



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

**DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA NUEVA LINEA DE  
NEGOCIOS DE LA EMPRESA CHINA LATIN AMERICA TRADING  
COMPANY EN EL MERCADO DE LA MINERÍA EN CHILE**

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

**MARIANO ANSELMO DIAMOND DIAMOND**

**PROFESOR GUÍA:  
GERARDO DIAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JUAN DIAZ GONZALEZ  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO**  
**DE:** Magíster en Gestión para la Globalización  
**POR:** Mariano Diamond Diamond  
**FECHA:** 14 de mayo de 2015  
**PROF. GUÍA:** Gerardo Díaz Rodenas

**DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA NUEVA LINEA DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA  
CHINA LATIN AMERICA TRADING COMPANY EN EL MERCADO DE LA MINERÍA EN CHILE**

China Latin America Trading Company o CLATC, es una empresa con más de cinco años de experiencia como comprador internacional en Asia para empresas de la industria de la construcción y tecnología en Chile. Esta empresa posee experiencia en la búsqueda de soluciones competitivas en precio y calidad, este conocimiento en el mercado ahora lo que quiere aprovechar en la industria minera de Chile. Esta industria posee desafíos en mejorar su competitividad en costos, pero al mismo tiempo posee altas exigencia de calidad de producto y servicios de postventa.

Es por esto que CLATC crea una nueva línea de negocios, la cual estará dedicada a la conexión de estas necesidades de la industria minera con las soluciones que entrega el mercado asiático, especialmente el de China y en menor medida Corea del Sur, Japón y Vietnam.

Mediante un trabajo de Internship presencial de seis semanas en la empresa, las cuales comprendieron cuatro semanas de visitas a fábricas de China continental y dos semanas de trabajo en la ciudad de Hong Kong, se realizó un modelo de negocios utilizando el modelo Canvas propuesto por Alexander Osterwalder.

Para este modelo de negocios se utilizó el conocimiento adquirido durante las visitas a fábricas de China continental y al conocimiento en el funcionamiento de la industria minera, lo que ayudó a moldear un modelo de negocios que involucra la forma de trabajar de los proveedores en Asia y de la mayoría de las empresas de la Industria Minera en Chile.

En este modelo de negocios se detallan las categorías de productos que el mercado puede ofrecer a la industria minera y los segmentos de clientes en los que CLATC se enfocará, se detalla cómo mediante dos tipos de servicio de compras de productos (Uno basado en servicios spot y el otro en servicios de agencia internacional de compra con contrato) la empresa ofrece sus propuestas de valor asociadas a la experiencia en el mercado asiático, a las ventajas de contar con oficinas en China, control de calidad en fábricas, entrega oportuna de productos, bajas comisiones de venta y servicios de postventa garantizados.

Mediante la creación de lazos de confianza que la empresa quiere adquirir con los proveedores en Asia y nuestros clientes en Chile, se detalla cómo los canales de distribución y comunicación deben trabajar para una exitosa entrega de nuestras propuestas de valor.

Además se explica cómo con un sistema de pricing de incentivos a compra de altos montos y a un sistema de costeo basado principalmente en nuestras operaciones comerciales en China y Chile este negocio tiene un alto potencial de exitoso funcionamiento.

Por último se detalla cómo las visitas a fábrica fueron útiles para la identificación de potenciales productos a ofrecer, potenciales proveedores a trabajar y para la creación de este modelo de negocios, en la cual la experiencia vivida en terreno hace única esta experiencia y trabajo.

# Tabla de Contenido

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 ASIA Y EL ROL COMERCIAL EN CHILE	1
1.2 MINERÍA CHILENA	2
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4
1.4 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	5
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN	5
1.6 OBJETIVOS	6
1.6.1 <i>Objetivos generales</i>	6
1.6.2 <i>Objetivos específicos</i>	6
1.7 METODOLOGÍA	6
1.8 RESULTADOS ESPERADOS	7
<b>CAPÍTULO 2 MODELO DE NEGOCIOS</b>	<b>7</b>
2.1 SEGMENTO DE CLIENTES	8
2.1.1 <i>Gran minería</i>	8
2.1.2 <i>Empresas de mediana minería</i>	9
2.1.3 <i>Empresas de servicios a la minería</i>	9
2.1.4 <i>Empresas de distribución</i>	11
2.1.5 <i>Observaciones sobre la segmentación de clientes</i>	12
2.2 PROPUESTAS DE VALOR MERCADO ASIÁTICO Y SERVICIOS CLATC	12
2.2.1 <i>Oportunidad de productos asiáticos en la minería chilena</i>	12
2.2.2 <i>Propuestas de Valor CLATC Minería</i>	15
2.3 CANALES	17
2.3.1 <i>Canales de comunicación</i>	17
2.3.1.1 Captación de clientes	17
2.3.1.2 Etapa inicial con clientes	18
2.3.1.3 Canales de compra de productos	18
2.3.1.4 Servicios de compra en Asia	19
2.3.1.5 Servicio de Agencia Internacional de compra	19
2.3.1.6 Proveedores	19
2.3.1.7 Despacho de productos desde Asia	20
2.3.1.8 Entrega de productos en Chile	21
2.3.1.9 Servicio de Postventa	21
2.3.1.10 Nuevas proposiciones de valor de nuestros clientes	22
2.3.2 <i>Canales de distribución</i>	22
2.3.2.1 Canal de distribución en Asia	22
2.3.2.2 Canal de distribución en Chile	23
2.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES	23

2.4.1	<i>Etapa Inicial clientes</i> .....	24
2.4.2	<i>Aumento de clientes y ventas</i> .....	24
2.5	FUENTES DE INGRESO.....	24
2.5.1	<i>Servicio de compra de productos en Asia</i> .....	24
2.5.2	<i>Servicios de agencia internacional de compras</i> .....	25
2.6	RECURSOS CLAVES.....	26
2.6.1	<i>Capital humano</i> .....	26
2.6.2	<i>Capital financiero</i> .....	28
2.6.3	<i>Capital para Canales de comunicación</i> .....	28
2.7	ACTIVIDADES CLAVES.....	28
2.7.1	<i>Realizar Marketing de los servicios ofrecidos</i> .....	28
2.7.2	<i>Incrementar redes de proveedores en Asia</i> .....	28
2.7.3	<i>Compra de productos de Asia</i> .....	29
2.7.4	<i>Envío de productos desde Asia a Chile</i> .....	29
2.7.5	<i>Aseguramiento de calidad de producto</i> .....	29
2.7.6	<i>Entrega de productos en forma oportuna a clientes</i> .....	29
2.7.7	<i>Soporte de compras y servicio de postventa</i> .....	29
2.8	SOCIOS CLAVES.....	30
2.8.1	<i>Proveedores asiáticos</i> .....	30
2.8.2	<i>Aduaneros</i> .....	30
2.8.3	<i>Empresas de transporte en Chile</i> .....	31
2.8.4	<i>Empresas de Global forwarding en Asia</i> .....	31
2.9	ESTRUCTURA DE COSTES.....	31
2.9.1	<i>Costos Fijos</i> .....	31
2.9.2	<i>Costos Variables</i> .....	32
	<b>CAPÍTULO 3 OTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS</b> .....	<b>33</b>
3.1	<i>VISITAS A FÁBRICAS EN CHINA CONTINENTAL</i> .....	33
3.2	<i>GESTIÓN DE CALIDAD DE PRODUCTOS EN FÁBRICA</i> .....	36
3.3	<i>GESTIÓN DE ENVÍO DE PRODUCTOS DESDE CHINA A CHILE</i> .....	37
	<b>CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES</b> .....	<b>38</b>
	<b>GLOSARIO</b> .....	<b>40</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>41</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>42</b>
	ANEXO A: MODELO CANVAS CLATC MINERÍA.....	42
	ANEXO B: PLAN DE TRABAJO INTERNSHIP MARIANO DIAMOND.....	43

# Índice de Tablas

TABLA 1: PRINCIPALES EMPRESAS MINERÍAS CONSIDERADAS COMO GRAN MINERÍA .....	8
TABLA 2: PROPUESTAS DE VALOR SEGÚN EL SERVICIO A OFRECER DE CLATC MINERÍA.....	13
TABLA 3: MODELO PRICING PARA SERVICIOS DE COMPRAS EN ASIA.....	22
TABLA 4: ESTIMACIÓN DE COSTOS FIJOS DE CLATC MINERÍA.....	28
TABLA 5: ESTIMACIÓN DE COSTOS VARIABLES DE CLATC MINERÍA.....	29

# Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: EVOLUCIÓN IMPORTACIONES POR MERCADO DE ORIGEN (MILLONES DE US\$).....	1
ILUSTRACIÓN 2: PRECIOS DEL COBRE DESDE EL 2009 AL 2014.....	3
ILUSTRACIÓN 3: COSTO INDUSTRIAL DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA AL-7, PROMEDIO ENERO-MARZO.....	3
ILUSTRACIÓN 4: PROYECCIÓN COSTO DE ENERGÍA ELÉCTRICA PARA LA MINERÍA EN 2020 .....	4
ILUSTRACIÓN 5: CATASTRO DE EMPRESAS DE SERVICIOS A LA MINERÍA SEGÚN TAMAÑO Y RUBRO.....	10
ILUSTRACIÓN 6: ESQUEMA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN ASIA DE CLATC MINERÍA .....	19
ILUSTRACIÓN 7: ESQUEMA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN CHILE DE CLATC MINERÍA .....	20
ILUSTRACIÓN 8: NUEVO ORGANIGRAMA CLATC, CONSIDERANDO CLATC MINERÍA .....	23
ILUSTRACIÓN 9: MAPA DE CIUDADES EN CHINA DONDE SE REALIZARON LAS RONDAS DE VISITAS A FÁBRICAS.....	30
ILUSTRACIÓN 10: CUATRO LÍNEA DE PRODUCTOS A OFRECER POR LA EMPRESA CHINA POWERLINK .....	32
ILUSTRACIÓN 11: MAPA DE MODELO CANVAS DEL CLATC MINERÍA .....	39
ILUSTRACIÓN 12: PLAN DE TRABAJO INTERNSHIP MARIANO DIAMOND.....	40

# Capítulo 1

## Introducción

### 1.1 Asia y el rol comercial en Chile.

Chile es una economía pequeña y abierta al comercio con una política exterior orientada a profundizar su nivel de apertura, con efectos sustantivos en el crecimiento económico y desarrollo del país. La estrategia comercial de Chile se ha basado en tres principales puntos:

- Unilateral: Rebaja unilateral de aranceles y apertura en sectores de servicios e inversiones.
- Bilateral: Acuerdos Económicos Internacionales.
- Multilateral: Participación en Organismos Internacionales OMC, OCDE, ALADI y APEC

Esta definición de política comercial exterior de Chile ha permitido un gran desarrollo de la economía en los últimos años, especialmente con nuestros principales socios comerciales de Asia como lo son China, Corea del Sur y Japón.

La evolución en las cifras de comercio exterior ha desarrollado grandes cambios positivos en el país, ya sean en importaciones como en exportaciones. A modo de entrar en contexto con el modelo de negocios a desarrollar, podemos observar en la Ilustración N°1 la evolución de las importaciones desde el año 2000 al año 2013 en Chile. [1]

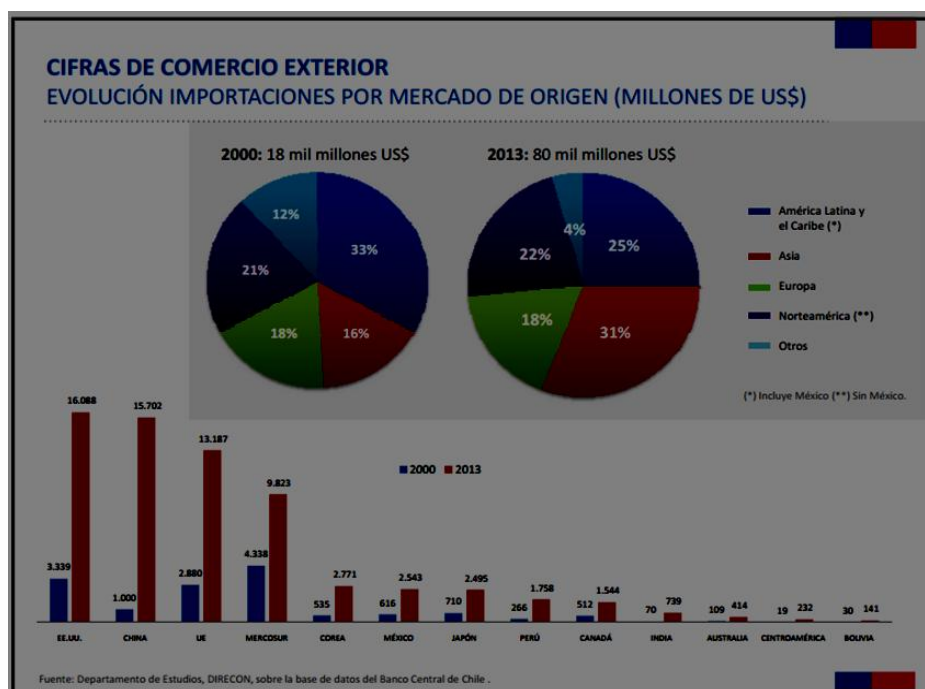


Ilustración 1: Evolución Importaciones por mercado de origen (Millones de US\$)  
Fuente: Departamento de estudios DIRECON

En esta última ilustración se observa como Asia se transformó en el principal continente de origen de nuestras importaciones. Además podemos destacar los grandes avances comparativos de las tres principales economías de Asia, especialmente en China y también en una importante medida Japón y Corea del Sur.

Otro aspecto introductorio es que Chile cuenta con 22 tratados comerciales con 60 países, entre los cuales en Asia destacan China, Japón, Corea del Sur, Singapur, Malasia, Vietnam y Tailandia, en la región de Asia Pacífico donde, además, negocia otro con Indonesia.

En este sentido los países asiáticos antes mencionados son socios por excelencia para el desarrollo de nuevos negocios ya sea en Asia con productos chilenos, o bien en el aspecto que más interesa para el modelo de negocios que se presentará, existe una gran plataforma para realizar negocios en Chile con productos asiáticos, especialmente en industrias que no han sido aún muy desarrolladas con la importación de productos asiáticos como lo es la minería.

## ***1.2 Minería Chilena***

A modo de introducción para identificar cómo Asia y sus competencias inherentes que pueden ayudar en la industria minera chilena, partiremos primero identificando los tres principales impulsores de valor que posee la industria minera del cobre [2]:

- Calidad del recurso (ley y volumen)
- Precio del metal
- La conversión mineral a producto (incluye costos, eficiencia, etc.)

