



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE GLOBALIZACIÓN PARA EMPRESA CONSULTORA  
ESPECIALISTA EN MINERÍA**

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

**DUPERLY GUARÍN ORTIZ**

**PROFESOR GUIA:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
LORETO MARCELA BURGOS RODRÍGUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2016**

## RESUMEN

Chile es reconocido mundialmente por la minería, es parte importante de su cultura y del crecimiento económico del país en las últimas décadas. Es el líder mundial en la producción de cobre con un 31% de participación y un 2%, 6% y 21% en producción de oro, plata y molibdeno, respectivamente. Tiene además, una participación del 30% de las reservas mundiales de cobre, 7% en oro, 15% en plata y 16% en molibdeno.<sup>1</sup>Dado que la minería es el sector productivo más relevante de la economía chilena<sup>2</sup>, se espera que siga siendo un factor clave en el desarrollo económico-social del país y genere beneficios aún mayores a los de años anteriores. Para lograrlo, la industria minera viene enfrentando desafíos en términos de productividad y competitividad en un mercado cada vez más globalizado y con los mejores estándares de seguridad y calidad.

En este escenario, nace en el año 2000 la empresa consultora Mentez, con el propósito de ser un agente de cambio y brindar a la industria minera soluciones en diversas áreas que permitan mejorar la productividad y competitividad. Durante su trayectoria han desarrollado más de 900 proyectos para empresas nacionales y multinacionales asociadas a la minería. Mentez cuenta con oficinas en Santiago, Antofagasta y Brisbane, Australia. La empresa ofrece consultoría en áreas de salud y seguridad, investigación en minería, gestión de la información, gestión de personas, cambio organizacional, gestión de proyectos, servicios compartidos, desarrollo de proveedores, core mining, estrategia y excelencia de negocios. Estos proyectos son desarrollados por más de 80 profesionales altamente capacitados y comprometidos con cada cliente y sus necesidades. En el 2014 los socios de la compañía toman la decisión estratégica de globalizar Mentez con el propósito de alcanzar crecimiento y expansión. Actualmente, se encuentran en búsqueda de un modelo de negocio que considere competencias y capacidades internas, variables micro y macro del mercado y segmento objetivo, específicamente de países con potencial y desarrollo minero y estabilidad económica, política y legal, entre otros.

Para Mentez, resultan atractivos los mercados de Estados Unidos, Canadá y Perú para iniciar la estrategia de globalización. Por lo tanto, en este estudio se define el modelo de negocio, la mejor vía de entrada a cada mercado y el análisis y caracterización de los tres países en busca de oportunidades y amenazas en cada uno. Además, se realiza un análisis interno de la organización en busca de fortalezas y debilidades que afecten el desempeño de la empresa y el propósito y ejecución de la expansión.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
2.	ANTECEDENTES .....	2
2.1.	Antecedentes de la industria minera .....	2
2.2.	Antecedentes de la consultora Mentez .....	3
3.	JUSTIFICACIÓN.....	5
4.	OBJETIVO .....	7
5.	ALCANCE.....	7
6.	MÉTODO DE TRABAJO.....	8
7.	MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTO.....	10
7.1.	Globalización .....	11
7.2.	Clúster .....	12
7.3.	Consultoría y servicios.....	13
7.4.	Modelo Canvas.....	15
7.4.1.	Segmento de clientes .....	15
7.4.2.	Propuesta de valor .....	16
7.4.3.	Canales .....	17
7.4.4.	Relaciones con los clientes.....	17
7.4.5.	Flujos de ingresos .....	18
7.4.6.	Recursos claves .....	20
7.4.7.	Actividades claves .....	20
7.4.8.	Socios claves.....	21
7.4.9.	Estructura de costos.....	22
7.5.	Fusiones y adquisiciones .....	23
7.6.	Subsidiaria nueva de propiedad absoluta (Greenfield).....	23
7.7.	Alianza estratégica .....	24
7.8.	Joint Venture .....	24
7.9.	Alianza estratégica con aporte de capital .....	26
7.10.	Alianza estratégica sin aporte de capital.....	26
7.11.	Alianza estratégica interfronteriza.....	27
7.12.	Franquicia .....	27
7.13.	Dimensiones culturales, Hofstede.....	28

8.	RESULTADOS Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA, MODELO CANVAS.....	30
8.1.	Segmento de clientes.....	30
8.1.1.	Identificación y descripción de los segmentos del mercado.....	30
8.2.	Propuesta de valor.....	31
8.2.1.	Necesidades de los clientes y propuestas de Mentez.....	32
8.2.2.	Definición de la propuesta de valor.....	35
8.2.3.	Necesidades del cliente que se satisfacen.....	37
8.3.	Canales de comunicación y venta.....	37
8.4.	Relación con el cliente.....	38
8.5.	Flujo de ingresos.....	39
8.6.	Actividades clave.....	40
8.7.	Recursos claves.....	41
8.8.	Red de partners.....	42
8.9.	Estructura de costos.....	43
9.	DEFINICIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CONSULTORÍA.....	45
10.	DEFINICIÓN DE PERFILES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS DE LOS CONSULTORES.....	47
11.	ANÁLISIS DE LOS MERCADOS.....	50
11.1.	Chile.....	50
11.1.1.	Entorno económico.....	51
11.1.2.	Entorno político, legal e institucional.....	54
11.1.3.	Relaciones de negocios.....	55
11.1.4.	Minería en Chile.....	55
11.1.5.	Sector de servicios en Chile.....	58
11.2.	Estados Unidos.....	59
11.2.1.	Entorno económico.....	59
11.2.2.	Entorno político, legal e institucional.....	61
11.2.3.	Relaciones de negocios.....	62
11.2.4.	Minería en EEUU.....	63
11.2.5.	Servicios en EEUU.....	64
11.3.	Canadá.....	64
11.3.1.	Entorno económico.....	64
11.3.2.	Entorno político y legal.....	67
11.3.3.	Institucionalidad.....	67

11.3.4	Relaciones de negocios .....	67
11.3.5	Inversión Extranjera .....	69
11.3.6	Minería en Canadá .....	70
11.3.7	Servicios en Canadá.....	71
11.4	Perú .....	71
11.4.1	Entorno económico .....	71
11.4.2	Entorno político, legal e institucional.....	74
11.4.3	Relación de negocios.....	75
11.4.4	Sector de servicios en el Perú .....	77
11.4.5	Minería en Perú.....	77
11.5	Análisis de las diferencias culturales, Hofstede .....	79
11.5.1	Conclusiones del análisis Hofstede .....	85
12.	DEFINICIÓN DE LA MEJOR VÍA DE ENTRADA A LOS MERCADOS.....	87
13.	ROAD MAP Y PLAN DE EJECUCIÓN.....	89
13.1	Costos del proyecto.....	90
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	94

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1.	Marco conceptual y alcance.....	11
Ilustración 2.	Fases de la consultoría.....	14
Ilustración 3.	Mecanismos de fijación de precios .....	19
Ilustración 4.	Modelo de gestión del conocimiento .....	33
Ilustración 5.	Método de comunicación de la propuesta de valor.....	38
Ilustración 6.	Relación con el cliente en línea de tiempo .....	39
Ilustración 7.	Esquema de flujo de ingresos .....	40
Ilustración 8.	Beneficios de la red de partners en la búsqueda de proyectos .....	43
Ilustración 9.	Modelo de negocios Canvas - Esquema completo .....	44
Ilustración 10.	Esquema de servicios de consultoría en Mentez.....	45
Ilustración 11.	Cargos y roles en el nuevo mercado.....	48
Ilustración 12.	Escenarios de asignación de recursos en el nuevo mercado .....	49
Ilustración 13.	Tasa de crecimiento del PIB (2004-2014) .....	52
Ilustración 14.	Tasa de desempleo Chile 2010-2015 .....	53
Ilustración 15.	Tasa de inflación Chile 2010-2015 .....	54

Ilustración 16. Precio nominal del cobre (2005-2014) .....	57
Ilustración 17. Consumo y uso mundial de cobre 2014 .....	57
Ilustración 18. Estructura del Producto Interno Bruto (PIB) 2014.....	58
Ilustración 19. Tasa de crecimiento PIB Estados Unidos 2010-2015 .....	59
Ilustración 20. Tasa de desempleo en Estados Unidos 2010-2015.....	60
Ilustración 21. Tasa de inflación en Estados Unidos 2010-2015.....	60
Ilustración 22. Comercio bilateral total Estados Unidos – Chile .....	62
Ilustración 23. Tasa de crecimiento PIB en Canadá 2010-2015.....	65
Ilustración 24. Tasa de desempleo en Canadá 2010-2015 .....	65
Ilustración 25. Tasa de inflación en Canadá 2010-2015.....	66
Ilustración 26. Comercio bilateral total Canadá - Chile .....	68
Ilustración 27. Tasa de crecimiento PIB en Perú 2010-2015 .....	72
Ilustración 28. Tasa de desempleo en Perú 2010-2015.....	72
Ilustración 29. Tasa de inflación en Perú 2010-2015 .....	73
Ilustración 30. Comercio bilateral total Perú - Chile .....	76
Ilustración 31. Producción minera metálica en el Perú 2010-2014 .....	78
Ilustración 32. Producción minera de plata en el Perú 2010-2014.....	78
Ilustración 33. Producción minera de oro en el Perú 2010-2014.....	79
Ilustración 34. Dimensiones culturales Hofstede.....	80
Ilustración 35. Road map del proyecto.....	89
Ilustración 36. Plan de ejecución del proyecto .....	90
Ilustración 37. Proyección de costos del capital humano en el proyecto .....	91

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de segmentos de clientes .....	15
Tabla 2. Tipos de propuesta de valor.....	16
Tabla 3. Tipos y fases de canales .....	17
Tabla 4. Categorías de relación con los clientes.....	18
Tabla 5. Fuentes de ingresos .....	19
Tabla 6. Categorías de los recursos claves .....	20
Tabla 7. Categorías de actividades claves.....	21
Tabla 8. Motivaciones para la creación de asociaciones.....	21
Tabla 9. Estructura de costos para un modelo de negocios .....	22
Tabla 10. Tipos de Joint Venture y convenios auxiliares .....	26
Tabla 11. Templates administrativos.....	32
Tabla 12. Perfiles requeridos para consultores de Mentez .....	47
Tabla 13. Costo y tarifa del Staff Mentez.....	49
Tabla 14. Facilidad para hacer negocios en Estados Unidos .....	63
Tabla 15. Fortalezas y debilidades de la economía canadiense .....	66
Tabla 16. Facilidad para hacer negocios en Canadá .....	69

Tabla 17. Flujos de inversión extranjera directa en Canadá por país y actividad, 2013.....	70
Tabla 18. Fortalezas y debilidades de la economía peruana .....	74
Tabla 19. Facilidad para hacer negocios en el Perú.....	76
Tabla 20. Puntuación de países en modelo Hofstede .....	80
Tabla 21. Dimensiones culturales en Chile .....	82
Tabla 22. Dimensiones culturales en Estados Unidos .....	83
Tabla 23. Dimensiones culturales en Canadá .....	84
Tabla 24. Dimensiones culturales en Perú.....	85
Tabla 25. Ventajas y desventajas de las estrategias de expansión.....	87
Tabla 26. Principales ventajas y desventajas de una Joint Venture .....	88

## 1. INTRODUCCIÓN

La globalización y la necesidad de lograr una operación sostenible en el tiempo, ha generado que la industria minera busque aumentar su productividad y competitividad en el mercado nacional e internacional. En Chile la minería ha sido protagonista de un crecimiento económico alto y sostenido en los últimos 20 años y, para ello, se ha hecho un esfuerzo en mejorar el nivel de profesionalización en el rubro, aumentar la investigación y desarrollo de tecnología y potenciar las buenas prácticas con el fin de entregar un producto de clase mundial. Sin embargo, es un camino largo de recorrer y aún queda mucho por hacer en ésta y otras industrias.

Como respuesta al desafío de mejorar la competitividad y productividad de la industria minera, nace en el año 2000 la empresa consultora Mentez, con el objetivo de brindar soluciones y mejoras efectivas en los procesos que afecten el desempeño y proyección de cada uno de sus clientes del rubro minero. Actualmente, la empresa cuenta con más de 900 proyectos desarrollados, principalmente en formulación de estrategias para el mejoramiento del negocio, planificación estratégica, tecnologías de la información y sustentabilidad. Lo anterior, a través de un equipo de más de 80 profesionales altamente calificados en Chile y Australia, que llevan a cabo proyectos de consultoría en diferentes ciudades de cada país.

El crecimiento de Mentez en Chile y Australia, ha generado que la compañía pretenda tener una visión más global del negocio de consultoría con foco en minería, de modo que tenga la capacidad de analizar, comprender y administrar su operación en el contexto de las necesidades de la industria mundial y no de un solo país. Por tal motivo, Mentez ha tomado la decisión estratégica de globalizar su operación mediante un modelo que permita replicar el know-how y la cultura organizacional que actualmente los caracteriza a los países donde sea viable la expansión.

Esta tesis aborda el desafío de globalizar los servicios de la consultora Mentez S.A., a través de la formulación de un modelo de negocio y el análisis y evaluación de tres países y la mejor vía de entrada a ellos. En específico, en los mercados que actualmente son de interés para Mentez: Estados Unidos, Canadá y Perú, dado que resultan potencialmente atractivos por su creciente desarrollo en la actividad minera, estabilidad política, económica y legal, ente otros aspectos que se analizan en el desarrollo del estudio.



## **2. ANTECEDENTES**

### **2.1. Antecedentes de la industria minera**

Las compañías mineras en Chile y el mundo enfrentan diversos desafíos en el desarrollo de su operación y en la búsqueda de ventajas competitivas que les permitan diferenciarse de los competidores y, obtener rendimientos superiores al promedio de la industria de una manera sostenible en el tiempo.<sup>3</sup> La mayoría de empresas mineras analizan e identifican las áreas y actividades centrales de la organización, que por lo general, son propias de la exploración y explotación mineral y, por lo tanto, requieren más recursos tangibles e intangibles que generen capacidades y competencias centrales, que a su vez, son la base para alcanzar ventajas competitivas.

Por otro lado, están las áreas menos específicas o técnicas, pero con gran relevancia en el desempeño de la empresa como, gestión comercial y financiera, I+D, seguridad laboral, salud ocupacional, medio ambiente, sistemas de información y capital humano, entre otras. Son éstas últimas, las áreas que han resultado ser una oportunidad para que empresas consultoras ofrezcan proyectos y asesorías basados en el conocimiento y experiencia adquiridos en otras empresas con problemas o necesidades de mejora similares, por ejemplo, en definición de estrategias, reestructuración de áreas, reducción de costos u optimización de procesos productivos.

Para las compañías mineras que enfrentan necesidades de cambio, mejora, actualización o reestructuración en ciertas áreas o actividades no centrales de la organización, resulta muchas veces más eficiente, en términos de tiempo y dinero, hacerlo a través de una empresa externa o consultora, que lleve a cabo un proyecto puntual, con ciertos términos y condiciones de satisfacción, que contratar a una o varias personas directamente por la compañía y por un tiempo limitado para que desarrolle el mismo trabajo. Además, el hecho de que las consultoras desarrollen proyectos en diferentes áreas y empresas del rubro minero, les permite tener un análisis tipo "Benchmark" entre organizaciones para estar al tanto de las mejores prácticas de la industria y transmitirlo a sus clientes.

## **2.2. Antecedentes de la consultora Mentez**

La idea de partir con una empresa consultora especialista en minería, nace de cuatro amigos y profesionales, que mucho antes fueron consultores de otra empresa dedicada a lo mismo. Gracias a ello, adquirieron conocimiento, experiencia y reconocimiento en el gremio minero, especialmente en las empresas operadas por BHP Billiton, donde fueron desarrollados los primeros proyectos y donde aún se continúa con una relación comercial muy cercana.

Mentez S.A. es una compañía consultora fundada en Santiago de Chile en el año 2000, ha desarrollado proyectos personalizados para diversos grupos multinacionales y locales de la gran minería. En los primeros años, Mentez desarrolla consultoría “tradicional” enfocada en la mejora de procesos, gestión del cambio y business excellence, debido a la experiencia previa de los socios fundadores en dichas áreas. En el año 2008 se abre la primera sucursal ubicada en Antofagasta, lo cual consolida a Minera Escondida como uno de sus principales clientes y permite el acercamiento a otros clientes relacionados con la minería metálica y no metálica en Antofagasta y otras ciudades del norte de Chile.

En 2010 la creciente demanda de los clientes por consultoría en TI (Tecnología de la información), genera que Mentez amplíe su equipo de profesionales con expertos en el área informática, lo cual es un gran acierto, aumenta la venta en clientes frecuentes que no están atendidos en esa área y abre las puertas en otras empresas mineras con la misma necesidad. En el mismo año, se da inicio a la anhelada expansión fuera de Chile, gracias a un proyecto con BHP Billiton en Australia, Mentez abre su primera oficina en el extranjero.

Más adelante, en el 2013, por solicitud de un cliente se desarrollan proyectos basados en el modelo de gestión integrado HSEC (Health, Safety, Environment and Community), que involucra aspectos de salud, seguridad, medio ambiente y comunidad<sup>4</sup> y, nuevamente es una oportunidad para incluirlo como un área de especialización, ya que en el mercado existen pocos proveedores de consultoría que manejen éste tema tan específico en minería.

En el 2014 los socios de la compañía toman la decisión estratégica de globalizar Mentez con el propósito de alcanzar crecimiento y expansión. Pero dado que la apertura de la oficina en Australia no ha dado los resultados esperados, básicamente

por falta de conocimiento del mercado, cultura y legislación del país. Esperan dar un nuevo paso con un modelo de negocios bien definido, que considere competencias, capacidades y recursos internos, análisis completo del mercado objetivo con oportunidades y amenazas y, un estructurado plan de acción.

Hoy en día, Mentez cuenta con más de 15 años de experiencia en consultoría especializada la industria minera, es reconocida y destacada por ofrecer un servicio ajustado a las necesidades de cada empresa, área y proyecto, garantizando resultados superiores a la competencia, a través de un equipo de 80 profesionales altamente calificados, comprometidos y orientados a la creación de valor para sus clientes en cada proyecto que desarrollan.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Chile se benefició del aumento en los precios de las materias primas y de la baja en las tasas de interés en el entorno internacional; lo que influyó positivamente en la inversión de capital, principalmente en el rubro minero, presentando un crecimiento aproximado desde el 2% del PIB en 2002, hasta casi el 7% del PIB en 2012. El tamaño alcanzado por la minería en Chile favoreció su posición competitiva en el mercado global de los metales y ha generado un entorno favorable para el nacimiento y desarrollo de productos y servicios sofisticados. Sin embargo, el período de crecimiento del precio de las materias primas se ha revertido, debilitando el precio del cobre y generando incertidumbre por un precio más bajo en el futuro. Como consecuencia, se ha reducido el ingreso en los hogares, frenado el consumo privado y, descendido el crecimiento del producto en Chile desde 2013.

En el mediano plazo, Chile se enfrenta a una posible incertidumbre generada por fuentes internas y externas. El principal factor de incertidumbre es una desaceleración económica en China mayor a lo esperado, dado que el país asiático es el destino de una cuarta parte de las exportaciones chilenas, de las cuales, el 80% aproximadamente están relacionadas con el cobre.<sup>5</sup> La caída en el precio del mineral no solo afecta directamente a las compañías mineras, sino que también a las empresas relacionadas y proveedoras de servicios, incluyendo empresas contratistas, equipos y provisiones, servicios de ingeniería, consultoría y soporte.

Gracias al crecimiento del rubro minero en las dos últimas décadas, las empresas proveedoras de la minería en Chile han logrado ser reconocidas por su importante aporte a la innovación, productividad y sustentabilidad de las compañías mineras, factor clave para abordar algunos de los desafíos que enfrenta la industria. Según el estudio de caracterización de proveedores de la minería chilena presentado por Innovum de la Fundación Chile en 2014, el porcentaje de empresas proveedoras según rubro se distribuye: 34% servicios de soporte, 30% equipos y provisiones, 27% contratistas y 9% servicios de ingeniería y consultoría. En cuanto al porcentaje de empresas proveedoras según antigüedad, la distribución es: 16% entre 6 y 10 años, 20% 5 años o menos, 24% mayor a 20 años y 40% entre 11 y 20 años. En el mismo estudio, se presenta el porcentaje de empresas proveedoras según localización geográfica de su casa matriz, teniendo la mayor representación la región Metropolitana con el 62%, seguido por la región de Antofagasta con el 12% y región de Valparaíso con el 8%.<sup>6</sup> De acuerdo a otro estudio publicado por la OCDE (Korinek, 2013), Chile tiene una gran oportunidad de desarrollar un sector de proveedores de bienes y servicios relacionados con la minería

con la capacidad de exportar a otros países, tal como lo han hecho Australia y Finlandia con servicios de tecnología para minería mundial.

Mentez se encuentra dentro del 9% de las empresas proveedoras que ofrecen servicios de ingeniería y consultoría, entre 2010 y 2012 dicho rubro tuvo un porcentaje de exportación casi estático del 39%<sup>7</sup>, de lo que se puede inferir que, hay una gran oportunidad para que empresas chilenas especialistas en minería aprovechen el conocimiento y la experiencia adquirida durante el crecimiento y profesionalización del rubro y lo lleven a nuevos mercados, donde el know how y las mejores prácticas de la minería en Chile agreguen valor. En este contexto, sumado a la incertidumbre por el precio del cobre en el futuro y el comportamiento de la economía China en los próximos años, Mentez pretende llevar a cabo este estudio para analizar la factibilidad de expandir su operación al mercado internacional, donde la minería este en desarrollo y exista potencial de negocios, entre otras variables.

#### **4. OBJETIVO**

Proponer a la empresa Mentez S.A. una estrategia de globalización mediante la definición de un modelo de negocio sostenible en el tiempo y un sólido análisis de las variables internas y externas de los mercados de interés: Estados Unidos, Canadá y Perú.

#### **5. ALCANCE**

El desarrollo de esta tesis tiene como propósito entregarle a Mentez S.A. una propuesta de estrategia de globalización, a través del diseño de un modelo de negocio con la metodología Canvas y el estudio y caracterización de los mercados de interés: Estados Unidos, Canadá y Perú. Además, un análisis interno de los recursos, capacidades y competencias centrales de la organización. Se excluye del estudio el análisis de otros países mineros que puedan ser potenciales para la expansión y la ejecución de la estrategia.

## 6. MÉTODO DE TRABAJO

Con el propósito de contar con la información necesaria para formular la estrategia de globalización para la compañía y entregar una propuesta con valor agregado, la metodología consta de IV etapas que se describen a continuación:

### Etapa I: Descripción del tema y justificación

En esta etapa se presenta la introducción del tema a abordar, con un contexto general de la minería en Chile, el nacimiento de empresas proveedoras de la minería y el impacto de la globalización en dicha industria. Más adelante, se hace una descripción detallada de los antecedentes del sector minero y los antecedentes de la empresa a la cual va dirigido el presente estudio, la consultora Mentez. Como parte de la primera etapa se incluyen también, el objetivo general de la tesis como propósito central del estudio y, el alcance que tendrá el mismo, donde se establece lo que se pretende lograr con el proyecto y hasta qué punto se desarrolla.

### Etapa II: Marco conceptual y de contexto

Esta etapa recoge la información teórica y de referencia que se requiere para comprender el contexto en el cual se desenvuelve el proyecto y, proporciona herramientas para estructurar de la mejor manera la propuesta. Dentro de los conceptos claves que se detallan en esta etapa se encuentran: globalización, clúster, consultoría y servicios, modelo Canvas, fusiones y adquisiciones, greenfield, alianzas estratégicas, franquicia y dimensiones culturales Hofstede, como complemento al análisis de los mercados.

### Etapa III: Resultados

Una vez definido el objetivo del estudio y la estructura y metodología del trabajo, en esta etapa se desarrolla la formulación de la estrategia de globalización a través del modelo de negocios con la metodología Canvas y sus nueve componentes, teniendo como pilar fundamental, la definición de la propuesta de valor y, en adelante, la segmentación de clientes y la relación que la consultora debe entablar con los mismos;

los canales de distribución y comunicación de la propuesta de valor; las actividades que debe realizar y los recursos claves que debe invertir para cumplir el objetivo del modelo de negocio; los socios y aliados estratégicos que debe buscar, potenciar y conservar y; la estructura de ingresos y egresos con la cual el negocio se pone en marcha.

En la etapa de resultados también se definen, describen y justifican los servicios de consultoría incluidos en el modelo de negocio el cual Mentez va a traspasar al cliente-socio estratégico como parte de la propuesta de valor, junto con los perfiles y competencias requeridas de los consultores para llevar a cabo el proyecto de expansión a nuevos mercados. Contiene el análisis económico, político, institucional, socio cultural y de industria del mercado nacional y de los mercados que son de interés para Mentez en su estrategia de expansión: Estados Unidos, Canadá y Perú. Para una mejor visualización y comprensión se incluyen gráficos estadísticos de los principales indicadores y el análisis de las dimensiones culturales Hofstede de cada país, junto con el argumento y definición de la mejor vía de entrada al nuevo mercado, con las ventajas y desventajas en términos legales e institucionales. Por último, esta etapa presenta el road map y plan de ejecución de la estrategia de globalización y la proyección de costos del estudio.

#### Etapa IV: Conclusiones

En esta etapa se sintetizan los planteamientos e ideas plasmadas a lo largo de la investigación, se destacan los aspectos más relevantes, se aceptan o rechazan hipótesis y, se da cierre al estudio con una serie de recomendaciones para el logro del objetivo de la tesis.



