferentes y clientes

a) Oferentes:

1) ¿Cuáles son las áreas principales en que se trabaja?

2) ¿Cuál es la metodología de trabajo?
3) ¿Cómo está conformado su equipo de trabajo, y cuántas personas son?
4) ¿Cómo atraen clientes?
5) ¿Consideran sólo clientes locales, o también nacionales e internacionales?
6) ¿Consideran el factor globalización, internacionalización?
7) ¿Utilizan las redes sociales, el e-marketing dentro del proceso de comunicación estratégica?
8) ¿Ocupan el inglés u otros idiomas para relacionarse con sus clientes?
9) ¿Establecen relaciones a largo plazo con sus clientes?
10) ¿Cómo establecen los precios?
11) ¿Cuál es el máximo y el mínimo monto mensual que ha recibido de un cliente y cuál es el monto promedio?

b) Clientes que no conocen el servicio:

1) ¿Ha recibido alguna vez asesoría para su empresa en comunicación estratégica?
2) ¿Conoce el concepto de comunicación estratégica?
3) ¿Qué argumentos dados le convencerían a usted de contratar asesoría en materia de comunicación estratégica?
4) ¿De qué manera atrae usted a sus clientes, utiliza algún tipo de planificación en marketing?
5) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un servicio de asesoría que le ofreciera resultados favorables para el desempeño de su empresa:

a) Hasta $100.000
b) Entre $100.000 y $250.000
c) Entre $250.000 y $500.000
d) Entre $500.000 y $ 1 millón
e) Más de $ 1 millón.

c) Clientes de otras empresas:

1) ¿En que etapa de su empresa comenzó a recibir asesoría en comunicación estratégica?

2) ¿Cómo evaluaría el servicio recibido y porqué?
3) ¿Cuánto era el presupuesto anual / mensual aproximado para este ítem?
4) ¿Qué actividades de asesoría considera usted han sido más beneficiosas para su empresa?
5) ¿Qué aspectos han sido deficientes respecto a la asesoría recibida y en los cuáles quisiera ser asesorado de mejor manera?

1) Clientes extranjeros:

1) ¿Posee experiencia con el mercado chileno o latinoamericano?
2) ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado chileno?
3) ¿Qué área de las comunicaciones le interesaría priorizar: internas externas, branding, relaciones con los medios, RRPP, RSE u otra.?
4) ¿Desarrolla algún programa de RSE?

D.- Análisis de la Competencia

Análisis del Mercado:

1) Sr. Michael Cáceres, socio fundador.
Periodistas y Asociados S.A.
Concepción.

1) ¿Cuáles son las áreas principales en que se trabaja?
2) ¿Cómo atraen clientes?
3) ¿Consideran sólo clientes locales, o también nacionales e internacionales?
5) ¿Consideran el factor globalización, internacionalización?
6) ¿Utilizan las redes sociales, el e-marketing dentro del proceso de comunicación estratégica?
7) ¿Ocupan el inglés u otros idiomas para relacionarse con sus clientes?
8) ¿Establecen relaciones a largo plazo con sus clientes?
9) ¿Cómo establecen los precios?
10) ¿Cuál es el máximo y el mínimo monto mensual que ha recibido de un cliente y cuál es el monto promedio?

11)¿Cuál es la metodología de trabajo?

1) y 2) Vender estrategia comunicacional, estrategia en gestión de comunicaciones. Incluye estudios de percepciones entre líderes de opinión. Y de acuerdo al problema, que se identifica en la empresa, se hace un diagnóstico del área que está más débil.
2) ¿Cómo está conformado su equipo de trabajo, y cuántas personas son?

3) Es un equipo interdisciplinario, conjunto de 5 periodistas más dos sociólogos y un sicólogo externos.

4) Existe una trayectoria de trabajo desde hace 12 años, entonces los clientes generalmente se contactan a través de referencias directas otros clientes antiguos.

5) Generalmente nacionales, pero se negocia, no sólo en la región sino que generalmente en Santiago y también en otras ciudades, en este momento se ha expandido el negocio hasta Coyhaique. También se ha trabajado con empresas internacionales, por ejemplo una minera australiana, y también inversionistas extranjeros que desean insertarse en el mercado local.