De estos tres impulsores de valor, solamente el tercer punto mencionado, asociado a la conversión de mineral a producto, es donde una mejor productividad juega un rol importante para generar valor al negocio. Esto ocurre ya que la calidad de los recursos depende solamente de la naturaleza de estos. En cuanto al precio del metal, al ser un commodity, se transa en la bolsa de metales de Londres, por lo cual depende principalmente de la oferta, demanda y proyecciones del metal.

En lo que concierne a la conversión mineral al producto, el cual está muy asociado a la productividad de la industria, es donde obtener productos competitivos en precios utilizados en la minería puede jugar un rol fundamental o secundario según sean las características de la industria minera en la que se realice el análisis.

En los últimos años el escenario de la industria minera del cobre en Chile se ha visto modificada, ya que los precios como se presentan en la Ilustración N°2, ya no son los mismos que hace tres años, donde se alcanzaron precios cercanos a 4,5 dólares la libra de cobre. Actualmente los precios del cobre bordean los 3 dólares la libra. Este precio si bien aún es muy bueno, ya no lo es como años atrás, por lo que podemos identificar la primera causa de la necesidad de la industria minera en Chile de mejorar su competitividad en costos, ya que mejorar los márgenes es primordial hoy en la industria.

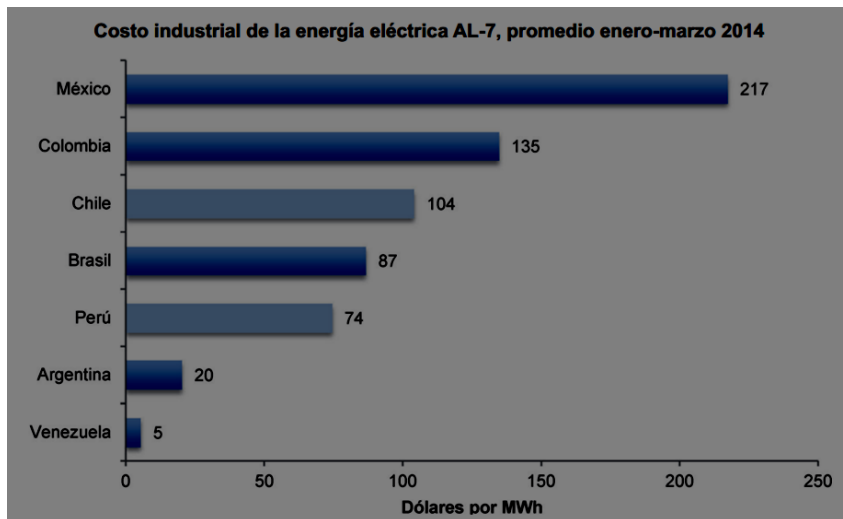




**Ilustración 2: Precios del Cobre desde el 2009 al 2014**  
Fuente: COMEX

Además de los presentes precios del cobre, debemos añadir que la industria chilena del cobre posee problemas de competitividad, especialmente por los altos precios de energía que se tienen en Chile y la baja disponibilidad de agua en el norte chileno (Donde están las principales operaciones mineras de Chile), lo que ha disparado los costos de operación de estos yacimientos mineros. [4]

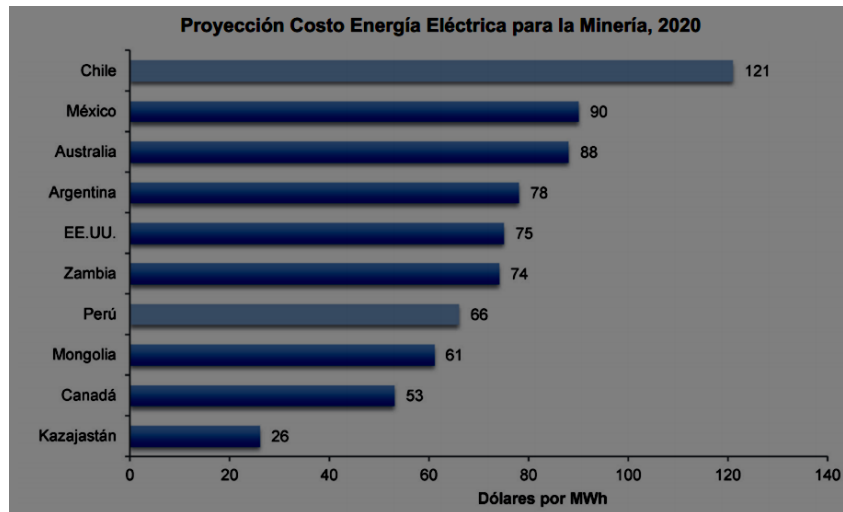
En el gráfico N°3 podemos observar cómo Chile actualmente posee altos costos de energía, en el cual podemos destacar la gran diferencia de estos precios con Perú, país que hoy en día está presentando mejores opciones de productividad en la industria minera [3].



**Ilustración 3: Costo Industrial de la energía eléctrica AL-7, promedio enero-marzo**  
Fuente: Centro de estudios públicos de Chile.

El dato más preocupante es que según la oferta energética que posee actualmente Chile, y los problemas para generar una matriz energética competitiva en Chile, muestra que en futuro estos precios irán en alza. En la Ilustración N°4 podemos observar que estos precios podrían

alcanzar precios de hasta 121 dólares por MWh, por lo que Chile se transformaría en el país minero con costos energéticos más altos en el mundo [3].



**Ilustración 4: Proyección Costo de energía eléctrica para la minería en 2020**  
**Fuente: Centro de estudios públicos de Chile.**

Como ya ha sido claramente señalado, la industria minera enfrenta grandes desafíos en mejorar su competitividad en costos, es en este sentido donde Asia puede jugar un rol significativo en la entrega de soluciones a la minería con la oferta de productos altamente competitivos en costos y calidad.

En ese contexto a continuación presentaremos un modelo de negocios para ofrecer los servicios de compra y agencia internacional de compra en el mercado asiático para la industria minera chilena, detallando la organización, el negocio en general y los principales objetivos para la generación de este modelo de negocios.

### ***1.3 Descripción de la Organización***

China LatinAmerica Trading Company, desde ahora en adelante CLATC, es una empresa chilena creada por el emprendedor chileno Marcelo MandiolaBazignan en el año 2009. CLATC ha funcionado principalmente como una empresa de trading y servicios de agencia internacional en el gran mercado asiático con empresas chilenas del mercado de la construcción y tecnología.

Las oficinas de CLATC se ubican en la ciudad de Hong Kong, siendo éste un punto estratégico para sus operaciones principalmente en China continental y en menor medida en países como Corea del Sur, Japón, Vietnam y Tailandia. Esta oficina cuenta con un total de cuatro empleados de nacionalidad Hongkonesa con capacidades de comunicación en inglés, chino mandarín y chino cantonés.

CLATC es una empresa con un relevante crecimiento en los últimos años, ya que ha logrado establecer lazos de confianza con empresas chilenas que buscan soluciones en el mercado asiático. Como ya fue mencionado, las principales industrias en las que se ha desempeñado CLATC son las industrias de la construcción y la tecnología. En la industria de la tecnología se ha

desempeñado principalmente entregando servicios de compras internacionales en Asia, principalmente en el área tecnológica de China continental (Shengzen y sus alrededores), Corea del Sur y Japón. En cuanto a la industria de la construcción, también se ha trabajado mediante la modalidad de servicios de compras internacionales en Asia, sin embargo, además funciona como agencia internacional de importantes empresas de la industria de la construcción en Chile. El lazo con estas empresas es por medio de contratos de largo plazo, en cuales CLATC realiza los servicios de agencia internacional de compras en Asia para estas empresas. Hasta la fecha se cuenta con dos contratos de este tipo con dos empresas del rubro de la construcción en Chile.

## ***1.4 Descripción del Negocio***

Como ya fue mencionado en los puntos introductorios 1.1 y 1.2, la inserción de productos provenientes desde Asia es una alternativa altamente competitiva en la industria chilena. Las razones de lo anterior se explican primero, porque posee un equilibrio precio calidad que permite ser una solución altamente eficiente; segundo, actualmente se ofrecen productos con confiables servicios de postventa, y por último, poseen una gran flexibilidad de fabricación según los requerimientos de la industria. Estos factores han sido altamente valorados en la industria chilena, lo cual ha provocado, durante los últimos años, un incremento sostenible en la incorporación de productos de origen asiático en diferentes rubros de ella, especialmente en minería, donde está el foco del modelo de negocios que se propone.

## ***1.5 Justificación de la Oportunidad de Globalización***

En CLTAC asiste el convencimiento que, aunando las ventajas mencionadas en el párrafo anterior, con su conocimiento y experiencia ya adquiridos, en una diversa gama de productos, operaciones, logística y negociaciones, que poseen respecto del mercado asiático, pueden ser aprovechados por la empresa para crear una nueva línea de negocios enfocada en la industria minera en Chile.

Además, la alta competitividad en costos y eficiencia operacional que hoy en día existe en la industria minera requieren de soluciones competitivas en precio y al mismo tiempo altamente confiables en calidad y servicios de postventa. CLTAC puede jugar un rol fundamental en transformarse en un ente de comunicaciones entre el mercado minero en Chile y la gran gama de productos existentes en Asia, eliminando intermediarios que existen actualmente en la cadena de suministros de muchos de los productos asiáticos ofrecidos en Chile.

Por otra parte, las fábricas en Asia se caracterizan por ser muy flexibles a los requerimientos que necesiten sus clientes, es por esto que también existe una gran oportunidad de ofrecer servicios "customizados" a clientes de la industria minera. Estos servicios personalizados son principalmente usados para el mejoramiento de la eficiencia operacional de los procesos mineros o mejoramiento de los sistemas de seguridad y salud ocupacional.

CLTAC entregó al estudiante la responsabilidad de desarrollar un modelo de negocios para esta nueva área de la empresa junto con realizar visitas a fábricas en China con el fin de

identificar junto al equipo de CLTAC potenciales productos que se pueden ofrecer en el mercado minero chileno. Uno de los principales enfoques que la empresa requirió es que durante el viaje por China me pueda familiarizar con el sistema de trabajo y negociación con fábricas de China con el fin de amoldar nuestro modelo de negocios de acuerdo a lo que nos puedan ofrecer nuestros potenciales socios estratégicos.

Esta fue una oportunidad única para conocer de forma directa cómo se trabaja con las fábricas de China, la forma de negociación de planes de adquisición, formas de cómo abordar creación de nuevos productos, creación de redes de contacto en China, gestión del transporte de productos y uno de los puntos más relevantes, cómo moldear la creación de una nueva línea de negocio en una empresa existente asociada con el mercado asiático.

Este trabajo fue realizado en la modalidad de Internship desde el día 01 de Junio hasta el día 18 de Julio en forma presencial en las ciudades chinas de Shanghai, Hangzhou, Wuanzhou, Foshan, Xiamen, Shenzhen, Jiangmen y Guangzhou, además de un trabajo presencial en las oficinas en la ciudad de Hong Kong.

## ***1.6 Objetivos***

### **1.6.1 Objetivos generales**

El objetivo general de este trabajo de internship es generar lineamientos generales de cómo CLATC debe amoldar su negocio para la inserción en el mercado minero chileno. Estos lineamientos deben generar una forma de trabajar tanto en Asia como en Chile e identificar las actividades claves para el correcto funcionamiento en el engranaje del modelo de negocio.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

El objetivo específico de este trabajo es realizar el diseño del modelo de negocios para la nueva área de negocios de la empresa China Latin América Trading Company enfocada en el mercado minero en Chile, lo que incluye visitas de reconocimiento y negociación con fábricas en diversas localidades de China. Con este modelo se espera identificar el sistema de operación del negocio, los servicios a ofrecer, productos en general a ofrecer, a qué clientes estaremos enfocados y la forma en que se llegará a ofrecer los servicios a los potenciales clientes.

Se espera que este trabajo sea el punto de partida para la formación de una de las filiales de la empresa que se espera comience las operaciones en el año 2015.

## ***1.7 Metodología***

El esquema propuesto durante la Internship para el modelo de negocios de la nueva área de la empresa es el modelo Canvas creado por Alexander Osterwalder [5]. Este modelo simplifica la forma de integrar todas las áreas para crear una nueva área de negocios o una nueva empresa.

La metodología de trabajo fue mediante una Internship presencial. En una primera etapa, en diversas ciudades de China, se fue avanzando en el modelo de negocios y al mismo tiempo se fueron visitando fábricas de la República Popular China con el fin de conocer el sistema de trabajo con los proveedores para alinearlos en un modelo de negocios y además de realizó búsqueda de potenciales proveedores y socios estratégicos para los servicios y productos que se quieren ofrecer en el mercado minero chileno.

Los principales criterios de búsqueda para proveedores en CLATC fueron las características de calidad, precio, tiempos de entrega y experiencia en el rubro. Otros aspectos importantes al momento de elegir las fábricas a visitar como potenciales futuros proveedores son el tamaño, calidad de las materias primas, reputación de las fábricas en la industria, entre otras.

Para el caso de visitas de empresas ligadas a la industria minera se requiere de fábricas que trabajen con materiales fabricados por proveedores profesionales, ya sea motores, bombas, filtros, etc. Estos criterios ayudan a aumentar las probabilidades de encontrar proveedores que entreguen productos sin fallas en sus productos.

La segunda etapa se realizó en la ciudad de Hong Kong, mediante trabajo netamente enfocado en la creación del modelo de negocio.

La tercera, y última etapa, se efectuó en Chile desde el mes de Octubre para terminar e implementar el modelo de negocios.

## ***1.8 Resultados Esperados***

Se espera diseñar un modelo simplificado de negocios en la inserción de la nueva línea de negocios asociada a la industria minera chilena de la empresa China Latin América. Este nuevo modelo debe estar basado en las rondas de visitas a fábricas realizadas en China, adecuarse a estándares de trabajo de CLATC, barreras culturales e idiomáticas, requerimientos de clientes de la industria minera, propuestas de valor a entregar y requerimientos espaciales de la empresa China Latin América Trading Company.

El detalle del trabajo realizado será primeramente presentado con el modelo de negocios realizado para la nueva línea de CLATC y algunos datos importantes obtenidos de las visitas a fábricas que fueron relevantes para la construcción del modelo de negocios.

# **Capítulo 2**

## **Modelo de Negocios**

Como ya fue mencionado en el capítulo anterior, el método a utilizar para el realizar el modelo de negocios es el método Canvas [5], en forma resumida este modelo consiste en una

herramienta simplificada mediante nueve pasos la generación de un modelo de negocios rentable sustentado en la propuesta de valor para los clientes de nuestros servicios.

El mapa del modelo Canvas usado para esta modelación se puede encontrar en el anexo A y a continuación se presenta en detalle cada uno de estos nueve puntos.

