



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CONSULTORA EN
SUSTENTABILIDAD Y RSE, CON FOCO EN LA INDUSTRIA MINERA
LATINOAMERICANA**

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

NELLY ANDREA ALMUNA GUTIÉRREZ

PROFESOR GUÍA:

JORGE LARA BACIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

LORENA TEUTSCH BARROS

LEONARDO VIDAL URIBE

SANTIAGO DE CHILE

2014

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
Grado de Magíster en Gestión para la Globalización
POR: Nelly Andrea Almuna Gutiérrez
FECHA: 23/03/2014
PROFESOR GUÍA: Jorge Lara Bacigaluppi**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CONSULTORA EN SUSTENTABILIDAD Y RSE,
CON FOCO EN LA INDUSTRIA MINERA LATINOAMERICANA**

Las tendencias que incluyen el comportamiento ético en los Negocios y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), tienen como contexto la Globalización y el Desarrollo Sustentable. La Globalización, interrelaciona a los países, aprovecha las ventajas competitivas y de economías de escala e implica que muchos países tengan oportunidades reales de integración. El Desarrollo Sustentable satisface las necesidades del presente, sin comprometer a las generaciones futuras y tiene como lineamientos los enunciados en las Metas del Milenio y el Pacto Mundial.

La RSE es un enfoque que aumenta la rentabilidad y hace a las empresas ser competitivas en el largo plazo. Respeto a los trabajadores, las comunidades y el medio ambiente. Sus principios éticos contribuyen al desarrollo económico sustentable. Adoptar la RSE como instrumento de competitividad, crea valor para los accionistas, los grupos de interés e incluso la sociedad en su conjunto.

La Minería es un sector económico de gran envergadura y flujo de capitales. La participación regional –Latinoamérica y el Caribe- en la producción mundial es relevante. Bajo los efectos de la globalización, en la industria se crea la necesidad de que las empresas deban aumentar su competitividad y disminuir sus costos. Esta situación genera oportunidades para que empresas externas a las empresas mineras puedan desarrollar una amplia gama de servicios.

En este contexto se pretende crear una empresa consultora que pueda prestar servicios de asesoría en temas de Sustentabilidad y RSE con foco en las empresas de pequeña y mediana minería en Latinoamérica. La visión de la consultora es: *“ser una empresa global, confiable y de prestigio. Brindar un servicio de asesoría que sea preciso, flexible y de excelencia. Ser un referente en los temas de su competencia para la industria”*. La misión es *“entregar servicios y productos a empresas u organizaciones de minería, con un equipo multidisciplinario y globalizado enfocado en las necesidades de los clientes en Chile y en cualquiera de los países donde operará”*.

Como resultado de la evaluación económica, se obtuvo que el Valor Actual Neto al ser calculado con una tasa de descuento del 25%, es equivalente a 426 mil \$UF, por lo tanto la propuesta es rentable. Finalmente se puede concluir que el proyecto es atractivo debido a las utilidades esperadas y los relativamente bajos costos de inversión. Este análisis preliminar indica que se está frente a una oportunidad de emprendimiento y negocio real.

ABSTRACT

Trend includes ethical behaviour in business and Corporate Social Responsibility (CSR). The context is Globalization and Sustainable Development. Globalization interrelates countries with competitive advantages and economies of scale. This means that many countries have effective opportunities of integration. Sustainable development satisfy needs of the present without compromising future generations and it has the guidelines set out in the Millennium Development Goals and Global Compact.

CSR is an approach that increases profitability and it makes the companies to be competitive in the long term. Organizations respect workers, communities and environment. Ethical principles contribute to sustainable economic development. Adopt CSR as a tool for competitiveness, creates value for shareholders, stakeholders and society.

Mining industry moves great capital flows. Regional - Latin America and Caribbean participation in global production is relevant. Under the influence of globalization, the need in the industry for companies more competitive, they need to reduce costs. This creates opportunities for outsourcing companies to develop a wide range of services. In this context is to create a consulting firm that can provide guidance on issues of Sustainability and CSR with a focus on small-and medium-scale mining in Latin America.

The vision of the consulting firm:" to be a global, reliable and reputable company. Provide an advisory service that is accurate and flexible. Being a leader in the areas of competence for the industry”.

The mission: "to deliver services and products to mining companies or organizations , with a multidisciplinary and global team focused on the needs of customers in Chile and any country where it will operate".

The financial assessment shows a net present value of 426 thousands of \$UF from 25% discount. As a result the proposal has profited. Finally it can be concluded that the project is attractive to expect profits and relatively low investment costs. This preliminary analysis indicates that it is facing an opportunity for entrepreneurship and real business.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
Objetivo.....	4
Método de Trabajo	4
1. MARCO DE REFERENCIA Y CONTEXTO	6
1.1. Globalización	6
1.2. Desarrollo Sustentable	7
1.3. Servicios en Minería	10
1.4. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	13
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	17
2.1. Antecedentes de la Empresa Consultora	17
2.2. Justificación Oportunidad del Negocio y de Globalización	19
2.2.1 Beneficios de Adoptar RSE	19
2.3. Formulación Estratégica	26
2.3.1. Objetivos Estratégicos.....	26
2.3.2. Visión, Misión y Filosofía Esencial.....	28
2.3.3. Estrategia Genérica y Modelo de Negocio.	29
3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	30
3.1. Mercado en Latinoamérica	32
3.2. Criterios de Selección Países	32
3.2.1. Índices Doing Business (DB) y Percepción de la Corrupción (IPC).	34
3.3. Análisis de las Diferencias Culturales	36

3.3.1.	Conclusiones del Análisis de Hofstede.....	39
4.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	41
4.1.	Análisis del Macro Entorno PESTAL.....	41
4.2.	Panorama General Según Países	42
4.2.1.	Antecedentes de Chile	42
4.2.2.	Antecedentes de Perú.....	43
4.2.3.	Antecedentes de México	44
4.2.4.	Conclusiones PESTAL.....	45
5.	ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO	46
5.1.	Justificación Selección de la Industria.....	46
5.1.1.	Tamaño de la Industria y Propuesta de Negocio	47
5.1.2.	Factores que Influyen en el Proceso de Compra	48
5.2.	Análisis Externo o Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	49
5.3.1.	Poder de Negociación de Compradores y Proveedores.....	50
5.2.2.	Amenazas de los Nuevos Entrantes y Sustitutos	50
5.2.3.	Rivalidad entre los Competidores.....	51
5.2.4.	Conclusiones del Análisis de Porter	53
5.3.	Análisis Interno Según Modelo Cadena del Valor	53
5.4.	Factores Críticos de Éxito (FCE)	59
6.	PRODUCTOS Y SERVICIOS	61

7.	MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA	66
7.2.	Modelo de 3C: Clientes, Compañía y Competencia	69
7.3.	Mercado Potencial y Segmentación	71
7.4.	Marketing MIX, Modelo 4 P: Producto, Precio, Plaza y Promoción.....	73
7.5.	Plan de Comunicaciones.....	76
7.6.	Publicidad y Plan de Medios	77
7.7.	Modelo de Ingresos.....	81
7.1.1.	Modelo Adquisición de Clientes	82
8.	PLAN DE OPERACIONES E IMPLEMENTACIÓN	88
8.1.	Plan y Flujo de Operaciones	88
8.2.	Plan de Implementación.....	90
8.1.	Estructura Organizacional.....	91
8.2.	Plan de Adquisiciones e Infraestructura Necesaria	96
8.3.	Presupuestos y Proyecciones del Flujo de Costos.....	99
8.3.1.	Presupuesto de Remuneraciones	99
8.3.2.	Presupuesto Sueldos Staff Interno	100
8.3.3.	Presupuesto Sueldos Staff Externo	101
8.3.4.	Presupuesto Viajes, Pasajes, Estadía Hotel.....	102
8.3.5.	Modelo Presupuesto de Costos	104
9.	PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGO	109
9.1.	Análisis de Riesgo y Cambio en el Flujo de Clientes	109
9.1.1.	Análisis de Sensibilidad.....	110

9.1.2. Fluctuación de la Moneda.....	110
9.2. Financiamiento y Oferta a Inversionistas	111
9.3. Estado de Resultados.....	112
9.4. Evaluación y Análisis Económico.....	113
9.4.2. Indicadores Financieros.....	114
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS	121
ANEXO A. Modelo de Negocio en Base a CANVAS	121
ANEXO B. Supuestos de Funcionamiento, Fórmulas de Cálculo y Notación	131
ANEXO C. Cotizaciones y Opciones de Planes-Servicios en Oficinas Virtuales	137
ANEXO D. Ferias y Eventos Mineros 2013 – 2014	143
ANEXO E. Referencias de Contactos Reales Comprobados	148
ANEXO F. Glosario de Siglas, Abreviaturas y Acrónimos	156
ANEXO G. Inteligencia Cultural (CQ) y Adaptación a Entornos de Incertidumbre ...	158
ANEXO H. Etapas y Fases del Plan de Internacionalización.....	160
ANEXO I. 10 Etapas de Darling “ <i>Key Steps for Success in Export</i> ”.....	162
ANEXO J. Análisis Cultural según Hofstede	163
ANEXO K. Teorías e Hipótesis en Minería y en Explotación de RN	166
ANEXO L. Temas de Sustentabilidad	172
ANEXO M. Definición, Conceptos y Modelos de RSE	173
ANEXO N. Organizaciones, Estándares y Términos de RSE	178
ANEXO O. Modelos de Gestión en Base a GI o <i>Stakeholders</i>	184

ANEXO P. Evaluación de Impactos Sociales Significativos	190
ANEXO Q. Contenidos Generales Estudio de Impacto Social (EIS).....	191
ANEXO R. Reportes de Sustentabilidad y RSE Validados en la Industria.....	192
ANEXO S. Organizational Readiness Assessment	197

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Decálogo de Principios de Desarrollo Sustentable.....	8
Tabla 2. Principios del Pacto Global (Global Compact – ONU).....	9
Tabla 3. Metas del Milenio - Objetivos de Desarrollo de la ONU.....	9
Tabla 4. Principios de Rendimiento Social Corporativo.....	15
Tabla 5. Estándares Sistemas de Gestión en Sustentabilidad y RSE	24
Tabla 6. Índice <i>Doing Business</i> (DB) 2014 por Países.....	34
Tabla 7. Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2012.	34
Tabla 8. Puntuación de Países en Dimensiones Culturales	36
Tabla 9. Dimensiones Culturales entre Países	38
Tabla 10. Consultoras de RSE en Chile.....	52
Tabla 11. Matriz de Análisis FODA	56
Tabla 12. Tipos de Servicios, Horas Profesional y Capacidad	61
Tabla 13. Cantidad de Empresas Por País.....	72
Tabla 14. Segmentos de Mercado	73
Tabla 15. Calendario de Ferias y Eventos Relacionados.....	75
Tabla 16. Plan de Comunicaciones	77
Tabla 17. Precio Publicidad en Diario Financiero.....	78
Tabla 18. Tarifas Banners Diario Estrategia	78

Tabla 19. Precios Publicidad Revista “Qué Pasa Minería”	79
Tabla 20. Tarifas en Radiodifusoras de la Red Nacional	80
Tabla 21. Costos Anuales en Plan de Comunicaciones y de Medios	80
Tabla 22. Modelo de Cono y Ratio de Éxito	83
Tabla 23. Tarifas de Servicios Profesionales Según Situación	84
Tabla 24 . Porcentaje de Capacidad y Condiciones de Trabajo	85
Tabla 25. Duración de Servicios en Meses e Ingresos	85
Tabla 26. Proyección de Ventas Según Ratio 50:1	86
Tabla 27. Matriz de N° de Contratos Asesoría Según Participación de Mercado.	86
Tabla 28. Proyecciones de Ventas por Servicio	86
Tabla 29. Proyección de Ingresos Totales/año	87
Tabla 30. Registro en Chile Proveedores	90
Tabla 31. Estructura Organizacional, Horas y Precios	94
Tabla 32. Cálculo Remuneraciones Personal/mes	99
Tabla 33. Cálculo de Sueldos Staff Interno/Socios/mes	100
Tabla 34. Cálculo de Sueldos Staff Externo/ Otros Profesionales/mes	101
Tabla 35. N° Viajes/año	102
Tabla 36. Costo Pasajes Aéreos/N° de Viajes	102
Tabla 37. Costo Hotel/Viaje	102

Tabla 38. Gasto Hotel/Viaje al año	103
Tabla 39. Viáticos y Asignaciones/Viaje/Día	103
Tabla 40. N° Días/Viaje/Ciudad/Año	103
Tabla 41. Gasto Locomoción y Viáticos por Viajes al año.....	104
Tabla 42. Presupuesto de Costos Fijos en \$CLP - 1° Semestre Año 0.....	104
Tabla 43. Presupuesto de Costos Fijos en \$CLP - 2° Semestre Año 0.....	105
Tabla 44. Proyección de Costos Variables en \$CLP - 1° Semestre Año 0	106
Tabla 45. Proyección de Costos Variables en \$CLP - 2° Semestre Año 0	107
Tabla 46. Costos Fijos y Variables en 7 años	108
Tabla 47. Costos Totales en Pesos, UF y Dólares.....	108
Tabla 48. Flujo Mínimo de Servicios o Asesorías	110
Tabla 49. Simulación Crédito CORFO	112
Tabla 50. Estado de Resultados y Flujos.....	112
Tabla 51. Flujo de Caja Libre (FCL) en \$UF	114
Tabla 52. Indicadores Financieros	114
Tabla 53. Opciones de Planes, Servicios y Precios Oficinas Virtuales.....	137
Tabla 54. Planes, Servicios y Precios Oficina Virtual en Chile	138
Tabla 55. Planes, Servicios y Precios Oficina Virtual Internacional.....	139
Tabla 56. Sueldos Mercado del Trabajo Chile	140

Tabla 57. Niveles de Responsabilidad Social (RSE).....	173
Tabla 58. Visiones Conceptuales de la RSE.....	174
Tabla 59. Modelo de IRS y RS	188
Tabla 60. Estructura Modelo Reporte Global Report Initiative (GRI)	193
Tabla 61. Estructura Básica de un Reporte Social.....	194
Tabla 62. Indicadores de Desempeño Cualitativos y Cuantitativos	195
Tabla 63. Balance Social Consolidado – (Modelo Ibase)	196

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Dimensiones Culturales	37
Ilustración 2. Intensidad de Fuerzas de la Industria	49
Ilustración 3. Cadena de Valor	55
Ilustración 4. Mercado Potencial Total	71
Ilustración 5. Participación y Sectores EXPOMIN-Chile.....	75
Ilustración 6. Modelo Adquisición de Clientes	82
Ilustración 7. Estructura Organizacional de la Empresa Consultora.....	95
Ilustración 8. Estructura Organizacional por Proyecto.....	96
Ilustración 9. Otras Ferias, Congresos y Eventos en Minería.....	146
Ilustración 10. Evolución Conceptual de Sustentabilidad y RSE	175

Ilustración 11. Elementos de la Dimensión Social RSE	175
Ilustración 12. Enfoque de Teorías de Responsabilidad Social.....	176
Ilustración 13. Aprendizaje Organizacional - Zona de Riesgo y Oportunidad.....	177
Ilustración 14. Diagrama de Flujo sobre Implementación de RSE	177
Ilustración 15. Modelo Pirámide RSE	185
Ilustración 16. Pirámide Evolución de Relaciones con Stakeholders	185
Ilustración 17. Modelo Etapas en Relación con Stakeholders.....	186
Ilustración 18. Modelo Referencial de Stakeholders	186
Ilustración 19. Modelo de las 4 P en RSE.....	187
Ilustración 20. Modelo de Gestión de RSE	189

INTRODUCCIÓN

Las tendencias que incluyen el comportamiento ético y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), tienen como contexto la Globalización y el Desarrollo Sustentable.

La Globalización es un fenómeno complejo y dinámico que involucra procesos socio-económicos, tecnológicos y culturales a escala mundial y que provoca controversia por sus alcances, repercusiones e impactos. Para algunos representa oportunidades y ventajas comparativas o competitivas; sin embargo, para otros significa amenazas y daño permanente en la identidad, costumbres y economía local de los pueblos.

En todo caso, lo que genera consenso es que la globalización permanecerá vigente y continuará definitivamente en el siglo XXI. Los aspectos objetivos son que “promueve y facilita el flujo de bienes, servicios y personas e interviene en la configuración a escala global del mapa de los procesos productivos en los países, organizaciones y empresas del mundo”¹.

Para la mayoría de las empresas el principal objetivo es obtener rentabilidad y viabilidad en el mediano a largo plazo. La globalización lo permite mediante el acceso a mercados amplios y atractivos. Éstos mercados, en la medida de su evolución, por lo general poseen estándares de calidad y medioambiente exigentes. En esta lógica, las empresas no sólo deben respetar las reglas del juego comerciales y legales vigentes, resulta esencial que puedan adaptarse a los cambios en normativas y las nuevas tendencias en los mercados internacionales².

La industria minera moviliza recursos y capitales de gran envergadura. En Chile, es la única industria posicionada a nivel global. Como la Gran Minería del Cobre (GMC) realiza operaciones bajo estrictos estándares de clase mundial o *World Class*; la Pequeña y Mediana Minería está obligada a seguir esa dirección. La industria tiene la

¹ Meller, P. (2011).

² CONICYT y Centro Vincular (PUC, 2002).

responsabilidad de liderar transformaciones innovadoras y desempeñar un papel central en el desarrollo de las comunidades, actuando como catalizador para el cambio positivo³ tanto económico como social en su área de influencia y los países en donde se encuentra inserta.

La empresa del siglo XXI sabe que siendo su primera responsabilidad ser viable, debe producir valor para el entorno en el que se encuentra inserta⁴ y en definitiva, propender hacia un Desarrollo Sustentable⁵. La Sustentabilidad⁶ consiste en crear sinergias que conduzcan a aumentar el bien común de corto, mediano y largo plazo; en armonía con el entorno y los intereses comunes e individuales tácitos o explícitos⁷. Sin embargo, otras veces los criterios de rentabilidad se anteponen a las buenas prácticas empresariales y las compañías proceden al límite de la normativa e incluso infringen la ley en situaciones irregulares⁸ o derechamente dolosas⁹.

En general, un ciudadano/consumidor conectado a la prensa, tecnologías de información o redes sociales; repudia a las compañías que incurren en malas prácticas empresariales. Las comunicaciones globales a través de distintos medios, hacen que los ciudadanos puedan ejercer todo tipo de presión, campañas de boicot y desprestigio hacia empresas que ejecutan dichas malas prácticas laborales, ambientales o hacia sus comunidades. La participación ciudadana impulsa y compromete a las empresas a una reformulación de sus conductas. Para las empresas –incurrir en malas prácticas- no sólo daña la imagen

³ En áreas que de otra manera pueden tener pocas oportunidades.

⁴ Jordán R. (2007) Charla en el contexto general RSE y ética empresarial en el lanzamiento del Informe Ambiental y Social del Consejo Minero.

⁵ El Desarrollo Sustentable incluye análisis de Conceptos como la Curva de Kuznets, el Teorema de Coase, el Óptimo de Pareto, la Renta de Hotteling, el Equilibrio de Nash, el Crecimiento Cero, la Contabilidad Verde, Sustentabilidad Fuerte / Débil; y otras teorías son importantes para comprender la amplia definición del concepto.

⁶ Organización de las Naciones Unidas (ONU), (1987).

⁷ Bravo C. J. (2005) "Responsabilidad Social: La Nueva Riqueza de las Naciones".

⁸ Caso Pascua Lama: proyecto binacional chileno- argentino ubicado en la frontera a más de 4 mil m.s.n.m. El 2000 en el 1° EIA se omite la existencia de glaciares, los que impactados por la mina. En 2005 la Junta de Vigilancia del Río Huasco firma un acuerdo con la empresa que provoca conflictos en la comunidad. Cuando la COREMA aprueba la ampliación de la mina hubo intensas protestas en Chile. El 2010, la misma COREMA sanciona a Barrick Gold, a partir de la denuncia realizada por la DGA y la Dirección Regional de Salud, por irregularidades en el proyecto minero. Fuente <http://www.indh.cl/mapaconflictos/conflicto/detalle/42>

⁹ Casos "la Polar" y los fraudes crediticios en la Industria del Retail, Chile (2011). En temas ambientales: "Empresa de Celulosa CELCO y la muerte de Cisnes", Valdivia, Chile (1995). http://www.indh.cl/mapaconflictos/assets/pdf/83_Contaminacion_Valdivia.pdf; En la industria alimentaria: Caso "Freirina y la Planta de cerdos de Agrosuper", Valle de Huasco, Atacama, Chile (2005). <http://www.indh.cl/mapaconflictos/conflicto/detalle/52>

corporativa y credibilidad, hay costos asociados: infringir la ley que implica sanciones, penalización e incluso el cierre de las operaciones.

En la interacción con los Grupos de Interés (GI)¹⁰ o *Stakeholders*, las comunidades del entorno en que operan las empresas, suelen condicionar su viabilidad y rentabilidad. Si las relaciones son conflictivas pueden en la práctica obstaculizar e incluso impedir las operaciones de una empresa¹¹. Incorporar los criterios de sustentabilidad y responsabilidad empresarial, neutraliza y previene estas acciones¹². Hay consenso en la Industria en general y el sector minero en particular, acerca de la necesidad de contar con herramientas prácticas, orientadas a facilitar la implementación de los elementos claves de un proceso de trabajo que fomente relaciones constructivas e involucre a todos los GI¹³.

Las buenas prácticas en materia de Sustentabilidad y RSE, involucran identificar la estrategia empresarial adecuada a cada situación particular y combinar complejos factores. En ciertas ocasiones, se requiere de una entidad externa capaz de visualizar las problemáticas de manera objetiva y que brinde asesoría integral en los temas asociados a la sustentabilidad en el largo plazo. En este contexto surge la idea de crear una empresa consultora que brinde asesoría específica en temas de sustentabilidad y RSE; que sea viable, rentable y agregue valor todos sus GI.

¹⁰ Stakeholders, partes interesadas o involucradas en un negocio o proyecto. Para mayores detalles ver "Modelos de Gestión en Base a GI o Stakeholders" en ANEXO O.

¹¹ Fuente: "Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets" (SustainAbility and IFC, 2002).

¹² www.accionrse.cl

¹³ WBCSD (2004). World Business Council for Sustainable Development.

Objetivo

“Elaborar un Plan de Negocios para una Consultora que prestará servicios de asesoría en temas en Sustentabilidad y RSE con foco en la Industria de la Pequeña y Mediana Minera en Latinoamérica”.

Método de Trabajo

Revisión de estudios, informes y estadísticas, relativos a la Industria Minera, el Desarrollo Sustentable y la RSE. La metodología se constituye la descripción y contextualización de la Empresa Consultora. Incluye el cálculo de cifras e indicadores; construcción de tablas, diagramas y figuras. Elaboración de informes parciales y final.

Una breve síntesis de contenidos: la Introducción presenta el objetivo y el método de trabajo.

- El Capítulo 1, aborda el marco de referencia y contexto del estudio: La globalización, el desarrollo sustentable, los servicios en minería y la responsabilidad social empresarial (RSE).
- En el Capítulo 2, se presenta una descripción de la empresa: antecedentes de la consultora, justificación oportunidad del negocio y formulación estratégica.
- El Capítulo 3, contiene el plan de internacionalización. El mercado en Latinoamérica. Los criterios de selección para los países de penetración y las diferencias culturales.
- En el Capítulo 4, se presenta el análisis de la industria, del macro entorno PESTAL. El panorama general en Chile, Perú y México.
- El Capítulo 5, contiene el análisis del macro y micro entorno. La justificación de la selección y el tamaño de la industria. La propuesta de negocio y los factores que influyen en el proceso de compra. El análisis de *Porter*, el interno según el modelo de la cadena del valor, el FODA y los FCE.
- El Capítulo 6, presenta los productos y servicios ofrecidos.

- En el Capítulo 7, se aborda el Plan de Marketing y la estrategia competitiva. El mercado potencial según los modelos de 3C y 4 P. Publicidad, plan de medios y modelo de ingresos.
- El Capítulo 8, contiene el Plan de Operaciones e Implementación. La estructura Organizacional, el Plan de adquisiciones, infraestructura necesaria y el presupuesto y proyección de costos.
- El Capítulo 9, presenta la Proyecciones Financieras y el análisis de riesgo. Financiamiento y oferta a inversionistas. El análisis económico y los indicadores financieros.
- Por último el Capítulo 10, contiene las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

1. MARCO DE REFERENCIA Y CONTEXTO

1.1. Globalización

La Globalización, *“integra e interrelaciona a los países a través del flujo de capitales, recursos, comercio y personas; aprovecha las ventajas competitivas y economías de escala e implica que muchos países tengan oportunidades reales de integrarse en la economía global. Este fenómeno, provoca un cambio de ubicación en el mapa mundial de los procesos productivos, hacia los distintos lugares alejados del mundo desarrollado”*¹⁴.

Así la producción industrial se traslada de manera masiva al continente asiático - principalmente China, India y hoy otros del Sud-este Asiático. Estos países ofrecen condiciones más favorables a las compañías globales y multinacionales porque acceden a menores costos de producción –mano de obra, recursos y materiales- respecto a los países desarrollados. *“Si bien pierden la autonomía, los países en desarrollo perciben que es la vía más rápida para lograr el mismo estándar de vida que en los países desarrollados. El modelo de integración a la economía global es el mecanismo fundamental para lograr la modernización tecnológica”*¹⁵

¹⁴ En base a Meller, P. (2011). Curso IN7A5: “Análisis de la Economía Global”. MGPG-MBA Global U. Chile.

¹⁵ Meller, P. (2011).

1.2. Desarrollo Sustentable

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) señala que "*El Desarrollo Sustentable*¹⁶ es el desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades"¹⁷. Parte con el cuidado ambiental y la sanción o prohibición de contaminar¹⁸ y tiende a que la sociedad logre su desarrollo económico con eficiencia.¹⁹ Finalmente incorpora conceptos de participación y equidad²⁰.

La ONU a través de las "*Conferencias sobre el Medio Ambiente y Desarrollo*" o "*Cumbres de la Tierra*" ha impulsado los acuerdos para renovar el compromiso político de los países y sus líderes hacia trabajar en promover el desarrollo sostenible. Alienta a los gobiernos, la sociedad civil y las empresas para que presenten iniciativas de colaboración, que aborden problemas específicos logren resultados mensurables en la mejora de las condiciones de vida de la población mundial²¹.

¹⁶ Análisis de Conceptos como la Curva de Kuznets, el Teorema de Coase, el Óptimo de Pareto, la Renta de Hotelling, el Equilibrio de Nash, el Crecimiento Cero, la Contabilidad Verde, Sustentabilidad Fuerte / Débil; y otras teorías son importantes para comprender la amplia definición del Desarrollo Sustentable, pero cuyas definiciones y alcances escapan a lo abordado en este trabajo.

¹⁷ Fuente: Informe Brundtland (1987). Este Informe es primer intento de eliminar la confrontación entre desarrollo y sostenibilidad. Presentado por la Comisión Mundial Para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, encabezada por la doctora noruega Gro Harlem Brundtland, quién trabajó analizando la situación del mundo en ese momento y demostró que el camino que la sociedad global había tomado, estaba destruyendo el ambiente por un lado y dejando a cada vez más gente en la pobreza y la vulnerabilidad por otro. <http://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland/>.

¹⁸ Los instrumentos son las normas ambientales, sean de emisión o de calidad, la responsabilidad por daño ambiental, el principio precautorio, "el que contamina paga", entre otros.

¹⁹ Eficiencia significa que la sociedad está produciendo la máxima cantidad de bienes y servicios con los escasos recursos de que dispone. Fuente: Apuntes de Introducción a la Economía. Curso (IN 41A) U. de Chile, (2003).

²⁰ Equidad significa que dicha producción se está repartiendo en forma justa entre los miembros de la sociedad. Fuente: Apuntes de Introducción a la Economía. Curso (IN 41A) U. de Chile, (2003).

²¹ Fuente: Declaración de Principios ONU, <http://www.un.org/es/> ver ANEXO "Teorías e Hipótesis en Minería y en Explotación de RN" y "Temas de Sustentabilidad".

Tabla 1. Decálogo de Principios de Desarrollo Sustentable

1.- Implementar y mantener practicas de negocios éticas y sistemas sólidos de gobierno corporativo.
2.- Integrar los temas de desarrollo sustentable al proceso de toma de decisiones de la empresa.
3.- Apoyar los derechos humanos fundamentales y el respeto por culturas, costumbres y valores, en la relación con empleados y otros afectados por las actividades de la empresa.
4.- Implementar estrategias de gestión de riesgos basadas en información veraz y una sólida base científica.
5.- Buscar un mejoramiento continuo en el desempeño en salud y seguridad.
6.- Buscar un mejoramiento continuo en el desempeño ambiental.
7.- Contribuir a la conservación de la biodiversidad y a enfoques integrados de planificación territorial.
8.- Facilitar y estimular el diseño, uso, reutilización, reciclaje y disposición responsable de los productos de la empresa.
9.- Contribuir al desarrollo social, económico e institucional de las comunidades situadas en las áreas de operación de la empresa.
10.- Implementar con los grupos de interés mecanismos de información, comunicación y participación; que sean efectivos, transparentes y verificables de manera independientemente.

Fuente: Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), 2004.

Pacto Mundial y Metas del Milenio

Para cumplir con las iniciativas del milenio pactadas de manera global y puestas en marcha oficialmente en el año 2000, las compañías deben seguir los principios sobre DDHH, normas laborales, medioambientales y anticorrupción contenidas en estos lineamientos. Las Metas del Milenio, son objetivos básicos de desarrollo y un compromiso de los líderes mundiales hacia el futuro²².

²² Fuente: Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), 2004.

Tabla 2. Principios del Pacto Global (Global Compact – ONU)

Derechos Humanos	1.-	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
	2.-	Evitar verse involucrados en abusos de los derechos humanos.
Normas Laborales	3.-	Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva.
	4.-	La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
	5.-	La abolición del trabajo infantil.
	6.-	La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.
Medio Ambiente	7.-	Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.
	8.-	Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
	9.-	Alentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías inocuas para el medioambiente.
Anti-Corrupción	10.-	Las empresas no deben cooperar ni promover actos de corrupción, instaurar medidas en su contra.

Elaboración propia en base a fuente: Sitio Web oficial del Pacto Mundial,
www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.asp;

Tabla 3. Metas del Milenio - Objetivos de Desarrollo de la ONU

1.-	Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2.-	Lograr la enseñanza primaria universal.
3.-	Promover la equidad entre los géneros
4.-	Reducir la mortalidad infantil.
5.-	Mejorar la salud materna.
6.-	Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
7.-	Garantizar la sostenibilidad del medioambiente.
8.-	Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Elaboración propia en base a fuente: Sitio Web oficial de las metas del Milenio,
www.un.org/spanish/millenniumgoals/.

Otros temas abordados por la Sustentabilidad son el cambio climático, el calentamiento global, la eficiencia energética, entre otros. Mayores detalles ver el ANEXO L.

1.3. Servicios en Minería

En Chile, la industria minera es la principal actividad productiva y económica, un motor que impulsa al país, donde es innegable su contribución en el desarrollo nacional, regional y local²³. Para el resto del continente, la minería es también importante en el desarrollo económico y social.

En los países del Mercosur, de conformidad con los resultados de la *Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible de 2002*²⁴. Según la CEPAL en 2008 la participación regional – Latinoamérica y el Caribe- en la producción minera mundial equivale a 21% Oro, 21% Estaño, 22% Zinc, 26% Molibdeno, 23% Bauxita, 46% Cobre y 50% Plata. Siendo Chile el 1° productor de Cobre y Molibdeno, Perú el 1° productor de Plata y el 4° de Molibdeno, Brasil el 2° productor de Hierro y Bauxita, México el 2° productor de Plata y Colombia el 4° productor de Carbón a nivel global.

La industria minera es un sector que responde fuertemente a los ciclos económicos con una alta volatilidad en los mercados²⁵. Existen ciertas teorías e hipótesis en Minería y en general en la explotación de Recursos Naturales para explicar el escaso encadenamiento productivo que posee además de otras características especiales, no comparables con otros sectores de la economía tradicional. Existen varios conceptos que se utilizan en el sector minero. Entre ellas están: “*Las Rentas Ricardianas*”, “*La hipótesis del Enclave*”, “*el Síndrome Holandés*” y la “*teoría de la maldición –hoy bendición- de los RN*”²⁶.

²³ Chile posee el 39% de las reservas mundiales de cobre conocidas. Fuente: Consejo Minero de Chile A.G. (2004).

²⁴ XXXIX Reunión Ordinaria del Consejo del Mercado Común del Mercosur. Organismo Latinoamericano de Minería. OLAMI,

²⁵ Para luchar contra la volatilidad de los mercados, los gobiernos a trabajan con los precios a largo plazo y no con los precios actuales respetando así el superávit estructural del PIB. Meller, P. (2011).

²⁶ Para mayores detalles ver ANEXO K. “Teorías e Hipótesis en Minería y en Explotación de RN”.

La minería es un sector que requiere una alta inversión, sus costos son elevados y variables con prolongados períodos de pre –inversión y construcción- con productividad decreciente por agotamiento o bajas leyes. El sector es intensivo y de alto riesgo en capital financiero y humano, porque requiere inversiones de gran envergadura y de personal altamente calificado.

Las empresas mineras, toman la decisión de invertir si y solo si el resultado económico de los estudios de factibilidad –son atractivos bajo diferentes escenarios de precios de los metales contenidos- tiene saneada legalmente las propiedades (mineras y superficiales) y aprobados los estudios de impacto. Por lo general las empresas invierten sólo si las condiciones políticas y económicas –básicamente las cargas impositivas- de los países están claras y son estables en el tiempo²⁷.

Desde la década del 70, cuando incluso actividades que no tenían relación con la producción eran efectuadas con personal propio se ha evolucionado en la industria a la externalización de servicios mineros en Chile. A partir del boom experimentado por la minería privada en la década de los 90 sumado a los efectos de la globalización las compañías mineras tienen la necesidad de aumentar su competitividad y disminuir sus costos de producción.

Esta situación genera oportunidades para que empresas externas a las empresas mineras puedan desarrollar una amplia gama de servicios con distintos grados de especialización. La tendencia actual indica que casi la totalidad de las actividades que no tienen relación directa con la producción es externalizada. La información disponible muestra que una parte importante de empresas proveedoras de bienes e insumos son a su vez prestadoras de servicios²⁸.

²⁷Peñailillo B., S. (2009).

²⁸ COCHILCO, "Oportunidades de Negocios para Proveedores de Bienes, Insumos y Servicios Mineros En Chile". Comisión Chilena del Cobre. Dirección de Estudios.
http://www.cochilco.cl/descargas/estudios/tematico/mercado/oportunidades_de_negocios_para_proveedores_en_chile.pdf

Los servicios a la minería, tienden a ser intangibles, personalizados y su nivel de calidad depende principalmente de las personas involucradas y variables de lugar/tiempo en que es entregado. Se asume como “Servicios” a los ítems de “Contratistas y Consultores” y “Servicios Generales y Mantenición”. De manera referencial, el gasto operacional por servicios mineros de las empresas que componen el Consejo Minero aumentó desde los US\$ 2.212 millones el año 2005 a US\$ 2.597 millones el año 2006. Esto representa una variación anual de un 17,4%²⁹.

Los retos de la industria minera actual son trabajar como *Cluster*, lidiar con las leyes decrecientes de mineral y posicionar a la geología como un activo estratégico³⁰, la escasez de los recursos hídricos y energéticos, la escasez de profesionales de la minería³¹; el mercado financiero, los temas medioambientales y comunitarios.³²

²⁹ COCHILCO, “Oportunidades de Negocios para Proveedores de Bienes, Insumos y Servicios Mineros En Chile”. Comisión Chilena del Cobre. Dirección de Estudios.

http://www.cochilco.cl/descargas/estudios/tematico/mercado/oportunidades_de_negocios_para_proveedores_en_chile.pdf

³⁰ Por ejemplo en el monitoreo vulcanológico, la investigación sísmica e información geológica. Las perspectivas son mejorar la carta geológica, el acceso online y compilación de información de exploración realizada en Chile. Guajardo B., J. (2008).

³¹ En Chile, en la Minería del Cobre, la oferta es de aproximadamente 120 ingenieros minas por año, no hay suficiente interés de estudiantes por la minería. Guajardo B., J. (2008).

³² Fuente: “Tendencias y Desafío de la Minería Chilena”. Presentación Marshall J. en Seminario SONAMI. (2009).

1.4. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

RSE es un *enfoque de negocios*³³, centrado en *“el respeto por los trabajadores las comunidades y el medio ambiente, con valores éticos y que contribuyen a un desarrollo económico sustentable”*. El reto es obtener beneficios creando valor económico, medioambiental y social para los accionistas, pero también para la sociedad en su conjunto. Las empresas adoptan la RSE como instrumento de competitividad³⁴ y creación de valor.

En la visión actual, la RSE sugiere integrar valores éticos y preocupación social en las decisiones de inversión. Es decir, las necesidades financieras y de rentabilidad, pero también el impacto en la sociedad. Los *"Principios Globales de Sullivan"*³⁵ son los que entregan un marco de referencia para que las decisiones de inversión cumplan estos requisitos. El *Social Investment Forum* (SIF) considera como *Inversión Socialmente Responsable*³⁶ a los fondos de inversión que permiten obtener rentabilidad competitiva con un mínimo riesgo y a la vez obtener rentabilidad en el largo plazo.

En el pasado, el único reto de las empresas era crear valor exclusivamente para sus accionistas, sin importar demasiado el impacto económico, social y ambiental de sus actividades. La visión tradicional, sostenía que *“el objetivo central de una empresa, era generar utilidades para sus asociados y hasta no hace mucho se pensaba que la responsabilidad de las empresas se limitaba sólo a la creación de riqueza, generación de empleo y el pago de impuestos*³⁷.

³³ Basado en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas, alineadas con la visión y misión de cada empresa.

³⁴ CONICYT y Centro Vincular (PUC) año (2002).

³⁵ "Principios Globales de Sullivan" que son creados en (1977), por el reverendo León Sullivan como un código de conducta para los derechos humanos y la igualdad de oportunidades en Sudáfrica se reconocen por haber sido uno de los esfuerzos más eficaces para acabar con la discriminación racial en los lugares de trabajo y por haber contribuido a desmantelar el apartheid. www.globalsullivanprinciples.org.

³⁶ www.socialinvest.org ; www.sricompass.org

³⁷ Consejo Minero de Chile A.G. (2004).

Con ese obsoleto enfoque, la acción social para muchas empresas está basada en la beneficencia, la caridad mediante donaciones y otras acciones de *carácter filantrópico*³⁸ a veces sólo con el fin de obtener beneficios tributarios. Sin embargo, la comunidad internacional ha cambiado las expectativas respecto a la responsabilidad de las empresas. Los consumidores y la sociedad civil ejerce escrutinios, exige nuevas cualidades y las regulaciones empiezan a crear marcos legislativos que incentivan la responsabilidad en todos los aspectos.

La Sustentabilidad y RSE *“ha dejado de ser un anhelo de algunos visionarios para transformarse en una necesidad de las empresas para competir en el mundo de hoy*³⁹. Los beneficios tributarios son un gran incentivo para que muchas organizaciones fomentan los *“aportes esporádicos, puntuales y sin contexto en los planes de negocio de las empresas*⁴⁰ para ser competitiva, una empresa debe ser más que una *“organización filantrópica”* debe aprender a ser un *Ciudadano Corporativo*.

La *“Ciudadanía Corporativa”* definida por el *“The Center for Corporate Citizenship at Boston College”*⁴¹ la enuncia como *“la empresa que integra valores sociales básicos en sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas”* y se basa en el reconocimiento de que *“las empresas tienen derechos y responsabilidades que van más allá de la maximización de las ganancias en el corto plazo”* según el Banco Mundial⁴².

³⁸ Se hace hincapié en que el concepto de filantropía corresponde a una visión obsoleta, en la nueva visión de negocios sustentable. Ver ANEXOS: (J) “Definición, Conceptos y Modelos de RSE” (K) “Modelos de Gestión en Base a GI o Stakeholders”. (L) “Evaluación de Impactos Significativos” (M) “Contenidos Generales Estudio de Impacto Social (EIS)”. (N) “Reportes de Sustentabilidad y RSE Validados en la Industria”.

³⁹ www.accionrse.cl

⁴⁰ Se hace hincapié en que el concepto de filantropía corresponde a una visión obsoleta, en la nueva visión de negocios sustentable. ⁴¹ www.bcccc.net (Points of Light Foundation). Los principios del “Buen Ciudadano Corporativo” establecen responsabilidad empresarial y los códigos de conducta que ética e integridad que deben regirla.

⁴² BANCO MUNDIAL, (2005), World Bank Group Manuales de Buenas Prácticas de la Corporación Financiera Internacional (IFC). ver Tablas: (4) “Principios de Rendimiento Social Corporativo”, (6) “Estándares Sistemas de Gestión en Sustentabilidad y RSE”. (42) “Niveles de Responsabilidad Social (RSE)”, (43) “Visiones Conceptuales de la RSE”. (44) “Modelo de IRS y RS”. (45) “Estructura Modelo Reporte Global Report Initiative (GRI)”. (46) “Estructura Básica de un Reporte Social”. (47) “Indicadores Cualitativos y Cuantitativos de Desempeño Social” y (48) “Balance Social Consolidado – (Modelo Ibase)”.

Tabla 4. Principios de Rendimiento Social Corporativo

Principios de (RSE)	Procesos de (RSE)	Resultados Comportamiento Empresarial
Principio Institucional: Legitimidad	Valoración ambiental	Impacto social
Principio Organizacional: Responsabilidad Pública	Gestión de Grupos de Interés (Stakeholders)	Programas sociales
Principio Individual: Discreción Directiva	Gestión de Asuntos Sociales	Políticas Sociales

Fuente: Word, (1991). Revista electrónica www.trendmanagement.cl. López Bohle S. Artículo: "Síntesis Conceptual del Constructo de Responsabilidad Social Empresarial".

La RSE se define como *"la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"* según la Comisión Europea⁴³ menciona en su "Libro Verde"⁴⁴ que fundamentalmente se puede distinguir dos dimensiones: la interna, relacionada los trabajadores y el contexto empresarial -lucha contra la corrupción, códigos de conducta- y la externa, *"relacionada con el entorno local, a los socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos mundiales"*.

La RSE es más que un conjunto de prácticas puntuales o iniciativas ocasionales motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. *"Son políticas, prácticas y programas integrados a través de la operación empresarial y*

⁴³La Unión Europea, dentro de su estrategia que se ha fijado como objetivo ser la economía más competitiva del mundo en 2010, es quizás la organización internacional más activa en materia de RSE. http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_es.htm

⁴⁴Se crea en el 2001 para "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" sus tópicos pasan por los RRHH, la Seguridad y Salud en el trabajo, la adaptación al cambio, la gestión de los impactos medio ambientales, las relaciones con las comunidades locales, las políticas hacia socios, proveedores y consumidores, y por el respeto hacia los derechos humanos. http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26039_es.htm

que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración” según Forum Empresa⁴⁵. Según el Instituto ETHOS⁴⁶, “Es la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo”. La Fundación Pro-Humana⁴⁷, a su vez define “La RSE, como la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida”. Para el Centro Vincular⁴⁸ es “una estrategia empresarial que reemplaza el enfoque tradicional de carácter filantrópico, vinculado a apoyar a la comunidad mediante acciones caritativas, por una nueva mirada, donde la RSE es parte integral de la estrategia de negocios y, por lo tanto, debe ser planificada y cuantificada con el fin de aumentar la rentabilidad y contribuir simultáneamente al logro de los objetivos estratégicos de las empresas”.

Entonces Sustentabilidad y RSE es *“un conjunto de políticas transversales y buenas prácticas verificables, tanto internas como externas, alineadas a los valores y principios organizacionales, cuya finalidad es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa mejorando su competitividad, sustentabilidad y simultáneamente, la calidad de vida de sus G^r”⁴⁹.*

Para mayores antecedentes, ver definiciones, conceptos y modelos de RSE en el ANEXO M.

⁴⁵ organización que agrupa a las fundaciones que promueven la RSE en América. <http://www.empresa.org/>

⁴⁶ Principal organización de RSE en Brasil. <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>

⁴⁷ Que promueve la RSE en Chile <http://www.prohumana.cl/>.

⁴⁸ Organización dependiente de PUC de Valparaíso. <http://www.vincular.org>

⁴⁹ CONICYT y Centro Vincular (PUC, 2002).

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En el Capítulo 2, se describen los antecedentes de la empresa consultora y la justificación de la oportunidad de internacionalización. Se presenta la Formulación Estratégica y el Modelo de Negocios según CANVAS.⁵⁰

2.1. Antecedentes de la Empresa Consultora

La empresa consultora, es una organización que brinda servicios de asesoría en Sustentabilidad y RSE. Se inserta en la industria minera, con foco en las empresas de pequeña y mediana minería.

La empresa prestará servicios de consultoría constituida por la Sociedad de Responsabilidad Limitada de aportes de capital de 3 Socios. En su definición, el *Core Business* –que corresponde a una competencia distintiva o esencial- como parte central del negocio será entregar servicios a medida en temas de sustentabilidad y RSE en un nicho específico en empresas mineras.

El nivel de *Know How* “*saber cómo hacer*” o el “*conocimiento fundamental*” de los socios y consultores. Es por esto, que en los puestos claves se define ubicar a personas claves -con experiencia y competencias comprobadas- en los ámbitos de su responsabilidad. Las siguientes, son las competencias distintivas que los socios poseen:

- Experiencia profesional comprobada de nivel *Senior*⁵¹ en la Industria Minera: en Temas Legales, Ambientales, de Sustentabilidad y RSE.
- Liderazgo, las personas han estado en equipos de trabajo de alto desempeño.
- Capacidad de formación de redes profesionales o *Networking*.
- Conocimiento previo del entorno de negocios y sector.
- Capacidad de interactuar en entornos dinámicos y/o complejos.

⁵⁰ Ver ANEXO A. Definiciones en base al “Modelo de Negocios según Lean CANVAS”.

⁵¹ Mayor a 10 años en temas de relativos a su competencia.

- Flexibilidad en ambientes de incertidumbre y con diferencias culturales.
- Capacidad de trabajar en Equipos Multidisciplinarios y manejo de idiomas.

Para el inicio de actividades o funcionamiento en general, se realizan ciertos supuestos⁵² en base a la teoría e investigación disponible, opinión experta y consejos de personal competente en los temas. Como la empresa se forma a partir de una sociedad de aporte capital, tributa como contribuyente de *1ra Categoría* de acuerdo al tipo de renta o ingreso que obtendrá. El modelo de balance general se efectuará a través de contabilidad completa según los ingresos identificados en la *Ley de la Renta*⁵³.