6) Consideran el tema de globalización, se trabaja en tres idiomas: español, inglés y alemán.

7) Metodología de escucha digital, monitoreo depende de la empresa, por ejemplo se hace más énfasis si el cliente debe hacer u estudio medioambiental.

1) Sr. Carlos Mendoza
Lamas y Asociados
Empresa de Comunicación Estratégica (Concepción)

1) ¿Cuáles son las áreas principales en que se trabaja?
Comunicación estratégica, apoyo a departamento de comunicación corporativa.

2) ¿Cuál es la metodología de trabajo?

No lo han definido, se trabaja de acuerdo a requerimientos de los clientes.

1) ¿Cómo está conformado su equipo de trabajo, y cuántas personas son?

Somos un equipo compuesto por cinco periodistas, un sociólogo una publicista, un comunicador audiovisual, un fotógrafo y un diseñador gráfico, algunos a tiempo parcial, como en el caso del sociólogo.

4) ¿Cómo atraen clientes?

Existe una buena relación con la cámara de comercio local, la cual, en ocasiones nos sirve como nexo, también mediante referencias de clientes y mediante el acercamiento directo al cliente. No realizan publicidad en medios locales o nacionales.

2) ¿Consideran sólo clientes locales, o también nacionales e internacionales?

Son en su totalidad clientes regionales.

3) ¿Consideran el factor globalización, internacionalización?

No.

4) ¿Utilizan las redes sociales, el e-marketing dentro del proceso de comunicación estratégica?

Con una empresa se está empezando a realizar esa estrategia, pero en general, está en una etapa incipiente, pues en nuestro caso, se trabajo de acuerdo a las necesidades y aspiraciones del cliente.

5) ¿Ocupan el inglés u otros idiomas para relacionarse con sus clientes?

En un proyecto con un organismo estatal se está trabajando en portugués e inglés, pero es un caso puntual, no se da en forma constante.

6) ¿Establecen relaciones a largo plazo con sus clientes?

Sí.

7) ¿Cómo establecen los precios?

Se le plantea un plan al cliente en el cual va el precio

8) ¿Cuál es el máximo y el mínimo monto mensual que ha recibido de un cliente y cuál es el monto promedio?

En promedio al menos 2 mil dólares mensuales.

3) Empresa Giro Estratégico:

¿Establecen relaciones a largo plazo con los clientes?

Sí.

¿Ocupan el idioma inglés?

Sí.

Entrevistas a Empresas Exportadoras de la Región del Bío Bío:

Los entrevistados son:

a) **Sr. Iván Fuentes, Asexma Bío Bío**
b) **Sr. Pablo Salazar Mecco, Comercializadora Forestal Ltda. (Concepción)**
c) **Sr. Luis Gatica Fornerod- Ventas Internacionales- Laboratorio Pasteur (Concepción)**
d) **Sr. Anibal Andrade – Gerente, Industrias Río Itata II (Concepción)**
e) **Sr. Juan Daniel Silva- Gerente, AMIRA International (Santiago)**
f) **Sr. Juan Andrés Gómez- Product Manager Congelados- ALIMEX (Concepción)**

a) Asexma Bío Bío

Sr Iván Fuentes.:

1) ¿Cuántas empresas agrupa esta asociación y qué áreas productivas o de servicios se encuentran representadas?

Asexma es una agrupación de empresas privadas de la región que incluye algunas que son exportadoras y otras que no, ero que tiene como objetivo fomentar la producción, en particu-

lar, a la industria. Están representadas empresas del área farmacéutica, y otras. Es un nexo entre el Gobierno y el sector empresarial de la zona, fomentando el acceso a capital, capacitación, y fomento productivo hacia sus socios y cooperación entre ambas partes.

2) ¿Reciben algún tipo de asesoría en comunicación estratégica, marketing, o posicionamiento, ya sea a nivel de Chile o en algún mercado extranjero?