## ***2.1 Segmento de clientes***

Antes de comenzar con la segmentación de nuestros clientes y explicar las razones por las cuales es importante realizar una segmentación de estos, identificaremos las características en común de cada uno de ellos.

- Cada uno de ellos están insertos en la industria minera en distintos roles que serán detallados más adelante.
- Utilizan canales de distribución similares.
- Existe un alto grado de similitud en la forma de pago de los servicios.

A pesar de estas características similares de nuestros potenciales clientes, es necesario segmentarlos para realizar el modelo de negocios ya que se deberán establecer diferentes tipos de relación con cada uno de estos, en las cuales se podrán obtener diferentes rentabilidades ya sea por contar con diferentes disposiciones a pagar por nuestros servicios o por los tipos servicios ofrecidos a cada uno de ellos. A modo de ejemplificar lo antes mencionado, existirán segmentos de clientes que sólo necesitarán asesoramiento en la adquisición de productos, sin embargo otros también tienen la necesidad de nuevas soluciones a sus procesos que el mercado asiático puede entregar.

La segmentación de clientes es la siguiente:

### **2.1.1 Gran minería**

Este segmento corresponde a empresas operadoras de grandes mineras entre la primera y sexta región de Chile. Estas empresas se caracterizan por altos volúmenes de compra de insumos y productos para la minería, sin embargo también siempre están en búsqueda de soluciones innovadoras para sus procesos, para este tipo de necesidades en primera instancia no necesitan grandes volúmenes de compra.

Este segmento de clientes corresponde a los “drivers” de la demanda, ya que son los clientes directos o indirectos de todos los otros segmentos de clientes con los que contamos. En muchos casos son los que generan estándares propios de operación o seguridad a empresas colaboradoras que trabajan en sus instalaciones lo que provoca que empresas de servicios deban buscar soluciones a nuevas exigencias de sus clientes, que en este caso siempre serán las grandes mineras.

Este segmento de clientes son de un alto potencial en la generación de lazos de largo plazo, funcionando como oficina internacional de compras, sin embargo muchas de ellas ya poseen

oficinas de compras internacionales en Asia, específicamente en China, por lo que no necesitan externalizar estos servicios. (Hasta el momento de la escritura de esta tesis, las empresas que poseen oficinas de compras internacionales en China son CODELCO y BHP Billiton).

Las principales empresas mineras que están en esta categoría junto con los datos referenciales de producción anual el año 2012 son las siguientes [6]:

<b>Nombre</b>	<b>Producción miles K ton/año 2012</b>
Codelco Chile	1.646,50
S.C.M. El Abra	153,7
S.C.M. Candelaria	122,8
Minera Escondida Ltda.	1.075,90
Cía. Minera Cerro Colorado	73,1
Empresa Minera Mantos Blancos S.A.	54,2
Anglo American Sur S.A.	416,6
S.C.M. Doña Inés de Collahuasi	282,1
Cía. Minera Xstrata Lomas Bayas Ltda.	73,3
Minera Los Pelambres S.A.	417,7
Minera El Tesoro	105
Minera Michilla S.A.	37,7
Cía. Minera Zaldívar	131,1
Quebrada Blanca	62,4
Carmen de Andacollo	79,8
Minera Esperanza	173,2
Cía. Minera Spence	166,7

**Tabla 1: Principales empresas mineras consideradas como gran minería**  
Fuente: Cochilco

### **2.1.2 Empresas de mediana minería**

Estas empresas no poseen oficinas internacionales de compra en el extranjero, trabajan principalmente con distribuidores de insumos u oficinas de representación en Chile de productos asiáticos y en casos muy particulares trabajan directamente con las fábricas asiáticas y externalizan los servicios aduaneros y de transporte.

### **2.1.3 Empresas de servicios a la minería**

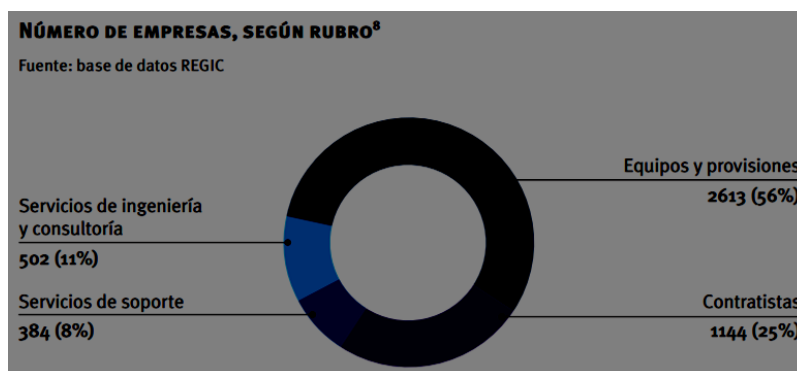
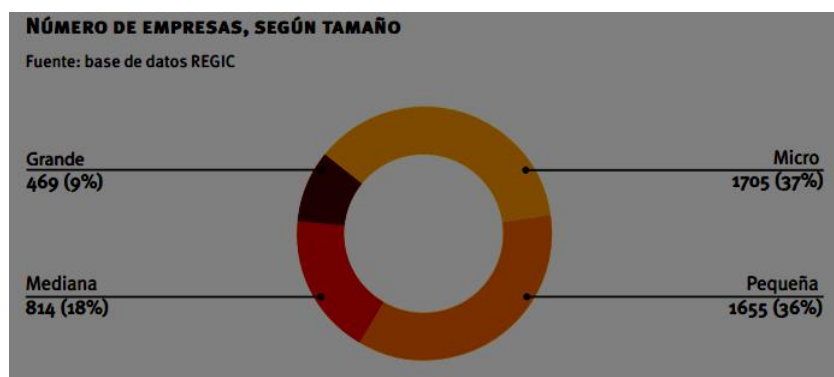
Este segmento de mercado corresponde a empresas que realizan servicios a las empresas de la gran minería en Chile, ya sea por contratos de largo plazo, mediano plazo o bien por servicios spot a las mismas. Como fue mencionado en el primer segmento de clientes, estos potenciales clientes necesitan cubrir las necesidades de sus clientes mineros, ya sean por contrato o por necesidades internas para operar en forma exitosa los contratos con sus clientes.

En base a un estudio de tipos de empresas proveedoras de la minería que realizó el REGIC (Registro de proveedores del sector minería) y que se detalla en la Ilustración N°5, el cual cataloga a cada una de estas empresas según tamaño con las siguientes categorías [7]:

- Grande
- Mediana.
- Pequeña
- Micro

Además las segmenta por rubro según las siguientes categorías:

- Servicios de ingeniería y consultoría
- Servicios de soporte
- Equipos y provisiones
- Contratistas



**Ilustración 5: Catastro de empresas de servicios a la minería según tamaño y rubro**  
Fuente: Fundación Chile

Según esta segmentación de empresas en este sector, tenemos como objetivo claro que los potenciales clientes para compras específicas son empresas catalogadas como pequeña, mediana y grande que pertenecen al rubro equipos y provisiones; y principalmente a las contratistas.

Para el caso de los servicios de agencia internacional de compras en Asia que será detallado más adelante, la única diferencia es que nuestros potenciales clientes pertenecen principalmente a empresas de tamaño grande y mediana y solo al rubro de contratistas.

Las empresas antes señaladas se caracterizan por no trabajar con productos asiáticos si es que no existe una empresa de distribución de estos en Chile, ya que no trabajan directamente con



fábricas en Asia, por lo general trabajan con distribuidores u oficinas de representación en Chile de productos asiáticos. Por lo antes señalado, estas empresas no están muy informadas sobre la diversidad de productos y soluciones que hoy en día entrega el mercado asiático. Este es el segmento con el potencial más alto como futuros clientes en el negocio, ya que siempre se enfocan en soluciones muy competitivas en precio y que al mismo tiempo cumplan con los estándares de calidad que exigen los clientes mineros.

Muchas de estas empresas poseen una vasta experiencia en el mercado minero, y como será mencionado con más detalles en la sección de relación con clientes, este segmento de clientes con características de empresa grande, es en el cual tenemos planificado alcanzar el mayor número de acuerdos de largo plazo, por lo que es un segmento clave en el funcionamiento de este modelo de negocio.

#### **2.1.4 Empresas de distribución**

Estas empresas son encargadas de vender productos nacionales o internacionales utilizados en la gran minería. Muchas de estas empresas son empresas que cumplen el rol de oficinas comerciales de representación de diversas marcas internacionales, sin embargo estas empresas de distribución de productos o soluciones a la minería aún no se caracterizan por trabajar con productos del mercado asiático.

Para el caso de las empresas de distribución que ofrecen productos asiáticos, estos también son potenciales clientes ya que podemos ofrecer aumentar la gama de productos que ofrecen a sus clientes o bien ofrecer el servicio de agencia internacional de compras en Asia, esto significaría la eliminación de un actor en sus cadenas de suministro y por lo tanto podrían obtener precios más competitivos.

La gran ventaja de este segmento de clientes es que poseen carteras de clientes desarrolladas a lo largo de muchos años, por lo que en los primeros años serviría para masificar el conocimiento de diversos productos asiáticos que son altamente competitivos en la industria minera.

Un punto importante en este modelo de negocios es que la relación con estos clientes debe ser muy estratégica, ya que muchas veces son nuestros clientes pero muchas veces también son nuestra competencia. En nuestro modelo de negocios, cuando trabajamos con empresas mineras o de servicios a la minería eliminamos el actor distribuidor en la cadena de suministros. Es por esto que la estrategia debe ser clara en que la acción de trabajar juntos con estos potenciales clientes, pueden ganar ambas partes, aprovechando las grandes redes de clientes con las que cuentan los distribuidores de productos en la minería chilena y los clientes aprovechando las propuestas de valor de los servicios a ofrecer.

A modo de ejemplo podemos mencionar empresas de distribución de bombas industriales como lo son Bombas Diana, que trabaja principalmente en la distribución de bombas de origen italiano o Bombas de pozo Ltda., que trabaja principalmente con productos de origen estadounidense. Estas empresas poseen representación oficial de marcas como Calpeda, Lidering, SME USA, NSW, Grundfos, Franklin Electric y Angus Flexible Pipelines.

Estas empresas de distribución de artículos asociados a bombas industriales también tienen la posibilidad de ofrecer otros tipos de productos de diferente origen con el fin de ampliar

la gama de productos que pueden ofrecer a sus clientes. El mercado asiático es muy competitivo en el ámbito de bombas industriales, por lo que también se puede trabajar con estas empresas para ofrecer los servicios de compra en Asia.

### **2.1.5 Observaciones sobre la segmentación de clientes**

Tenemos identificado que nuestros principales clientes en volumen de servicios corresponden a las empresas de servicios a la minería sin embargo nuestros principales clientes en función de la rentabilidad del negocio, son las grandes empresas mineras ya que poseen una mayor disposición a pagar, por los altos costos que podrían ahorrar con nuestros servicios.

## ***2.2 Propuestas de Valor Mercado asiático y servicios CLATC***

### **2.2.1 Oportunidad de productos asiáticos en la minería chilena.**

Como ya ha sido mencionado, la industria minera chilena necesita mejorar su competitividad en costos. Los productos a encontrar en los mercados asiáticos son de una gran diversidad, en el cual las principales áreas de la minería chilena dentro de las cuales se podrían obtener beneficios de estas oportunidades destacamos las siguientes:

- Fundiciones de cobre
- Seguridad industrial
- Procesos que utilizan motores y bombas eléctricas.
- Procesos que utilizan maquinaria pesada.

Esto es debido a la gran oferta de productos que se pueden encontrar en estas áreas, especialmente porque son productos utilizados en otras industrias o bien que son utilizados en la industria minera en China.

Un caso exitoso de búsqueda de nuevos proveedores para la minería en el mercado asiático es el que ha ido creando la empresa nacional cuprífera Codelco. Estos en el año 2006 comenzaron con giras en China continental con el objetivo de iniciar contactos con el mercado chino, logrando contactar a unas 50 empresas; mientras que el año siguiente se iniciaron pruebas de productos y se invitó a empresas china a participar en algunas licitaciones de Codelco.

Las otras giras que realizó Codelco se basaron en la búsqueda de proveedores, en aquellos insumos y temáticas en donde la empresa tenía estrechez de mercado o precios que estimaban podían ser mejorables. Estas giras conllevaron a que insumos como las bolas y barras de molienda y ladrillos refractarios, que son insumos críticos en las operaciones de concentración y fundición respectivamente sean provenientes del mercado chino.

Estas giras de Codelco consiguieron conseguir insumos con un promedio de 35% menos costos que como los estaban comprando antes. Más allá de los precios, Codelco descubrió que en China hoy en día existe una alta tecnología en sus productos que pueden ser utilizados en sus procesos operativos.

Aprovechando las oficinas comerciales de venta que posee hace ya varios años Codelco en Shanghái y gatillado por las exitosas giras de negocios antes mencionadas, Codelco el año 2012 creó la dirección de mercados emergentes de la Gerencia de abastecimiento de la empresa con locación en Shanghái. Esta dirección de mercados emergentes no compra en China, ya que Codelco no cuenta con esta figura legal en el país, sin embargo son los encargados de validar, visitar y certificar los proveedores en Asia.

Otro aspecto relevante que convierte a China en especial, un muy buen mercado para seguir profundizando la búsqueda de nuevos proveedores es que actualmente China ya es líder mundial en otros tipos de minería como lo es la del carbón y hierro. Aún más importante es que China ya se encuentran operativas hace unos años las minas de cobre Zinjinshan, ubicadas al oeste de la provincia de Fujian, y Ashele en la provincia de Xinjiang, prefectura de Altay. Lo antes mencionado provocó que en China se creara un mercado de insumos mineros que anualmente va creciendo en tecnología y diversidad de productos y servicios a la industria minera.

El tercer aspecto importante a destacar al mercado asiático para la industria minera chilena es que ya posee una vasta experiencia en muchos insumos para industrias distintas a la industria minera como lo son la industria de la construcción y la forestal, pero que sin embargo usan una serie de insumos similares como lo son la maquinaria pesada, generadores eléctricos, salas eléctricas, transformadores de potencia, sistema de aire acondicionado, elementos de protección personal, etc.