Todos los profesionales y staff de consultores involucrados, reciben remuneraciones de acuerdo a precios de mercado⁵⁴ y las relaciones comerciales se enmarcan en los estándares *Fair Trade* o comercio justo⁵⁵. Los objetivos de la consultora son:

- Ser un referente en Latinoamérica y nivel global en los temas de Sustentabilidad y RSE en la Industria.
- Maximizar las utilidades⁵⁶ en amplias dimensiones de sustentabilidad y cumplir las expectativas de los GI o *Stakeholders*⁵⁷ de la empresa: socios, trabajadores, empresas de servicios, clientes y la sociedad en su conjunto.
- Optimizar los recursos humanos y de capital, incorporando innovación permanente mediante el uso de tecnologías de información.
- Tender hacia la mejora continua a los servicios/procesos ofrecidos.
- Brindar Servicios/Productos de excelencia y calidad total.

⁵² Ver ANEXO B: "Supuestos para el Funcionamiento".

⁵³ Como rentas del capital de empresas comerciales, industriales, mineras, servicios y otras. Se paga un impuesto del 20% conforme las normas que el texto de la ley señala.

⁵⁴ En base a sitio: www.compartetusueldo.cl

⁵⁵ En base a definiciones de <http://www.comerciojusto.cl/>

⁵⁶ En todas las dimensiones, no sólo económicas.

⁵⁷ Partes interesadas y/o involucradas.

2.2. Justificación Oportunidad del Negocio y de Globalización

El mayor incentivo para adoptar criterios de sustentabilidad y RSE en las empresas, es obtener rentabilidad en el largo plazo. Por otra parte, la capacidad de entrar y mantener mercados internacionales altamente competitivos. La vigencia de *Acuerdos de Libre Comercio*⁵⁸, implican dar mayor importancia a las certificaciones⁵⁹ con el cumplimiento de estándares exigentes.

En la actualidad la gestión de calidad y medioambiente, son exigibles. En un futuro cercano la ausencia de certificación en Sustentabilidad y RSE, será una barrera para el comercio y un obstáculo para acceder a los mercados. Cada vez más, las empresas deben reportar su desempeño no solo financiero-económico sino también en materias de desarrollo sostenible –que incluyen el comportamiento medioambiental y social- hacia sus GI y comunidades.

2.2.1 Beneficios de Adoptar RSE

Los programas de sustentabilidad y RSE son beneficiosos para los negocios en el largo plazo. Las mejoras en el desempeño social y ambiental, conducen generalmente a mejoras financieras. *“Si las comunidades obtienen beneficios de la operación minera, entonces tendrán un interés significativo en el funcionamiento exitoso del proyecto o la mina y ayudarán a superar los obstáculos que podrían afectar la operación”*⁶⁰.

Al adoptar la sustentabilidad y RSE en la estrategia de negocio, *“aumenta la competitividad porque crea una ventaja al mejorar la imagen y reputación de la empresa -un activo intangible- que sirve para acceder a capitales de financiamiento por inversionistas externos, para conquistar nuevos mercados y mantener los existentes a*

58 Todos los Tratados de Libre Comercio (TLC) entre países, Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico (APEC), Iniciativa de la Cuenca del Pacífico Latinoamericano (ARCO), Mercado Común del Sur (MERCOSUR), sumado a la creciente presencia de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Para mayores detalles de los acuerdos ver Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. <http://rc.direcon.cl/>.

⁵⁹ ISO, AA, SA.

⁶⁰ Fuente: World Business Council Sustainable Development (WBCSD, 2004).

*través de la preferencia y fidelidad de los consumidores o clientes*⁶¹. Una empresa que contribuye al bienestar y al desarrollo local, obtiene beneficios que pueden incluir mejor reputación entre la comunidad financiera, el gobierno y otros GI como los inversionistas.

En cuanto a las prácticas de RSE enfocadas en capital humano, éstas mejoran el reclutamiento, la permanencia y el compromiso de los trabajadores. *“Aumenta la calidad de la vida laboral, porque estas empresas atraen y retienen a personal de primera categoría*⁶² lo que permite mayor productividad y crear un buen clima laboral. *“Asimismo, invertir en mejorar los niveles de instrucción y capacitación -de la mano de obra local- permite a las empresas reducir su dependencia y los costos de importarla, además se mejora el conocimiento local sobre las operaciones, con lo que se puede ahorrar tiempo, esfuerzo, frustración, y dinero*⁶³.

Por otra parte, mantener buenas relaciones con los gobiernos locales, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y las comunidades; puede ayudar a facilitar los procesos de aprobación. *“Tanto durante el desarrollo del proyecto, como la expansión o incluso el cierre. Se facilita la resolución de conflictos, y se evitan situaciones donde los GI pudieran obstaculizar, o inclusive impedir las gestiones de la empresa*⁶⁴.

Son las empresas mineras -y no los gobiernos o las comunidades- las que solicitan la *“Licencia Para Operar”* (LPO); seleccionan lugares de exploración y explotación minera, encargan estudios de factibilidad, contratan la construcción, manejan la mina durante las operaciones y preparan e implementan el plan de cierre. Por lo tanto, es evidente que la elaboración de los Estudios de Sustentabilidad, Impacto Ambiental y Social además de Programas de Sustentabilidad y RSE sean responsabilidad de ellas.

⁶¹ www.vincular.org.

⁶² Profesionales y técnicos mejor calificados, que demandan mejores condiciones laborales.

⁶³ Fuente: “Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice”, World Bank Group (2000).

⁶⁴ Fuente: “Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets” (SustainAbility and IFC, 2002).

En la globalización, los consumidores están cada vez más informados –principalmente de países desarrollados- y no sólo consideran la relación precio/calidad en los productos o servicios que escogen, también repudian las malas prácticas empresariales que pueden ser una gran fuente de conflictos. Las empresas, deben focalizar su aprendizaje organizacional en identificar potenciales zonas de riesgo y posibles oportunidades⁶⁵. Los conflictos socio-ambientales son disputas entre diversos actores -personas naturales, organizaciones, empresas privadas y/o el Estado, manifestadas públicamente y que expresan divergencias de opiniones, posiciones, intereses y planteamientos de demandas por la afectación (o potencial afectación) incluso en contra de los derechos humanos, derivada del acceso y el uso de los recursos naturales, así como por los impactos ambientales de las actividades económicas.

En Chile, el Instituto Nacional de Derechos Humanos, INDH, construyó un Mapa interactivo de Conflictos donde se pueden visualizar en qué parte del territorio chileno se ubican los 97 conflictos socio-ambientales identificados por la institución que han tenido lugar entre enero de 2010 y junio de 2012⁶⁶.

También las comunicaciones globales a través de las redes sociales, hacen que los consumidores en línea y de manera virtual puedan ejercer todo tipo de presión, campañas de boicot y desprestigio hacia empresas que ejecutan dichas malas prácticas laborales, ambientales o hacia sus comunidades. Incorporar los criterios de sustentabilidad y RSE, es la herramienta que neutraliza y previene estas acciones. Por tanto resulta esencial que las empresas comiencen a gestionar y anticipar estas exigencias del mercado⁶⁷.

Si bien la legislación minera, ambiental, las consideraciones arqueológicas y de los pueblos originarios varían entre países; existen consideraciones y lineamientos

⁶⁵ Ver ilustración 11. Aprendizaje Organizacional - Zona de Riesgo y Oportunidad.

⁶⁶ <http://www.indh.cl/mapaconflictos/map>

⁶⁷ CONICYT y Centro Vincular (PUC, 2002).

generales como las definiciones de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y la Organización Mundial del Trabajo, entre otras que son de aplicación y alcance global.

Para el Banco Mundial, *"las empresas tienen derechos y responsabilidades que van más allá de la maximización de las ganancias en el corto plazo"*⁶⁸. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁶⁹ "La RSE es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores".

Otras específicas de la industria y la región como el *Organismo Latinoamericano de Minería (OLAMI)*, el *Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales* y otras entidades también entregan lineamientos internacionales en los temas de minería, sustentabilidad y RSE.

En la gestión de calidad del medio ambiente rigen principios como CERES⁷⁰ que son un código corporativo que constituye un modelo de conducta medioambiental. En el ámbito de la RSE hay una multiplicidad de estándares consensuados⁷¹. Un estándar internacional de reporte es el *"Global Report Initiative"* (GRI)⁷², para uso voluntario de las organizaciones. Otra metodología *"Triple Bottom Line"*, o *"Triple Cuenta de Resultados"*, se refiere al conjunto de valores, temáticas y procesos, para minimizar cualquier daño que resulte de las actividades, además de crear valor económico, social y ambiental.

Diversas organizaciones internacionales han avanzado en las definiciones, por ejemplo los principios de la *"Caux Round Table"*⁷³, o los lineamientos de la *Organización para la*

⁶⁸ BANCO MUNDIAL, (2005), World Bank Group Manuales de Buenas Prácticas de la Corporación Financiera Internacional (IFC).

⁶⁹ Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa RSE (22-11-2007) <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/csr.htm>.

⁷⁰ Coalición para Economías Medioambientalmente Responsables, con sede en EE.UU., son fondos de inversión, organizaciones medioambientales y grupos de interés público, relacionados con negocios. www.ceres.org

⁷¹ CONICYT y Centro Vincular (PUC, año 2002).

⁷² www.globalreporting.org.

⁷³Fundada en (1986) www.cauxroundtable.org.

Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)⁷⁴, son principios y estándares que contienen recomendaciones en RSE especialmente para las empresas multinacionales⁷⁵.

En cuanto a Normativa, la SA8000⁷⁶ es una norma universal y factible de auditar, que especifica los requisitos de RSE en relación al trabajo infantil o condiciones inhumanas. La Norma AA1000⁷⁷ “*AccountAbility*”⁷⁸, es un estándar para procesos y reportes sobre la gestión social. Para hacer frente a la multiplicidad de criterios, la *Organización Internacional de Estándares* (ISO)⁷⁹ se dio la tarea de desarrollar una norma que sirva de orientación mundial específicamente la ISO 26.000 que permite homologar estándares y facilitar la implementación en las empresas⁸⁰.

Para mayor información acerca de organizaciones, estándares y términos asociados a la RSE ver ANEXO N.

⁷⁴ Es también denominada “el club de los países ricos”, agrupa a los países más desarrollados del mundo. Fundada en (1961) sus miembros deben estar -entre otros lineamientos- también comprometidos con la democracia y la economía de mercado. www.oecd.org

⁷⁵ Elaboradas el año (2000).

⁷⁶ También desarrollada por Social Accountability Internacional, www.accountability.org.uk; www.cepaa.org

⁷⁷ Es un estándar emitido en noviembre de (1999) por el "Institute for Social and Ethical Accountability" www.accountability.org.uk.

⁷⁸ Accountability o rendición de cuentas, aunque no es una traducción exacta, se le relaciona a la transparencia y la responsabilidad. http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/rendicion-de-cuentas-accountability

⁷⁹ Está formada por una red de institutos nacionales de estándares de (146) países que trabajan en conjunto con las organizaciones, Gobiernos y representantes de empresas y consumidores.

Otras Normas estándar mundial son la ISO 9.000, que certifica que la empresa se ha integrado un Sistema de Gestión de Calidad, coherente y efectivo y la ISO 14.000, que certifica que la empresa ha establecido un sistema efectivo de manejo de sus Impactos Ambientales. www.iso.org.

Otra Norma es la OHSAS 18.001, certificación de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, establece los requisitos para que una organización pueda controlar sus riesgos ocupacionales y mejorar su desempeño en esa área. Es compatible con los otros Sistemas de Gestión (Calidad y Medioambiente), y aplicable a todas las empresas. Es la Primera “Norma” Mundial para la Ver www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com.

⁸⁰ CONICYT y Centro Vincular (PUC, 2002).

Tabla 5. Estándares Sistemas de Gestión en Sustentabilidad y RSE⁸¹

SISTEMAS DE GESTIÓN Y NORMAS EN TEMAS DE SUSTENTABILIDAD Y RSE				
Globales	Sistemas ISO	Sectoriales o específicos	Sociales y ambientales	Chile
Pacto Global de Naciones Unidas	ISO 26,000	Directrices del International Council on Mining and Metals (ICMM)	AA1000SES	Nch26000
Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)	ISO 9,001	The International Ship and Port Security Code (ISPC)	PAS2050	Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)
	ISO 14,001		GHG Protocol	Acción RSE
	OHSAS 18,001		Fair Trade (Flo Cert)	
	ISO 22,000		Fair for Life (IMO Chile)	
	ISO 14,064	Brookfield Asset Management (BAM)		
	ISO 50,001	Canada Pension Plan Investment Board		
		British Columbia Investment Management Corp		
		Public Sector Pension Investment Board		

Fuente: Elaboración propia en base a Acción RSE 2013. <http://www.accionrse.cl/>

En busca de obtener altos niveles de rentabilidad se asume que el accionar de las empresas cumple con la legislación vigente en cada país. Se debe considerar las diferencias entre países, porque las comunidades son a menudo complejas y los criterios a utilizar dependen de cada contexto particular.

Para enfrentar este escenario, la empresa consultora -contratará personal competente- en su área de especialización, en los temas locales específicos⁸². Afortunadamente, existen lineamientos generales - incluso globales- que rigen el actuar de las empresas y organizaciones e indican las mejores prácticas en la Industria.

Las empresas que siguen normas de gestión con criterios de sustentabilidad RSE, tienen acceso preferente a recursos tales como yacimientos, en entornos cada vez más desafiantes y remotos⁸³, a los mercados y pueden obtener mejores precios sobre sus productos e impacto directo en la rentabilidad⁸⁴ porque se ha demostrado empíricamente

⁸¹ En base a Análisis de reportes de sustentabilidad 2012: Aproximaciones a la gestión de RSE en Chile. ACCIÓN RSE 2013. Reporte Publicación Evento Anual de Socios 2013 (2).pdf

[http://www.accionrse.cl/uploads/files/Reporte_publicaci%C3%B3n%20evento%20anual%20de%20socios%202013%20\(2\).pdf](http://www.accionrse.cl/uploads/files/Reporte_publicaci%C3%B3n%20evento%20anual%20de%20socios%202013%20(2).pdf)

⁸² En este caso se debe contratar adicional HH de Abogado para los temas de legislación específica, los asuntos tributarios y contables en la misma lógica, además también se considera el apoyo de Ingeniero Ambiental así como el resto de los profesionales.

⁸³Fuente: World Business Council Sustainable Development (WBCSD, 2004).

⁸⁴Por la obtención de mayor ingreso por ventas y menores costos asociados www.vincular.org.

la correlación positiva con las prácticas de sustentabilidad y RSE⁸⁵. La aplicación de normas más estrictas en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la empresa y los trabajadores, puede tener un impacto directo en la productividad. Es también una alternativa viable para incorporar a los sectores marginados a la cadena de valor de las empresas⁸⁶. Los beneficios de incorporar criterios de sustentabilidad y RSE en la estrategia de negocios y gestión de las empresas no sólo superan los costos de inversión, sino que se convierten en un elemento diferenciador. En consecuencia, se convierte en una ventaja competitiva, más allá del modelo costo/beneficio, es un proceso de beneficio mutuo, entre la empresa y la sociedad en su conjunto.

⁸⁵ Avalado por numerosas investigaciones. La Comisión de las Comunidad Europea ha declarado expresamente que la RSE se debe considerar una inversión y no un gasto, al igual que la gestión de calidad. Esta concepción ha sido adoptada por exitosas compañías del mundo, principalmente de EE.UU. y Europa Occidental. Fuente: www.vincular.org.

⁸⁶ www.accionrse.cl

2.3. Formulación Estratégica

El Plan Estratégico de la empresa consultora busca maximizar la utilidad en todas las dimensiones: ámbito económico, ambiental y social.

Dentro de la formulación estratégica, se plantea un plan de internacionalización el acceso a un mercado más amplio a través de la presencia en Latinoamérica. Lo anterior, con el fin de aumentar los volúmenes de comercialización, permitir el crecimiento de la empresa, la estabilidad en las ventas y la diversificación de los riesgos.

2.3.1. Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos (OE), se enuncian respecto de los Clientes, las Operaciones y la perspectiva Financiera a lo largo del horizonte de planificación.

- **OE Perspectiva Clientes.** Para obtener y retener clientes, se sugiere realizar Alianzas Estratégicas con entidades nacionales y extranjeras. Colaborar con ellas en el proceso de crear, mejorar o mantener, relaciones positivas entre las empresas, sus GI y sus comunidades. Establecer interacciones de colaboración y confianza para construir relaciones de largo plazo. En general, que los clientes se sientan satisfechos, al considerar que los servicios son de alto estándar y relación calidad/precio adecuada. Que la asesoría y los productos apoyan de manera significativas sus políticas de Sustentabilidad y RSE. Las Empresas clientes aspiran a ser:
 - ✓ Rentables: maximizan sus utilidades y son eficientes en el uso de recursos físicos, financieros y capital humano.
 - ✓ Sustentables: tienen viabilidad técnico-económica y licencia para operar en el largo plazo. Están validadas por sus GI y comunidades.
 - ✓ Responsables Ambiental y Socialmente: Máx. Sus Impactos Socio-Ambientales (+): creación de empleos, construcción o mejoras de infraestructura física, flujos de transporte, bonanza económica, etc. Mín.

Sus Impactos Socio-Ambientales (-): Contaminación ambiental, manejo de residuos, mayor índice de masculinidad, entre otros efectos.

- **OE Operacionales.** Desde la perspectiva de los procesos internos, el fin es optimizar y hacer un uso eficiente de los recursos físicos y de capital humano:
 - ✓ Manejo eficiente y ético de bases de datos. Generar información fidedigna, coherente, actualizada y a tiempo.
 - ✓ Asegurar el cumplimiento de legislación vigente y normativas aplicables.
 - ✓ Asegurar el cumplimiento de criterios internacionales en sustentabilidad y RSE.
 - ✓ Logística y Seguridad de los Procesos. (Reuniones, viajes, *feedbacks*, etc.)
 - ✓ Gestión de la Calidad Total (TQM) o *Total Quality Management* en los Productos y Servicios.
 - ✓ Potenciar Tecnologías de Información e Investigación y Desarrollo (I+D).
 - ✓ Certificar Normas ISO (Organización Internacional para la Estandarización):
 - ISO 9.001, Sistema Gestión de la Calidad
 - ISO 14.001, Sistema Gestión Ambiental
 - OHSAS 18001. Salud y Seguridad Ocupacional.
 - ✓ Crear y Gestionar Alianzas Estratégicas con Proveedores:
 - Universidades e Institutos.
 - Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y de la sociedad civil.
 - Gobiernos nacionales y locales.
 - Empresas externas y/o laboratorios.
 - Staff y consultores externos y Head Hunters, entre otros.
 - ✓ Capacitar e Incorporar Investigación y Desarrollo.

- **OE Financieros.** Desde la perspectiva financiera, el objetivo es maximizar las utilidades económicas sin comprometer variables sociales y/o ambientales; incorporando las dimensiones de sustentabilidad y responsabilidad RSE en la gestión propia:
 - ✓ Crear valor económico con criterios de sustentabilidad y viabilidad en el horizonte de planificación.
 - ✓ Lograr y mantener la LPO y la viabilidad en el largo plazo. Existe evidencia de que los resultados de la empresa, mejoran si se mantienen buenas relaciones con sus GI –y no sólo los afectados del área de influencia– porque al mejorar de las relaciones con la comunidad local y sus autoridades. Reducir o minimizar los costos fijos de operación (servicios externos virtuales y de oficina).
 - ✓ Maximizar la rentabilidad, mejorar los márgenes de resultado aumentando los ingresos por ventas y minimizando otros costos variables.

2.3.2. Visión, Misión y Filosofía Esencial

La visión representa un futuro imaginado, una ideología esencial. En este caso, la visión de los socios es convertir a la consultora en una empresa global, confiable y de prestigio, a través un equipo de profesionales que brindan un servicio asesoría que sea preciso, flexible y de excelencia, a las empresas de la mediana minería. Colaborar en mejorar y mantener la relación de las empresas con sus comunidades aledañas. Ser un referente en temas de RSE y Sustentabilidad para la industria minera Latinoamericana.

La misión, responde a las preguntas de ubicación temporal y espacial de la empresa u organización. Aclara que productos o servicios serán ofrecidos, a quienes o a qué mercado se apuntará, en donde a nivel geográfico y cuando se realizarán dichas prestaciones. En este propósito, se determina ser una consultora que brinda servicios y productos asociados a la Sustentabilidad y RSE, a empresas u organizaciones asociadas a la minería, con un equipo multidisciplinario y globalizado enfocado en las necesidades

de los clientes en Chile y en cualquiera de los países donde operaría en Latinoamérica. Entregar un trabajo de excelencia, de tal forma de cumplir a cabalidad con su programa de RSE y Sustentabilidad bajo el marco legal correspondiente.

La Filosofía Esencial está representada por la integridad, la ética y la excelencia, que son pilares de la piedra angular del emprendimiento. Sobre ellas se sostienen los principios básicos de la consultora: mejoramiento continuo, respeto por las personas y el medio ambiente, relaciones colaborativas, RSE y sustentabilidad en el largo plazo.

2.3.3. Estrategia Genérica y Modelo de Negocio.

La Estrategia Genérica es definir un liderazgo por diferenciación (especialización y conocimiento técnico aplicado).

El modelo de negocios⁸⁷ consiste en abastecer el 1% del mercado de las empresas de pequeña y mediana minería en una primera etapa en Chile y luego en los países de Latinoamérica en los que se internacionalizará la consultora. Los servicios consisten en asesorías en sustentabilidad y RSE hacia las empresas u organizaciones mineras o clientes.

⁸⁷ Ver ANEXO A. "Modelo de Negocio según Lean CANVAS".

3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

En el capítulo 3 se enuncia un Plan de Internacionalización⁸⁸, los criterios de selección de los países y un análisis de las diferencias culturales en ellos.

La información empírica indica *“que las empresas proveedoras de servicios a nivel local están obligadas a adquirir Expertis y Know How para ser competitivas en el mercado internacional”*⁸⁹. Los supuestos señalan que la empresa consultora posee dicha experiencia y conocimiento técnico tal que se sustenta un plan de internacionalización viable⁹⁰.

Las exportaciones son uno de los principales motores de crecimiento de las empresas⁹¹. Se puede *“definir como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural fuera de su límite doméstico habitual”*.

Si bien los alcances de una consultora de estas características pueden ser globales, se acota el ámbito de acción de empresa a la industria en Latinoamérica. Las razones son principalmente por la similitud de las idiosincrasias y el idioma común. El plan de crecimiento fuera de Chile incluye la identificación a nivel macro y según distintos criterios que indican donde existirían facilidades para la expansión de la consultora. Las diferencias entre países se abordan contratando profesionales locales por proyecto que posean las características acordes a los requerimientos específicos a las necesidades de la consultoría.

Dentro de la formulación estratégica, se planteó que el plan de internacionalización es vital para el acceso a un mercado más amplio, a través de la presencia en Latinoamérica.

⁸⁸ Para detalles acerca de las Etapas y Fases del Plan de Internacionalización ver ANEXO H.

⁸⁹ Meller P. (2002) “El Cobre Chileno y La Política Minera”.

⁹⁰ Ver Anexo: Etapas y Fases de un Plan Genérico de Internacionalización

⁹¹ GrupoBraxton “Internacionalización de la Empresa” www.salvador-trinxet-llorca.com

Según “*Readiness Assessment*”⁹² se propone que los 3 primeros años el funcionamiento sea exclusivamente en Chile. Esto porque se requiere tener “espalda económica” para enfrentar un proceso de Internacionalización que requiere tiempo y costos elevados. Según la herramienta de discusión se decide que a partir del 4° año es factible iniciar las operaciones en el extranjero⁹³.

Se llega a esta medición de tiempo a través del cuestionario la herramienta y su *Checklist* (con preguntas de SI/NO) para las siguientes dimensiones:

- Definición de necesidades de personal, recursos, clientes, tiempo.
- Cultura del equipo de trabajo y estrategia.
- Preparación para el cambio en la Cultura.
- Sostenibilidad del cambio.

El proceso se efectuará accediendo a la *Networking* en busca de información, contactos y socios estratégicos. Se partirá la operación en los países de penetración de mercado en primer lugar, para posteriormente expandirse a través de Latinoamérica o incluso operar a nivel global.

Para el mercado doméstico (Chile), se tienen contactos personales y directos. Los potenciales socios suscriben que ante la eventual ejecución de la “Consultora en Sustentabilidad y RSE” cada uno está interesado en ser socio gestor tal que se materialice la idea de negocio. Se define como red de contactos principales a la relación entre 6 contactos (3 socios) y 2 contactos directos más 1 referido, como socios potenciales en los países de penetración de mercado. Se adjuntan cartas de compromiso como referencias de los contactos reales comprobados en ANEXO E.

⁹² Ver ANEXO S. “Organizational Readiness Assessment Checklist” Fuente: en base a <http://teamstepps.ahrq.gov/readiness/>

⁹³ Para mayores detalles acerca de un Plan de Exportación exitoso ver la Adaptación a las 10 Etapas de Darling “Key Steps for Success in Export” en ANEXO I.

3.1. Mercado en Latinoamérica

Los beneficios que le reporta a una empresa planificar su salida al exterior⁹⁴ son importantes ventajas competitivas. Entre otros: “las economías de escala” porque aumenta el N° de clientes y se puede reducir costos a través de insumos, energía y mano de obra más baratos. Es una alternativa para el “crecimiento de la empresa” porque a través de diversificación de los mercados se tiene acceso a un amplio número de clientes que brinda estabilidad en las ventas. Con la internalización se produce una proximidad al cliente objetivo. Por lo tanto, se eliminan las barreras culturales y se producen aprendizajes significativos posibles de aplicar en el mercado local. Se produce una diversificación de los riesgos y acceso a Fuentes de Financiamiento Internacional tales como los Programas del *Banco Mundial (WB)*, del *Banco Interamericano del Desarrollo (BID)* o el *Banco Asiático de Desarrollo*.

Los países sondeados en el plan de internacionalización de la consultora son Chile, Perú, Bolivia, Argentina, Ecuador, Brasil, México y Venezuela. Los criterios de selección incluyen variables tales como: ingresos, crecimiento del PIB, inflación, riesgo país⁹⁵, INB per cápita US\$.

3.2. Criterios de Selección Países

Los países son escogidos en base Índices medidos a nivel global. Para la selección de los países de penetración se utiliza criterio de factibilidad, según transparencia y facilidades en los negocios en el Índice *Doing Business (DB)* y el *Índice de Percepción de la Corrupción (IPC)*.

⁹⁴ Bureau Veritas. Business School e-learning. Webinar. “Cómo realizar el Plan de Internacionalización de una empresa”. C. Alba, s.f. <http://www.bvemedialia.tv/index.php?mapa=webtv&accion=clip&id=736>

⁹⁵ Según el Índice JP Morgan. Indicadores de riesgo para países emergentes: índice de bonos de mercados y Diferencial de rendimientos contra bonos del tesoro de EEUU. Risk indicators for emerging countries: emerging market bond index. Fuente: Bloomberg y Reuters. Elaboración: Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Economía Internacional. Nota Semanal N° 41 (25/10/ 2013).

La clasificación del índice *Doing Business 2014*⁹⁶ que presenta la clasificación global de la “Facilidad de hacer Negocios” de entre 189 economías e incluye factores como facilidades en la apertura de un negocio, manejo de permisos, obtención de créditos, protección de los inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo y cumplimiento de contratos entre otras.

Para la construcción del *Índice Doing Business (DB)* se consideran 189 países que se ubican según un ranking. Como criterio, se consideran tres alternativas como si fuera un semáforo. Si el índice es menor o igual a la ubicación N° 63, el semáforo es de luz verde para la ubicación de la consultora en dicho país; si el índice está en la posición entre los N°64 y N°126 el semáforo es amarillo que indica precaución y por último, si el índice es mayor o igual a la posición N°127, entonces no se recomienda a dicho país como una opción.

⁹⁶ <http://espanol.doingbusiness.org> y <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/país>

3.2.1. Índices *Doing Business* (DB) y Percepción de la Corrupción (IPC).

Tabla 6. Índice *Doing Business* (DB) 2014 por Países.

índice ≤ 63	
64 ≤ índice ≤ 126	
índice ≥ 127	

VARIABLES	PAÍSES									
	CHILE	PERÚ	BOLIVIA	ARGENTINA	ECUADOR	BRASIL	MÉXICO	VENEZUELA		
Población (millones-2012)	17,46	29,99	10,50	41,09	15,49	198,7	120,8	29,95		
Ingresos	Alto (OCDE)	Mediano-alto	Mediano-bajo	Mediano-alto	Mediano-bajo	Mediano-alto	Mediano-alto	Mediano-alto		
PIB - mil millones US\$ 2012	\$268,2	\$197,0	\$27,04	\$470,5	\$84,04	\$2,253 billones	\$1,178 billones	\$381,3		
Crecimiento del PIB	5.6%	6.3%	5.2%	8.5%	5.1%	0.9%	4.9%	5.6%		
Inflación	3.0%	3.7%	4.6%	10.9%	5.1%	5.4%	4.1%	21.1%		
Riesgo País Índice JP Morga	162	172		941	599	228	201	1040		
INB per cápita US\$	\$ 14,280	\$ 5,880	\$ 2,220	\$ 9,740	\$ 5,190	\$ 11,630	\$ 9,740	\$ 12,470		
Clasificación DB 2014	34	42	162	126	135	116	53	181		
Clasificación 189 Países. Resumen de los datos del Doing Business 2014 presenta la clasificación global de la "Facilidad de hacer negocios" (entre 189 economías)										
Apertura de un negocio	22	63	180	164	176	123	48	157		
Manejo de permisos	101	117	136	181	64	130	40	110		
Obtención de electricidad	43	79	128	80	138	14	133	167		
Registro de propiedades	55	22	144	138	91	107	150	95		
Obtención de crédito	55	28	130	73	86	109	42	130		
Protección de los inversores	34	16	138	98	138	80	68	182		
Pago de impuestos	38	73	185	153	91	159	118	187		
Comercio transfronterizo	40	55	126	129	122	124	59	173		
Cumplimiento de contratos	64	105	131	57	99	121	71	92		
Resolución de la insolvencia	102	110	67	97	143	135	26	165		

Por otra parte, se considera el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2012⁹⁷. La Puntuación del IPC correspondiente a un país o territorio indica el grado de corrupción en el sector público según la percepción de empresarios y analistas de país, entre 100 (percepción de ausencia de corrupción) y 0 (percepción de muy corrupto).

Tabla 7. Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2012.

Percepción de ausencia de corrupción

índice = 100	
índice ≥ 66	
34 ≤ índice ≤ 66	
índice ≤ 33	
índice = 0	

Percepción de muy corrupto

Total 174 países	CHILE	PERÚ	BOLIVIA	ARGENTINA	ECUADOR	BRASIL	MÉXICO	VENEZUELA
Posición Ranking	20	83	105	102	118	69	105	165
Puntuación IPC-TI	72	38	34	35	32	43	34	19

⁹⁷ Índice según Transparency International.

http://www.transparencia.org.es/IPC%C2%B4s/IPC_2012/Tabla_sint%C3%A9tica_resultados_IPC_2012.pdf

Los países que muestran mejores indicadores son Chile, Perú y México que a pesar de los indicadores intermedios, tiene una magnitud considerable y es la puerta de entrada para América del Norte. A su vez, estos 3 países forman una asociación comercial en la Alianza del Pacífico (AP)⁹⁸. La AP tiene un doble propósito: profundizar la integración económica entre estos cuatro países lo que implica un mayor intercambio de bienes, de servicios, de inversiones, de personas; además, coordinar acciones conjuntas para la vinculación comercial con Asia Pacífico. Ésta es una asociación abierta a otros países y a acuerdos de integración comercial regional, que tiene por objetivo complementar y lograr una mayor integración latinoamericana. La AP representaría la sexta economía en el mundo (PIB PPA)⁹⁹. Los países que la conforman tienen cerca de 200 millones de habitantes, representan un 40 % del Producto Interno Bruto (PIB) latinoamericano y más de un 55 % del comercio exterior¹⁰⁰.

Entonces, según el análisis de los indicadores y criterios, los países seleccionados son: Chile, Perú y México. Para una empresa consultora nacional, con relaciones profesionales y comerciales a nivel local no es trivial realizar una internacionalización y cambia si son los profesionales chilenos trabajando en los países que trabajar con extranjeros. Existen muchas similitudes entre los países Latinoamericanos escogidos pero también relevantes diferencias a nivel cultural que pueden convertirse en un serio obstáculo.

⁹⁸ Asociación constituida por cuatro países: Chile, Colombia, México y Perú.

⁹⁹ PIB PPA: Producto Interno Bruto de Paridad Poder Adquisitivo

¹⁰⁰ Fuente: <http://www.cieplan.org/seminarios/detalle.tpl?id=39>

3.3. Análisis de las Diferencias Culturales

Según *Hofstede* (1980)¹⁰¹ La “Cultura” sólo existe por comparación. “Las puntuaciones de los países sobre las dimensiones son relativas. Las sociedades son comparadas con otras. Sin hacer una comparación una puntuación del país el análisis no tiene sentido. Las puntuaciones relativas han demostrado ser muy estables a lo largo de décadas”¹⁰².

Respecto de la consultora, se preparará un análisis en profundidad según las diferencias culturales entre los países de penetración de mercado (Perú y México) con el país local (Chile). Los marcadores en las puntuaciones de las Dimensiones Culturales para los 3 países¹⁰³, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 8. Puntuación de Países en Dimensiones Culturales

Puntuación en las 5 Dimensiones Culturales según Modelo Hofstede y Bond.		PAÍS		
		CHILE	PERÚ	MÉXICO
PDI	Distancia del Poder (PDI)	63	64	81
IDV	Individualismo/Colectivismo (IDV)	23	16	30
MAS	Masculinidad/Feminidad (MAS)	28	42	69
UAI	Control de la incertidumbre (UAI)	86	87	82
LTO	Orientación a largo plazo (LTO)	*	*	*

*Sin información disponible para el país en la dimensión.

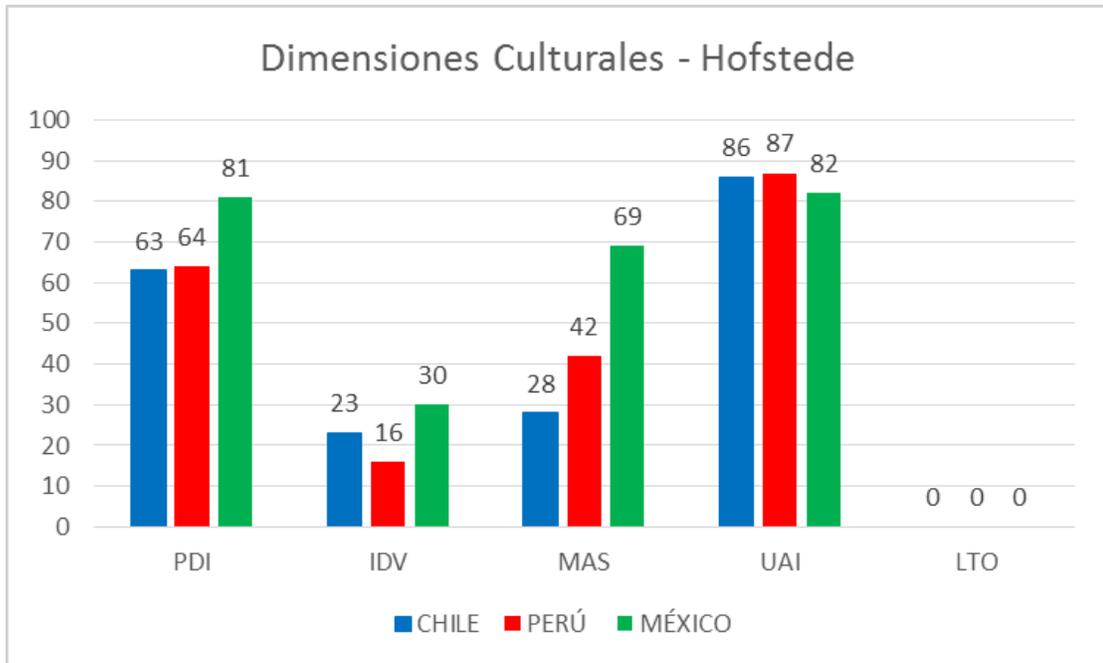
Elaboración propia en base a datos en <http://geert-hofstede.com>

¹⁰¹ Se analizó una base de datos de los valores de puntuaciones en empleados (IBM entre 1967 y 1973), después se extendió el análisis a 50 países y 3 regiones. Estudios posteriores validan los resultados anteriores han incluido pilotos de aerolíneas comerciales y estudiantes de 23 países, los gestores de la administración pública y consumidores en 15 países y "élites" de 19 países. En la edición de 2010 de las "Culturas y Organizaciones", las puntuaciones en las dimensiones se enumeran para 76 países, sobre la base de repeticiones y prolongaciones del estudio de IBM sobre las diferentes poblaciones internacionales. <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

¹⁰² Las definiciones y conceptos fundamentales acerca del Análisis Cultural según *Hofstede* en ANEXO J.

¹⁰³ Elaboración propia en base a datos en <http://geert-hofstede.com/chile.html>, <http://geert-hofstede.com/peru.html> y <http://geert-hofstede.com/mexico.html>.

Ilustración 1. Dimensiones Culturales



Elaboración propia en base a datos en <http://geert-hofstede.com>

Tabla 9. Dimensiones Culturales entre Países

Modelo de las 5 Dimensiones Culturales Según Hofstede-Bond			
Modelo 5-D	CHILE	PERÚ	MÉXICO
PDI	63	64	81
Distancia del Poder	Posición intermedia a alta a nivel organizacional. Su pasado autoritario perdura en diversos campos. Las normas de organización muestran pirámides más altas y bajos grados de delegación. Los símbolos de estado se utilizan para subrayar las diferencias de poder. Una estructura social jerárquica y las clases sociales más rígidas están presentes; comedores comunes son raros, los privilegios de los detentadores del poder comunes.	Puntuación intermedia a alta. Es posible encontrar estructuras centralizadas y una mayor proporción de personal de supervisión con diferencias salariales. Se remonta al imperio Inca fuertemente estructurado y centralizado. También fomentado por los gobiernos coloniales y autoritarios, así como la iglesia. Los subordinados perciben a los superiores no accesibles y no confían en ellos.	Con una puntuación alta, se considera una sociedad jerárquica. Esto significa que la gente acepta un orden jerárquico en el que todo el mundo tiene un lugar y que no necesita más justificación. Jerarquía en una organización es vista como un reflejo de las desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benevolente.
IDV	23	16	30
Individualismo/Colectivismo	Puntuación baja en esta dimensión, en línea con la mayoría de los otros países de América Latina. Es posible inferir que una gran proporción de la fuerza de trabajo cambió sus percepciones. Los trabajadores de cuello azul y blanco por igual tienden a buscar una mayor autonomía y variedad en sus posiciones, son mucho más asertivos que en el pasado y no dudan en cambiar de empleador. Estos cambios se pueden esperar dado el notable incremento del PIB de Chile y el hecho de que el desarrollo económico fomenta el individualismo. Sin embargo, algunas prácticas paternalistas aún permanecen en su lugar, sobre todo fuera de Santiago.	La puntuación muestra una sociedad muy colectivista. Entre otras consecuencias, los Gerentes endosan puntos de vista tradicionales y sólo de a poco apoyan la iniciativa de los empleados y la actividad del grupo. En general aspiran a la conformidad y prefieren tener la seguridad por tener autonomía en su posición.	México, se considera una sociedad colectivista. Esto se manifiesta en un primer compromiso a largo plazo para el miembro de "grupo", sea una familia, familia extensa, o las relaciones ampliadas. La lealtad en una cultura colectivista es primordial. También el exceso de normas y reglamentos de la sociedad. La sociedad fomenta relaciones sólidas donde todo el mundo se hace responsable de los demás miembros de su grupo.
MAS	28	42	69
Índice de Masculinidad	Aunque es difícil de detectar, la evidencia revela el carácter femenino de la sociedad chilena (MAS = 28). Lejos de ser arrogante, tanto los hombres como las mujeres chilenas muestran un comportamiento o actitud modesta. La gente tiene que tener un sentido de "pertenencia" dentro de un grupo social, sino que el valor que la vínculos interpersonales cálidos y tácitamente buscar la aprobación de su grupo. En consecuencia, tienden a ser los miembros del equipo de apoyo.	Con 42 Perú es una sociedad bastante femenina. Esta característica ha sido la fuente de muchos choques culturales y malentendidos. Para los expatriados, los locales estaban al margen o francamente perezoso. Las razones reales, sin embargo, fueron los locales más débil motivación de logro, su preferencia por los contactos humanos y familiares a través del reconocimiento o de la riqueza, y el papel marginal adjudicado a trabajar por grandes sectores de la población.	Según la puntuación en la dimensión, es una sociedad masculina. En los países masculinos hay que "vivir para trabajar". Se espera que los administradores de las personas sean firmes. Se hace hincapié en la equidad, la competencia y el rendimiento.
UAI	86	87	82
Control de la Incertidumbre	Puntuaciones alta. La sociedad muestran una fuerte necesidad de normas y sistemas jurídicos elaborados con el fin de estructurar la vida. Contrariamente a la práctica general en otros países de América Latina, Chile muestra índices más bajos de corrupción. Tiene gran dependencia de los expertos y las autoridades, sobre todo entre los empleados no gerenciales.	Puntuación alta. Muestra una fuerte necesidad de normas y sistemas jurídicos. La necesidad del individuo a obedecer estas leyes, sin embargo, es débil. La corrupción es generalizada y el mercado negro considerable. Para empeorar las cosas, si las reglas no se pueden mantener, se dictan normas complementarias. De acuerdo con el ganador del premio Nobel peruano Vargas Llosa "Una consecuencia lógica de tal abundancia es que cada disposición legal tiene otro que corrige, niega o mitiga".	Puntuación alta en esta dimensión. Tienen una alta preferencia por evitar la incertidumbre. Estos países, mantienen rígidos códigos de creencias y de comportamiento. No toleran el comportamiento poco ortodoxo e ideas. Hay una necesidad emocional de normas (incluso si las reglas no parecen funcionar) el tiempo es dinero. Las personas tienen una necesidad interior de estar ocupados y hacerel trabajo duro. La precisión y la puntualidad son la norma, la innovación puede ser resistida, la seguridad es un elemento importante en la motivación individual.
Orientación a Largo Plazo	Sin marcador disponible para Chile en esta dimensión.	Sin marcador disponible para Perú en esta dimensión	Sin marcador disponible para México en esta dimensión
Fuentes:	http://geert-hofstede.com/chile.html	http://geert-hofstede.com/peru.html	http://geert-hofstede.com/mexico.html

3.3.1. Conclusiones del Análisis de Hofstede

A pesar de las evidentes semejanzas en el idioma, la idiosincrasia, de un pasado y origen común hay suficientes diferencias entre los países como para obstaculizar un proceso de internacionalización. La realidad es compleja y necesita de un acabado conocimiento sobre cada país en particular. Las diferencias culturales entre los países pueden poner obstáculos en la etapa de internacionalización de la consultora. Las relaciones interculturales pueden y suelen ser difíciles. La cultura es poderosa y afecta la manera en que se perciben los comportamientos. En un entorno de negocios en el extranjero, se está sujeto a una amplia gama de interpretaciones y probables malentendidos.

La cultura es el *“conjunto de manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo o grupo social. Sus modos de vida, costumbres, conocimientos y grados de desarrollo según una época determinada”*¹⁰⁴.

Al interior de las organizaciones, *“la cultura es todo acerca de los supuestos, creencias, códigos y reglas”*. De hecho *“la cultura nos muestra cómo las personas piensan y hacen las cosas, lo que es apropiado y lo que no en el interior de ese grupo humano”*¹⁰⁵.

La internacionalización presenta variados obstáculos por diferencias culturales entre países. Se necesita de un acabado conocimiento sobre el comportamiento -humano individual y colectivo- al interior de las organizaciones y considerando las diferencias en cada país. Las relaciones interculturales pueden ser complicadas por la equivocada percepción de los comportamientos foráneos sujetos a mal interpretaciones. Para superar las barreras culturales, se sugieren las siguientes medidas preventivas:

- Atención en el reclutamiento y selección de staff de consultores externos (locales).
- Generar un clima organizacional basado en la confianza y credibilidad.

¹⁰⁴ En base a <http://lema.rae.es/drae/?val=cultura>.

¹⁰⁵ En base a D. Guillot. CUHK. March 15, 2013.

- Brindar incentivos adecuados según la cultura específica de cada país.
- Estrictas medidas de control interno. Reglas claras, auditorías y sanciones drásticas a conductas equivocadas.
- Liderazgo de la primera línea (socios y gerentes) quienes deben establecer reglas claras y objetivos precisos, comprendidos por toda la organización.
- Alinear la visión, misión y accionar del staff tanto interno como externo hacia los resultados definidos por la organización.
- Alentar un comportamiento individual y colectivo basado en valores y principios de altos estándares.
- Basar la adaptación a entornos de incertidumbre con un comportamiento basado en criterios de inteligencia cultural¹⁰⁶.

Por último, la comunicación intercultural, redundante en el esfuerzo por comprender otra cultura, adaptar acciones y comportamientos a las diferentes circunstancias o equipos de trabajo diversos. El *Networking* es la moneda de cambio o llave maestra en un entorno global. La capacidad de la red, de mantener nexos significativos a través de contextos complejos y variados.

¹⁰⁶ Ver Anexo G: Inteligencia Cultural (CQ) y Adaptación a Entornos de Incertidumbre.

4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En el Capítulo 4 se presenta el análisis del macro entorno PESTAL y el panorama económico de cada país seleccionado en particular.

4.1. Análisis del Macro Entorno PESTAL

- **Factores Políticos.** Existe competencia libre mercado, industria abierta. Variación de políticas según diferentes países. En general se utiliza la subcontratación de servicios con alcances transversales en la operación.
- **Factores Económicos.** Fluctuaciones y evolución de los ciclos económicos. Futura demanda de servicios asociada al precio y demanda de cobre. Indicadores de la industria en función de crecimiento económico y otras variables macroeconómicas.
- **Factores Sociales.** Ciudadanos informados, globalizados y en redes sociales. Potenciales huelgas y conflictos sociales sin desarrollo sustentable y/o RSE incorporada a la industria.
- **Factores Tecnológicos.** Utilización de tecnologías de información. En la industria se fomenta la innovación y optimización de los procesos productivos y de servicios.
- **Factores Ambientales.** Consciencia de respeto por el medioambiente, la ecología y las energías renovables en mercados evolucionados lo que presiona a la industria para adoptar los estándares más elevados.
- **Factores Legales.** Tendencia a que el marco jurídico y la normativa sea más exigente. Regulaciones inclinadas a negocios sustentables y con responsabilidad social empresarial.