No, en este momento, porque al pertenecer a industrias diversas, no es fácil encontrar una línea en común para todas, sin embargo, podría abrirse a futuro, pero tomando en cuenta los intereses y requerimientos de cada socio en particular.

3) Si no lo reciben, ¿lo han recibido alguna vez, cuánto les ha costado, cómo lo evaluarían?

Nunca se ha recibido, es difícil evaluar pues dependerá de los resultados y de las expectativas de cada miembro.

4) ¿Si no lo han recibido, por qué?

Por los motivos antes mencionados.

5) ¿Alguno de sus socios exporta en este momento algún producto o servicio a Australia?

La empresa más importante, en este momento es Laboratorio Pasteur, pero desconozco los mercados a los que llega.

d) **Comercializadora Forestal Ltda. (Concepción)**

Sr. Pablo Salazar Mecco

Pacific Forest o Comercializadora Forestal Ltda., es una empresa con 10 años de existencia y que se dedica a la exportación de derivados de la madera a diferentes países de Asia, Latinoamérica, Oceanía y Europa. Sus proveedores se encuentran principalmente en la zona centro sur de Chile.

1) ¿Cuántas empresas agrupan y qué áreas productivas o de servicios se encuentran representadas?

Somos una empresa cuya Casa Matriz está en Concepción y que reúne a 7 empresas en total. La principal, Pacific Forest, se dedica a exportar productos derivados de la madera.

2-¿Qué tipo de productos exportan?
Desde trozos hasta productos de madera elaborada.

3-¿Hace cuánto tiempo exportan?
Hace 11 años.

4-¿Que porcentaje representan sus exportaciones respecto de sus ventas totales?
El total. Este año vendimos 6 millones de dólares.

5-¿Quienes son sus principales mercados en este momento?
Centroamérica, Sudamérica, China, Corea y Australia.

6-¿Que experiencia tiene con el mercado australiano?
Con Australia tenemos dos líneas de producto: madera de Eucaliptus en laminas (Regnans), pero que está restringida a chapas y otros, pequeños volúmenes con un alto valor comercial y Pino radiata para construcción. En total 5 containeres al mes.

7-¿Ha recibido asesoría en comunicación estratégica, conoce acerca del tema?
No, específicamente, no tiene un conocimiento profundo del tema, pero sí han contratado en el pasado un periodista para mantener actualizada la página web.

8-¿Qué tendría que tener una empresa de este tipo para que usted contratara el servicio?
Consideran ser una empresa de bajo perfil, que desarrolla actividades de RSE, pero están dispuesto a escuchar propuestas, depende del planteamiento podría considerarse.

9- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

Aprox., $500.000 pesos (Mil dólares) al mes, aprox., dependerá del ofrecimiento, objetivos y plazos.

3) **Laboratorio Pasteur (Concepción)**

Sr. Luis Gatica Fornerod (Ventas Internacionales)

1-¿Qué tipo de productos exportan?

Productos farmacéuticos

2-¿Hace cuánto tiempo exportan?

Hace 5 años.

3-¿Que porcentaje representan sus exportaciones respecto de sus ventas totales?

Un 1,5 % de las ventas totales, con US 400 mil promedio al año.

4-¿Quiénes son sus principales mercados en este momento?

Latinoamérica: Bolivia, Ecuador, Nicaragua, Guatemala, Venezuela, Cuba.

5-¿Que experiencia tiene con el mercado australiano?

No tienen experiencia con dicho mercado, y a corto plazo no tienen previsto exportar, aún cuando estarían interesados en explorar ese mercado más adelante. Existe un problema en cuanto a los requerimientos específicos para su `producto, Registro Sanitario demora 2 años y medio, además del registro de marcas. A esto se suma la barrera del idioma es un obstáculo para mercados como Australia o Usa, a diferencia de Latinoamérica.

Sin embrago nunca se ha analizado y sería interesante analizar en profundidad dicho mercado.

6-¿Ha recibido asesoría en comunicación estratégica, conoce acerca del tema?

No, nunca, sí se está comenzando ahora a recibir asesoría en planificación estratégica, con una empresa de Santiago.