## 7. MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTO

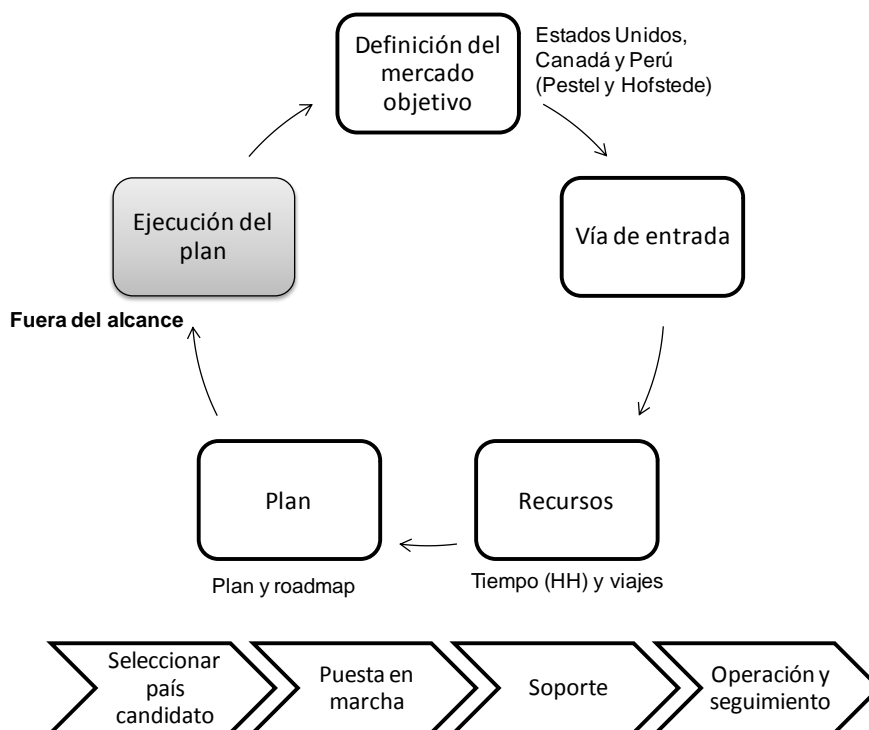
Los efectos de la globalización y el gran crecimiento del sector minero en Chile desde la década de los 90, ha generado que las compañías mineras busquen aumentar su competitividad<sup>8</sup> y tener una estructura de costos eficiente que les permita participar sostenidamente del mercado internacional. A partir de ésta necesidad nacen proveedores de consultoría y servicios que se especializan en ofrecer soluciones para los diversos requerimientos de la gran minería chilena.

El objetivo de los Clusters<sup>1</sup> está orientado a mejorar la ventaja competitiva de las empresas mineras y en su ejercicio han desarrollado un gran potencial exportador de productos y servicios en los últimos años. Dentro de los Clusters mineros con gran potencial de exportación y experiencia en el rubro, se encuentra Mentez S.A. y para el cual se ha definido un marco conceptual para llevar a cabo la estrategia de globalización a través de un modelo de negocio formulado con la metodología Canvas y el análisis de las vías de entrada a los nuevos mercados. La siguiente ilustración reúne los elementos más importantes del marco conceptual y alcance del estudio.

---

<sup>1</sup> Clusters: proveedores de bienes y servicios de la gran minería

## Ilustración 1. Marco conceptual y alcance



Fuente: Adaptación propia basada en la metodología de J. Darling<sup>9</sup>

### 7.1. Globalización

Conceptualizar la globalización puede ser una tarea compleja, ya que hasta ahora no se conoce una definición consensuada. Sin embargo, existen diversos acercamientos y puntos de vista que se exponen en este capítulo con el propósito de aproximar el concepto. La Real Academia de la Lengua Española define globalización como *“Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”*<sup>10</sup>. Por otra parte, El Fondo Monetario Internacional (FMI) define *“La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología”*.<sup>11</sup> La globalización es un proceso casi inevitable que ha logrado acercar a personas y empresas alrededor del mundo a través del intercambio de bienes, servicios, conocimiento, cultura e información. Este fenómeno ha aumentado velozmente en las últimas décadas gracias a los avances en la tecnología, las telecomunicaciones y el transporte.

Los beneficios y oportunidades que puede tener la globalización para las empresas, llegan en la medida que las mismas estén inmersas en el horizonte actual de competencia, es decir, empresas que cuentan con altos estándares de calidad, costos, productividad y eficiencia de sus operaciones. Además, las empresas deben tener la capacidad de transmitir correcta y oportunamente aquellos beneficios a los consumidores, dado que éstos últimos cada vez reciben más ofertas de productos y servicios nacionales y globales.

Si bien la globalización ofrece posibles beneficios para las empresas, no está exenta de riesgos, uno de ellos es el tiempo que tardan las compañías en aprender a competir en nuevos mercados, ya sea por falta de conocimiento, experiencia, aspectos culturales o madurez del mercado. A medida que pasa el tiempo, la globalización y sus efectos adquieren diferentes matices, entre las manifestaciones positivas que se destacan son: más y mejores oportunidades de inversión (principalmente en países en vía de desarrollo), mayor acceso a transporte y medios de pago para el intercambio comercial y cultural y, mayor y mejor acceso a bienes y servicios e información de temas mundiales. Entre los efectos negativos se puede destacar que el acceso de compañías transnacionales como inversionistas extranjeros, no garantiza que los países que las reciben se vean beneficiados de manera económica, social, cultural o ambiental. Sobre todo en países menos desarrollados que cuentan con una regulación débil o legislaciones laborales blandas.<sup>12</sup>

## **7.2. Clúster**

La globalización, el avance tecnológico y el aumento de la competitividad, hace que las empresas busquen nuevas ventajas competitivas que les permita permanecer sostenidamente en el mercado. Esto ha generado, que sea más frecuente encontrar organizaciones con actividades o industrias relacionadas, realizando acciones conjuntas en búsqueda de una eficiencia colectiva.<sup>13</sup>

En la década de los noventa Michael E. Porter, de la Universidad de Harvard, introdujo el concepto Cluster, cuando escribió en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” que *“La competitividad de una región se basa en la competitividad de sus industrias que a su vez es mejorada si una industria está sumergida en una profunda red”* y más adelante, define Clusters como *“Masas críticas de empresas que actúan en industrias relacionadas, con asiento en una región”*. En su trabajo afirma que la proximidad de las empresas especializadas conduce a un éxito competitivo.<sup>14</sup>

Las concentraciones geográficas de empresas que menciona Michael Porter, pueden incluir desde proveedores de insumos o infraestructura especializada, hasta canales y clientes y, en algunos casos, organismos gubernamentales y otras instituciones de investigación o apoyo. Porter afirma además, que los clústeres alientan la cooperación y el vínculo entre empresas e instituciones y tienen el potencial para afectar la competencia de cinco maneras: aumentando la productividad de las empresas, impulsando la innovación, estimulando la generación de nuevas empresas, reduciendo los comportamientos oportunistas e incrementando la presión de coordinación y colaboración entre empresas.<sup>15</sup>

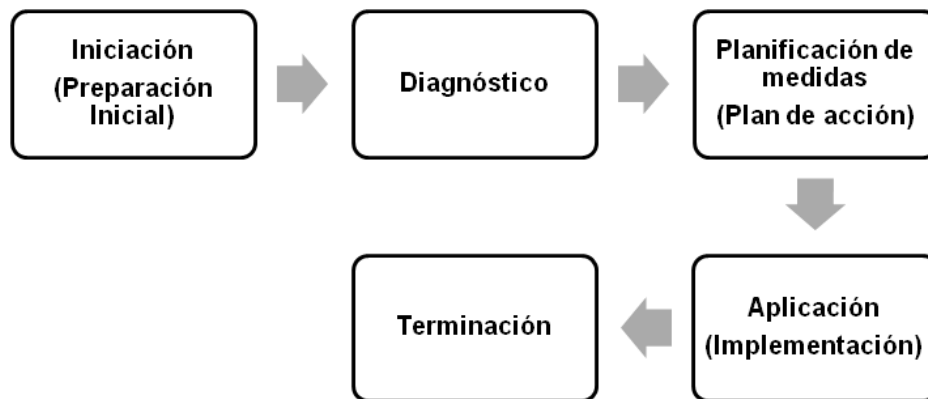
### **7.3. Consultoría y servicios**

La consultoría es un servicio de asesoría a personas, empresas, grupos de empresas u organizaciones en general, proporcionado por una empresa o profesionales independientes con experiencia o conocimientos específicos en determinadas áreas. Según el especialista en consultoría Peter Becker *"Consulting en su mejor momento es un acto de amor: el deseo de ser verdaderamente útil a los demás. Usar lo que se sabe, o se siente, o se sufre en el camino para disminuir la carga de los demás"*

Según el autor del libro *Management Consulting*, Milan Kubr (2004), "La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo."<sup>16</sup>

Hoy en día, las empresas están inmersas en un ambiente dinámico, incierto y global. Por lo cual, se hace necesario conocer a la competencia y cómo mantenerse en el mercado por más tiempo. Para esto, es fundamental identificar los recursos y las capacidades de la organización como fuente de una ventaja competitiva; que a su vez, será la base para permanecer por más tiempo en un mercado globalizado. La consultoría ofrece a las empresas un mejor entendimiento de la operación del negocio y del entorno en que se desenvuelve; a través de conocimiento, experiencia y metodología. Milan Kubr (2004) plantea 5 fases del proceso de consultoría que se detallarán en la siguiente ilustración.

## Ilustración 2. Fases de la consultoría



Fuente: 5 Fases de la Consultoría, Kubr (2004)

La Iniciación consiste en tener el primer contacto con el cliente y revisar la situación actual de la empresa para generar un diagnóstico preliminar y una propuesta con el plan de acción. Posterior a la aceptación de la propuesta, se firma el contrato de consultoría entre la empresa que requiere el servicio y la empresa consultora o profesional independiente. La fase de **diagnóstico**, involucra un análisis de los hechos más exhaustivo y preciso, considera descubrir el inicio del problema y la implicancia en el desempeño del negocio y las personas involucradas en cada proceso. La **planificación de medidas** implica tomar la información recopilada en la fase de diagnóstico y, elaborar un plan de acción con las medidas a tomar para eliminar el problema. Para ello se deben evaluar todas las posibles soluciones y escoger la opción que arroje las mayores posibilidades de éxito, considerando alcance, tiempo y recursos. La fase de **aplicación o implementación** es llevar a cabo todos los planes de acción propuestos al cliente. En esta etapa es muy relevante el seguimiento y control de cada acción ejecutada, con el fin de tomar medidas de ajuste en cada avance del proyecto. Se debe considerar, además, un plan de capacitación como complemento a la gestión del cambio organización que se está llevando a cabo. La fase de **terminación** cierra el ciclo del proyecto, ésta consiste en hacer una evaluación de los resultados obtenidos en cada etapa del plan, elaborar un informe final y establecer compromisos de seguimiento. Esta fase es clave para determinar la relación futura de negocios entre el cliente y el consultor, dado que se culmina un compromiso adquirido entre las dos partes.

## 7.4. Modelo Canvas

### 7.4.1. Segmento de clientes

El módulo de segmento de clientes define el grupo de personas u organizaciones que la empresa pretende atender a través de sus productos o servicios. Los clientes representan el corazón de los negocios, sin ellos, ninguna empresa puede sobrevivir. Para satisfacer mejor al segmento de clientes, la empresa debe segmentar según las necesidades, comportamientos o atributos en común. En un modelo de negocio se pueden definir uno o varios segmentos de clientes; hacerlo, implica estar consciente de cual segmento atender y cual se debe ignorar. Una vez sea definido el o los segmentos de clientes, el modelo de negocio debe ser cuidadosamente diseñado en torno a las necesidades que el cliente específico necesita.<sup>17</sup> En la tabla 1 se describen los tipos de segmentación de clientes y sus características.

**Tabla 1. Tipos de segmentos de clientes**

<b>segmentos de clientes</b>	<b>Descripción</b>
Mercado de Masas	El modelo de negocios centrado en un mercado de masas, no distinguen entre los diferentes segmentos de clientes. Todo va enfocado a un grupo grande de clientes con problemas y necesidades similares. Ejemplo: Sector de electrónica de consumo.
Nicho de Mercado	El modelo de negocios de nicho de mercado, atiende un segmento específico de clientes especializados. Ejemplo: fabricante de automóviles y proveedor de piezas
Segmentario	El modelo de negocios dirigido a segmentarios considera las ligeras diferencias de necesidades y problemas que se pueden generar en segmento de mercado y busca cubrirlas. Ejemplo: Cliente banca Premium y cliente banca privada de un mismo banco.
Diversificado	El modelo de negocios que atiende dos o más segmentos de clientes no relacionados, con necesidades y problemas diferentes, se denomina diversificado. Ejemplo: Tienda de ropa con sesiones de ropa para diferentes segmentos de clientes, niños y adultos.
Plataformas de múltiples caras	El modelo de negocios que atiende dos o más segmentos de clientes interdependientes y ambos son necesarios para que el negocio funcione, se denomina plataformas de caras múltiples. Ejemplo: Bancos, clientes con tarjetas de crédito y clientes comerciantes que acepten las tarjetas de crédito como medio de pago.

### 7.4.2. Propuesta de valor

El módulo de propuesta de valor describe el paquete de productos y servicios que genera valor para un segmento específico de clientes. Es la razón por la cual, los clientes prefieren a una empresa sobre otra, ya que soluciona un problema o satisface una necesidad. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y otras pueden ser similares a las que existen en el mercado, pero con atributos adicionales y, con características cuantitativas, relacionadas con precio o rapidez del servicio ó cualitativas, relacionadas con diseño o experiencia de servicio.<sup>18</sup> En la tabla 2 se describen los tipos y características de una propuesta de valor.

**Tabla 2. Tipos de propuesta de valor**

<b>Tipos de propuesta de valor</b>	<b>Descripción</b>
Novedad	Satisfacen un conjunto de necesidades nuevas del segmento objetivo que no se habían detectado porque no había otra oferta similar. Ejemplo: tecnología
Actuación	Crear valor a través de la mejora del rendimiento del producto o servicio existente. Ejemplo: Actualización de software o hardware.
Personalización	Crear valor para el segmento de clientes a través de la adaptación de producto o servicios acordes a sus necesidades específicas.
“Hacer el trabajo”	El valor es creado ayudando al segmento de clientes con las actividades que no son core de su negocio.
Diseño	Crear valor a través del diseño de productos y servicios, si bien es difícil de medir, es un pilar muy importante en la industria de la y la tecnología, ya que genera diferenciación.
Marca / Status	Crear valor para clientes, con el simple acto de usar un producto o servicio de una marca específica o muy especializada.
Precio	Crear valor para segmentos de clientes que son sensibles al precio, ofreciendo el mismo valor a un precio más bajo que la competencia.
Reducción de costos	Crear valor para los clientes, a través de una propuesta que ayude a reducir sus costos
Reducción de Riesgos	Ofrecer seguridad en la compra o uso de productos o servicios, sobre todo cuando éstos implican un riesgo adicional, es una

	forma de crear valor para los clientes.
Accesibilidad	Crear valor a través de la fabricación de productos y servicios innovadores o de difícil acceso para los clientes en tiempos pasados.
Conveniencia / Usabilidad	Hacer los productos o servicios más fáciles de usar crea valor para los clientes.

Fuente: Elaboración propia con base en texto Business Model Generation (2009)

### 7.4.3. Canales

El módulo de canales hace mención a la manera en que la compañía logra llegar a sus clientes y comunica la propuesta de valor. Puede ser a través de comunicación directa o canales de distribución y ventas.<sup>19</sup> El contacto con el cliente es muy importante, ya que genera una experiencia de recordación de marca. La empresa puede elegir llegar a sus clientes a través de un canal propio, como un canal de ventas o un sitio web; a través de canales asociados, como la distribución al por mayor o menor ó con una mezcla de ambos. Lo importante es encontrar el equilibrio en los tipos de canales, generar una buena experiencia para el cliente y, maximizar los ingresos.<sup>20</sup> En la tabla 3 se describen los tipos y las fases de los canales.

**Tabla 3. Tipos y fases de canales**

Tipos de canales		Fases de los canales			
Propio / Directo		<u>Evaluación</u>	<u>Compra</u>	<u>Entrega</u>	
Aliado / indirect	Conciencia de marca	Propuesta de valor	Producto específico	Propuesta de valor	<b>Post Venta</b>

Fuente: Business Model Generation (2009)

### 7.4.4. Relaciones con los clientes

El módulo de relaciones con los clientes representa el tipo de relación que una empresa quiere establecer con el segmento objetivo. La relación puede verse impulsada por la



etapa en que se encuentre la empresa, si está iniciando, seguramente tendrá un enfoque en adquirir nuevos clientes. Pero si el mercado está saturado, lo más probable es que el enfoque sea de retención de clientes y aumentar el ingreso promedio por cada uno.<sup>21</sup> En la tabla 4, se describen las diferentes categorías de relación con los clientes.

**Tabla 4. Categorías de relación con los clientes**

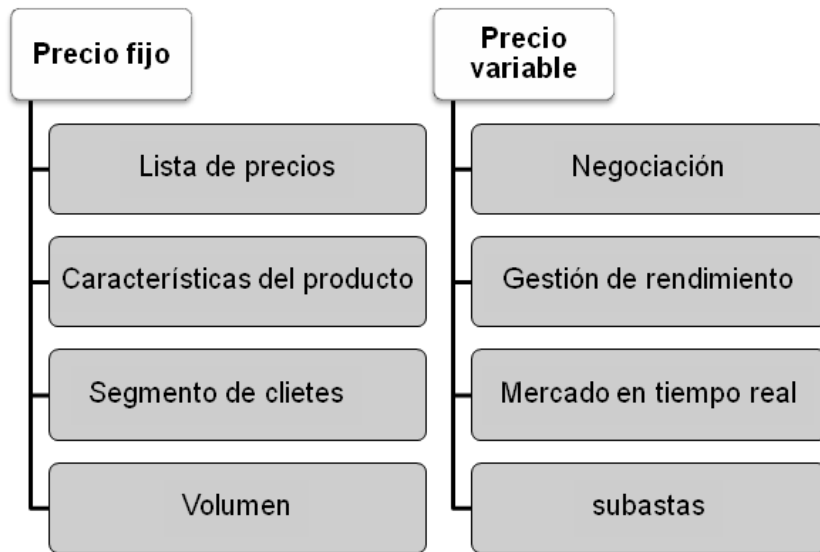
<b>Tipo de relación</b>	<b>Descripción</b>
Asistencia personal	Esta relación se basa en la interacción humana. Comunicación para obtener ayuda en el proceso de compra o en la post venta.
Asistencia personal dedicada	Esta relación se basa en asignar un representante para que asista a un cliente específico, es una relación más cercana e íntima, generalmente se desarrolla en periodos largos de tiempo.
Autoservicio	No hay relación directa con el cliente. Se proporcionan las herramientas necesarias para que el cliente no requiera ayuda.
Servicios automatizados	Esta relación es un autoservicio más sofisticado, tanto la empresa como el cliente manejan procesos automatizados y evita una interacción innecesaria.
Comunidades	Relación basada en la conexión a través de redes. Esto permite entender mejor a los clientes e intercambiar conocimiento.
Co-creación	Relación cliente-proveedor más allá de lo tradicional. Trabajan juntos para crear valor para otros clientes.

Fuente: Elaboración propia con base en texto Business Model Generation (2009)

#### **7.4.5. Flujos de ingresos**

El modulo constituye el ingreso que la empresa percibe de cada segmento de clientes. En este punto, se debe considerar la disposición a pagar de los clientes según segmento. Un modelo de negocios, puede implicar dos tipos de fuentes de ingresos, 1) los ingresos transaccionales que resultan del pago único de los clientes ó 2) los ingresos recurrentes resultantes después de la primera compra.<sup>22</sup> Además, pueden ser fijos o variables, como se muestra en la ilustración 3.

### Ilustración 3. Mecanismos de fijación de precios



Fuente: Elaboración propia con base en texto Business Model Generation (2009)

En la tabla 5 se describen las diferentes maneras en que una empresa puede generar ingresos.

**Tabla 5. Fuentes de ingresos**

Tipo de ingreso	Descripción
Venta de activos	Flujo de ingreso derivados de la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico
Tarifa de uso	Flujo de ingreso generado por el uso de un servicio particular
Comisión de suscripción	Flujo de ingreso percibido por la venta continua de acceso a un servicio.
Prestamos / alquiler / leasing	Flujo de ingreso temporal por conceder a un cliente el derecho exclusivo de utilizar un activo particular por un tiempo determinado.
Licencias	Flujo de ingreso generado por dar a un cliente permiso para usar la propiedad intelectual protegida a cambio de los derechos de licencia.
Honorarios de corretaje	Flujo de ingreso que deriva de la intermediación de servicios prestados en nombre de dos o más partes.
Publicidad	Flujo de ingresos que resulta de los honorarios por la publicidad de un producto, servicio o marca.

Fuente: Elaboración propia con base en texto Business Model Generation (2009)

#### 7.4.6. Recursos claves

El módulo de recursos claves describe los activos más importantes que se requieren para llevar a cabo el modelo de negocios. Estos recursos permiten que la empresa, cree y ofrezca la propuesta de valor al segmento de clientes, permanezca en el mercado y obtenga ingresos.<sup>23</sup> Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos, como se describe en la tabla 6.

**Tabla 6. Categorías de los recursos claves**

<b>Recursos</b>	<b>Descripción</b>
Físicos	Incluye los activos físicos como vehículos, máquinas, TI, logística e infraestructura, entre otros.
Financieros	Algunos modelos de negocio requieren más recursos financieros que otros. Por lo general se trata de dinero en efectivo, líneas de crédito o una garantía para operar en sin problemas un determinado periodo de tiempo.
Intelectuales	Recursos intelectuales como marcas, patentes, propiedad intelectual, derechos de autor o bases de datos de clientes como un componente sólido para desarrollar con éxito el modelo de negocios.
Humanos	Toda empresa requiere de recursos humanos para operar, sin embargo, hay empresas como las consultoras donde es el activo más importe.

Fuente: Elaboración propia con base en texto Business Model Generation (2009)

#### 7.4.7. Actividades claves

El módulo de actividades claves define las actividades más importantes que una empresa debe hacer para llevar a cabo con éxito el modelo de negocios. Al igual que los recursos claves, la empresa debe crear y ofrecer la propuesta de valor al segmento de clientes, permanecer en el mercado y obtener ingresos. Las actividades varían dependiendo del tipo de modelo de negocio.<sup>24</sup> En la tabla 7 se describen algunas actividades claves de un modelo de negocios.

**Tabla 7. Categorías de actividades claves**

<b>Categorías</b>	<b>Descripción</b>
Producción	Caracteriza principalmente a las empresas manufactureras. Diseño, fabricación y entrega en volúmenes importantes y/o calidad superior.
Resolución de problemas	Caracteriza al sector de servicios y el modelo de negocios se denomina gestión del conocimiento o mejora continua. Brinda soluciones a los problemas individuales o colectivos de los clientes.
Plataforma / red	Modelo de negocios diseñado con plataformas como recurso clave.

Fuente: Elaboración propia con base en texto Business Model Generation (2009)

#### **7.4.8. Socios claves**

El módulo de socios claves describe los socios y proveedores con los cuales las empresas forjan relaciones y alianzas para optimizar el modelo de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Este tipo de asociaciones se han convertido en una piedra angular para muchas organizaciones. Se pueden distinguir desde alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas estratégicas entre competidores, empresas mixtas para el desarrollo de nuevos negocios, hasta, la relación entre cliente-proveedor para asegurar suministros.<sup>25</sup> En la tabla 8 se describen tres tipos de relación con socios y proveedores claves.

**Tabla 8. Motivaciones para la creación de asociaciones**

<b>Tipo de relación</b>	<b>Descripción</b>
Optimización y economías de escala	Relación cliente-proveedor con el fin de optimizar la asignación de recursos y actividades. Puede implicar externalizar o compartir infraestructura con el fin de reducir costos.
Reducción del riesgo y la incertidumbre	Asociación enfocada a reducir el riesgo e incertidumbre propia del mercado y la competencia.
Adquisición de recursos y otros	Relación basada en la colaboración entre empresas para adquirir o acceder a recursos a los cuales no todos tienen fácil acceso.

Fuente: Elaboración propia con base en texto Business Model Generation (2009)

#### 7.4.9. Estructura de costos

El módulo de estructura de costos relaciona todos los costos en los cuales la empresa incurre para operar un modelo de negocios en particular. Una vez definidos los canales, recursos claves, actividades y socios claves, se debe definir bajo qué estructura de costos se va a manejar la organización y, lo más importante, que esté alineado con los otros módulos del modelo, incluyendo la propuesta de valor.<sup>26</sup> Es natural que las organizaciones pretendan reducir los costos al mínimo, sin embargo, la estructura de bajos costos dependen del modelo de negocio completo. En la tabla 9 se describen seis tipo de estructura de costos.

**Tabla 9. Estructura de costos para un modelo de negocios**

<b>Tipo de costo</b>	<b>Descripción</b>
Costo impulsado	El modelo de negocio con estructura de costos impulsado se basa en tener los costos más bajos posible, con alta automatización y amplia outsourcing.
Valor impulsado	El modelo de negocios con base en el valor, se enfoca menos en reducir costos y más en crear valor para el cliente a través de productos Premium o servicios y servicios personalizados.
<b>Características de los costos</b>	
Costos fijos	Costos que permanecen igual, independientes del volumen de bienes o servicios producidos.
Costos variables	Costos que varían proporcionalmente a la cantidad de bienes o servicios producidos.
Economías de escala	Costos medios decrecientes a medida que aumenta la producción
Economías de alcance	Costos medios decrecientes a medida que aumenta la producción conjunta de varios servicios que optimizan el uso de los factores de producción.

Fuente: Elaboración propia con base en texto Business Model Generation (2009)

## 7.5. Fusiones y adquisiciones

Las compañías utilizan estrategias de fusiones y adquisiciones con el objetivo de crear más valor para todos los grupos de interés, incluyendo los accionistas. La **fusión** es una estrategia en la cual dos compañías integran sus operaciones en condiciones prácticamente de igualdad. La **adquisición** por su parte, es una estrategia en la cual una compañía adquiere el control de otra, al comprarla en su 100% o en una cantidad suficiente para lograrlo, con el propósito de convertirla en subsidiaria dentro de su portafolio de negocios. La mayor parte de las adquisiciones se realizan para obtener mayor poder de mercado, al comprar otro negocio en una industria muy relacionada ó, a un competidor, un distribuidor o un proveedor y de esta manera, formar una competencia central<sup>2</sup> para trabajar en una ventaja competitiva en su mercado primario.<sup>3</sup>

Las adquisiciones horizontales se presentan cuando una compañía compra a otra que compite en la misma industria, y de esta manera, ambas compañías incrementan su competitividad para competir contra otras. Una adquisición vertical se presenta cuando una empresa compra a otra empresa que le provee o distribuye bienes o servicios, con el fin de controlar una mayor parte de la cadena de valor y mejorar la capacidad de pronóstico. Cuando una empresa compra a otra de una industria muy relacionada, se habla de una adquisición relacionada, con esto, las compañías pretenden generar sinergia con la integración de alguno de sus recursos<sup>4</sup> y capacidades.<sup>5</sup> Las adquisiciones Interfronterizas se dan cuando una compañía con sede en un país, compra a otra ubicada en otro país para llegar más allá de su mercado interno. Esta transacción implica otros riesgos asociados al entorno político y legal, entre otros, del nuevo país involucrado.<sup>27</sup>

## 7.6. Subsidiaria nueva de propiedad absoluta (Greenfield)

*“Una Greenfield es una vía para entrar mediante el cual una compañía efectúa una inversión directa en otro país para construir una subsidiaria nueva de su propiedad al 100%,”<sup>28</sup>* El proceso de establecer una subsidiaria de control absoluto en otro país es complejo y costoso. No obstante, genera en la compañía un gran potencial para contribuir a la competitividad estratégica, sobre todo, si se trata de compañías que tengan capacidades intangibles u ofrecen servicios donde se requiera el contacto

---

<sup>2</sup> Competencia Central: Actividades que la compañía desempeña especialmente bien y la diferencia de los competidores

<sup>3</sup> Mercado Primario: En un negocio, es el grupo de personas con más probabilidades de comprar.