4.2. Panorama General Según Países

4.2.1. Antecedentes de Chile

	Población	17.46 millones
	PIB	\$268.2 mil millones
	Crecimiento del PIB	5.6%
	Inflación	3.0%

<http://www.bancomundial.org/es/country/chile>

Chile es una de las economías de América Latina que ha crecido más rápidamente. Miembro de la OCDE, ha consolidado la estabilidad macroeconómica mediante un régimen de tipo de cambio flotante, la fijación de estrictas metas en materia de inflación, y una política fiscal disciplinada¹⁰⁷. A esto se suma un sólido marco de regulación y supervisión, así como condiciones favorables y estables para la inversión.

En el 2011 alcanzó un crecimiento en torno al 6% con una ligera desaceleración a 5.6% en el 2012. La inversión extranjera directa alcanzó US\$28.8 billones ese mismo año y ha continuado incrementándose en primer trimestre del 2013¹⁰⁸.

Las tres áreas estratégicas que el Gobierno de Chile planea enfatizar durante 2010-2014¹⁰⁹ son: lograr una mayor competitividad que incluye la modernización del Estado y mejorar la calidad y aumentar la generación de empleos¹¹⁰.

¹⁰⁷ <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

¹⁰⁸ En los últimos 20 años la tasa promedio de crecimiento anual fue del 3,5%. El ingreso per cápita casi se duplicó en valores reales. Los retos están relacionados a mejorar su nivel de productividad y lograr la igualdad de oportunidades.

¹⁰⁹ El programa de desarrollo, tiene como meta obtener estatus de país desarrollado de ingresos altos para 2018.

¹¹⁰ Si bien Chile ha logrado reducir la pobreza (14% en 2011), el ingreso promedio del 20% de los más ricos equivale casi 11 veces el del 20% de los más pobres en el 2011. <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

4.2.2. Antecedentes de Perú



Población	29.99 millones
PIB	\$197.0 mil millones
Crecimiento del PIB	6.3%
Inflación	3.7%

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru>

Perú ha logrado grandes avances en su desarrollo: tasas de crecimiento altas, baja inflación, estabilidad macroeconómica, reducción de la deuda externa y de la pobreza, además de otros importantes avances en indicadores sociales y de desarrollo.

Las políticas macroeconómicas prudentes y un entorno externo favorable permitieron que el país tuviera un crecimiento promedio del 6,4% entre 2002 y 2012. Este sólido desempeño ha permitido que el ingreso per cápita crezca más del 50% durante esta década, después de casi 30 años de estancamiento, pudiendo sortear la crisis financiera mundial y continuó creciendo: un 0,9% en 2009, seguido de una rápida expansión: un 8,8% en 2010, un 6,9% en 2011 y un 6,6% en 2012¹¹¹. El crecimiento ha resultado en una importante disminución de la pobreza: la tasa nacional pasó del 48,5 % en 2004 al 27,8% en 2011¹¹². En Latinoamérica, Perú ocupa el 1° lugar en la producción de zinc, plomo, estaño, plata y oro. Tiene el 2° lugar en la producción de cobre. A nivel mundial ocupa el 1° lugar en plata (16.48%), tercer lugar en zinc (12.15%), cobre (6.86%), y estaño; cuarto lugar en plomo (9.52%) y quinto lugar en oro (8.01%).¹¹³.

¹¹¹ <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

¹¹² Sin embargo, las disparidades a lo largo del país siguen siendo altas, particularmente entre las áreas rurales y urbanas. En 2011, mientras la tasa de pobreza en zonas urbanas era sólo del 18%, la correspondiente en zonas rurales alcanzaba el 56,1% <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

¹¹³ http://www.osinergmin.gob.pe/newweb/uploads/Estudios_Economicos/PANORAMA_MINERIA_PERU.pdf

4.2.3. Antecedentes de México

	Población	120.8 millones
	PIB	\$1.178 billones
	Crecimiento del PIB	3.9%
	Inflación	4.1%

<http://www.bancomundial.org/es/country/mexico>

México es una de las economías emergentes más importantes y pretende transformarse en líder de la región¹¹⁴. La economía mexicana experimentó un crecimiento anual promedio de 4,3% entre 2010 y 2012¹¹⁵. Tiene un tipo de cambio flexible, un déficit modesto en cuenta corriente, reservas internacionales por US\$170.000 millones y una línea de crédito flexible del FMI por US\$73.000 millones deberían representar una buena protección ante las crisis externas. Se espera que la adopción de reformas estructurales mejore en alrededor de un punto porcentual completo el crecimiento potencial de la productividad¹¹⁶. México es un jugador clave en el sector minero.

México está considerado como el productor más importante de plata, el 1° destino de inversión para actividades de prospección en Latinoamérica¹¹⁷, el 4° a nivel mundial en minerales no ferrosos y el 5° lugar más seguro para inversión minera después de Australia, Canadá, Chile y Brasil¹¹⁸. Entre 2007 y 2012, la inversión en minería aumentó 381,6%. Se espera que el sector minero mexicano -que genera 322,450 empleos directos y más de 1,5 millones de indirectos- mantenga su crecimiento en los siguientes años mientras que las empresas sigan considerándolo un país altamente atractivo en cuanto a la

¹¹⁴ Acaba de convertirse en miembro de la Alianza del Pacífico.

¹¹⁵ <http://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>

¹¹⁶ Que bordea el 3%. Lo anterior debería materializarse a través de inversiones adicionales y con el tiempo, un mayor nivel de productividad debido a las reformas.

¹¹⁷ http://www.sgm.gob.mx/pdfs/EDO_MEXICO.pdf

¹¹⁸ En base a Metals Economics Group y Behre Dolbear Group.

<http://www.prochile.gob.cl/difusion/difusion2013/agosto/macrorruedanegocios/sectorminero.pdf>

riqueza y abundancia de los recursos naturales como en relación a los factores económicos y de inversión¹¹⁹.

4.2.4. Conclusiones PESTAL

Los factores del análisis PESTAL enunciados indican que los países considerados poseen economías estables y en crecimiento. Los indicadores muestran que es conveniente realizar un plan de internalización que incluya partir en Chile y avanzar en Perú en una primera etapa para llegar a México. Por otra parte hay antecedentes que a lo largo de la historia de dichos países, la minería ha contribuido al crecimiento económico, al desarrollo y ha sido una fuente importante de ingresos. No obstante, la generación de conflictos y los impactos ambientales¹²⁰ han sido motivo de preocupación dentro de las comunidades aledañas a las operaciones y las sociedades en general. Esta situación permite concluir que las empresas tienen la necesidad de contar con asesoría específica que les permita mitigar los impactos e incluir mejores prácticas en materias de sustentabilidad y RSE. Por tanto según las condiciones del análisis externo o del macro entorno PESTAL son propicios en los 3 países considerados: Chile, Perú y México. Conclusiones Macro-entorno o Análisis PESTAL: Favorable.

¹¹⁹ Equivalente a 24 billones de dólares. (Secretaría de Economía México). http://www.sgm.gob.mx/pdfs/EDO_MEXICO.pdf

¹²⁰ Ver ANEXO P. Evaluación de Impactos Sociales Significativosl.

5. ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO

En el Capítulo 5, se presenta el análisis de la Industria, su tamaño el mercado potencial. El análisis del macro entorno a través del modelo de las 5 fuerzas de *Porter*, la matriz FODA y los factores críticos de éxito FCE.

5.1. Justificación Selección de la Industria

Las principales razones al escoger la Minería como sector económico para ofrecer servicios de consultoría, es que porque es una industria gran envergadura, el principal sector económico de Chile. Además es una importante fuente de ingresos y generación de empleos a nivel local y regional; inyecta recursos, mejora infraestructura, dinamiza el comercio y aumenta los flujos de transporte. El sector genera altos flujos de capitales y está en plena expansión -exploración de nuevos yacimientos y/o desarrollo de proyectos- por la creciente demanda en el mercado mundial, sobretodo de los países emergentes.

Durante los últimos años, el mercado de los minerales especialmente el cobre ha estado influido por el ciclo expansivo de las economías emergentes, una oferta restringida y las condiciones internacionales inigualablemente favorables derivadas de la fase de alto crecimiento de países como India, Brasil y sobretodo China¹²¹ que por su crecimiento acelerado, altos niveles de inversión y tamaño de sus mercados, lo han convertido en el principal comprador de cobre a nivel mundial. Los factores que incrementan su consumo son la urbanización, la construcción de infraestructura, el aumento del ingreso per Cápita y el crecimiento del desarrollo tecnológico¹²². De no ocurrir un "descalabro económico", las perspectivas son de precios altos¹²³.

¹²¹ Hasta hace algunos años, los chinos consumían un promedio de dos kilos de cobre al año, mientras el promedio de países desarrollados es cerca de diez veces superior. China consume cerca de la quinta parte de la producción mundial, ya que es un país con un mercado enorme, grandes inversiones. Meller, (2002).

¹²² Fuente: China Statistics Year Book, BHP Billiton. Presentación D. Hernández "Competitividad de la Minería Chilena" (2009).

¹²³ Al menos en los siguientes tres o cuatro años.

5.1.1. Tamaño de la Industria y Propuesta de Negocio

En la industria, las empresas de la gran minería tienen internalizado sus departamentos de sustentabilidad y RSE. Por este motivo el foco es trabajar con empresas de la pequeña y mediana minería. De acuerdo a estimaciones de la AIC (Asociación de Empresas Consultoras de Ingeniería de Chile A.G.) la demanda potencial de Servicios de Ingeniería y Consultoría se incrementó desde 6 a 9 millones de horas-persona u horas-profesional (HP). En términos de montos esta demanda equivale a US\$ 270 millones por concepto de servicios. Se estima que la capacidad exportadora de las empresas de ingeniería que prestan sus servicios a la minería es del orden de US\$ 55 millones anuales, considerando que entre un 60 y 70 % de esta cifra puede realizarse desde Chile y la parte restante debe efectuarse en el extranjero por profesionales chilenos¹²⁴.

La definición del negocio es ser un servicio integral a empresas de mediana minería y otras entidades, en temáticas de Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial. Se apunta a entregar soluciones y apoyo en resolver problemas en estos temas, para las empresas que no cuentan con RSE internamente. Por otra parte y en la línea de reducir los costos crecientes, la industria minera ha tendido a externalizar los servicios en las operaciones, en las áreas de gestión e incluso a nivel estratégico. En todas estas etapas se recurre al apoyo externo para optimizar procesos y ser eficiente en la toma de decisiones. Los requerimientos de la industria minera en el mediano plazo son desarrollar una potencial diferenciación en donde la sustentabilidad será protagónica y real. Los negocios futuros demandarán el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial sumado a un definitivo compromiso de respeto por el medioambiente y las comunidades.

¹²⁴ Información proyectada en el periodo 2005-2007.

5.1.2. Factores que Influyen en el Proceso de Compra

Los factores que influyen en el proceso de compra del servicio, son las exigencias de normativas y/o legislación. Por otra parte las sociedades son cada vez más demandantes de responsabilidad de parte de las empresas. Ambos determinan la licencia para operar que requieren las compañías. Tomando en cuenta el mercado la consultora, se puede indicar que en el caso de las compañías son los directorios o los gerentes generales quienes toman la decisión de incorporar asesorías de gestión o servicios. Estas personas serán influenciadas por la presentación de la evidencia objetiva de los beneficios de incorporar la sustentabilidad y la RSE a los procesos productivos.

Según una encuesta a ejecutivos¹²⁵ que trabajan con empresas consultoras acerca de los factores decisivos que más influyen al momento de contratar a una consultora para la realización de un proyecto¹²⁶. Se seleccionan los factores atinentes a la consultora de sustentabilidad y RSE. La ponderación de cada factor es una nota de (1) a (7). Para determinar cuáles son más relevantes, se clasifican según los grados de importancia. Los resultados son: Experiencia (6.3), Costo (4.9), Conocimiento de la industria (5.9), Relación previa existente (5.2), Participación de mercado (4.6) Valor agregado (5.6), Existencia de Metodología (6.2), Baja Rotación de personal (4.3), Cumplimiento de plazos (6.0) y Calidad del producto final (6.8). De la encuesta se puede establecer que los 2 factores más importantes al momento de contratar una empresa consultora son: Calidad del producto final (6,8) y Experiencia (6,3). Estos resultados muestran que es posible para una consultora pequeña competir si se cuenta con profesionales con experiencia y entregando desde el inicio, un servicio de calidad¹²⁷.

¹²⁵ Según encuesta de opinión entre 18 ejecutivos que trabajan con consultoras en la Industria Aeronáutica Latinoamericana. H. Surjan A. (2009).

¹²⁶ Se consideran sólo los factores relevantes y aplicables en la consultora de sustentabilidad y RSE. Se asume además que los resultados son extrapolables en múltiples servicios de consultoría en cualquier Industria.

¹²⁷ En base a H. Surjan A. (2009).

5.2. Análisis Externo o Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis externo o el modelo de las 5 Fuerzas de *Porter* es un enfoque para la planificación estratégica, según el cual existen fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo en un mercado o un segmento de mercado. En el análisis de competitividad es posible identificar el estado competitivo de la industria de la RSE en que se busca operar. Las empresas u organizaciones deben evaluar su posición según a la intensidad de las fuerzas en la industria¹²⁸.

Ilustración 2. Intensidad de Fuerzas de la Industria

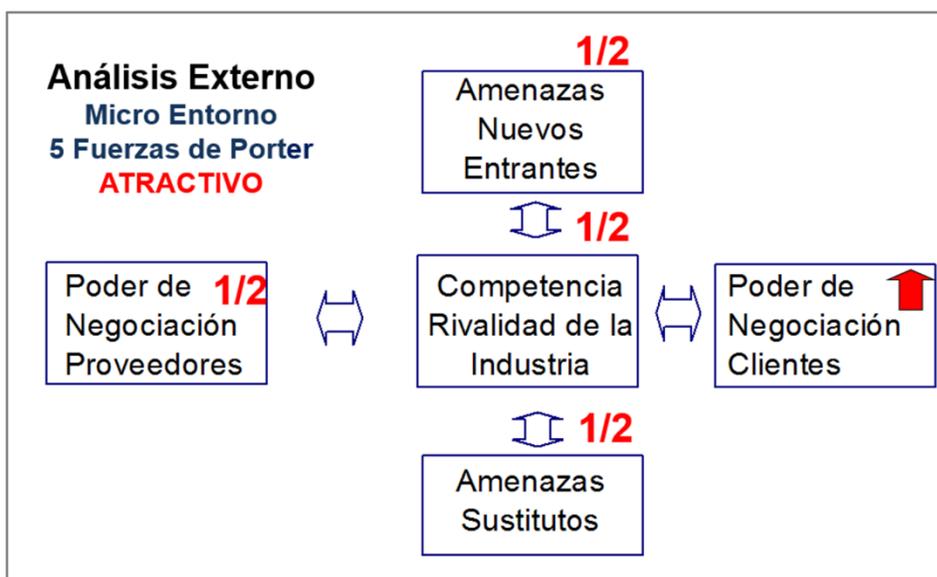


Figura en base a Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The FreePress, 1980.

¹²⁸ Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The FreePress, 1980.

5.3.1. Poder de Negociación de Compradores y Proveedores

Poder de los Compradores: Alto ↑. Las empresas la industria en pequeña y mediana minería tienen el foco en consultorías para temas relacionados con la operación, en general los temas de gestión se consideran secundarios y en un entorno de reducción de costos son los primeros en ser recortados. Son los Directores, los Gerentes, en general los tomadores de decisiones quienes deben internalizar la necesidad de un servicio de asesoría en sustentabilidad y RSE es beneficioso y genera valor para la compañía. Los temas operativos, de seguridad y del día a día muchas veces impiden la mirada de largo plazo.

Poder de los Proveedores: Medio 1/2. Con el uso de Internet y redes, no existe poder negociador por parte de los proveedores de servicios virtuales en su mayoría gratuitos. Existe una amplia oferta de oficinas virtuales a precios convenientes. Por otra parte la tercerización de los suministros y servicios implica que son reemplazables buscando optimizar calidad o bajar los costos. Aunque los proveedores de internet y oficinas virtuales no son un tema crítico si lo son los profesionales del staff externo o free lance quienes tienen un poder de negociación medio a alto, por disponibilidad de tiempo para colaborar en los proyectos o por aumentar el costo de las horas profesional.

5.2.2. Amenazas de los Nuevos Entrantes y Sustitutos

Amenaza de los Nuevos Entrantes: Media 1/2. Hay existencia de barreras de entrada, los temas son complejos, multidimensionales y requieren la interacción de interdisciplinaria de profesionales. Se necesita conocimiento técnico experto, pero sobre todo la experiencia. No siempre se ofrece enfoque al cliente y se pierde mucho tiempo explicando a consultores sin experiencia en el área acerca de las particularidades de cada faena. Si bien algunas consultoras internacionales¹²⁹ prestan los servicios, son de alto costo y sus consultores no siempre poseen el conocimiento experto local de terreno o in-situ de la

¹²⁹ Tales como: Golder Associates www.golder.com/, Boston Consulting Group www.bcg.com/ o Ernst & Young www.ey.com/.

industria. Por otra parte, generalmente las consultoras internacionales están interesadas en las grandes empresas de la minería.

Amenaza de Servicios Sustitutos: Media 1/2. En su mayoría son fundaciones y organizaciones no gubernamentales las entidades que impulsan temas de sustentabilidad y RSE a nivel global. No todas tienen foco o experiencia específica en minería. Aunque existen consultores en temas ambientales y personas naturales que asesoran a las compañías, que pueden brindar servicios similares.

5.2.3. Rivalidad entre los Competidores.

Media 1/2. Respecto a Competidores, en temas de RSE las consultoras especializadas son relativamente pocas operando en Chile. Al año 2011 existen alrededor de 10 organizaciones enfocadas en promover el desarrollo de la RSE, ya sea a través de actividades asociativas entre empresas o bien a través del diseño estratégico para una necesidad particular de una empresa. En su mayoría son Organizaciones sin fines de lucro¹³⁰ o bien consultoras dedicadas como Gestión Social. Todas cuentan con una reputación de experiencia y pero tienen en común que su objetivo es desarrollar a las empresas como sujetos de acción al interior de la sociedad y la consultoría que ofrecen se encuentra muy enfocada en apoyar a la organización en el desarrollo de reportes de sustentabilidad, identificación y manejo de *stakeholders* y la administración de recursos para actividades de RSE entre otras. Se considera a las consultoras de RSE como el entorno competitivo más cercano, aunque no existen cifras que permitan estimar la participación de mercado de cada una¹³¹.

¹³⁰ como Prohumana y AccionRSE. En base a Gutierrez, D. J. (2011).

¹³¹ En base a Gutiérrez, D. J. (2011).

Tabla 10. Consultoras de RSE en Chile

Consultora	Productos/Servicios	Segmento Objetivo	Fortalezas	Debilidades
Prohumana	Modelo Gestión RSE Asesorías en certificación y reportes Contacto stakeholders Evaluación y benchmarking Capacitación Ranking anual RSE	Chile - Grandes Empresas	Alianzas Internacionales y nacionales Desarrollo de publicaciones Amplia difusión en los medios	Muy enfocada de la promoción de la RSE más que del desarrollo de consultoría
AccionRSE	Capacitación Proyectos asociativos Publicaciones	Chile - Todas las empresas	Alianzas Internacionales y nacionales Desarrollo de publicaciones Amplia difusión en los medios	Muy enfocada de la promoción de la RSE más que del desarrollo de consultoría
Gestión Social	Consultoría en definición y evaluación estrategia RSE Comunicación Programas comunitarios Calidad de vida laboral	Latinoamérica - Grandes Empresas	Alianzas Internacionales y nacionales Equipo profesional multidisciplinario y con experiencia en fundaciones	Disperso: Más de 20 programas distintos en diversos ámbitos de la RSE
Vincular	Investigación aplicada Consultoría en definición de estrategia RSE Modelo Calidad vida laboral Reportes Contacto stakeholders	Grandes Empresas	Desarrollo de publicaciones Alero de la U.Católica de Valparaíso Promotor de ISO 26000 en Latinoamérica	Maximo enfoque en las métricas, generación de reportes y estándares ISO 26000
AxisRse	Consultoría en definición y evaluación de estrategia RSE Talleres Reporte, evaluación y benchmarking	Latinoamérica - Todas las Empresas	Capacitación en RSE acreditada por la Universidad de Chile	Sin alianzas internacionales
Dejavu	Campañas educativas Elaboración Reporte Social Proyectos educativos y sociales	Chile - Sector Transportes (principalmente Autopistas)	Foco de trabajo de nicho: educación	RSE es sólo una parte de sus servicios Sin alianzas internacionales
SustentaRSE	Asesorías en marcos regulatorios socioambientales Sistema de gestión de sustentabilidad y reportes Relaciones con comunidades	Latinoamérica - Grandes y Medianas Empresas	Alianzas Internacionales Foco de trabajo sustentabilidad medioambiental	Maximo enfoque en Cambio Climático
Kodama&Mex	Consultorías en estrategias de sustentabilidad Reportes y capacitación	Chile - Grandes Empresas	Desarrollo de estrategia completa de RSE para importantes empresas Pertenece a red global de consultores de RSE	Sin alianzas internacionales
Sustentable	Asesoría Ambiental Auditorías de cumplimiento ambiental y sanitario Estudios de impacto ambiental	Chile - Sector Inmobiliario y Viñas	Foco de trabajo de nicho: medioambiente	Maximo enfoque en estudios de impacto ambiental y asesorías Poco involucramiento estratégico

Fuente: Gutiérrez D., J. (2011).

En base al análisis de los competidores se destacan “dos grupos de consultoras: las de nicho que atienden las necesidades de ciertas empresas en sectores económicos específicos y las generales, que están enfocadas en el desarrollo de estrategias completas de RSE para grandes empresas principalmente”¹³². Si bien es relevante la presencia de estas consultoras, se considera la rivalidad media en cuanto a que tienen

¹³² En base a Gutiérrez D., J. (2011).

un foco disperso asociado a muchos sectores y ámbitos. Están enfocadas en generar estudios y/o en la promoción de la RSE, más que del desarrollo de consultorías. En cambio la consultora que se planea formar, es una empresa que atendería un nicho específico. El segmento de mercado tiene como foco sólo y exclusivamente a clientes de pequeñas y medianas compañías mineras en Latinoamérica.

5.2.4. Conclusiones del Análisis de Porter

Éste análisis resalta la oportunidad de enfocarse en un nicho y contar con una alianza internacional que permita apoyar el conocimiento específico para aumentar el valor de la propuesta. Por otra parte, las barreras de salida son bajas, dado que la inversión de capital lo es. El segmento donde competir es atractivo porque no hay demasiadas empresas consultoras ofreciendo los servicios específicos con los niveles de conocimiento, experiencia y la *red de Networking*. Por tanto, se define como ventaja competitiva a la oportunidad de mercado, la especialización y el conocimiento técnico. Como *Estrategia de Diferenciación* se sugiere potenciar las Tecnologías de Información (TI) e Investigación y Desarrollo (I+D). Certificar Normas ISO 9.001 (Calidad), 14.001 (Ambiental) y OHSAS 18001, Salud y Seguridad Ocupacional u otras. Finalmente crear valor a través de gestionar Alianzas Estratégicas tanto con Proveedores como Clientes.

5.3. Análisis Interno Según Modelo Cadena del Valor

El análisis interno según el modelo de la cadena del valor¹³³ permite entender como las actividades al interior de la empresa o consultora generan valor al cliente final.

Infraestructura de la Firma. Oficina virtual y arriendo de instalaciones, oficinas, hardware y software. Recursos Humanos. Los socios actúan como Jefes de proyectos

¹³³ M. Porter (1985) en *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

(*Core Business y Know How*). Se pretende contratar a consultores específicos, multidisciplinarios y locales a cada proyecto de asesoría.

Tecnología Innovación y Desarrollo (I+D). Soporte en Tecnologías de la Información (TI), email, página web, redes sociales, nube, y otras. Servicios de capacitación on-line e innovación a través de visitas técnicas con transferencia tecnológica y de mejores prácticas según estándares internacionales.

Adquisiciones. Externalización de servicios y *Outsourcing* o tercerización de todo lo adicional para el funcionamiento, material impresión: trípticos y folletos.

Logística de Entrada. Horas consultor de profesionales en el Staff Interno y Externo. Servicios de constitución de sociedad y funcionamiento profesional, se accede a terceros para servicios de contabilidad, laboratorios, toma de muestras, encuestas y otros estudios.

Operaciones. Elaboración de estudios e informes técnicos. Reuniones periódicas previo y durante la implementación. *Feedback* permanente. Seguimiento, control gestión y auditoría. Post-Análisis. Logro y coherencia de las actividades o programas con la estrategia empresarial, las expectativas de los grupos de interés y las demandas del entorno .

Logística de Salida. Informes técnicos y presentaciones, estudios de impacto social, estudios de impacto ambiental, reportes de sustentabilidad, balance social, u otros específicos de cada cliente o compañía minera. Gestión y obtención de permisos sectoriales. Acompañamiento a entrevistas con autoridades y reuniones con las comunidades.

Marketing y Ventas. Mantenimiento y soporte de sitio y página web y blog. Presencia en redes sociales en Facebook, Twitter, Skype u otras de uso público y masivo. Publicaciones en revistas especializadas, diarios de circulación local y nacional. Folletería, dípticos, trípticos y *books* de imagen corporativa. Asistencia a eventos, seminarios, ferias y otras actividades sociales.

Servicio de Post-Venta. Experiencia integral al cliente con productos y servicios a su medida. Reuniones en terreno in-situ en las compañías o faenas. Apoyo en todo el proceso, reuniones de control y seguimiento. Post evaluación de resultados. Relación permanente y con foco en el largo plazo.

Ilustración 3. Cadena de Valor

**ANÁLISIS INTERNO
CADENA DEL VALOR**

Actividades Primarias	Infraestructura de la Firma	Arriendo de instalaciones, oficinas, hardware y software.			
	Recursos Humanos	Socios como Jefes de proyectos (core y know how) Consultores específicos, multidisciplinarios y locales			
	Tecnología I+D	Soporte TI, página web, redes sociales, nube, etc.			
	Adquisiciones	Servicios de outsourcing, material impresión: trípticos y folletos.			
Actividades Secundarias	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing Y Ventas	Servicio de Post-Venta
	Horas profesional Staff Interno y Externo	Estudios Informes	Informes Gestión de	Redes, eventos, seminarios	Experiencia integral Apoyo en la implementación, control y seguimiento.
	Servicios de terceros: contabilidad y otros estudios.	Seguimiento	Permisos	Mantenimiento y soporte sitio web	Post evaluación de resultados.
	Antecedentes de la faena y estudios preliminares Información empresa, stakeholders y comunidad	Auditoría Post-Análisis	Presentaciones Aprobaciones	Folletería y books	

Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis interno de la cadena del valor se identifican los puntos fuertes y los que son susceptibles de mejoras al interior de la consultora. La empresa debe enfocarse en la calidad de los servicios sobre todo los dependientes del staff externo, de mantener el *Know How* al interior de la consultora, construyendo imagen y prestigio en el segmento de clientes. Se genera valor porque el enfoque es al cliente a través de un servicio flexible, de calidad y a medida de las necesidades específicas de cada empresa con costos fijos según una estructura liviana y plana. La optimización de recursos es una herramienta para posicionarse y poder competir en cualquier mercado. Conclusiones Análisis Interno de la Cadena de Valor: Atractivo. Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

En un entorno altamente cambiante y con gran nivel de incertidumbre desde el Análisis Externo del Macro y Micro ambiente provienen las Oportunidades y Amenazas que condicionan la supervivencia y rentabilidad de la consultora, en el corto y largo plazo. Desde el Análisis Interno de la Cadena del Valor emanan las Fortalezas y Debilidades inherentes a las características y capacidades del staff y la estructura que permiten enfrentar dicho entorno. Según lo anterior se derivan los lineamientos para construir la Matriz de Análisis FODA.

Tabla 11. Matriz de Análisis FODA

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios con experiencia comprobada en la gran minería. • Equipo joven, entusiasta e innovador con conocimientos en nuevas tecnologías y acostumbrados a trabajar bajo presión. • Consultores comprometidos con los temas de sustentabilidad y RSE. • <i>Know How</i> de los puestos claves. • Compromiso de los socios con la consultora. • Redes a nivel nacional. • Auditoría técnica y control de calidad interno • Bajo costo fijo en funcionamiento. 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto interés de los temas de sustentabilidad y RSE en sector minero. Mercado que proyecta crecimiento sostenido. • Globalización e interés mundial por la creciente demanda ciudadana e información en redes sociales. • Legislación cada vez más estricta. Marcos regulatorios complejos que necesitan asesoría específica. • Clientes con necesidad de asesorías para cumplimientos futuros. • Márgenes de utilidad convenientes en la industria.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La consultora es pequeña y desconocida • Falta de redes a nivel internacional • Parte tercerizada pudiera no estar comprometida con la calidad técnica • Incertidumbre en venta de final de los proyectos de asesoría 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sector dependiente de los mercados extranjeros • Sujeto a la volatilidad de la economía y oscilaciones en precio de los minerales • Bajo involucramiento de los mandantes • Dependencia de entidades terceras para permisos sectoriales • Aumento del precio de los servicios consultor staff externo • Pérdida de <i>Know How</i> por rotación de consultores

Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas. Las fortalezas son las características y capacidades que se encuentran al interior de la empresa y que emanan del equipo gestor, staff interno y externo en cuanto a su posición y circunstancias contractuales:

- Socios con experiencia comprobada en la gran minería.

- Equipo joven, entusiasta e innovador con conocimientos en nuevas tecnologías y acostumbrados a trabajar bajo presión.
- Consultores comprometidos con los temas de sustentabilidad y RSE.
- *Know How* de los puestos claves.
- Compromiso de los socios con la consultora.
- Profesionales habituados a entregar servicios y productos de alta calidad con el cumplimiento de los hitos y plazos acordados.
- Redes a nivel nacional.
- Auditoría técnica y control de calidad interno.
- Bajo costo fijo en funcionamiento.

Oportunidades. Las oportunidades son aquellos factores del ambiente externo, ajenos a la empresa consultora que serán aprovechados para tomar ventajas competitivas y consolidación en el mercado:

- Creciente interés en los temas de sustentabilidad y RSE en el sector minero. Mercado emergente y que proyecta crecimiento sostenido.
- Globalización y aumento del interés mundial en los temas.
- Creciente demanda ciudadana e información en redes sociales.
- Legislación cada vez más estricta. Marcos regulatorios complejos que necesitan asesoría específica por las exigencias de normativas y/o leyes.
- Clientes con necesidad de asesorías para cumplimientos futuros.
- Tomadores de decisión son los directorios y/o gerentes cada vez más informados y siguiendo las últimas tendencias en sustentabilidad y RSE.
- Márgenes de utilidad convenientes en la industria.
- Sociedades demandantes de responsabilidad de parte de las empresas.
- Las compañías requieren de licencia para operar que otorgan las comunidades y GI.

Debilidades. Las debilidades son las características internas que requieren evolucionar y que en el estado actual influyen en que la posición de la empresa en el mercado no sea completamente favorable.

- La empresa es un emprendimiento nuevo, por tanto no posee una cartera de clientes que se encuentre consolidada al ser una consultora pequeña y desconocida.
- Falta de redes a nivel internacional.
- Parte externalizada o de terceros pudiera no estar comprometida con la calidad técnica.
- Incertidumbre en venta de final de los proyectos de asesoría.
- No existe plena certeza acerca de agregar mayor valor a los productos y/o servicios respecto de otras consultoras similares.
- No se tiene claridad absoluta en relación al uso de metodologías acertadas para generar los productos o brindar los servicios requeridos. En un inicio es probable que se actúe por ensayo-error hasta establecer un método acertado y preciso. Esta situación podría llegar a comprometer el cumplimiento de los plazos estipulados y/o la calidad los productos finales.

Amenazas. Las amenazas son aquellas variables ambientales externas a la empresa consultora que son una potencial desventaja competitiva y pueden incidir en el fracaso de la iniciativa:

- Sector dependiente de los mercados extranjeros.
- Sujeto a la volatilidad de la economía y oscilaciones en precio de los minerales
- Bajo involucramiento de los mandantes.
- Dependencia de entidades terceras para permisos sectoriales.
- Aumento del precio de los servicios consultor staff externo.
- Pérdida de *Know How* por rotación de consultores.
- No existe una relación previa con los clientes, la que es consideradas fundamental al momento de la elección de las consultoras.

- No se tiene participación de mercado por ser un emprendimiento nuevo.
- Si es alta la rotación del personal derivada de factores externos como mejores ofertas salariales o búsqueda de nuevos horizontes y/o proyectos, la percepción de los clientes podría ser negativa. Por este motivo, resulta crucial diseñar una estrategia de retención de los profesionales –incluso de los socios- que participan en la consultora para cubrir el costo de oportunidad de participar en una Pyme. Mejorando las perspectivas a través de la participación en las utilidades u otros beneficios de común acuerdo.

5.4. Factores Críticos de Éxito (FCE)

Un FCE condiciona la supervivencia, rentabilidad y éxito del emprendimiento a través de la empresa consultora en el futuro. Según *Rockart*¹³⁴ los FCE son el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización

- Captar clientes y proyectos de asesoría
 - Brindar Productos y Servicios de Calidad
 - Mantener un staff competente
 - Crear una excelente reputación de la empresa.

Existen otras actividades dentro de la organización que se deben realizar con especial atención, sucesos externos sobre los cuales la organización puede tener o no control en áreas de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo¹³⁵. En general, se requiere:

¹³⁴ <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/factores-criticos-de-xito.html>

¹³⁵ Fuente: <http://www.lpsi.eui.upm.es/MDes/TfcMetrica/GTFCE.htm>

- Lograr el interés de las empresas mineras que son potenciales clientes. Conseguir cartera de clientes interesados en contratar los servicios y productos ofrecidos.
- La calidad y extensión de las redes de contacto de los profesionales gestores de la empresa. La construcción de Alianzas estratégicas y Redes a nivel Nacional e Internacional, que permitan crecer e internacionalizarse.
- Lograr productos de la calidad esperada por los clientes que permita crear una imagen de seriedad y calidad.
- Acceso a Licitaciones y a obtener Contratos nacionales y en el extranjero. Los resultados de los primeros trabajos de asesoría serán la carta de presentación de la consultora. En ese sentido, parece vital mantener el *Know How* de los consultores al interior de la empresa evitando la rotación del staff externo y el involucramiento de los mandantes o clientes en la interacción final.
- Mantener la reputación en la consultora en circunstancias que parte importante de las operaciones serán externalizadas con servicios de terceros y un staff externo. En este caso, lograr el compromiso del staff de consultores para que los servicios y productos ofrecidos por la consultora sean de la calidad técnica esperada y a nivel de las expectativas de los clientes.
- Mantener una estructura liviana y de costos planos, un aumento del precio de los servicios de terceros o del staff externo o que la organización se vuelva pesada y burocráticas, impacta directamente en un aumento de costos y peligra los márgenes que se espera de la empresa.
- Que la legislación sea efectivamente más restrictiva, que las empresas de la Minería tengan limitaciones o simplemente no puedan operar sin un plan de Sustentabilidad y RSE.
- Que las condiciones macro-económicas se mantengan favorables y los precios de los minerales se mantengan altos y estables.

6. PRODUCTOS Y SERVICIOS

El Capítulo 6, aborda la estructura y modalidad de los servicios ofrecidos. En general se plantea que los productos y servicios sean a la medida del cliente, atendiendo a sus necesidades específicas. Se asume que las asesorías son proyectos genéricos de 2 a 9 meses de duración. Los tipos de proyectos de asesoría son según los servicios y productos ofrecidos será:

Tabla 12. Tipos de Servicios, Horas Profesional y Capacidad

Tipo de Servicio	Horas Profesional	Porcentaje Capacidad
Servicio básico I	360	25% capacidad
Servicio básico II	432	30% capacidad
Servicio básico III	504	35% capacidad
Servicio Específico I	576	40% capacidad
Servicio Específico II	648	45% capacidad
Servicio Específico III	720	50% capacidad
Servicio Plus	1,440	100% capacidad

Capacidad Máxima. El 100% de la capacidad se calcula sobre la base de una jornada laboral de 8 horas día, los 5 días a la semana, las 4 semanas del mes. Esto da un total de 160 horas por profesional. La cantidad de horas profesional por producto o servicio, se definirá en base a las necesidades específicas de cada empresa mandante. La capacidad máxima es el equipo completo de 11 profesionales full time y son 1,440 horas de trabajo profesional.

Es decir, se hace el cálculo en base a jornadas de 160 horas laborales/mes. Los tipos de trabajo son de gabinete: *Back office* o *Marketing Research*; asistencia a seminarios, ferias temáticas y otras actividades sociales y trabajo de terreno como visitas técnicas y reuniones en las faenas. También cambia el servicio de asesoría según las circunstancias bajo las que se realiza el trabajo de consultoría: en situaciones preventivas de levantamiento de condiciones sub-estándar, mapas de riesgo y evitar sanciones;

situaciones de potencial conflictos laborales o con las comunidades y en situaciones de conflicto inminente o de real enfrentamiento con alguno o varios de GI.

De manera genérica se plantea, que cada asesoría incluye productos/servicios de común acuerdo y según las necesidades de la empresa mandante en los siguientes tópicos y modalidades. Incluyen en cada fase: 1) Objetivos y alcances 2) Metodología de recolección de información, 3) Línea base en diferentes dimensiones y 3) Identificación de vulnerabilidades o mapa de riesgo.

Diseño de Estrategia y Política de Sustentabilidad y RSE¹³⁶.

- Diagnóstico Inicial: Levantamiento Mapas de Riesgo y condiciones Sub-Estándar.
- Análisis de Sistemas, Políticas y Prácticas vigentes.
- Identificación de Costo/Beneficio de integrar Sustentabilidad y (RSE).
- Planes de Implementación, Monitoreo indicadores y Estudios de Benchmarking.
- Definición de Indicadores Claves de Gestión (KPI) en Sustentabilidad y RSE.
- Diseño de Implementación para Supervisión de la Gestión.
- Diseño de Planes de Cierre de Faenas.

Marco Legal

- Revisión de Normativas y Legislación.
- Estudios Legales y Jurídicos Asociados.
- Verificación Brechas de Cumplimiento Normativa.
- Tramitación de Permisos Sectoriales.

¹³⁶ En relación con otros estándares de desarrollo sustentable, tales como Principios del Pacto Global o normas ISO.

Gobierno Corporativo

- Diseño de Canal de Comunicación entre Trabajadores – Directorio.
- Diseño y formulación de Código de ética.
- Diseño e implementación de canal para denuncias de problemas éticos.

Elaboración de Reportes

- Elaboración de Reporte GRI, de Sustentabilidad, RSE y Balance Social.
- Elaboración de Reportes Integrados (memoria y reporte)¹³⁷.

En Relación a los Grupos de Interés

- Identificación y Mapa de Grupos de Interés¹³⁸.
- Identificación de Problemas y Posición GI.
- Definición y relación con los GI.
- Diseño Mecanismos de comunicación o involucramiento con los GI.

Desempeño Ambiental

- Identificación y Mapa de Riesgo Ambiental.
- Diseño de Política medioambiental o Plan de Gestión Ambiental.
- Diseño de Metodologías para medición de GEI.
- Diseño de Metodologías para Huella de Carbono.
- Diseño de Plan de Acción para cuidado del medio ambiente.
- Diseño de Metodologías para medición de Índices de consumo de energético.
- Diseño de Plan de Acción para reciclaje y reutilización de materiales / residuos.
- Apoyo elaboración de presupuesto para gastos e inversiones en asuntos ambientales.

¹³⁷ Ver ANEXO R. “Reportes de Sustentabilidad y RSE Validados en la Industria”.

¹³⁸ Para mayores detalles ver ANEXO O. “Modelos de Gestión en Base a GI o Stakeholders”.

- Plan de Prevención de sanciones y/o incidentes medioambientales.
- Diseño de Plan de Acción para cuidar los ecosistemas (biodiversidad).
- Levantamiento de Información de Resolución de Calificación Ambiental (RCA) y determinación de brechas de cumplimiento.
- Estudio de Impacto Ambiental (EIA)
- Planes de Mitigación de Impactos Ambientales.

Desempeño Social: Prácticas laborales

- Estimación Focos de Conflictos laborales y Vulnerabilidades
- Prevención de Juicios legales y/o sanciones por incumplimientos normativa laboral¹³⁹
- Diseño de Programas de Capacitación de trabajadores
- Diseño de Programas de Calidad de Vida Saludable Trabajadores
- Diseño de Programas Capacitación Laboral (Foco Empleo Minería)
- Diseño de Programas Capacitación y Formación (Jóvenes y Adultos)
- Diseño de Programas Campañas PATD¹⁴⁰ Trabajadores

Desempeño Social: Comunidades

- Reuniones Comunidad y Autoridades -Identificación potenciales problemas
- Estimación de focos de conflictos y vulnerabilidades con las comunidades
- Formulación de Gestión Social (GS)
- Estimación y Presupuesto en Monto de inversión en comunidades
- Estudio de Impacto Social (EIS)¹⁴¹
- Diseño de Política de Relaciones con la Comunidad
- Planes de Mitigación de Impactos Sociales.

¹³⁹ Por ejemplo planes de NO discriminación de ningún tipo por raza, género, creencia religiosa o tendencia política. Planes de disminución de brecha salarial mujer- hombre, desempeño en DDHH e integración de trabajadores con discapacidad.

¹⁴⁰ PATD: Prevención Alcoholismo, Tabaquismo y Drogadicción

¹⁴¹ Ver ANEXO Q. "Contenidos Generales Estudio de Impacto Social (EIS)".

- Validación de planes de sustentabilidad, balance social y RSE.
- Diseño de Programas Apoyo Fortalecimiento Capital Social (Comunidad).
- Diseño de Programas Calidad de Vida Saludable Comunidad
- Diseño de Programas Campañas PATD Comunidad
- Diseño de Programas Capacitación y Formación (Comunidad).
- Gestión Comunitaria, Extensión y Eventos Culturales

Otros Productos y Servicios

- Estudios Arqueológicos u otros Estudios Complementarios.
- Gestión en toma de Muestras y Análisis de Laboratorios.
- Colaboración en la Gestión para la Toma de encuestas y Opinión.
- Plan de Comunicaciones para mejorar la Imagen Corporativa.
- Revisión Fuentes de Financiamiento, Uso Remanentes y Otros Fondos.
- Post Evaluación, Seguimiento y Control de Gestión.

7. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

El Capítulo 7, presenta la estrategia competitiva y de Marketing. El análisis según el modelo de 3C: Clientes, Compañía y Competencia. La segmentación, posicionamiento y el modelo de ingresos y proyecciones.

Proceso de Marketing

El Marketing es “El proceso de planeamiento y ejecución de la concepción en: promoción, precio y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear un intercambio que satisface las metas y objetivos individuales y organizacionales”¹⁴². “La Gestión del Marketing es el arte y la ciencia de la elección de los mercados objetivos, mantener e incrementar los clientes a través de la creación, entrega y comunicación del valor superior para el cliente”¹⁴³. Entonces el marketing es el arte y la ciencia (habilidades, herramientas, conocimientos, capacidades y métodos en el uso de recursos) para administrar transacciones e intercambios, por el cual todas las partes ganan valor o logran sus propias metas. El proceso de marketing entrega una propuesta de valor. El ciclo es continuo e incluye un circuito de retroalimentación o *feedback* entre: los lineamientos corporativos, la investigación, segmentación, *targeting*, posicionamiento, proceso mix (4 o 7 Ps), implementación, seguimiento y control.

Estrategia de Marketing

Como es un negocio B2B o *Business to Business*, en donde se presta servicios a empresas, la estrategia de marketing está enfocada en las necesidades de las empresas clientes y satisfacer sus necesidades. La presencia en los medios será tal que permita difusión y captar clientes. La campaña de marketing incluye definición de la imagen

¹⁴² En base a American Marketing Association (AMA). Asociación profesional para el marketing, establecida en 1937, en la actualidad cuenta con 30 mil miembros (2014). "About AMA". American Marketing Association. 18/10/08. "History of the American Marketing Association" (2010). <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/default.aspx>.

¹⁴³ Marketing Management by Philip Kotler, 2003, (Prentice Hall).

corporativa a través de la externalización de estos servicios con profesionales expertos en el área. La creación de una página web, blog y cuentas en las redes sociales. Por otra parte se planea la contratación de espacios de publicidad en revistas especializadas de la industria con el fin de obtener reconocimiento de la empresa.

Se desarrollará marketing directo por medio de la promoción de los productos y servicios que ofrecerá la consultora a través de relaciones sociales y personales con los gerentes, miembros de los directorios y quienes tengan la capacidad de decisión al interior de las empresas u organizaciones clientes. El objetivo es tener información de primera fuente acerca de los posibles requerimientos e influir en la decisión de contratación. Las actividades anteriormente descritas se desarrollarán durante todo el ciclo de vida de la empresa consultora.

La estrategia de Marketing que se aplicará es la denominada en la literatura como “*Marketing de Guerrilla*”¹⁴⁴ que son estrategias y/o técnicas creativas no convencionales, que utilizan medios o situaciones que capturan la atención de los clientes. En general sirve para comercializar productos y servicios dirigiendo esfuerzos dentro de un área limitada del mercado, usando maneras inusuales, provocativas, de alta efectividad y a bajo costo. De este modo, el ingrediente fundamental son la energía y la astucia, resultando especialmente apropiado para nuevos emprendimientos, pequeñas empresas o *Start-ups*.

Algunas definiciones Marketing de Guerrilla son¹⁴⁵:

- Nunca actuar como un líder. Incluso si las organizaciones o empresas se vuelven exitosas, en este caso construyen organizaciones más grandes, pesadas y burocráticas, que crecen en forma desproporcionada frente a la participación de

¹⁴⁴ Definido por J. Conrad Levinson en “Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business” (1984).

¹⁴⁵ Definiciones y consejos prácticos en base a documento DII. U. Chile. Christian Willatt H. s.f.

mercado. Lo anterior impacta directamente en un aumento de costos fijos y arriesga el margen de la empresa.

- Agilidad para entrar o salir del combate. Entrar más rápidamente a un nicho de mercado para aprovechar una oportunidad de negocio. Si el mercado se pone difícil, la empresa debe replegarse rápidamente para evitar gastar recursos innecesariamente. Lo relevante es mantener las “pérdidas” al mínimo.