Junto con los antecedentes antes entregados y a un conocimiento de las alternativas que hoy en día puede entregar el mercado asiático a las necesidades de la minería en Chile, se han identificado que las principales categorías de productos asiáticos que poseen ventajas competitivas para la industria minera chilena son las siguientes:

- Bombas
- Tubos y cañerías de plástico y acero.
- Tubos y cañerías de HDP
- Cables eléctricos
- Salas eléctricas
- Transformadores de poder
- Puente grúas
- Filtros
- Válvulas
- Ventilador y sopladores de gas
- Subestaciones aisladas
- Tanques de acero
- Estructuras de acero
- Conductores de frecuencia variable
- Compresores de aire
- Generadores diésel
- Generadores a gas
- Torres de iluminación
- Sistemas de ventilación
- Montacargas

- Sistemas colectores de polvo
- Instrumentos de control de flujo
- Moto reductoras
- Sistemas de aire acondicionado
- Compresores de aire
- Subestaciones
- Herramientas de perforación
- Elementos de protección personal (Cascos, guantes de cabritilla, guantes de plástico, lentes, zapatos de seguridad, ropa industrial, etc.)
- Elementos tecnológicos de seguridad vial.
- Ladrillos refractarios

Esta categoría de productos es la base con la que comenzará a trabajar CLATC en el ofrecimiento para sus clientes de la industria minera, sin embargo como ya ha sido mencionado, el mercado asiático posee la ventaja competitiva de alta flexibilidad y variedad en sus productos, por lo que esta catalogación está abierta a una modificación según las necesidades de la industria. Cabe destacar que como será detallado más adelante, el gran valor agregado de este modelo de negocios, además de presentar la gran variedad de productos en el mercado asiático, es que CLATC cuenta con oficinas en Asia con las autorizaciones correspondientes de exportación de productos.

Estas categorías poseen muchos productos que son estándares en la industria de los cuales no se necesita mayores detalles de las especificaciones de estos, sin embargo, también existen diversos productos con especificaciones que son realizadas por cada usuario, en el cual el fabricante puede amoldar la producción según las necesidades del cliente en la industria minera en Chile.

Cada categoría y productos posee por razones inherentes a las características de producción, distintos tiempos de producción. Existen productos que diversos proveedores mantienen constantemente en stock, y también de los cuales no se producen sin una orden de producción asociadas a la compra desde nuestros clientes en Chile para este caso.

Para ejemplificar lo antes mencionado, existen categorías de productos como elementos de protección personal, cables eléctricos, válvulas, montacargas, sistemas de aire acondicionado, etc. que poseen una alta probabilidad de encontrar en stock en los proveedores asiáticos. Sin embargo, existen categorías como lo son las salas eléctricas, puentes grúas, moto reductoras, ladrillos refractarios, etc. que son muy probable que necesitemos realizar una orden de producción con nuestros proveedores en Asia para la obtención de estos, ya que son productos que son de un alto capital o bien necesitan de especificaciones técnicas del cliente para su producción. Por ejemplo antes de comenzar la fabricación de ladrillos refractarios para las empresas de fundición de cobre, se necesitan especificaciones químicas del concentrado a fundir, temperaturas que alcanzan los procesos y la frecuencia de recambio de ladrillos en los hornos para comenzar con la producción de estos.

Por lo antes señalado, no existe una línea de tiempo estándar para la duración entre el pedido de nuestros clientes y la recepción de los productos en Chile. En el caso que los productos se encuentren en stock en alguna fábrica en Asia, el estándar de CLATC es entregar en 60 días el producto desde la última aprobación de compra de nuestro cliente en Chile.

Para el caso de los márgenes aplicados en el transporte y asociaciones con empresas de global forwarding en Asia, no hubo autorización por parte de CLATC para entregar estas cifras.

## 2.2.2 Propuestas de Valor CLATC Minería

Como ya fue mencionado como base en la introducción, uno de los problemas que enfrenta la industria minera en Chile es la baja competitividad en costos que posee en comparación con la industria minera en el mundo, lo que ha convertido a Chile a un país menos atractivo para las inversiones extranjeras mineras en el mundo. Si bien esta baja competitividad en costos se ha incrementado significativamente en los últimos años por los altos precios de la energía, combustibles y agua industrial en Chile, el papel que puede jugar la eficiencia en costos de insumos y servicios en la industria minera juega un papel preponderante y desafiante para la industria.

En este mismo contexto, las necesidades de nuestros clientes están basadas en encontrar productos que se utilizan en la industria minera con una alta competitividad en precio y calidad. Cada uno de nuestros clientes, independiente del rol que juega en la industria minera, tienen la necesidad de encontrar los productos antes mencionados, sin embargo existen algunas necesidades adicionales de algunos clientes mineros asociadas a servicios de agencia internacional de compras en el extranjero.

Basado en las necesidades de nuestros clientes mineros es que las propuestas de valor de CLATC se encuentran separadas según los dos tipos de servicios que se ofrece como empresa. A continuación se puede encontrar una breve descripción de cada uno de estos servicios. (El detalle de cada uno de estos servicios será detallado a lo largo de este informe)

- Compra de productos en Asia: Corresponde al servicio de búsqueda de productos, cotizaciones, compras en Asia de productos de la minería, contemplando el proceso de identificación y asesoramiento de necesidades en la industria chilena, asesoramiento en Chile, negociación de precios en Asia, operaciones de compra y transporte en Asia, entrega de productos en instalaciones de clientes y servicio de postventa. El servicio de postventa es un valor agregado que solamente la empresa entregará a los clientes de la industria minera, ya que esta al ser una industria muy exigente en los servicios de compra. Este servicio no contempla contratos de largo plazo, se trabaja mediante órdenes de compra y se cobran comisiones por la compra según la envergadura de éstas.
- Servicio de agencia internacional de compras en Asia: Este servicio comprende todas las características antes mencionadas vinculadas a la industria minera, con la diferenciación en la externalización del área de compras internacionales en Asia que grandes empresas poseen o deberían tener hoy en día. Este servicio comprende el servicio integral de compras en Asia junto con las negociaciones correspondientes y gestiones aduaneras y transporte en Asia y Chile. Estos servicios se realizan a través de contratos de mínimo un año, con opción de ir renovando cada año.

Las proposiciones de valor para cada servicio lo detallamos en la siguiente tabla.

Servicio	Propuesta de Valor
----------	--------------------

<p>Compra de productos en Asia.</p>	<p>Accesibilidad directa de productos utilizados en la minería a precios competitivos gracias al conocimiento y experiencia de la industria minera en Chile, al mercado de proveedores en Asia y al modelo de costeo de nuestra empresa.</p> <p>La experiencia y conocimiento del mercado minero en Chile nos entrega la posibilidad de proponer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de productos que cumplen con los altos estándares exigidos en la industria minera en Chile. (Decretos SERNAGEOMIN, Servicio de salud e higiene industrial y Seguridad minera)</li> <li>• Soluciones innovadoras en el mercado asiático para la industria minera en Chile.</li> <li>• Conocimiento de los precios de mercado de productos mineros ya sea de origen Europeo, americano o asiático.</li> <li>• Conocimiento de rotación de inventarios y criticidad de diversos productos mineros que pueden tener alternativas en Asia.</li> </ul> <p>Mediante nuestra experiencia de trabajo en el mercado asiático podemos proponer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidad de servicio de abastecimiento de productos.</li> <li>• Fluidez en negociación de precios competitivos con proveedores asiáticos.</li> </ul> <p>El contar con personal en nuestras oficinas en Asia nos permite presentar las siguientes propuestas de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles de calidad según estándares mineros en fábrica de los productos que están siendo enviados a Chile</li> <li>• Rápidas soluciones ante contingencias en el envío de productos.</li> <li>• Mejor productividad al no tener el problema de cambios horarios entre Chile y China.</li> <li>• Poseemos poder de negociación en Asia, por lo que se puede obtener grandes porcentajes de ahorro al trabajar a través CLATC.</li> <li>• Negociación directa con empresas de global forwarding para el envío e inserción de productos desde Asia en Chile.</li> <li>• Confiable servicio de postventa (Primordial en la industria minera) a clientes mineros mediante acuerdos directos con proveedores en Asia.</li> </ul>
<p>Servicios de agencia</p>	<p>Todos los puntos mencionados en el servicio anterior son propuestas de valor para este tipo de servicio.</p> <p>Servicios de planificación de suministros a clientes mineros mediante</p>

internacio nal de compras.	<p>programas de suministro anual.</p> <p>Generación de búsqueda de soluciones innovadoras en conjunto con las necesidades de la industria minera y las capacidades y flexibilidades de proveedores asiáticos.</p> <p>Aprovechamiento de la industria minera en China para importar soluciones tecnológicas a la industria minera en Chile.</p> <p>Representación directa de nuestros clientes en Asia con proveedores, fábricas y empresas navieras.</p> <p>Representación directa en Asia para negociaciones con proveedores.</p> <p>Ahorros de costos de instalación de oficinas propias de representación en Asia, mediante la externalización de servicios con nuestra empresa.</p> <p>Bajas comisiones de compra al tener contratos de largo plazo.</p> <p>La curva de aprendizaje para este negocio es demasiado larga, al menos 4 años, CLATC ya cuenta con ese knowhow.</p>
----------------------------------	---

**Tabla 2: Propuestas de valor según el servicio a ofrecer de CLATC Minería.**

Todas estas propuestas de valor, como detallaremos más adelante, están propensas a cambios las cuales serán evaluadas periódicamente procurando identificar nuevas necesidades en nuestros clientes.

## **2.3 Canales**

En los siguientes puntos se describirá cómo la empresa comunicará a sus clientes las propuestas de valor. Los canales a detallar son los canales de comunicación, distribución y ventas

### **2.3.1 Canales de comunicación.**

Los canales de comunicación en este negocio son claves para la entrega exitosa de nuestras propuestas de valor, ya que existen grandes barreras culturales, idiomáticas, horarias y formas de trabajo que se deben superar cuando se trabaja con proveedores internacionales. A continuación se detallarán los canales de comunicación para cada uno de los principales actores en nuestro modelo de negocio.

#### **2.3.1.1 Captación de clientes**

Los canales de comunicación para la captación de clientes y aumentar el conocimiento de la empresa en nuestros potenciales clientes son los siguientes:

- Visitas técnicas con el fin de presentar a la empresa y todos los servicios y propuestas de valor con las que contamos para nuestros clientes. Estas visitas serán coordinadas con estos potenciales clientes gracias a la gran red de contactos con la que cuenta hoy en día el área comercial de la empresa.
- Para el caso de empresas en que no se cuente con contactos directos, se procederá al envío

de presentación corporativa de la empresa vía correo electrónico, la cual servirá de plataforma para agendar visitas en terreno con nuestros potenciales clientes. Las áreas de abastecimiento de la industria minera generalmente realizan reuniones periódicas (una o dos veces por semana) de potenciales nuevos proveedores o soluciones que se adecuen con las necesidades de cada empresa, es en este sentido, cuando se exponen presentaciones corporativas de empresas que gatillan visitas técnicas para la propuesta de servicios.

- El boca a boca también será uno de los principales canales de comunicación para aumentar el conocimiento de nuestra empresa en la industria. Este método es uno de los más efectivos en la industria minera en Chile, ya que muchas veces se realizan consultas o comentarios inter empresa de la experiencia con ciertos proveedores mineros. A diferencia de la mayoría de las industrias, la industria minera en sí, no compete, ya que la venta corresponde a un commodity, y el trabajo en conjunto de todo el clúster minero chileno son una de las buenas ventajas con las que cuenta la industria actualmente. Por lo mismo es muy común que en licitación de contratos se analice la experiencia de ciertos proveedores son otras empresas del rubro minero.
- Participación en ferias de minería como lo son Exponor o Expomin. Estas dos ferias bianuales de exposición de productos utilizados en minería son las más exitosas en la industria minera en Chile, y es por excelencia la manera más rápida y efectiva de dar a conocer los servicios ofrecidos por CLATC Minería.

### **2.3.1.2 Etapa inicial con clientes**

Los canales de comunicación con nuestros clientes comprenderán principalmente en la etapa inicial dos formas:

- Mediante visitas directas en las dependencias de nuestros clientes, de esta forma mediante reuniones se podrán levantar *insitu* las necesidades de nuestros clientes. Para el caso de empresas mineras la mayoría de estas visitas corresponde a vistas técnicas en las instalaciones mineras, y para el caso de proveedores de la minería, pueden ser en la casa matriz de estas empresas o bien en las instalaciones en faenas mineras en las cuales requieren soluciones mediante nuestros servicios. Tenemos contemplado que más del 75% de los negocios con nuestros clientes se iniciarán a través este canal de distribución.
- Mediante nuestra oficina comercial en la ciudad de Antofagasta. Para el inicio de negocios también dispondremos de una oficina comercial en el barrio industrial de la ciudad de Antofagasta (Ciudad capital de la industria minera en Chile), en el cual todos nuestros potenciales clientes podrán visitarnos para darles a conocer los beneficios de nuestros servicios y propuestas de valor con el fin de acordar nuevos negocios.

### **2.3.1.3 Canales de compra de productos.**

Este canal es primordial para lograr en forma efectiva comprar los productos según las especificaciones de nuestros clientes. Se han observado numerosos casos en el cual por una mala definición de los detalles del producto o bien por errores en los canales de comunicación, fábricas asiáticas han fabricado productos que no eran los que necesitaban clientes en específico.

Para esto generaremos documentos en los cuales se deberán entregar especificaciones



técnicas de los productos a comprar, adjuntando si es necesario planos, fotografías, videos, referencias, etc. Este documento debe ser entregado por nuestros clientes por el canal más formal con el que contamos para este tipo de información, el cual es el correo electrónico.

Para el caso que nuestros clientes no posean información sobre un producto en particular que necesitan, y solo tienen detalles de las necesidades que deben ser cubiertas por productos nuevos, se deberán generar instancias para que la comunicación entre la fábrica asiática y nuestro cliente sea efectiva y oportuna. Como ya mencionamos esta actividad es clave para asegurar que nuestros proveedores asiáticos fabriquen o busquen las soluciones buscando el 100% de satisfacción de nuestros clientes.

Para el éxito de estos canales de comunicación es clave la experiencia de trabajo con proveedores en Asia, ya que estos proveedores poseen una forma muy peculiar de trabajar y entender lo que se les está solicitando. Esto se debe principalmente a barreras culturales e idiomáticas, principalmente con las fábricas de China.

#### **2.3.1.4 Servicios de compra en Asia.**

Para los servicios de compra en Asia, según las necesidades de nuestros clientes y las correspondientes soluciones encontradas en Asia, haremos llegar las cotizaciones formales vía correo electrónico a los departamentos comerciales o de contrato de cada empresa, según la envergadura de cada compra, estos documentos también pueden ser enviados a las áreas de abastecimiento de cada empresa. Por estándar de nuestros clientes y de nuestros servicios siempre procuraremos enviar tres cotizaciones, en la cual el proceso de evaluación al no ser un servicio de agencia internacional de compra, estará en manos de nuestro cliente.