7-¿Qué tendría que tener una empresa de este tipo para que usted contratara el servicio?

Demostrar conocimiento del mercado externo, experiencia con empresas chilenas, y ojala la recomendación de un organismo experto en el tema como ProChile.

8-¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?
Más o menos 1 millón de pesos mensuales. Va a depender del ofrecimiento.

4) **Industrias Río Itata II (Concepción)**

Sr. Anibal Andrade- Gerente

1-¿Que tipo de productos exportan?
Tableros derivados de madera de pino.

2-¿Hace cuánto tiempo exportan?
Hace 4 años.

3-¿Que porcentaje representan sus exportaciones respecto de sus ventas totales?
Exportamos 4 millones de dólares al año, aprox. Un 20 por ciento de nuestras ventas totales.

4-¿Quiénes son sus principales mercados en este momento?
Sudamérica, Europa, Estados Unidos, México, Australia.

5-¿Que experiencia tiene con el mercado australiano?
Exportamos tableros de madera de pino. Consideramos que tiene la ventaja de ser un mercado estable y la desventaja es la distancia, lo cual origina, a veces, problemas de agencia, es más difícil el contacto directo, dada la distancia, a diferencia del mercado latinoamericano u europeo. Sin embargo, es importante como parte de la diversificación de mercados, consideramos, sin embargo que todos los mercados son igualmente importantes para nosotros. Australia no nos paga más por este producto.

6-¿Ha recibido asesoría en comunicación estratégica, conoce acerca del tema?
Sí, tenemos integrado el concepto. Lo consideramos como una forma de posicionamiento de la marca y de las características del producto. La asesoría que hemos recibido sólo ha sido respecto del mercado chileno más bien una recopilación de información.

7-¿Qué tendría que tener una empresa de este tipo para que usted contratara el servicio?
En este momento no es una prioridad, pero estamos dispuestos a escuchar propuestas y dependiendo del valor que le asignemos al servicio, podríamos contratarlo.

8-¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?
Es relativo, pero podría ser una suma de entre mil a dos mil dólares mensuales, dependerá del programa que se nos ofrezca.

5) Juan Andrés Gómez
Product Manager Congelados
ALIMEX

1) ¿Cuántas empresas agrupa y qué áreas productivas o de servicios se encuentran representadas?

Empresa ALIMEX: pertenece al Holding Multiexport, grupo chileno con 25 años de antigüedad en el sector acuícola y pesquero. Este basa sus negocios en la industria del salmón, choritos, conservas y congelados de mariscos, pescados frescos y congelados, musgos y algas secas. Estos son procesados en diversas plantas a lo largo del país y exportado a mercados en Norteamérica, Asia y Europa.

2-¿Qué productos exporta su empresa?
Congelados de mariscos, pescados y algas.

3-¿Conoce el mercado australiano?
Sí, hemos exportado salmones en conserva a Australia durante tres años, desde el 2005 al 2008. Después de eso con la crisis del salmón ha sido imposible exportar ese producto a ninguno de esos mercados.
La opinión que tenemos del mercado australiano es que se parece al mercado anglo en Europa, y es ése producto el que es apreciado en USA, Australia, Europa y América Central y sur, no Asia ni Medio Oriente.

4-¿Ha recibido alguna vez asesoría para su empresa en comunicación estratégica?

No, hasta el momento, es el Departamento Comercial el que se encarga de las labores de marketing y apoyo a la comercialización de exportaciones.

6) ¿Conoce el concepto de comunicación estratégica?

Si, más o menos tiene el concepto.

7) ¿Qué argumentos dados le convencerían a usted de contratar asesoría en materia de comunicación estratégica?

En este momento, no creo que existieran argumentos como para que la empresa se interesara en contratar servicios externos de asesoría en esa materia.

8) ¿De qué manera atrae usted a sus clientes, utiliza algún tipo de planificación en marketing?

Es el departamento de marketing el que realiza eso, pero dada la trayectoria de la empresa, se acostumbra a operar de la misma manera de acuerdo a la experiencia de estos 25 años exportando.

9) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un servicio de asesoría que le ofreciera resultados favorables para el desempeño de su empresa?