De los consejos prácticos de “Marketing de Guerrilla en tiempos difíciles”, se aplicará:

- Servir a los clientes dándoles más: No apuntar sólo a la transacción económica con los clientes sino tener el foco en construir una relación de colaboración en el largo plazo con ellos. Entregar asesoría integral, asegurar la calidad y servicios post-venta con seguimientos y control gestión.
- Se planea posicionar a la empresa como un proveedor de información. Lo que implica publicar artículos informativos de la página web como parte de la estrategia para construir la imagen de marca o *Branding*. Se proyecta compartir la información de la consultora tanto impresa como on-line, para que sea conocida en publicaciones complementarias y sitios web populares. Además se colaborará gratuitamente con publicaciones informativas en los diarios o revistas específicas de la industria. Todas estas acciones con el propósito de que cuando los prospectos de clientes consideren una asesoría piensen inmediatamente en la consultora.
- Se considera que la página web es “la vitrina” de la consultora se planea que sea atractiva y llamativa, con actualizaciones constantes y que invite a explorar o regresar.
- La imagen o impresión fundamental será vía web pero en una estrategia promocional por etapas. De manera directa, vía correo electrónico, llamadas telefónicas y visitas en terreno, con material impreso y on-line al mismo tiempo. En este caso la consultora planea el contacto directo con los clientes en seminarios o eventos pero además usar de manera permanente y agresiva la página web,

emails, blogs y redes sociales como *Facebook, twitter, Skype, Whatsapp*, u otras de fácil y gratuito acceso a través de Internet.

- Una vez que se cuente con empresas que reciban los servicios de asesoría se empleará el *feedback* positivo de los clientes en avisos y sitio web. Publicando los comentarios positivos que puedan impactar a otras potenciales empresas clientes.

7.2. Modelo de 3C: Clientes, Compañía y Competencia

El mercado de las asesorías crece de manera sostenida, sobre todo debido al incremento de las exigencias de la legislación y de las comunidades cada vez más informadas o empoderadas que tienen el poder de obstaculizar y paralizan proyectos.

Clientes. Los clientes son empresas de mediana y pequeña minería en Chile, Perú y México. Las empresas deben cumplir la legislación y normativas vigentes o aplicables. En general, seguir los criterios internacionales en sustentabilidad y RSE permite a las empresas una mejor integración en su entorno y facilita la obtención de la licencia para operar que otorgan las comunidades aledañas a las operaciones.

- ✓ **Perfil del Profesional o Cliente que contrata los Servicios de Consultoría**¹⁴⁶
 - Son ejecutivos de empresas mineras y cumplen el rol de Presidentes, Vicepresidentes, Directores, y/o Gerentes.
 - Son tomadores de decisión y tienen una Visión Estratégica.
 - Están al día con el desarrollo de la industria, la tecnología e innovación.
 - Buscan tener nuevas experiencias en el ámbito profesional y asumir riesgos.
 - Les gusta estar a la vanguardia en los temas relevantes del sector minero e industrial.
 - Tienen inclinación a por los avances tecnológicos, de eficiencia energética y de uso de recursos.

¹⁴⁶ En base a perfil lectores Revista Qué Pasa Minería. Grupo COPESA, Fuente: PresentaciónComercial2311.pdf www.copesa.cl

- Son consumidores que valoran el medioambiente, la sustentabilidad y la RSE.

Compañía. La consultora agrega valor a los productos y servicios entregados a las empresas demandantes de las asesorías porque existe un compromiso real de los socios para ganar y mantener la confianza de los clientes. *“Los clientes conocen la diferencia entre una empresa que entrega información y otra que sólo quiere venderles algo”*¹⁴⁷.

Para que las empresas o clientes elijan por sobre otras consultoras se plantea asesorar y acompañar en la relación y/o enfrentamientos con las autoridades y/o comunidades aledañas, brindando un servicio integral y a medida de las necesidades específicas de los clientes, para que logren una gestión eficiente en los temas de sustentabilidad y RSE, evaluando permanentemente los avances en la lógica del mejoramiento continuo. El foco de la consultora es establecer relaciones colaborativas y duraderas en el largo plazo, con las empresas u organizaciones y sus profesionales.

Competencia. En su mayoría son fundaciones y organizaciones no gubernamentales las entidades que impulsan temas de sustentabilidad y RSE a nivel global. Si bien existen consultores con similares características no son específicos en minería.

Otros competidores pueden ser los consultores ambientales y personas naturales que asesoran a las compañías. Para diferenciarse de los competidores directos se planea validar la experiencia en los primeros años –en donde no hay aún clientes- certificando a los socios principales como profesionales competentes dentro de la industria y los procedimientos vía normas ISO u otras certificaciones a través de organizaciones establecidas en la industria.

Se plantea que la consultora es mejor que otras de la competencia porque aporta un *Know How* específico que es el activo intangible de mayor valor al interior de la

¹⁴⁷ En base a documento DII. U.Chile. Christian Willatt H. s.f.

consultora. En donde la preparación y experiencia de cada socio como profesional se encuentra en el nivel *Senior* o con experiencia por sobre 10 años. Por otra parte se invertirá un gran esfuerzo en crear alianzas estratégicas, sinergias y la colaboración con otras empresas u organizaciones relevantes de la industria.

7.3. Mercado Potencial y Segmentación

El Mercado Potencial está estimado sobre la base total de las empresas mineras de los 3 países Chile, 360 empresas¹⁴⁸; Perú 441 empresas¹⁴⁹ y México 629 empresas¹⁵⁰, con un total de 1,430 empresas según la información contenida en un portal comercial del sector minero¹⁵¹.

Ilustración 4. Mercado Potencial Total



¹⁴⁸ <http://chile.infomine.com/companies/>

¹⁴⁹ <http://peru.infomine.com/companies/>

¹⁵⁰ <http://mexico.infomine.com/companies/>

¹⁵¹ <http://infomine.com>

Tabla 13. Cantidad de Empresas Por País.

Mercado Por País	Nº Empresas
Chile	360
Perú	441
México	629
Total Empresas Objetivo	1,430

La segmentación identifica que los bienes y servicios se dirigen a empresas y no a personas, por tanto:

Macro-segmentación:

Empresas u Organizaciones de Pequeña y Mediana Minería en Latinoamérica.

Micro-segmentación:

- Geográficos abarca 3 países: Chile, Perú y México.
- Por Situación Contractual de la Empresa Mandante:
 - ✓ Sin conflictos reales o potenciales requiere asesoría preventiva
 - ✓ Con situaciones de potencial conflicto con los GI.
 - ✓ En Conflicto
- Por Fase en temas de Sustentabilidad y RSE:
 - ✓ Sin Políticas, Sistemas y/o Prácticas Implementadas: requiere trabajo desde etapa inicial.
 - ✓ Con Políticas, Sistemas y/o Prácticas Implementadas, requiere de revisión, direccionamiento y validación.

Tabla 14. Segmentos de Mercado

Segmentación de Mercado	
Empresa en situación Preventiva	Con (P, S y/o P) Implementadas. Requiere de revisión, direccionamiento y validación.
	Sin (P, S y/o P). Todo por implementar. Requiere trabajo desde etapa inicial.
Empresa en situación Potencial Conflicto	Con (P, S y/o P) Implementadas. Requiere de revisión, direccionamiento y validación.
	Sin (P, S y/o P). Todo por implementar. Requiere trabajo desde etapa inicial.
Empresa en situación En Conflicto	Con (P, S y/o P) Implementadas. Requiere de revisión, direccionamiento y validación.
	Sin (P, S y/o P). Todo por implementar. Requiere trabajo desde etapa inicial.

(P, S y/o P)=Políticas, Sistemas y/o Prácticas en Sustentabilidad y RSE.

Posicionamiento

Según estimaciones preliminares en la industria, la empresa consultora en Sustentabilidad y RSE podría posicionarse en el segmento de pequeñas y medianas empresas en minería y acceder a un porcentaje variable de la demanda por estos servicios específicos en los 3 países entre las empresas de pequeña y mediana minería. De manera conservadora la consultora pretende una participación de mercado esperada que pueda satisfacer al entre el 0.1% al 2% del mercado en Chile –con un incremento del 0.5% anual entre el año 1 y 3- y del 1% a partir de 4° año de internacionalización hasta el final del horizonte de planificación (año7).

7.4. Marketing MIX, Modelo 4 P: Producto, Precio, Plaza y Promoción

- **Producto.** El servicio de consultoría incluye estudios, informes, permisos y otros determinados en el proceso de reuniones con el cliente y a la medida de las necesidades de las empresas mandantes.
- **Precio.** El precio de los proyectos cubre los costos y entrega margen de utilidad del 10%. El precio de los servicios fluctúa en un rango desde 2 UF a 8 UF¹⁵² dependiendo del tipo de trabajo: de gabinete, de investigación *back-office*, en

¹⁵² Según información de consultorías en la Industria y en relación con el tipo de trabajo y las condiciones según conflicto.

terreno, de interacción con autoridades, gobiernos locales, autoridades, entre otros.

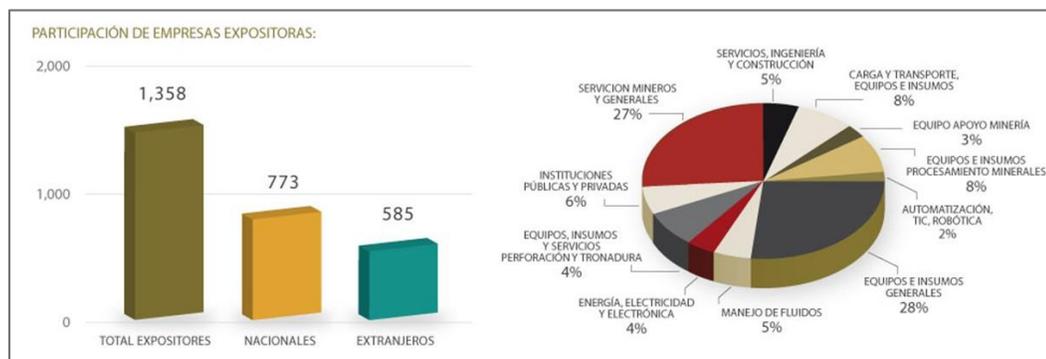
- **Plaza.** La ubicación física de la consultora se encuentra en Santiago, Chile. Durante la especificación de los productos y servicios, se plantea la asesoría en terreno directamente en las instalaciones de las empresas mandantes o clientes. En la fase de internacionalización en el año 4, en Perú y México. Además se complementa con la presencia global de manera virtual.
- **Promoción.** La publicidad e imagen corporativa¹⁵³ a través de Internet y redes sociales. Folletería, dípticos y trípticos a entregar a los clientes. Será fundamental la asistencia¹⁵⁴ como público general o expositor a eventos, seminarios, convenciones internacionales y ferias temáticas de la industria como, como la EXPOMIN. En Chile la EXPOMIN es un evento de frecuencia bienal convoca a alrededor de 30 países y 1,400 empresas expositoras, con aproximadamente 80,000 visitantes -más de 4,00 ejecutivos y profesionales extranjeros- entrega una

¹⁵³ Para la definición de la Imagen Corporativa se planea asesoría externa.

¹⁵⁴ Se planea también la organización de este tipo de eventos con invitación exclusiva de potenciales clientes.

proyección de negocio de cerca de US\$ 1,700¹⁵⁵. Con acceso a una red de empresas y profesionales de diversas áreas operativas y de servicios en el sector.

Ilustración 5. Participación y Sectores EXPOMIN-Chile



Fuente: <http://www.expomin.cl/index.php?d=755&b=ok&idi=1>

Para información más detallada acerca de Ferias y Eventos Mineros, durante el período 2013 – 2014, ver ANEXO D.

Tabla 15. Calendario de Ferias y Eventos Relacionados

FERIAS, CONGRESOS, SEMINARIOS Y EVENTOS	Meses											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
EXPOMIN - CHILE				Chile								
EXPOMIN - PERÚ						Perú						
EXPOMINAN - ECUADOR				Ecuador								
SEMANA CESCO (CESCO WEEK)				Chile								
CONFERENCIA MUNDIAL DEL COBRE (CRU)				Chile								
SEMINARIO INTERNACIONAL DE SEGURIDAD MINERA				Perú								
IAUM - FERIA MINE RMUNDIAL				Alemania								
PROEXPLO				Perú								
ERIA ARMINER					Argentina							
PERU ELECTRO					Perú							
MEXICO MINING SUMMIT 201					México							
EXPONOR						Chile						
SEMINARIO PROCESOS METALURGICOS							Chile					
SEMINARIO GEOLOGIA PARA MINERIA - GEOMIN							Chile					
MINING EXPLORATION SUMMIT -BN Americas Events							Colombia					
PERUMIN								Perú				

Elaboración propia en base a información de los eventos.

¹⁵⁵ <http://www.expomin.cl/index.php?d=755&b=ok&idi=1>

Cotización de Stands en Eventos

Se planea asistir a ferias internacionales y eventos. El precio de referencia de costo de stand equipado es el de la EXPOMIN en el Espacio Riesco, de Santiago de Chile por 10,7 UF el metro cuadrado.

7.5. Plan de Comunicaciones

El plan de comunicaciones considera invertir en actividades de manera alternada a lo largo del horizonte de planificación. La comunicación de la oferta de consultora se basa en las redes de contacto principalmente y en una considerable inversión de tiempo participando en eventos, seminarios, conferencias y reuniones sociales con el fin de generar una red de potenciales clientes y en más de una ocasión algún prospecto. *“Las consultoras en general no realizan promoción activa de sus productos en los medios tradicionales, sino que se emplean métodos más artesanales. Algunas ni siquiera han desarrollado sus páginas web corporativas puesto que la información boca a boca y las referencias funcionan bien en esta industria”¹⁵⁶.*

Para que la consultora alcance una posición destacada dentro del terreno de consultoras de RSE, el plan de comunicaciones está diseñado de manera tal que apoye la venta en forma activa al trabajo de los consultores, logrando reforzar los acercamientos directos hacia los clientes o bien en momentos de ser referidos por otros clientes. Las actividades de comunicación son detalladas a continuación y los costos estimados corresponden a 92 UF/año.

¹⁵⁶ Entrevista consultora profesional C.Dastres. (Nov. 2010). Fuente: Gutiérrez D., J. (2011).

Tabla 16. Plan de Comunicaciones

Plan de Comunicaciones Consultora			
Acción	Detalles	Objetivo	Costo \$ UF
Comunicación Digital	Diseño y mantención sitio web Presentación creativa por email a base de prospectos	Comunicación será solo por medios digitales (sin imprimir)	10
Plan de medios Online	Avisos (banners) en sitios relacionados de RSE por 3 meses	Presencia de la marca en sitios de RSE o de interés público on line	50
Relaciones Públicas	Visitas a clientes potenciales Fortalecer relación con los medios para promover reportajes o entrevistas	Contacto cara a cara con clientes Aparecer en medios de comunicación (reportajes/entrevistas)	12
Material de apoyo	CD corporativo Brochures virtuales	Apoyo gráfico para enviar información digital a los clientes potenciales	5
Video	Desarrollo de un video corporativo	Mostrar gráficamente la propuesta de valor del servicio Sensibilización de potenciales clientes	10
Merchandising	Envío de regalo a clientes top (ej. un libro)	Sociabilizar con los clientes las nuevas	5
Inclusión en plan de medios de empresas clientes	Consultora mencionada en las comunicaciones externas de las empresas clientes con programas en desarrollo (o ya desarrollados)	Aparecer en reportajes y noticias relativas a sus clientes	0
Subtotal Costo Plan de Comunicaciones Consultora anual			UF \$92

Fuente: Gutiérrez D., J. (2011).

7.6. Publicidad y Plan de Medios

Se planea publicar insertos en diarios locales y de difusión nacional en Negocios como el *Diario Financiero* (en ediciones especiales) además de revistas como *Estrategia* y otras específicas del sector minero como *Qué Pasa Minería*¹⁵⁷.

¹⁵⁷ En las tablas se detallan los precios y se marca la opción de aviso y publicidad que es seleccionada.

Tabla 17. Precio Publicidad en Diario Financiero

PUBLICACIÓN DIARIO FINANCIERO		VALOR CM/COL	VALOR CM/COL	Costo \$ UF
UBICACIÓN	FACTOR	MARTES A JUEVES 1.0	LUNES Y VIERNES 1.3	
General Par	1.0	\$ 22,000	\$ 28,600	1.2
General Impar	1.6	\$ 35,200	\$ 47,760	2.1
Sección Empresas	1.2	\$ 26,400	\$ 34,320	1.5
Portada	4.5	\$ 99,000	\$ 128,700	5.5
Contraportada	2.5	\$ 55,000	\$ 71,500	3.1
Ubicación solicitada (enfrentadas - centrales)	2.0	\$ 44,000	\$ 71,500	3.1
Consecutivas par	1.8	\$ 39,600	\$ 51,480	2.2
Consecutivas páginas impar	2.0	\$ 44,000	\$ 57,200	2.5
Inserciones - solicitados	2.0	\$ 44,000	\$ 57,200	2.5
Ediciones especiales	1.0	\$ 22,000	\$ 22,000	0.9
Diario Empresarial Sociales	0.6	\$ 22,000	\$ 28,600	1.2
Balances	0.3	\$ 6,000	\$ 8,580	0.4
Legales	0.7	\$ 15,400	\$ 20,020	0.9
Remates	0.4	\$ 8,800	\$ 11,440	0.5
Insertos distribución Nacional		\$ 2,500,000	\$ 3,250,000	140

Fuente: Elaboración propia en base al sitio www.df.cl

Tabla 18. Tarifas Banners Diario Estrategia

DIARIO ESTRATEGIA								
Tarifa Banners								
N°	Nombre ubicación	Home Page	Páginas	Medida	Peso	Unidad	Valor semana	Costo \$ UF
Banner 1	Top banner Superior izquierda	tick	tick	720 x 90	75 kb	Auspicio	\$750,000	32
Banner 2	Top banner Superior derecha	tick	tick	235 x 90	75 kb	Auspicio	\$550,000	24
Banner 3	Torre superior izquierda	tick	tick	150 x 230	75 kb	Auspicio	\$450,000	19
Banner 4	Torre superior derecha	tick	tick	150 x 230	75 kb	Auspicio	\$450,000	19
Banner 5-6	Mid banner izquierda superior	tick	tick	150 x 140	75 kb	Auspicio	\$300,000	13
Banner 7	Banner entre "de su interés" y "entretenimiento" arriba	tick	tick	150 x 70	75 kb	Auspicio	\$150,000	6
Banner 8	Banner entre "de su interés" y "entretenimiento" abajo	tick	tick	150 x 70	75 kb	Auspicio	\$150,000	6
Banner 9	Bottom banner izquierda superior	tick	tick	150 x 70	75 kb	Auspicio	\$150,000	6
Banner 10	Bottom banner izquierda inferior	tick	tick	150 x 70	75 kb	Auspicio	\$150,000	6
Banner 12	Mid banner derecha inferior	tick	tick	150 x 140	75 kb	Auspicio	\$400,000	17
Banner 13	Gran Torre derecha inferior	tick	tick	150 x 500	75 kb	CPM	\$7,000	0
Banner 14	Caja superior índices económicos	tick		615 x 51	75 kb	Auspicio	\$300,000	13

Fuente: Elaboración propia en base al sitio www.estrategia.cl/publicidad.php

Tabla 19. Precios Publicidad Revista “Qué Pasa Minería”

Revista Que Pasa Minería		
Formato de Aviso	Costo en \$CLP	Costo \$ UF
Contratapa	\$ 2,300,000	99
Tapa Dos	\$ 1,800,000	77
Tapa Tres	\$ 1,600,000	69
Portada Desplegable	\$ 3,750,000	161
Página Interior desplegable	\$ 3,400,000	146
Doble Página	\$ 2,950,000	127
Página Interior	\$ 1,375,000	59
Dos tercios de Página	\$ 1,200,000	52
Huinchita Vertical	\$ 600,000	26
Media Página	\$ 850,000	37
Media Página Enfrentada	\$ 1,770,000	76
Publireportaje	\$ 1,600,000	69
Publireportaje Página Enfrentada	\$ 345,000	15
Página Social	\$ 1,150,000	50
Inserto	\$ 1,500,000	65
Bolsas	\$ 2,500,000	108
Faja	\$ 2,000,000	86
Marcador de Página	\$ 1,750,000	75

Fuente: Elaboración propia en base al sitio www.quepasamineria.cl/

Tabla 20. Tarifas en Radiodifusoras de la Red Nacional

Tarifas unitarias de comerciales de 30". Red nacional					
Dial	Radio	N° ciudades	Repartido	Prime	Costo \$ UF
88.1	Imagina	15	\$55,000	\$70,000	3.0
90.5	Pudahuel	26	\$80,000	\$90,000	3.9
98.5	FMDos	22	\$70,000	\$90,000	3.9
101.3	Corazón	22	\$85,000	\$115,000	5.0
92.5	RadioActiva	18	\$75,000	\$80,000	3.4
88.5	Concierto	12	\$60,000	\$70,000	3.0
88.9	Futuro	10	\$55,000	\$65,000	2.8
91.7	ADN	43	\$55,000	\$75,000	3.2
97.1	UNO	2	\$40,000	\$50,000	2.2
94.1	Rock&Pop	15	\$40,000	\$50,000	2.2
101.7	40 Principales	26	\$50,000	\$65,000	2.8

Fuente: Elaboración propia en base al sitio <http://www.tarifaspUBLICITARIAS.com/?pagina=medio&medio=radio>

Tabla 21. Costos Anuales en Plan de Comunicaciones y de Medios

COSTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Plan de Comunicaciones	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202
Plan de Medios								
Revista Qué Pasa Minería	\$ 600,000	\$ 1,800,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
Revista Estrategía	\$ 225,903	\$ 451,806	\$ 225,903	\$ 225,903	\$ 225,903	\$ 225,903	\$ 225,903	\$ 225,903
Diario Financiero	\$ 132,000	\$ 132,000	\$ 66,000	\$ 66,000	\$ 66,000	\$ 66,000	\$ 66,000	\$ 66,000
Diario Regional	\$ 225,000	\$ 450,000	\$ 225,000	\$ 225,000	\$ 225,000	\$ 225,000	\$ 225,000	\$ 225,000
Radio Local	\$ 240,000	\$ 480,000	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 240,000
CLP	\$ 3,560,105	\$ 5,451,008	\$ 4,094,105	\$ 4,094,105	\$ 4,094,105	\$ 4,094,105	\$ 4,094,105	\$ 4,094,105
UF	153	235	176	176	176	176	176	176

Fuente: Elaboración propia

7.7. Modelo de Ingresos

El ciclo de ventas a potenciales clientes es variable, se supone un ciclo promedio de 6 meses. Se estima que la Tasa de Éxito del ciclo de ventas será de 50:1, es decir de un total de 50 clientes potenciales, sólo 1 se convertirá en venta¹⁵⁸. Captar servicios y proyectos de asesoría, mediante la adquisición de clientes es un FCE para la empresa consultora. La clave está en definir un ciclo de ventas que permita obtener un flujo de clientes y proyectos que permiten la viabilidad de la empresa consultora.

El modelo de adquisición de clientes “*constituye un proceso que se asemeja en la idea a un funnel (embudo o cono) que comienza con una base numerosa de clientes potenciales y termina con una única venta. El proceso tiene 4 etapas que se repiten a lo largo del tiempo ya sea con nuevos clientes potenciales o con algunos de los ya contactados previamente*”¹⁵⁹.

- Los clientes potenciales *Suspects*, son empresas que figuran en las bases de datos en los respectivos directorios de minería en cada país¹⁶⁰.
- El prospecto o *Prospect* es un cliente que fue contactado en la primera etapa y se interesó en el servicio, por lo que se concreta una o varias reuniones de presentación del servicio.
- Un contacto avanzado o *Lead*, se genera cuando el tomador de decisiones solicita una cotización por los servicios ajustados a su empresa.

El cliente real o *Customer*, se constituye cuando existe un alto interés y recursos para contratar los servicios. El cliente toma la decisión de compra y la venta se concreta.

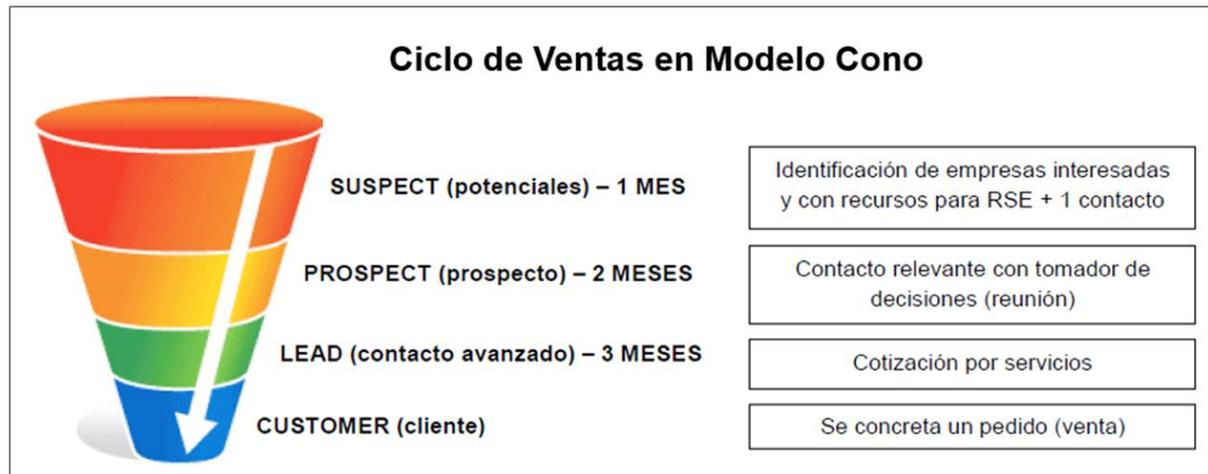
-

¹⁵⁸ En base a opinión experta: Lara, J. (2013).

¹⁵⁹ En base a opinión experta: Lara, J. (2013) y a fuente: Gutiérrez D., J. (2011).

¹⁶⁰ Por ejemplo en sitios como <http://infomine.com/companies/>, incluso en las páginas amarillas.

Ilustración 6. Modelo Adquisición de Clientes



Fuente: Gutiérrez D., J. (2011).

7.1.1. Modelo Adquisición de Clientes

- **Etapa 1: Identificación de Suspects.** Duración estimada: 1 mes. Levantamiento de información y bases de datos de empresas con potencial de interesarse en la asesoría.
- **Etapa 2: Identificación de Prospects.** Duración estimada: 2 meses. Establecer contacto vía email o en redes sociales. Enviar solicitud de reunión formal, donde se presentan las características concretas del servicio o informales en un seminario o actividad social. reunión.
- **Etapa 3: Lead.** Duración estimada: 3 meses. Si el prospecto pasa a la etapa de lead, requerirá de una cotización. En esta etapa habrá que preparar una propuesta atractiva y cotización por el servicio.
- **Etapa 4: Cliente.** Una vez presentada la cotización, se dependerá de los tiempos del cliente en aprobar o rechazar la propuesta. En esta etapa se concreta la venta y se da inicio al contrato.

- Se utiliza como supuesto un Ratio de Éxito de 50:1, según la siguiente ilustración.

Tabla 22. Modelo de Cono y Ratio de Éxito

Ciclo de Ventas en Modelo Cono				
Adquisición de Clientes - Período de 6 Meses				
En base a definición de CRITERIO	SUSPECT Clientes potenciales	PROSPECT Prospecto con Interés	LEAD Contacto avanzado	CUSTOMER Cliente real
	Elaboración de Base datos empresas	Investigación y Contacto vía email	Interrelación Pide cotización	Contrata servicio
RATIO DE ÉXITO 50 : 1				

Elaboración propia.

- El Modelo de Ingresos de Venta de Servicios Profesionales se asume según la situación contractual de la empresa mandante en 3 niveles: Preventiva, de Potencial Conflicto y en Conflicto declarado con los GI.
- El Valor del Servicio se paga en Horas Profesional en una escala de 2 a 8 UF en valores escalados.
- Se asumen % de trabajo de Gabinete y % de trabajo en terreno por proyecto variables. La cantidad de horas por proyecto o asesoría se calculan en base a la capacidad del equipo en funcionamiento full time. Se calcula que el Servicio básico I, tiene de 360 HP a un 25% capacidad del total de las Horas Profesional; con 50%, 30% y 20% en trabajo de gabinete, actividades y terreno respectivamente. Sucesivamente para el resto de los servicios. Las horas determinan proyectos de 2 a 9 meses.

Tabla 23. Tarifas de Servicios Profesionales Según Situación

SERVICIOS PROFESIONALES		Situación Contractual		
Valor Servicio en Horas Profesional		Trabajo de Gabinete	Actividades sociales	Trabajo de Terreno
UF/HP	\$ CLP/HP			
2	\$ 46,461			
3	\$ 69,691			
4	\$ 92,922			
5	\$ 116,152			
6	\$ 139,383			
7	\$ 162,613			
8	\$ 185,844			

Elaboración propia.

Tabla 24 . Porcentaje de Capacidad y Condiciones de Trabajo

Tipo de Servicio	Horas Profesional	Porcentaje Capacidad	\$/mensual	Gabinete	Actividades	Terreno	Meses
Servicio básico I	360	25% capacidad	\$ 28,434,083.04	50%	30%	20%	2
Servicio básico II	432	30% capacidad	\$ 42,149,346.62	40%	40%	20%	3
Servicio básico III	504	35% capacidad	\$ 51,515,868.10	40%	30%	30%	3
Servicio Específico I	576	40% capacidad	\$ 62,889,501.31	50%	10%	40%	4
Servicio Específico II	648	45% capacidad	\$ 78,277,358.02	40%	10%	50%	4
Servicio Específico III	720	50% capacidad	\$ 103,700,773.44	30%	10%	60%	5
Servicio Plus	1,440	100% capacidad	\$ 227,472,664.32	20%	20%	60%	9

Tabla 25. Duración de Servicios en Meses e Ingresos

Tipo de Servicio	Horas Profesional	\$/mensual	Meses	Ingresos por Proyecto
				\$/Meses totales
Servicio básico I	360	\$ 28,434,083.04	2	\$ 63,976,687
Servicio básico II	432	\$ 42,149,346.62	3	\$ 113,803,236
Servicio básico III	504	\$ 51,515,868.10	3	\$ 162,274,985
Servicio Específico I	576	\$ 62,889,501.31	4	\$ 226,402,205
Servicio Específico II	648	\$ 78,277,358.02	4	\$ 317,023,300
Servicio Específico III	720	\$ 103,700,773.44	5	\$ 466,653,480
Servicio Plus	1,440	\$ 227,472,664.32	9	\$ 2,047,253,979

Elaboración propia.

Ciclo de Venta y Proyecciones

Según el % de mercado de 0.1% al 2% en Chile –con un incremento del 0.5% anual entre el año 1 y 3- y del 1% las ventas están entre 1 y 8 consultorías al año entre el año 1 a 3 y entre 10 a 16 asesorías a partir de 4° año en fase de internacionalización hasta el final del horizonte de planificación en el año 7.

Tabla 26. Proyección de Ventas Según Ratio 50:1

Año	0	1	2	3	4	5	6	7
Ratio de Éxito	(50:1)	2%			Fase Internacionalización			
Empresas Registro infomine-País								
Empresas de Chile	360	360	360	360	360	360	360	360
Empresas de Perú					441	442	443	444
Empresas de México					629	629	629	629
Total Empresas	360	360	360	360	1430	1431	1432	1433
Cliente Suspect								
2% del Total Empresas	7	7	7	7	29	29	29	29
Factor Venta (FV)	7.20	1.80	1.20	0.90	2.86	2.86	1.79	1.79
Cliente Prospect								
Total Empresas/FV	50	200	300	400	500	500	800	800
2% del Cliente Prospecto								
Cliente Lead	2	8	12	16	20	20	32	32
Nº de Asesorías o Cliente Real	1	4	6	8	10	10	16	16

Tabla 27. Matriz de N° de Contratos Asesoría Según Participación de Mercado.

Matriz N° Asesorías							
				Internacionalización			
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Mercado en Chile				Mercado (Chile y Perú)		Mercado Total (Chile, Perú, México)	
360 Empresas				801 Empresas		1,430 Empresas	
0.1%	1%	1.5%	2%	1%	1%	1%	1%
N° Clientes o Contratos según % de Participación de Mercado							
1	4	6	8	10	10	16	16
19 Contratos				20 Contratos		32 Contratos	

Tabla 28. Proyecciones de Ventas por Servicio

Tipo de Servicio	Ingresos por Proyecto \$/Meses totales	Matriz N° Asesorías							
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Servicio básico I	\$ 63,976,687	1	1	2	2	2	2	3	3
Servicio básico II	\$ 113,803,236	0	1	2	1	2	2	3	3
Servicio básico III	\$ 162,274,985	0	1	1	1	2	2	2	2
Servicio Especifico I	\$ 226,402,205	0	1	1	1	1	1	2	2
Servicio Especifico II	\$ 317,023,300	0	0	0	1	1	1	2	2
Servicio Especifico III	\$ 466,653,480	0	0	0	1	1	1	2	2
Servicio Plus	\$ 2,047,253,979	0	0	0	1	1	1	2	2
Total Asesorías		1	4	6	8	10	10	16	16

Tabla 29. Proyección de Ingresos Totales/año

INGRESOS TOTALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
					Plan de Internacionalización			
Ingresos Totales Pesos Chilenos \$CLP	\$ 63,976,687	\$ 566,457,112	\$ 744,237,035	\$ 3,461,364,558	\$ 3,737,442,779	\$ 3,737,442,779	\$ 6,972,555,665	\$ 6,972,555,665
Ingresos Totales UF	2,754	24,384	32,037	149,001	160,885	160,885	300,147	300,147
Ingresos Totales Dólar Obs. USDA	127,350	1,127,570	1,481,452	6,890,070	7,439,622	7,439,622	13,879,323	13,879,323

Elaboración propia.

8. PLAN DE OPERACIONES E IMPLEMENTACIÓN

En el Capítulo 8, se describe el plan de operaciones e implementación, la organización y del equipo emprendedor. Se define el financiamiento y la oferta a Inversionistas. En la operación, se planea reducir los costos fijos de operación a un nivel mínimo y plano en el tiempo. Que los clientes se sientan satisfechos al considerar que los productos y servicios son de calidad y están de acuerdo a su política de precios. Se asume que las asesorías son proyectos de 2 a 9 meses de duración.

8.1. Plan y Flujo de Operaciones

Fase Preliminar

- Creación Empresa consultora Sustentabilidad y RSE.
- Reunir el capital inicial a través del aporte de los Socios.
- Constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Construir Bases de Datos BD de potenciales: clientes, proveedores y socios estratégicos.

Contacto con el Cliente

- Comunicación con potenciales clientes (vía contacto directo, secundario o de referencias).
- Uso de Redes sociales (anuncios, solicitudes, búsquedas, en páginas de grupos o personas).
- Relaciones públicas (asistencia a eventos, cursos, seminarios y ferias relacionadas).

Fase de Pre-Contrato

- Oferta o requerimiento del potencial cliente.
- *Marketing Research* y *Back-office*. Investigación de mercado y trabajo de gabinete acerca de tendencias, cifras e indicadores en el sector y la empresa cliente.
- Contactar al cliente específico para reunión inicial informativa y de conocimiento.
- Levantar los requerimientos o necesidades de asesoría.
- Elaboración de propuesta.
- Estudio de propuesta.
- Análisis de oferta técnica-económica.
- Respuesta y cotizaciones.

Procesos de Licitación

- Obtención Bases de Licitación
- Envío de antecedentes
- Visita técnica para consultas y aclaraciones
- Análisis y diseño de propuesta
- Elaboración de propuesta
- Presentación de oferta
- Apertura de ofertas técnico-económicas
- Resolución de la licitación
- Firma de Contrato

Post-Venta

- Asesoría integral en relación con GI o *Stakeholders* y comunidades.
- Diseño de KPI de procesos y tableros de gestión.
- Seguimiento y auditoría de indicadores.
- Control y retroalimentación.

8.2. Plan de Implementación

El plan de implementación considera la constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada al aporte de los socios. El equipo profesional tiene jornadas flexibles en modalidad home office, a distancia. En terreno con clientes, reuniones periódicas y presenciales. La exigencia es en base a objetivos.

Registro Chile Proveedores que por el tamaño de la empresa, según sus ventas netas anuales califica como Pequeña y Mediana empresa (PYME)¹⁶¹

Tabla 30. Registro en Chile Proveedores

Chile Proveedores	
Plan Servicio	PYME Anual
Inscripción base	\$ 40,236
Acreditación de documentos digitalizados	\$ 2,042
Directorio Premium	\$ 53,604
Acreditación de documentos digitalizados	\$ 2,042
Almacenamiento virtual (Megabites)	\$ 1,449
(*) Informe Legal	\$ 48,271
(*) Informes Comercial	\$ 27,707
(*) Informes Tributario	\$ 20,516
(*) Informes Laboral	\$ 14,968
(*) Informe Financiero Contable	\$ 73,723
Total	\$ 284,558

Valores en Pesos Chilenos \$CLP
Elaboración propia.

¹⁶¹ <http://www.chileproveedores.cl/chprovdmn/TarifasySucursales.aspx>

8.1. Estructura Organizacional

La conformación del Equipo Gerencial con el *Know How* y las redes de *Networking* que permita el posicionamiento en el mercado objetivo. El equipo emprendedor realiza las funciones Gerenciales y cuenta con personas a cargo de los temas de Sustentabilidad y RSE, Aspectos Legales y Ambientales. La propuesta de valor es expertos en cada una de las áreas clave de la consultora y que serán el único personal inamovible de la empresa.

Equipo Emprendedor o Staff Interno

- 1 Ingeniero/a Civil Industrial (Socio/a) 1.792.000 \$CLP/mes
- 1 Ingeniero/a Ambiental (Socio/a) 1.680.000 \$CLP/mes
- 1 Abogado/a (Socio/a) 1.680.000 \$CLP/mes

Dirección y Gerencia General

Ingeniero/a Civil Industrial (Socio/a). A cargo de dirigir la empresa siguiendo los lineamientos estratégicos definidos por el equipo directivo. El gerente general será el representante legal de la empresa y la cara visible, a cargo de vender las asesorías y de la firma de los contratos con los clientes. En un principio operará con una función doble al interior de la organización, será al mismo tiempo el Gerente de Sustentabilidad RSE, de tal modo que en el inicio la empresa será conformada por 5 personas -6 en la fase de internacionalización- como personal de planta.

Gerente de Asuntos Ambientales

Ingeniero/a en Medio ambiente (Socio/a) o de profesión o similar. Experto en sustentabilidad con conocimiento de la industria minera, y experiencia comprobada en dichos ámbitos. Estará a cargo de los subcontratos en temas ambientales. Será apoyado

por el área legal en dichos aspectos, sobre todo en el levantamiento de los mapas de riesgo, resoluciones de calificación ambiental (RCA), brechas de incumplimientos y/o sujetas a sanciones. En la parte de internacionalización y dado que se contratará un experto local según el conocimiento a la legislación específica de cada país, le corresponderá supervisar y validar la información técnica contenida en los informes de su competencia.

Gerente de Aspectos Legales

Abogado de profesión (Socio/a), experto en legislación minera, con experiencia comprobada en minería en cargos de responsabilidad al interior de la industria. Estará a cargo de supervisar todos los aspectos legales de la consultora y de cada proyecto o consultoría en particular. Revisará la subcontratación de servicios y contratos anexos al funcionamiento de la empresa. En la parte de internacionalización y dado que se contratará un experto local según el conocimiento a la legislación específica de cada país, le corresponderá supervisar y validar la información técnica contenida en los informes de su competencia.

Personal Administrativo

- 1 Secretaria/o Administrativo/a 810.000 \$CLP/mes
- 2 Personas en *Marketing Research* y/o *Back office* (1 persona en la fase nacional y 2 personas una vez realizada la internacionalización. 1.130.000 \$CLP/mes c/u.

Secretaria/o Ejecutiva/o

Con estudios de secretariado-bilingüe, estará a cargo de gestionar pasajes, control de agenda, apoyo en temas administrativos generales. Emplazada en la oficina de la empresa, en Santiago, Chile.

Personal en Marketing Research y/o Back office

De profesión Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas o similar. Experto en RSE, con conocimiento de la industria minera y experiencia comprobada en dicho ámbito de negocios. Estará a cargo de la Investigación de Mercado *Marketing Research*, elaboración de perfiles de clientes y contacto inicial, trabajo de gabinete y/o Back-office. Elaboración de presupuestos, subcontratos de contraloría, auditoría y apoyo en la confección de bases técnicas y/o económicas para las Licitaciones de Contratos. Supervisará la asesoría financiero-contable que será sub-contratada con una empresa externa y llevará adicionalmente el control en tableros de gestión o *Balanced Scorecard*, según la definición de metas y convenios de desempeño, entre otros temas administrativos de su competencia. Las actividades de *Community Manager* en asuntos de Sustentabilidad y RSE serán asumidas y desarrolladas por ésta área que estará a cargo de los subcontratos y la coordinación en los diferentes países de Latinoamérica.

Staff Externo

- 1 Sociólogo/a (Estudios sociales, de opinión, encuestas, otros).
- 1 Psicólogo/a (Elaboración de perfiles, estudios problemas sociales, laborales)
- 1 Periodista (Planes de comunicación, imagen corporativa, redacción de artículos de prensa, insertos, otros) 1.136.000 \$CLP/mes c/u.

En la fase de Internacionalización:

- 1 Ingeniero/a Ambiental
- 1 Abogado/a 1.680.000 \$CLP/mes c/u.
- Estos profesionales y todo el Staff externo, serán contratados según las necesidades específicas de cada proyecto, empresa mandante o cliente; ajustado a las necesidades específicas respecto de la elaboración de productos o servicios asociado a de cada competencia.

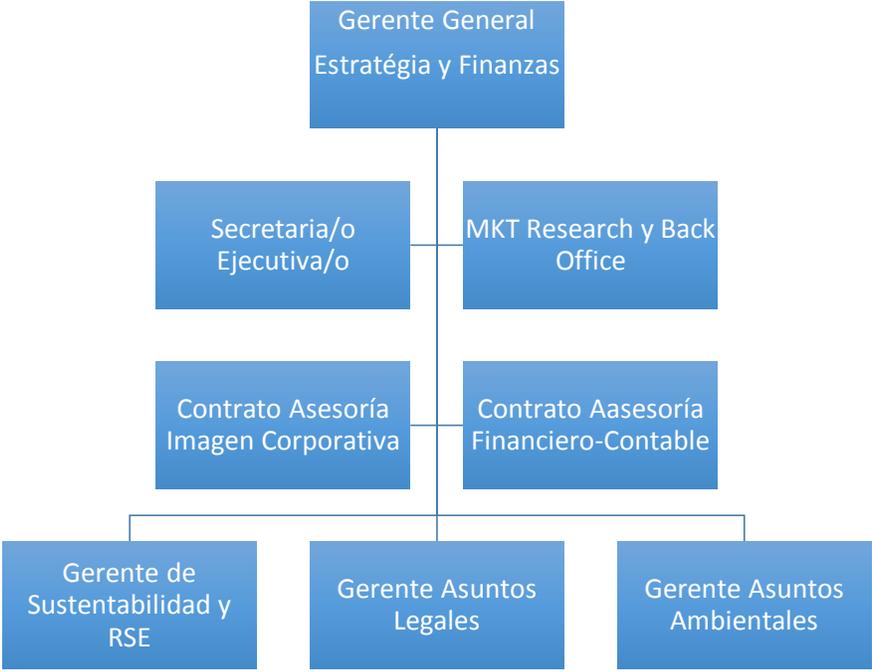
Tabla 31. Estructura Organizacional, Horas y Precios

Estructura Organizacional	N° Personas	PRECIOS	HH/MES	160 horas
Personal de Planta		\$/HH		\$/año
Secretaria/o Administrativo/a	1	\$ 3,500	160	\$ 11,400,000
Marketing y Ventas/ Back office	2	\$ 5,500	320	\$ 32,400,000
Staff Interno				
Ingeniero/a Civil Industrial	1	\$ 11,200		\$ 26,880,000
Ingeniero/a Ambiental	1	\$ 8,100	160	\$ 14,640,000
Abogado/a	1	\$ 10,500	160	\$ 25,200,000
Staff Externo				
Sociólogo/a	1	\$ 7,100	160	\$ 17,040,000
Sicólogo/a	1	\$ 7,100	160	\$ 17,040,000
Periodista	1	\$ 7,100	160	\$ 17,040,000
Ingeniero/a Ambiental Local	1	\$ 8,100	80	\$ 14,640,000
Abogado/a Local	1	\$ 8,100	80	\$ 14,640,000
Total Profesionales	11		1,440	\$190,920,000

Proyecto Full Time/mes Incluye Fase Internacionalización.

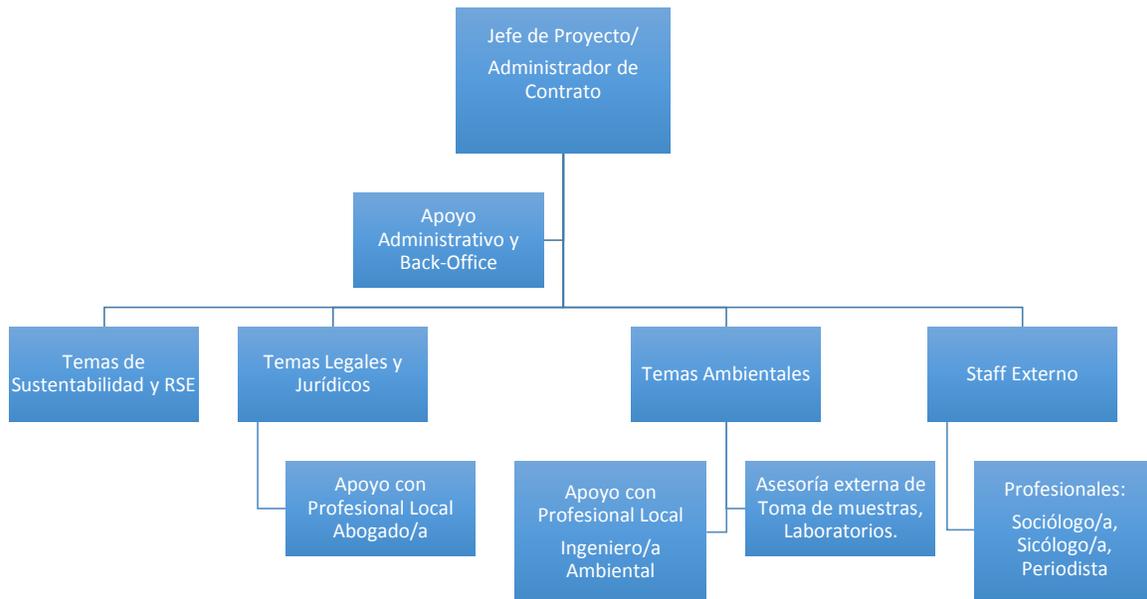
Organigrama de la Empresa Consultora y Proyecto Genérico

Ilustración 7. Estructura Organizacional de la Empresa Consultora



Elaboración propia.

Ilustración 8. Estructura Organizacional por Proyecto



Elaboración propia.