Para el caso del último servicio mencionado, la aprobación de las cotizaciones enviadas estará a cargo de nuestros clientes, los cuales deberán enviar las órdenes de compra correspondiente con la aprobación de los porcentajes de adelanto que todos nuestros proveedores en Asia nos exigen. Este porcentaje por lo general corresponde al 30% del valor de la compra, y el 70% restante es pagado una vez recepcionados los productos en las instalaciones de los clientes finales.

#### **2.3.1.5 Servicio de Agencia Internacional de compra.**

Si los servicios entregados son de agencia internacional de compra, los canales de aprobación de cotizaciones se deberán adecuar a los protocolos de aprobación de compras de cada empresa cliente, en el cual el medio de aprobación también será mediante cotizaciones formales vía correo electrónico al primer aprobador según protocolos de aprobación con copia a los departamentos comercial y de abastecimiento.

Por otra parte, para este tipo de servicios se deberá generar un protocolo de trabajo y flujo de aprobaciones para cada servicio de compra en Asia. Este canal de comunicación será mediante correos electrónicos entre nuestra empresa y los clientes.

#### **2.3.1.6 Proveedores**

Los canales de comunicación con nuestros proveedores en Asia se realizarán en primera instancia con visitas a las fábricas de productos u oficinas comerciales de éstas en las grandes

ciudades de Asia. Cabe señalar que en grandes países industrializados como en China las ciudades se especializan en distintos tipos de industrias (Ejemplo, Shenzhen es la ciudad por excelencia de productos tecnológicos en China).

Se acostumbra mucho en Asia, especialmente en China, realizar negocios mediante cenas de camaradería, las cuales son vistas por estas culturas como un proceso primordial para generar confianzas y hacer negocios en conjunto. Muchas de las negociaciones de precios finales, o condiciones especiales de productos son conversadas en estas cenas. Existen ciertas reglas importantes a saber al momento de realizar estas cenas de negocios con proveedores chinos, algunas de estas son:

- Vestirse tan formal como ellos, ni más, ni menos.
- Usar tarjetas de presentación bilingües (Inglés y Chino mandarín)
- Dejar que el anfitrión guíe hasta al asiento
- A menos que se conozca el menú, dejar que ellos ordenen
- No hablar de negocios hasta que tu anfitrión lo haga
- Llevar un regalo, un vino chileno siempre será un buen regalo.
- No discutir al pagar la cuenta

Otros canales de comunicación instantánea que usaremos en China son mediante llamadas telefónicas y la mensajería instantánea WhatsApp, Skype y WeChat, esta última herramienta es la aplicación de mensajería instantánea más usada en China, la cual ayuda mucho cuando el nivel de inglés oral de nuestros proveedores no es alto, ya que posee traductores instantáneos en la aplicación al momento de estar en contacto. Para el caso de las visitas de aseguramiento de la calidad y despacho de productos, éstas serán agendadas mediante telefonía o correo electrónico con los proveedores.

### **2.3.1.7 Despacho de productos desde Asia**

Para el caso del despacho de productos desde Asia a Chile los canales de comunicación utilizados son los ya establecidos por las empresas de global forwarding que existen en Asia. Existe una gran oferta de este tipo de empresas en Asia, por lo que no es un canal de comunicación crítico en el negocio. Los canales de comunicación con estas empresas son vía correo electrónico y vía teléfono y las principales responsabilidades de estas empresas son las siguientes:

- Transporte de contenedor con productos desde fábrica a puerto asiático más cercano.
- Gestionar documentación aduanera en puerto asiático.
- Gestionar transporte marítimo desde Asia hasta puertos chilenos con empresas navieras.

Cada una de estas actividades, como ya fue mencionado anteriormente están externalizadas con empresas de Global Forwarding, sin embargo la empresa necesita controlar el cumplimiento de plazos e hitos en cada una de estas actividades. Para aquello los canales de comunicación también serán mediante correo electrónico y vía teléfono en el caso de

emergencias.

### **2.3.1.8 Entrega de productos en Chile**

CLATC no contará con bodegas propias, por lo que la entrega de productos será directamente en dependencias de nuestros clientes de la industria minera, estas dependencias pueden ser en faenas mineras o bien en bodegas que el cliente tenga establecido.

Para este proceso de entrega, los principales actores en los que debemos cuidar los canales de comunicación son entre CLTAC, aduaneros, empresas de transporte y clientes.

Una vez que los agentes aduaneros completan la documentación correspondiente para el despacho de los productos desde puerto, los aduaneros tendrán contacto directo con la empresa de transporte de productos, los que pueden ser directamente contactados por CLATC o bien entregados por empresas de transportes directamente contactadas por nuestros clientes. Para el caso de entregas de productos en faena, estas deben cumplir con los estándares mineros según sea la compañía donde se deben entregar estos productos. Para este caso, CLATC deberá entregar vía correo electrónico los requerimientos necesarios para hacer ingreso a la faena minera en particular donde deben ser entregados los productos. De esta misma forma CLATC deberá encargarse de gestionar con el cliente la recepción de productos en bodega, para esta tarea los canales de comunicación serán vía correo electrónico y teléfono.

### **2.3.1.9 Servicio de Postventa**

Como ya fue mencionado anteriormente, el servicio de postventa es clave en los servicios a ofrecer en la industria minera en Chile. Esta industria requiere de productos de calidad que cumplan con los estándares de la industria minera, por lo que nuestros potenciales clientes necesitarán de estos servicios de postventa. Este servicio asegura que nuestros servicios y los productos de nuestros socios en Asia son de confianza, y que por sobre todo ayuda a derribar el mito de que los productos asiáticos que no provienen de Japón o Corea del Sur son de mala calidad o bien los servicios no tienen derecho a reclamo.

El mundo minero en Chile es un círculo relativamente cerrado, el fracaso en alguno de los servicios con nuestros clientes es fácilmente comunicado a la industria. Ofreciendo un servicio de postventa se garantiza la confianza en nuestros servicios y productos, y que por sobre todo, si es que llegase a existir un problema existe un servicio de soporte de postventa en CLATC Minería que se hará cargo de solucionar oportunamente la no conformidad.

En países como Japón y Corea del sur, poseen industrias tecnológicas por excelencia, por lo que generar acuerdos de servicio de postventa está dentro del ADN de la mayor parte de estas empresas. Sin embargo en países como China y Vietnam, esta forma de trabajar es cada vez más conocida, sin embargo, no lo dan por hecho en muchas fábricas. Establecer estos vínculos de servicio de postventa ante cualquier no conformidad será vital al momento de crear relaciones con nuestros proveedores y los clientes de la industria minera en Chile.

El servicio de soporte de postventa de nuestros servicios estará a cargo del área comercial en Chile, el cual tendrá nexo directo con el área operacional en Asia. Nuestros clientes pueden contar con todos los medios disponibles de contacto de nuestra empresa para hacer uso de los servicios de

postventa, los cuales siempre deben ir en referencia al número de orden de compra asociado. Nuestra empresa contará con un procedimiento estandarizado del funcionamiento de los servicios de postventa, en el cual se le darán a conocer claramente a nuestros clientes como hacer uso de estos.

### 2.3.1.10 Nuevas proposiciones de valor de nuestros clientes

Nuestra empresa contará con una encuesta estandarizada simple para medir el nivel de satisfacción de servicio de nuestros clientes. Estos niveles de satisfacción medirán las áreas de comunicación, logística, tiempos de entrega, satisfacción en precios y servicio de posventa (sólo en el caso de servicios con entregas parcializadas). Estamos convencidos que esta medición es de primordial importancia para el mejoramiento continuo de nuestros servicios por lo que se realizará vía telefónica con nuestros clientes (Este medio es porque se tiene una alta probabilidad de captar una retroalimentación de nuestros clientes y nos permite obtener más comentarios sobre el servicio).

Para el caso de los servicios de oficina internacional de compras se realizará el mismo proceso mencionado anteriormente, sin embargo esto se realizará vía correo electrónico y además se hará una medición de niveles generales de satisfacción una vez por mes.

### 2.3.2 Canales de distribución.

Los canales de distribución para este negocio implican movimiento de productos inicialmente en Asia y finalmente en Chile, para los cuales se trabajan con diferentes entes que se encargan del movimiento de productos y otros que son los encargados de gestionar el movimiento de estos.

#### 2.3.2.1 Canal de distribución en Asia

El canal de distribución de los productos en Asia comienza desde el despacho de productos desde fábrica de los proveedores en Asia hasta el traslado de los productos desde Asia a Chile por la empresa naviera en Asia.

En la Ilustración N°6 se puede observar los canales de distribución en Asia con los correspondientes responsables de gestionar la distribución de los productos. El detalle de los canales de comunicación para la gestión de estos movimientos fue detallado en los puntos de canales de comunicación en el capítulo 2.3.1.



**Ilustración 6: Esquema de canales de distribución en Asia de CLATC Minería**  
Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos en Asia.

Como ya fue mencionado en el capítulo anterior y queda claro en el diagrama, los servicios de gestión del movimiento de productos son externalizados a través de las empresas de Global Forwarding, el cual es el principal encargado de gestionar el movimiento de los productos

### 2.3.2.2 Canal de distribución en Chile

El canal de distribución de los productos en Chile comienza desde que los productos son desembarcados en puerto chileno hasta que son entregados en instalaciones de nuestros clientes, las cuales pueden ser alguna faena minera, bodegas centrales de empresas de servicios a la minería o bodegas centrales de empresas de distribución de productos mineros.

En la Ilustración N°7 se puede observar los canales de distribución en Chile con los correspondientes responsables de gestionar la distribución de los productos. El detalle de los canales de comunicación para la gestión de estos movimientos fue detallado en los puntos de canales de comunicación en el capítulo 2.3.1.

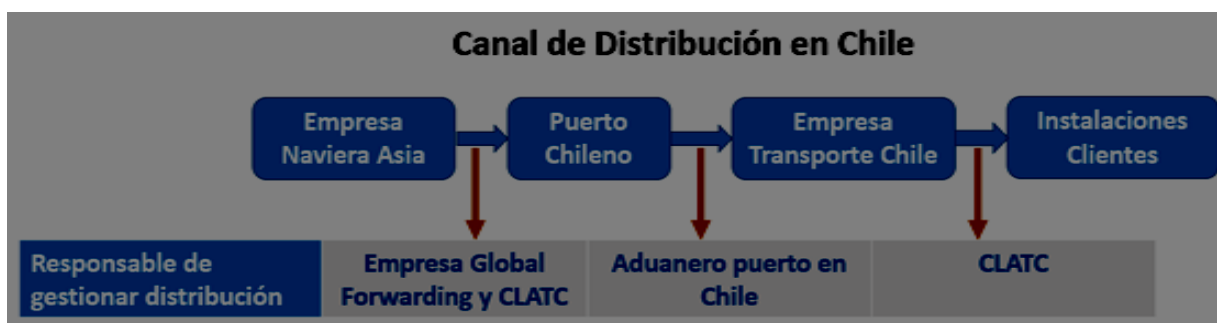


Ilustración 7: Esquema de canales de distribución en Chile de CLATC Minería

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos en Chile.

En esta última parte del canal de distribución de los productos podemos observar que existe un mayor número de responsables de gestionar el movimiento de productos, en la cual el aduanero de los puertos chilenos juega un rol clave, ya que según la eficacia de sus gestiones se podrán realizar en forma más dinámica el despacho de productos desde puerto a nuestros clientes.

Estamos convencidos que mediante el correcto funcionamiento de cada uno de los canales antes mencionados en todo el capítulo 2.3, el negocio funcionará exitosamente. Es por esto que cada uno de los canales de comunicación o distribución antes mencionados serán monitoreados mensualmente, los cuales serán evaluados con ratios de funcionamiento mediante evaluaciones de entes internos, clientes, proveedores y socios externos.

## 2.4 Relación con los clientes

La relación con cada uno de los segmentos de clientes será siempre basada en establecer y mantener en el largo plazo confianzas de calidad y valor agregado que podemos entregar con nuestros servicios. Para esto tendremos un claro foco en el cumplimiento de nuestros servicios y satisfacer ampliamente las necesidades de nuestros clientes, necesidades que están basadas en entregar productos competitivos en precios, de alta calidad y con cortos plazos de entrega de los cuales como ya fue mencionado, son las principales características que necesitan las empresas de la industria minera actualmente en Chile.

### **2.4.1 Etapa Inicial clientes**

Es por lo antes mencionado, que para alcanzar estos objetivos de relación con nuestros clientes, en una etapa inicial participaremos con una alta asistencia a nuestros clientes para incrementar la información de cómo los productos asiáticos para la minería son una solución de alto valor agregado para sus negocios. Esta asistencia será mediante una interacción humana entre cliente y representante en Chile, en el cual ellos podrán comunicar directamente con nosotros durante el proceso de ventas o postventa para cerciorar completamente el servicio.

Como ya fue mencionado en el punto de canales de comunicación con clientes en el punto 2.3, esta asistencia será mediante nuestra página web, oficinas comerciales, teléfono, correo electrónico u reuniones extraordinarias.

Para el caso de los servicios de agencia internacional de compras, por las características de estos servicios los cuales involucran contratos por más de dos años, estos servicios son basados en relaciones de confianza con nuestros clientes, ya que seremos los representantes oficiales de nuestros clientes en Asia. Para fortalecer esta mutua confianza se generarán protocolos de trabajo estableciendo claramente los canales de comunicación y funcionamiento entre la empresa y nuestros representados.

Los puntos antes mencionados influirán en mantener una alta tasa de retención de nuestros clientes, este último es un punto no menor ya que además del precio de los productos el nivel de satisfacción de los servicios es uno de los factores más importantes en la evaluación del servicio que realizan los clientes.

### **2.4.2 Aumento de clientes y ventas**

Para el caso de la estrategia que será utilizada para aumentar la venta de servicios ya sea de compra de productos en el extranjero o servicio de agencia internacional de compra, la relación con nuestros clientes será siempre proactiva en dar a conocer la gran gama de productos que pueden ser comprados en Asia, las nuevas tendencias en la industria y los grandes beneficios de contar con una agencia internacional de compras en Asia.

Toda la información antes mencionada la iremos informando a nuestros clientes cada vez que tengamos reuniones presenciales con nuestros clientes y mediante boletines informativos bimensuales.

## ***2.5 Fuentes de Ingreso***

El principal valor agregado por el que pagarán nuestros clientes es el encontrar productos con precios competitivos y muchas veces únicos que servirán para sus operaciones en la industria minera. Para la entrega de cada valor agregado el método de ingresos variará según el tipo de servicio a ofrecer, los cuales se detallan a continuación.

### **2.5.1 Servicio de compra de productos en Asia**

El método de obtención para este tipo de servicios es mediante comisiones sobre el valor de compra de los servicios. Este es el método usado internacionalmente por todas las empresas de trading en el mundo. El único método diferenciador en este tipo de servicios, es el nivel de las comisiones los que varían según el volumen de ventas o monto total de las ventas.