<sup>4</sup> Recursos: Activos tangibles o intangibles de las compañías que se combinan para forjar capacidades.

<sup>5</sup> Capacidades: Administran los recursos y son la base de las competencias centrales.

directo y estrecho con el cliente final, habilidades profesionales y especializadas o producción a la medida.

### 7.7. Alianza estratégica

Una alianza estratégica es una estrategia de cooperación entre compañías que buscan crear una ventaja competitiva combinando algunos de sus recursos y capacidades.<sup>29</sup> Las alianzas estratégicas permiten crear valor, que estando por separado, resultaría muy difícil o imposible lograrlo. Esto debido a que las empresas no cuentan con todos los recursos y capacidades que necesitan para alcanzar sus objetivos. Además, permiten llegar a nuevos mercados con mayor probabilidad de penetración. Existen cuatro tipos de alianzas estratégicas: Joint Venture, alianza estratégica con aporte de capital, alianza estratégica sin aporte de capital y alianza estratégica interfronteriza. Existen además, tres valores fundamentales para llevar a cabo exitosamente una estrategia de cooperación: confianza, respeto y transparencia.

### 7.8. Joint Venture

Joint Venture es una alianza estratégica, mediante la cual, dos o más empresas establecen un contrato innominado o atípico<sup>6</sup> de colaboración empresarial sin necesidad de constituir una sociedad legal independiente; las empresas mantienen su individualidad pero trabajan unidas bajo una misma dirección y normas. Por lo general, la conforman con participaciones iguales con el propósito de mejorar la capacidad de competir en mercados inciertos. Además, suelen ser muy efectivas en la construcción de relaciones de largo plazo y transferencia de conocimiento técnico, dado la cercanía que se genera entre personas de las empresas aliadas.<sup>30</sup>

En otras palabras, una Joint Venture es un proyecto entre dos o más empresarios que combinan sus habilidades y recursos, ya sea dinero, bienes, tecnología, servicios o estrategias, para alcanzar un objetivo en común, compartiendo utilidades, riesgos y costos de manera proporcional al esfuerzo aportado. Algunas características de esta alianza son: naturaleza contractual; duración limitada de tiempo (sin ser necesariamente de corta duración); búsqueda de beneficios en común y, gestión y control conjunto de la nueva sociedad por parte de las empresas aliadas. Además, una Joint Venture se pueden clasificar en: **equilibradas**, con la misma proporción de aporte de capital por parte de los socios; **asimétricas**, con un aporte de capital mayor que

---

<sup>6</sup> Contrato innominado o atípico, es aquel que no está incluido en el código civil, debido a que sus características no se encuentran reguladas por la ley.

otro; y, **nacionales e internacionales**. Entre las facilidades y ventajas que presenta una Joint Venture se encuentran: acceso a nuevos mercados, recursos y economías de escala, colaboración en desarrollo tecnológico y conocimiento industrial. Adicionalmente, permite la reducción del riesgo empresarial y reducción de competencia.<sup>31</sup>

Para conseguir una alianza estratégica satisfactoria, es necesario que ambas partes trabajen en conjunto para identificar los objetivos estratégicos y posiciones de las empresas involucradas; proponer la estructura y dirección del proyecto; evaluar la contribución de cada parte; resolver posibles diferencias que se generen en el proceso de negociación y, gestionar correcta y coordinadamente todos los pasos para establecer la alianza.

En el caso de una **Joint Venture internacional**, además de lo anterior, es necesario hacer un estudio de mercado y contar con un equipo con amplio conocimiento legal, cultural e idioma del otro país, con el propósito de evitar malas interpretaciones o malos entendidos.<sup>32</sup> Además, es importante conocer la estructura organizacional, si es centralizada o descentralizada, tipo de sociedad y, valores, políticas, filosofía interna y solidez financiera.

Algunos aspectos adicionales y muy importantes a tener en cuenta a la hora de establecer una Joint Venture son, entre otros: establecer de manera clara y precisa el modelo de organización, administración y traspaso de tecnología o propiedad intelectual, más aún, si se trata de una participación igualitaria, dado que se debe fomentar la decisión consensuada. Determinar el plazo contractual, que puede ser establecido por tiempo o por el logro de los objetivos trazados por las partes. Definir el nombre y razón social, como requisito para ser presentado comercialmente y para la firma de la sociedad contractual. Designar una persona como representante de la asociación, con el empoderamiento necesario para ejercer derechos y contraer obligaciones bajo las regulaciones de cada país. Firmar un acuerdo de confidencialidad y un contrato de prestación de servicios en caso de que una empresa miembro preste los servicios a la nueva sociedad y precisar mecanismos de resolución de conflictos y causas y términos de disolución.<sup>33</sup>



**Tabla 10. Tipos de Joint Venture y convenios auxiliares**

<b>Tipos de Joint Venture y convenios auxiliares</b>	
Joint Venture de alianza estratégica	No requiere aporte económico, por lo tanto, los aportes serán la suma de ventajas competitivas de cada miembro puestas al servicio del objetivo común establecido en el contrato.
Joint Venture de coinversión	La principal característica es el aporte monetario o de bienes, con el propósito de obtener mayores utilidades al acceder a nuevos mercados y economías de escala.
Joint Venture contractual	Estricta regulación en las cláusulas que establecen la obligación de las partes, las actividades a realizar y la forma de repartir utilidades y riesgos. Se usan convenios auxiliares y contratos satélite o anexos.
Convenio de administración y dirección	Se establece todo lo relacionado a la administración y dirección de la empresa y la persona responsable de hacerlo.
Contratos de transferencia y uso de tecnología	Se regula el aporte en tecnología por parte de los socios, licencias y el traspaso de propiedad a la nueva sociedad.
Convenio de mercadeo y distribución	Se define la forma de distribución de los productos o servicios, el mercado y segmento objetivo.
Acuerdo de uso de marca y patentes	Se establecen los derechos de cada miembro sobre el uso de marcas o patentes.

Fuente: elaboración propia con base "Joint Venture" o contrato de colaboración empresarial, revista digital [www.nuevodercho.cl](http://www.nuevodercho.cl) 2014

La tabla anterior describe los principales tipos de Joint Venture, clasificación y convenios auxiliares.

### **7.9. Alianza estratégica con aporte de capital**

Una alianza estratégica con aporte de capital consiste en que dos o más compañías constituyen una nueva empresa con diferentes porcentajes de participación accionaria. Esta alianza se puede dar en escenarios de inyección de capital o cambio de estrategia, por ejemplo, invertir en un negocio que opere en un país con potencial de crecimiento.

#### **7.10. Alianza estratégica sin aporte de capital**

Una alianza estratégica sin aporte de capital, se lleva a cabo, cuando dos o más compañías se unen para intercambiar algunos de sus recursos y capacidades, con el

propósito de crear una ventaja competitiva. En este caso, las empresas no constituyen otra empresa por separado, por lo tanto, son alianzas menos formales y no constituyen un gran compromiso entre las empresas ni se establece una relación cercana. Este tipo de alianzas, no se recomiendan si se trata de proyectos largos y de alta complejidad, dado la menor oportunidad que se genera de transferencia de conocimiento técnico y cooperación.

### **7.11. Alianza estratégica interfronteriza**

La alianza estratégica interfronteriza es un tipo de estrategia de cooperación internacional, donde las compañías involucradas desarrollan actividades más allá de sus fronteras, con el propósito de alcanzar objetivos relacionados<sup>34</sup> y, crear valor fuera de su mercado nacional. La alianza interfronteriza se presenta en diversas industrias cada vez con mayor frecuencia, esto para evitar recurrir a las fusiones y adquisiciones que implican un riesgo mayor y por las escasas oportunidades en el mercado interno. Sin embargo, este tipo de alianzas tienen mayor riesgo y complejidad que las alianzas estratégicas domésticas, en especial cuando se constituyen en economías emergentes. No obstante, las compañías que logran establecerse exitosamente en el mercado internacional, suelen tener mejor desempeño que aquellas que solo operan en el mercado nacional. He aquí la importancia de la diversificación geográfica para entrar en el mercado internacional.

### **7.12. Franquicia**

La franquicia es un tipo de alianza estratégica a nivel de compañía<sup>7</sup> que se celebra a través de un contrato, mediante el cual, dos compañías que tienen personalidad jurídica por separado, acuerdan que la franquiciante<sup>8</sup> otorga a la franquiciataria<sup>9</sup> el derecho de vender sus productos bajo su marca y en un determinado lugar y por un tiempo definido. Siendo el nombre de la marca de la compañía, por lo general, la ventaja competitiva más importante, el éxito de las franquicias consiste en establecer una relación muy cercana, basada en la cooperación y la retroalimentación, para fortalecer el nombre de la marca.

---

<sup>7</sup> Estrategia de cooperación al nivel de compañía, tienen el propósito de expandir sus operaciones

<sup>8</sup> Franquiciante: Compañía dueña de la marca, productos y modelo de negocio que le provee al franquiciatario.

<sup>9</sup> Franquiciataria: Compañía que adquiere el derecho de operar un negocio con el nombre, productos y modelo de negocios del franquiciante.

### **7.13. Dimensiones culturales, Hofstede**

El modelo de las seis dimensiones culturales fue desarrollado por el antropólogo Holandés Geert Hofstede y su equipo de investigadores entre 1967 y 1973, con el objetivo de identificar patrones culturales en el entorno de trabajo a nivel mundial. Según Hofstede “La cultura es la programación colectiva en la mente de las personas que distingue a los miembros de un grupo o categoría de los de de otra.”<sup>35</sup> El modelo proporciona datos y puntuaciones de cada cultura en las seis dimensiones, siendo las últimas relativas, ya que todas las personas son únicas, sin embargo, se ha demostrado que son muy estables en el tiempo.

Distancia del poder (PDI): Expresa el grado en que los menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan una distribución desigual del poder. Una cultura con baja puntuación en esta dimensión, se esfuerza por equilibrar la distribución de poder y busca justificación en un escenario desigual.

Individualismo versus colectivismo (IDV): Una puntuación alta en esta dimensión hace referencia al “yo”, en una sociedad donde las personas cuiden de sí mismos y de sus familiares más cercanos. Lo opuesto hace referencia al “nosotros”, en una sociedad unida, donde los grupos se cuidan entre sí a cambio de lealtad.

Masculinidad versus feminidad (MAS): Una puntuación alta en ésta dimensión representa una sociedad competitiva, con preferencia por el logro, la asertividad y recompensas materiales por el éxito, en los negocios puede ser más “fuerte”. Lo opuesto, la feminidad, indica una sociedad a favor de la cooperación, la modestia y el consenso. En los negocios pueden ser más “blandos”.

Control de la incertidumbre (UAI): Representa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad. Las culturas con UAI alto tienen rígidos códigos de creencias y tienen comportamiento intolerante.

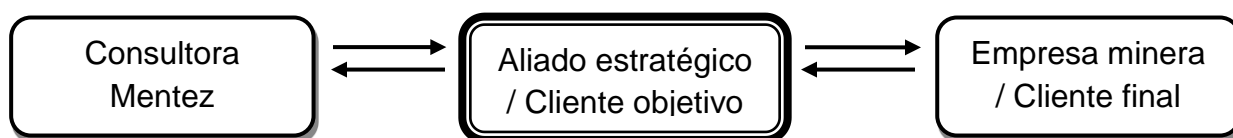
Orientación al largo plazo (LTO): Culturas con alta puntuación en esta dimensión son más conservadoras y observan el cambio social con recelo. Una puntuación alta, en cambio, indica un enfoque más pragmático, las personas ahorran para el futuro e invierten en educación como una forma de prepararse para el futuro.

Indulgencia (IND): Puntuación alta en esta dimensión hace referencia a una cultura con impulsos humanos básicos y naturales, relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. Lo contrario, restricción, indica que la sociedad suprime la gratificación de las necesidades y se rige por normas estrictas de la sociedad.

## 8. RESULTADOS Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA, MODELO CANVAS

En este capítulo es importante destacar que el modelo de negocio está enfocado en el aliado estratégico o cliente objetivo, es decir, la empresa o consultor ubicado en el país de conveniencia según resultado del análisis de los mercados. En el siguiente diagrama se ilustran las tres partes del modelo de negocio. En primer lugar, se encuentra la consultora chilena Mentez, para la cual se está llevando a cabo el presente estudio, y quien que tiene el propósito de globalizar su operación. En segundo lugar, está el aliado estratégico o cliente objetivo en el mercado internacional, es con quien se espera establecer una alianza estratégica y adopte parte del modelo de negocio probado y exitoso de consultoría que Mentez ha desarrollado en Chile. En tercer lugar, está la empresa minera o relacionada, que se denomina cliente final, pues es quien contrata el servicio de consultoría en el exterior y se beneficia del conocimiento y sinergia de las dos partes anteriores.

Como complemento a la descripción del cliente final, se presenta más adelante una breve descripción de su perfil para ampliar el contexto del negocio.



### 8.1. Segmento de clientes

Mentez está en busca de empresas consultoras en los países de interés que se encuentren en un ciclo de vida temprano, con el fin de facilitar la adaptación a la metodología y procesos que Mentez ha desarrollado y mejorado a lo largo de su trayectoria.

#### 8.1.1. Identificación y descripción de los segmentos del mercado

Empresarios o consultores con experiencia en el rubro minero y con una desarrollada red de contactos.

En este segmento se encuentran Gerentes Generales o de áreas específicas, miembros de Directorios y Súper Intendentes de empresas mineras con más de 10 años de experiencia o con proyectos de consultoría desarrollados a lo largo de su trayectoria. Por otro lado, se encuentran consultores con más de 4 años de experiencia en proyectos de minería y desean establecer un negocio de consultoría de manera independiente. Mentec pretende ser el aliado estratégico de éstos empresarios y consultores que están empezando un negocio de consultoría o desean hacerlo; el complemento ideal para el perfil de este segmento objetivo es: emprendedores y/o experiencia previa en emprendimientos y profesionales en ingeniería con post grado.

#### **a) Pequeñas empresas de consultoría con menos de 5 años de vida.**

En este segmento se encuentran empresas de consultoría pequeñas o medianas con 5 años o menos de creación en el rubro minero, con proyectos desarrollados de mejoramiento de negocios o TI, estructura interna reducida y flexible y, potencial de crecimiento. Mentec desea maximizar el desempeño de las empresas que estén interesadas en tener un crecimiento rápido y exitoso y estén dispuestas a continuar con proyectos mineros. El perfil ideal en este segmento objetivo es: empresas con menos de 60 personas y con facturación anual sobre US\$ 500 mil.

### **8.2. Propuesta de valor**

Mentec proyecta ayudar a empresarios, consultores y pequeñas empresas de consultoría a hacer su negocio exitoso en el menor tiempo posible, a través de un servicio diferenciador y con valor agregado, sustentado en la experiencia adquirida en más de 900 proyectos de consultoría en minería durante los últimos 15 años y en el reconocimiento de clientes de categoría mundial.

Es importante destacar, que si bien la propuesta de valor del modelo de negocio va dirigida al socio estratégico como parte de la estrategia de globalización, se entregará también, la propuesta de valor para el cliente final, es decir, para la empresa minera, la cual está diseñada y probada por Mentec en su mercado local.

### 8.2.1. Necesidades de los clientes y propuestas de Mentez

Los dos segmentos objetivos de Mentez, tienen por sus características emprendedoras, necesidades y prioridades parecidas. A continuación un detalle de los principales vacíos que muestran en común:

- a) **Aún en definición la mejor metodología de negocios para consultoría: asignación de recursos por proyecto, rentabilidad de proyectos, liquidación de bonos e incentivos.**

En este escenario, Mentez entrega la metodología de consultoría que se basa en dos aspectos fundamentales: capacitación de consultores y gestión de proyectos. La **capacitación de consultores** se da a través de reuniones presenciales, material de apoyo (libros, cursos, papers) y certificaciones internas, que consisten en evaluaciones de diagnóstico y de lecciones aprendidas. En la **gestión de proyectos** se entregan dos herramientas: capacitación en la metodología de gestión de proyectos con la guía de estándares internacionales PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) y templates administrativos como ilustra la siguiente tabla:

**Tabla 11. Templates administrativos**

<b>Templates administrativos por etapa del proyecto</b>	
Venta	<b>Economics 1 - Socio</b> Proyección de costos e ingresos con condiciones ideales de disponibilidad de personal y tiempo de ejecución del proyecto
Asignación de recursos	<b>Economics 2 – Mesa de Staffing</b> Condiciones reales de personal disponible
Control del proyecto	<b>Economics 3 - Gerente de proyecto</b> Condiciones reales de duración, personal disponible y facturación.

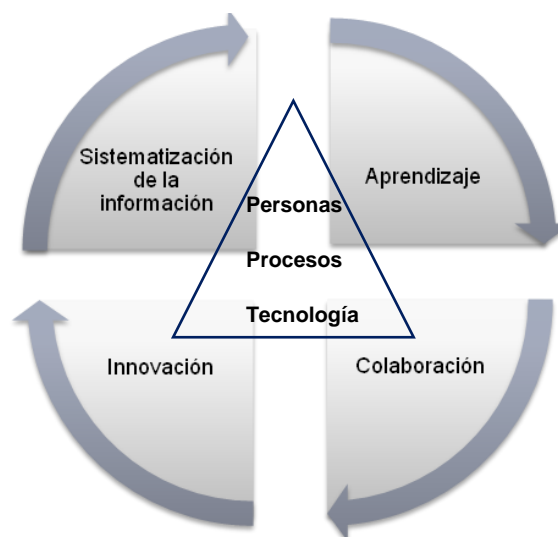
Fuente: elaboración propia con información proporcionada por Mentez

**b) Falta de herramientas para el manejo adecuado de la información de los proyectos.**

Con el propósito de mantener el conocimiento generado en los diferentes proyectos dentro de la empresa, Mentez emplea un modelo de gestión del conocimiento (Knowledge Management) que permite: **1) Almacenar de manera segura la información.** **2) Integrar y estandarizar prácticas** con templates de documentos, estructuras de carpetas, documentos mínimos requeridos por proyecto (Economics, definición del proyecto, sesiones de aprendizaje, documentación del proyecto y entregables) y códigos de nombre de archivo. **3) Difundir y aprender**, a través de sesiones de conocimiento y exposición de otros proyectos, comisión de expertos en diferentes áreas y herramientas de comunicación e interacción como blogs y chat internos, ligados a incentivos a quienes colaboren y enriquezcan la red de información. **4) Innovar en metodologías, tecnología y negocios**, aborda temas de innovación y tiene un tiempo de dedicación determinado para trabajar en la metodología.

El modelo de gestión del conocimiento empleado por Mentez busca mayor seguridad de la información, facilidad para encontrar la información, facilitar el aprendizaje de todos los miembros de la organización y ser más eficientes en la operación. El modelo tiene cuatro enfoques: sistematización de la información, aprendizaje, colaboración e innovación, tal como muestra la siguiente ilustración:

**Ilustración 4. Modelo de gestión del conocimiento**



Fuente: Mentez (2012)



**Sistemas de la información** incluye la plataforma completa de Office 365, con mensajería Yammer, correo electrónico, calendarios, tareas, SharePoint, Office Web Apps, gestión del portafolio de proyectos Project Online, Lync Online, entre otros. **Aprendizaje** consiste en organizar, analizar, conversar, difundir y evaluar todos los proyectos realizados con el resto de la organización, compartir metodologías, lecciones aprendidas y tips de clientes. **Colaboración** involucra las comunidades, sesiones de conocimiento, almuerzos, inducciones, mesas de línea, y reuniones en general. Por último, Innovación tiene un enfoque hacia nuevos productos, nuevas metodologías, nuevos clientes, brainstorming<sup>10</sup> y patentes.

**c) Falta de herramientas comerciales para administración de clientes y venta de proyectos.**

Para administrar y gestionar la relación comercial con los clientes y fidelizarlos, Mentec opera el sistema SugarCRM. Cuenta además, con una amplia base de datos de propuestas realizadas que sirven como base para construir nuevas y atractivas soluciones para los clientes. Por otro lado, la estrategia de ventas consiste en **mantener una amplia y actualizada red de contactos, revisar acciones comerciales** en reuniones semanales, **hacer seguimiento a proyectos** por área (TI, Organizational Change Management OCM, Business Excellence, HSEC) y por tipo de minería y ciclo de vida del cliente; por último, **establecer planes de acción**, ya sea con llamadas, reuniones o eventos de interés general o específico que generen contactos, que puedan ser potenciales clientes.

**d) Poca experiencia en el manejo administrativo y operativo de la empresa.**

La amplia experiencia de Mentec en el manejo administrativo y operativo de la consultora, permite recomendar tres aspectos fundamentales para la administración del negocio: estructura, procesos y procedimientos e implementación. En la **estructura** se refiere a las funciones del personal enmarcado en el “Span of Control” o ámbito de control de subordinados controlados por un superior, dado que puede limitar el crecimiento de la empresa debido a la pérdida de eficiencia, teniendo en cuenta que la capacidad de tiempo de dedicación, energía y atención es finita. **Procesos y procedimientos** se refiere a la documentación legal, contable y administrativa para operar el negocio. La **Implementación** es una propuesta aparte donde considera la absorción de funciones administrativas por parte de personal de Mentec en una primera

---

<sup>10</sup> Brainstorming, aporte de ideas que varias personas ponen en común como punto de partida para un proyecto.

fase de la alianza, por ejemplo, en el primer año Mentez puede tomar algunas áreas de soporte y ofrecer apoyo mientras se pone en marcha la nueva sociedad.

### **8.2.2 Definición de la propuesta de valor**

Para agregar valor a sus clientes, es decir, el aliado estratégico, como se mencionó al inicio del capítulo, Mentez ha definido una declaración de propuesta de valor y 5 pilares que la complementan: ***“Somos una consultora experta en minería que cree en la alianza estratégica como un camino para lograr un crecimiento conjunto y sostenible en otros mercados, a través de un acompañamiento integral y un modelo de negocio probado y exitoso.”***

#### **1. Operar con un modelo de negocio probado y exitoso.**

Mentez ha desarrollado un modelo de negocio de consultoría que tiene como elemento central las soluciones concretas y efectivas para los clientes de empresas mineras, principalmente en proyectos de Business Excellence, TI y HSEC, todo con el respaldo de más de 900 contratos de consultoría y 15 años de experiencia, que a su vez, han construido un Curriculum de empresa excepcional, siendo éste último, la principal vía de entrada a nuevas empresas, y por lo tanto, a nuevos proyectos.

Por otro lado, el modelo de negocio proporciona herramientas claves para el manejo administrativo, operativo, financiero y, la determinación de tarifas de consultores, costos y utilidades por proyecto; siendo éste un factor clave para un desempeño rentable y sostenible del negocio.

#### **2. Acceso a herramientas operativas e informáticas.**

Para el manejo exitoso de cualquier empresa, es necesario contar con herramientas operativas e informáticas que apoyen cada proceso de manera segura y eficiente. Mentez cuenta con sistemas de información que respaldan su operación, aseguran la información como fuente de conocimiento, gestionan cada proyecto en las diferentes etapas y permiten el análisis integral del negocio, facilitando un acertado diagnóstico y una rápida toma de acciones en la marcha.

### **3. Marca y cultura organizacional conocida por el cliente como ventaja única y competitiva.**

La marca y cultura de Mentez es un sello único que le permite diferenciarse de la competencia. Una cultura de empresa marcada por profesionales proactivos, flexibles, trabajadores, creativos e innovadores, que trabajan en equipo y se apasionan por los desafíos y, una marca reconocida por su trayectoria, seriedad y excelencia hacen que Mentez tenga una ventaja competitiva única y difícil de imitar.

### **4. Capacitación y apoyo en las diferentes fases de la alianza.**

El acompañamiento integral es un elemento fundamental de la propuesta de valor. Dado que Mentez proporciona el modelo de negocio, y con él, las herramientas administrativas, operativas y de gestión de proyectos, es imprescindible la capacitación y apoyo principalmente en la fase de puesta en marcha, con el propósito de garantizar el mejor empalme posible entre empresas y personas. También se pretende dar a conocer las buenas prácticas empresariales que han permitido que en Mentez se trabaje en un buen ambiente laboral y de colaboración entre compañeros, esto último, hasta donde la cultura de otro país lo permita.

### **5. Red de contactos importantes y sostenibles.**

La red de contactos importantes y sostenibles de Mentez es uno de los activos más importantes junto con el conocimiento generado en los proyectos. Dado que no sólo permite ofrecer de manera más directa los servicios de consultoría a los clientes, sino recibir ayuda, información, conocimiento y beneficios complementarios de otras empresas, proveedores y clientes de la industria. Es importante entonces, conservar la red de contactos actuales y trabajar en ampliar la red de contactos en otros países, asistiendo a eventos, charlas y reuniones que permitan generar nuevas oportunidades de negocios.

### 8.2.3 Necesidades del cliente que se satisfacen.

Con la propuesta de valor de Mentez, se pretende satisfacer las necesidades que caracterizan al segmento de clientes de la siguiente manera:

- a) Reducir los riesgos asociados a manejar una empresa sin experiencia y maximizar la tasa de éxito.
- b) Impulsar el crecimiento sostenible de las empresas a través de un modelo de funcionamiento.

Acceso a herramientas informáticas, experiencias de éxito y fracaso y, contactos comerciales.