8.2. Plan de Adquisiciones e Infraestructura Necesaria

En una primera etapa los primeros 6 meses y con el fin de mantener los costos bajos se utilizará servicio de oficina virtual. A partir del mes 7 del año inicial (año 0) se planea arrendar una oficina en el centro de Santiago. En este momento se planea la adquisiciones e infraestructura física necesaria por \$10 millones en pesos chilenos (\$CLP) para habilitar el funcionamiento de la oficina. En la etapa de internacionalización en el 4° año, se recurrirá a un servicio de oficina virtual con instalaciones globales, que tiene instalaciones en distintos países y que cumple con los requerimientos de la consultora. No se planea la instalación de oficina en ninguno de los 2 países objetivos.

En el mercado se encuentran múltiples alternativas de oficinas virtuales, se cotiza y finalmente se escogen las Empresas de servicios de Administración a *Chile-Office* y *Regus Multinacional* para la etapa de internacionalización.

Con la empresa *Chile-Office* se planea contratar los siguientes servicios:

- Constitución de Sociedades por \$200.000 pesos chilenos (\$CLP).
- Plan Emprendedor por \$599.000 pesos chilenos (\$CLP) y el
- Plan Profesional por 11.02 UF/año.

Para la etapa de internacionalización se planea contratar además de manera complementaria a los servicios de la empresa *Regus Multinacional* que tiene oficinas en todo el mundo por un costo que equivale a 5.61 UF mensuales.

Para mayores detalles ver ANEXO C. Cotizaciones y Opciones de Planes-Servicios en Oficinas Virtuales.

En relación a la adquisición de Hardware, Software y Accesorios, se planea comprar:

Hardware¹⁶²:

- 6 *Notebooks* por un valor de \$199,990 pesos chilenos (\$CLP) c/u.
- 1 Impresora Multifuncional por un valor de \$39,990 pesos chilenos (\$CLP).

¹⁶² En base a cotización de precios de portal de Tecnología. Tienda de *Retail* modalidad virtual, 04/12/2013. <http://www.falabella.com>

Respecto al Software de operación se planea contratar la Suscripción anual (renovable cada año) de la Licencia de Software *Office 365 Premium* por un valor \$39,990 pesos chilenos (\$CLP)¹⁶³. Este servicio brinda acceso continuo a actualizaciones para 5 PCs/Macs más otros dispositivos. El conjunto de aplicaciones que incluye son: *Word, Excel, PowerPoint, OneNote, Outlook, Publisher, Access y Skype*. Se considera que son necesarias y suficientes para el funcionamiento y operación de los profesionales. La suscripción anual incluye actualizaciones de la versión mientras dure la suscripción. Otras características son:

- +20GB de almacenamiento en línea con *SkyDrive*
- *Streaming* de aplicaciones de Office a cualquier PC/Windows conectado a Internet
- 60 minutos de llamadas de Skype cada mes a teléfonos en más de 40 países
- Servicios de la nube

En cuanto a los accesorios¹⁶⁴ se planea adquirir:

- 2 Cámaras fotográficas para uso en terreno por un valor de \$99,990 pesos chilenos (\$CLP) c/u.
- 1 Proyector para presentaciones por un valor de \$299,990 pesos chilenos (\$CLP).
- 1 Telón de dimensiones 1.52 x 1.52 m. por un valor de \$99,990 pesos chilenos (\$CLP).
- 1 Control remoto de proyector por un valor de \$19,990 pesos chilenos (\$CLP).

¹⁶³ En base a precios y características en <http://www.microsoftstore.com>

¹⁶⁴ En base a cotización de precios de portal de Tecnología. Tienda de *Retail* modalidad virtual, 04/12/2013. <http://www.falabella.com>

- 1 Disco duro externo de 2 TB Expansión por un valor de \$99,990 pesos chilenos (\$CLP).
- 6 Tarjetas micro SD de 8 GB memoria por un valor de \$6,990 pesos chilenos (\$CLP) c/u.
- 6 Bolsos o mochilas de Notebook por un valor de \$16,990 pesos chilenos (\$CLP) c/u.

8.3. Presupuestos y Proyecciones del Flujo de Costos

8.3.1. Presupuesto de Remuneraciones

Tabla 32. Cálculo Remuneraciones Personal/mes

REMUNERACIONES						TOTAL
						HABERES Y ABONOS
						REMUNERACIÓN
DESCRIPCIÓN CARGO	HH/MES	\$/HH	SUELDO BASE	GRATIFICACIÓN	IMPONIBLES TRIBUTABLES	BRUTA
SECRETARIA/O ADMINISTRATIVO	160	\$ 3,500	\$ 560,000	\$ 448,000	\$ 112,000	\$ 560,000
MKG/Back Office	160	\$ 5,500	\$ 880,000	\$ 704,000	\$ 176,000	\$ 880,000
Horas Profesional/Proyecto/mes		320				

REMUNERACIONES	DESCUENTOS				
	LEYES SOCIALES				OTROS
	LEGALES - COTIZACIONES				
	PREVISIÓN	SALUD	SEGURO	IMPUESTO	TOTAL
DESCRIPCIÓN CARGO	10%	7%	3%	5%	DESCUENTOS MES
SECRETARIA/O ADMINISTRATIVO	\$ 56,000	\$ 39,200	\$ 16,800	\$ 28,000	\$ 140,000
MKG/Back Office	\$ 88,000	\$ 61,600	\$ 26,400	\$ 44,000	\$ 220,000

REMUNERACIONES				
DESCRIPCIÓN CARGO	Asignación		Costo empresa	
	Locomoción	Colación	SUELDO Bruto MES	SUELDO Liq MES
SECRETARIA/O ADMINISTRATIVO	\$ 150,000	\$ 100,000	\$ 950,000	\$ 810,000
MKG/Back Office	\$ 150,000	\$ 100,000	\$ 1,350,000	\$ 1,130,000

Fuente: Elaboración propia en base a Mercado Laboral (Nov. 2013) y www.compartetusueldo.cl

8.3.2. Presupuesto Sueldos Staff Interno

Tabla 33. Cálculo de Sueldos Staff Interno/Socios/mes

STAFF INTERNO					
				HABERES IMPONIBLES TRIBUTABLES	
DESCRIPCIÓN CARGO	HH/MES	\$/HH	SUELDO BASE		GRATIFICACIÓN
JEFE PROYECTO - ING. INDUSTRIAL	160	\$ 11,200	\$ 1,792,000	\$ 1,433,600	\$ 358,400
INGENIERO/A AMBIENTAL	160	\$ 10,500	\$ 1,680,000	\$ 1,344,000	\$ 336,000
ABOGADO/A	160	\$ 10,500	\$ 1,680,000	\$ 1,344,000	\$ 336,000
Horas Profesional/Proyecto/mes	480				

STAFF INTERNO		DESCUENTOS		
	TOTAL	LEYES SOCIALES		
	HABERES Y ABONOS	LEGALES - COTIZACIONES		
	REMUNERACIÓN	PREVISIÓN	SALUD	SEGURO
DESCRIPCIÓN CARGO	BRUTA	10%	7%	3%
JEFE PROYECTO - ING. INDUSTRIAL	\$ 1,792,000	\$ 179,200	\$ 125,440	\$ 53,760
INGENIERO/A AMBIENTAL	\$ 1,680,000	\$ 168,000	\$ 117,600	\$ 50,400
ABOGADO/A	\$ 1,680,000	\$ 168,000	\$ 117,600	\$ 50,400

STAFF INTERNO				
	OTROS		Costo empresa	
	IMPUESTO	TOTAL	SUELDO	SUELDO
DESCRIPCIÓN CARGO	5%	DESCUENTOS MES	Bruto MES	Liq MES
JEFE PROYECTO - ING. INDUSTRIAL	\$ 89,600	\$ 448,000	\$ 2,240,000	\$ 1,792,000
INGENIERO/A AMBIENTAL	\$ 84,000	\$ 420,000	\$ 2,100,000	\$ 1,680,000
ABOGADO/A	\$ 84,000	\$ 420,000	\$ 2,100,000	\$ 1,680,000

Fuente: Elaboración propia en base a Mercado Laboral (Nov. 2013) y www.compartetusueldo.cl

8.3.3. Presupuesto Sueldos Staff Externo

Tabla 34. Cálculo de Sueldos Staff Externo/ Otros Profesionales/mes

STAFF EXTERNO						TOTAL
		HABERES				HABERES Y ABONOS
		IMPONIBLES TRIBUTABLES				REMUNERACIÓN
DESCRIPCIÓN CARGO	HH/MES	\$/HH	SUELDO BASE		GRATIFICACIÓN	BRUTA
SOCIÓLOGO/A	160	\$ 7,100	\$ 1,136,000	\$ 908,800	\$ 227,200	\$ 1,136,000
SICÓLOGO/A	160	\$ 7,100	\$ 1,136,000	\$ 908,800	\$ 227,200	\$ 1,136,000
PERIODISTA	160	\$ 7,100	\$ 1,136,000	\$ 908,800	\$ 227,200	\$ 1,136,000
Horas Profesional/Proyecto/mes		480				

STAFF EXTERNO	DESCUENTOS			
	LEYES SOCIALES			OTROS
	LEGALES - COTIZACIONES			
	PREVISIÓN	SALUD	SEGURO	IMPUESTO
DESCRIPCIÓN CARGO	10%	7%	3%	5%
SOCIÓLOGO/A	\$ 113,600	\$ 79,520	\$ 34,080	\$ 56,800
SICÓLOGO/A	\$ 113,600	\$ 79,520	\$ 34,080	\$ 56,800
PERIODISTA	\$ 113,600	\$ 79,520	\$ 34,080	\$ 56,800

STAFF EXTERNO			
			Costo empresa
	TOTAL	SUELDO	SUELDO
	DESCRIPCIÓN CARGO	DESCUENTOS MES	Bruto MES
SOCIÓLOGO/A	\$ 284,000	\$ 1,420,000	\$ 1,136,000
SICÓLOGO/A	\$ 284,000	\$ 1,420,000	\$ 1,136,000
PERIODISTA	\$ 284,000	\$ 1,420,000	\$ 1,136,000

Fuente: Elaboración propia en base a Mercado Laboral (Nov. 2013) y www.compartetusueldo.cl

8.3.4. Presupuesto Viajes, Pasajes, Estadía Hotel

Tabla 35. N° Viajes/año

	N° de Viajes al año					Total Viajes/Año	Costo
	Copiapó	Antofagasta	Calama	Perú	México		Pasajes/año
Año 0	4	1	1	0	0	6	\$ 362,568
Año 1	4	1	1	0	0	6	\$ 362,568
Año 2	4	2	2	0	0	8	\$ 493,424
Año 3	2	2	2	0	0	6	\$ 377,568
Año 4	2	3	3	2	2	12	\$ 2,313,329
Año 5	2	2	2	2	2	10	\$ 2,182,473
Año 6	2	2	2	2	2	10	\$ 2,182,473
Año 7	2	2	2	2	2	10	\$ 2,182,473
Total Viajes	22	15	15	8	8	68	\$10,456,877

Tabla 36. Costo Pasajes Aéreos/N° de Viajes

Pasajes Aéreos	Precio vuelo	Tasas Embarque	Total	N° de viajes	Costo
Santiago-Copiapó	\$ 45,000	\$ 12,928	\$ 57,928	22	\$ 1,274,416
Santiago-Antofagasta	\$ 50,000	\$ 12,928	\$ 62,928	15	\$ 943,920
Santiago-Calama	\$ 55,000	\$ 12,928	\$ 67,928	15	\$ 1,018,920
Santiago-Lima (Perú)	\$ 140,687	\$ 41,194	\$ 181,881	8	\$ 1,455,051
Santiago-Ciudad de México	\$ 679,377	\$ 41,194	\$ 720,571	8	\$ 5,764,571
www.lanchile.com			Total Costo		\$10,456,877

Tabla 37. Costo Hotel/Viaje

Hotel	Días viaje	Total hotel/viaje
Base 4 estrellas en despegar.com		
Copiapó	3	\$ 156,000
Antofagasta	3	\$ 167,700
Calama	3	\$ 178,866
Lima (Perú)	5	\$ 258,885
Ciudad de México	5	\$ 250,465

Tabla 38. Gasto Hotel/Viaje al año

	\$ Gasto Hotel/Viaje al año					Costo Hotel/Viaje/año	Costo Año
	Copiapó	Antofagasta	Calama	Perú	México		
Año 0	\$ 624,000	\$ 167,700	\$ 178,866	\$ -	\$ -	\$ 970,566	\$ 1,333,134
Año 1	\$ 624,000	\$ 167,700	\$ 178,866	\$ -	\$ -	\$ 970,566	\$ 1,333,134
Año 2	\$ 624,000	\$ 335,400	\$ 357,732	\$ -	\$ -	\$ 1,317,132	\$ 1,810,556
Año 3	\$ 312,000	\$ 335,400	\$ 357,732	\$ -	\$ -	\$ 1,005,132	\$ 1,382,700
Año 4	\$ 312,000	\$ 503,100	\$ 536,598	\$ 517,770	\$ 500,930	\$ 2,370,398	\$ 4,683,727
Año 5	\$ 312,000	\$ 335,400	\$ 357,732	\$ 517,770	\$ 500,930	\$ 2,023,832	\$ 4,206,305
Año 6	\$ 312,000	\$ 335,400	\$ 357,732	\$ 517,770	\$ 500,930	\$ 2,023,832	\$ 4,206,305
Año 7	\$ 312,000	\$ 335,400	\$ 357,732	\$ 517,770	\$ 500,930	\$ 2,023,832	\$ 4,206,305
Total Viajes	\$ 3,432,000	\$ 2,515,500	\$ 2,682,990	\$ 2,071,080	\$ 2,003,720	\$ 12,705,290	\$23,162,167

Tabla 39. Viáticos y Asignaciones/Viaje/Día

Días viaje	Otra		\$ Total por	\$ Total por
Asignaciones	Locomoción	Viáticos	Viaje	Día
3	10,000	15,000	75,000	25,000
3	10,000	15,000	75,000	25,000
3	10,000	15,000	75,000	25,000
5	15,000	20,000	175,000	35,000
5	20,000	25,000	225,000	45,000

Tabla 40. N° Días/Viaje/Ciudad/Año

	N° de Dias por Viajes al año				
	Copiapó	Antofagasta	Calama	Perú	México
Año 0	12	3	3	0	0
Año 1	12	3	3	0	0
Año 2	12	6	6	0	0
Año 3	6	6	6	0	0
Año 4	6	9	9	10	10
Año 5	6	6	6	10	10
Año 6	6	6	6	10	10
Año 7	6	6	6	10	10

Tabla 41. Gasto Locomoción y Viáticos por Viajes al año

	Gasto en Locomoción y Viáticos por Viajes al año					Total Gasto
	Copiapó	Antofagasta	Calama	Perú	México	
Año 0	900,000	225,000	225,000	-	-	1,350,000
Año 1	900,000	225,000	225,000	-	-	1,350,000
Año 2	900,000	450,000	450,000	-	-	1,800,000
Año 3	450,000	450,000	450,000	-	-	1,350,000
Año 4	450,000	675,000	675,000	1,750,000	2,250,000	5,800,000
Año 5	450,000	450,000	450,000	1,750,000	2,250,000	5,350,000
Año 6	450,000	450,000	450,000	1,750,000	2,250,000	5,350,000
Año 7	450,000	450,000	450,000	1,750,000	2,250,000	5,350,000

Fuente: Elaboración propia.

8.3.5. Modelo Presupuesto de Costos

Los Costos Fijos corresponden al capital social y constitución de sociedad. Los planes de arriendo en oficinas físicas y virtuales más los respectivos protocolos notariales de contratos. Las remuneraciones del personal y el staff. A continuación se presenta la proyección y presupuesto de Costos Fijos para el año 0, en el 1° y 2° Semestre de funcionamiento de la empresa consultora.

Tabla 42. Presupuesto de Costos Fijos en \$CLP - 1° Semestre Año 0

AÑO 0	1° SEMESTRE					
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
COSTOS						
Costos Fijos						
Capital Social	\$ 15,000,000					
Protocolo Notarial Contratos	\$ 30,000					
Constitución de Sociedad	\$ 200,000					
Plan Emprendedor	\$ 49,917	\$ 49,917	\$ 49,917	\$ 49,917	\$ 49,917	\$ 49,917
Plan Profesional	\$ 25,801	\$ 25,801	\$ 25,801	\$ 25,801	\$ 25,801	\$ 25,801
Plan Internacional						
Arriendo oficina Chile						
Chile Proveedores	\$ 23,713	\$ 23,713	\$ 23,713	\$ 23,713	\$ 23,713	\$ 23,713
Remuneraciones						
Secretaria	\$ 950,000	\$ 950,000	\$ 950,000	\$ 950,000	\$ 950,000	\$ 950,000
Marketing y Ventas/ Back office	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000
Servicios Profesionales						
Staff Interno						
Staff Externo						
Costos Fijos	\$ 17,629,431	\$ 2,399,431	\$ 2,399,431	\$ 2,399,431	\$ 2,399,431	\$ 2,399,431

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. Presupuesto de Costos Fijos en \$CLP - 2° Semestre Año 0

AÑO 0	2° SEMESTRE					
	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
COSTOS						
Costos Fijos						
Capital Social						
Protocolo Notarial Contratos						
Constitución de Sociedad						
Plan Emprendedor	\$ 49,917	\$ 49,917	\$ 49,917	\$ 49,917	\$ 49,917	\$ 49,917
Plan Profesional	\$ 25,801	\$ 25,801	\$ 25,801	\$ 25,801	\$ 25,801	\$ 25,801
Plan Internacional						
Arriendo oficina Chile	\$ 348,457	\$ 348,457	\$ 348,457	\$ 348,457	\$ 348,457	\$ 348,457
Chile Proveedores	\$ 23,713	\$ 23,713	\$ 23,713	\$ 23,713	\$ 23,713	\$ 23,713
Remuneraciones						
Secretaria	\$ 950,000	\$ 950,000	\$ 950,000	\$ 950,000	\$ 950,000	\$ 950,000
Marketing y Ventas/ Back office	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000
Servicios Profesionales						
Staff Interno	\$ 2,780,000	\$ 2,780,000	\$ 2,780,000	\$ 2,780,000	\$ 2,780,000	\$ 2,780,000
Staff Externo	\$ 2,130,000	\$ 2,130,000	\$ 2,130,000	\$ 2,130,000	\$ 2,130,000	\$ 2,130,000
Costos Fijos	\$ 7,657,888					

Fuente: Elaboración propia.

Los costos variables corresponden a las actividades sociales, eventos y ferias. Los arriendos de stands, pasajes aéreos, hotel y viáticos. La adquisición de hardware y software además de las cuentas de teléfonos celulares. Los gastos asociados a asesorías de imagen corporativa y en temas financiero-contables. Es variable el gasto en marketing, los planes de medios y comunicaciones. Los gastos por alianzas estratégicas, capacitación, seguros y comisiones. Por último, los gastos de administración y ventas; el pago de misceláneos u otros gastos no previstos. A continuación, la proyección de Costos Variables para el año 0, en el 1° y 2° Semestre de funcionamiento.

Tabla 44. Proyección de Costos Variables en \$CLP - 1° Semestre Año 0

AÑO 0	1° SEMESTRE					
Costos Variables	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Arriendos de stands ferias						
Pasajes Aéreos y Hotel		\$ 213,928		\$ 213,928		\$ 213,928
Locomoción y viáticos		\$ 225,000		\$ 225,000		\$ 225,000
Actividades sociales, eventos		\$ 331,421		\$ 331,421		\$ 331,421
Teléfonos celulares	\$ 149,950	\$ 149,950	\$ 149,950	\$ 149,950	\$ 149,950	\$ 149,950
Hardware&Software						
Notebooks e Impresora	\$ 1,039,940					
Licencias de Software	\$ 39,990					
Compra de Accesorios	\$ 863,820					
Asesoría de Imagen corporativa	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 750,000
Asesoría Financiero-Contable	\$ 775,000	\$ 775,000		\$ 775,000		\$ 775,000
Marketing y Plan de Medios						
Plan de Comunicaciones	\$ 178,100	\$ 178,100	\$ 178,100	\$ 178,100	\$ 178,100	\$ 178,100
Revista Qué Pasa Minería						\$ 600,000
Revista Estrategía						\$ 75,301
Diario Financiero						
Diario Regional						\$ 75,000
Radio Local						
Gastos por Alianzas Estratégicas						
Gastos por Capacitación						
Pago de Seguros	\$ 98,880	\$ 98,880	\$ 98,880	\$ 98,880	\$ 98,880	\$ 98,880
Gastos de Comisiones	\$ 11,848	\$ 11,848	\$ 11,848	\$ 11,848	\$ 11,848	\$ 11,848
Gastos de Administración y ventas	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000
Pago de Misceláneos	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333
Otros Gastos no previstos	\$ 20,833	\$ 20,833	\$ 20,833	\$ 20,833	\$ 20,833	\$ 20,833
*AE: Alianzas Estratégicas						
Costos Variables	\$ 3,959,694	\$ 2,786,294	\$ 1,240,944	\$ 2,786,294	\$ 1,240,944	\$ 3,536,595

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45. Proyección de Costos Variables en \$CLP - 2° Semestre Año 0

AÑO 0	2° SEMESTRE					
Costos Variables	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Arriendos de stands ferias						
Pasajes Aéreos y Hotel		\$ 213,928		\$ 230,628		\$ 246,794
Locomoción y viáticos		\$ 225,000		\$ 225,000		\$ 225,000
Actividades sociales, eventos		\$ 331,421		\$ 331,421		\$ 331,421
Teléfonos celulares	\$ 149,950	\$ 149,950	\$ 149,950	\$ 149,950	\$ 149,950	\$ 149,950
Hardware&Software						
Notebooks e Impresora						
Licencias de Software						
Compra de Accesorios						
Asesoría de Imagen corporativa						
Asesoría Financiero-Contable		\$ 775,000		\$ 775,000		\$ 775,000
Marketing y Plan de Medios						
Plan de Comunicaciones	\$ 178,100	\$ 178,100	\$ 178,100	\$ 178,100	\$ 178,100	\$ 178,100
Revista Qué Pasa Minería						
Revista Estrategía			\$ 75,301			\$ 75,301
Diario Financiero	\$ 22,000	\$ 22,000	\$ 22,000	\$ 22,000	\$ 22,000	\$ 22,000
Diario Regional		\$ 75,000			\$ 75,000	
Radio Local	\$ 80,000		\$ 80,000			\$ 80,000
Gastos por Alianzas Estratégicas						
Gastos por Capacitación						
Pago de Seguros	\$ 98,880	\$ 98,880	\$ 98,880	\$ 98,880	\$ 98,880	\$ 98,880
Gastos de Comisiones	\$ 11,848	\$ 11,848	\$ 11,848	\$ 11,848	\$ 11,848	\$ 11,848
Gastos de Administración y ventas	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000
Pago de Misceláneos	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333
Otros Gastos no previstos	\$ 20,833	\$ 20,833	\$ 20,833	\$ 20,833	\$ 20,833	\$ 20,833
*AE Alianzas Estratégicas						
Costos Variables	\$ 592,944	\$ 2,133,294	\$ 668,245	\$ 2,074,994	\$ 587,944	\$ 2,246,461

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se presenta la proyección de los Costos Fijos y Variables para todo el Horizonte de Planificación de 7 años de operación.

Tabla 46. Costos Fijos y Variables en 7 años

COSTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Costos Fijos					Plan de Internacionalización			
Capital Social	\$ 15,000,000							
Protocolo Notarial Contratos	\$ 30,000							
Constitución de Sociedad	\$ 200,000							
Plan Emprendedor	\$ 599,000	\$ 599,000	\$ 599,000	\$ 599,000	\$ 599,000	\$ 599,000	\$ 599,000	\$ 599,000
Plan Profesional	\$ 309,616	\$ 309,616	\$ 309,616	\$ 309,616	\$ 309,616	\$ 309,616	\$ 309,616	\$ 309,616
Plan Internacional					\$ 1,563,875	\$ 1,563,875	\$ 1,563,875	\$ 1,563,875
Arriendo oficina Chile	\$ 2,090,741	\$ 2,090,741	\$ 2,090,741	\$ 2,090,741	\$ 2,090,741	\$ 2,090,741	\$ 2,090,741	\$ 2,090,741
Chile Proveedores	\$ 284,558	\$ 284,558	\$ 284,558	\$ 284,558	\$ 284,558	\$ 284,558	\$ 284,558	\$ 284,558
Remuneraciones								
Secretaria	\$ 11,400,000	\$ 11,400,000	\$ 11,400,000	\$ 11,400,000	\$ 11,400,000	\$ 11,400,000	\$ 11,400,000	\$ 11,400,000
Marketing y Ventas/ Back office	\$ 16,200,000	\$ 16,200,000	\$ 16,200,000	\$ 16,200,000	\$ 32,400,000	\$ 32,400,000	\$ 32,400,000	\$ 32,400,000
Servicios Profesionales								
Staff Interno	\$ 19,320,000	\$ 77,280,000	\$ 77,280,000	\$ 77,280,000	\$ 77,280,000	\$ 77,280,000	\$ 77,280,000	\$ 77,280,000
Staff Externo	\$ 12,780,000	\$ 51,120,000	\$ 51,120,000	\$ 51,120,000	\$ 51,120,000	\$ 51,120,000	\$ 51,120,000	\$ 51,120,000
Costos Fijos	\$ 78,213,915	\$ 159,283,915	\$ 159,283,915	\$ 159,283,915	\$ 177,047,790	\$ 177,047,790	\$ 177,047,790	\$ 177,047,790
Costos Variables								
Arriendos de stands ferias		\$ 497,132	\$ 497,132	\$ 497,132	\$ 497,132	\$ 497,132	\$ 497,132	\$ 497,132
Pasajes Aéreos y Hotel	\$ 1,333,134	\$ 1,333,134	\$ 1,810,556	\$ 1,382,700	\$ 4,683,727	\$ 4,206,305	\$ 4,206,305	\$ 4,206,305
Locomoción y viáticos	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000	\$ 1,800,000	\$ 1,350,000	\$ 5,800,000	\$ 5,350,000	\$ 5,350,000	\$ 5,350,000
Actividades sociales, eventos	\$ 1,988,527	\$ 1,988,527	\$ 1,988,527	\$ 1,988,527	\$ 1,988,527	\$ 1,988,527	\$ 1,988,527	\$ 1,988,527
Teléfonos celulares	\$ 1,799,400	\$ 1,799,400	\$ 1,799,400	\$ 1,799,400	\$ 2,159,280	\$ 2,159,280	\$ 2,159,280	\$ 2,159,280
Hardware & Software								
Notebooks e Impresora	\$ 1,039,940				\$ 199,990			
Licencias de Software	\$ 39,990	\$ 39,990	\$ 39,990	\$ 39,990	\$ 39,990	\$ 39,990	\$ 39,990	\$ 39,990
Compra de Accesorios	\$ 863,820							
Asesoría de Imagen corporativa	\$ 4,500,000							
Asesoría Financiero-Contable	\$ 5,425,000	\$ 2,325,000	\$ 2,325,000	\$ 2,325,000	\$ 2,325,000	\$ 2,325,000	\$ 2,325,000	\$ 2,325,000
Marketing y Plan de Medios								
Plan de Comunicaciones	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202	\$ 2,137,202
Revista Qué Pasa Minería	\$ 600,000	\$ 1,800,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000
Revista Estrategia	\$ 225,903	\$ 451,806	\$ 225,903	\$ 225,903	\$ 225,903	\$ 225,903	\$ 225,903	\$ 225,903
Diario Financiero	\$ 132,000	\$ 132,000	\$ 66,000	\$ 66,000	\$ 66,000	\$ 66,000	\$ 66,000	\$ 66,000
Diario Regional	\$ 225,000	\$ 450,000	\$ 225,000	\$ 225,000	\$ 225,000	\$ 225,000	\$ 225,000	\$ 225,000
Radio Local	\$ 240,000	\$ 480,000	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 240,000	\$ 240,000
Gastos por Alianzas Estratégicas		\$ 3,000,000			\$ 3,000,000			
Gastos por Capacitación		\$ 3,252,264			\$ 3,252,264			
Pago de Seguros	\$ 1,186,560	\$ 3,600,000	\$ 3,600,000	\$ 3,600,000	\$ 3,600,000	\$ 3,600,000	\$ 3,600,000	\$ 3,600,000
Gastos de Comisiones	\$ 142,170	\$ 142,170	\$ 142,170	\$ 142,170	\$ 142,170	\$ 142,170	\$ 142,170	\$ 142,170
Gastos de Administración y ventas	\$ 276,000	\$ 3,091,381	\$ 2,955,690	\$ 2,955,690	\$ 4,575,690	\$ 4,575,690	\$ 4,575,690	\$ 4,575,690
Pago de Misceláneos	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000
Otros Gastos no previstos	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000
*AE Alianzas Estratégicas								
Costos Variables	\$ 23,854,647	\$ 28,220,007	\$ 21,402,571	\$ 20,524,715	\$ 36,707,877	\$ 29,328,201	\$ 29,328,201	\$ 29,328,201

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47. Costos Totales en Pesos, UF y Dólares

COSTOS TOTALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
					Plan de Internacionalización			
Costos Totales Pesos Chilenos \$CLP	\$ 97,164,640	\$ 174,553,280	\$ 167,735,844	\$ 166,857,988	\$ 200,805,024	\$ 193,425,348	\$ 193,425,348	\$ 193,425,348
Costos Totales UF	4,183	7,514	7,221	7,183	8,644	8,326	8,326	8,326
Costos Totales Dólar Obs. USDA	193,413	347,460	333,889	332,142	399,715	385,026	385,026	385,026

Fuente: Elaboración propia.

9. PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGO

En el Capítulo 9, se presentan las proyecciones financieras: el estado de resultados y flujo de caja libre. Evaluación y análisis económico. Indicadores del proyecto y análisis de riesgo. Ver supuestos para el funcionamiento, fórmulas de cálculo y notación utilizada en ANEXO B.

9.1. Análisis de Riesgo y Cambio en el Flujo de Clientes

El funcionamiento y estabilidad en Minería es altamente dependiente de los mercados extranjeros. Este sector productivo está sujeto a la volatilidad de la economía y las oscilaciones en precio de los minerales. El mayor riesgo está dado por las crisis económicas y ciclos de contracción de la economía, la baja en el precio de los minerales. Según ésta perspectiva en el caso de Chile, un factor de riesgo importante es el precio del cobre. Lo ideal es que se mantenga un precio alto y estable con demanda sostenida en el tiempo. Si el precio del cobre baja, o peor se desploma a niveles de no cubrir los costos en las operaciones, incide directamente en el cierre de proyectos, la contención máxima de los costos de operación de las empresas mandantes o clientes y en la reducción abrupta de dotación o contratos externos a las compañías. En caso contrario y la eventualidad del escenario de precios y condiciones macro antes descrito, sin un número de asesorías que permita la viabilidad para el funcionamiento de la empresa consultora, se pone fin al emprendimiento.

La tasa de descuento representa el valor del dinero de los inversionistas o su costo de oportunidad. En este caso, la tasa de retorno será alta ya que por tratarse de un emprendimiento nuevo o *Start-up* la inversión se considera de alto riesgo. En lógica financiera a mayor riesgo mayor rentabilidad exigida. Se usará un descuento del 25% no sólo para penetrar el mercado sino que durante todo el horizonte de planificación. Por tanto, la tasa de retorno requerido= r_0 o costo capital del patrimonio es igual a 0.25.

9.1.1. Análisis de Sensibilidad

A continuación se presentará el análisis de sensibilidad de la evaluación económica. Se simula si la consultora sigue siendo rentable al variar el nivel de ventas. La siguiente tabla muestra el nivel de ventas de asesoría mínimo a partir del cual en VAN es menor que cero. El cambio en el flujo de clientes o proyectos de asesoría debe al menos cubrir los costos fijos de operación, según lo simulado en la siguiente tabla.

Tabla 48. Flujo Mínimo de Servicios o Asesorías¹⁶⁵

Tipo de Servicio	HP	Meses	Ingresos \$/Meses total	Matriz N° Asesorías o Flujo de Clientes Mínimo → VAN < 0							
				AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Servicio básico I	360	2	\$ 63,976,687	1	1	3	2	2	1	2	2
Servicio básico II	432	3	\$ 113,803,236	0	0	0	1	1	2	1	1
Servicio básico III	504	3	\$ 162,274,985	0	0	0	0	0	0	1	1
Total Asesorías				1	1	3	3	3	3	4	4

9.1.2. Fluctuación de la Moneda

Para efectos de incluir la inflación, los cálculos se realizan en UF. Con fecha 25/11/2013, el valor de la UF en \$23,230.46 pesos chilenos (\$CLP). Se considera que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) igual al 0.10%. En la fase de la internacionalización, para que los resultados sean homologables se presentan en dólares americanos¹⁶⁶ como moneda común. En la misma fecha, el valor de dólar observado es de \$502.37 pesos chilenos (\$CLP)¹⁶⁷.

- Fecha de Evaluación: 25/11/2013
- Tasa de Cambio: \$USDA: 502.37 \$CLP
- Valor de la UF: 23,230.46 \$CLP
- Índice de Precios al Consumidor (IPC): 0.10%

¹⁶⁵ En base a simulación a partir de este punto el VAN < 0 o negativo, en donde no es conveniente permanecer en la empresa.

¹⁶⁶ Según el contexto de los acuerdos "Bretton Woods" (1944) en los que según Fondo Monetario Internacional (FMI) establece al dólar de EE.UU como patrón de cambio y moneda internacional.

¹⁶⁷ Fuente: <http://www.economiaynegocios.cl/mercados/monedas.asp>

9.2. Financiamiento y Oferta a Inversionistas

El capital de trabajo es lo que se necesita invertir hasta que la empresa empieza a recibir ingresos no se considera durante el resto del horizonte del proyecto. En un Start-up, se necesita el dinero para iniciar y financiar la empresa antes que esta alcance el Break even con la venta de productos o servicios. Se debe considerar el capital necesario para cubrir el descalce que existe entre el cobro por las ventas y el pago de los proveedores.

En una primera instancia, no se planea hacer oferta a inversionistas externos a la empresa. En una segunda fase fuera de los alcances de este trabajo se puede diseñar una estrategia de inversión en distintos periodos para facilitar el crecimiento y levantamiento de capital. El financiar un proyecto con capital ajeno muchas veces no es explicado por falta de fondos disponibles, sino porque permite, generalmente, aumentar el aporte de la riqueza de un proyecto. A esto se le llama efecto palanca del financiamiento y esto se cumple si la siguiente relación se establece o sea, conviene financiar el proyecto si $i(1-t) < r$, lo que se no se aplica como supuesto en este caso. Si se cuenta con capital para financiar el 100% de la inversión aun así el costo de capital que exige el crédito es menor que el capital propio.

Por este motivo se planea el financiamiento inicial para el año 0 de operación, mediante un crédito CORFO –crédito personal de los socios-. Se resuelve esto, dado que al ser la empresa un emprendimiento nuevo, no cuenta con acceso a créditos del sistema bancario y financiero (fiscalizado por SBIF). La empresa podría tener chances de acceder a otro tipo de financiamiento, como subsidios, capital semilla, aporte de ONG, donaciones, FNDR, o fondos de la Oferta Pública nacional/internacional.

Tabla 49. Simulación Crédito CORFO

RESULTADO SIMULACIÓN CRÉDITO CORFO
VALOR CUOTA: \$3.129.795
TASA INTERÉS: 1,54%
Monto Líquido \$100.000.000
Monto Bruto del Crédito \$104.886.846
Plazo 48 meses
GASTOS ASOCIADOS
Notario \$1.500
Comisión CORFO \$2.030.574
Impuestos \$419.326
Seguro (Mensual) \$50.738

Fuente: Sistema de la Banca Privada. Banco Santander. Fecha Nov.2013.

9.3. Estado de Resultados

A continuación el Estado de Resultados proyectado para todo el horizonte de planificación.

Tabla 50. Estado de Resultados y Flujos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
INGRESOS TOTALES					Plan de Internacionalización			
Ingresos Totales Millones \$CLP	64	566	744	3.461	3.737	3.737	6.973	6.973
Ingresos Totales UF	2.754	24.384	32.037	149.001	160.885	160.885	300.147	300.147
Ingresos Totales Dólar Obs. USDA	127.350	1.127.570	1.481.452	6.890.070	7.439.622	7.439.622	13.879.323	13.879.323
COSTOS TOTALES								
Costos Totales Millones \$CLP	97	175	168	167	201	193	193	193
Costos Totales UF	4.183	7.514	7.221	7.183	8.644	8.326	8.326	8.326
Costos Totales Dólar Obs. USDA	193.413	347.460	333.889	332.142	399.715	385.026	385.026	385.026
FLUJO DE RESULTADOS								
Flujo de Resultados Millones \$CLP	(33)	392	577	3.295	3.537	3.544	6.779	6.779
Flujo de Resultados UF	(1.429)	16.870	24.817	141.818	152.241	152.559	291.821	291.821
Flujo de Resultados Obs. USDA	(66.063)	780.110	1.147.563	6.557.929	7.039.906	7.054.596	13.494.298	13.494.298
FC Libre Mill. \$CLP	\$ (48)	\$ 310	\$ 447	\$ 2.409	\$ 2.806	\$ 2.798	\$ 5.154	\$ 5.423
FCL Acum. Mill. \$CLP	\$ (48)	\$ 262	\$ 709	\$ 3.118	\$ 5.925	\$ 8.722	\$ 13.876	\$ 19.299
FCL Total Mill. \$CLP	\$ (48)	\$ 310	\$ 447	\$ 2.409	\$ 2.806	\$ 13.988	\$ 16.344	\$ 16.614
FC Libre UF	\$ (2.063)	\$ 13.328	\$ 19.259	\$ 103.708	\$ 120.803	\$ 120.431	\$ 221.851	\$ 233.457
FCL Acum. UF	\$ (2.063)	\$ 11.265	\$ 30.523	\$ 134.231	\$ 255.034	\$ 375.464	\$ 597.316	\$ 830.773
FCL Total UF	\$ (2.063)	\$ 13.328	\$ 19.259	\$ 103.708	\$ 120.803	\$ 602.153	\$ 703.574	\$ 715.179
FCL Obs. USDA	\$ (95.382.30)	\$ 616.288.99	\$ 890.550.71	\$ 4.795.624.66	\$ 5.586.129.12	\$ 5.568.916.15	\$ 10.258.796.33	\$ 10.795.438.13
FCL Acum. Obs. USDA	\$ (95.382.30)	\$ 520.906.69	\$ 1.411.457.40	\$ 6.207.082.06	\$ 11.793.211.18	\$ 17.362.127.33	\$ 27.620.923.66	\$ 38.416.361.79
FCL Total Obs. USDA	\$ (95.382.30)	\$ 616.288.99	\$ 890.550.71	\$ 4.795.624.66	\$ 5.586.129.12	\$ 27.844.580.73	\$ 32.534.460.92	\$ 33.071.102.72

Fuente: Elaboración propia.

9.4. Evaluación y Análisis Económico

Para determinar si la empresa consultora es económicamente rentable, es necesario evaluar y obtener indicadores que reflejan el valor que se obtendría de funcionar el emprendimiento. Las proyecciones de los costos, se basan en los presupuestos y cotizaciones antes presentadas en el punto 8.3 y en el ANEXO C. El límite de tiempo para la evaluación es el horizonte de planificación de 7 años.

El flujo de caja, presenta los flujos anuales de dinero e incorpora otros ítems referidos al tratamiento de impuestos, depreciación de los activos fijos y capital de trabajo (KT). EL KT se debe levantar una vez (al principio) y luego se cubre con los ingresos (siempre que no se traslapen), por ello se debe financiar sólo la diferencia de costos entre año y año y no la totalidad de los costos. Este monto puede refinarse enormemente al considerar el detalle de activos y pasivos circulantes¹⁶⁸.

¹⁶⁸ Fuente: En base a Mantelli de la F., J. (2011).

Tabla 51. Flujo de Caja Libre (FCL) en \$UF

FLUJO DE CAJA \$UF	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
INGRESOS	2,754	24,384	32,037	149,001	160,885	160,885	300,147	300,147
COSTO VARIABLE	1,027	1,215	921	884	1,580	1,262	1,262	1,262
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	1,733	23,180	31,127	148,129	159,316	159,634	298,896	298,896
% MC	62.91%	95.06%	97.16%	99.41%	99.02%	99.22%	99.58%	99.58%
COSTO FIJO	3,367	6,857	6,857	6,857	7,621	7,621	7,621	7,621
EBITDA	(1,640)	16,313	24,259	141,261	151,684	152,002	291,263	291,263
DEPRECIACIÓN	-	215	215	-	-	-	-	-
UAI	(1,640)	16,098	24,044	141,261	151,684	152,002	291,263	291,263
IMPUESTO	-	3,313	4,902	28,345	30,430	30,493	58,346	58,346
UDI	(1,640)	12,785	19,142	112,916	121,254	121,508	232,918	232,918
DEP	-	215	215	-	-	-	-	-
INV. ACT. FUOS	430	-	-	-	-	-	-	-
INV. CAPITAL DE TRABAJO	204	212	638	9,747	990	1,617	11,605	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	(2,155)	13,254	19,185	103,634	120,729	120,357	221,778	233,383
FCL ACUM	(2,155)	11,099	30,284	133,918	254,648	375,004	596,782	830,165
FC TOTAL	(2,155)	13,254	19,185	103,634	120,729	601,785	703,206	714,811
UAI ACUM	-	16,563	41,072	182,799	334,948	487,415	779,144	1,070,873
CAPITAL DE TRABAJO	204	415	1,053	10,800	11,790	13,407	25,012	25,012
Activos circulantes	311	2,032	2,670	12,417	13,407	13,407	25,012	25,012
CUENTAS POR COBRAR	230	2,032	2,670	12,417	13,407	13,407	25,012	25,012
INVENTARIO	-	-	-	-	-	-	-	-
CREDITO IVA ACTIVOS	82	-	-	-	-	-	-	-
Pasivos circulantes	108	1,617	1,617	1,617	1,617	-	-	-
CUENTAS POR PAGAR	108	1,617	1,617	1,617	1,617	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

9.4.2. Indicadores Financieros

Tabla 52. Indicadores Financieros

FLUJO DE CAJA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
INVERSIÓN	\$ UF	430	-	-	-	-	-	-	-
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	%	62.91%	95.06%	97.16%	99.41%	99.02%	99.22%	99.58%	99.58%
EBITDA	\$ UF	(1,640)	16,313	24,259	141,261	151,684	152,002	291,263	291,263
CAPITAL DE TRABAJO	\$ UF	204	415	1,053	10,800	11,790	13,407	25,012	25,012
IMPUESTOS	\$ UF	-	3,313	4,902	28,345	30,430	30,493	58,346	58,346
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ UF	(2,155)	13,254	19,185	103,634	120,729	120,357	221,778	233,383
VALOR ACTUAL NETO	\$ UF	425,728							
TASA INTERNA DE RETORNO	%	670%							

INDICADORES	M. \$CLP	\$ UF	M. \$USDA
VT	11,149	479,938	22
VPN FCL	6,236	268,462	12
VP VT	3,653	157,266	7
VPN TOTAL	9,890	425,728	20
TRR	25%		
TIR FCL	665%		
TIR TOTAL	670%		

Fuente: Elaboración propia.

- Como resultado de la evaluación económica se obtuvo que el Valor Actual Neto (VAN > 0), al ser calculado con una tasa de descuento del 25%, es equivalente a 426 mil \$UF, por lo tanto la propuesta es rentable.
- La Tasa Interna de Retorno (TIR) es 670%, también notoriamente mayor a la tasa de descuento utilizada 25%, por lo que se califica al proyecto como robusto en términos financieros.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Sustentabilidad y RSE es un enfoque que aumenta la rentabilidad y hace a las empresas ser competitivas en el largo plazo. La globalización permite el acceso a mercados amplios y atractivos que por lo general poseen estándares de calidad y medioambiente exigentes. En esta lógica, las empresas no sólo deben respetar las reglas del juego comerciales y legales vigentes, resulta esencial que puedan adaptarse los cambios en normativas y las tendencias en los mercados internacionales.

La Minería es un sector económico de gran impacto económico. La participación regional de Latinoamérica y el Caribe en la producción mundial es relevante. La industria genera externalidades positivas con el aumento en el flujo de capitales, empleo y transporte. Mejora la infraestructura y entrega beneficios reales en las comunidades en donde se establecen las operaciones. Sin embargo, las malas prácticas y la desconfianza en la sociedad civil acerca de los comportamientos corporativos, crean escenarios de incertidumbre para los proyectos en el futuro.

Las empresas mineras, entonces deben ser capaces focalizar sus esfuerzos en establecer marcos específicos bajo principios éticos que minimicen los conflictos y promuevan la cooperación entre las compañías y sus comunidades en el tiempo. Apuntando a establecer relaciones positivas y alianzas constructivas con sus grupos de interés.

Se realiza un Plan de Negocios para una empresa consultora, que pueda prestar servicios integrales de asesoría en temas de Sustentabilidad y RSE. Como resultado de la evaluación económica, se obtuvo que el Valor Actual Neto al ser calculado con una tasa de descuento del 25%, es equivalente a 426 mil \$UF, por lo tanto la propuesta es rentable. Finalmente se puede concluir que el proyecto es atractivo debido a las utilidades esperadas y los relativamente bajos costos de inversión. Se recomienda afinar los supuestos, depurar los costos y estudiar con mayor detalle la fuente de financiamiento externo. Este análisis preliminar indica que se está frente a una oportunidad de emprendimiento y negocio real.

BIBLIOGRAFÍA

ACCIÓN EMPRESARIAL (2002), “Guía Práctica para el Reporte Social y Medioambiental de las Empresas” (27 págs.). www.accionempresarial.cl y la colaboración del Instituto Ethos www.ethos.org.br.

ALMUNA G., N. (2010), “Potencial Estratégico de un Programa de RSE, Propuestas y Recomendaciones para la Gestión Social en Minería”. Tesis para optar al título de Ing. Civil Industrial, Universidad de Atacama, Chile (174 págs.).

BANCO MUNDIAL, (2005), World Bank Group Manuales de Buenas Prácticas de la Corporación Financiera Internacional (IFC) en reportes como “Doing Better Business Through Effective Public Consultation and Disclosure” (1998), “Investing in People: Sustaining Communities through Improved Business Practice” (2000), “Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets” (SustainAbility e IFC, 2002), Patrocinio para el Desarrollo BPD (1998-2002), seminarios y conferencias internacionales incluyendo Minería y Comunidad (Quito 1997 y Madang 1998) Minería y Desarrollo Sostenible (Madang 2002) y Mujeres en Minería (Madang 2002 y 2005).

BARSI, G. et al. (2003) “Large Mines and the Community: Socioeconomic and Environmental Effects in Latin America, Canada and Spain”. World Bank Group (WBG) and International Development Research Center (IDRC) ISBN: 1-55250-024-1 (CIID) Primera edición: enero de 2003. Editado por Alfaomega S.A. (344 págs.).