No lo sé.

f) Sr. Juan Daniel Silva

Gerente

AMIRA International

Es una asociación de empresas mineras que surgió en Australia hace más de 50 años, para promover la investigación colaborativa sobre innovación en la extracción y procesamiento de minerales. Hoy tiene dimensión global y dirige sus actividades para Latinoamérica desde nuestro país.

1) ¿Ha recibido alguna vez asesoría para su empresa en comunicación estratégica?

No

2) ¿Conoce el concepto de comunicación estratégica?

No lo conozco. Me gustaría recibir información sobre esto.

3) ¿Que argumentos dados le convencerían a usted de contratar asesoría en materia de comunicación estratégica?

No lo tengo claro, dado que no conozco el tema. Pero estaría de acuerdo en recibir información sobre el tema.

2) ¿De qué manera atrae usted a sus clientes, utiliza algún tipo de planificación en marketing?

Tenemos un plan de marketing focalizado en las empresas socias de AMIRA.

3) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un servicio de asesoría que le ofreciera resultados favorables para el desempeño de su empresa?

No lo sé, pues no conozco el tema de la comunicación estratégica

E.- Empresas pertenecientes a la Auscham

1) 2 B Glocal
2) Alessandri & Compañía
3) ALS Patagonia S.A.
4) Ambrocio García Huidobro
5) AMIRA International
6) Antofagasta Minerals
7) ARA Worley Parsons
8) Ausenco
9) Austrade
10) Australian Embassy
11) BHP Billiton Chile- Minera Escondida Ltda.
12) BICE Inversiones Asesorías Financieras
13) Bofill Mir & Alvarez Jana

14) Boyden Chile S.A.
15) Caledonian International Chile S.A.
16) Carcelen, Tapia & Cia.
17) Carey y Cía.
18) Celulosa Arauco y Constitución S.A.
19) Centinela S.A.
20) Chile Global
21) Comercial Partek Ltda.
22) Correa Gubbins y Cía. Ltda.
23) Cruzat, Ortúzar y Mackenna Ltda.
24) Datasur.com
25) Downing Teal Chile S.A.
26) Ef Education First Santiago
27) Ernst & Young
28) FIRE Stop Systems
29) Gas Valpo
30) Gekko Systems S.A.
31) Geo Blast S.A.
32) GHD S.A.
33) Guerrero, Olivos, Novoa, Errázuriz Ltda.
34) Harris, Gómez Group.
35) Hot Rock Chile S.A.
36) Ingeniería y Construcciones mas Errázuriz Ltda.
37) Intertrust
38) Intervalores Corredores de Bolsa
39) Isolutions South America Ltda.
40) Kangaroo Tours
41) Komatsu Cummins Chile Ltda.
42) Larrain y Asociados
43) Latino Australia Education EIRL
44) Maddock Lawyers
45) Madimex
46) Micromine

47) Minera Fuego Ltda.
48) Minera Rio Tinto
49) Moraga Contracts and Corporate
50) Mosaico S.A.
51) NCSI Chile S.A.
52) Núñez, Muñoz y Cia. Ltda..
53) Orica Chemicals Latin America
54) Partners in Performance
55) PH y PB Abogados Ltda..
56) Prieto y Cía.Ltda.
57) Proquimtex Ltda..
58) Qantas Airway Ltd.
59) Quinzio y Compañía Abogados
60) Renewable Energy Development Enterprise
61) Raúl Valls
62) Runge Latin America Ltda.
63) Salcedo y Cía. Ltda..
64) Empresa de Montajes Industriales, Salfa Corp.
65) Scanalyse
66) Sedgman S.A.
67) Sinclair Knight Merz Chile
68) Safe Iniciative (Ex Supavac Chile S.A.)
69) Tersainox S.A.
70) The University of Queensland
71) Unipack S.A.
72) Universidad Andrés Bello, Facultad de Economía y Negocios
73) Universidad Mayor
74) Vantaz Chile Consultores S.A.
75) Verne Ltda..
76) Ward Van Lines
77) Westfire
78) Xstrata Copper