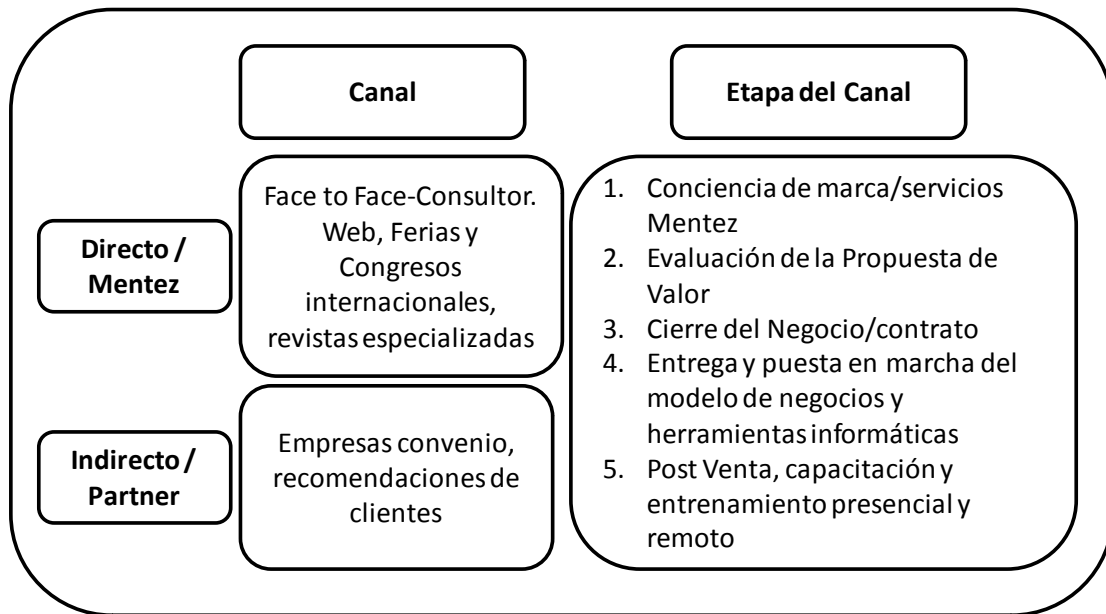
La propuesta de valor para el cliente final, está incluida en el modelo de negocios de consultoría que se entrega al aliado estratégico, se basa en tres aspectos fundamentales:

1. **Amplia experiencia en minería**, con más de 900 proyectos desarrollados en diferentes áreas y especialización en estrategia y mejoramiento del negocio, tecnologías de la información y sustentabilidad.
2. **Profesionales únicos y destacados**, generadores de cambio que hacen que los clientes alcancen sus metas.
3. **Metodologías y estándares internacionales**, comprobado conocimiento en metodologías, herramientas y prácticas de la minería de clase mundial gracias a proyectos en distintos países.

### 8.3 Canales de comunicación y venta

En esta etapa se describe, a través de un esquema, cómo Mentez comunica la propuesta de valor a sus clientes.

## Ilustración 5. Método de comunicación de la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia con base en texto Business Model Generation (2009)

La propuesta de valor se comunica al cliente de manera directa a través de un socio o consultor encargado de abrir nuevos mercados, se busca establecer reuniones personales con los posibles socios estratégicos. También es importante buscar oportunidades de negocios asistiendo a ferias, eventos, congresos y consultando revistas especializadas de consultoría o minería en el país objetivo.

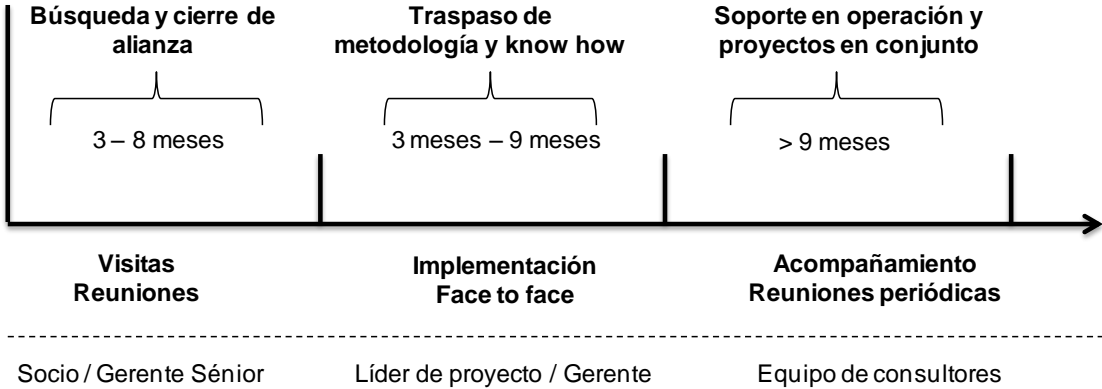
Como complemento a las visitas y reuniones a cada país, se busca el apoyo de los partner, ya sean empresas con convenio de colaboración o recomendación de clientes, para acercarse a los potenciales socios y reducir en lo posible el tiempo de espera para establecer contacto con empresas interesadas.

### 8.4 Relación con el cliente

La relación que Mentez desea construir con sus clientes se basa en el acompañamiento directo y constante en todo el proceso de negocios, desde la información y creación de conciencia de Mentez como empresa y marca, hasta la capacitación y entrenamiento de las personas, con el fin de garantizar un resultado exitoso y una relación comercial de largo plazo. Para lograrlo, Mentez dispone de un equipo de consultores sénior que

viajará al país seleccionado (Entre Estados Unidos, Canadá y Perú) para establecer contacto con las personas y empresas que califican como segmento objetivo e iniciar el proceso comercial de manera directa y personalizada de acuerdo a las necesidades y expectativas de cada cliente. En la siguiente ilustración se presenta una línea de tiempo con las etapas del proyecto y tipo de relación en cada fase.

**Ilustración 6. Relación con el cliente en línea de tiempo**

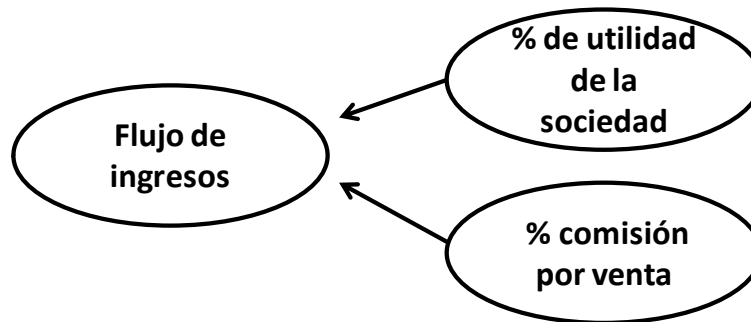


Fuente: Elaboración propia

**8.5 Flujo de ingresos**

Mentez pretende tener una participación en la nueva sociedad entre el 30% hasta el 51%. La definición de los porcentajes es propia de la negociación, donde ambas empresas exponen sus ventajas competitivas y el peso relativo de cada una, más los recursos adicionales necesarios para establecer la alianza de cooperación. Sin embargo, queda establecido que el flujo de ingresos va en función de las utilidades generadas en la sociedad y en proporción al porcentaje de participación que se establezca en el acuerdo. Adicionalmente, se fija una comisión por venta del 10%, asignado de manera adicional a la repartición de utilidades a la empresa que de manera individual venda un proyecto para ser ejecutado por la sociedad. El pago se realizará de manera trimestral previa revisión y auditoria de los ingresos percibidos. El siguiente esquema ilustra el flujo de ingresos.

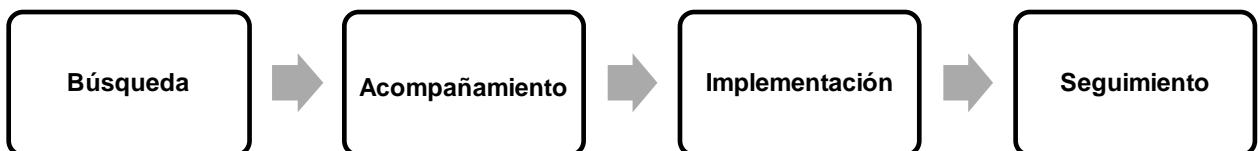
### Ilustración 7. Esquema de flujo de ingresos



Fuente: elaboración propia

### 8.6 Actividades clave

Teniendo en cuenta que este modelo de negocios, busca captar potenciales clientes que permitan la expansión de los servicios de consultoría de Mentez fuera de Chile. Las principales actividades a realizar para el éxito del plan, son las siguientes:



- a) **Búsqueda.** Como primera actividad se encuentra la búsqueda de nuevos clientes en el país seleccionado (Estados Unidos, Canadá o Perú) que cumpla con las características del segmento objetivo y hacer el cierre del negocio. Para esto, el socio o consultor sénior debe viajar hasta el país de interés, buscar reuniones con potenciales clientes-socios, asistir a eventos, congresos y ferias para construir una red de contactos en el nuevo mercado que generen oportunidades de venta.
  
- b) **Acompañamiento.** Una vez concretada la alianza con el cliente, es vital que un equipo consultor de Mentez viaje y se involucre completamente en el proceso de puesta en marcha de la operación, capacitando y apoyando a las personas en

las metodologías, herramientas, sistemas de información y prácticas empresariales. Esta actividad es clave para establecer una relación comercial de largo plazo.

- c) **Implementación.** Después de la puesta en marcha, se deben establecer junto al cliente-socio, reuniones periódicas tanto presenciales como remotas para fijar actividades y compromisos comerciales, revisar el desempeño y los resultados obtenidos en cada periodo y tomar decisiones consensuadas con el fin de monitorear y hacer ajustes en la implementación que garanticen el mejor resultado posible.
  
- d) **Seguimiento.** El seguimiento es una actividad muy importante para llevar a cabo con éxito la estrategia de internacionalización y la alianza con el socio clave en un nuevo mercado. Es fundamental establecer mecanismos de monitoreo y control en cada área de la sociedad, del desempeño y compromiso de las personas y de los proyectos que se estén ejecutando. Al tiempo que se debe tener una buena comunicación con los administradores de la empresa socia y con el representante designado de la empresa de cooperación.

## 8.7 Recursos claves

Para que Mentez pueda llevar a cabo las actividades claves, debe contar con los siguientes recursos:



- a) **Humanos.** En los recursos humanos están incluidos, el socio o consultor sénior que hace la búsqueda en los nuevos mercados; el equipo de consultores que está presente en la puesta en marcha, capacitación e implementación, que deben tener las competencias y habilidades técnicas, humanas y de idioma, más la capacidad de adaptación a una nueva cultura y tolerancia a la frustración. Por otro lado, el equipo de apoyo administrativo en Chile y los asesores legales y culturales del nuevo mercado.



- b) **Intelectuales.** Los recursos intelectuales se refieren a la propiedad intelectual de metodologías y estrategias, know how y red de contactos de clientes y empresas relacionadas como aspecto fundamental en el modelo de negocios.
  
- c) **Financieros.** Los recursos financieros son necesarios para costear los viajes, estadía, viáticos, así como el financiamiento parcial que requiera la constitución de la alianza en el nuevo mercado.

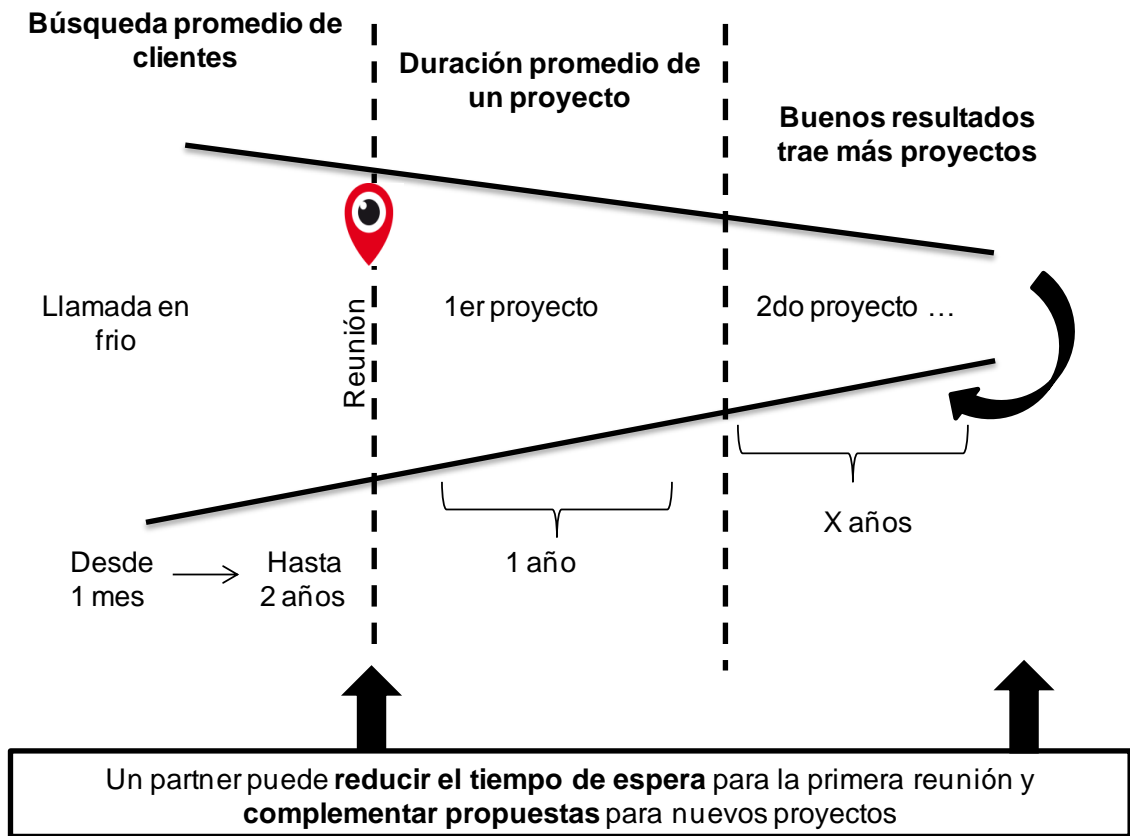
## **8.8 Red de partners**

A lo largo de su trayectoria, Mentez ha establecido alianzas comerciales con importantes empresas proveedoras de la minería de clase mundial. Esto ha permitido que muchos de los proyectos vendidos por Mentez hayan sido productos de una recomendación o un complemento a los servicios ofrecidos por las empresas asociadas. En este contexto, es importante que Mentez continúe con ésta práctica y establezca nuevas alianzas comerciales con empresas proveedoras de productos y servicios para la minería en los nuevos mercados.

Por otro lado, es importante que inicie conversaciones con entidades gubernamentales y asociaciones gremiales en el nuevo mercado donde desea ampliar su operación. De esta manera, tiene mayor acceso a la información de clientes y, además, mayor conocimiento del mercado, normas y leyes que debe acatar.

La siguiente ilustración pretende mostrar los beneficios que tiene operar con una buena y consolidada red de partners, al generar sinergia entre empresas del mismo rubro para entregar servicios de valor agregado a los clientes. Los beneficios van desde reducir el tiempo de espera para una reunión cuando se hacen llamadas en frio, hasta complementar una propuesta para trabajar en conjunto en determinado proyecto.

## Ilustración 8. Beneficios de la red de partners en la búsqueda de proyectos



Fuente: Elaboración propia

### 8.9 Estructura de costos

En la estructura de costos del modelo de negocios para la globalización de Mentez se deben considerar los siguientes aspectos:

- Costo por consultor.** Teniendo en cuenta que el recurso humano es fundamental para llevar a cabo las actividades del modelo de negocio, se deben establecer los costos por hora de los consultores involucrados en la ejecución de la alianza en cada etapa de la misma. Así como el porcentaje de asignación y el costo del tiempo no asignado en caso de presentarse.
- Viajes y estadía.** Como parte de los costos de la estrategia de internacionalización, están los viajes, estadías y viáticos en general de los

consultores y asesores externos en representación de Mentez en la nueva alianza.

- c) **Gastos operacionales.** Todos los gastos operacionales y administrativos en los cuales se tenga que incurrir para el funcionamiento, incluyendo comunicación y publicidad en el nuevo mercado.
- d) **Licencias de sistemas de información.** En este ítem se incluyen licencias de los sistemas de información y herramientas web para operar en el otro país.

Se presenta el diseño del modelo Canvas con los 9 módulos descritos de una manera general para facilitar la visualización completa del modelo de negocios propuesto a Mentez para la globalización de su consultora.

### Ilustración 9. Modelo de negocios Canvas - Esquema completo

<b>Modelo de negocios Canvas</b>		Presentado para: Tesis MBA – DII Universidad de Chile	Diseñado por: Duperly Guarín Ortiz	Fecha: 12-2015 Iteración: 3
<b>Socios Claves</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Empresas proveedores de servicios TI para minería</li> <li>•Empresas contratistas de salud y seguridad para minería</li> <li>•Entidades gubernamentales</li> <li>•Asesores externos (Legal, tributario, cultural)</li> </ul>	<b>Actividades Claves</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Búsqueda</li> <li>•Acompañamiento</li> <li>•Implementación</li> <li>•Seguimiento y control</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Operar un modelo de negocio probado y exitoso</li> <li>•Acceso a herramientas TI</li> <li>•Cultura y marca reconocida</li> <li>•Capacitación y apoyo en puesta en marcha</li> <li>•Red de contactos importantes y sostenibles</li> </ul>	<b>Relación con los Clientes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Visitas</li> <li>•Reuniones</li> <li>•Implementación</li> <li>•Acompañamiento</li> </ul>	<b>Segmento de Clientes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Empresarios y consultores emprendedores que deseen establecer una consultora especialista en minería.</li> <li>•Empresas de consultoría minera con menos de 5 años de constitución ,con estructura flexible y abiertas a un cambio de metodología.</li> </ul>
	<b>Recursos Claves</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Humanos</li> <li>•Intelectuales</li> <li>•Financieros</li> </ul>		<b>Canales de Distribución</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Directo: Face to Face / Office 365 y visitas y reuniones.</li> <li>•Indirecto: alianzas, convenios, congresos.</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•HH consultores y equipo de apoyo al proyecto en Chile</li> <li>•Viajes y estadía en los nuevos mercados</li> <li>•Gastos operacionales de la nueva sociedad</li> <li>•Gastos legales para la constitución de la sociedad</li> <li>•Licencias, permisos, autorizaciones de funcionamiento</li> <li>•Servicios de asesoría externa</li> </ul>		<b>Fuentes de Ingreso</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>•Utilidad de la sociedad : Porcentaje del beneficio por venta de proyectos proporcional a la participación y aporte</li> <li>•Comisión por venta de proyectos: Porcentaje de la venta de proyectos fuera de la sociedad</li> </ul>		

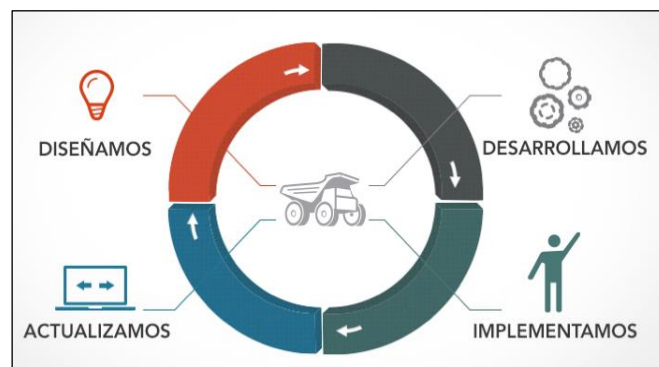
Fuente: Elaboración propia con base en el texto Business Model Generation 2009

## 9. DEFINICIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Los productos y servicios que se establecen en este capítulo, están definidos de acuerdo al análisis y evaluación de los proyectos de consultoría realizados con excelentes resultados en clientes y stakeholders mineros y, el conocimiento y experiencia específica que el staff de Mentez ha adquirido en más de 15 años de trayectoria en el rubro; el cual permite, tener mayor confianza y seguridad a la hora de definir un portafolio para clientes mineros y relacionados a minería de otros países, al conocer de primera fuente las necesidades y debilidades más comunes en materia de estrategia y mejoramiento del negocio, tecnologías de la información y sustentabilidad, en minería y gran minería, principalmente.

Cabe destacar, que el portafolio definido de productos y servicios hace parte de la propuesta de valor que Mentez le entrega a su cliente-socio estratégico en el mercado internacional; y que a su vez, está incluida en el modelo de negocios, el cual, es pilar fundamental para lograr el objetivo del presente estudio.

### Ilustración 10. Esquema de servicios de consultoría en Mentez



Fuente: Mentez Consultores (2013)

**Salud y seguridad**, este servicio de consultoría se enfoca en la sustentabilidad y el control de riesgos laborales. Su objetivo es Identificar y controlar riesgos en las operaciones mineras, tanto en faena como en edificios corporativos y administrativos.

**Investigación en minería**, servicio de consultoría enfocado a la investigación de mercado nacional e internacional para empresas mineras. Incluye entre otros, información y análisis de precios de insumos, benchmark del área de contratos, volumen de contratos, volumen de producción, cantidad de proveedores por área y tipo de proveedores, entre otros.

**Gestión de la información**, servicio de consultoría especializada en el área de Tecnología de la Información. Incluye diseño y arquitectura de redes e implementación de infraestructura.

**Gestión de las personas y cambio organizacional**, servicio de consultoría que tiene el propósito de influir como gestor del cambio, para que los proyectos, cambios, mejoras o reestructuración de áreas tengan el menor impacto posible en las personas. Incluye metodología de comunicación y capacitación.

**Gestión de proyectos**, considera la venta por servicios del staff de Mentez como consultor, consultor sénior o Project Manager en proyectos llevados a cabo por otras empresas.

**Servicios compartidos**, servicio enfocado al área de soporte de empresas mineras, como tecnología de la información, recursos humanos y contabilidad. Consultoría principalmente en proyectos de mejora de procesos en áreas que no son core del negocio o especializadas.

**Desarrollo de proveedores**, diseño y ejecución de programas para el desarrollo de clústeres mineros. Busca mejorar la calidad y la profesionalización de los proveedores de minería, a través de incentivos o asesorías en temas de innovación, organización y estrategia del negocio.

**Estrategia y excelencia de negocios**, servicio de consultoría orientado a estructurar el modelo de negocio adecuado para determinada operación minera, incluye desde procesos claves del negocio y su mejoramiento, hasta proyectos e inversiones que se requieren para mejorarlo. Involucra gestión de riesgos del negocio para asegurar la continuidad operacional, Balance Scorecard, sistemas de gestión, mejora de procesos, metodología Lean y Six Sigma.

## 10. DEFINICIÓN DE PERFILES Y COMPETENCIAS REQUERIDAS DE LOS CONSULTORES

El recurso más importante en consultoría es el capital humano, por ello, es necesario contar con profesionales destacados, tanto técnica como personalmente para ser agentes de cambio en proyectos que generen valor a los clientes. Mentez cuenta con un proceso de selección profundo y riguroso para contratar colaboradores y políticas de desarrollo profesional para fomentar el crecimiento de las personas dentro de la organización.

Para llevar a cabo la estrategia de globalización, se han establecido perfiles y requisitos para los profesionales que sean parte del proyecto, ya sea para contratar nuevos elementos del mercado o promover e incentivar al personal actual para que se una al desafío corporativo. En la siguiente tabla se hace una descripción general de los cargos, requisitos y perfiles ideales.

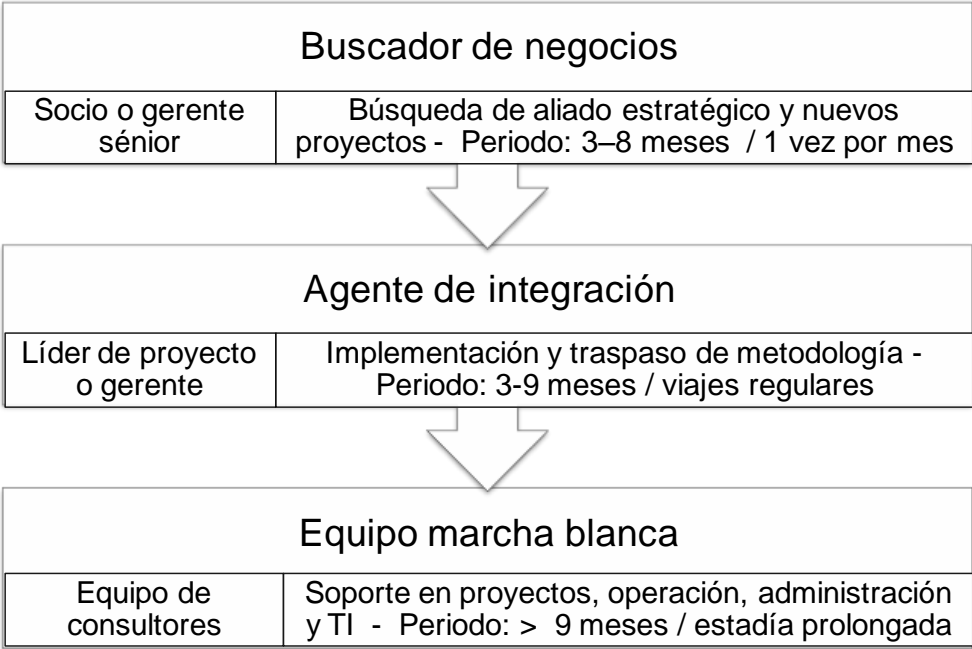
**Tabla 12. Perfiles requeridos para consultores de Mentez**

Cargo	Requisitos mínimos	Perfil ideal
Consultor	Profesional, bilingüe. ** Para proyectos de TI, ingeniero informático	Ingeniero o psicólogo para proyectos de gestión del cambio. ***Para proyectos de TI, rama de especialidad en informática.
Consultor sénior	Profesional, bilingüe, Post grado / diplomado.	Más de 3 años de experiencia en consultoría.
Líder de proyectos	Profesional, bilingüe, MBA	Sobre 6 años de experiencia laboral, incluyendo al menos 3 en consultoría
Gerente	Profesional, bilingüe, MBA	Sobre 10 años de experiencia laboral, incluyendo consultoría o amplia experiencia en minería
<b>Requisito general:</b> Los consultores que sean parte del proyecto de globalización, deben estar dispuestos viajar frecuentemente y/o vivir fuera de Chile por el periodo de tiempo que requiera la implementación y puesta en marcha del proyecto y el rol que desempeñen.		

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Mentez

Se han establecido también, roles en las tres principales fases del proyecto, con el fin de proyectar el tiempo y los recursos humanos, financieros e intelectuales necesarios en cada etapa de la estrategia, desde la búsqueda de socio en el extranjero, hasta el traspaso de metodología y puesta en marcha. A continuación se presenta un esquema con los cargos y roles del equipo consultor en el nuevo mercado.

**Ilustración 11. Cargos y roles en el nuevo mercado**



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Mentez

Como complemento a la proyección de cargos, perfiles, requisitos y roles en la estrategia, se presenta una tabla con los costos y tarifas que Mentez tiene establecida por hora de consultoría y que es la base para la evaluación de costos totales en horas hombre, de acuerdo al porcentaje de asignación de cada consultor en el proyecto.

**Tabla 13. Costo y tarifa del Staff Mentez**

<b>Staff</b>	<b>Tarifa por hora en UF</b>	<b>Costo por hora en UF</b>
Consultor	0,8	0,45
Consultor sénior	2,0	1,2
Líder de proyectos	2,5	1,7
Gerente	2,97	2,3
Gerente sénior / socio	4,3	2,7

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Mentez

Se establecen tres escenarios en los cuales Mentez encuentra un cliente-socio objetivo en el nuevo mercado, de acuerdo a la descripción del mismo detallada en el modelo de negocio. Además, se presenta la proyección de tiempo y porcentaje de asignación de horas hombre en cada fase del proyecto.