BARROW, C. J. (1997) “Environmental and Social Impact Assessment: An Introduction” Write a Review Publisher: A Hodder Arnold Publication. ISBN-13: 9780340662724 (320págs.).

BRAVO, C. J. (2005) “Responsabilidad Social: La Nueva Riqueza de las Naciones”. ISBN 956-7604-11-8. Editorial Evolución S.A. (257 págs.).

BURDGE, R.J. (2004) “A Community Guide to Social Impact Assessment:3rd Edition. Social Ecology Press”.(182 págs.).

CANUT DE BON L., A. (2007) “Desarrollo Sustentable y Temas Afines”. Registro Propiedad Intelectual Inscripción N° 154.750 I.S.B.N. 978-956-310-733-3. Primera Edición Agosto 2007, 1.000 ejemplares, publicado por el Consejo Minero. Impreso en los talleres de IGD Ltda. Santiago de Chile. (234 págs.).

CARROLL A., B. (2004) “Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge”. Academy of Management Executive, 2004, Vol. 18, No. 2. (Pp 114-120).

CONAMA, GOBIERNO DE CHILE. “Guía de Criterios para Evaluar la Alteración Significativa de los Sistemas de Vida y Costumbres de Grupos Humanos en Proyectos o Actividades que ingresan al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA)” (2006). Documento preparado por el Departamento de Educación Ambiental y Participación Ciudadana y la División de Evaluación y Seguimiento Ambiental de la Dirección Ejecutiva de la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA). (82 págs.).

CONICYT y Centro Vincular Pontificia Universidad Católica (PUC) de Valparaíso. Proyecto FONDEF (2002) "Desarrollo Modelo de Gestión RSE Como Herramienta para Mejorar la Competitividad de Empresas e Instituciones En Países Emergentes", Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica Resumen (12 págs.). www.vincular.org

CONSEJO MINERO DE CHILE A.G. (2004) “La Responsabilidad Social en la Gran Minería” Publicación N° de Registro en Propiedad Intelectual: 137.975. N° de ISBN: 956–8185–01–1. Edición General: Sistema Consultores. Diseño: A2 Diseñadores. Fotografías: Archivo Consejo Minero. Impresión: Gráfica Vincent (173 págs.).

DEL SOL, P. (1999) “Evaluación de Decisiones Estratégicas”. Editorial MCGRAW-HILL / Interamericana de Chile. ISBN9562780805. (161 págs.).

GUTIÉRREZ D., J. (2011). Tesis MGPG: “Primera Etapa Plan de Negocios en Chile para Servicios de Consultoría en Diseño de Programas Integrados de RSE”. DII. FCFM. U. de Chile.

HERNÁNDEZ, D. (2010). BHP Billiton Metales Base. Artículo “Producción de Cobre, los Desafíos que Vienen”. Edición (13/02/10), Pág. 44.

INSTITUTO ETHOS, (2001) "Guía de Elaboración del Informe y Balance Anual de Responsabilidad Social Empresarial" Sao Paulo- Brasil.

LÓPEZ BOHLE S. (2007). Artículo: “Síntesis Conceptual del Constructo de Responsabilidad Social Empresarial”. / Revista Trend Management. Revista Vol.9 Edición Especial Mayo (2007). (Págs. 184 – 192). www.trendmanagement.cl

PEÑAILILLO B., S. (2009), “Curso de Minería para Periodistas - Junio 2009”. Gerencia de Minas – Pascua Lama. Barrick Gold Corporation.

ODELL, C. (2007) Apuntes Presentación Curso GSEM U. de Chile “Optimización de Beneficios Socio-Económicos en la Región y Área Local en la Minería”. Norman B. Keevil. Institute of Mining Engineering. www.mining.ubc.ca.

H. SURJAN A. (2009) “Plan De Negocios para una Consultora TI Enfocada en la Industria Aeronáutica Latinoamericana. Tesis MGPG-DII, U. Chile. 78 págs.

WBCSD (2004), World Business Council for Sustainable Development. Herramientas para las industrias extractivas como orientación para mejorar la contribución al desarrollo sostenible de las comunidades, incluyen: “Doing Business with the Poor: A Field Guide”; “Doing Better Business Through Effective Public Consultation and Disclosure: A Good Practice Manual” (1998) del IFC; así como “Integrating Mining and Biodiversity Conservation: Case Studies from around the World” (2004) del ICMM y la Unión Mundial para la Naturaleza - UICN; “HIV/AIDS Guide for the Mining Sector” (2004), “Developing Value: The Business Case for Sustainability in Emerging Markets” (Sustainability and IFC,

2002) ambos del IFC; y “Good Practice in Emergency Preparedness and Response” (2005) del ICMM y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP).

ZAMBRANA, J. (2005) “El Ciudadano Conforme. Mística para la Globalización”. Colección Libros de Ensayo. Serie Pensamiento / Taurus. ISBN 10: 8430606041. Editor: Taurus. Madrid, España. (224 págs).

ANEXOS

ANEXO A. Modelo de Negocio en Base a CANVAS

Modelo de Negocios Canvas		Diseñado para: Tesis Global MBA - DII Universidad de Chile (2013).	Diseñado por: Nelly Andrea Almuna Gutiérrez	Fecha: 24-11-13
				Iteración: 2
Socios Clave <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de ingeniería y planificación minera. • Empresas de arqueología . • Empresas de medio ambiente. • Universidades y Centros de Formación Técnica. • Entidades Gubernamentales. • Consultoras de <i>Head Hunters</i>. 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer Planes de RSE y Sustentabilidad. • Preparación y evaluación de proyectos en comunidades • Participación conjunta en la definición de propuestas de trabajo 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Versatilidad, tipo de asesores, productos y servicios de consultoría específica y a medida del cliente. • Conocimiento experto. • Experiencia integral. Apoyo en la implementación, control y seguimiento. • Post evaluación de resultados. 	Relación con los Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Visitas periódicas a clientes. • Reuniones de avance • Apoyo en presentaciones a la autoridad • Asistencia en línea y con personal en terreno. • En busca de relaciones de largo plazo. 	Segmento de Clientes Medianas y pequeñas empresas mineras. <ul style="list-style-type: none"> • Contratos con empresas de mediana minería: 60% • Contratos pequeña minería: 20% • Contratos con entidades gubernamentales: 10% • Otros: 10%
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> • El mayor costo es el del Staff Interno y Externo. • Servicios de terceros: contabilidad, RRHH, estudios. • Arriendo de instalaciones, mantenimiento y aseo. • Equipos computacionales y software especializado. • Viáticos y gastos de representación. Asistencia a congresos, ferias y seminarios. • Mantenimiento y soporte sitio web. Folletería y Artículos de oficina. 		Fuente de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Contratos, licitaciones, proyectos y/o asesorías. • Etapa de implementación: por proyecto, pagos mensuales contra informes de avance y por entrega de informe final. • Seguimiento y control: informes mensuales • Post evaluación: informes de avance y mensual. 		

MODELO DE NEGOCIO¹⁶⁹

Diseñado para: “PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CONSULTORA EN SUSTENTABILIDAD Y RSE CON FOCO LA INDUSTRIA MINERA LATINOAMERICANA”

Diseñado por: Nelly Andrea Almuna Gutiérrez, en: 25/11/13. Iteración: N°3

Socios Clave. ¿Quiénes son los socios clave?

- Empresas de ingeniería y planificación minera

¹⁶⁹ En base al Modelo de Negocios Lean Canvas.

- Empresas de arqueología
- Empresas de medio ambiente
- Universidades y centros de formación técnica
- Entidades Gubernamentales
- Consultoras de *Head Hunters*

Con estas entidades se puede trabajar generando Alianzas Estratégicas AE a través de sinergias y relaciones colaborativas ser parte de proyectos de mayor envergadura que requieran de participación interdisciplinaria. Además se puede acceder a contratos como empresa subcontratista en caso de proyectos con enfoque eminentemente minero.

Se planea efectuar AE especialmente con Universidades y centros de formación técnica nacionales e internacionales: Se ofrece acceso a realizar prácticas profesionales, memorias de título, *Internships*, trabajo *part-time* a profesores y/o estudiantes, asistencia a eventos y seminarios temáticos, capacitación. Esto con el objeto de validar a través de la Academia el quehacer de la consultora.

¿Quiénes son los proveedores clave?

Como se trata de una consultora en RSE y Sustentabilidad y en su definición se establece que el *Core Business* es el conocimiento o *Know How* acerca de estos aspectos. En ese marco serán proveedores de relevancia, los servicios que den soporte a la consultora, estos son:

- Empresa de telecomunicaciones y servicio de construcción y mantenimiento de sitio web.
- Servicios de Asesoría de Imagen
- Servicios Financiero contable
- Empresas de folletería
- Empresa que arrendará las oficinas de trabajo, y servicio de mantenimiento y aseo
- Servicio proveedor y mantenedor de equipos computacionales.

Son proveedores clave las universidades y centros de formación técnica desde donde obtener profesionales junior, en calidad de *Free Lance*, dependiendo de la cantidad y magnitud de proyectos en que se esté participando.

¿Qué recursos clave se está adquiriendo de los socios clave?

- Universidades y centros de formación técnica: horas hombre (HH)
- Empresas de arqueología, minería, medio ambiente: horas hombre (HH), conocimiento experto.

¿Qué actividades realizan los socios clave?

Participan en:

- La confección de informes técnicos
- Definición de planes de implementación
- Reuniones técnicas
- Presentaciones a la empresa mandante (para efectos de la empresa mandante, son trabajadores de la consultora).
- Visitas a terreno

Actividades Clave. ¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?

La conformación del equipo gerencial con el *know how* y las redes de contacto o Networking que permitan posicionar a la empresa en el mercado objetivo. La conformación del equipo gerencial debe contar con personas a cargo de Sustentabilidad, RSE, Minería, Aspectos legales, Finanzas y RRHH, he aquí la clave de la propuesta de valor, expertos en cada una de las áreas clave de la consultora y que serán el único personal de planta.

El posicionamiento de la marca, a través de la página web, trípticos, participación en seminarios, visita a las faenas mineras, lobby a través de las redes de contacto, auspicio de actividades de sustentabilidad.

Trabajos de excelencia, respaldados por el conocimiento experto y validación a través de certificaciones. Lo que se busca es que “los resultados hablen por si solos” y que permitan la construcción de la imagen de marca y reputación.

¿Cuáles son los canales de distribución?

- Sitio Web
- Visita a empresas mineras, actividades sociales.
- Contacto vía e-mail, teléfono y directo con los clientes o tomadores de decisión.
- Participación en ferias, eventos, convenciones de las temáticas de competencia.

¿Cuáles son las relaciones con los clientes?

- Visitas periódicas a clientes potenciales.
- Versatilidad, en caso de que los clientes requieran un producto diferente, poder adecuar los productos y servicios a sus necesidades.
- Ofrecer además de planes de RSE y Sustentabilidad, apoyo en la implementación de las mejoras, y control y seguimiento.
- Post evaluación de resultados.
- Finalmente el ofrecimiento es una experiencia integral, buscando relaciones de largo plazo.

¿Cuáles son las futuras fuentes de ingresos?

- En un principio el capital social será aporte de los socios y el capital de trabajo se financia con la obtención de crédito bancario.
- No se plantea la posibilidad de incorporar capitales externos a través de inversores.

Recursos Clave. ¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor?

Staff Interno: Gerencia y Operaciones:

- Al menos un experto en temas ambientales y de sustentabilidad, con estudios universitarios de postgrado en el extranjero y experiencia *Senior* en empresas de gran minería.
- Al menos un experto en temas de sustentabilidad y RSE, con estudios universitarios de postgrado en el extranjero y experiencia *Senior* en empresas de gran minería.
- Un experto en temas legales y jurídicos, con estudios universitarios de postgrado y experiencia *Senior* en empresas de gran minería. Experto en legislación minera y sustentabilidad.

Estos profesionales son parte de la sociedad y ocuparán los puestos clave. En una primera instancia tienen disponibilidad *part-time* en el inicio de las operaciones *full-time* para el eficiente desarrollo de los proyectos. Todos los demás servicios que aunque pueden ser internos en la primera línea, en beneficio de la reducción de costos serán externalizados en su totalidad a través de *Outsourcing*. Facilidades físicas, oficinas e instalaciones arrendadas y contratos virtuales.

¿Cuáles son los canales?

- Servicio de internet y construcción y mantenimiento de página web y otros (icloud, Skype, LinkedIn, Twitter, Facebook, otros).
- Insertos en prensa local o revistas técnica especializadas.
- Servicios de funcionamiento en plan emprendedor o start-up, en este sentido existen varios complejos de oficinas virtuales que ofrecen este servicio, además de lugares físicos de reunión, mensajería, entre otras prestaciones.

¿Cuáles son las relaciones con los clientes?

- Contacto directo a través de llamadas o encuentros personales o sociales.
- Viajes a faenas mineras requerirán servicios de viático, alojamiento y pasajes
- Gastos asociados a representación.
- Participación en eventos, ferias y seminarios como espectador y como relator.

Propuesta de Valor. ¿Qué valor se está entregando a los clientes?

Servicio de Consultoría específico y a medida. Conocimiento experto, que en ocasiones no existe al interior de la empresa. Algunos de los productos específicos son:

- Estudios de Impacto Ambiental (EIA)
- Estudios de Impacto Social (EIS)
- Planes de Mitigación de Impactos Ambientales y/o Sociales
- Tramitación de Permisos Sectoriales
- Estudios Legales y Jurídicos asociados a las Faenas
- Estudios Arqueológicos u otro Complementario
- Validación de planes de sustentabilidad y RSE
- Plan de implementación, apoyo en las relaciones con autoridades y comunidades.
- Seguimiento y Control de Gestión
- Estudios de Benchmarking

- Indicadores Claves de Gestión (KPI)
- Post evaluación.

“Experiencia integral en sustentabilidad y RSE”

¿Cuál es el problema que se está ayudando a resolver?

Actualmente la RSE y la sustentabilidad no son temas alternativos para la minería, son una necesidad, y que además va creciendo cada año, tanto por una legislación cada vez más exigente como por la preparación y conocimiento de los diferentes *stakeholders* de estas temáticas. Por lo tanto se está ayudando a resolver un tema que es de gran relevancia para las pequeñas y medianas compañías mineras y su entorno, a tal nivel que si no es bien resuelta, el negocio puede detenerse indefinidamente. Casos como Pascua Lama¹⁷⁰, demuestran la importancia de un buen diseño, gestión e implementación de estos planes.

¿Cuál necesidad se está satisfaciendo?

- En el plan de diseño e implementación: La falta de *expertise* al interior de la empresa, la experiencia en diferentes situaciones y faenas mineras y sus diferentes soluciones en pos de una solución particular para cada empresa mandante.
- En el control, seguimiento y post evaluación: poder tercerizar dichas actividades y no tener que contar con personal de planta para dicho control. Así la empresa mandante enfoca sus esfuerzos en las actividades de producción en las cuales son especialistas.

¿Qué paquetes de productos o servicios se está ofreciendo a cada segmento de clientes? Para Pequeñas y Medianas empresas mineras:

- Con Políticas, Sistemas y/o Prácticas en Sustentabilidad y RSE Implementadas: Requiere de revisión, mapa de riesgos, determinar brechas de cumplimiento, direccionamiento y validación de planes de Sustentabilidad y RSE. Seguimiento y control de gestión. Post evaluación.

¹⁷⁰ <http://www.indh.cl/mapaconFLICTOS/conflicto/detalle/42>

- Sin Políticas, Sistemas y/o Prácticas en Sustentabilidad y RSE está todo por diseñar e implementar. Requiere trabajo desde etapa inicial. Crear Plan de Diseño, Implementación y Gestión. Validación, Seguimiento y control de gestión Post evaluación.
- “Entregar una experiencia Integral en Sustentabilidad y RSE”
- Validación de planes de sustentabilidad y RSE.

Otros: Necesidades específicas de cada faena: análisis de laboratorio, estudios arqueológicos, hidrológicos, de suelo, control de residuos, polución, otros.

Relación con Clientes. ¿Qué tipo de relación se espera establecer y mantener con cada uno de los segmentos de clientes?

- Reuniones iniciales de ajuste del servicio.
- Reuniones periódicas de avance.
- Apoyo en presentaciones a la autoridad
- Asistencia en línea y con personal en terreno.
- Participación conjunta en la definición de propuestas de trabajo.

¿Qué relaciones se han establecido?

Actualmente se cuenta con redes en el mundo de la gran minería, sin embargo la marca se posicionará en la Pequeña y Mediana minería en donde se requiere invertir tiempo y costos en generar lazos y conocimiento.

¿Cuán costosas son?

La relevancia de las redes queda de manifiesto en esta etapa de conformación de la empresa y búsqueda de clientes. Dicha red permitiría abaratar los costos iniciales en cierta fracción.

¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocio?

Como se trata de una relación directa, cara a cara con los clientes, la interacción en vivo es crucial. Si bien se contará con plataformas para el trabajo a distancia como página web, servicios de nube, video conferencias, el trabajo presencial o a distancia será definido en conjunto con los clientes.

Canales. ¿A través de que canales los segmentos de clientes quieren ser alcanzados?

Interacción directa, visitas y conocer sus necesidades, a partir de esto ofrecer los servicios de asesoría.

¿Cómo se están alcanzando ahora?

La propuesta es hacerlo de esta manera, conseguir entrevistas directas con los potenciales clientes a través de redes de contacto o de asistencia en actividades sociales de la industria.

¿Cómo están integrados los canales?

- Redes actuales
- Página web, principales trabajos realizados o experiencia previa de los profesionales.
- Visitas a terreno
- Trípticos e información en folletería o *e-books*.
- Participación en actividades sociales, eventos, ferias y/o seminarios

¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son los más rentables?

Venta directa, presentación de la empresa y entrevistas.

¿Cómo se puede integrar a las rutinas de los clientes?

El primer paso de conseguir un nuevo cliente debe ser el más complejo. Una vez conseguido, la propuesta de valor incluye el seguimiento y control de resultados, es en esa actividad en donde se integra a la rutina de los potenciales clientes a la necesidad de los servicios ofrecidos. La imagen de una empresa según la calidad de los productos y/o servicios de los primeros contratos será la carta de presentación y la mayor ancla para mantener a los clientes actuales y atraer a los clientes potenciales.

Segmentos de Clientes. ¿Para quiénes se está creando valor?

- Para empresas de la pequeña y mediana minería en Latinoamérica que no han implementado aún sus planes de sustentabilidad y/o de RSE.
- Para empresas de la pequeña y mediana minería en Latinoamérica que requieren mejorar/revisar/actualizar sus planes de sustentabilidad y/o de RSE.
- Para proyectos específicos de expansión o crecimiento/cierre de empresas mineras en Latinoamérica que requieren implementar/mejorar/revisar/actualizar su proyecto de sustentabilidad y/o de RSE.

¿Quiénes son los clientes de mayor importancia?

- Empresas de la pequeña y mediana minería metálica/no metálica.
- Organismos gubernamentales y no gubernamentales que requieren asesoría técnica en temas de sustentabilidad y RSE.

Estructura de Costos. ¿Cuáles son los costos más importantes en el modelo de negocio? Los costos más importantes en orden decreciente:

- El mayor costo es el de los recursos humanos: Staff interno y externo.
- Servicios de terceros: contabilidad, estudios, otros.
- Asistencia a eventos y/o seminarios
- Viáticos y gastos de representación
- Contratos con oficinas virtuales y otros servicios
- Arriendo de instalaciones, mantenimiento y aseo
- Equipos computacionales y software especializado
- Mantenimiento y soporte sitio web
- Folletería y Artículos de oficina

¿Cuáles recursos clave son los más costosos?

- Mantener el *know how* comprometido al interior de la empresa. Que el equipo emprendedor y gestor permanezca motivado e interesado en permanecer en la empresa consultora.
- La calidad de los productos y servicios ofrecidos
- La imagen de empresa consultora

¿Cuáles actividades clave son las más costosas?

- Visitas a terreno y viajes
- Viáticos y representación

Fuente de Ingresos: A través de contratos, licitaciones, proyectos y/o asesorías.

¿Por cuál valor los clientes están dispuestos a pagar?

- Por el *Know How* y *expertise* en RSE y sustentabilidad
- Por la experiencia en la Industria minera
- Por el *curriculum* de los profesionales del staff interno
- Porque los productos o servicios anteriores como profesionales son de comprobada calidad y sido exitosos tanto en su implementación como en la aprobación de los *stakeholders*

Actualmente, ¿por qué se paga?

- En la etapa de implementación de la estrategia de RSE y/o sustentabilidad para la empresa: Por proyecto, pagos mensuales contra informes de avance, y pago final por entrega de informe final.
- Seguimiento y control: informes mensuales.
- Post evaluación: informes de avance y mensual.

¿Cómo están pagando? Por proyecto contratado.

¿Cómo prefieren pagar?

Es de interés explorar posibilidades de contratos abiertos, en el sentido de ofrecer horas de ingeniería en proyectos de sustentabilidad y/o RSE que el mandante pueda utilizar según sus necesidades. Esto permitiría tener contratos de largo plazo con los potenciales clientes y no solamente por proyecto.

¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

- Contratos por proyectos con mediana minería: 60%
- Contratos pequeña minería: 20%
- Contratos con entidades gubernamentales: 10%
- Otros: 10%

ANEXO B. Supuestos de Funcionamiento, Fórmulas de Cálculo y Notación

Los supuestos necesarios para el inicio de actividades de la empresa consultora son:

- Existe disponibilidad de información para la toma de decisiones acertadas en ambiente de incertidumbre.
- Los profesionales son capaces de entender bien los escenarios de interacción estratégica y operativa. Siendo capaces de anticipar las posibles consecuencias en dichas circunstancias.
- Los profesionales son capaces de tener relaciones contractuales y de resolución en conflictos para todos los ámbitos de la interacción.
- Se cuenta con los recursos económicos adecuados y necesarios para apalancar el primer periodo: contar con el capital de trabajo.
- El plazo para obtener el primer contrato (es a los 6 meses) no excede el tiempo programado.
- Se cuenta con personal, un staff interno y externo de consultores idóneos, con las capacidades técnicas y de responsabilidad para alcanzar las metas de la empresa.
- La interacción sucede entre individuos o profesionales racionales, competentes y de accionar ético, responsable con el resto de las personas y con el medio en que se inserta.
- La empresa logra rentabilidad dentro de estándares de mercado con componentes de *Fair Trade* o comercio justo¹⁷¹ mediante relaciones comerciales sostenibles y equitativas; es decir, las transacciones toman en cuenta todos los costos de producción de los bienes y servicios, incluida las necesidades de inversión, la protección de los recursos naturales y las externalidades. Los términos comerciales ofrecidos por los clientes permite sustentabilidad.

¹⁷¹ En base a definiciones de <http://www.comerciojusto.cl/>

- Los precios y las condiciones de pago se determinan mediante una evaluación de factores y no sólo en referencia a las condiciones de mercado. Se establece un compromiso de trabajo a largo plazo, que permite cooperar mediante el intercambio de información y planificación garantizando las condiciones de trabajo digno.
- Exista estabilidad y transparencia de la institucionalidad tanto en Chile y como es los países extranjeros, además de todas las condiciones para que los inversionistas tomen los riesgos del negocio.
- Existe recursividad y mejora permanente en sistemas, productos, procesos y flujos de relaciones. En todos los diseños se tiende a la optimización y ahorro de recursos, respeto por las personas, el medioambiente, la comunidad.
- La empresa consultora cuenta con la capacidad técnica, operativa y financiera para el inicio de actividades.
- La empresa brinda servicios y entrega los productos ofrecidos con una calidad acorde a las expectativas de los clientes.
- En el inicio de las actividades, el funcionamiento se realiza a través de los servicios externalizados básicos para el funcionamiento, a través de planes de una oficina virtual.
- Se contrata la externalización de planes: para emprender, para la constitución de la sociedad y para el funcionamiento de actividades profesionales de manera mensual.
- Se externaliza la contabilidad, servicio de imagen corporativa y cualquier otro soporte necesario para el funcionamiento de la consultora.
- Se externalizan los servicios de imagen corporativa, contabilidad, laboratorios, toma de muestras, toma de encuestas y cualquier otro insumo que sea necesario para generar los productos y/o servicios que brindará la consultora.
- Dado que la consultora es un emprendimiento nuevo y no cuenta con acceso a crédito en la banca formal, cada socio tomará un crédito para cubrir los costos iniciales el capital de trabajo.

- La comunicación entre las personas es capaz de fluir por canales formales o informales de manera precisa, asertiva, coherente y cordial, entre todos los individuos o profesionales de la empresa consultora, con el staff externo y clientes.
- La comunicación entre los consultores, el personal y los clientes se efectuará de dos maneras: presencial con reuniones mensuales, semanales o lo que estime conveniente cada proyecto y directas en terreno (con los clientes).
- De manera virtual la comunicación será permanente a través de correo email, comunicaciones personales, telefónica y a través otras múltiples redes sociales¹⁷². Los documentos generados se mantendrán en línea de manera virtual¹⁷³ en la nube y con respaldos en los computadores y discos duros.
- En la relación con los clientes las condiciones de los contratos son claras, alcanzables y correctas. Se asume que el trabajo de la consultora es un complemento que le permite a las empresas lograr sus metas en materias de sustentabilidad y RSE. Sin embargo se requiere del compromiso y constante retroalimentación con los equipos de trabajo internos para lograr los resultados esperados.
- El margen de respuesta en tiempo a los requerimientos de información y o reuniones con los consultores será estipulado vía contrato y se adaptará a una tarifa adicional.
- Los socios reciben remuneración y participación de las utilidades económicas en un porcentaje definido en la constitución de la sociedad, según aporte y tiempo dedicado¹⁷⁴.
-
- El horizonte del funcionamiento de la empresa consultora proyecto se evalúa en un horizonte de 7 años.
- La tasa de retorno será del 25% por tratarse de un emprendimiento de alto riesgo.

¹⁷² Google Group, LinkedIn, Facebook, Twitter, Viber, Whatsapp u otras plataformas de comunicación en red.

¹⁷³ uso de Dropbox, icloud u otro.

¹⁷⁴ A cada proyecto de asesoría en particular y general en las responsabilidades inherentes a la empresa consultora.

- Los primeros 3 años el funcionamiento será exclusivamente en Chile.
- Los 6 meses el funcionamiento es exclusivo de manera virtual.
- Al 7° mes adelante se planea instalar infraestructura física arrendando una oficina amoblada en el centro de Santiago.
- La internacionalización se planea en el 4° año.
- Para efectos de cálculos en remuneraciones¹⁷⁵ y otros costos laborales, se asume una jornada legal completa igual a 160 horas profesional; es decir 8 horas día, 5 días a la semana y 4 semanas al mes.
- Para efectos de funcionamiento y en relación directa con la productividad, existirá flexibilidad total/parcial según corresponda en todo el staff interno y externo de la empresa consultora.
- Se asume entonces, que las horas de asesoría son fijas pero el profesional de consultoría actúa de manera *free lance* con trabajo en *home office* o a distancia.
- Se supone que la flexibilidad horaria implica una alta exigencia de los cumplimientos en objetivos y plazos.

Otros Supuestos¹⁷⁶

- No se planea realizar inversiones –puntuales o permanentes- ni adquirir acciones de otras compañías por tanto no hay utilidad/pérdidas por inversión en empresas relacionadas u otros ingresos fuera de explotación.
- No se proyectan eventos ni transacciones de naturaleza inusual ni de infrecuente ocurrencia.
- No se realizará revaloración del capital propio por corrección monetaria. No existen activos ni pasivos con denominación original en moneda extranjera.

¹⁷⁵ Remuneración según información de Mercado en base a mediana del mercado laboral en Chile al mes de Noviembre de 2013. Fuentes www.chiletrabajos.cl y www.compartetusueldo.cl

¹⁷⁶ En base a supuestos de H. Surjan (2009).

Fórmulas de Cálculo¹⁷⁷ y Notación

- El Ingreso= $P*Q$ = Precio x Cantidad por Venta Paquetes de Servicios.
- Se Asume Matriz de venta de Servicios con un mínimo de 1 Asesoría (en el año 0) y máximo de 16 consultorías (en el año 7).
- Costo Variable = CV
- Margen Contribución= $MC=ING-CV$
- $\%=MC/ING$
- Costo Fijo= CF =Pago Remuneraciones y Planes.
- $EBITDA$ =Margen Contribución - Costo Fijo = $MC-CF$.
- Depreciación= DEP =Inversión Activo Fijo / N° Años.
- Se Considera Depreciación Lineal: Consiste en una cantidad constante durante la vida útil del bien.
- Utilidad Antes Impuesto= $UAI=EBITDA-DEP$
- Impuesto= $IMPTO$ = SI $UAI < 0 = 0$; SI $UAI > 0$; es el mínimo entre UAI Y $UAI ACUM * 20\%$
- Utilidad Después Impuesto= $UDI=UAI-IMPTO$
- Inversión Activos Fijos= $\$10$ millones de pesos chilenos.
- Inversión En Capital De Trabajo = $INV_{KT} = AÑO 0 = KT$; $AÑO N = KT - AÑO N - KT$
 $AÑO n-1$
- FCL =Flujo de Caja Libre= $UDI+DEP-INV.ACT FIJO-INV_{KT}$
- $FCL ACUM=FC(I-1)+FC(I)$
- $FC TOTAL=FCL(I)....FCL(N)+VT$
- $VT=[FCL(N)-DEP]/TRR$

¹⁷⁷ En base a curso IN7B9. Planes de Negocio II. DII. U. Chile y apuntes de clases C. Willatt, (2011).

- $UAI\ ACUM = Utilidad\ Antes\ De\ Impuesto\ Acumulada = UAI\ (I-1) + UAI\ (I)$
- $KT = Activos\ Circulantes - Pasivos\ Circulantes$
- $ACT\ Circulantes = CXC + Inventario + Crédito\ IVA\ Activos$
- $CXC = Ingresos / 12\ meses * 1\ mes$
- $Inventario = CV / 12\ meses * 1\ mes$
- $Crédito\ IVA\ Activos = Inversión\ Activos\ Fijos * 19\%$
- $Pasivos\ Circulantes = Cuentas\ X\ Pagar = CXP$
- $TRR = Tasa\ de\ Retorno\ Requerido = R0 = Costo\ de\ Capital\ del\ Patrimonio$

ANEXO C. Cotizaciones y Opciones de Planes-Servicios en Oficinas Virtuales

Tabla 53. Opciones de Planes, Servicios y Precios Oficinas Virtuales

Empresas Externalizadoras de servicios de Administración				
http://www.chileoffice.cl/				
Chile Office Santiago Centro	Plan Tributario Costo Mensual: 1,17 UF	Plan Profesional Costo Mensual: 1,87 UF	Plan Estudio Jurídico Costo Mensual: 1,64 UF	Arriendo de Sala de Reuniones Costo por hora: 0,37 UF
	Servicios incluidos: · Dirección tributaria y comercial · Recepción presencial y telefónica de documentación, mensajería y clientes. · Información vía e-mail o telefónico	Servicios incluidos: · Dirección Tributaria y Comercial. · Recepción de correspondencia. · Servicio de Secretaria: Atención de llamadas telefónicas. Opción aviso a celular (costo adicional según caso). · Recepción de fax. · Envío de Fax dentro de la Región Metropolitana. · 4 horas de Uso de Sala de Reunión Mensual (no acumulables).	Servicios incluidos: · Dirección Tributaria y Comercial. · Recepción de correspondencia. · Servicio de Secretaria: Atención de llamadas telefónicas. Opción aviso a celular (costo adicional según caso). · Recepción de fax. · Envío de Fax dentro de la RM. · 8 horas de Uso de Sala de Reunión Mensual (no acumulables). · Servicio de Procurador (costo adicional según caso).	Servicios incluidos: · Sala de reuniones equipada. · Servicio de recepción de asistentes. · Servicio de café.
http://www.centropyme.cl/index2.php				
Centro Pyme Las Condes	Plan Comercial Costo Mensual: 0,68 UF	Plan Comercial Extra Costo Mensual: 0,91 UF	Plan Empresa Costo Mensual: 1,38 UF	
	Foco: Orientado a empresas en proceso de crecimiento para mantener sus costos fijos bajos. Servicios incluidos: · Hasta 10 horas de uso de Oficina Ejecutiva por mes. · Domicilio Comercial (excluye uso Tributario). · Servicio personalizado de Secretaria - Recepcionista. · Gestión en Centro de Contactos Comerciales. · Recepción de llamadas telefónicas y faxes. · Despacho de faxes sin costo (dentro de la Región Metropolitana). · Recepción y Despacho de e-mail. · Recepción de correspondencia (sobres y paquetes).	Foco: Orientado a empresas en proceso de crecimiento para mantener sus costos fijos bajos. Servicios incluidos: · Hasta 14 horas de uso de Oficina Ejecutiva por mes. · Domicilio Comercial (excluye uso Tributario). · Servicio personalizado de Secretaria - Recepcionista. · Gestión en Centro de Contactos Comerciales. · Recepción de llamadas telefónicas y faxes. · Despacho de faxes sin costo (dentro de la Región Metropolitana). · Recepción y Despacho de e-mail. · Recepción de correspondencia (sobres y paquetes). · 1 correo electrónico personalizado. · Asesorías en Gestión, una hora por mes.	Foco: Orientado a empresas en proceso de crecimiento para mantener sus costos fijos bajos. Servicios incluidos: · Hasta 18 horas de uso de Oficina Ejecutiva ó 54 horas de uso de Estación de Trabajo incluidas por mes. · Domicilio Comercial y Tributario (para obtener RUT, Facturas y Patente Municipal). · Servicio personalizado de Secretaria - Recepcionista. · Gestión en Centro de Contactos Comerciales. · Recepción de llamadas telefónicas y faxes. · Despacho de faxes sin costo (dentro de Región Metropolitana). · Recepción y Despacho de e-mail. · Recepción de correspondencia (sobres y paquetes). · 2 correos electrónicos personalizados. · Asesorías en Gestión, dos horas por mes (no acumulables).	
http://www.business-center.cl/		http://www.virtualpyme.cl/		
Business Center Santiago Centro Costo Mensual: 1,20 UF servicios:	Virtual Pyme Providencia Costo Mensual: 1,54 UF Servicios incluidos:	· Pantalla LCD de 22" · Servicios de Refrescos · Laptop Además cuenta con los siguientes servicios adicionales: · Hora Adicional Sala de Reunión: 0,21 UF · Asesoría Gestión Empresarial · Agencia de Publicidad · Asesoría Jurídica · Traducción · Contabilidad · Servicios de Recepción · Servicios de Conserjería · Servicios de Comunicaciones · Servicios Administrativos · Servicios de Impresión		
· Dirección tributaria y comercial. · Recepción presencial y telefónica de documentación, mensajería y clientes. · Información vía e-mail o telefónico según caso. · Envío y recibo de fax (Región Metropolitana). · Asesoría Tributaria · Servicio de Cafetería	· Inicio de Actividades · 4 Hrs. Sala de Reunión · Dirección Tributaria · Dirección Comercial · Recepción de Clientes · Recepción y Envío de llamadas · Recepción y Envío de Correspondencia · Recepción y Envío de fax · Llamadas Locales Ilimitadas · Asesoría Tributaria · Asesoría Comercial · Asesoría Jurídica · Acceso a Internet / Wi-Fi			
http://www.regus.cl/				
Regus Multinacional Oficinas Mundo	Oficina Virtual Costo Mensual desde 5,61 UF	Oficina Virtual Plus Costo Mensual desde 5,61 UF	Atención Telefónica Costo Mensual desde 3,27 UF	Sólo Correo Plus Costo Mensual desde 2,06 UF
	Servicios incluidos: · Dirección comercial, pudiéndose elegir entre 950 domicilios en todo el mundo. · Recepción y reenvío de correo. · Tasas preferenciales en FedEx. · Acceso a cualquiera de las oficinas y salas de reunión a nivel mundial. · Asistencia administrativa y técnica. · Teléfono local en cualquiera de las 400 ciudades disponibles. · Contestación telefónica personalizada. · Desvío de llamadas. · Buzón de voz con configuración remota. · Envío y recepción de faxes. · Incorporación en el directorio de empresas del edificio o planta. · 16 horas de uso de oficina privada.	Servicios incluidos: · Dirección comercial, pudiéndose elegir entre 950 domicilios en todo el mundo. · Recepción y reenvío de correo. · Tasas preferenciales en FedEx. · Asistencia administrativa y técnica. · Teléfono local en cualquiera de las 400 ciudades disponibles. · Contestación telefónica personalizada. · Desvío de llamadas. · Buzón de voz con configuración remota. · Envío y recepción de faxes. · Incorporación en el directorio de empresas del edificio o planta. · 40 horas de uso de oficina privada.	Servicios incluidos: · Contestación telefónica personalizada. · Teléfono local en cualquiera de las 400 ciudades disponibles. · Desvío de llamadas. · Buzón de voz con configuración remota. · Tasas preferenciales en FedEx. · Acceso a cualquiera de las oficinas y salas de reunión a nivel mundial. · Asistencia administrativa y técnica.	Servicios incluidos: · Dirección comercial, pudiéndose elegir entre 950 domicilios en todo el mundo. · Recepción y reenvío de correo. · Tasas preferenciales en FedEx. · Acceso a cualquiera de las oficinas y salas de reunión a nivel mundial. · Asistencia administrativa y técnica.

Tabla 54. Planes, Servicios y Precios Oficina Virtual en Chile

http://www.chileoffice.cl/ Santiago Centro	PLAN PROFESIONAL	CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES	PLAN EMPRENDEDOR
	Plan Profesional Personalizado. Obtenga todos los beneficios del Plan Tributario ySecretaria Virtual.	Asesoría en la redacción de la escritura para su sociedad, de acuerdo a sus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Constitución de la Sociedad Ltda, SpA o Eirl ● Diseño del logo de su empresa ● Registro de dominio .CL ● Diseño de Tarjetas (se le hace entrega de 100 tarjetas)
	Incluye Dirección Tributaria y Comercial. Un número privado exclusivo para su empresa. Dirección para efectos de Patente Municipal. Recepción de correspondencia con aviso vía e-mail para su retiro.	Incluye: ● Gastos notariales ● 3 copias de escritura de consitución ● 3 extractos de escritura pública. ● Gastos e Inscripción en el Registro de Comercio	Incluye ● Creacion de Cuentas de correo corporativas ● Inicio de Actividades ● Tramitación Patente Municipal ● Sitio Web Simple ● Servicio de Hosting Anual
	Recepción y envío de Fax dentro de la R.M. Servicio de Secretaria: Atención de llamadas telefónicas con saludo personalizado (número exclusivo con saludo corporativo de la empresa), y notificación de recados vía e-mail o a teléfono fijo. 6 horas de uso de sala de reunión mensual	● Publicación en el diario oficial	● Campaña de Publicidad on line en Google
Modalidad de Pago	Valores		
Mensual + mes de garantía	1.18 UF (\$ 27.000 aprox.)+iva	\$ 200.000 exento de iva.	\$ 599.000 exento de iva.
Trimestral	3.28 UF (\$ 75.000 aprox.)+iva	Incluye gastos de tramitación.	
Semestral	6.03 UF (\$ 138.000 aprox.)+iva		
Anual	11.02 UF (\$ 252.000 aprox.)+iva		
(*) los contratos cancelan Protocolizacion Notarial ascendente a \$ 10.000.-			

Tabla 55. Planes, Servicios y Precios Oficina Virtual Internacional

<p>http://www.regus.cl Regus Multinacional Oficinas Mundo</p>	<p>Oficina Virtual Costo Mensual desde 5,61 UF</p> <p>Servicios incluidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Dirección comercial, pudiéndose elegir entre 950 domicilios en todo el mundo. · Recepción y reenvío de correo. · Tasas preferenciales en FedEx. · Acceso a cualquiera de las oficinas y salas de reunión a nivel mundial. · Asistencia administrativa y técnica. · Teléfono local en cualquiera de las 400 ciudades disponibles. · Contestación telefónica personalizada. · Desvío de llamadas. · Buzón de voz con configuración remota. · Envío y recepción de faxes. · Incorporación en el directorio de empresas del edificio · 16 horas de uso de oficina privada.
---	---

Tabla 56. Sueldos Mercado del Trabajo Chile

Sueldo por carrera y años de experiencia*		
	Recién egresado	De 3-5 años
Adm. y Gestión Pública	525.000	1.200.000
Administración de Empresas	330.000	550.000
Agronomía	930.000	1.200.000
Análisis de Sistemas	650.000	800.000
Arquitectura	675.000	952.500
Comunicación Audiovisual	410.000	720.000
Construcción Civil	750.000	1.340.000
Contabilidad/Auditoría	625.000	775.000
Derecho	750.000	1.600.000
Diseño	550.000	650.000
Diseño Gráfico	450.000	600.000
Diseño Industrial	450.000	750.000
Ingeniería Civil Industrial	1.000.000	1.625.000
Ingeniería Comercial	905.000	1.500.000
Ingeniería en Administración de Empresas	550.000	750.000
Ingeniería en Construcción	500.000	1.150.000
Ingeniería en Información y Control de Gestión	710.000	1.280.000
Ingeniería Medioambiental	600.000	915.000
Mecánica	500.000	600.000
Medicina	1.440.000	1.800.000
Odontología	1.000.000	1.700.000
Pedagogía	540.000	540.000
Periodismo	500.000	750.000
Prevención de Riesgos	550.000	825.000
Publicidad	425.000	750.000
Química y Farmacia	850.000	1.200.000
Psicología	600.000	750.000
Sociología	500.000	750.000
Técnico en Telecomunicaciones	600.000	650.000
Trabajo Social	422.500	600.000

*Remuneración mediana sobre la base de los registrados en el sitio. Fuente: www.compartetusueldo.cl/ Cifras en \$

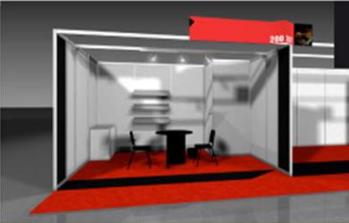
Cotización Simulación Crédito para Capital de Trabajo

RESULTADO SIMULACIÓN CRÉDITO		TASA INTERÉS:	
VALOR CUOTA:		MENSUAL	ANUAL*
\$3.129.795		1,54%	18,48%
Monto Líquido	\$100.000.000	Rut	142573806
Monto Bruto del Crédito ¹	\$104.886.846	Nombre o Razón Social	
Plazo	48 meses	Nombre Representante Legal	
Tasa	1,54%	Rut socio (principal)	
GASTOS ASOCIADOS		Teléfono Fijo	-- <input type="text"/>
Notario	\$1.500	Teléfono Celular	09 <input type="text"/>
Comisión CORFO	\$2.030.574	Región:	Seleccione una Región <input type="text"/>
Impuestos	\$419.326	Comuna	Seleccione una Comuna <input type="text"/>
Seguro (Mensual) <input type="button" value="Detalle"/>	\$50.738	E-mail	Ingrese aquí su e-mail <input type="text"/>

Fuente banco Santander

Cotización Stand Eventos

OPCIONES DE PARTICIPACIÓN (IMÁGENES REFERENCIALES)

	<p>STAND BÁSICO UF 9,7 / USD 495 / m² + IVA (Desde 9 m²)</p> <ul style="list-style-type: none">• Paneles paño gris• Pilares de aluminio• Cubrepiso color• Cenefa nombre expositor• 1 enchufe 300w• 3 focos spot
	<p>STAND EQUIPADO UF 10,7 / USD 548 / m² + IVA (Desde 12 m²)</p> <ul style="list-style-type: none">• Paneles paño gris• Pilares de aluminio• Cubrepiso color• Cenefa nombre expositor• 1 enchufe 300w• 3 focos spot• 1 Papelero• 1 mesa redonda + 2 sillas• 1 gavetero con llave• 3 repisas reclinables
	<p>STAND FULL EQUIPADO UF 11 / USD 562 / m² + IVA (Desde 12 m²)</p> <ul style="list-style-type: none">• Paneles paño gris• Pilares de aluminio• Cubrepiso color• Cenefa nombre expositor• 1 enchufe 300w• 3 focos spot• 1 Papelero• 1 mesa redonda + 2 sillas• 1 gavetero con llave• 3 repisas reclinables• Bodega interior 1.0x1.0mt

Fuente Expomin.cl

ANEXO D. Ferias y Eventos Mineros 2013 – 2014

Organizaciones y Contactos Reales, Dic.2013.

- VI EXPOMINAN 2013 – ECUADOR. Organiza: HJ Becdach Marketing Inc.Sede: Centro de Exposiciones – Quito, Ecuador. Fecha: del 03 al 05 de abril del 2013
- VI SEMANA CESCO (CESCO WEEK) 2013. Organiza: Centro de Estudios del Cobre y la Minería (CESCO). Fecha: 08 al 12 de abril de 2013. Lugar: Hotel Sheraton – Santiago – Chile. Informes- www.cesco.cl- Mail: cesco@cesco.cl
- 2º CONFERENCIA MUNDIAL DEL COBRE (CRU) 2013. Organiza: Grupo CRU – Fecha: 08 al 10 de abril de 2013. Lugar: Hotel Grand Hyatt – Santiago – Chile. CRU, la 12ª Conferencia Mundial del Cobre, es el evento mundial del cobre más importante del mundo. Se desarrollará en el marco de la Semana CESCO, a efectuarse en Santiago del 8 al 12 de abril 2013.
- XVII SEMINARIO INTERNACIONAL DE SEGURIDAD MINERA. Organiza: Instituto de Seguridad Minera del Perú (ISEM). Sede: Hotel Sheraton – Lima, Perú. Fecha: del 10 al 12 de abril del 2013 . Office 365 Home Premium. Informes: Mail:gerencia@iimp.org.pe
- BAUMA 2013: FERIA MINERA MUNDIAL. Organiza: Messe Munchen International (MMI). Sede: New Munich Trade Fair Center – Munich- Alemania. Fecha: del 15 al 21 de abril del 2013. Informes: Mail: info@bauma.de
- 3ª LATINAMERICAN POWER SUMMIT – Hydro & Renewables 2013. Organiza: BN Americas Events

- Fecha: Abril del 2013 en Lima-Perú. Informes: Mail: events@banamericas.com. PROEXPLO PERU 2013-CONGRESO INTERNACIONAL DE EXPLORACIONES. Organiza: Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. Sede: Hotel Sheraton – Lima, Perú. Fecha: Mayo del 2013. Informes: Mail: gerencia@iimp.org.pe
- PROEXPLO es el mayor evento de exploración minera en el Perú y América Latina. Participan empresas y cias exploradoras del Perú y el mundo.
- FERIA ARMINERA 2013: Feria Exposición Minera de Argentina. Organiza: Cámara Argentina de Empresarios Mineros (CAEM). Sede: Centro Costa Salguero – Buenos Aires – Argentina. Fecha: 07 al 09 de mayo del 2013. Informes: www.arminera.com.ar / mail- info@viewpoint.com.ar
- PERU ELECTRO 2013 – Convención de la Energía Eléctrica. Organiza: Sociedad Peruana de Ferias. Lugar: Centro de Convenciones Jockey Plaza- Lima-Perú. Fecha: 30 de mayo al 1º junio 2013 en Lima-Perú. Informes: Mail: informes@sieeperu.com
- MEXICO MINING SUMMIT 2013. Organiza: BN Americas Events. Fecha: Mayo del 2013 en México DF- México. Informes: Mail: events@banamericas.com
- EXPONOR 2013: Feria Internacional de Minería en Chile. Organiza: Asociación de Industriales de Antofagasta. Fecha- 17 y al 21 de junio de 2013. Lugar: Campo ferial en Antofagasta- Chile. Informes: www.exponor.cl – Mail: reservas@exponor.cl
- 5º SEMINARIO PROCESOS METALURGICOS – HydroProcess 2013. Organiza: Gecamin, Chile. Fecha: 10 al 12 de julio de 2013. Lugar: Hotel Sheraton – Santiago – Chile. Informes: hydrorocess@gecamin.com
- 3º SEMINARIO GEOLOGIA PARA MINERIA – GEOMIN 2013. Organiza: Gecamin, Chile. Fecha: 24 al 26 de julio de 2013. Lugar: Hotel Sheraton – Santiago – Chile. Informes: geomin@gecamin.com

- 2º MINING EXPLORATION SUMMIT 2013. Organiza: BN Americas Events. Fecha: Julio del 2013 en Medellín- Colombia. Informes: Mail: events@banamericas.com
- PERUMIN 2013 – 31º CONVENCION MINERA – FERIA MINERA INTERNACIONAL EXTEMIN 2013. Organiza: Instituto de Ingenieros de Minas del Perú Sede: Centro de convenciones Cerro Juli – Arequipa – Perú. Fecha: del 16 al 20 de setiembre del 2013. Informes: Mail:gerencia@iimp.org.pe
- PERUMIN es el mayor evento minero en América Latina. Cuenta con dos eventos simultáneos internacionales: La Convención Minera Perumin en la que participan más de 10 mil empresarios, ejecutivos y profesionales mineros y EXTEMIN 2013, una de las ferias mineras más grandes del mundo. Participarán 2 mil expositores provenientes de 30 países. Perumin y Extemin recibirán a más de 60 mil visitantes.
- EXPOMIN 2014. Organiza: Digamma y Rumbo Minero. Lugar: Centro de Convenciones Jockey Plaza- Lima-Perú. Fecha: Junio 2014 en Lima.
- EXPOMIN 2014. Espacio Riesco. Santiago Chile. Fecha 21-25 Abril 2014.