Para el servicio de compras de productos en Asia, las comisiones cobradas a nuestros clientes corresponderán al modelo de pricing utilizado por la empresa en la industria de la construcción. Si bien estimamos que los volúmenes de venta serán similares con esta industria en el mediano plazo, esta matriz tarifaria será evaluada nuevamente después de un año de operación, ya que debemos evaluar la disposición a pagar por la industria minera, la cual crecerá o disminuirá dependiendo en el escenario en que se encuentre esta.

La matriz tarifaria antes mencionada es la que se detalla en la siguiente tabla.

Valor Venta	Porcentaje de comisión
0 a 15.000 USD	10%
15.000 USD a 30.000 USD	8%
Mayor a 30.000 USD	5%

**Tabla 3: Modelo Pricing para servicios de compras en Asia.**

Este modelo de pricing incentiva a nuestros clientes a realizar compras por altos valores, ya que como empresa los costos por la gestión de compras no poseen una alta correlación con las horas de trabajo y recursos usados en gestionar estos servicios. Otro punto a destacar es que si bien estas comisiones son fijas en nuestro modelo de negocio, están sujetas a ciertas negociaciones con nuestros clientes, las cuales dependiendo del cliente y el monto de las compras pueden ser variado por el área comercial de la empresa.

Los pagos para estos servicios se realizarán mediante órdenes de compra a 30 días con cada cliente (Forma de trabajo de la gran mayoría de empresas asociadas a la minería en Chile)

Los montos serán facturados una vez que los productos lleguen a las bodegas del cliente. Los pagos anticipados dependerán de la fábrica con la que estemos trabajando, el estándar es que las empresas chinas solicitan un 30% de anticipado.

## **2.5.2 Servicios de agencia internacional de compras.**

Este servicio será ofrecido con un contrato de duración mínima de un año, en el cual se establecerán ingresos fijos administrativos según contrato, y el gran número de ingresos se negociará con un polinomio en el que los principales factores de este polinomio serán los siguientes:

- Número de compras por mes
  - Monto de las compras por mes
  - Número de contenedores usados en el mes.
- Además, este polinomio deberá ser actualizado cada cuatro meses según las siguientes variables:
- IPC en Chile
  - Tipo de cambio en Chile respecto a la moneda de compra.

Los ingresos fijos para este tipo de contrato serán una proporción de todos nuestros costos fijos y de administración en nuestras oficinas de Chile y China.

CLATC ya posee experiencia en este tipo de contratos con dos empresas de la construcción en Chile, este ingreso fijo el cliente lo paga por contar con los servicios de CLATC como agencia internacional de compras en Asia, es decir una representación comercial de sus intereses en Asia, los cuales además fueron detallados en las propuestas de valor para este tipo de servicios.

Como ya ha sido mencionado, este tipo de servicios esta principalmente dirigido a empresas con gran volumen de compras en Asia, y que ya sea por no contar con capital o personal para contar con oficinas de compras en Asia, necesiten externalizar estos servicios en una agencia internacional de compras como CLATC.

Cada una de las variables antes mencionadas será negociada con nuestros clientes al momento de negociar el contrato inicial, como CLATC debemos asegurar que de acuerdo a nuestras proyecciones de venta, podamos marginar al menos un 30% anualmente.

Los pagos se realizarán mediante estados de pago mensuales según lo establecido en cada contrato que enviaremos a nuestros clientes cada periodo. Estos estados de pago deberán ser autorizados por el director comercial de CLATC.

## ***2.6 Recursos Claves***

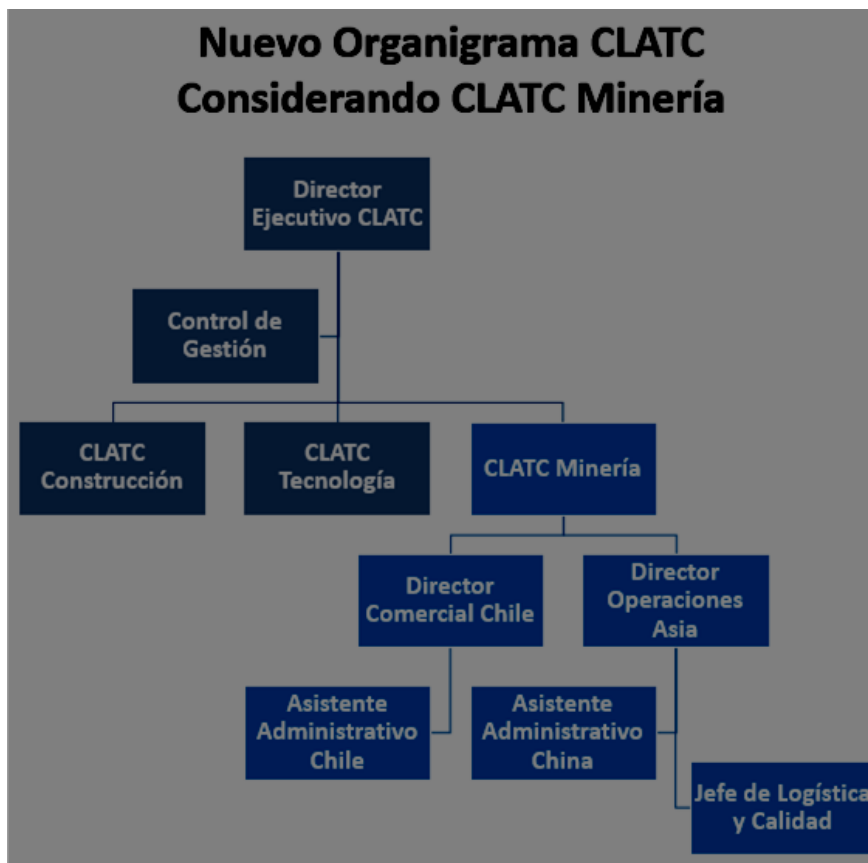
Los recursos que hemos identificado como claves para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta y proposiciones de valor las hemos clasificado en tres puntos:

### **2.6.1 Capital humano**

El capital humano y profesional que necesitamos en Asia y en Chile si bien son distintos, son primordiales para el correcto funcionamiento de la empresa.

Como ya ha sido mencionado CLATC es una compañía con experiencia en el mercado asiático con sus áreas de construcción y tecnología. Para la creación de la nueva área de negocios en minería se deberá contar con un total de cinco personas, tres de estos localizados en nuestra oficina en la ciudad de Guangzhou en China continental y otros dos localizados en nuestra oficina comercial en Chile. De esta forma en nuevo organigrama de CLATC quedara de la siguiente forma:





**Ilustración 8: Nuevo Organigrama CLATC, considerando CLATC Minería**

Como ya fue mencionado, nuestra oficina en Asia estará en ciudad de Guangzhou (Cantón en español) en China continental, esto se debe a que tenemos proyectado que más del 90% de los nuestras compras serán realizadas en China continental, y la ciudad de Guangzhou es una ciudad con excelente ubicación para muchas de los potenciales proveedores en China y un fácil punto de conexión para países del norte de Asia como Corea del Sur y Japón y con países del sud este asiático como Tailandia y Vietnam. Para esta oficina se necesitará de los siguientes profesionales:

- Director de Operaciones Asia: Profesional con gran conocimiento y experiencia en la forma de hacer negocios en Asia, como lo son experiencia en negociación, búsqueda de productos y gestión de calidad.
- Jefe de Logística y Calidad: Este profesional debe saber hablar chino mandarín e inglés (China es donde tenemos proyectado se realizarán más del 90% de nuestras compras) y cumplirá el rol de controlar el correcto traslado de productos en Asia, envío de muestras de productos a Chile y realizar controles de calidad de fabricación periódicamente a nuestros proveedores en Asia.
- Asistente administrativo China: Este profesional debe saber hablar chino mandarín e inglés, y cumplirá el rol de asistente administrativo de todas nuestras operaciones en Asia.

Para el caso de nuestra oficina comercial en Chile, esta estará situada en la ciudad de Antofagasta y se necesitarán los siguientes profesionales:

- Director Comercial Chile: Este profesional debe contar con altas habilidades de gestión de empresas, alto conocimiento de la industria minera en Chile, capacidad de identificar las necesidades de la industria hoy en día y por sobre todo, que tenga la capacidad de establecer relaciones de confianza con potenciales clientes.
- Asistente administrativo Chile: Este profesional deberá hablar español y poseer un nivel intermedio de inglés. Cumplirá roles de asistente administrativo de las relaciones comerciales con nuestros clientes como lo son el control documental de cotizaciones, estados de pago y facturas.

## **2.6.2 Capital financiero**

Si bien no se necesita una alta inversión en compra de activos, se necesita capital de trabajo para la primera etapa del negocio, como lo son la creación de página web, salarios, arriendo de oficinas, marketing, comunicaciones y operaciones.

## **2.6.3 Capital para Canales de comunicación.**

El establecer perfectos canales de comunicación y distribución con los proveedores, clientes, empresas logísticas y agencias exportadoras es clave en este negocio. Para esto se necesita la mejor tecnología de comunicación entre Chile y Asia mediante telefonía celular, correos electrónicos, páginas web e internet en computadores portátiles.

## **2.7 Actividades Claves**

Nuestro modelo de negocios posee actividades internas claves que se deben desarrollar para hacer efectiva la entrega de nuestra propuesta de valor, mantener la relación con nuestros clientes y hacer de este negocio un negocio rentable. Las actividades que se han identificado son las siguientes:

### **2.7.1 Realizar Marketing de los servicios ofrecidos**

Esta actividad está asociada a la acción de captar nuevos clientes, acción que es primordial en este negocio. En este mismo punto están involucradas las actividades de marketing con clientes ya establecidos los cuales nos ayudará a enriquecer las relaciones de largo plazo con ellos. Detalles de los canales de comunicación que se utilizarán para esta actividad se pueden encontrar en los puntos 2.3.1.1 y 2.3.2.2.

### **2.7.2 Incrementar redes de proveedores en Asia**

Incrementar la red de proveedores en Asia nos permitirá incrementar la diversidad de productos y soluciones para nuestros clientes en Asia. Si bien ya existe una red de proveedores conocida principalmente en China y Corea del Sur, incrementar esta nos hace más flexibles ante nuevas necesidades que pueden tener nuestros clientes o potenciales futuros clientes. Detalles de los canales de comunicación que se utilizarán para esta actividad se pueden encontrar en el punto 2.3.2.6.

### **2.7.3 Compra de productos de Asia**

La actividad de Compra de productos en Asia involucra la acción de comenzar el contacto para cotizaciones o visitas a fábricas para negociar sobre potenciales productos a comprar y negociaciones con proveedores. Detalles de los canales de comunicación que se utilizarán para esta actividad se pueden encontrar en el punto 2.3.2.3.

### **2.7.4 Envío de productos desde Asia a Chile**

Una vez comprados los productos se debe realizar la gestión de envío de productos desde fábrica en Asia hasta Chile. La actividad que realizamos como empresa para el éxito de esta, es gestionar comunicacionalmente a la fábrica productora con los la empresas de global forwarding que son los encargados de facilitar el transporte desde fábrica al puerto más cercano del contenedor con los productos además de gestionar todos los documentos de aduana necesarios para el envío. Detalles de los canales de comunicación que se utilizarán para esta actividad se pueden encontrar en el punto 2.3.1.7.

### **2.7.5 Aseguramiento de calidad de producto**

Esta actividad es muy clave dentro del negocio, ya que el valor agregado que se ofrece a nuestros clientes es ofrecer productos de origen asiático pero que cumpla con las normas de calidad que hoy en día ya sea por regulación o por estándar minero se deben cumplir. Las empresas chinas en los últimos años han demostrado con creces que son capaces de producir con altos estándares de calidad, sin embargo nosotros debemos velar que los productos que sean despachados desde Asia tengan la calidad que establecen los acuerdos iniciales, ya que de lo contrario podríamos perder uno de nuestros mayores objetivos estratégicos, la confianza de nuestros clientes.

### **2.7.6 Entrega de productos en forma oportuna a clientes**

Como ya fue mencionado en cada envío de productos a Chile de debe gestionar con la empresa de global forwarding para el envío de productos desde fábrica asiática hasta un puerto chileno. La segunda etapa es contactar empresas de transporte en Chile para el servicio de transporte desde puerto hasta instalaciones de nuestros clientes. El gestionar todas estas actividades de forma coordinada y con antelación nos permitirá entregar los productos en forma oportuna a nuestros clientes según los plazos definidos en el servicio dependiendo del país de origen. Detalles de los canales de comunicación que se utilizarán para esta actividad se pueden encontrar en el punto 2.3.1.8.

### **2.7.7 Soporte de compras y servicio de postventa**

Como medidas de fidelización de nuestros clientes poseemos canales de comunicación para servicios de soporte de compras de productos mediante nuestra empresa, y además como el estándar minero lo establece, estamos convencidos que debemos implementar un servicio de postventa de producto, que nos asegure establecer y fortalecer las relaciones de largo plazo con nuestros clientes. Cabe destacar que el servicio de postventa está directamente relacionado con los acuerdos comerciales con nuestros proveedores en Asia, los cuales saben o deberán saber según sea el caso, que para trabajar con clientes en la minería chilena, debemos ofrecer servicios de postventa.

Detalles de los canales de comunicación que se utilizarán para esta actividad se pueden encontrar en el punto 2.3.1.9. Cabe destacar que esta actividad CLATC solo la implementaría en la nueva área de Minería, ya que nuestros clientes de esta industria así lo requerirán.

## **2.8 Socios Claves**

Para una correcta ejecución de nuestro modelo de negocios existen cuatro socios claves, con los cuales complementamos nuestra propuesta valor y la co-creación imprescindible de este negocio. Enumeremos nuestros socios claves según el grado de importancia en la ejecución del modelo de negocio.

### **2.8.1 Proveedores asiáticos**

Son los que nos entregan el recurso clave del negocio, los productos, por lo que sin ellos no habría productos a ofrecer, en otras palabras, son el principal socio en el negocio. Estos socios al entregarnos el recurso clave del negocio, conlleva a que el desempeño que ellos tienen en calidad, influyen directamente en la satisfacción de nuestros servicios. Otro punto a destacar es que el aumentar la cantidad de estos socios claves y que cumplan con los estándares de nuestros clientes, nos entrega la posibilidad de entregar un mayor número de soluciones y productos a ofrecer.

Mantener una relación de confianza con estos socios es primordial en el engranaje del negocio, ya que en términos de volúmenes de venta no seremos el principal cliente de muchos proveedores en Asia, pero si debemos representar que trabajamos en un mercado serio y que existen muchas posibilidades de crecimiento de ventas en el futuro.