**Ilustración 12. Escenarios de asignación de recursos en el nuevo mercado**

<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa pequeña (20 personas)</li> <li>• <b>3-4 meses de integración</b></li> <li>• 2 consultores líder o sénior asignados al 100% y 50% (uno viaja por dos semanas al mes)</li> <li>• <b>6-8 meses de marcha blanca</b></li> <li>• 3 consultores asignados al 25% (viajan 2 por una semana y el 3 por otra semana)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa mediana (60 personas)</li> <li>• <b>6-9 meses de integración</b></li> <li>• 3 consultores líder o sénior asignados al 80%</li> <li>• <b>9 -12 meses de marcha blanca</b></li> <li>• 4 consultores asignados al 25% (viajan 2 por una semana cada dos semanas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresario o consultor independiente</li> <li>• <b>12 meses de formación e integración</b></li> <li>• 2 consultores líder o sénior asignados al 80%</li> <li>• <b>6 meses de marcha blanca</b></li> <li>• 3 consultores y 1 opcional. (viajan 2 por una semana y el 3 por otra semana)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



## 11. ANÁLISIS DE LOS MERCADOS

En el presente capítulo, se analizan aspectos económicos, políticos, sociales, culturales, institucionales y legales de Chile, como país origen y de Estados Unidos, Canadá y Perú, como mercados en los cuales Mentez se encuentra interesado para dar inicio a su estrategia de globalización.

### 11.1 Chile



*“Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 del 1,9%, según el Banco Central, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión y la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado.”<sup>36</sup>* Si bien la caída del precio del cobre ha afectado la economía actual del país, cabe destacar que la evolución de la minería ha aportado enormemente al crecimiento económico-social que Chile tuvo en las últimas décadas.<sup>37</sup>

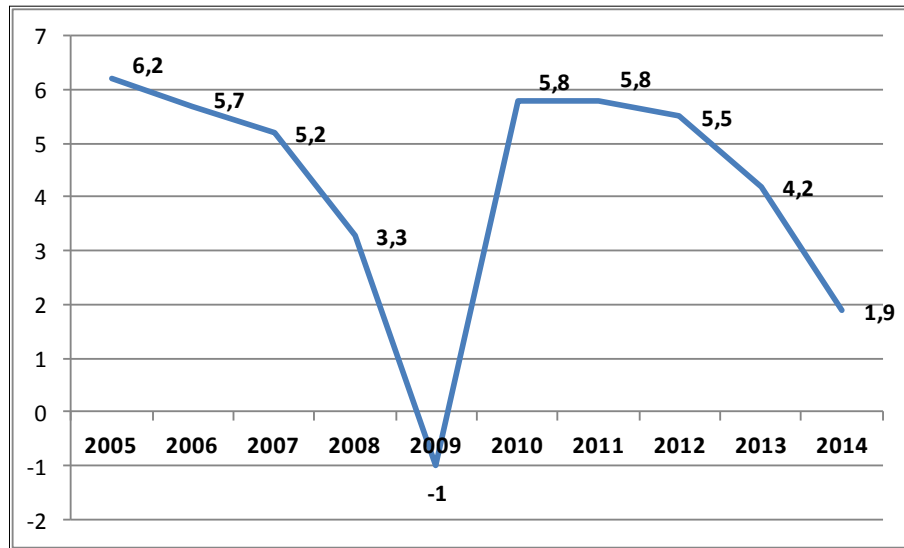
Actualmente, Chile representa el 31% de la producción mundial de cobre con una inversión en exploración cercana a los 1.000 millones de dólares, lo cual permite que mantenga un 30% aproximadamente de las reservas mundiales de cobre y una participación en ingresos fiscales para el país del 15%, siendo el sector económico con mayor contribución.<sup>38</sup> A lo anterior se suma que la minería en Chile ha proyectado un aumento del 23% en la producción nacional de cobre en el periodo 2011-2020<sup>39</sup>, crecimiento que sin duda impactará positivamente la economía del país y será un gran desafío para las empresas asociadas a la minería para que desarrollen más y mejores productos y servicios con el fin de mejorar la competitividad y sustentabilidad del negocio.

### **11.1.1 Entorno económico**

Chile es una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y tiene uno de los mayores PIB per cápita de la región. Entre 2003 y 2013 la economía chilena tuvo un crecimiento real promedio casi del 5%, a pesar de la contracción en 2009 producida por la crisis financiera mundial.<sup>40</sup> El progreso económico se debe principalmente por el aumento de las exportaciones; siendo Chile el mayor productor y exportador de cobre en el mundo, también ha buscado diversificar su base industrial con la producción de salmón y vino.<sup>41</sup>

Según cifras del Banco Central de Chile, la renta per cápita ajustada por poder adquisitivo (PPP) en 2014 fue de US\$ 22.971 y el PIB US\$ 258.160 millones,<sup>42</sup> bajo una economía desacelerada que registró un crecimiento del 1,9%. En el siguiente gráfico se ilustra la tasa de crecimiento del PIB en los últimos 10 años.

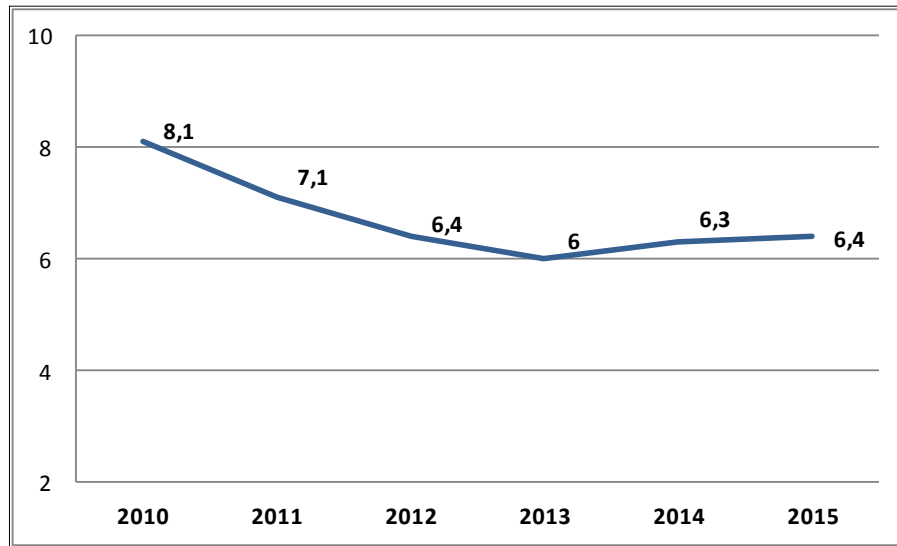
### Ilustración 13. Tasa de crecimiento del PIB (2004-2014)



Fuente: Elaboración propia con base a datos de [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)

La tasa de desempleo en Chile ha mantenido una tendencia a la baja desde el año 2010, siendo el 2006 el año más bajo con un 6%. El incremento en la ocupación de la fuerza de trabajo lo explican los sectores de turismo, construcción y comercio principalmente<sup>43</sup>. Hasta septiembre de 2015, la tasa de desempleo se encuentra en un 6,4%, el alza habla de una variación negativa en la tasa de ocupación en los sectores inmobiliarios, administración pública, transporte y comunicaciones especialmente, producto de un escenario de desaceleración económica. El siguiente gráfico ilustra la tendencia que ha presentado la tasa de desempleo en Chile en los últimos cinco años.

#### Ilustración 14. Tasa de desempleo Chile 2010-2015



Fuente: Elaboración propia con base a datos de [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

*“La política monetaria del Banco Central de Chile (BCCh) tiene como principal objetivo mantener una inflación baja, estable y sostenible en el tiempo. Su compromiso explícito es que la inflación anual del IPC se ubique la mayor parte del tiempo en torno a 3% anual, con un rango de tolerancia de más/menos un punto porcentual. Para cumplir con esto, el BCCh orienta su política monetaria de manera que la inflación proyectada se ubique en 3% anual en el horizonte de política en torno a dos años.”<sup>44</sup>* Una tasa de inflación estable y baja promueve un mayor crecimiento económico, a la vez que evita el deterioro de los ingresos de las personas y modera la fluctuación del empleo y la producción nacional. El siguiente gráfico ilustra el comportamiento de la tasa de inflación de Chile en los últimos cinco años.

### Ilustración 15. Tasa de inflación Chile 2010-2015



Fuente: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) con base en información del Instituto Nacional de Estadísticas INE, Chile

La economía chilena se caracteriza por tener un alto nivel de comercio exterior y sólidas instituciones financieras y políticas que le han dado la calificación más alta de bonos soberanos en América del Sur. Cuenta con 22 acuerdos comerciales que cubren más de 60 países, entre ellos, los acuerdos con la Unión Europea, Mercosur, China, India, Corea del Sur y México. En mayo de 2010 Chile firmó la convención de la OCDE, convirtiéndose en el primer miembro de Sur América en pertenecer a dicho grupo.

Al momento de escribir este informe, Chile está en medio de una reforma tributaria aprobada en septiembre de 2014, que pretende aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB, esto con el propósito de financiar el gasto adicional en educación y reducir la brecha fiscal.

#### 11.1.2 Entorno político, legal e institucional

El sistema político de Chile es republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial que es elegido por sufragio popular y directo,<sup>45</sup> el cual, se ha caracterizado por impulsar la estabilidad política, mantener bajos niveles de deuda pública, consolidar el sistema financiero y dar solidez al sistema macroeconómico en tiempos de crisis extrema.<sup>46</sup>

Chile cuenta con un índice en la percepción de la corrupción de 73 sobre 100 puntos, según reporte de Transparencia Internacional 2014 y un índice de libertad económica de 78,5 sobre 100 puntos que indica “mayormente libre”, según el último reporte del centro de investigación política conservador estadounidense Heritage.<sup>47</sup> Por otro lado, en 2014 obtuvo un puntaje de 7,89 en la clasificación de ambiente de negocios en *The Economist Intelligence Unit*<sup>48</sup>, ubicando a Chile en la posición 13, entre los mejores lugares para invertir en el mundo, siendo el primero en Latinoamérica.

### **11.1.3 Relaciones de negocios**

Chile ha mantenido un ambiente de negocios atractivo y dinámico para los inversionistas, es un país que promete estabilidad política y económica, apertura comercial y buena proyección de crecimiento. En el informe Doing Business 2016, Chile es el segundo país en América Latina y primero en Sur América, destaca entre los países de la región con 71,49 puntos en promedio, tomando en cuenta las 10 categorías que maneja el informe,<sup>11</sup> ubicándose en el lugar 48 en el mundo. El informe resalta la nueva ley de insolvencia aprobada en octubre de 2014, que establece tribunales especializados con exclusiva jurisdicción para simplificar los procedimientos de reorganización y liquidación y, el fácil registro para crear una empresa vía web<sup>49</sup>. Sin embargo, el mismo documento, hace mención como un aspecto menos favorable, el aumento en la tasa de impuestos sobre la renta a las empresas producto de la reforma tributaria que pasó del 20% a 21% en 2014 y 22,5% en 2015.

### **11.1.4 Minería en Chile**

Chile es mundialmente reconocido por la minería, es parte de la identidad nacional y protagonista del crecimiento económico de las últimas décadas. La producción minera también ha tenido un crecimiento importante, en los años '90 tenía una participación mundial del 16% y en años recientes ha llegado al 32%, con una notable convivencia entre la minería privada de capitales nacionales y extranjeros y minería estatal.<sup>50</sup> La minería tiene una participación en el PIB en torno al 13%, teniendo como mínimo un 7% en algunos años de los '90 y máximo sobre el 20% a mediados de la década del 2000. La producción minera representa alrededor del 60% de las exportaciones totales y el 15% de los ingresos fiscales del país. Sin embargo, es importante mencionar que los

---

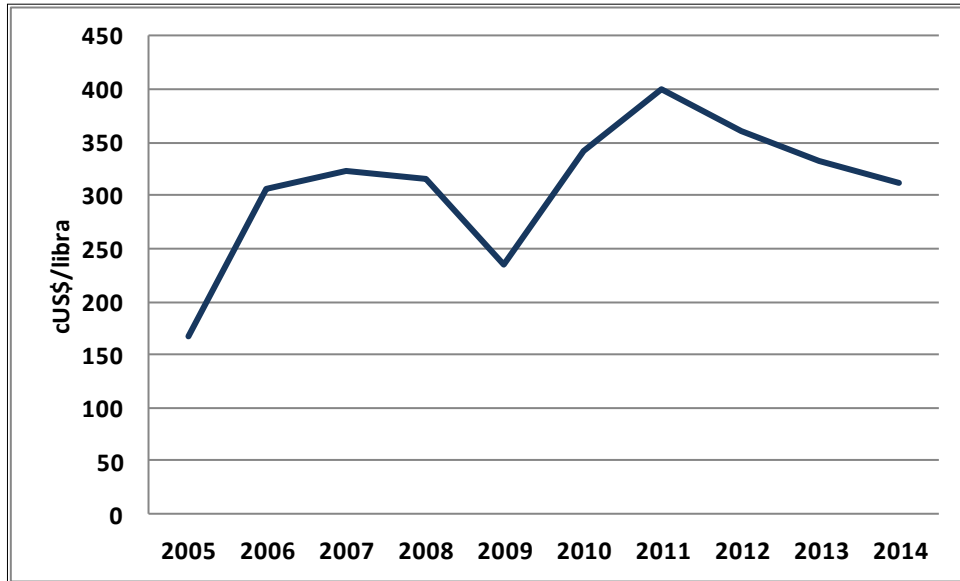
<sup>11</sup> Categorías de Doing Business: apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención del crédito, protección de inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia.

ingresos por minería están muy marcados por la fluctuación del precio de los commodities, la apreciación del dólar en los mercados internacionales y el comportamiento de economías desarrolladas, entre otros.

La minería mundial de cobre alcanzó en 2014, 18,4 millones de toneladas métricas de material fino, de los cuales, Chile aportó el 30% de la producción, logrando un crecimiento del 6% en relación al 2010. *“El cobre (Cu) es un metal de característico color rojizo y brillo metálico, elevada conductividad térmica y eléctrica, tenacidad, maleabilidad, es decir, la susceptibilidad de ser batido en planchas o láminas, y ductilidad o capacidad de extensión en laminados, por lo que constituye una importante materia prima para la elaboración de cables, alambres y láminas. Su número atómico es 29 y su peso atómico 63,54. Es actualmente uno de los minerales de mayor utilización en la industria manufacturera, eléctrica, electrónica y química, en la construcción de maquinarias y automóviles, y como material bactericida.”*<sup>51</sup>

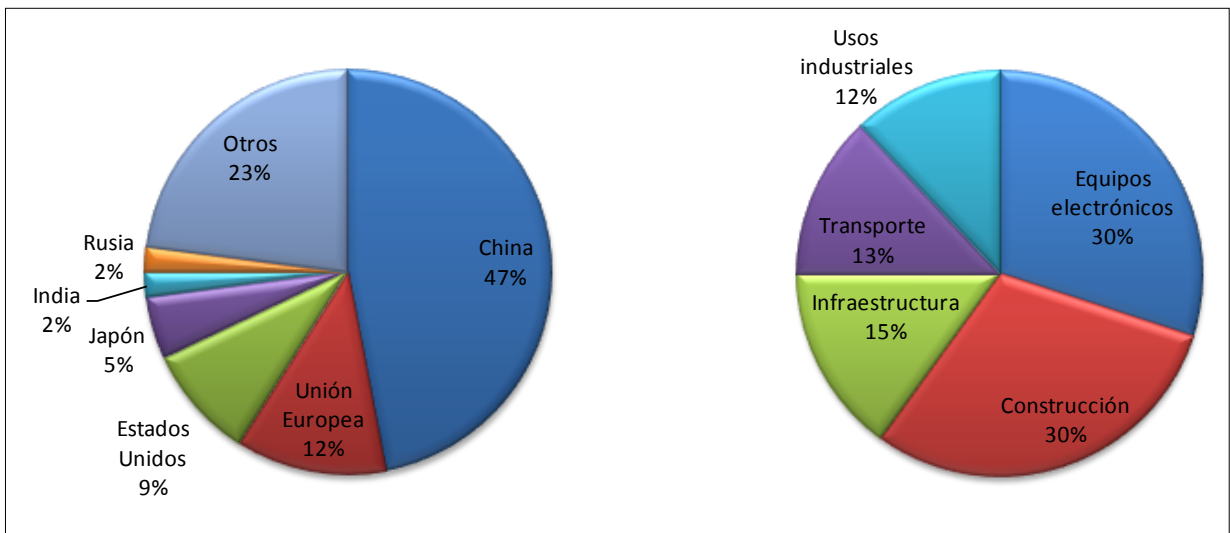
La producción de cobre en Chile se presenta principalmente en las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana y O’Higgins, que equivalen casi al 40% de las reservas del mundo. Dicha producción se lleva a cabo en forma de cátodos, concentrados y refinados, a través de tres grupos de empresas: Gran Minería, con 17 privadas y una estatal; Mediana Minería, con 22 nacionales y Pequeña Minería. Los gráficos 9 y 10 ilustran la evolución del precio del cobre en los últimos 10 años y el uso y consumo de cobre a nivel mundial en 2014, respectivamente.

**Ilustración 16. Precio nominal del cobre (2005-2014)**



Fuente: Elaboración propia con base a datos de [www.cochilco.cl](http://www.cochilco.cl)

**Ilustración 17. Consumo y uso mundial de cobre 2014**



Fuente: Elaboración propia con base a datos del [www.consejominero.cl](http://www.consejominero.cl)

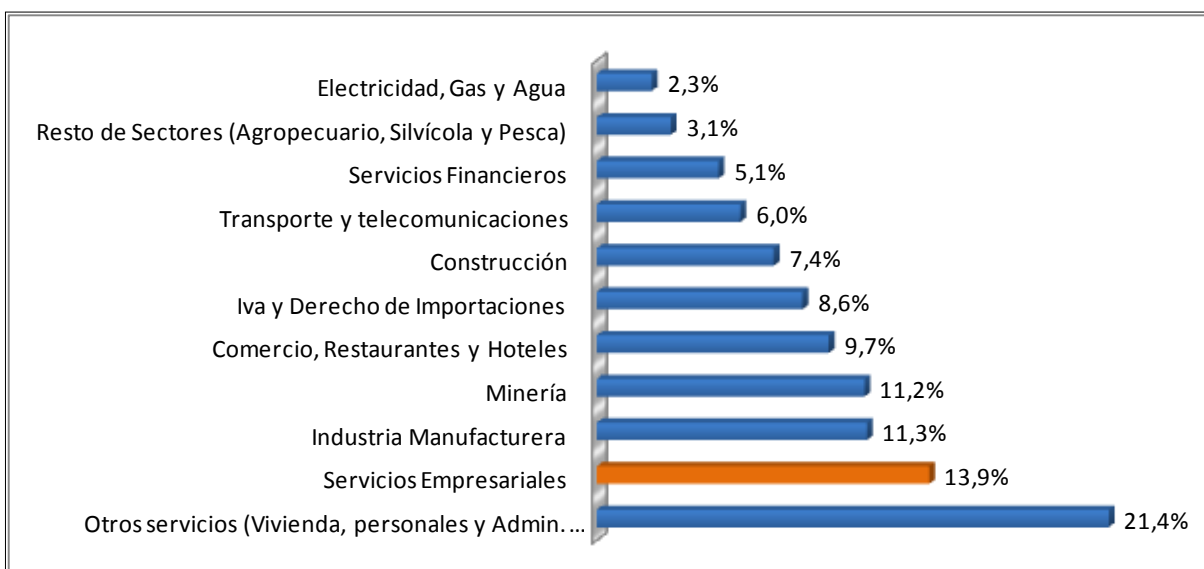


### 11.1.5 Sector de servicios en Chile

El sector servicios en Chile y su exportación ha tenido un crecimiento sostenido y marcado por la búsqueda de diferenciación a través del valor agregado, lo cual es indicio del nivel de desarrollo que está alcanzando el país.<sup>52</sup> El consejero de la misión de Chile ante la OMC, Felipe Sandoval explicó a finales del 2014, “Según la Organización Mundial del Comercio, el sector servicios genera cerca de los dos tercios del valor agregado a nivel global, con exportaciones que vienen incrementándose sobre el 10% anual en el mundo”. Chile está en medio de la negociación del Acuerdo sobre Comercio de Servicios o *Trade in Services Agreement* (TiSA) con 23 economías más, incluidas la Unión Europea, Estados Unidos y siete países latinoamericanos. El acuerdo contempla extensos beneficios, como mejoras en compromisos con los países con TLCs vigentes y un régimen de intercambio con países con los cuales aún no hay relación comercial, entre otros.<sup>53</sup>

En 2013 Chile exportó US\$12 millones en servicios, participando con un 17% del total de las exportaciones. Sin embargo, representa un 30% de las exportaciones con valor agregado.<sup>54</sup> El siguiente gráfico representa la participación de las diferentes actividades productivas que componen el PIB incluyendo los servicios empresariales en el 2014.<sup>55</sup>

**Ilustración 18. Estructura del Producto Interno Bruto (PIB) 2014**



Fuente: SOFOFA con cifras del Banco Central de Chile [web.sofofa.cl/](http://web.sofofa.cl/)

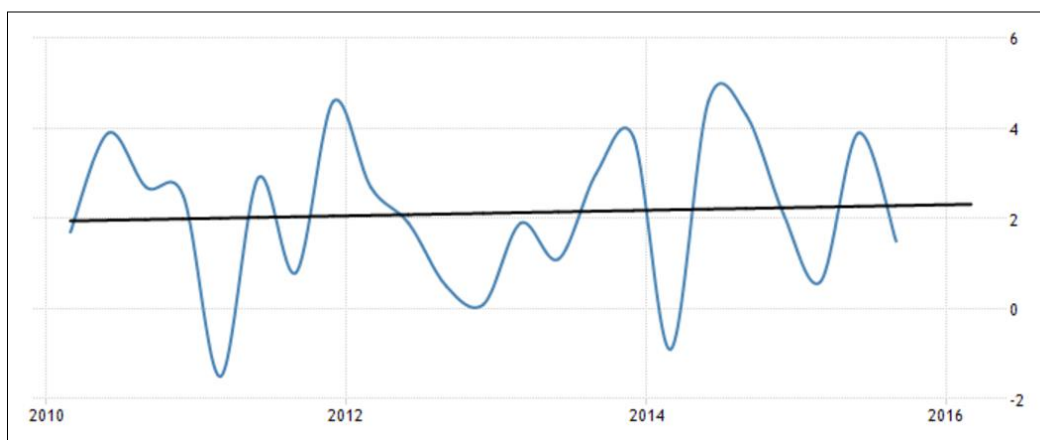
## 11.2 Estados Unidos



### 11.2.1 Entorno económico

Estados Unidos es una de las economías más grandes y tecnológicas del mundo. Tiene una población de 319 millones de habitantes y un índice IDH<sup>12</sup> de 0,914, lo cual lo ubica en el quinto lugar a nivel mundial. Según el FMI, en 2014, la economía estadounidense tuvo una participación del 16,1% en el PIB Mundial después de China. La renta per cápita (PPA)<sup>13</sup> fue de US\$ 54.597<sup>56</sup> y el PIB US\$ 17.419 mil millones, con un crecimiento del 2,4% y una tasa proyectada alrededor del 3,1% en 2015.<sup>57</sup> El siguiente gráfico muestra el comportamiento de la tasa de crecimiento del PIB en Estados Unidos en los últimos cinco años.

**Ilustración 19. Tasa de crecimiento PIB Estados Unidos 2010-2015**



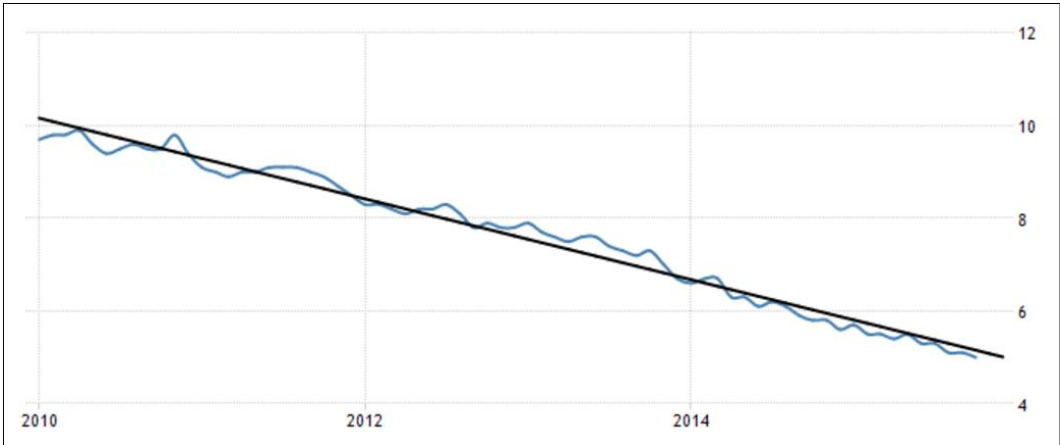
Fuente: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) con base en información de U.S. Bureau of Economic Analysis

<sup>12</sup> IDH, Índice de Desarrollo Humano

<sup>13</sup> PPA, Paridad de Poder de Compra

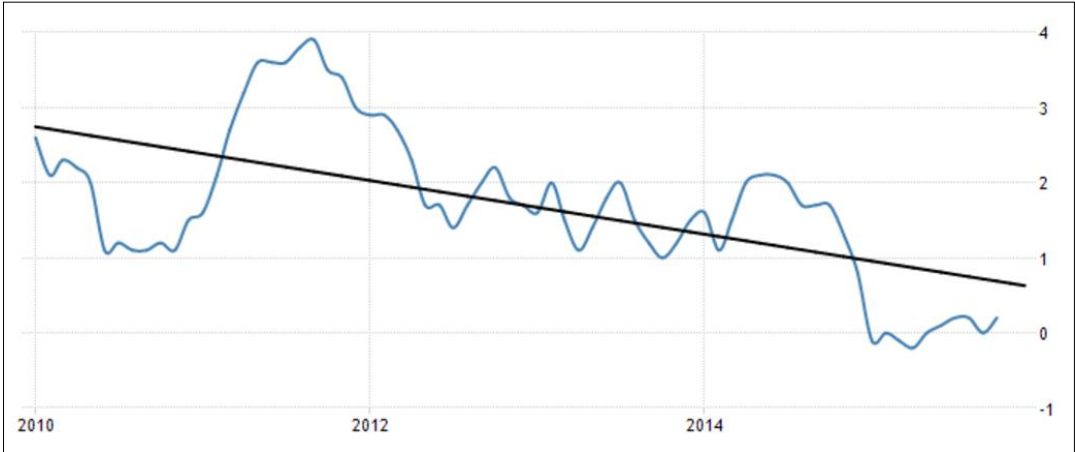
La tasa de desempleo se ha mantenido a la baja en los últimos cinco años, desde el 10% el 2010, 6,5% en 2014 hasta un 5% en agosto de 2015. La tasa de inflación tiene una tendencia a la baja, sin embargo ha presentado mayores fluctuaciones en los últimos años, en 2012 llegó casi al 4% y más reciente, en el 2014 cerró a 1,5%. A continuación se presentan los gráficos de tasa de desempleo e inflación.