Ilustración 9. Otras Ferias, Congresos y Eventos en Minería

<p>IX Encuentro Nacional de Derecho Minero y el X Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Legislación Minera 2014</p>  <p>Fecha: Octubre, 2014 Lugar: Buenos Aires, Argentina Datos del organizador o contacto: Página web: http://www...</p>	<p>V Exposición Internacional: San Juan, Factor de Desarrollo de la Minería Argentina 2014</p>  <p>Fecha: Del 4 al 6 de Junio, 2014 Lugar: Estadio Abierto Provincia de San Juan Argentina Datos del organizador o contacto:</p>	<p>X CONFERENCIA INTERNACIONAL DE MINERIA Y EXPOMIN 2014</p>  <p>Fecha: 2 al 4 de abril de 2014 Lugar: Centro de Convenciones de Chihuahua, México Datos del organizador o contacto: ING...</p>
<p>X Seminario Internacional Argentina Oro & Plata 2013</p>  <p>Fecha: 27 y 28 de Noviembre, 2013 Lugar: Hotel Sheraton Libertador Buenos Aires, Argentina Datos del organizador o contacto: Página web: http://www...</p>	<p>XV SEMINARIO FISCAL DE LA INDUSTRIA MINERA</p>  <p>Lugar y reservaciones: Hotel Fiesta Americana "Hacienda San Antonio El Puente" Reforma No.... 07 de Noviembre del 2013 Leer más...</p>	<p>XXX Convención Internacional Minera - Acapulco 2013</p>  <p>Fecha: 16 al 19 de octubre 2013 Lugar: Mundo Imperial, Acapulco, Guerrero, México Datos del organizador o contacto: Asociación de Ingenieros de Minas Metalúrgicas</p>
<p>SEMINARIO "ABC DE LA MINERÍA EN MÉXICO"</p>  <p>Fecha: 23 y 24 de septiembre 2013 Lugar: Centro de Convenciones y Exposiciones, Chihuahua, Chihuahua, México Datos del organizador o contacto: Tels: +52 (614) 459 00 00 al 05</p>	<p>XIII Competencia de Cuadrillas de Rescate Minero Subterráneo y de Primeros Auxilios</p>  <p>Fecha: 18 al 20 de septiembre 2013 Lugar: Hotel sede Real de Minas.... 18 de Septiembre del 2013 Leer más...</p>	<p>PERUMIN 31 Convención Minera</p> <p>Fecha: 16 al 20 de Septiembre, 2013 Lugar: Arequipa, Perú Datos del organizador o contacto: Instituto de Ingenieros de Minas del Perú Web: www.... 16 de Septiembre del 2013 Leer más...</p>
<p>23rd World Mining Congress and Expo 2013</p> <p>Fecha: 11 al 15 de agosto 2013 Lugar: Palais des congres de Montreal, Montreal, Quebec Datos del organizador o contacto: Canadian Institute of Mining, Metallurgy and Petroleum Web: http://www... 11 de Agosto del 2013 Leer más...</p>	<p>Mine Water Solutions in Extreme Environments</p>  <p>Fecha: 15 al 17 de abril 2013 Lugar: Lima, Perú Datos del organizador o contacto:</p>	<p>2nd Annual Global Human Asset Expansion in Mining</p> <p>Fecha: 20 y 21 de marzo 2013 Lugar: Londres, Inglaterra Datos del organizador o contacto: Fleming Gulf Conferences Web: http://www.... 20 de Marzo del 2013 Leer más...</p>

2nd Annual LatAm International Mining Conference

Fecha: 13 y 14 de marzo 2013

Lugar: Rio de Janeiro, Brasil

Datos del organizador o contacto:

Fleming Gulf Conferences

Web: <http://www...>

13 de Marzo del 2013 [Leer más...](#)

PDAC 2013



Fecha: 3 al 6 de Marzo, 2013

Lugar: Metro Toronto Convention Centre, Toronto, Canadá

Datos del organizador o contacto:

<http://www...>

03 de Marzo del 2013 [Leer más...](#)

3rd Annual Global Mining Forum

Fecha: 23 y 24 de enero 2013

Lugar: Londres, Inglaterra

Datos del organizador o contacto:

Organized by: Fleming Gulf Conferences

Web: <http://www...>

23 de Enero del 2013 [Leer más...](#)

ANEXO E. Referencias de Contactos Reales Comprobados

Para el mercado doméstico (Chile), se tienen contactos personales y directos. Los potenciales socios que ante la eventual ejecución de la “Consultora en Sustentabilidad y RSE” cada uno está interesado en ser socio gestor tal que se materialice la idea de negocio:

- **Sr. Yermolay Peralta Zenteno.** Ingeniero Ambiental de la U. de la Serena. Con estudios en Japón y experiencia profesional comprobada en minería -nivel *senior*- en todas las áreas de operación en Codelco-Chile, División Salvador. Trabajo actual en Codelco-Chile, División Salvador. Estado: Solicitud terminada con respuesta positiva a través de carta en correo electrónico.
- **Sr. Enrique Barnetche Chaigneau,** Abogado, U. Autónoma de Chile. Trabajo actual, ejercicio libre de la profesión. Con experiencia profesional comprobada en minería -nivel *senior*- en todas las áreas de operación a través de empresa contratista para Codelco-Chile, División Salvador.
- **Sr. Oliver Miranda Arenas,** de nacionalidad chilena, MBA UC e Ingeniero Civil de Minas de la U. de Chile. Con 10 años de experiencia en minería con desempeños como Gerente de Minas y Superintendente. Actual Director de Planificación Minera en Codelco-Chile, División Salvador. Declara que en la eventual ejecución de un Plan de Negocios de la "Consultora" está interesado en ser socio gestor y capitalista. Además de servir como nexo para la construcción de alianzas estratégicas que permitan la materialización del negocio. Estado: Solicitud terminada con respuesta positiva a través de carta en correo electrónico.

- **Andrea Almuna Gutiérrez.** Ingeniero Civil Industrial. UDA, Copiapó, Lic. Cs. Forestales. U. de Chile. Actual estudiante full-time en MBA Global (c) en DII de la FCFM de la U. de Chile y *Student Exchange* de la *Chinese University of Hong Kong (CUHK)*, China. Con experiencia profesional comprobada en minería -nivel *senior*- en todas las áreas de operación en Codelco-Chile, División Salvador.

Para la fase de internacionalización, uno de los requisitos es obtener un contacto comprobado en el país (es) de penetración de mercado. En la gestión para conseguir socios potenciales se efectuó una solicitud de contacto y propuesta de alianza estratégica o de cooperación:

- **En Canadá, Sra. Carol J. Odell.** *BSc, MASc Bridge Fellow, PhD Candidate.* Académica e Investigadora de la *University of British Columbia de Norman B. Keevil Institute of Engineering.* Vancouver, Canadá. Relación directa como profesora en Curso “Gestión Social Efectiva para la Minería” (2007), perteneciente al Programa de Capacitación Innovación Tecnológica para la Minería. Departamento de Ingeniería de Minas. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM) de la Universidad de Chile. Relación personal y directa. Propuesta como nexo en alianza estratégica para cooperación. Solicitud de en curso. Estado: sin respuesta.
- **En Perú, Sr. Patrick Wiegardt.** MBA en *Marketing and Strategy* of Université de *Lausanne* (2006). Director, *Program Management* en Asociación *Maria Reiche*, *President of the Board* en *Prescriptomics AG* y Gerente General en *Novomedis*. Relación referida e indirecta. Propuesta como socio en país de penetración de mercado (Perú) y nexo en potencial alianza estratégica o de cooperación. Solicitud de en curso. Estado: Solicitud terminada con respuesta positiva a través de carta en correo electrónico.

- **En México: Sr. Ricardo Weder Cisneros.** MBA de la *Mannheim Business School* y Director General para el *Venture del fondo Rocket Internet*. Relación personal y directa. Propuesta como socio en país de penetración de mercado (México D.F.) y nexos en potencial alianza estratégica o de cooperación. El Sr, Weder, manifiesta que ante la eventual ejecución de un Plan de Internalización de la "Consultora en Sustentabilidad y RSE con Foco en la Industria Minera Latinoamericana", está interesado en ser el contacto en México D. F.; como socio o nexos en alianzas estratégicas. Estado: Solicitud terminada con respuesta positiva a través de carta en correo electrónico.

Se adjuntan cartas con respuesta positiva confirmada a través de las siguientes cartas – de formato común- que demuestran los contactos comprobados.

Carta Socio Gestor – Mercado Local

	
---	--

Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas
Universidad de Chile

CARTA REFERENCIA DE CONTACTO
Magister en Gestión para la Globalización-MBA Global

Para uso académico exclusivamente.
(Confidencial)

Con fecha 17 de Enero de 2014, el Sr. Yermolay Alfonso Peralta Zenteno, C.I.: 13.223.960-6, de nacionalidad chileno, (Licenciado en Ciencias de la Ingeniería, Ingeniero Civil Ambiental, 10 años de experiencia en minería), expresa que es un contacto directo de la Sra. Andrea Almuna Gutiérrez, C.I. 14.257.380-6, chilena, estudiante de MBA de la Universidad de Chile y *Exchange Student* del MBA *full-time* en la *Chinese University of Hong Kong (CUHK)*, China.

A su vez, declara que en la eventual ejecución de un Plan de Internalización de la "Consultora en Sustentabilidad y RSE con Foco en la Industria Minera Latinoamericana", el suscrito está interesado en ser socio gestor de la consultora o nexa para la construcción de alianzas estratégicas que permitan la materialización del negocio.

Nombre completo del referente: Yermolay Alfonso Peralta Zenteno
Institución y Cargo: Codelco Chile División Salvador, Jefe de Estándares Ambientales y Territorio
Teléfono: 052-2472042 / 09-92430589
E-mail: ypera002@codelco.cl


Firma

Fuente: elaboración propia del formato estándar.
Compromiso y firma del Socio Gestor-Mercado Local para fines académicos exclusivamente.

Carta Socio Gestor – Mercado Local



Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas
Universidad de Chile

CARTA REFERENCIA DE CONTACTO

Magíster en Gestión para la Globalización-MBA Global

Para uso académico exclusivamente.

(Confidencial)

Con fecha 28 Enero de 2014, el Sr. Enrique Barnetche Chaigneau, de nacionalidad chilena, Abogado egresado de la Universidad Autónoma de Chile, con 10 años de experiencia comprobada en el área de la minería en temas ambientales, de sustentabilidad, ordenamiento territorial y Derecho Minero propiamente tal, expresa que es un contacto directo de la Sra. Andrea Almuna Gutiérrez, C.I. 14.257.380-6, chilena, estudiante de MBA de la Universidad de Chile y *Exchange Student* del MBA *full-time* en la *Chinese University of Hong Kong (CUHK)*, China.

A su vez, declara que en la eventual ejecución del Plan de Negocios y de Internalización de la "*Consultora en Sustentabilidad y RSE con Foco en la Industria Minera Latinoamericana*", el suscrito está interesado en ser socio gestor de la consultora o nexa para la construcción de alianzas estratégicas que permitan la materialización del negocio.

Nombre completo del referente: Enrique Eduardo Barnetche Chaigneau

Institución y Cargo: Abogado Gestor y Gerente, Servicios Jurídicos Enrique Barnetche y Cía.

Teléfonos: +56-2-52-2236892 y 569-98460422

E-mail: enribarnetche@gmail.com


Enrique Barnetche Chaigneau
ABOGADO
Firma

Fuente: elaboración propia del formato estándar.

Compromiso y firma del Socio Gestor-Mercado Local para fines académicos exclusivamente.

Carta Socio Gestor – Mercados Local y Extranjeros



Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas
Universidad de Chile

CARTA REFERENCIA DE CONTACTO

Magister en Gestión para la Globalización-MBA Global

Para uso académico exclusivamente.

(Confidencial)

Con fecha Enero de 2014, el Sr. Oliver Miranda Arenas, de nacionalidad chilena, MBA UC e Ingeniero Civil de Minas de la U. de Chile. Con 10 años de experiencia en minería con desempeños como Gerente de Minas y Superintendente. Actual Director de Minería en Codelco-Chile, División Salvador. Expresa que es un contacto directo de la Sra. Andrea Almuna Gutiérrez, C.I. 14.257.380-6, chilena, estudiante de MBA de la Universidad de Chile y *Exchange Student* del MBA *full-time* en la *Chinese University of Hong Kong (CUHK)*, China.

A su vez, declara que en la eventual ejecución de un Plan de Internalización de la "*Consultora en Sustentabilidad y RSE con Foco en la Industria Minera Latinoamericana*", el suscrito está interesado en ser socio gestor y capitalista de la consultora. Además de servir como nexo para la construcción de alianzas estratégicas que permitan la materialización del negocio.

Nombre completo del referente: Oliver Sebastián Miranda Arenas

Institución y Cargo: Director de Planificación Minera en Codelco-Chile, División Salvador.

Teléfonos: +56 52 2472143

E-mail: omira001@codelco.cl

Firma

Fuente: elaboración propia del formato estándar.

Compromiso y firma del Socio Gestor para Mercado Local y Extranjero. Para fines académicos exclusivamente.

Carta Socio Estratégico – Mercado en Perú

	
<p>Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile</p>	
<p>CARTA REFERENCIA DE CONTACTO Magíster en Gestión para la Globalización-MBA Global</p>	
<p>Para uso académico exclusivamente. (Confidencial)</p>	
<p>Con fecha Enero de 2014, el Sr. Patrick Wiegardt Hamel, peruano, (Dipl.Natw. ETHZ, MSc., MBA, bioinformático), expresa que es un contacto referido de la Sra. Andrea Almuna Gutiérrez, C.I. 14.257.380-6, chilena, estudiante de MBA de la Universidad de Chile y <i>Exchange Student</i> del MBA <i>full-time</i> en la <i>Chinese University of Hong Kong (CUHK)</i>, China.</p>	
<p>A su vez, declara que en la eventual ejecución de un Plan de internalización de la "Consultora en Sustentabilidad y RSE con Foco en la Industria Minera Latinoamericana", el suscrito está interesado en ser el contacto en Perú, como socio gestor o nexa para la construcción de alianzas estratégicas que permitan la materialización del negocio.</p>	
Nombre completo del referente:	KLAUS PATRICK WIEGHARDT HAMEL
Institución y Cargo:	Asociacion Maria Reiche, Director de Proyectos
Teléfono:	+51 997 378 111
E-mail:	patrick@maria-reiche.org
 Firma	

Fuente: elaboración propia del formato estándar. Compromiso y firma del Socio Estratégico-Mercado País Penetración: Perú. Uso para fines académicos exclusivamente.

Carta Socio Estratégico – Mercado en México



Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas
Universidad de Chile

CARTA REFERENCIA DE CONTACTO

Magister en Gestión para la Globalización-MBA Global

Para uso académico exclusivamente.

(Confidencial)

Con fecha Enero de 2014, Ricardo Weder, mexicano, MBA de *Mannheim Business School* y Director General de Easy Taxi empresa del fondo Rocket Internet, la incubadora de negocios de tecnología en línea más grande del mundo. Expresa que conoce a la Sra. Andrea Almuna Gutiérrez, C.I. 14.257.380-6, chilena, estudiante de MBA de la Universidad de Chile, en el contexto de ser ex-compañeros en varios cursos del Programa de Intercambio del MBA full time en la *Chinese University of Hong Kong (CUHK)* en China, durante el año 2013.

A su vez, declara que en la eventual ejecución de un Plan de Internalización de la "Consultora en *Sustentabilidad y RSE con Foco en la Industria Minera Latinoamericana*", el suscrito está interesado en ser el contacto en México D. F.; como socio o nexa para la construcción de alianzas estratégicas que permitan la materialización del negocio.

Nombre completo del referente: Ricardo Weder Cisneros

Institución y Cargo: Director General (Easy Taxi)

Teléfono: +52 1 553888 89 32

E-mail: ricardo.weder@mannheim-business-school.com

Ricardo Weder Cisneros

Fuente: elaboración propia del formato estándar.

Compromiso y firma del Socio Estratégico-Mercado País Penetración: México DF. Uso para fines académicos exclusivamente.

ANEXO F. Glosario de Siglas, Abreviaturas y Acrónimos

AIC	Asociación de Empresas Consultoras de Ingeniería - Chile
AP	Alianza del Pacífico - Países:Chile,Perú, México y Colombia
BAD	Banco Asiático de Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM-WB	Banco Mundial - <i>World Bank</i>
BSC	Tablero de Gestión - <i>Balance Scorecard</i>
3C	Modelo Clientes-Compañía y Competencia
CMDS	Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático
CQ	Inteligencia Cultural - <i>Cultural Intelligence</i>
DDHH	Derechos Humanos
EE	Eficiencia Energética
EIA	Estudio de Impacto Ambiental
EIS	Estudio de Impacto Social
ER	Energías Renovables
ERNC	Energías Renovables No Convencionales
FE	Factores de Éxito
FCE	Factores Críticos de Éxito
FODA	Análisis Fortalezas-Oportunidades-Debilidades y Amenazas
FMI	Fondo Monetario Internacional
GEI	Gases Efecto Invernadero
GEN	Generación de Energía
GI	Grupos de Interés
GMC	Gran Minería del Cobre
GS	Gestión Social
GRI	Iniciativa de Reporte Global - <i>Global Report Initiative</i>
HP	Horas Profesional
IDB	Índice Facilidad para hacer Negocios - <i>Doing Business</i>
I+D	Investigación y Desarrollo
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IDV	Individualismo - <i>Individualism (Hofstede)</i>
IDS	Instituto de Estudios de Desarrollo
IFC	Corporación Financiera Internacional
IIED	Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo
IISD	Instituto Internacional de Desarrollo Sostenible
INDH	Instituto Nacional de DDHH

IPCC	Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático
IPC	Índice Percepción de la Corrupción
IPC	Índice Precios al Consumidor
ISO	Organización Internacional de Estandarización
KPI	Indicadores Claves de Gestión - <i>Key Performance Indicators</i>
LPO	Licencia Para Operar
LTO	Orientación a Largo Plazo - Long Term Orientation (Hofstede)
MAS	Masculinidad - Masculinity (Hofstede)
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OE	Objetivo Estratégico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OLAMI	Organismo Latinoamericano de Minería
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organizaciones Sociedad Civil
4P	Modelo Producto-Precio-Plaza y Promoción
PDI	Distancia del Poder - <i>Power Distance (Hofstede)</i>
PATD	Prevención Alcoholismo-Tabaco-Drogas
PIB	Producto Interno Bruto
PIB-PPA	Producto Interno Bruto - Paridad Poder Adquisitivo
PESTAL	Análisis Político-Económico-Social-Tecnológico-Ambiental y Legal
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
RN	Recursos Naturales
SIF	Foro de Inversión Social - <i>Social Investment Forum</i>
TI	Tecnologías de la Información
TQM	Gestión de Calidad Total - <i>Total Quality Management</i>
UAI	Control de la Incertidumbre - Uncertainty Avoidance (Hofstede)
UF	Unidad de Fomento
UNEP	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
UNCTAD	Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible
USAID	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
VPN	Valor Presente Neto
WBCSD	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

ANEXO G. Inteligencia Cultural (CQ) y Adaptación a Entornos de Incertidumbre

La interacción entre individuos exige perspicacia y capacidad de adaptación. Es decir, Inteligencia Cultural (CQ) que *“es la capacidad de funcionar con eficacia en situaciones caracterizadas por la diversidad cultural. La clave del éxito en un contexto global es la cabal comprensión de las diferencias y similitudes entre diversas culturas, entonces CQ es una capacidad crítica”* para la adaptación eficaz en diversos entornos culturales. Las dificultades corresponden a los tres niveles o componentes del CQ:

- **Cognitivo (nivel mental):** Es el aprendizaje acerca de las creencias, costumbres y tabúes de la cultura extranjera. El enfoque de la empresa, debe tender a preparar a los profesionales a las distintas situaciones, aunque no necesariamente impedirá que se cometan errores.
Físico (nivel corporal). Son las acciones y la forma de demostrar que se entró en la nueva cultura. Mediante la adopción de hábitos y/o gestos de la gente local, es posible llegar a entenderlos.
- **Emocional/Motivacional (sentimientos).** La adaptación a una nueva cultura, implica superar los obstáculos y reveses. Las personas pueden hacerlo sólo si creen en su propia eficacia.

Durante la fase de la Internacionalización, la empresa deberá preparar y capacitar a los profesionales para su desempeño óptimo en los países extranjeros. Se sugiere la metodología¹⁷⁸ para desarrollar CQ en 6 pasos:

- 1) El individuo examina sus fortalezas y debilidades de CQ con el fin de establecer un punto de partida para los esfuerzos de desarrollo posteriores.
- 2) La persona selecciona la capacitación que se enfoca en sus debilidades.
- 3) Se aplica la formación general y específica de las diferencias/similitudes culturales

¹⁷⁸ En base a “Cultural Intelligence” Harvard Business Review By P. Christopher Earley, Elaine Mosakowski.

- 4) El individuo organiza sus recursos personales para apoyar el enfoque que ha elegido.
- 5) La persona que entra en el ámbito cultural que necesita para dominar. Coordina sus proyectos con otros, basado en sus fortalezas y debilidades de CQ.
- 6) El individuo vuelve a evaluar sus habilidades recién desarrolladas y qué tan efectivas han sido en el nuevo escenario. A través de la retroalimentación recibida por los colegas de forma individual o grupal. Según procesos formales o informales para discutir su progreso.

La CQ es un complejo conjunto de capacidades que ayuda a tomar mejores decisiones. Mejora el desempeño en el trabajo realizado en el extranjero. Las personas pueden tener y mejorar sus juicios. Es útil en la Toma de decisiones, la anticipación y gestión del riesgo involucra dinámicas complejas y multiculturales. Una negociación eficaz en todas las culturas, es la competencia más importante que se necesitan en el lugar de trabajo global.

La CQ no es relativa a una cultura o país en particular. Es la capacidad de crear la colaboración en situaciones en las que las diferencias culturales juegan un papel importante. Los socios deben aprender sobre CQ y estimular esta habilidad entre todos los empleados. Las personas con alto CQ –aprendido o innato- puede entender y dominar todo tipo de situaciones, perseverar y hacer lo correcto cuando según el contexto, es necesario.

En este caso, hay que considerar como elemento relevante la idiosincrasia de los países, extremadamente crucial en los negocios. *“No entender la cultura, podría ser una fuente potencial de fricción y el riesgo de fracaso del emprendimiento. Si se producen choques culturales, las personas son propensas a sentir desaliento y frustración debido a la imposición de una cultura externa y modos extranjeros”*¹⁷⁹.

¹⁷⁹ En base aD. Guillot, CUHK, 2013.

ANEXO H. Etapas y Fases del Plan de Internacionalización.

Un Plan de Internacionalización, implica planificar la expansión de la empresa hacia el exterior fuera de los límites de su mercado local o doméstico. Los criterios son Minimizar los riesgos y los costos. A través del Plan, se diseña el camino de “cómo se ofrecerá los productos” fuera en los países extranjeros. Debe reflejar de manera práctica y coherente el conjunto de actividades, que debe efectuar la empresa para conseguir los objetivos en el Mercado Externo. Incluye el diseño de objetivos y de una ruta que defina la acción en el corto y largo plazo. Responsables, plazos y medidas de control. Las Fases y Etapas, son las siguientes:

- Se realiza un diagnóstico de la situación actual interna y externa. Análisis de Fortalezas y Debilidades. Análisis externo según oportunidades y amenazas. Generación de FODA.
- Toma de Decisiones Estratégicas de:
 - Selección de Mercados y formas de acceso a los Seleccionados
 - Definición de modalidad para Mercados de penetración. Formas de acceso vía *Joint Venture*, Franquicia o Agente.
 - Cartera: Productos y Servicios que serán ofrecidos.
- Organización de la Actividad Internacional de la Empresa
- Plan Económico y Financiero que respalde la decisión de salir al mercado extranjero. (requiere inversión en costos y tiempo).
- Estrategias de Marketing Internacional. Funcional o Marketing-Mix, Modelo de las 4Ps. Acciones específicas a realizar según parámetros de ejecución.
 - Estrategia de Segmentación y Posicionamiento
 - De Segmentación: A quiénes se dirige la empresa consultora.
 - De posicionamiento: Cómo quiere la empresa ser percibida por las empresas clientes objetivos.

Seguimiento y Control del Plan. Para evaluar el funcionamiento de la Organización respecto a dichos objetivos se hace a través de y una unidad de medida. La herramienta

a utilizar es el *Balance Scorecard* (BSC) o Tableros de Gestión. Con ello, Identificar los KPI o *Key Performance Indicators* que son los factores claves que contribuyen a ese funcionamiento e Identificar las relaciones causa-efecto entre objetos y factores claves.

ANEXO I. 10 Etapas de Darling “Key Steps for Success in Export”

- 1) Analizar la oportunidad de mercado: identificar mercados idóneos utilizando información de calidad, como cámaras de comercio y factores macro de cada país según indicadores socio-culturales y político- económicos.
- 2) Evaluar el potencial del producto o servicio: encontrar la ventaja comparativa, estudiar la diferenciación respecto a otros competidores y las fortalezas en el mercado doméstico.
- 3) Establecer un modo de penetración del mercado: capital humano local y socios estratégicos.
- 4) Comprometerse firmemente: evaluar el motivo por el cual se busca el nuevo mercado y estudiar si el compromiso estará presente por un período limitado o es una apuesta de largo plazo.
- 5) Disponer de los recursos necesarios: decidir si el financiamiento vendrá de la propia empresa, se pedirá un préstamo al banco u otra alternativa de financiamiento.
- 6) Identificar temas técnicos: legales o culturales en la relación con proveedores y clientes.
- 7) Desarrollar un plan de marketing estratégico: unir todas las opiniones, datos y objetivos para desarrollar un plan de acción sistemático y trabajable que tenga metas específicas e hitos concretos.
- 8) Organizar el equipo operativo: seleccionar un equipo de personas que trabajarán en una estructura ajustada a la estrategia decidida en el modo de penetración de mercado y la identificación de temas técnicos.
- 9) Implementar la estrategia de marketing: seleccionar una estrategia para promocionar, vender y entregar el producto al segmento de mercado identificado como importante.
- 10) Monitorear y controlar las operaciones: desarrollar a priori mecanismos de control y aseguramiento de la calidad, tanto en el área operativa como en la financiera y administrativa, que prevengan conflictos internos y externos.

Fuente: En base a Mantelli de la F., J. (2011).

ANEXO J. Análisis Cultural según Hofstede

Según estudios del profesor *Geert Hofstede* (1980)¹⁸⁰ acerca de cómo los valores son influenciados por la cultura en el lugar de trabajo, se define que *"La cultura es la programación colectiva de la mente para distinguir a los miembros de un grupo o categoría de personas de los demás"*¹⁸¹. El contexto de aplicación es mejorar el entendimiento en los negocios internacionales.

Dimensiones Culturales

Los valores que distinguen a los países entre sí, se pueden agrupar estadísticamente en grupos, según las siguientes 4 dimensiones¹⁸²:

- **Distancia del Poder (PDI).** Esta dimensión expresa el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad -aceptan y esperan- que el poder esté distribuido de manera desigual. La cuestión fundamental aquí es cómo una sociedad se encarga de las desigualdades entre las personas. La gente en las sociedades que presentan un alto grado de distancia de poder acepta un orden jerárquico en el que todo el mundo tiene un lugar y que no necesita más justificación. En las sociedades con PDI baja, la gente se esfuerza por equilibrar la distribución del poder y su justificación en demandas por eliminar las desigualdades.
- **Individualismo frente al Colectivismo (IDV).** Se puede definir como una preferencia por un marco social sin mayor cohesión. En el que se espera que las

¹⁸⁰ Se analizó una base de datos de los valores de puntuaciones en empleados (IBM entre 1967 y 1973), después se extendió el análisis a 50 países y 3 regiones. Estudios posteriores validan los resultados anteriores han incluido pilotos de aerolíneas comerciales y estudiantes de 23 países, los gestores de la administración pública y consumidores en 15 países y "élites" de 19 países. En la edición de 2010 de las "Culturas y Organizaciones", las puntuaciones en las dimensiones se enumeran para 76 países, sobre la base de repeticiones y prolongaciones del estudio de IBM sobre las diferentes poblaciones internacionales. <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

¹⁸¹ <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

¹⁸² Los primeros 4 grupos se convirtieron en las dimensiones de Hofstede de la cultura nacional. <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

personas puedan cuidar de sí mismos y sus familiares directos. Su opuesto, el colectivismo, representa una preferencia por un marco muy unido en la sociedad. En el que los individuos pueden esperar que sus familiares o miembros de un determinado grupo, puedan cuidar de ellos a cambio de lealtad incondicional. La posición de una sociedad en esta dimensión se refleja en sí misma en la imagen de las personas en términos del "yo" o del "nosotros".

- **Masculinidad versus Femenidad (MAS).** Esta dimensión, representa una preferencia en la sociedad por: *“el logro, el heroísmo, la asertividad y la recompensa material para el éxito”*. La sociedad en general es más competitiva. Su opuesto, la feminidad, representa una preferencia por *“la cooperación, la modestia, el cuidado de los débiles y la calidad de vida”*, en general más orientada al consenso.
- **Control o evasión de la incertidumbre (UAI).** Expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. Es cómo una sociedad puede lidiar con el hecho de que el futuro nunca se puede saber. Los países que presentan UAI alto, mantienen rígidos códigos de creencias y no toleran el comportamiento o ideas poco ortodoxas. Sociedades con UAI débiles mantienen una actitud más relajada y en la práctica cuentan con más principios y reglas que los rigen.

Una 5ª dimensión basada en el dinamismo confuciano, se añadió en 1991¹⁸³ y se aplicó a 23 países, es:

¹⁸³ basado en investigaciones de Michael Bond que llevó a cabo un estudio internacional adicional entre los estudiantes con empleados y los gerentes chinos.
http://www.academia.edu/523447/Fang_2003_-_A_critique_of_Hofstede's_fifth_national_culture_dimension

- **Orientación en el largo plazo (LTO).** Puede ser interpretada como una búsqueda de la virtud por la sociedad. Las sociedades con una orientación a corto plazo, tienen un enfoque en el logro de resultados rápidos. En general, son normativos en su forma de pensar –creen en verdades absolutas- y presentan un gran respeto por las tradiciones. Una parte relativamente pequeña tiene propensión de ahorrar para el futuro. En las sociedades con una orientación a largo plazo, la gente cree que la verdad depende mucho de la situación, el contexto y el tiempo. Muestran la capacidad de adaptarse a las nuevas condiciones y tradiciones. Tienen una fuerte propensión a ahorrar e invertir, prefieren la frugalidad y la perseverancia en la consecución de resultados.

En la edición de 2010 de las “*Culturas y Organizaciones*” de Hofstede, se ha añadido una 6ª dimensión¹⁸⁴ llamada:

- **Gratificación frente a la Moderación (IND).** La sociedad relativamente la libre gratificación de los impulsos humanos básicos o naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. La moderación o restricción significa que una sociedad suprime la satisfacción de las necesidades y las regula por medio de estrictas normas sociales.

¹⁸⁴ Basada en el análisis de Michael Minkov del “World Values” en encuesta a 93 países. <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

ANEXO K. Teorías e Hipótesis en Minería y en Explotación de RN

La Industria de los Recursos Naturales (RN) responde fuertemente a los ciclos económicos¹⁸⁵ y su volatilidad en los mercados. Si la economía de un país esta diversificada se causa menos distorsión con el desarrollo derivado de la explotación de los RN¹⁸⁶ pero se discute que agrega poco valor a la economía¹⁸⁷. Existen ciertas teorías e hipótesis para explicar el escaso encadenamiento productivo o la carencia de capacidad técnica para procesar y transformar los RN en bienes de consumo final.

Teoría de las Rentas Ricardianas

La minería está sujeta a rentas “Ricardianas”¹⁸⁸. La heterogeneidad de los recursos da cuenta de las diferencias en los retornos y explica por qué algunas compañías obtienen rentas sobre-normales y otras no. Este sector productivo posee además características especiales, no comparables con otros sectores de la economía tradicional. Según Meller (2002), el mercado está lejos de ser competitivo y funciona más bien como un Oligopolio¹⁸⁹ en el que hay serios problemas de información asimétrica asociados al grado de incertidumbre -respecto del volumen, características y ley del mineral¹⁹⁰ existente en los depósitos de los yacimientos¹⁹¹.

¹⁸⁵ Para luchar contra la volatilidad de los mercados, los gobiernos a trabajan con los precios a largo plazo y no con los precios actuales respetando así el superávit estructural del PIB.

¹⁸⁶ O'Dell (2007).

¹⁸⁷ Canut de Bon L., A. (2007).

¹⁸⁸ David Ricardo, (1809) Una renta económica -por definición- es el excedente que cubre los costos operacionales y de capital, así como los impuestos pagados producto de las utilidades.

¹⁸⁹ Oligopolio: Estructura de mercado en que pocos vendedores ofrecen productos similares o idénticos. Fuente: Curso Economía (IN41A). U. de Chile, (1997).

¹⁹⁰ La ley, es el (%) de metal puro de cobre (Cu) contenido en la roca sin valor comercial. Una vez separado, se constituye en “mineral” en caso contrario se denomina “estéril”. Cada empresa minera define su propia “ley de corte”. (Peñailillo B. S., 2009).

¹⁹¹ Las empresas mineras están conscientes de que para determinar si un depósito es o no viable de explotar, la actividad es costosa, de gran riesgo y requiere de grandes inversiones en exploración.

Hipótesis del Enclave

La hipótesis del enclave minero sostiene que la actividad minera beneficia a la economía de los países inversores que a los países anfitriones. Dado que requiere de muy pocos insumos locales y las grandes utilidades de los yacimientos son enviadas al exterior. En consecuencia, la economía anfitriona obtiene beneficios reducidos. Aun así la minería contribuye a la creación de infraestructura física, comercio, transporte, vivienda y recursos para las regiones en donde se inserta.

Teoría del Síndrome Holandés

La “*Teoría del Síndrome Holandés*”¹⁹² se refiere al efecto que sobre la economía de un país que tiene un auge exportador importante, basado generalmente en el descubrimiento de RN primarios y exportables o en un aumento de sus precios. Este tipo de auge suele provocar efectos desfavorables sobre los otros sectores de la economía¹⁹³. Sin embargo, según Wright (2001)¹⁹⁴ concluye que el dilema o problema de fondo está centrado en la decisión de estimular la inversión en innovación, investigación y desarrollo (I+D) con el propósito de desarrollar al máximo el potencial de los RN¹⁹⁵.

¹⁹² En Holanda, en los años 70´ se descubrieron grandes depósitos de gas, los que se exportaron a gran escala. Esto originó un ingreso sin precedentes de divisas (dólares), lo que a su vez produjo una valorización de la moneda nacional holandesa -en ese entonces, el florín-. Esto último, redujo súbitamente la rentabilidad de otras exportaciones del país y destruyó a varios sectores de la economía Canut de Bon L., A. (2007).

¹⁹³ http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/doc_1444.html

¹⁹⁴ Citado por Meller P. (2002) “El Cobre Chileno y La Política Minera”.

¹⁹⁵ Meller P. (2002) “El Cobre Chileno y La Política Minera”.

Teoría Maldición/Bendición de los RN

En el pasado, distintos estudios empíricos¹⁹⁶ mostraban que en promedio, los países intensivos en RN tienen un crecimiento económico menor que los países que tienen una escasa dotación de ellos¹⁹⁷. La experiencia parecía mostrar países pobres pero con rentas importantes por sus RN no accedían al desarrollo, ni a democracias genuinas y presentaban altos índices de corrupción. Países que no incentivan la cultura del trabajo, pues resultaba más atractivo participar y vivir de la riqueza fácil de los RN¹⁹⁸ y alienan otros factores culturales imprescindibles para el desarrollo¹⁹⁹.

No obstante, según Meller²⁰⁰ la evidencia empírica a favor no es necesariamente contundente. Sostiene que la presencia RN²⁰¹, es *“un elemento favorece el desarrollo económico porque implica un mayor patrimonio y el nivel de exportaciones se incrementa lo que induce un aumento en el flujo de capitales”*. Además existen países que se han desarrollado a partir de RN como es el caso de algunos países nórdicos, Australia y Chile.

En la actualidad, Latinoamérica y otras zonas intensivas en RN, se encuentran en una posición privilegiada ya que los países emergentes del BRIC, principalmente China demandan enormes insumos en base a ellos. Es decir, al fin y al cabo, la existencia de RN es hoy una gran Bendición para los países²⁰².

¹⁹⁶ Estos señalan que la mayoría de los países que a inicios de los 70' contaban con yacimientos abundantes, no crecieron considerablemente -como se debería haber esperado- durante los siguientes 30 años y que, por el contrario, los países que si crecieron significativamente en las últimas décadas, son aquellos que carecen de recursos naturales en abundancia. Canut de Bon L., A. (2007).

¹⁹⁷ Meller P. (2002).

¹⁹⁸ Teijeiro M. (s.f.). Centro de Estudios Públicos Argentinos. <http://www.cep.org.ar>

¹⁹⁹ “Los países que se encuentran repentinamente con riquezas fáciles pueden gozar de una bonanza transitoria, pero es probable que esto, los deje menos preparados para el progreso sostenible”. Teijeiro M. (s.f.).

²⁰⁰ Cuestionamiento Hipótesis MRN: Regresión Sachs & Warner para AL. Países con > X RN => < g. Metodología: Cross Section. Críticas: Manzano & Rigobón (2001; 2008). Lederman & Maloney (2008). En “América Latina & la Bendición de los Recursos Naturales”. P. Meller, D. Poniachik, I.Zenteno. CIEPLAN 2013

²⁰¹ Más particularmente de grandes yacimientos mineros.

²⁰² Meller P. (2002).

ANEXO H. Minería y Externalidades

La Minería genera externalidades positivas –sin duda- beneficios económicos, creación de empleos, flujos de transporte y comercio. Estos, *“pueden conducir a una reactivación cultural, primordialmente en áreas deprimidas”*²⁰³. Sin embargo, las comunidades locales, típicamente son aprensivas y reticentes por la contaminación y porque no se siente parte de los beneficios. *“Situaciones de temor y desconfianza, surgen de la falta de comunicación y/o comprensión entre la industria minera y la comunidad”*²⁰⁴.

Sin embargo, la actividad minera también genera externalidades negativas, impactos socio-ambientales y culturales por el movimiento de trabajadores y los procesos de migración asociados. Es de consenso la industria que *“El sector minero debe concentrarse en solucionar cualquier potencial efecto negativo que puede producir en ecosistemas frágiles y en las comunidades circundantes que viven en su entorno”*²⁰⁵.

Respecto a las consecuencias de la actividad minera, *Barsi, G. et al. (2003)* plantea una interesante discusión son los efectos -poco conocidos o divulgados- relacionados con los impactos negativos de los proyectos mineros. *“La inmigración provoca presión sobre la infraestructura existente lo puede conducir a problemas sociales por la deficiencia de los servicios educativos y médicos ante el aumento de población”*. Los efectos negativos del aumento del índice de masculinidad que al *“aumentar la proporción de población masculina se incrementa el alcoholismo, violencia doméstica, delitos sexuales y prostitución”*²⁰⁶, Cuando la adaptación a las comunidades locales altera las jerarquías locales, poblaciones indígenas y/o comunidades vulnerables *“cuanto más aislado es el territorio en que se encuentra una mina, mayor es el impacto sanitario relacionado con aspectos sociales y culturales negativos”*.

²⁰³ Burdge, R.J. (2004).

²⁰⁴ Barsi, G. et al. (2003).

²⁰⁵ Barsi, G. et al. (2003).

²⁰⁶ Puedan resultar en la propagación de enfermedades relacionadas con la prostitución como las ETS y SIDA.

Una importante dimensión subyacente, es el sesgo en materia género e inclusión²⁰⁷. La mayoría de los impactos positivos²⁰⁸ tienden a beneficiar a los hombres, y los impactos negativos²⁰⁹ afectan a las mujeres y niños. Se deben ejecutar acciones correctivas a través de este prisma, eliminar la desigualdad de género, la brecha salarial y estimular el acceso de mujeres a cargos de mayor responsabilidad y remuneraciones.

Es probable que los efectos sobre la distribución local de los ingresos porque los salarios de los trabajadores de la Minería son mucho mayores que el nivel general promedio de los salarios locales. *“La inyección monetaria es considerablemente mayor con beneficios por mayor circulante lo que tiene efectos serios en el resto de la comunidad. Los precios de los bienes básicos suben causando dificultades a los pobladores que no reciben los beneficios de las nuevas condiciones económicas”*²¹⁰.

Según *Barsi, G. et al.* (2003) son los efectos poco conocidos o divulgados de los impactos negativos de los proyectos mineros. *“Los efectos negativos están asociados con la inmigración de trabajadores los que no sólo provocan la presión sobre la infraestructura existente lo puede conducir a problemas sociales por la deficiencia de los servicios educativos y médicos ante el aumento de población”*. En cuanto al índice de masculinidad, al aumentar la proporción de población en número de hombres hay un considerable aumento en el alcoholismo, delitos sexuales y prostitución entre otros impactos: *“cuanto más aislado es el territorio en que se encuentra una mina, mayor es el impacto sanitario relacionado con aspectos sociales y culturales negativos”*. Impactos en lo cultural, *“es preocupante cuando la adaptación de las comunidades locales es*

²⁰⁷ Fuente Banco Mundial (2005).

²⁰⁸ Empleo, ingresos, regalías y proyectos de infraestructura.

²⁰⁹ Impactos culturales, tensión social, daño ambiental y violencia doméstica.

²¹⁰ Barrow, C. J. (1997).

totalmente diferente. Puede también alterar las jerarquías locales -lo que tiene serias consecuencias- particularmente si hay poblaciones indígenas²¹¹.

En este sentido, resulta vital conocer a las empresas; su entorno, sus actores claves, autoridades y comunidades. Es vital manejar información fidedigna y actualizada en cuanto al cumplimiento de legislación vigente, normativas aplicables y adopción de criterios internacionales en sustentabilidad y RSE respecto de los GI o *Stakeholders*²¹².

²¹¹ Ver Barsi BARSÍ, G. et al. (2003) "Large Mines and the Community: Socioeconomic and Environmental Effects in Latin America, Canada and Spain". World Bank Group (WBG) and International Development Research Center (IDRC) ISBN: 1-55250-024-1 (CIID) Primera edición: enero de 2003. Editado por Alfaomega S.A. (344 págs.).

²¹² Conocer quiénes son los grupos de interés y sus expectativas, permite identificar y prevenir riesgos facilitando la adopción de medidas tempranas, de menor costo que de suceder los conflictos sin contención. Ver ANEXO K. Modelos de Gestión en Base a GI o *Stakeholders*. Ver Ilustraciones "Pirámide Evolución de Relaciones", "Modelo Etapas en la Relación" y "Modelo Referencial".

ANEXO L. Temas de Sustentabilidad

Eficiencia Energética, Cambio Climático y Calentamiento Global

La contaminación ambiental y la emisión de Gases con Efecto Invernadero (GEI)²¹³ producto de la utilización de combustibles fósiles²¹⁴ supone las causas para el Cambio Climático, Según el *Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático* (IPCC), un alza promedio de 1,5° Celsius en la temperatura global, elevaría el nivel de los mares en un metro, suficiente para hacer desaparecer zonas costeras y/o países insulares u otras consecuencias mayores aún imprevisibles²¹⁵.

La ONU en el marco del acuerdo de la *Convención las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC)* y las “*Cumbres de la Tierra*” como la Cumbre de Río (1992)²¹⁶ y más tarde el Protocolo de Kyoto (1997)²¹⁷ que se obliga a los países a reducir en un 5% su las emisiones de GEI con respecto a 1990 entre los años 2008 y 2012. Sin embargo, ni EE.UU., China e India, han ratificado el protocolo debido a que el crecimiento económico para estas naciones, está sustentado en su mayor parte en los combustibles.