El éxito en la relación con estos socios claves nos permite anular el principal riesgo que nuestra empresa quiere evitar, el cual es comprar productos que después no podremos vender.

### **2.8.2 Aduaneros**

Estos socios claves en el negocio son los encargados de gestionar la documentación necesaria para la internación de productos en Chile. El aduanero es el responsable de nuestros productos en puerto, CLATC por lo tanto es el encargado de pagar los impuestos de internación al país. Esto se realiza mediante un pago anticipado.

Con este socio también tenemos la opción de gestionar el transporte de los productos desde puerto hacia las instalaciones de nuestros clientes, esta opción dependerá del tipo de cliente con el que estemos realizando el servicio, ya que muchas empresas cuentan con empresas internas o externas propias para el traslado de productos. A través de este socio clave, la empresa ahorrará mucho trabajo y gestiones logísticas en Chile. La experiencia de CLATC en la internación de productos desde Asia es clara al afirmar que si no se tienen un buen aduanero y no hace la asesoría correspondiente se podría incurrir en muchos costos adicionales al pagar más en puerto o no poder sacar los productos desde puerto en forma oportuna.

### 2.8.3 Empresas de transporte en Chile

Este socio es el que realiza los servicios de transporte desde el puerto Chileno a las dependencias de nuestros clientes. Como ya fue mencionado en el punto anterior, muchas veces este actor clave es directamente contactado por los aduaneros, sin embargo en algunas ocasiones algunas empresas poseen contratos de trabajo con ciertas empresas de transporte, para este caso las gestiones de transporte deben ser realizadas por nuestra empresa.

Otro punto que transforma a este socio en clave es que el riesgo de retraso en retiro de contenedores desde un puerto en particular es absorbido por nuestra empresa, por lo que generar buenas relaciones comunicacionales con este socio es primordial.

### 2.8.4 Empresas de Global forwarding en Asia

Este socio realiza todo el servicio de traslado de productos desde las fábricas asiáticas hasta los puertos chilenos. Asia nos entrega una gran oferta de este tipo de empresas, el servicio es muy estándar, por lo que si bien juegan un rol importante en el negocio, no es necesario generar relaciones de largo plazo con este tipo de empresas.

## 2.9 Estructura de costes

La empresa poseerá costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable. A continuación se detallarán en detalles los costos fijos y variables en los que incurrirá CLATC para el correcto funcionamiento de la nueva área de la empresa.

### 2.9.1 Costos Fijos

Los costos fijos en lo que incurriremos como empresa son principalmente asociados a los costos de operación de cada una de nuestras oficinas en Asia y en Chile incluyendo sueldos de los cinco profesionales que trabajarán en esta.

Una estimación de los principales costos fijos para las operaciones en Chile y Asia son los siguientes:

<b>Costos Fijos</b>	<b>Monto</b>	<b>Unidad</b>
Arriendo Oficina Chile	2.000	USD
Sueldos Chile	4.100	USD
Gastos Oficina Chile	350	USD
Servicios de comunicación Chile	250	USD
Marketing	800	USD
Arriendo Oficina Asia	2.300	USD
Sueldos Asia	6.800	USD
Gastos Oficina Asia	400	USD
Servicios de comunicación Asia	300	USD
<b>Total</b>	<b>17.300</b>	<b>USD</b>

**Tabla 4: Estimación de costos fijos de CLATC Minería.**  
**Fuente: Elaboración propia con datos de CLATC Construcción**

Algunas aclaraciones sobre el sistema de costeo son las siguientes:

- El arriendo de oficina será en el parque industrial de la ciudad de Antofagasta.
- Servicios de comunicación en Chile y Asia corresponde a contratos con empresas de telefonía fija, telefonía móvil e internet.
- Costos en Marketing corresponde principalmente en folletos de nuestra compañía, encuestas de servicio, propaganda en revistas de minería, etc.
- El arriendo de oficina en Asia será en la ciudad de Guangzhou en China continental. A priori no se usarán las oficinas de CLATC en la ciudad de Hong Kong.

## 2.9.2 Costos Variables

Los costos variables en los que se incurrirá para el correcto funcionamiento de la empresa están principalmente asociados a los costos de distribución de los productos desde Asia a Chile, las visitas a nuestros proveedores en Asia y a las visitas a nuestros clientes en Chile.

Una estimación de los principales costos variables para las operaciones en Chile y Asia son los siguientes:

<b>Costos Variables</b>	<b>Monto</b>	<b>Unidad</b>
Servicio Forwarding (Incluye transporte)	3.000	USD/contenedor
Viajes a Fábricas (Avión y taxi)	350	USD/viaje
Alojamiento	130	USD/noche
Viáticos	80	USD/día
Viajes China-Chile	2.500	USD/viaje
Servicios aduanero	700	USD/contenedor
Arriendo camionetas	80	USD/día
Alojamiento	130	USD/noche
Viáticos	80	USD/día

**Tabla 5: Estimación de costos Variables de CLATC Minería.  
Fuente: Elaboración propia con datos de CLATC Construcción.**

Algunas aclaraciones sobre el sistema de costeo son las siguientes:

- El servicio de forwarding incluye los costos de transporte terrestre promedio desde fábrica a cualquier puerto de China continental.
- Los viajes a fábricas son un costo promedio de viajes desde la ciudad de Guangzhou hasta fábricas de China Continental desde Shanghai a Guangzhou.
- El alojamiento en China y en Chile corresponde al costo promedio por noche de alojamiento en un hotel cuatro estrellas en China y en Chile.

- Los gastos de alimentación y transporte interno están considerados en el ítem de viáticos.
- El ítem de Viajes desde China a Chile corresponde a un plan de dos viajes anuales del director de operaciones en Asia a Chile y dos viajes del director comercial desde Antofagasta hasta la ciudad de Guangzhou, China Continental.
- Los servicios aduaneros incluyen los servicios del agente de aduanas propiamente tal, el pago de impuestos de internación de productos y costo promedio de servicios de transporte terrestre desde el puerto a las instalaciones de nuestros clientes.
- El alojamiento en Chile corresponde a ocasiones en las que se deba viajar a Iquique, El Salvador, Copiapó, La Serena o Santiago para visitas de potenciales clientes.

## Capítulo 3

### Otras actividades realizadas

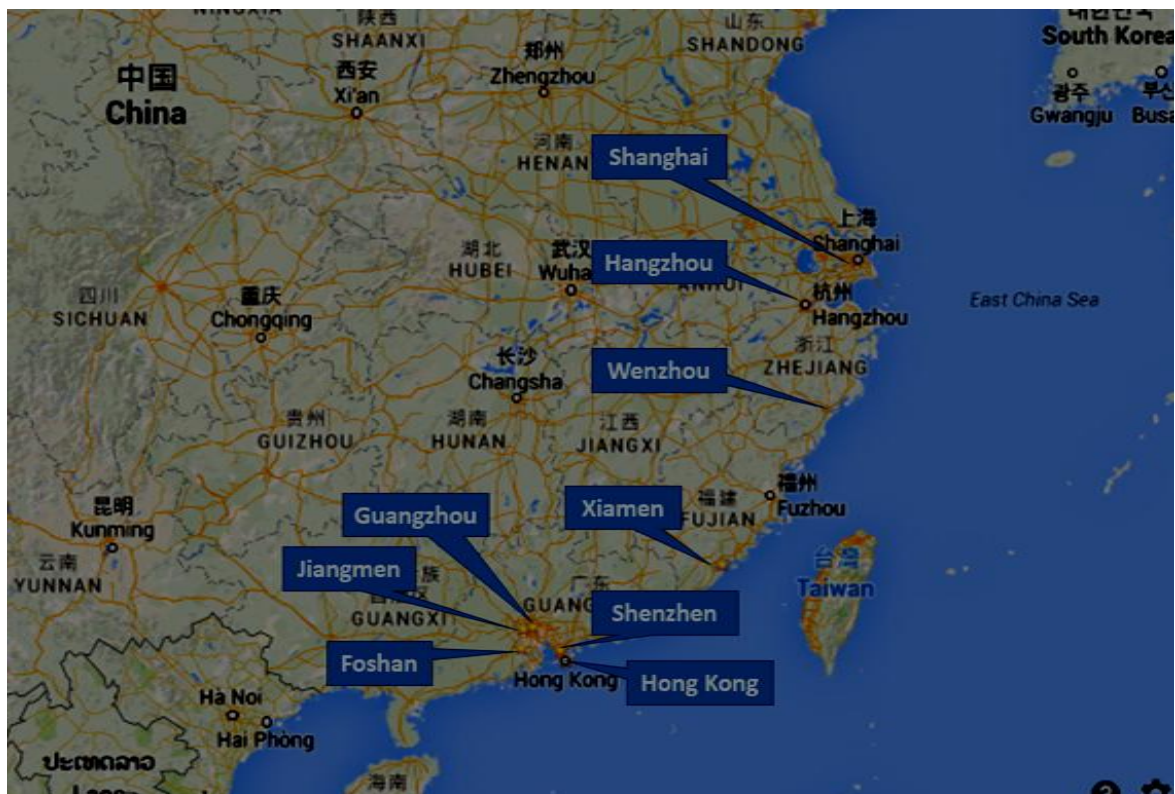
Además del desarrollo de modelo de negocios, durante el periodo de Internship se realizaron otras actividades en China continental y Hong Kong, a continuación se detallarán actividades que fueron de vital importancia para el desarrollo de la principal tarea encomendada, el desarrollo del plan de negocios para CLATC Minería.

#### ***3.1 Visitas a Fábricas en China continental.***

Como ya fue mencionado en el capítulo de introducción y como se podrá ver en el plan de trabajo de la Internship realizada, durante 30 días el lugar de trabajo fue en distintas ciudades de China, en las cuales la empresa CLATC estaba en una ronda de visitas a fábricas con un cliente, este cliente correspondía a la empresa constructora del nuevo hotel cinco estrellas de Antofagasta llamado Costa Pacífico.

CLATC estimó conveniente que para hacer este nuevo modelo de negocios debía conocer *insitu* cómo se trabajaba en este tipo de negocio en el país donde encontraremos a la gran mayoría de nuestros proveedores.

Se visitaron más de 40 fábricas en ocho ciudades de China continental, las cuales son detalladas en la Ilustración N°9. Las fábricas por lo general no se encontraban más allá de una hora desde los hoteles centrales de cada ciudad.



**Ilustración 9: Mapa de Ciudades en China donde se realizaron las rondas de visitas a fábricas.**  
**Fuente: Información personal y Google maps.**

Dentro de algunos conocimientos específicos que fueron adquiridos en las visitas a fábricas y que fueron de mucha importancia para el desarrollo del nuevo modelo de negocios podemos destacar estas:

- Forma de solicitar nuevos productos a proveedores.
- Uso de canales de comunicación con proveedores en China
- Negociación de nuevas características necesarias de productos.
- Negociación de precios
- Establecer confianzas mediante cenas nocturnas.
- Conocimiento cultural de China al momento de hacer negocios.
- Analizar potenciales productos a ofrecer a clientes de la minería chilena.
- Productividad promedio de fábricas en China
- Flexibilidad de fábricas para la realización de nuevos productos.
- Conocimiento de fábricas que trabajan con productos en la industria minera.
- Como los proveedores en China piensan que se establecen lazos de confianza y amistad.
- Etc.

Por conceptos de confidencialidad de muchos de los proveedores que se visitaron junto al equipo de CLATC Construcción, al estudiante no se le ha autorizado a informar todas las empresas que fueron visitadas en estas ciudades. Sin embargo existe autorización para mencionar tres empresas visitadas para trabajar en el área minería de cuales existe un potencial de ofrecimiento de más de 800 productos. Estas empresas son las siguientes:



- *Zoomlion Heavy Industry Science & Technology Development Co. Ltd.*

Esta empresa es una de las empresas más grandes de China en el Mercado de maquinaria pesada. Esta empresa con más de 30.000 empleados que ofrece soluciones a la industria agrícola, construcción, minería y limpieza. La gran ventaja de establecer relaciones directas con esta empresa, es la gran envergadura con la que cuenta esta empresa y la gran competitividad en precios que presenta. Los servicios de postventa que esta empresa puede entregar se encuentran en cada región del mundo, por lo que lo convierte en una empresa con la que se puede trabajar para ofrecer productos a la industria minera en Chile. La visita que se realizó a esta gran empresa fue en el sector llamado Songjiang de la ciudad de Shanghai). La gran variedad de productos que pueden ser ofrecidos a empresas ligadas a la industria minera son principalmente grúas de distintos tamaños ya sean móviles o para proyectos de obras civiles en instalaciones mineras, Bulldozers, grúas elevadoras de personas o de paquetes que son usados en bodegas, etc.

- *Powerlink*

Esta es una empresa china con un alto estándar profesional que no habría problemas en ingresar en la exigente industria minera de Chile. Tal como se puede ver en la ilustración 10, Los principales productos a ofrecer por esta empresa están separados en las siguientes cuatro líneas:

- Generadores Diésel
- Compresores de Aire
- Torres de Iluminación
- Generadores a Gas.



**Ilustración 10: Cuatro línea de productos a ofrecer por la empresa china Powerlink**  
**Fuente: [www.powerlinkworld.com](http://www.powerlinkworld.com)**

Estos productos entregan soluciones altamente competitivas en precios para la industria minera en Chile y por sobre todo grandes avances tecnológicos en cada una de sus cuatro líneas de productos a ofrecer.

Las dos empresas mencionadas anteriormente fueron visitadas durante el mes de trabajo en China, en el cual CLATC realizó acercamientos de cómo sería la forma de trabajar en esta nueva línea de negocios, generando métricas de trabajo, servicios de post venta y potenciales productos que se pueden ofrecer como soluciones en la industria de la minería en Chile.

Con el objetivo de enmarcar una nueva empresa que no es de China, con la que se trabajaría como proveedor de productos para la minería en Chile, queremos destacar la empresa *PLK Tecnologías*. Esta es una empresa de Corea del Sur con la que trabajaríamos para ofrecer productos tecnológicos para la seguridad vial. Esta empresa posee productos muy tecnológicos e innovadores que ayudarían en la cada vez más estricta seguridad vial en la minería chilena. Uno de los productos estrella de esta compañía es una cámara que vigila que los automóviles (Camionetas o camiones de la minería) no se salgan de sus pistas realizando avisos al conductor si es que detecta movimientos anormales. Actualmente en la minería se ha trabajado con productos de la empresa *Movileye*, sin embargo *PLK Technologies* entregaría soluciones más adecuadas a las necesidades de la seguridad minera en Chile con precios mucho más competitivos.