**Ilustración 20. Tasa de desempleo en Estados Unidos 2010-2015**



Fuente: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) con base en información de U.S. Bureau of Economic Analysis

**Ilustración 21. Tasa de inflación en Estados Unidos 2010-2015**



Fuente: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) con base en información de U.S. Bureau of Economic Analysis

La tasa de impuestos sobre sociedades ha sido muy estable los últimos 10 años, con una leve tendencia a la baja. En 2005 se encontraba en 39,3% y en 2015 al 39%. Estados Unidos tiene un índice en la percepción de la corrupción destacado de 74 sobre 100 puntos, según reporte de Transparencia Internacional 2014. 58

En cuanto a la inversión extranjera en 2013, el flujo de IED desde Estados Unidos al resto del mundo fue de US\$ 338 mil millones y desde el resto del mundo hacia Estados Unidos fue US\$ 188 mil millones.<sup>59</sup> En 2014 Estados Unidos presentó un crecimiento en el grado de apertura de la economía con un 30%, superando el 25% de la década pasada.

Estados Unidos es miembro de OEA, ONU, OTAN, APEC, OCDE, OSCE, TLCAN, G-8, G-20 y es miembro permanente del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. Además tiene con Chile un tratado de libre comercio firmado desde el 6 de junio de 2003, en el cual, el 01 de enero del 2015 se liberaron aranceles en la totalidad del comercio bilateral.<sup>60</sup>

Actualmente, Estados Unidos se encuentra en el quinto lugar entre los compradores de productos chilenos y en el sexto lugar en embarques de cobre, específicamente cátodos y secciones de cátodo de cobre refinado,<sup>61</sup> convirtiéndose en uno de los destinos más importantes para la industria minera.

### **11.2.2 Entorno político, legal e institucional**

Pese a que Estados Unidos todavía se encuentra recuperándose de una fuerte crisis, goza de estabilidad política, legal e institucional, posicionándose en los primeros lugares de los rankings para hacer negocios. Actualmente, no existe un marco legal exclusivo para el sector de servicios, sin embargo, hay regulaciones, autorizaciones, licencias e impuestos que podrían afectar directa o indirectamente a empresas prestadoras de servicios.

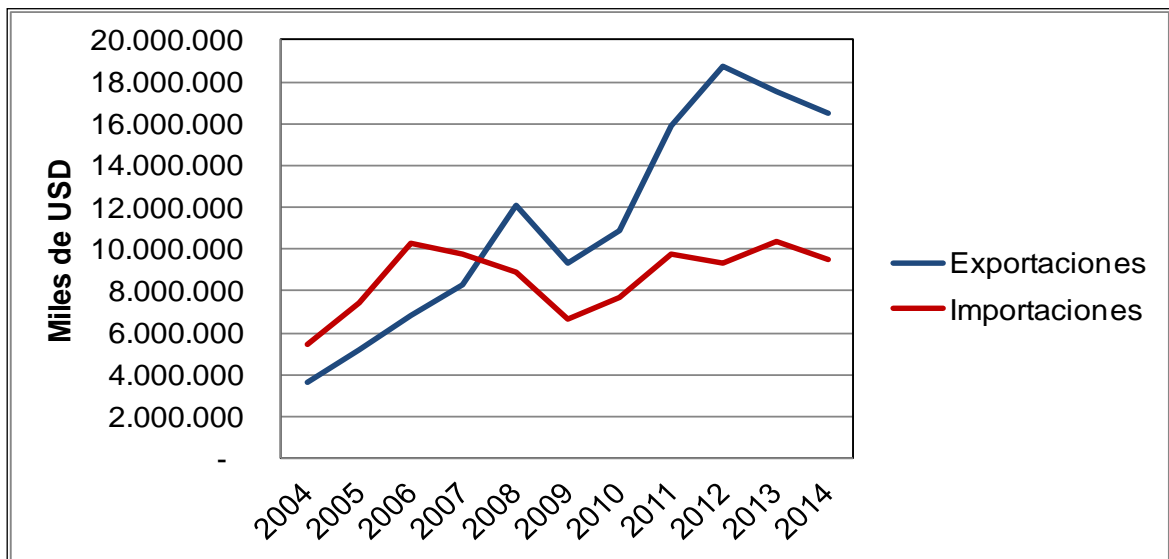
La propiedad intelectual está regulada y protegida por la constitución, los permisos e impuestos son definidos por cada estado de manera independiente y, el incumplimiento de contratos puede llegar a ser sancionado legalmente, razón por la cual, los términos de los contratos deben quedar por escrito y detallados claramente.

### 11.2.3 Relaciones de negocios

Los estadounidenses son puntuales, directos y con buen sentido del humor. Evitan las reuniones largas y las demostraciones de afecto, sobre todo, si no hay la suficiente confianza. Disfrutan las reuniones amenas y las propuestas claras y sencillas. El código de vestuario varía dependiendo del rubro, en minería por lo general es menos formal, sobre todo si la reunión es en terreno. 62

En cuanto al comercio bilateral Estados Unidos - Chile, hay un importante crecimiento tanto de importaciones como exportaciones en los últimos 10 años, a pesar de la caída del intercambio de productos en la crisis mundial del 2009. Las exportaciones de Chile a Estados Unidos presentaron un crecimiento del 356% y las importaciones de productos y servicios chilenos en Estados Unidos crecieron un 75% en el mismo periodo. Este escenario denota que Chile ha logrado fortalecer la relación bilateral con el país norteamericano y consolidarse como un importante socio comercial. Se presenta gráfico con exportaciones e importaciones de Estados Unidos hacia Chile en los últimos 10 años.

**Ilustración 22. Comercio bilateral total Estados Unidos – Chile**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de [stats.oecd.org](http://stats.oecd.org)

La siguiente tabla describe la posición de Estados Unidos en la clasificación global de facilidad para hacer negocios entre 189 países, según datos de Doing Business 2016.

**Tabla 14. Facilidad para hacer negocios en Estados Unidos**

<b>Tema</b>	<b>Ranking 2016</b>	<b>Ranking 2015</b>	<b>Variación</b>
Apertura de una empresa	49	44	-5
Manejo de permisos de construcción	33	33	0
obtención de electricidad	44	42	-2
Registro de propiedades	34	33	-1
Obtención de crédito	2	2	0
Protección de los inversionistas minoritarios	35	32	-3
Pago de impuestos	53	48	-5
Comercio transfronterizo	34	33	-1
Cumplimiento de contratos	21	21	0
Resolución de insolvencia	5	4	-1

Fuente: Doing Business <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/united-states>

Como se puede observar, Estados Unidos se encuentra ubicado dentro de los primeros 50 mejores países para hacer negocios en casi todas las categorías, a excepción del ítem pago de impuestos, explicado principalmente por una tasa de impuestos a las ganancias de las empresas del 27,4%,<sup>14</sup> considerablemente mayor al promedio del OCDE de 14,9%.<sup>63</sup>

#### **11.2.4 Minería en EEUU**

Estados Unidos es líder mundial en la producción minera anual. El sector contribuye en un 1,8% al PIB anual.<sup>64</sup> Los principales minerales son combustibles: petróleo, gas natural y carbón. El petróleo representa en promedio, el 38% de la producción minera total. En cuanto a producción minera no combustible, destacan cobre, oro, hierro, arcilla fosfatos, cal, cinc, sal y materiales de construcción como piedra, cemento, arena y grava.

<sup>14</sup> Ciudad de referencia New York

### 11.2.5 Servicios en EEUU

El sector de servicios representa más del 82% del PIB y se espera que aumente en los próximos años, dado que tiene un gran impacto en la generación de empleo en Estados Unidos, con un 80% de la población contratada en dicho sector y, un 73% de las nuevas empresas privadas corresponden a servicios. 65

## 11.3 Canadá

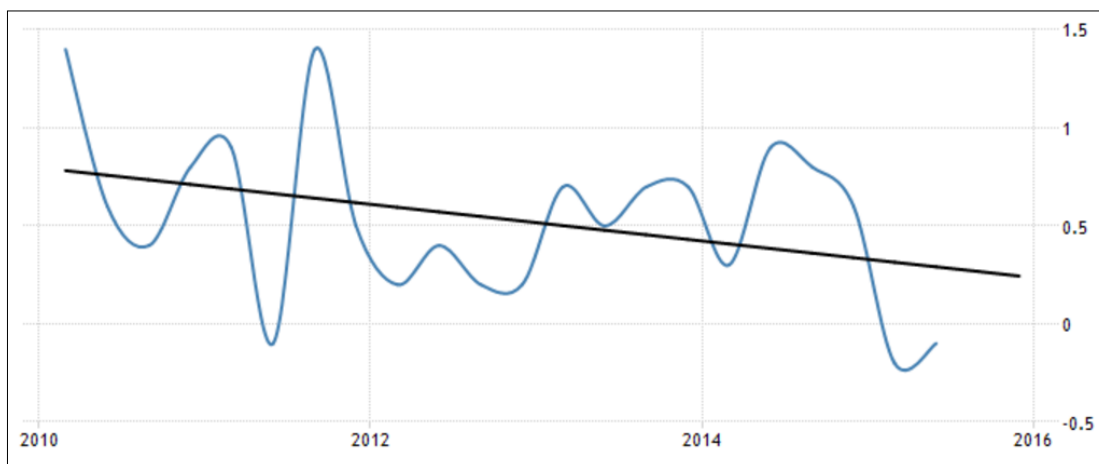


### 11.3.1 Entorno económico

Canadá es uno de los países más grandes, más ricos y con los mejores niveles de vida y de mano de obra calificada del mundo, tiene una población estimada de 35.749.600 habitantes en 2015. Su crecimiento económico desde 1993 hasta 2007 fue sólido y constante, en 2008 y 2009 fue golpeada por la crisis económica mundial hasta llegar a la recesión, sin embargo, ha surgido de la crisis rápidamente gracias a la intervención del Banco de Canadá y a las conservadoras políticas crediticias.

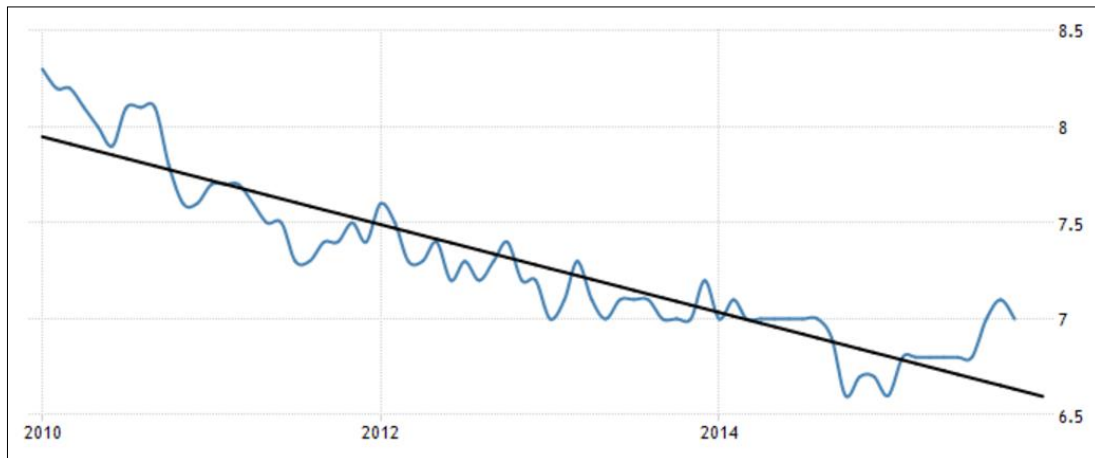
En 2014, la renta per cápita fue de US\$ 50.271 y el PIB de US\$ 1.786,6 miles de millones de dólares con un crecimiento del 2,5%. La tasa de desempleo ha bajado, pasando de un 8,7% en 2010 a un 7,1% en 2014. Por otro lado, la tasa de inflación se ha mantenido entre el 0,5% y el 3,4% en los últimos años con una tendencia a la baja. <sup>66</sup>La tasa de impuestos sobre sociedades, por su parte bajó del 29,4% en 2010 a un 26,1% en 2013 y tuvo un alza en el 2014 al 26,5%. A continuación se presentan los gráficos con las tasas de crecimiento del PIB, desempleo e inflación de los últimos cinco años en Canadá.

### Ilustración 23. Tasa de crecimiento PIB en Canadá 2010-2015



Fuente: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) con base en información de Statistics Canada

### Ilustración 24. Tasa de desempleo en Canadá 2010-2015



Fuente: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) con base en información de Statistics Canada



## Ilustración 25. Tasa de inflación en Canadá 2010-2015



Fuente: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) con base en información de Statistics Canada

En otro aspecto económico, el petróleo representa el 27% de las exportaciones totales, sin embargo, la economía canadiense está diversificada en 6 principales sectores: energías renovables, forestal, hidrógeno y pilas, minas, metales y minerales, petróleo y gas.<sup>67</sup> Actualmente, Canadá es miembro de TLCAN, Mancomunidad de Naciones, ONU, OEA, OTAN, APEC, OCDE, OSCE, UKUSA, G-8 y G-20.

**Tabla 15. Fortalezas y debilidades de la economía canadiense**

Fortalezas	Debilidades
Recursos energéticos abundantes y diversificados	Alto grado de apertura y fuerte dependencia de la economía de los Estados Unidos
Gestión prudente de las finanzas públicas	Debilitamiento de las exportaciones de energía debido a la caída de los precios y las reservas de gas natural de Estados Unidos
Bajo nivel de deuda externa	Insuficiente gasto en I + D
Fuerte sector bancario, bien capitalizado y estrictamente supervisado	Pérdida de competitividad de la industria de fabricación vinculado al aumento de poder de los competidores emergentes

Fuente: <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Canada>

### **11.3.2 Entorno político y legal**

Canadá una monarquía parlamentaria federal, está constituido por 10 provincias y 3 territorios. La capital del país es Ottawa, ubicada en la provincia de Ontario. Tiene dos idiomas oficiales: inglés y francés y, dos sistemas jurídicos: Common Law constituye la base del derecho federal, del derecho provincial y del derecho de sus tres territorios y el Código Civil Francés que se aplica en la provincia de Quebec.<sup>68</sup> Canadá está considerado como uno de los países menos corruptos del mundo, con una estabilidad económica, política y legal que permite inferir que en el corto o mediano plazo no tendrá cambios en el modelo económico, ni eventuales alzas de impuestos o barreras de entrada.

### **11.3.3 Institucionalidad**

Industry Canada (IC) es la entidad que regula diversos aspectos del escenario económico y vela para promover las condiciones adecuadas en un mercado justo y competitivo en materia de inversión, innovación y comercio internacional. En cuanto a la creación de empresa en Canadá, la institución encargada del marco legislativo y regulatorio es Canada Bussines Corporations Act (CBCA). Dependiendo del número de personas de la organización y la forma en que se recompensa la inversión, se definen 4 tipos principales de organizaciones: unipersonales, sociedades, corporaciones y cooperativas. En el caso de una entidad o persona extranjera que desee establecer una planta, sucursal, oficina o cooperación bilateral en Canadá, debe registrarse y solicitar una licencia para operar en la provincia que corresponda y cumplir con las estipulaciones de la ley Investment Canada Act. El país norteamericano tiene un índice de 81 puntos sobre 100 en percepción de corrupción, según el informe de Transparencia Internacional 2014

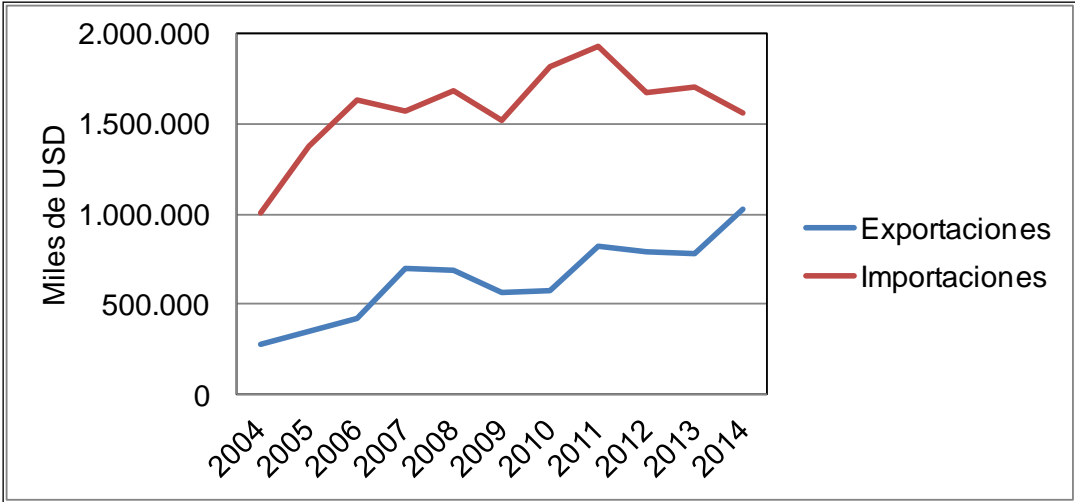
### **11.3.4 Relaciones de negocios**

Los canadienses son muy puntuales y respetuosos del tiempo de los demás, tienen un trato igualitario entre hombre y mujeres. Es importante reflejar seguridad, cortesía y honestidad, sobre todo en los primeros encuentros e ir directamente al objetivo de la reunión. Consideran inaceptable recibir un regalo para obtener un trato especial, esto lo relacionan con un acto de corrupción y en muchas empresas está dentro del código de conducta y puede llevar a consecuencias judiciales. El código de vestuario varía

dependiendo de la organización y el lugar de reunión. Los canadienses no usan perfume en reuniones de negocios.

La relación bilateral Canadá-Chile es amplia y diversa, destacan el tratado de libre comercio firmado en 1996 y otros acuerdos en materia de impuestos y transporte aéreo. Los productos Chilenos más demandados desde Canadá son cobre, oro y plata en bruto, frutas, piedras, metales preciosos, salmón y vinos.<sup>69</sup>Al igual que con Estados Unidos, se ha presentado un importante crecimiento en las exportaciones e importaciones en los últimos 10 años. Las exportaciones presentaron un crecimiento del 271% y las importaciones un 55% como ilustra el siguiente gráfico.

**Ilustración 26. Comercio bilateral total Canadá - Chile**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de [stats.oecd.org](http://stats.oecd.org)

La siguiente tabla describe la posición de Canadá en la clasificación global de facilidad para hacer negocios entre 189 países, según datos de Doing Bussines 2016.

**Tabla 16. Facilidad para hacer negocios en Canadá**

<b>Tema</b>	<b>Ranking 2016</b>	<b>Ranking 2015</b>	<b>Variación</b>
Apertura de una empresa	3	5	2
Manejo de permisos de construcción	53	51	-2
obtención de electricidad	105	103	-2
Registro de propiedades	42	40	-2
Obtención de crédito	7	6	-1
Protección de los inversionistas minoritarios	6	6	0
Pago de impuestos	9	9	0
Comercio transfronterizo	44	44	0
Cumplimiento de contratos	49	49	0
Resolución de insolvencia	16	15	-1

Fuente: Doing Business <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/canada>

Siendo Canadá una economía muy parecida a Estados Unidos, y con unas posiciones muy favorables en el ranking de los mejores países para hacer negocios, es importante destacar que la obtención de electricidad es un ítem que se encuentra considerablemente más alto que el promedio de la OCDE, este hecho se explica por la tardanza de las empresas de suministro en establecer una conexión eléctrica a una red fija y por el costo del servicio como porcentaje del ingreso per cápita.

### **11.3.5 Inversión Extranjera**

En la siguiente tabla, se describen los flujos de inversión extranjera directa y la participación de los principales sectores de inversión en Canadá en 2013.

**Tabla 17. Flujos de inversión extranjera directa en Canadá por país y actividad, 2013**

<b>Principales Países Inversores</b>	<b>Participación %</b>	<b>Principales Sectores de Inversión</b>	<b>Participación %</b>
Estados Unidos	51,5	Manufactura	28,6
Países Bajos	9,7	Minería e Hidrocarburo	18,9
Reino Unido	8,6	Comercio Mayorista	12,1
Luxemburgo	3,9	Gestión y Cartera de Empresas	13,4
Suiza	3,4		
Brasil	2,5		
Francia	2,3		
Japón	2,8		
China	1,9		

Fuente: OCDE. Extracto de estadísticas - últimos datos disponibles.

Los extranjeros que adquieren el control de una empresa canadiense existente o que deseen establecer una nueva empresa en Canadá están sujetos a la ley: Investment Canada Act de 1985 y a las regulaciones: Regulations Respecting Investment in Canada y National Security Review of Investments Regulations.

### **11.3.6 Minería en Canadá**

Canadá es uno de los países más abiertos del mundo en términos de comercio e inversión en minería. La industria minera contribuye al PIB con U\$ 52,6 mil millones y representa el 20, 4% de las exportaciones. Canadá tiene una abundancia de recursos minerales y metales, produce cerca de 60 minerales y metales. Es el mayor productor mundial de potasa y un importante productor de aluminio, cobalto, diamantes, níquel, metales del grupo del platino, titanio, tungsteno, uranio y zinc.<sup>70</sup>

### 11.3.7 Servicios en Canadá

Canadá es líder mundial en una variedad de mercados verticales<sup>71</sup> de servicios empresariales. Los inversionistas extranjeros de servicios que se han establecido en Canadá, se especializan principalmente en la gestión de recursos humanos, gestión de relaciones con los clientes, externalización de procesos de conocimiento, minería de datos, desarrollo de aplicaciones, gestión de proyectos, continuidad del negocio y de apoyo a la planificación de desastres<sup>72</sup>.

Canadá es el país del G8 que impone cotizaciones sociales más bajas y tiene un ambiente de negocios muy ventajoso para los inversionistas extranjeros en términos fiscales, las empresas de servicios que operan en Canadá ahorran alrededor del 12,5% en costos totales en relación con Estados Unidos.

## 11.4 Perú

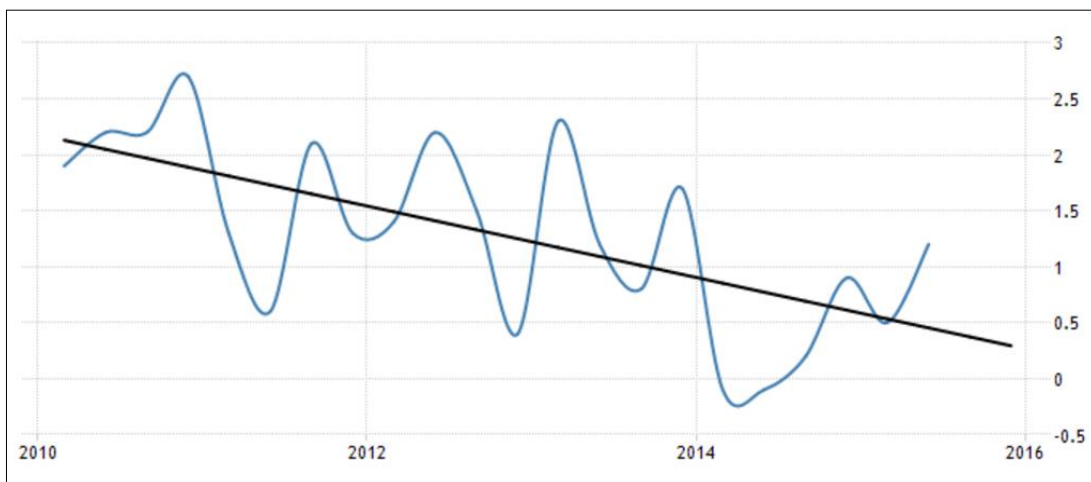


### 11.4.1 Entorno económico

Perú es el segundo productor mundial de plata y el tercer productor mundial de cobre, es un importante productor de zinc y plomo y tiene grandes reservas de gas natural y petróleo<sup>73</sup>. Tiene una población estimada de 30.814.175 habitantes en el 2014.<sup>74</sup>

La economía peruana creció un promedio de 5.6% entre 2009-2013 con un tipo de cambio estable y baja inflación. En 2014, Perú presentó un PIB (PPA) de USD 376.736 millones con un crecimiento del 2,4%,<sup>75</sup> el ingreso per cápita (PPA) fue de USD 11.513,95,<sup>76</sup> equivalente al 65% del promedio mundial. En el mismo año, Perú cerró con una tasa de inflación del 3% y una tasa de desempleo de 6,7%. El impuesto aplicable a las sociedades es de 30%. Se presentan gráficos con el comportamiento de la tasa de crecimiento del PIB, tasa de desempleo y tasa de inflación de Perú en últimos cinco años.

**Ilustración 27. Tasa de crecimiento PIB en Perú 2010-2015**



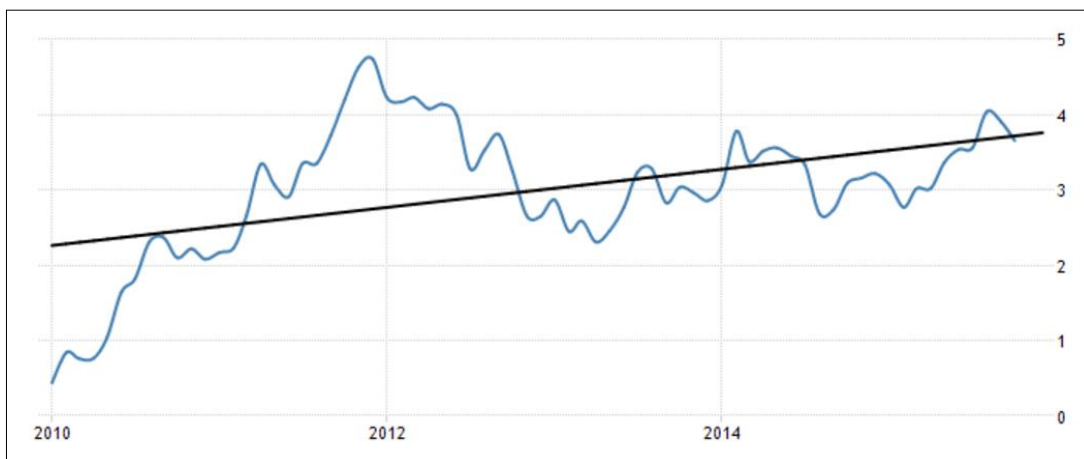
Fuente: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) con base en información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Perú.

**Ilustración 28. Tasa de desempleo en Perú 2010-2015**



Fuente: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) con base en información del Banco Central de Reserva del Perú.

## Ilustración 29. Tasa de inflación en Perú 2010-2015



Fuente: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) con base en información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Perú.