²¹³ Gases que absorben y emiten radiación en determinadas longitudes de ondas, propiedad causa el efecto invernadero. El vapor de agua (H₂O), dióxido de carbono (CO₂), óxido nitroso (N₂O), metano (CH₄), y ozono (O₃) son los principales, también otros como el hexafluoruro de azufre (SF₆), los hidrofluorocarbonos (HFC), y los perfluorocarbonos (PFC). Fuente: IPCC Glossary, <http://www.greenfacts.org/es/glosario/ghi/gas-efecto-invernadero.htm>

²¹⁴ Combustibles fósiles como el Petróleo, carbón y gas natural

²¹⁵ Fuente: http://www.ercilla.cl/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1765&Itemid=4

²¹⁶ En la Cumbre de Río de Janeiro , Brasil (1992) diversos documentos fueron aprobado por 178 gobiernos entre ellos: El Programa 21, es un plan de acción que tiene como finalidad metas ambientales y de desarrollo en el siglo XXI, además de la Declaración de Río sobre medio ambiente y desarrollo que define los derechos y deberes de los Estados. http://www.cinu.org.mx/temas/des_sost/conf.htm.

²¹⁷ El Protocolo de Kyoto del *Convenio Marco de la ONU sobre Cambio Climático* (1997), es un acuerdo que pretende reducir en 5% los gases causantes del efecto invernadero, durante su primera fase, que comprende el periodo de 2008 a 2012. Entró en vigencia en el (2005) y fue ratificado por 125 que pretenden frenar el calentamiento global del planeta, causante del deshielo y la destrucción de la capa de ozono. http://www.cinu.org.mx/temas/des_sost/conf.htm

ANEXO M. Definición, Conceptos y Modelos de RSE

La RSE, evoluciona en el tiempo. Durante los años 80´ -impulsado por el cambio global²¹⁸- y principalmente en los 90´ es cuando se formaliza. Las organizaciones pioneras que adoptan la RSE como pilar de sus actividades y serán más competitivas en el largo plazo.

Tabla 57. Niveles de Responsabilidad Social (RSE)

Niveles	Descripción
Responsabilidad Económica	Las empresas tienen una responsabilidad de naturaleza económica de producir bienes y servicios que debe vender a la sociedad rentablemente.
Responsabilidad Legal	La sociedad espera que las empresas realicen sus actividades económicas de acuerdo a los preceptos legales establecidos por el ordenamiento jurídico de la sociedad.
Responsabilidad Ética	Representa comportamientos éticos que deben incorporarse en la gestión de las empresas en respuesta a la mayor presión social.
	La toma de decisiones deberá considerar las consecuencias de sus acciones a nivel interno y externo, respetando los derechos de otros y cumpliendo sus obligaciones.
Responsabilidad Filantrópica o Discrecional	Actividades realizadas por las empresas asumiendo un papel social que va más allá de la dimensión legal y ética.
	Ejemplos: contribuciones filantrópicas, formación de trabajadores, extensión de beneficios para los familiares de los funcionarios.

Fuente: Carroll (1979). Revista electrónica www.trendmanagement.cl López Bohle S.
Artículo: "Síntesis Conceptual del Constructo de Responsabilidad Social Empresarial".

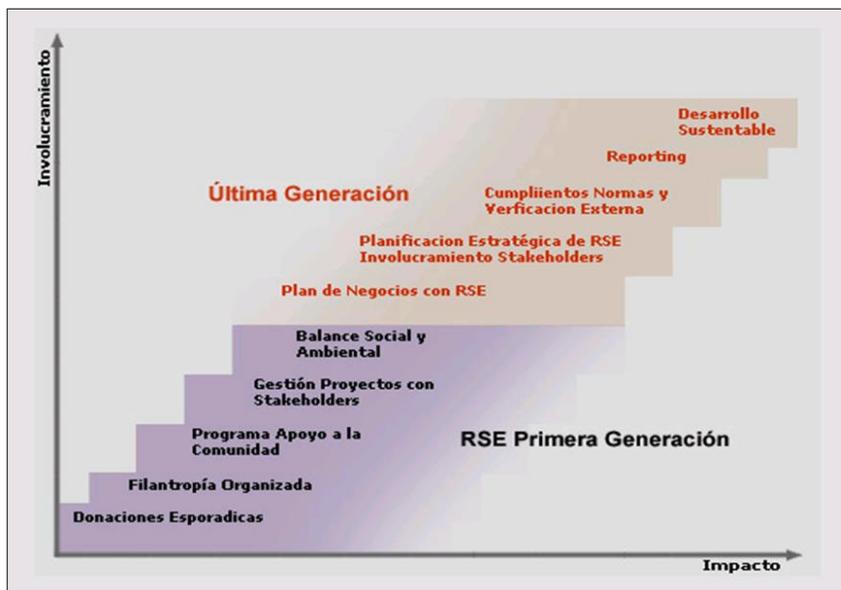
²¹⁸ El término de la Guerra fría, la Caída del Muro de Berlín, el nacimiento de la Sociedad civil, el Auge de las Multinacionales, el aceleramiento de la actividad económica, el cambio climático, la conciencia ecológica, el desarrollo de nuevas tecnologías –de información básicamente- y otros fenómenos asociados a la globalización.

Tabla 58. Visiones Conceptuales de la RSE

Categoría	Teoría	Descripción
Liberal	Liberal	La corporación es un instrumento de los accionistas y su responsabilidad es maximizar el beneficio.
	Self-interest	La RSE es una estrategia empresarial que pretende aumentar el beneficio económico del accionista.
Moral	Moral Personal	Las corporaciones son responsables morales por las acciones realizadas en el ámbito social.
Social	Instituciones Sociales	La empresa es una institución social que esta sujeta a los cambios producidos en el entorno.
	Legal	Las empresas son instituciones sociales que obtienen legitimidad a partir del ordenamiento jurídico.
	Ciudadanía Corporativa	Las organizaciones son ciudadanos en la sociedad y dada su posición tiene deberes y derechos inherentes a cualquier ciudadano.
	Stakeholders	Las obligaciones de la empresa comprenden un grupo más amplio integrado por accionistas, trabajadores, consumidores, proveedores, financistas y la comunidad en general
	Basado en la virtud	La excelencia individual llevará a la excelencia en la práctica empresarial y al cumplimiento de los objetivos de la corporación, y esto contribuirá a lograr una comunidad con altos estándares morales.
	Teológico o religioso	Se deben incorporar a las organizaciones preceptos de bien común como la doctrina social de la iglesia.

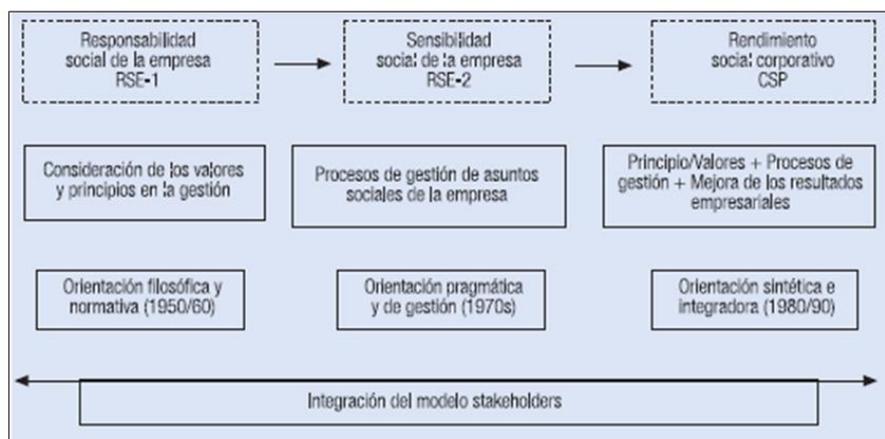
Fuente: Tula, (2001). Revista electrónica www.trendmanagement.cl López Bohle S. Artículo: "Síntesis Conceptual del Constructo de Responsabilidad Social Empresarial".

Ilustración 10. Evolución Conceptual de Sustentabilidad y RSE



Fuente: www.axisrse.cl

Ilustración 11. Elementos de la Dimensión Social RSE



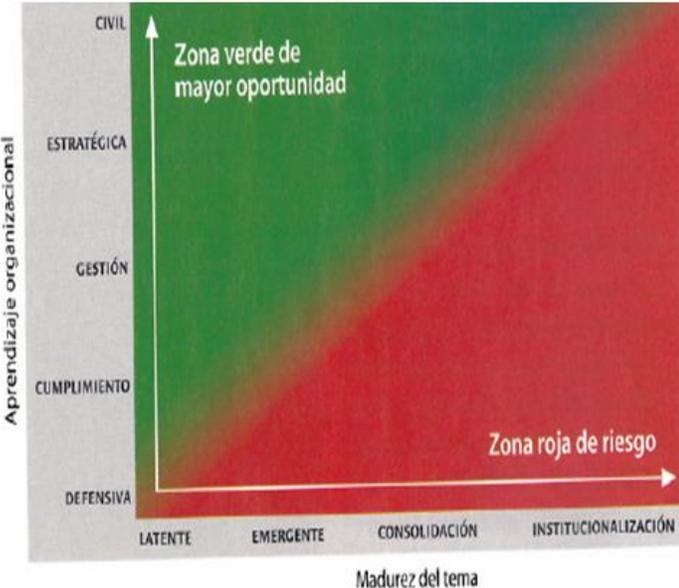
Fuente: Donaldson y Preston (1995). Revista electrónica www.trendmanagement.cl. López Bohle S. Artículo: "Síntesis Conceptual del Constructo de Responsabilidad Social Empresarial".

Ilustración 12. Enfoque de Teorías de Responsabilidad Social

Teorías	Enfoques	Descripción Abreviada
Teorías Instrumentales	Maximización del valor del accionista	Maximización a largo plazo
	Estrategias para lograr ventajas competitivas Marketing relacionado a causas	Inversión Social en el contexto competitivo
		Una perspectiva de la firma y las capacidades dinámicas basadas en recursos naturales
		Estrategias para la base de la pirámide económica
		Actividades altruistas socialmente reconocidas utilizadas como instrumento de Marketing
Teorías Políticas	Constitucionalismo Corporativo	La responsabilidad emana de la cantidad de poder social
	Teoría del Contrato Social Integrador	Asume la existencia de un contrato entre Sociedad y Negocios
	Ciudadanía Corporativa	Se entiende la organización como un ciudadano
Teorías Integradoras	Gestión de Asuntos Sociales	Procesos de respuesta a problemas sociales y políticos que impactan la Empresa
	Responsabilidad Pública	La ley y las políticas públicas se incorporan como referencia para el desarrollo social
	Gestión de Grupos de interés	Equilibra las necesidades de los grupos de interés
	Desempeño Social Corporativo o Acción Social Corporativa	Busca la legitimización social buscando respuesta a problemas sociales
Teorías Éticas	Teoría Normativa de Grupos de interés	Considera los deberes fiduciarios hacia los grupos de interés. Se aplica haciendo referencia a teorías morales
	Derechos Universales	Marcos basados en derechos humanos, laborales y respeto por el medio ambiente
	Desarrollo Sostenible	Pretende alcanzar el desarrollo humano considerando las generaciones presentes y futuras
	El enfoque del Bien Común	Orientado hacia el bien común de la sociedad

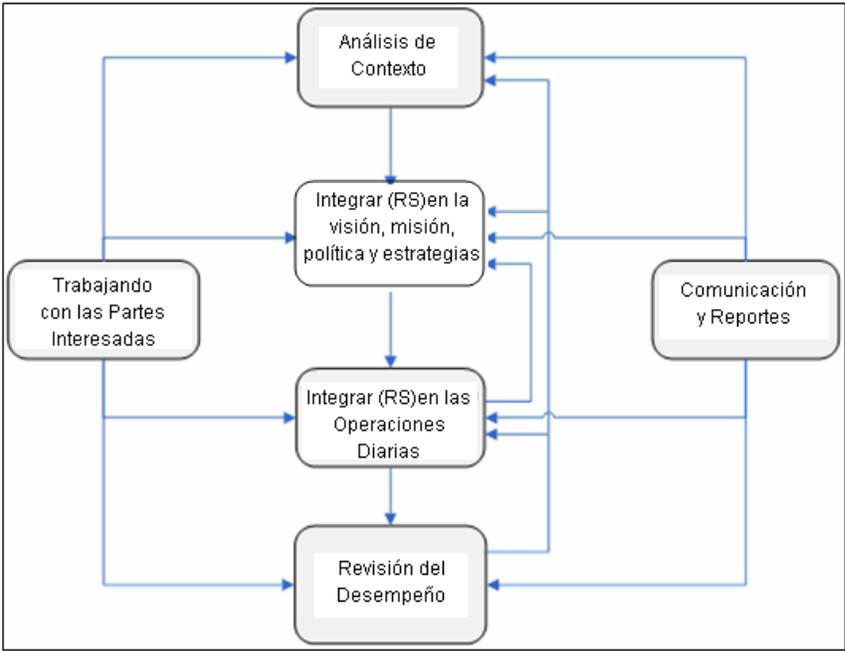
Fuente: Garriga y Mele, (2004). Revista electrónica www.trendmanagement.cl López Bohle S. Artículo: "Síntesis Conceptual del Constructo de Responsabilidad Social Empresarial".

Ilustración 13. Aprendizaje Organizacional - Zona de Riesgo y Oportunidad



Fuente:www.hbr.com (s.f).

Ilustración 14. Diagrama de Flujo sobre Implementación de RSE



Fuente: ISO 26.000.

ANEXO N. Organizaciones, Estándares y Términos de RSE²¹⁹

AA1000: Estándar para procesos (1999) del "*Institute for Social and Ethical Accountability*" pauta para Reportes de Gestión Social. Incluye principios de transparencia e imparcialidad y promueven un marco de confianza para dialogo con los *Stakeholders*. www.accountability.org.uk.

Business in the Community (BITC): Organización sin fines de lucro, del Reino Unido, tiene más de 750 empresas socias, incluyendo 71 del (FTSE 100) -Bolsa de Londres-. En conjunto los miembros de (BITC) emplean a 12.4 millones de personas en más de 200 países a nivel mundial. www.bitc.org.uk/index.asp.

Business for Social Responsibility (BSR): Organización EE.UU., proporciona estrategias que promueven el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente, tiene más de 1.400 miembros y compañías afiliadas. www.bsr.org.

Ciudadanía Corporativa: The Center for Corporate Citizenship at Boston College la define como la manera en que la empresa integra valores sociales básicos en sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas. Según el Banco Mundial, "la ciudadanía corporativa se basa en el reconocimiento de que las empresas tienen derechos y responsabilidades que van más allá de la maximización de las ganancias en el corto plazo". www.bccccc.net.

CSR Europe: Red europea (1995). Su misión es ayudar a las compañías a alcanzar un crecimiento sustentable con progreso humano, incorporando la responsabilidad social empresarial en la estrategia de negocio. www.csreurope.org.

²¹⁹ http://www.accionrse.cl/app01/home/glosario_centro.html

Desarrollo Sustentable: El Informe Brundtland (1987) señala que "El desarrollo sustentable es el desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades".

Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI): Índices -elaborados por Dow Jones, STOXX y SAM- (1999), miden el desempeño financiero de compañías que cumplen criterios de responsabilidad social y ambiental, influyen en las decisiones sobre inversiones de los gestores de activos más importantes. www.sustainability-indexes.com.

Domini 400 Social Index (DSI400): Índice bursátil (1990), que incorpora cuestiones sociales al seleccionar las empresas que lo forman. www.domini.com.

Eco-Eficiencia: (1992) (WBCSD). Producción de más bienes/servicios con menos recursos, desechos y contaminación -es decir- la reducción de impactos ecológicos en los procesos productivos. www.wbcsd.org.

Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN): Encuesta a hogares en situación de pobreza y grupos prioritarios con relación a los aspectos demográficos, de educación, salud, vivienda, ocupación e ingresos. Información que sirve para evaluar la cobertura, el gasto fiscal y su impacto de los principales programas sociales de alcance nacional.

Filantropía: Amor al género humano (RAE), donación de recursos económicos, trabajo voluntario, y otras acciones tendientes a ayudar. No es sinónimo de RSE, aunque frecuentemente se les confunde.

FTSE4Good: Índice Financial Times Stocks Exchange (FTSE) mide el desempeño de Empresas que alcanzan estándares ambientales globalmente reconocidos.

www.ftse.com/ftse4good.

Global Compact: (2000) Pacto Mundial, 10 principios generales sobre DDHH y Normas, propone contribuir a que los mercados sean más sustentables e inclusivos. www.unglobalcompact.org.

Global Report Initiative (GRI): Estándar de Reporte de Sustentabilidad. www.globalreporting.org.

Gobierno Corporativo: Conjunto de relaciones entre los diferentes participantes de la empresa, que determina el manejo y condicionan el desempeño de las organizaciones.

Inversión Socialmente Responsable (SRI): Considera el impacto de las inversiones en la sociedad. www.socialinvest.org; www.sricompass.org.

ISO 9000 - Sistema de Gestión de Calidad: Es un estándar mundial creado por la Organización Internacional de Estándares (ISO) que certifica que la empresa ha integrado un modelo de gestión de calidad, coherente y efectivo. www.iso.org.

ISO 14000 - Sistema de Gestión Medioambiental: Estándar (ISO) que certifica Sistema de Manejo de Impacto Ambiental. (www.iso.org).

ISO 26000 - Futura Norma sobre Responsabilidad Social: Estándar (ISO) Actualmente en discusión. Guía voluntaria que contiene directrices para ayudar a las organizaciones a operar de una manera socialmente responsable. Dirigida a organizaciones públicas y privadas -en todos los países- sean desarrollados o no.

Línea de Indigencia: Representa el Ingreso Mínimo necesario por Persona para cubrir el Costo de una Canasta de Alimentos.²²⁰

²²⁰ Operativamente, un hogar es pobre cuando su ingreso monetario *per cápita* es inferior a 2 veces el valor de una canasta básica de alimentos, en la zona urbana, y a 1,75 veces, en la zona rural, donde los gastos en servicios tienen menor importancia. Un hogar se considera indigente si su ingreso *per cápita* es inferior al valor de una canasta básica de alimentos.

Línea de Pobreza: Se considera en situación de pobreza a aquellos hogares cuyos ingresos son insuficientes para cubrir el costo de una canasta mínima individual para la satisfacción de las necesidades básicas.

Lineamientos para Empresas Multinacionales (OCDE): Pauta del año (2000), elaborada por la (OCDE), contiene recomendaciones en RSE para las multinacionales en cualquier lugar donde Operen. www.oecd.org.

Metas del Milenio: Acuerdo año (2000), 8 metas básicas o compromisos de desarrollo al (2015). www.spanish.millenniumcampaign.org.

OHSAS - 18001: Especificación Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com.

Organización Internacional de Estándares (ISO): Organización internacional red de institutos estándares internacionales, que trabajan en conjunto con las organizaciones, gobiernos y representantes de empresas y consumidores. (ISO 9.000, 14.000 y 26.000).

Principios CERES: Son un Código Corporativo Modelo de Conducta Medioambiental una coalición organizaciones medioambientales y grupos de interés público relacionados con negocios. www.ceres.org.

Principios de la "Caux Round Table": (1986) importancia que la responsabilidad corporativa mundial tiene en la reducción de las amenazas socio-económicas a la paz y la estabilidad internacionales. su fin es reducir las crecientes tensiones en el comercio internacional. www.cauxroundtable.org.

Reporte Social / de Sustentabilidad: Memoria que da cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a sus grupos de interés y hacer pública la RSE.

Responsabilidad Social Empresarial RSE: nueva visión de negocios, que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

SA8000: Norma Voluntaria, Universal y factible de Auditar, desarrollada por Social Accountability Internacional, que especifica los Requisitos de Responsabilidad Social de las Empresas en Relación al Trabajo Infantil y Forzado, la Salud y Seguridad, la Libertad de Asociación y Derecho de Negociación Colectiva, la Discriminación, Medidas Disciplinarias, Horario de Trabajo, Remuneración y Sistemas de Gestión. www.cepaa.org

Partes Interesadas ó Stakeholders: Todas aquellas partes o grupos de interés, ya sean personas físicas, jurídicas o colectivos que se ven afectados de forma directa o indirecta por las actividades de una empresa, sus productos o servicios (clientes, accionistas, empleados, proveedores, sociedad, entre otros).

Población Económicamente Activa (PEA): La constituyen las personas que proporcionan la mano de obra para la producción de bienes y servicios económicos durante el período de referencia elegido para investigar las características económicas. Operacionalmente involucra tanto a ocupados como a desocupados.

The Prince Of Wales Business Leaders Forum (IBLF): Organización sin fines de lucro (1990) por el príncipe de gales y un grupo de directores de compañías multinacionales, en respuesta a los emergentes desafíos en el desarrollo económico y cambios en la economía global. su misión es promover prácticas socialmente responsables en las empresas y asociatividad en pos del desarrollo sustentable. www.iblf.org.

Triple Bottom Line: Metodología de triple cuenta de resultados, económicos, sociales y medioambientales.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) coalición de (180) empresas internacionales unidas por el compromiso de alcanzar el desarrollo sostenible a través del crecimiento económico, el equilibrio medioambiental y el progreso social. Sus miembros provienen de más de (35) países y abarcan (20) Importantes sectores industriales. www.wbcsd.org.

World Economic Forum (WEF): Foro económico mundial es una organización internacional sin fines de lucro que reúne anualmente a más de (1.500) empresarios, dirigentes gubernamentales, académicos, periodistas y líderes de opinión, con el objetivo de mejorar la realidad mundial a través de una interacción eficiente, directa y personalizada al más alto nivel. Posee Estatus Consultivo en las Naciones Unidas.
www.weforum.org.

ANEXO O. Modelos de Gestión en Base a GI o *Stakeholders*

Conocer quiénes son los grupos de interés y sus expectativas, permite detectar oportunidades²²¹ que se deben considerar en las decisiones de gestión; con esto es posible también identificar y prevenir riesgos²²² facilitando la adopción de medidas tempranas, de menor costo que de suceder los conflictos sin contención.

Se parte de la evidencia de que los resultados empresariales mejoran si se mantienen relaciones colaborativas y no oportunistas con los *Stakeholders*. *“Si se conocen realmente sus expectativas, sus fortalezas, sus debilidades y se actúa creando valor también para ellos, contribuyendo a un desarrollo más sustentable”*²²³.

Las relaciones empresariales con los GI deben evolucionar a una relación sistemática, integral y estratégica en el largo plazo. Los Modelos de Pirámide²²⁴ de RSE, ilustran los componentes o escalones de niveles de responsabilidad y define la interacción/evolución en las relaciones con los GI.

El Modelo de etapas se determina el proceso continuo en la relación con los *Stakeholders*. El modelo referencial²²⁵ sirve para identificar el mapa de ubicación y preponderancia de cada GI. Los define en tipologías y un proceso de jerarquía relativa en términos de poder, legitimidad y urgencia.

²²¹ Para innovar en procesos, mejora sustancial en los productos y servicios, relación con los clientes, entre otras.

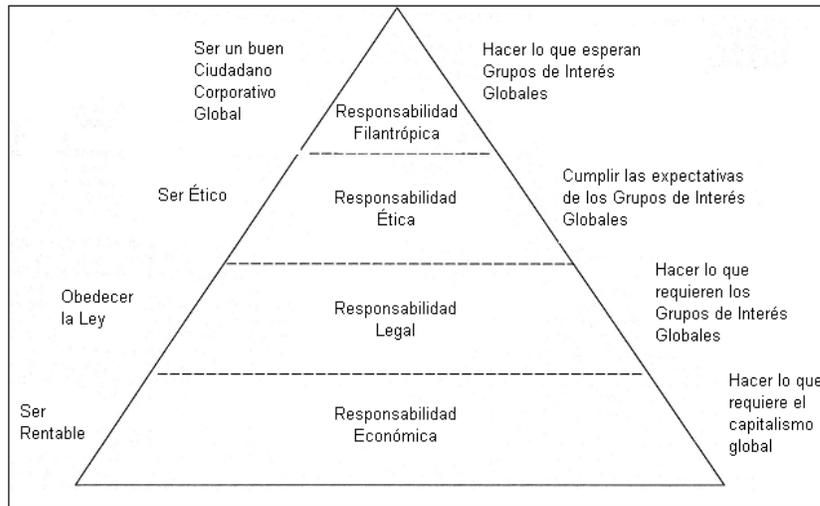
²²² Actuales o potenciales, como demandas, boicot, desprestigio, huelgas y conflictos de temáticas medio ambientales – ecológicas o socio-laborales.

²²³ CONICYT y Centro Vincular (PUC) año (2002).

²²⁴ Modelo Formulado por Carroll A., B. (2004) “Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge”.

²²⁵ Mitchell, R.K, Agle, B.R., y Wood D.J., (1997).

Ilustración 15. Modelo Pirámide RSE



Fuente: Traducción desde Carroll A. B. (2004) "Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge".

Ilustración 16. Pirámide Evolución de Relaciones con Stakeholders



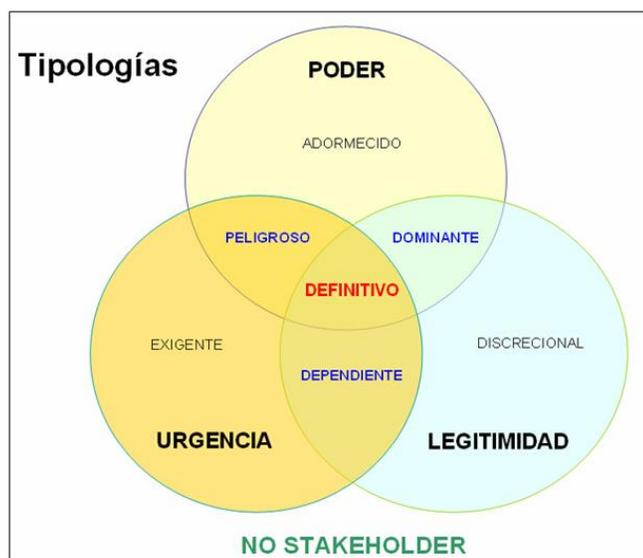
Fuente: .Relaciones Empresariales con *Stakeholders* (s.f.).

Ilustración 17. Modelo Etapas en Relación con Stakeholders



Fuente: http://www.house-organ.com.ar/home_archivos/rrpp_grafico_resultados.jpg.

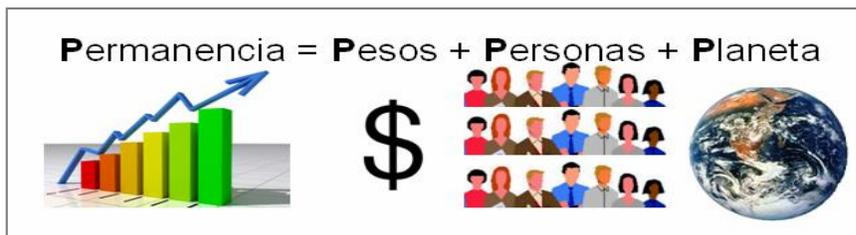
Ilustración 18. Modelo Referencial de Stakeholders



Fuente: Mitchell, R.K, Agle, B.R., y Wood D.J., (1997).

En una visión más actual la RSE, se considera un Modelo de Gestión de Negocios²²⁶ que genera valor en términos de competitividad y productividad, integra aspectos financieros, de las personas y del medioambiente para alcanzar el desarrollo sustentable.

Ilustración 19. Modelo de las 4 P en RSE

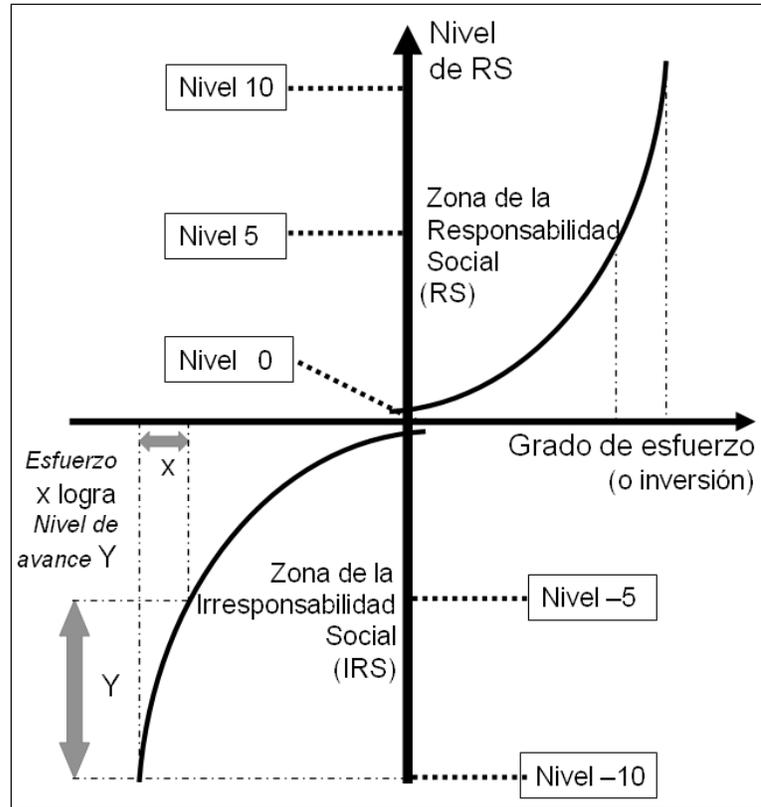


Fuente: Ilustrado en base a Acción RSE (2009).

²²⁶ Propuesto por Acción RSE www.accionrse.cl . Seminario Acción RSE, en IX Encuentro Internacional. (01 -02/09/09) Santiago, Chile.

Fuente:http://www.observatoriorse.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=70:seminariorse&catid=37:noticias&Itemid=59

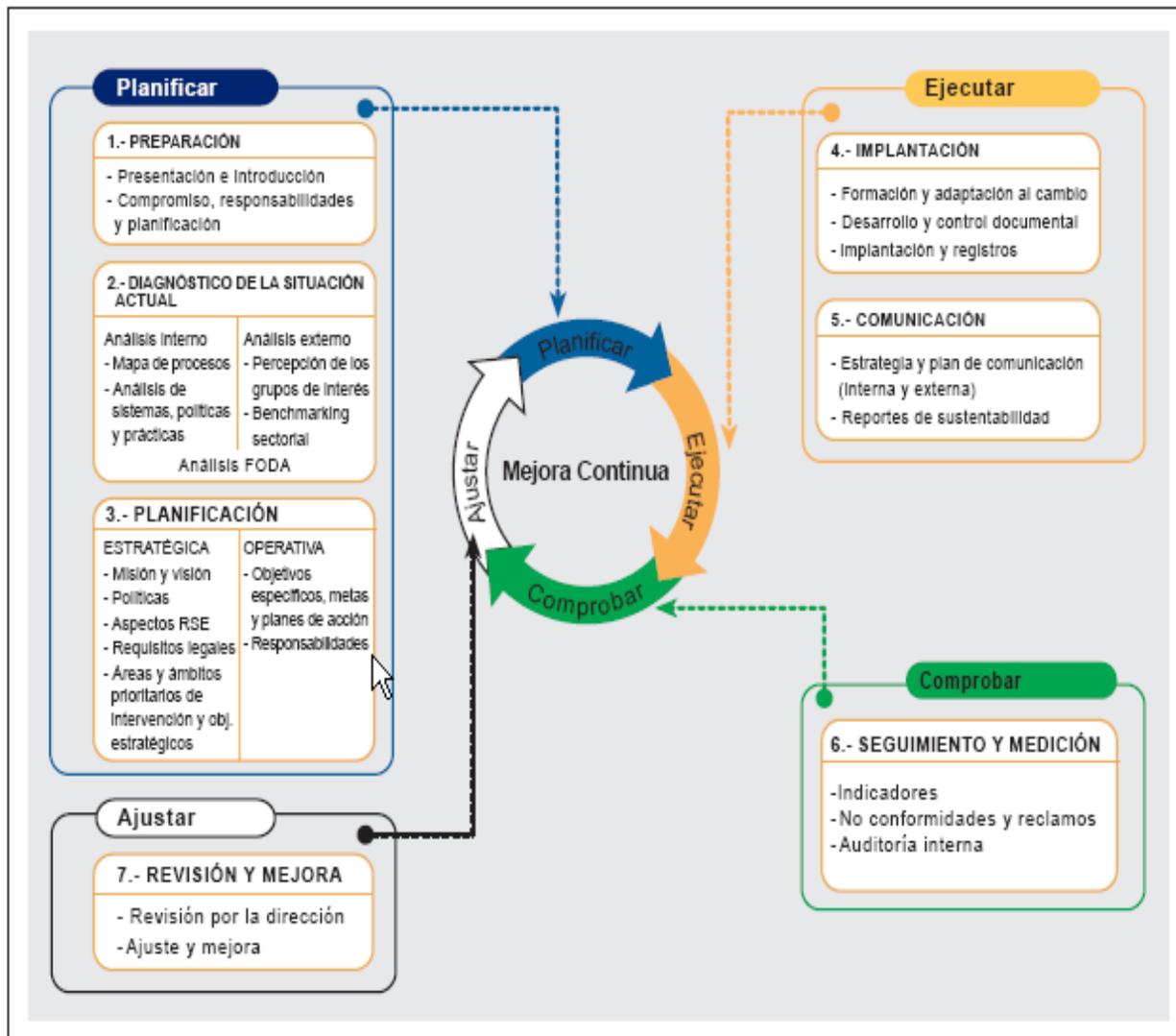
Tabla 59. Modelo de IRS y RS



Fuente: Bravo, C. J. (2005) "Responsabilidad Social: La Nueva Riqueza de las Naciones".

En el año (2002) CONICYT y el Centro Vincular, formularon el siguiente Modelo de Gestión de RSE:

Ilustración 20. Modelo de Gestión de RSE



Fuente: CONICYT y Centro Vincular (2002).

ANEXO P. Evaluación de Impactos Sociales Significativos

La determinación y evaluación de los impactos significativos sobre los sistemas de vida y costumbres de los grupos humanos²²⁷ constituye un problema inicial pero complejo que representa un desafío en las decisiones de las empresas sobre su entorno.

- Los proyectos deben analizar los siguientes efectos, características o circunstancias:
- Riesgo para la salud de la población, debido a la cantidad y calidad de efluentes, emisiones o residuos
- Efectos adversos significativos sobre la cantidad y calidad de los recursos naturales renovables, incluidos el suelo, agua y aire
- Reasentamiento de comunidades o alteración significativa de los sistemas de vida y costumbres de grupos humanos
- Localización próxima a población, recursos y áreas protegidas susceptibles de ser afectados, así como el valor ambiental del territorio en que se pretende emplazar
- Alteración significativa, en términos de magnitud o duración del valor paisajístico o turístico de una zona y
- Alteración de monumentos, sitios con valor antropológico, arqueológico, histórico y, en general, los pertenecientes al patrimonio cultural.

²²⁷ Un Grupo Humano es: “todo conjunto de personas que comparten un territorio en el que interactúan permanentemente, dando origen a un sistema de vida formado por relaciones sociales, económicas y culturales, que eventualmente tienden a generar tradiciones, intereses comunitarios y sentimientos de arraigo”.

ANEXO Q. Contenidos Generales Estudio de Impacto Social (EIS)

Los EIS entregan una visión general. Se deben realizar al inicio de un proyecto, sin embargo las dinámicas sociales son cambiantes y deben ser actualizados de manera periódica. La línea base permite caracterizar, medir, cuantificar y calificar los impactos negativos y positivos que generara el proyecto²²⁸ e incluye las siguientes dimensiones:

- **Dimensión Geográfica y Ambiental:** área de influencia y su geografía.
- **Dimensión Demográfica:** población (estable y flotante), distribución por sexo y por edad, migraciones.
- **Dimensión Social y Cultural:** historia, instituciones locales relevantes, caracterización de la sociedad civil, infraestructura comunitaria, ritos y costumbres.
- **Dimensión Económica:** actividades económicas, aportes al PIB regional/nacional, generación de empleo, infraestructura industrial, comercial y de servicios.
- **Dimensión Calidad de Vida:** índices de salud pública, educación y vivienda. cobertura y acceso
- **Dimensión pobreza e indigencia:** niveles y distribución de la pobreza (importante cruzarlo con la identificación geográfica)
- **Identificación/evaluación de impactos:** migraciones, empleo, actividad industrial, comercial y servicios, efectos e impactos potenciales
- **Identificación y Análisis de Percepción:** Del sector o industria; de la empresa.

²²⁸ Según "Guía de Criterios para Evaluar la Alteración Significativa de los Sistemas de Vida y Costumbres de Grupos Humanos en Proyectos o Actividades que ingresan al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA)" CONAMA, GOBIERNO DE CHILE. (2006).

ANEXO R. Reportes de Sustentabilidad y RSE Validados en la Industria

El Reporte Social²²⁹ o de Sustentabilidad es una memoria, complementaria al balance financiero-contable, publicada anualmente por las empresas. Da cuenta de los proyectos, beneficios y acciones dirigidas los GI. Es un instrumento estratégico para avalar, difundir prácticas de RSE. Da transparencia a las actividades y permite hacer público lo que la empresa hace por sus GI: trabajadores, colaboradores y comunidad.

Un estándar internacional de reporte es el “*Global Report Initiative*” (GRI)²³⁰, para uso voluntario de las organizaciones. Otra metodología “*Triplet Bottom Line*”, o “*Triple Cuenta de Resultados*”, se refiere al conjunto de valores, temáticas y procesos, para minimizar cualquier daño que resultante de las actividades y crear valor económico, social y ambiental.

Es más sustentable la empresa que tiene una sólida reputación basada en hechos y no solo en palabras, una empresa que hace mucho y comunica poco, puede quedar recluida en la oscuridad, generando una brecha entre lo que es y la percepción de ella. La que hace poco pero comunica mucho, asume un riesgoso ejercicio de relaciones públicas.

Hoy les va bien a las empresas que hacen lo que dicen y que dicen lo que hacen, lo único que asegura una buena reputación²³¹. Además agrega valor, porque es un instrumento de validación que los analistas de mercado, inversionistas y organismos financieros incluyen en su lista de documentos necesarios para respaldar la sustentabilidad de los proyectos de una empresa. Las empresas que realizan este esfuerzo por publicar y hacer transparentes sus acciones y decisiones están más capacitadas para construir lazos de confianza con sus GI o *Stakeholders*.

²²⁹ Basado en Guía Práctica para el Reporte Social y Medioambiental de las empresas. Acción Empresarial (2002). En Almuna G., N. (2010).

²³⁰ www.globalreporting.org.

²³¹ Cox J. (2002) Acción Empresarial.

Tabla 60. Estructura Modelo Reporte Global Report Initiative (GRI)

Elemento	Categoría	Aspecto
Económico	Impactos Económicos Directos	Clientes Proveedores Empleados Sector público
Ambiental	Impactos Medioambientales	Materias primas Energía Agua Biodiversidad Emisiones, vertidos y residuos Proveedores Productos y servicios Cumplimiento Transporte General
Social	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Empleo Relaciones Empresa/Trabajadores Salud y Seguridad Formación y Educación Diversidad y Oportunidad
	Derechos Humanos	Estrategia y Gestión No Discriminación Libertad de Asociación y Negociación Colectiva No al Trabajo Infantil No al Trabajo Forzado Medidas Disciplinarias Medidas de Seguridad Derechos Indígenas
	Sociedad	Comunidad Corrupción Contribuciones Políticas Competencia y Precios
	Responsabilidad del Producto	Salud y Seguridad del Cliente Productos y Servicios Publicidad Respeto a la intimidad

Fuente: Elaboración en base al Global Report Initiative (GRI) (2002). www.globalreporting.org.

Tabla 61. Estructura Básica de un Reporte Social

PRESENTACIÓN									
Mensaje del Presidente	Expresa la misión, visión, desafíos presentes y futuros da pauta y credibilidad usuarios (externos/internos)								
	Nombre de la Empresa, Razón Social.								
	Tamaño, Dimensión de sus Negocios.								
	Principales Productos, Servicios o Marcas								
	Número de Trabajadores								
Perfil de la Empresa	Naturaleza de los mercados en que actúa								
	Perfil de los clientes								
	Tipo de empresa: anónima, limitada, etc.								
	Análisis de las Ventas/Ingresos (por región del país, por país, por productos y/o servicios, etc.)								
	Cambios en tamaño, estructura, propiedad, productos y servicios								
Sector de la Economía	Contribución al sector en que interactúa, retos y perspectivas.								
MEMORIA SUSTENTABILIDAD									
	Historia								
	Resumen origen, línea de tiempo y etapas trascendentales.								
	Principios y Valores								
	Código de conducta, estrategia de acción, principales iniciativas o participación, expresan coherencia y rigen la toma de decisiones.								
Parte I: La Empresa	Estructura y Funcionamiento								
	Estructura organizacional y Sistemas de gestión (de personas, de la calidad, de la cadena productiva, seguridad, ambiental)								
	Gob. Corporativo / Directorio								
	Integrantes, Criterios de selección y Nivel de Remuneraciones								
	Visión / Misión								
	Cómo se integra la (RSE) en la estrategia y el proceso de toma de decisiones.								
	Áreas de Acción								
	Acciones en el área social, medioambiental y económica, complementa y está en concordancia con los indicadores de desempeño								
Parte II - El Negocio	Indicadores de Desempeño								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Aspectos</th> <th>Indicadores con explicaciones, datos anexos y respaldos.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Económico</td> <td rowspan="3">Cualitativos y Cuantitativos</td> <td rowspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Social</td> </tr> <tr> <td>Ambiental</td> </tr> </tbody> </table>		Aspectos	Indicadores con explicaciones, datos anexos y respaldos.	Económico	Cualitativos y Cuantitativos		Social	Ambiental
	Aspectos	Indicadores con explicaciones, datos anexos y respaldos.							
Económico	Cualitativos y Cuantitativos								
Social									
Ambiental									

Fuente: Instituto ETHOS, "Guía de Elaboración del Informe y Balance Anual de Responsabilidad Social Empresarial" Versión 2001, Sao Paulo- Brasil. www.accionempresarial.cl

Tabla 62. Indicadores de Desempeño Cualitativos y Cuantitativos

CREACION DE RIQUEZA	AÑO 1	AÑO 2
Ingreso de Explotación		
(-) Bienes y Servicios de terceros		
(-) Proveedores Nacionales		
(-) Proveedores Extranjeros		
VALOR BRUTO = VALOR AGREGADO		
DISTRIBUCION POR STAKEHOLDERS	AÑO 1	AÑO 2
GOBIERNO		
Impuestos (exenciones)		
COLABORADORES		
Sueldos		
Leyes Sociales		
Beneficios		
Participación en los Resultados		
ACCIONISTAS		
Dividendos		
Variación del Patrimonio Neto		
COMUNIDAD		
Inversión Social		
Donaciones		
Proyectos de interés social		

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2
Margen de Explotación		
Utilidad Neta		
Giro de los Activos (margen neto/activo neto)		
Retorno sobre Activo Medio		
Índice de Endeudamiento		
ITEMS DE INVERSION	AÑO 1	AÑO 2
Investigación y Desarrollo		
Mejoramiento de la Productividad		
Aumento de la Capacidad Productiva		
Capacitación y Educación		
Programas y Proyectos con la Comunidad		
INDICADORES USO DE RECURSOS	AÑO 1	AÑO 2
Consumo Anual de Energía		
Consumo Anual de Agua		
Consumo Anual de Combustibles Fósiles		
Cantidad Anual de Residuos Sólidos Generados (basura, desechos, escombros, etc)		

Fuente: Instituto ETHOS, "Guía de Elaboración del Informe y Balance Anual de Responsabilidad Social Empresarial" Versión 2001, Sao Paulo- Brasil. www.accionempresarial.cl.

Tabla 63. Balance Social Consolidado – (Modelo Ibase)

	Valor (Millones de \$ / Miles US\$)			Valor (Millones de \$ / Miles US\$)		
Base de Cálculo	AÑO 1			AÑO 2		
Ingresos de Explotación						
Margen de Explotación						
Libro de Remuneraciones						
	Valor (\$)	% Sobre Sueldos	% Sobre Ingresos	Valor (\$)	% Sobre Sueldos	% Sobre Ingresos
Indicadores Sociales Internos						
Alimentación						
Contribuciones sociales obligatorias						
Previsión						
Salud						
Seguridad y medicina en el trabajo						
Educación						
Cultura						
Capacitación y desarrollo profesional						
Sala Cuna						
Compensaciones por resultado						
Otros						
Total Indicadores Sociales Internos						
	Valor (\$)	% Sobre Margen de Explotación	% Sobre Ingresos	Valor (\$)	% Sobre Margen de Explotación	% Sobre Ingresos
Indicadores Sociales Externos						
Educación						
Cultura						
Salud e Higiene						
Vivienda						
Deporte						
Actividades Recreativas						
Sala cuna						
Alimentación						
Otros						
Total de las contribuciones a la sociedad						
Impuestos (excluidas contribuciones sociales)						
Total Indicadores Sociales Externos						
	Valor (\$)	% Sobre Margen de Explotación	% Sobre Ingresos	Valor (\$)	% Sobre Margen de Explotación	% Sobre Ingresos
Indicadores Ambientales						
Relacionados con la operación de la empresa						
En Programas o proyectos externos						
Total de Inversiones en Medioambiente						
Indicadores Recursos Humanos						
N° de empleados al final del periodo						
N° de contrataciones durante el periodo						
N° de empleados externos						
N° de empleados mayores de 45 años						
N° de mujeres que trabaja en la empresa						
% de cargosde jefatura ocupados por mujeres						
% de cargosde jefatura ocupados por mujeres						
N° de empleados minorías						
% de cargos minorías de jefatura ocupados						
N° de empleados discapacitados						

Fuente: Instituto ETHOS, "Guía de Elaboración del Informe y Balance Anual de Responsabilidad Social Empresarial" Versión 2001, Sao Paulo- Brasil. www.accionempresarial.cl

ANEXO S. Organizational Readiness Assessment

Checklist.

Record your responses to the questions below:

Questions

Response

Defined Need

1. Have you clearly defined the need that is driving your institution to consider implementing TeamSTEPPS? Yes No
Explain

2. Is building a stronger teamwork and safety culture an appropriate strategy to address your institution's need? Yes No
Explain

Readiness for Change in Culture

3. Is now the right time for implementing a culture change (i.e., it will not compete with other major changes currently being made at your institution)? Yes No
Explain

4. Is a culture change that emphasizes the importance of teamwork and safety feasible and acceptable? Yes No
Explain

5. Will your institution's leaders support culture change and the effort required to implement and sustain the TeamSTEPPS initiative? Yes No
Explain

Time, Resources, Personnel

6. Will your institution provide sufficient staff with the necessary characteristics and attitudes to serve as instructors? Yes No

Explain

7. Will your institution provide sufficient staff with the necessary characteristics and attitudes to serve as coaches? Yes No

Explain

8. Will your institution allow time to prepare the instructors and coaches for their role? Yes No

Explain

9. Will your institution allow time for personnel to attend training? Yes No

Explain

10. Will your institution allow time for instructors to potentially customize the course? Yes No

Explain

Sustainment of the Change

11. Will your institution be willing to measure and assess progress and continuously improve processes? Yes No

Explain

12. Will your institution be able to reinforce and reward positive teamwork behaviors and improvements in processes? Yes No

Explain

Fuente: en base a <http://teamstepps.ahrq.gov/readiness/>