### ***3.2 Gestión de calidad de productos en fábrica.***

Durante los 30 días en China, la empresa realizó tres controles de calidad en la fabricación de productos para un cliente de la industria de la construcción en Chile. Durante estas visitas se pudo aprender cómo es el protocolo de control de calidad, en la cual los proveedores en China están muy al tanto que estas visitas están dentro de los acuerdos comerciales entre CLATC y ellos. Los controles de calidad consisten en visitas relativamente sin avisar con más de un día de antelación, en el cual se va verificando el estado de avance y calidad de la fabricación de los productos que serán enviados a nuestros clientes en Chile. Para esto se crea una lista de hitos importantes de fabricación los cuales se van controlando con visitas técnicas. Cuando el control es demasiado técnico, muchas veces se debe contar con ayuda de expertos. Una vez creada cada visita técnica, el protocolo de CLATC es enviar un informe con el estado de avance y calidad de los pedidos para cada empresa en Asia

Muchos clientes en Chile, requieren del envío de muestras mientras se está fabricando el lote del pedido (En caso de ser una fabricación masiva de algún producto). Para este caso CLATC debe ser el encargado de tomar la muestra y enviarla a Chile. El estudiante pudo aprender cómo se realiza el servicio de envío de muestras a Chile, los cuales son enviados vía aérea a través de la empresa DHL Express, ya que es la más segura en el mercado.

La gestión de calidad mediante estos controles permite muchas veces aclarar malos entendidos ya sea por problemas de entendimiento o barreras idiomáticas entre los clientes y los proveedores en Asia. El mercado minero en Chile como ya hemos mencionado es muy exigente en términos de calidad y precisión de los productos que está adquiriendo, por lo que esta actividad es clave para una exitosa entrega de productos a nuestros clientes. CLATC dentro de su presupuesto cuenta con personal a cargo de estas visitas de inspección e importantes montos para realizar viajes durante cada fabricación de productos.

Industrias de países como Japón y Corea del sur están acostumbradas hace ya varios años a estas visitas de control de calidad de clientes en sus procesos. Existen empresas que poseen altos estándares internacionales de calidad en los cuales las visitas no son tan necesarias. En cuanto a la fabricación en la industria China, Vietnam o Tailandia, las grandes empresas tienen muy claro este proceso, están llanas a estos controles de calidad, en los últimos años estas empresas han aprendido que mediante estos controles de calidad permite generar lazos de confianza para negocios futuros. En cuanto a empresas chicas y medianas no están tan acostumbradas a que

clientes extranjeros realicen controles de calidad, sin embargo al momento de negociar trabajos en conjunto se les explica que es la forma de trabajar en Chile.

El punto más destacable en las vistas que se realizaron a diversas fábricas en China es la extrema flexibilidad que estas empresas tienen ante cualquier solicitud o cambios por parte de los clientes, en este caso representados por CLATC. Al momento de negociar con estas empresas hay que tener muy claro que si se quiere negociar precios bajos, ellos lo más probable es que acepten sin objeciones, pero en la mayoría de los casos las fábricas en China amortizan las bajas en precio con productos de menor calidad.

En virtud del último punto señalado, es que para el trabajo con productos para la industria minera desde países como China, se debe ser extremadamente cuidadoso al momento de negociar precios, ya que muchas veces por suposiciones culturales se asume que al pedir menos precios, estamos solicitando productos de menor calidad. Los precios desde un comienzo son muy competitivos en países como China desde un comienzo, por lo que no es recomendable poner en juego la calidad de los productos para la industria minera en ahorros que quizás pueden provocar perder un cliente.

### ***3.3 Gestión de envío de productos desde China a Chile***

Durante este periodo también se despachó en dos ocasiones productos desde China a Chile, específicamente a clientes de la industria de la construcción. De esta forma se pudo aprender cómo es la gestión del despacho de productos a través de las empresas de Global Forwarding, y como se llevan a cabo los canales de comunicación entre CLATC, Empresa de Global Forwarding y empresa proveedora. Todos estos conocimientos adquiridos fueron en parte detallados en el capítulo del modelo de negocios de la empresa.

A diferencia de Chile, las empresas de Global Forwarding en China son muy abundantes, esta actividad como fue explicado no son una actividad clave, ya que la calidad y precio son muy competitivos.

Existe un prejuicio en Chile que llevar productos desde el extranjero a Chile es un tanto complicado, en cierta forma así lo es, pero las empresas de global forwarding entregan un servicio muy completo en el cual entregan un servicio muy integral para la importación de productos. Para el caso de los países de Asia con los que se trabajará, especialmente China, existe una gran cantidad de oferta este tipo de empresas, poseen una gran experiencia en envío de productos a puertos de Sudamérica desde distintos puertos de China.

La tarea que a veces se torna complicada es la consolidación de los contenedores enviados con productos, en este caso si se trabaja con grandes empresas de global forwarding muchas veces se envían los productos con productos de otras empresas a puertos chilenos.

# Capítulo 4

## Conclusiones

Las oportunidades que actualmente nos entrega el mercado asiático son una alternativa muy atractiva para cualquier industria si su foco es ser competitiva en costos de los insumos usados en sus procesos. Justamente esta ha sido una de las oportunidades que la industria minera en Chile no ha sabido aprovechar en los últimos años, más aún ahora, que se encuentra en búsqueda de mejorar su competitividad en costos. En este sentido no se necesita mayor análisis para concluir que la industria posee una necesidad inmediata de explorar alternativas de adquisición de insumos en otros mercados menos convencionales.

Una de las soluciones a esta problemática en la minería chilena es comprar productos competitivos en precio con las mismas características de calidad con las que siempre han trabajado, o en muchos casos con mucha mejor calidad. Esta es la oportunidad que China LatinAmerica Trading Company no desaprovechará, ya que aún no existen muchas empresas que estén enfocadas en el mercado minero.

El modelo de negocios creado para la nueva área de la compañía nos muestra que la experiencia de CLATC con los proveedores en China en la industria de construcción y tecnología, convierten a la empresa en una compañía con un alto potencial de éxito, ya que la actividad clave en este tipo de negocios es adquirir el conocimiento de cómo se debe realizar búsquedas y negocios en Asia. Además ya hay un trabajo ya realizado en el contacto con varios potenciales proveedores que ayudan a identificar un catálogo de productos a ofrecer en la minería chilena.

El conocimiento que CLATC posee en este mercado demora adquirirlo aproximadamente cuatro años, este último es otro factor que vuelve a esta empresa con una alto potencial ante posibles nuevos competidores. Sin embargo la forma de trabajar no es similar si se trata de clientes de la industria minera, estos poseen mayores exigencias de calidad y servicio que en otros rubros en Chile, un ejemplo de esto es la instauración en este modelo de negocios un área de soporte de postventa, que como hemos señalado creemos es primordial en el éxito de las entregas de propuestas de valor a los clientes de la industria minera.

La industria minera como concepto es relativamente fácil identificar en Chile, ya que es la principal actividad económica del país, sin embargo, existen diferentes actores a los cuales se les puede entregar servicios. La identificación clara de los segmentos de clientes ayudará en el futuro a esclarecer las formas de trabajo con cada uno de ellos. Un buen ejemplo de esto es el foco que se tendrá en grandes proveedores de la minería para ofrecer los servicios de oficina internacional de compras con un contrato a mediano plazo.

La capacidad de moldear un modelo de negocios que trabaja con una cultura tan distinta como la asiática, hacen de este modelo negocio un gran desafío, en el cual los canales de comunicación y distribución deben ser realmente eficientes, ya que de otra forma las propuestas de valor que CLATC ofrece obtienen un alto riesgo de no ser entregadas a los clientes. Este

modelo de negocios es centrado en el cliente, los clientes deben percibir no solamente mediante el ahorro en costos que esta es una gran alternativa, también lo deben percibir en las propuestas de valor que la empresa entrega, como lo son la fluidez en comunicación, entrega oportuna de productos y eficaces controles de calidad en las fábricas asiáticas.

Otro aspecto clave en este modelo es la identificación de los actores claves en el negocio, existen actores externos que juegan un papel estratégico muy importantes en el correcto funcionamiento del negocio, algunos de estos son las fábricas en Asia, las empresas de global forwarding en Asia, aduanas y transportes en Chile. Una eficaz comunicación con cada uno de estos y siempre basados en la creación de confianzas con estos actores serán un pilar clave en el andamiaje del modelo de negocios a implementar.

En cuanto a las fuentes de ingresos que la compañía realizará, como fue mencionado en el informe, estas serán revisadas después de un año, ya que se usará el mismo modelo utilizado por la compañía con sus clientes de la industria de la construcción, sin embargo no se consideraron por falta de información, la real disposición a pagar por nuestros clientes y si los volúmenes de compra serán efectivamente parecidos a los de la industria de la construcción. Sin lugar a dudas, un tema tan importante como lo son las fuentes de ingreso debe ser vuelto a evaluar para el correcto funcionamiento de la nueva área de la empresa.

Por ultimo destacar que la experiencia de haber trabajado en China, junto a proveedores y fábricas en la “fábrica del mundo” hace de esta experiencia única, quizás irrepetible. Sin esas visitas, la construcción de este modelo de negocios creo hubiera sido mucho más compleja. Ya que se tuvo la experiencia de ver cómo es la búsqueda y negociación de productos con fábricas en China, y cómo se debe gestionar y realizar los controles de calidad en estas fábricas. Y otros detalles tan pequeños como aprender a entregar una tarjeta de presentación en una cena de negocios o cómo sentarse en una cena de negocios enriquecen como profesional y persona.

# Glosario

CLATC

China Latin America Trading Company

# Bibliografía

- [1] D. Torres, «RELACIONES ENTRE CHILE Y ASIA: Tratado de Libre Comercio entre Chile y Vietnam,» de *RELACIONES ENTRE CHILE Y ASIA*., Santiago, Chile, 2014.
- [2] O. Urzua, «Emergence and Development of Knowledge-Intensive Mining Services (KIMS),» de *Documento anexo clase Gestion de empresas Globales, Global MBA U de Chile*, Santiago, 2014.
- [3] V. C. y. A. Hurtado, «Causas y consecuencias del problema energético en Chile, una visión macroeconómica,» de *Puntos de Referencia, Revista Centro de estudios públicos CEP*, Santiago, Chile, Noviembre, 2014.
- [4] D. d. e. C. C. d. Cobre, «UNA MIRADA A LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR MINERO EN CHILE,» Santiago, Chile, 2013.
- [5] A. O. y. Y. Pigneur, *Business Model Generation*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010.
- [6] Cochilco, «Cochilco.cl,» Comisión Chilena del Cobre, 2014. [En línea]. Available: <http://www.cochilco.cl/atencion/guia-princ.asp>. [Último acceso: 2 Diciembre 2014].
- [7] F. Chile, «Proveedores de la Minería Chilena, Estudio de Caracterización 2012,» Fundación Chile, Santiago, Chile, 2012.

# Anexos.

## Anexo A: Modelo Canvas CLATC Minería.

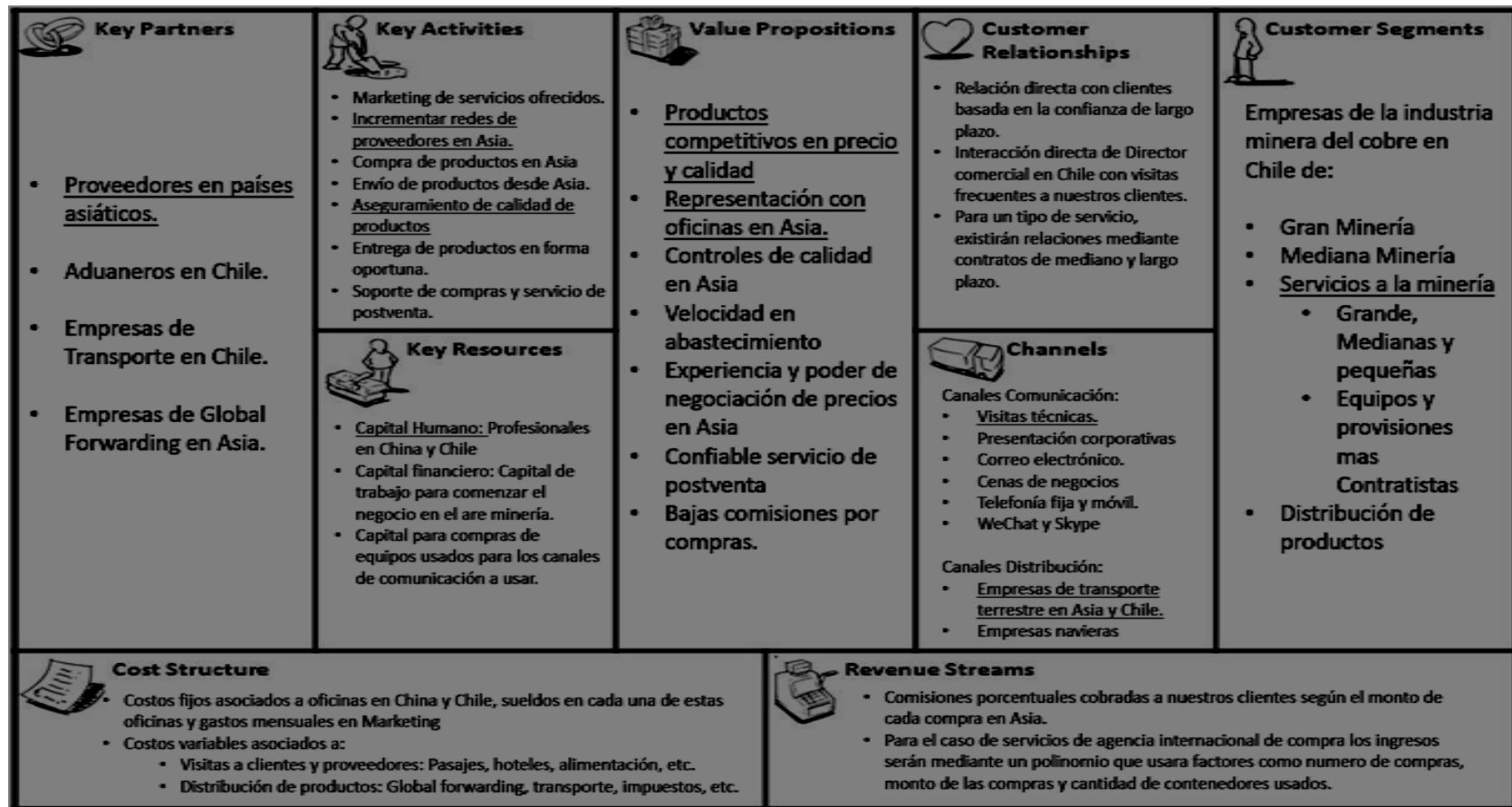


Ilustración 11: Mapa de Modelo Canvas del CLATC Minería