La proyección de crecimiento de la economía peruana en 2015 se estima alrededor de un 3% con sesgo a la baja, menos que la proyección inicial ente 3,5% y 4,5%, sin embargo hay cierto optimismo por la mejora de las exportaciones, principalmente mineras, la reducción del precio del petróleo y una leve recuperación de la inversión del sector privado. Por otro lado, el tipo de cambio en 2014 cerró en S/.2.98 pesos por USD, con un alza del 6,5% sobre el cierre del 2013, incremento que también se ha presentado en otros países de la región, pero con una variación considerablemente menor que en Colombia, México y Chile. Para el 2015 se proyecta que el tipo de cambio continúe con presiones alcistas, ubicándose sobre S/.3,20 pesos por USD, situación que se explica por el mejor desempeño de la economía estadounidense y la expectativa que ha generado el inicio del retiro del estímulo monetario de dicho país.<sup>77</sup>

La fuerte dependencia de la economía peruana a las exportaciones de minerales y metales y la importación de alimentos, lo hace vulnerable a la menor demanda externa, principalmente por la desaceleración de China, su principal socio comercial y, a las fluctuaciones de los precios mundiales de los metales que produce; dado que incide negativamente sobre las utilidades de las empresas mineras, la reinversión de las mismas y los ingresos fiscales del país.

La siguiente tabla describe las principales fortalezas y debilidades de la economía peruana según un estudio del grupo francés Coface, que proporciona servicios financieros.



**Tabla 18. Fortalezas y debilidades de la economía peruana**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Potencial de crecimiento fuerte	Dependencia de materias primas y demanda china
Miembro de la Alianza del Pacífico	Vulnerabilidad en los eventos climáticos y sísmicos
Recursos minerales, energéticos y agrícolas	Disparidad regional (pobreza en las regiones andinas y amazónicas)
Bajo nivel de deuda pública y equilibrio presupuestario	Deficiencias en la infraestructura, crédito a empresas, salud y educación
Diversos recursos turísticos	Alto cultivo de coca y producción de cocaína

Fuente: <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Peru>

#### **11.4.2 Entorno político, legal e institucional**

En los últimos años, Perú ha gozado de un periodo de estabilidad política y económica, sin embargo, el país se encuentra en un periodo de incertidumbre empresarial debido al ruido político generado por las elecciones presidenciales que se llevarán a cabo el próximo 10 de abril de 2016 para el periodo 2016-2021 que sin lugar a duda afecta las decisiones de inversión privada, creación de empleo y consumo de las familias.

En cuanto a las relaciones internacionales, Perú continúa fortaleciendo sus vínculos con otros miembros de la Alianza del Pacífico y aumenta su presencia en Asia fuera de China. Por otro lado, Perú presenta un gran déficit en materia de institucionalidad que afecta la inversión y no estimula la innovación tecnológica y el derecho de propiedad. Esto a pesar de los esfuerzos del gobierno actual por flexibilizar los procedimientos y la privatización de instituciones.

Burocracia en las instituciones públicas, baja calidad educativa, escasa infraestructura en transportes y limitada capacidad en investigación y desarrollo son algunas de las causas de la desconfianza en la administración pública, en la policía y en los tribunales; además de los altos costos que genera el crimen y la violencia, dado que los guerrilleros siguen produciendo coca para mantener el control en las zonas montañosas

peruanas. El índice de percepción de la corrupción es de 38 puntos sobre 100, es decir, se considera un país con un índice de corrupción alto<sup>78</sup>.

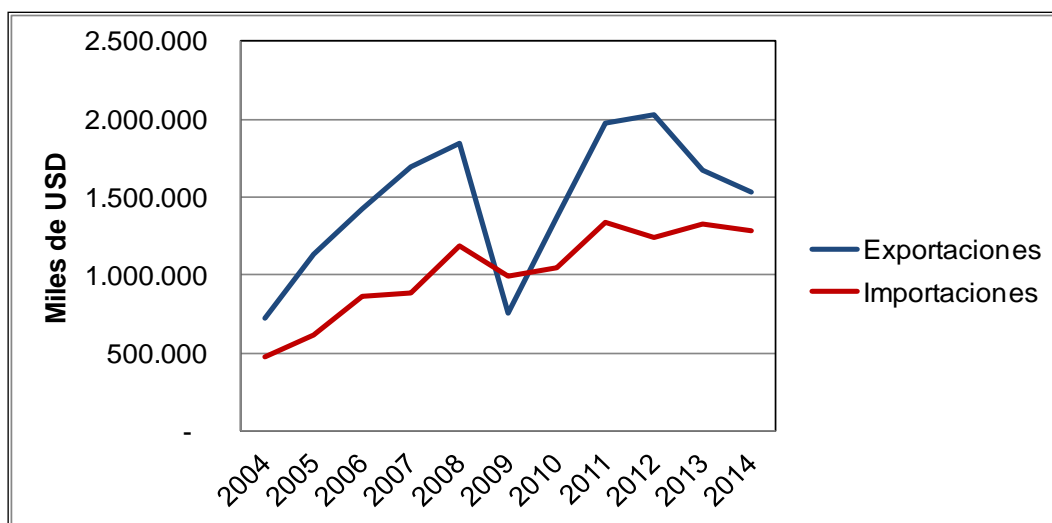
### **11.4.3 Relación de negocios**

La relación bilateral Chile Perú se sustenta en: Acuerdo de Libre Comercio ACE No. 38 (1998), Convenio de Seguridad Social (2002), Acuerdo para Evitar la Doble Tributación (2004) y Alianza del Pacífico (2014). Las oportunidades de negocios con Perú son diversas, destacando la exportación de servicios, principalmente en rubros de construcción, arquitectura, ingeniería, educación superior, vinos y servicios relacionados a la minería.

La comunidad empresarial está orientada a fomentar redes, relaciones sociales de largo plazo y compromisos de amistad. Las negociaciones son llevadas a cabo, por lo general, por el rango jerárquico más alto, quien se apoya en un equipo técnico experto en la materia para tomar las decisiones. Además, para los peruanos es común el “regateo” en todos los niveles sociales al momento de cerrar una negociación, pero en un ambiente cordial y amable.

A continuación se presenta un gráfico donde se refleja el crecimiento del intercambio comercial entre Perú y Chile en los últimos 10 años. Las exportaciones han crecido un 114% y las importaciones, por su parte, han crecido un 172%, todo a pesar de la fuerte caída en el 2009 producto de la crisis financiera mundial.

### Ilustración 30. Comercio bilateral total Perú - Chile



Fuente: Elaboración propia con base en datos de [stats.oecd.org](http://stats.oecd.org)

La siguiente tabla describe la posición de Perú en la clasificación global de facilidad para hacer negocios entre 189 países, según datos de Doing Bussines 2016.

**Tabla 19. Facilidad para hacer negocios en el Perú**

Tema	Ranking 2016	Ranking 2015	Variación
Apertura de una empresa	97	89	-8
Manejo de permisos de construcción	48	45	-3
obtención de electricidad	64	51	-13
Registro de propiedades	35	34	-1
Obtención de crédito	15	12	-3
Protección de los inversionistas minoritarios	49	46	-3
Pago de impuestos	50	58	8
Comercio transfronterizo	88	88	0
Cumplimiento de contratos	69	69	0
Resolución de insolvencia	74	74	0

Fuente: Doing Business <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru>

La tabla muestra la posición del Perú en el ranking de facilidad para hacer negocios entre 189 países. Dado que se ha hecho el mismo análisis con Estados Unidos y Canadá, es evidente la diferencia con dichos países y la posición desfavorable que tiene el Perú en la mayoría de los Ítems dispuestos por Doing Business, ubicándose en su mayoría, por encima del puesto 50, pero no así, la obtención de créditos, lo cual permite inferir que el sistema crediticio es poco conservador.

#### **11.4.4 Sector de servicios en el Perú**

El crecimiento de las exportaciones y estabilidad económica de Perú en los últimos años, ha generado que cada vez más, empresas peruanas requieran el apoyo de servicios y consultoría para elevar su competitividad y enfrentarse al reto del mercado global. Dado que la oferta interna es escasa en Perú, se presenta una oportunidad para empresas extranjeras que tengan la experiencia y las condiciones técnicas para llevar a cabo los requerimientos de un mercado creciente. Los sectores que más requieren dichos servicios son: minería, hidrocarburos, energía, construcción y turismo.

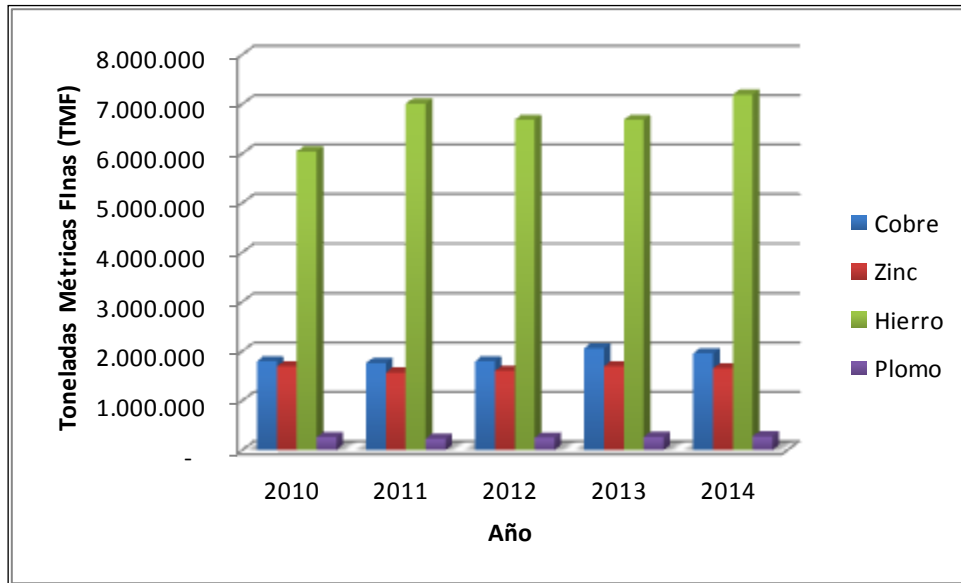
#### **11.4.5 Minería en Perú**

Perú es uno de los países de América Latina con mayor inversión en minería por su potencial geológico y con una destacada presencia de empresas líderes en minería a nivel mundial. La minería juega un papel muy importante en la economía, es fuente de valor agregado, divisas, empleo, inversión e impuesto y representa el 62,42% de las exportaciones<sup>79</sup>.

Se estima que en 2017, Perú duplique la producción de cobre del 2014, debido al inicio de operaciones de dos grandes proyectos mineros: Las Bambas y la ampliación de Cerro Verde y, la normalización de Antamina (proyecto cuprífero más grande del Perú) y Toromocho. Como consecuencia se espera que el crecimiento de la producción de cobre afecte positiva y considerablemente el crecimiento de la economía en 2016 y 2017. Sin embargo, también se prevé que el precio del cobre continúe descendiendo y se ubique alrededor de USD 2,82 por libra y en el caso del oro, se espera que la cotización internacional disminuya cerca de un 9% al cierre del 2015.<sup>80</sup>

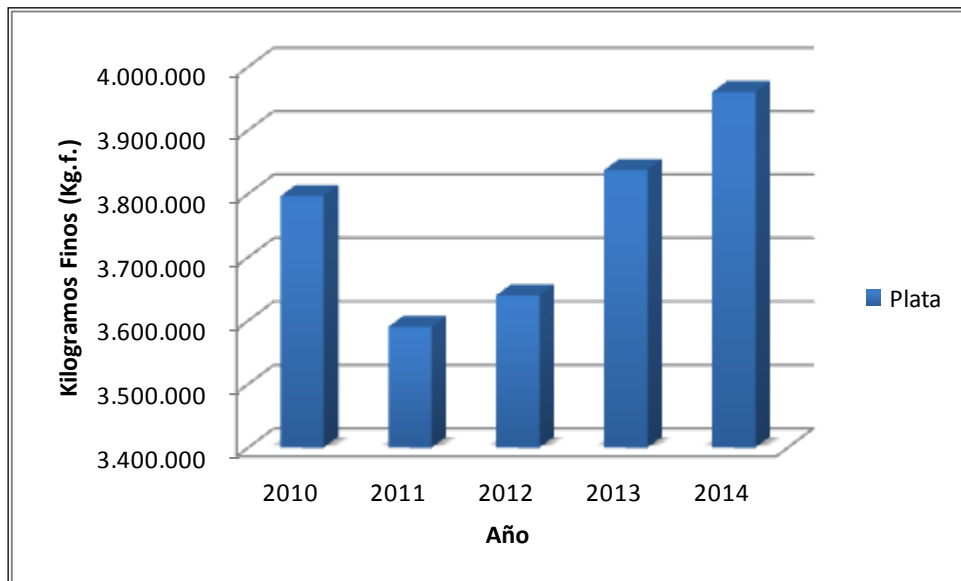
Se presentan gráficos con la producción de 2010-2014 de los principales productos de minería metálica en el Perú.

**Ilustración 31. Producción minera metálica en el Perú 2010-2014**



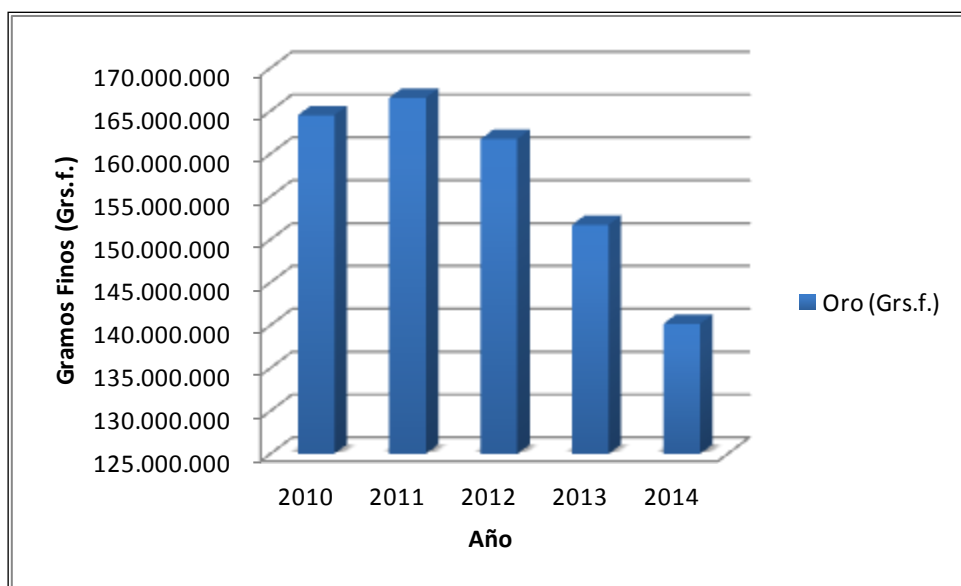
Fuente: Elaboración propia con base a reportes anuales de [www.minem.gob.pe](http://www.minem.gob.pe)

**Ilustración 32. Producción minera de plata en el Perú 2010-2014**



Fuente: Elaboración propia con base a reportes anuales de [www.minem.gob.pe](http://www.minem.gob.pe)

### Ilustración 33. Producción minera de oro en el Perú 2010-2014



Fuente: Elaboración propia con base a reportes anuales de [www.minem.gob.pe](http://www.minem.gob.pe)

Los gráficos anteriores permiten apreciar los principales productos de minería metálica en el Perú y el comportamiento que ha tenido la producción de cada metal en los últimos cinco años. Se destaca el aumento en la producción de plata, la estabilidad relativa de plomo, cobre y zinc y, la disminución en la producción de oro.

#### 11.5 Análisis de las diferencias culturales, Hofstede

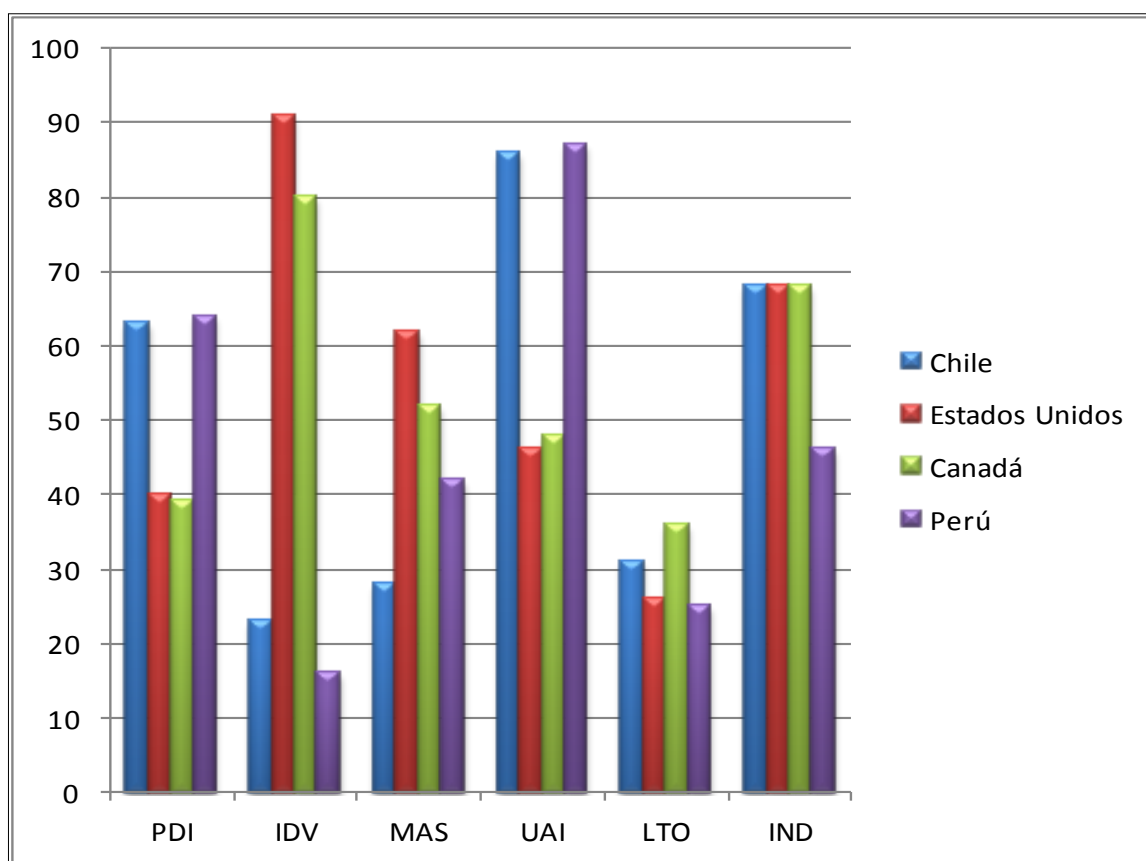
Como complemento al estudio de los mercados, se presenta el análisis de las diferencias culturales entre Chile, Estados Unidos, Canadá y Perú, con base en el modelo Hofstede de las seis dimensiones culturales, como se detallan en la siguiente tabla e ilustración.

**Tabla 20. Puntuación de países en modelo Hofstede**

Dimensiones de la cultura nacional	Abreviatura	Chile	Estados Unidos	Canadá	Perú
Distancia del poder	PDI	63	40	39	64
Individualismo vs Colectivismo	IDV	23	91	80	16
Masculinidad - Feminidad	MAS	28	62	52	42
Control de incetidumbre	UAI	86	46	48	87
Orientación a largo plazo	LTO	31	26	36	25
Indulgencia frente restricción	IND	68	68	68	46

Fuente: Elaboración propia con base en datos de <http://geert-hofstede.com/>

**Ilustración 34. Dimensiones culturales Hofstede**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de <http://geert-hofstede.com/>

En este gráfico se empiezan a apreciar las diferencias culturales entre los cuatro países, pero también la cercanía en la cultura de Estados Unidos y Canadá y por otro lado, la cultura de Chile y Perú. Como aspectos destacados se encuentran una marcada diferencia en las dimensiones de distancia de poder, individualidad y control de incertidumbre entre Estados Unidos y Canadá, frente a Chile y Perú, da la impresión que son aspectos opuestos entre la cultura norteamericana y sur americana. Se presentan a continuación, cuatro tablas con el puntaje y breve descripción de los cuatro países en las dimensiones culturales de Hofstede.



**Tabla 21. Dimensiones culturales en Chile**

<b>Dimensión cultural</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Chile - Análisis</b>
<b>Distancia del poder (PDI)</b>	63	Con 63 puntos Chile se ubica en una posición alta. Aún muestra una estructura social jerárquica y rígidas clases sociales.
<b>Individualismo vs colectivismo (IDV)</b>	23	Bajos 23 puntos indican que Chile está alineado con la mayoría de los países de Latinoamérica en ésta dimensión. Sin embargo, una gran proporción de la fuerza de trabajo busca mayor autonomía, son más firmes y no dudan en cambiar de trabajo. Estos cambios se pueden explicar por el notable crecimiento del PIB y porque el desarrollo económico fomenta el individualismo.
<b>Masculinidad vs feminidad (MAS)</b>	28	Aunque es difícil de generalizar, 28 puntos en esta dimensión indican que la cultura chilena tiene carácter femenino. Tanto hombres como mujeres tienen un carácter modesto. Valoran las relaciones interpersonales y buscan la aprobación de su grupo, además, valoran la igualdad, la solidaridad y la calidad de vida en el trabajo, por lo que se favorecen los incentivos en tiempo libre y libertad horaria.
<b>Control de la incertidumbre (UAI)</b>	86	Alto control de la incertidumbre 86 puntos. La cultura chilena tiene la necesidad de regirse por normas y controles jurídicos para estructurar su vida. Tiene alta dependencia y respeto por la autoridad, esto también explica el bajo índice de corrupción con relación a otros países de América Latina.
<b>Orientación al largo plazo (LTO)</b>	31	Con una puntuación baja de 31, Chile es un país mayoritariamente tradicional, regido por normas. Tiene un enfoque a trabajar para obtener resultados rápidos. En un porcentaje bajo hay propensión al ahorro y la educación como base para el futuro.
<b>Indulgencia vs restricción (IND)</b>	68	Con una puntuación alta. Chile es una sociedad indulgente, las personas tienen la voluntad de hacer realidad sus impulsos y deseos en relación a disfrutar la vida, divertirse, gastar dinero y tener tiempo para el ocio.

Fuente: Elaboración propia con base en <http://geert-hofstede.com/chile.html>

**Tabla 22. Dimensiones culturales en Estados Unidos**

<b>Dimensión cultural</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Estados Unidos - Análisis</b>
<b>Distancia del poder (PDI)</b>	40	Estados Unidos tiene una puntuación media baja de 40. Indica que la sociedad se esfuerza por equilibrar la distribución de poder y se cuestiona en escenarios desiguales.
<b>Individualismo vs colectivismo (IDV)</b>	91	Con 91 puntos, Estados Unidos es uno de los países más individualistas del mundo. Esto se explica por la alta movilidad geográfica y por la constante relación de negocios con personas que no conocen. En el trabajo es común que las promociones y ascensos sean con base al mérito propio.
<b>Masculinidad vs feminidad (MAS)</b>	62	Con una puntuación alta de 62, la sociedad se ve impulsada por la competencia, el logro y el éxito. Los estadounidenses "viven para trabajar" y en función de ello, buscan obtener recompensas materiales a cambio que les proporcione un mejor status.
<b>Control de la incertidumbre (UAI)</b>	46	Puntuación por debajo de la media 46, Estados Unidos tiene alto grado de aceptación a nuevas ideas y productos innovadores, predomina la voluntad de intentar algo nuevo o diferente. Los estadounidenses son tolerantes a otras culturas, permiten la libertad de expresión y no requieren gran cantidad de normas para estructurar su vida.
<b>Orientación al largo plazo (LTO)</b>	26	Baja puntuación en orientación al logro con 26, los estadounidenses miden su desempeño en el corto plazo, por lo general trimestralmente. Esto genera que las personas tomen acciones para encontrar resultados rápidos.
<b>Indulgencia vs restricción (IND)</b>	68	Con puntaje alta, los estadounidenses tienen una sociedad indulgente. Buscan divertirse, gastar dinero, tener tiempo para el ocio y disfrutar la vida.

Fuente: Elaboración propia con base en <http://geert-hofstede.com/united-states.html>

**Tabla 23. Dimensiones culturales en Canadá**

<b>Dimensión cultural</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Canadá - Análisis</b>
<b>Distancia del poder (PDI)</b>	39	Con 39 puntos, Canadá está marcada por la interdependencia de sus habitantes y baja diferencia en clases sociales. Las autoridades se tornan accesibles y la relación laboral se basa en la confianza y la experiencia. Es común el intercambio directo de información porque no se marcan las jerarquías.
<b>Individualismo vs colectivismo (IDV)</b>	80	Con una alta puntuación, Canadá es un país individualista, muy parecido en esta dimensión a Estados Unidos. Los empleados son autosuficientes y buscan destacar, ya que el mérito se reconoce personalmente.
<b>Masculinidad vs feminidad (MAS)</b>	52	Con 52 puntos, Canadá se caracteriza por ser una sociedad modestamente "masculina". Esto muestra un equilibrio en la búsqueda del éxito, entre la vida laboral y disfrutar de tiempo libre, actividades personales y familiares. Sin embargo, se esfuerzan por alcanzar altos estándares de desempeño en todas las actividades que llevan a cabo.
<b>Control de la incertidumbre (UAI)</b>	48	Con 48 puntos, Canadá está por debajo de la media. Esto indica que acepta las nuevas ideas, nuevos productos y está abierta a intentar nuevas cosas principalmente, en tecnología, prácticas comerciales o productos de consumo. Permiten la libertad de expresión y son tolerantes a otras culturas.
<b>Orientación al largo plazo (LTO)</b>	36	Con una puntuación baja de 36, Canadá es un país regido por normas. Tiene un enfoque a trabajar para obtener resultados rápidos. En un porcentaje bajo hay propensión al ahorro y la educación como base para el futuro.
<b>Indulgencia vs restricción (IND)</b>	68	Con un alto puntaje de 68, Canadá es una sociedad mayoritariamente indulgente, tienen una actitud positiva y optimista de realizar sus sueños, disfrutar la vida y divertirse.

Fuente: Elaboración propia con base en <http://geert-hofstede.com/canada.html>

**Tabla 24. Dimensiones culturales en Perú**

<b>Dimensión cultural</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Perú - Análisis</b>
<b>Distancia del poder (PDI)</b>	64	Alto puntaje con 64 en PDI. Esto se explica por la mayor proporción de personal de supervisión y diferencias salariales. Muchos señalan que se debe a gobiernos coloniales y autoritarios. Los subordinados consideran a los superiores de difícil y acceso y no se genera confianza entre sí.
<b>Individualismo vs colectivismo (IDV)</b>	16	Con una puntuación de 16, Perú es una sociedad colectivista. Los administradores de grandes empresas, tienen una conexión más moral que calculadora con sus puestos de trabajo. En general aspiran a la conformidad, por tener autonomía en sus posiciones.
<b>Masculinidad vs feminidad (MAS)</b>	42	Con una puntuación por debajo de la media, la sociedad peruana se caracteriza por tener carácter "femenino", donde la calidad de vida es signo de éxito y, sobresalir de la multitud no es admirable.
<b>Control de la incertidumbre (UAI)</b>	87	Con 87 puntos, El Perú requiere de normas y sistemas jurídicos para estructurar la vida. Sin embargo, la corrupción es generalizada y el mercado negro también.
<b>Orientación al largo plazo (LTO)</b>	25	Con una puntuación baja de 25, la sociedad peruana es más normativa que pragmática, presenta gran respeto por la tradición. Una pequeña parte de la sociedad tiene tendencia a ahorrar para el futuro. Tiene un enfoque de logros rápidos.
<b>Indulgencia vs restricción (IND)</b>	46	Perú tiene una calificación intermedia en esta dimensión que da cuenta del grado en el que las personas tratan de controlar los deseos e impulsos con base en la forma en que se plantearon

Fuente: Elaboración propia con base en <http://geert-hofstede.com/peru.html>

### **11.5.1 Conclusiones del análisis Hofstede**

La cultura está ocupando un lugar cada vez más importante en los negocios internacionales, dado que influye en la forma como las personas perciben, visualizan y actúan en el mundo y, por lo tanto, en cómo hacen negocios.<sup>81</sup> El investigador y escritor holandés Geert Hofstede expresó *“El mundo ha estado, está y supongo que estará lleno de conflictos entre personas, regiones y países debido a las*

*diferencias que existen en la manera de pensar, sentir y actuar. Si esas diferencias no se conocen, analizan y comprenden, será difícil trabajar o hacer negocios o vivir en un país con personas que piensan, sienten y actúan diferente”.*

De acuerdo al modelo de las seis dimensiones culturales de Hofstede, se observan marcadas diferencias entre Chile y los países del norte, Estados Unidos y Canadá, principalmente en las dimensiones de distancia de poder, individualismo y masculinidad; además de la evidente diferencia de idioma e idiosincrasia. Es muy importante que se trabaje sobre la base de un entorno internacional y se profundice la comprensión de la cultura de estos dos países, teniendo en cuenta que son semejantes entre sí culturalmente. Por lo tanto, hacer negocios en estos países requiere, entre otros, puntualidad, presentación de una propuesta clara y sencilla, amabilidad y tranquilidad.

Las dimensiones culturales de Chile y Perú, tienen más semejanzas, principalmente en la distancia del poder, control de la incertidumbre y orientación al largo plazo. Sin embargo, existen determinantes culturales como estructura social, religión, educación y filosofía política y económica que influyen en las diferencias culturales que se presentan entre los dos países vecinos.

En este contexto, la internacionalización de la consultora Mentez presenta un desafío importante tomando en cuenta las diferencias culturales de cada país. Es necesario entonces, estar preparado con información suficiente de los aspectos culturales, para tener éxito en el desarrollo del modelo de negocio.

## 12. DEFINICIÓN DE LA MEJOR VÍA DE ENTRADA A LOS MERCADOS

Como se ha comentado en capítulos anteriores, para acceder a mercados internacionales se deben tener en cuenta diversos aspectos, entre ellos, el análisis juicioso de variables políticas, legales, económicas, institucionales y de ventajas competitivas y comparativas entre países y empresas. Así como también, la evaluación de la mejor vía de entrada al nuevo mercado. En este escenario, se presenta una tabla comparativa, con ventajas y desventajas generales que caracterizan las diferentes estrategias de expansión.

**Tabla 25. Ventajas y desventajas de las estrategias de expansión**

<b>Estrategia de expansión</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Fusiones y adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso rápido al mercado deseado</li> <li>• Mayor posicionamiento por la marca extranjera</li> <li>• Eficiencia operativa</li> <li>• Recursos complementarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión económica alta</li> <li>• Cambia el modelo de negocio de ambas partes.</li> <li>• Constitución de una nueva sociedad</li> <li>• Problemas de integración cultural</li> </ul>
Greenfield	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución de subsidiaria como se desee (modelo de negocio, operación, cultura organizacional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar operaciones desde cero en el mercado objetivo</li> <li>• Alto costo</li> <li>• Beneficios a largo plazo</li> </ul>
Alianza estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acelera el acceso a nuevos mercados</li> <li>• Mayor capacidad de innovación y acceso a tecnologías</li> <li>• Riesgo compartido</li> <li>• Mayor conocimiento del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad de las operaciones compartidas</li> <li>• Conflictos de control</li> <li>• Cambios en las capacidades o intereses de los socios</li> <li>• Falta de transparencia entre las partes</li> </ul>
Franquicia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de nuevos mercados</li> <li>• Expansión con infraestructura ajena</li> <li>• Menos gastos de personal y sistemas de control</li> <li>• Menor inversión que en una adquisición o greenfield</li> <li>• Reduce riesgo económico, financiero y comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial alta para para la creación de la marca-franquicia</li> <li>• Errores del franquiciado puede dañar reputación</li> <li>• Cesión del Know-How con vacíos en la confidencialidad</li> <li>• Dificultad para hacer cambios estratégicos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con recopilación del marco conceptual

También se presenta una tabla con las ventajas y desventajas de una alianza estratégica tipo Joint Venture con el propósito de ampliar el concepto.

**Tabla 26. Principales ventajas y desventajas de una Joint Venture**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Compartir y a su vez disminuir riesgos y costos, al generar una operación más eficiente, acceder a nuevos mercados y aumentar las ventajas competitivas.	Posibles riesgos de conflictos de interés entre las partes.
Ahorro de tiempo al compartir carga de trabajo y compartir el know how e información para ganar nuevos clientes.	Dependencia del socio para tomar decisiones importantes y para la complementariedad de tareas
Distribuir los gastos de manera eficiente y aumentar las utilidades al llevar contabilidad independiente o simplemente registrar la operación correspondiente al contrato.	En las alianzas internacionales, la adaptación a una cultura y mercado distinto y desconocido y, la posibilidad de una deficiente integración y comunicación

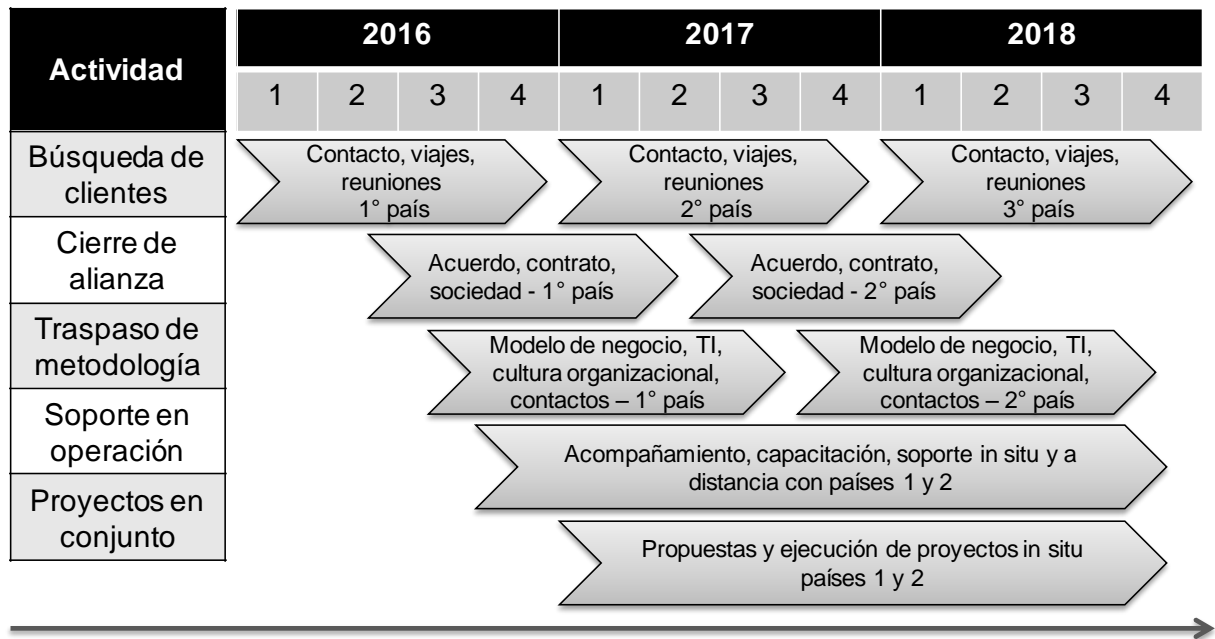
Fuente: elaboración propia con base “Joint Venture” o contrato de colaboración empresarial, revista digital [www.nuevodercho.cl](http://www.nuevodercho.cl) 2014

Teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de cada estrategia de expansión y los beneficios que representa sumar esfuerzos y fortalezas para alcanzar mayor competitividad, sumado a la limitación de recursos económicos, desconocimiento y falta de experiencia en el nuevo mercado, se considera la alianza estratégica tipo Joint Venture Internacional como la mejor opción para que Mentez inicie su estrategia de globalización, al acceder al mercado internacional a través de una sociedad de cooperación constituida a través de un contrato a término fijo, donde ambas partes tienen un retorno proporcional al aporte, sea económico, estratégico o tecnológico y el riesgo de la operación es compartido en la misma proporción.

### 13.ROAD MAP Y PLAN DE EJECUCIÓN

Teniendo en cuenta las principales actividades y las fases que se han definido en la presente estrategia de globalización, se establece un road map con un periodo de tiempo de tres años y un plan de ejecución con las principales actividades y responsabilidades por cada etapa del proyecto. Se espera que se establezca una alianza por año en cada país y se lleven a cabo las actividades de acuerdo a los siguientes diagramas.

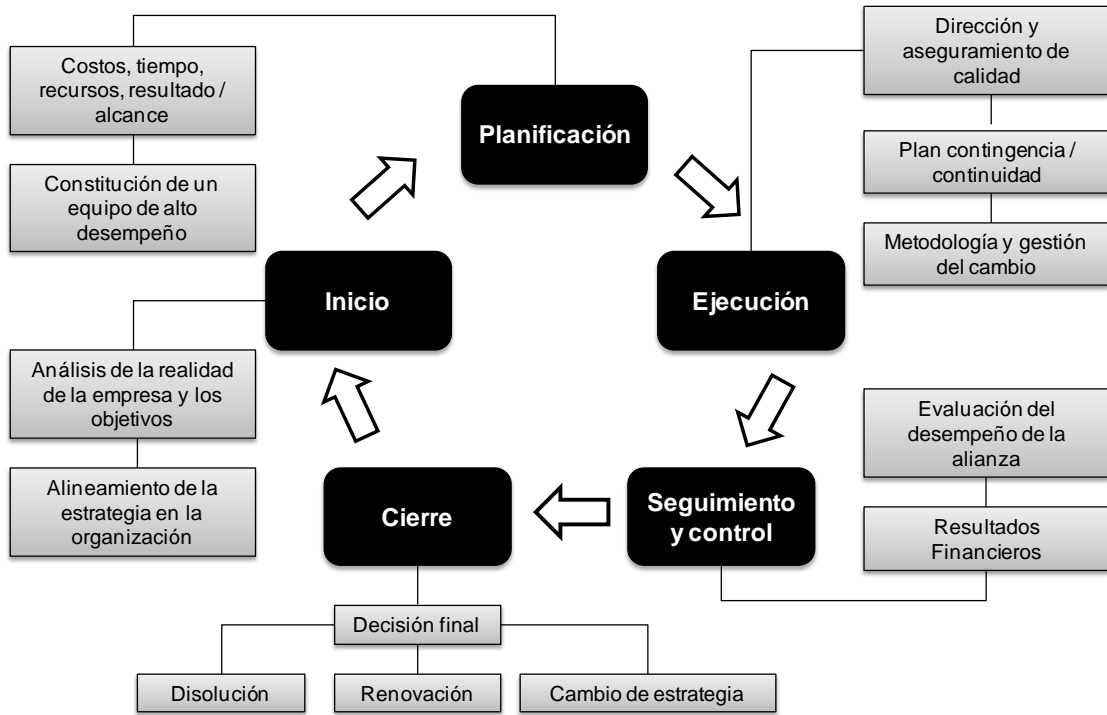
**Ilustración 35. Road map del proyecto**



Fuente: Elaboración propia



**Ilustración 36. Plan de ejecución del proyecto**



Fuente: Elaboración propia

### 13.1 Costos del proyecto

Para llevar la estrategia de globalización, es necesario cuantificar el costo del proyecto. En el siguiente cuadro se presenta una proyección del tiempo requerido y costos por hora, día y semana del capital humano destinado a desarrollarlo de acuerdo a los valores actuales de la consultora.

### Ilustración 37. Proyección de costos del capital humano en el proyecto

Cargo	Etapa del proyecto	Costos HH en UF			Asignación HH	Asignación semanas	Total UF
		Hora	Día	Semana			
<b>Gerente - Socio</b>	Búsqueda socio estratégico	2,3	18,4	92	1	6	552
<b>Líder de proyectos</b>	Cierre de alianza y acuerdo	1,7	13,6	68	1	4	272
<b>Consultor Sénior</b>	Traspaso de metodología y TI	1,2	9,6	48	1	12	576
<b>Consultor</b>	Marcha blanca y proyectos en conjunto	0,45	3,6	18	3	18	972
							<b>2.372</b>

Fuente: elaboración propia con base en los costos HH proporcionados por Mentez

Importante considerar que esta es una estimación únicamente de los costos generados por el recurso humano en un escenario determinado, para efectos de conocer las proporciones y rangos de costos en que se puede mover el proyecto en este ítem. Sin embargo, hay que agregar los gastos de viajes, viáticos, licencias, permisos, asesorías y otros gastos asociados a la constitución de una sociedad contractual, que varían dependiendo del país y del tipo de empresa o persona con la cual se establezca la alianza.

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al objetivo planteado en la primera parte del documento, se concluye lo siguiente:

- Se entrega el diseño del modelo de negocio a través de la metodología Canvas para llevar a cabo la estrategia de globalización. En el modelo se incluye como pilar fundamental la definición de la propuesta de valor, basada en la entrega al socio estratégico del modelo de negocio de consultoría desarrollado y probado por Mentez; acceso a herramientas TI creadas y/o adaptadas al negocio de consultoría minera de clase mundial; disposición de información y experiencia relacionada con la creación de valor de marca, cultura organizacional y buenas prácticas empresariales; capacitación y apoyo en el traspaso de la metodología y puesta en marcha y, una robusta red de contactos importantes y sostenibles, nacionales e internacionales del gremio minero.
- En el análisis interno se han identificado los recursos, capacidades y competencias centrales de la consultora, como base para construir ventajas competitivas y como respaldo en la búsqueda del socio estratégico.
- Desde el punto de vista externo, se han analizado los mercados de Estados Unidos, Canadá y Perú, incluyendo Chile como país de origen, con un estudio de los principales aspectos macroeconómicos y culturales que permitan evaluar la factibilidad de expansión en dichos países y el orden para llevarlo a cabo.
- Estados Unidos se perfila con un muy buen escenario de estabilidad económica, política, legal e institucional en el mediano y largo plazo, junto con una optimista proyección de crecimiento económico alrededor del 2,4% para el 2015 y 2,6% en 2016, lo cual favorece el consumo interno y un mejor panorama de empleo, según informe reciente de la OCDE (sep-15).
- Para Canadá, la estimación de crecimiento económico ha sido menos optimista, ubicándolo en un 1,1% para el 2015 y 2,1% en 2016, según el último informe de la OCDE (sep-15). No obstante, se destaca la solidez y estabilidad financiera, bajo índice de corrupción, tasas impositivas poco elevadas, ambiente de negocios favorable y facilidad para establecer una nueva empresa.
- Perú por su parte, se enfrenta a una desaceleración económica por la caída en los precios de las materias primas y la desaceleración de China como su principal socio comercial. Lo cual compromete la proyección de crecimiento para los próximos dos años e incide en la inversión pública e infraestructura, donde todavía queda una importante tarea por hacer, junto con recudir el índice de percepción de corrupción y burocracia que permanecen altos.

- En cuanto a la vía de entrada a los mercados internacionales, se ha definido que la mejor opción en el mediano plazo es la alianza estratégica Joint Venture Internacional, la cual permite mayor flexibilidad, menor riesgo y menos recursos que una fusión o adquisición; dado que es un contrato de cooperación entre socios a término fijo, que proporciona la posibilidad de concluirlo si no se obtienen los resultados esperados o ampliarlo con la misma figura contractual ó con la constitución de una nueva sociedad si así lo prefieren los socios.

Finalmente se recomienda que el presente estudio sea el punto de partida de un análisis más profundo de los países aquí abordados y la consideración de otros mercados mineros que sean potenciales para continuar con la expansión de Mentez en el futuro. Así como un estudio más amplio de los aspectos económicos de los países, de las empresas y del proyecto y, la evaluación de conveniencia y viabilidad legal y cultural. Se espera que el análisis recomendado cuente con asesoría especializada y con amplia experiencia en estrategias de globalización tanto en Chile como en el exterior, como es el caso de ProChile, que cuenta con una red de oficinas comerciales en más de cincuenta países incluidos Estados Unidos, Canadá y Perú.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- 
- <sup>1</sup> Consejo Minero, con base en el Servicio Geológico de EEUU y Cochilco 2014
- <sup>2</sup> Banco Central de Chile
- <sup>3</sup> Administración Estratégica, competitividad y globalización: conceptos y casos (Hitt, Ireland, Hoskisson) 11° edición. Cap. 3
- <sup>4</sup> [www.icv.cl/hsec/roles-funciones.shtml](http://www.icv.cl/hsec/roles-funciones.shtml)
- <sup>5</sup> Estudios económicos de la OCDE Chile, visión general, pag. 12,13, noviembre 2015
- <sup>6</sup> Estudio de caracterización de proveedores de la minería, pag. 21 innovum, Fundación Chile, 2014
- <sup>7</sup> Estudio de caracterización de proveedores de la minería, pag. 28 innovum, Fundación Chile, 2014
- <sup>8</sup> Estudio de mercado de oportunidades de negocios para proveedores en Chile, 2007  
<http://www.cochilco.cl/>
- <sup>9</sup> John R. Darling: Key steps for success in export markets: A new paradigm for strategic decision making, 2004
- <sup>10</sup> <http://lema.rae.es/drae/?val=globalizaci%C3%B3n>
- <sup>11</sup> Estefanía Joaquin, 2002. Hija ¿Qué es la globalización?. Madrid, Editorial Aguilar
- <sup>12</sup> <http://www.bcn.cl/de-que-se-habla/globalizacion-chile>
- <sup>13</sup> <https://clustereconomico.wordpress.com/2008/11/06/%C2%BFque-es-un-clusters-economicos/>  
(Consulta: 16 noviembre 2015)
- <sup>14</sup> [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0250-71612007000100007](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612007000100007) (Consulta: 16 noviembre 2015)
- <sup>15</sup> Los Clusters y la Competencia, Harvard Business Review, volumen 1/N°2/ Enero-Febrero 1999  
<https://www.academia.edu/2918006/Clusters>
- <sup>16</sup> La consultoría de empresas. Guía para la profesión (Milan Kubr.) 3° (Noriega Editores - México. 2008. Pág 4.
- <sup>17</sup> Business Model Generation (Osterwalder Alexander, Pigneur Yves) 1° edición. Cap. 1, pag. 20
- <sup>18</sup> Business Model Generation (Osterwalder Alexander, Pigneur Yves) 1° edición. Cap. 2, pag. 22
- <sup>19</sup> Business Model Generation (Osterwalder Alexander, Pigneur Yves) 1° edición. Cap. 3, pag. 26
- <sup>20</sup> Business Model Generation (Osterwalder Alexander, Pigneur Yves) 1° edición. Cap. 3, pag. 27
- <sup>21</sup> Business Model Generation (Osterwalder Alexander, Pigneur Yves) 1° edición. Cap. 4, pag. 28
- <sup>22</sup> Business Model Generation (Osterwalder Alexander, Pigneur Yves) 1° edición. Cap. 5, pag. 30
- <sup>23</sup> Business Model Generation (Osterwalder Alexander, Pigneur Yves) 1° edición. Cap. 6, pag. 34
- <sup>24</sup> Business Model Generation (Osterwalder Alexander, Pigneur Yves) 1° edición. Cap. 7, pag. 36
- <sup>25</sup> Business Model Generation (Osterwalder Alexander, Pigneur Yves) 1° edición. Cap. 8, pag. 38
- <sup>26</sup> Business Model Generation (Osterwalder Alexander, Pigneur Yves) 1° edición. Cap. 9, pag. 40
- <sup>27</sup> Administración Estratégica, competitividad y globalización: conceptos y casos (Hitt, Ireland, Hoskisson) 11° edición. Cap. 7
- <sup>28</sup> Administración Estratégica, competitividad y globalización: conceptos y casos (Hitt, Ireland, Hoskisson) 11° edición. Cap. 7, Pag. 246
- <sup>29</sup> Administración Estratégica, competitividad y globalización: conceptos y casos (Hitt, Ireland, Hoskisson) 11° edición. Cap. 9, pag. 266
- <sup>30</sup> Administración Estratégica, competitividad y globalización: conceptos y casos (Hitt, Ireland, Hoskisson) 11° edición. Cap. 9, 266
- <sup>31</sup> Joint Venture (Echarri, Pendás, de Quintana Sanz), 2002, 1° edición. Cap. 9. Pag. 15-16
- <sup>32</sup> Joint Venture (Echarri, Pendás, de Quintana Sanz), 2002 1° edición. Cap. 9. Pag. 17
- <sup>33</sup> Joint Venture Internacional (Sierralta Aníbal), 1997, 2° edición, Cap. 2. Pab. 51-57
- <sup>34</sup> Administración Estratégica, competitividad y globalización: conceptos y casos (Hitt, Ireland, Hoskisson) 11° edición. Cap. 9
- <sup>35</sup> <http://geert-hofstede.com/> (consulta: 22 de noviembre de 2015)
- <sup>36</sup> <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- <sup>37</sup> <http://www.cochilco.cl/atencion/guia-chile.asp>
- <sup>38</sup> <http://www.consejominero.cl/chile-pais-minero/>
- <sup>39</sup> Innovum, Fundación Chile. Fuerza laboral en la gran minería chilena: Diagnóstico y recomendaciones (2011)

- <sup>40</sup> [www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ci.html](http://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ci.html) (consulta: 24 de noviembre de 2015)
- <sup>41</sup> <http://www.tradingeconomics.com/chile/gdp-growth> (consultado: 24 de noviembre 2015)
- <sup>42</sup> Banco Central de Chile Informe de indicadores macroeconómicos, Mayo 2015.
- <sup>43</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE) [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/familias/laborales.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/laborales.php) (consulta: 24 de noviembre de 2015)
- <sup>44</sup> Banco Central de Chile, Informe de política monetaria septiembre de 2015. Pag. 5
- <sup>45</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores, <http://chileabroad.gov.cl/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-politica/sistema-politico/> (consulta: 24 de noviembre de 2015)
- <sup>46</sup> Comité de inversiones extranjeras del Gobierno de Chile (CIE), Chile País de Oportunidades (2014)
- <sup>47</sup> Fundación Heritage <http://www.heritage.org/index/explore> (consulta: 24 de noviembre de 2015)
- <sup>48</sup> The Economist Intelligence Unit [www.eiu.com](http://www.eiu.com)
- <sup>49</sup> Doing Business 2016, <http://espanol.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf> (consulta: 27 de noviembre de 2015)
- <sup>50</sup> <http://www.consejominero.cl/chile-pais-minero/> (consulta: 27 de noviembre de 2015)
- <sup>51</sup> Anuario de la Minería de Chile, Servicio Nacional de Geología y Minería Sernageomin, 2013, Cap. 2 Pag. 38
- <sup>52</sup> ProChile <http://www.prochile.gob.cl/sectores/servicios/> (consulta: 27 de noviembre de 2015)
- <sup>53</sup> Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, <http://www.direcon.gob.cl/2014/12/la-importancia-del-sector-servicios-en-el-comercio-internacional/> (consulta: 28 de noviembre de 2015)
- <sup>54</sup> Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, <http://www.direcon.gob.cl/2014/12/la-importancia-del-sector-servicios-en-el-comercio-internacional/> (consulta: 28 de noviembre de 2015)
- <sup>55</sup> SOFOFA <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/> (consulta: 28 de noviembre de 2015)
- <sup>56</sup> Fondo Monetario Internacional (2010)
- <sup>57</sup> Publicación Análisis Chile Estados Unidos, Direcon mayo 2015
- <sup>58</sup> <http://www.tradingeconomics.com/united-states/indicators>
- <sup>59</sup> UNCTAD
- <sup>60</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores, Análisis de las relaciones comerciales entre Chile y Estados Unidos en el marco del tratado de libre comercio (2015)
- <sup>61</sup> Direcon, cifras del Banco Central de Chile
- <sup>62</sup> Portal Santander Trade <https://es.santandertrade.com/>
- <sup>63</sup> Doing Business 2016 <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/united-states#paying-taxes> (Consulta: 10 de diciembre de 2015)
- <sup>64</sup> <http://www.theusaonline.net/>
- <sup>65</sup> <http://www.prochile.gob.cl/>
- <sup>66</sup> <http://www.tradingeconomics.com/canada/indicators>
- <sup>67</sup> <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>
- <sup>68</sup> <http://www.canadainternational.gc.ca>
- <sup>69</sup> <http://www.canadainternational.gc.ca/>
- <sup>70</sup> <http://www.international.gc.ca/>
- <sup>71</sup> Productos o servicios dirigidos a grupos específicos de usuarios y a sus necesidades individuales
- <sup>72</sup> <http://www.international.gc.ca/>
- <sup>73</sup> <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/peru/economia>
- <sup>74</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009-2015). Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población, Por Años Calendario, Según Sexo y Grupos de Edad.
- <sup>75</sup> <http://datos.bancomundial.org/indicador>
- <sup>76</sup> <http://www.tradingeconomics.com/peru/gdp-per-capita-ppp>
- <sup>77</sup> BBVA Research, Informe situación Perú primer trimestre 2015 <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/02/Situacion-Peru-1T15-final.pdf>
- <sup>78</sup> <http://www.tradingeconomics.com/peru/indicators>
- <sup>79</sup> <http://mineriadelperu.com/category/estadisticas-mineras> 2015
- <sup>80</sup> BBVA Research, Informe situación Perú primer trimestre 2015 <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/02/Situacion-Peru-1T15-final.pdf>
- <sup>81</sup> <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/la-importancia-de-la-cultura-en-los-negocios-internacionales> (consulta: 23 de noviembre 2015)