



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

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA UN PROMOTOR DE
EXPORTACIONES A CHINA**

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

MARCELO ANDRES SEGUEL ZAMORA

PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
**GERARDO DÍAZ RODENAS
CLAUDIO MORÁN OVALLE**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA UN PROMOTOR DE EXPORTACIONES A CHINA

Este proyecto de tesis pretende validar los servicios que ofrecerá “La Casa de Chile”, promotor de exportaciones que se enmarca en el contexto de la internacionalización de servicios entre China y Chile como principales actores.

En los últimos años el crecimiento de China ha impulsado un gran dinamismo en el intercambio comercial con la economía chilena convirtiéndose en su principal socio comercial. Este mayor dinamismo abre una tremenda oportunidad para empresas de menor tamaño que se quieren beneficiar de este mayor intercambio comercial y buscan alternativas para su ingreso a tal mercado. El proyecto identifica un mercado potencial de 3.232 empresas Pyme que se encuentran activamente exportando, pero que aún no han llegado al territorio chino. También considera 442 empresas Pyme que ya se encuentran presentes en China, pero a través de intermediarios y representantes, ambos segmentos con un alto potencial de convertirse en clientes de este promotor.

El análisis de la encuesta identifica como las principales propuestas de valor la innovación de los servicios ofrecidos, la infraestructura definida para el desarrollo del proyecto, la gestión de redes sociales chinas para clientes, y actividades de generación de demanda focalizada. También identifica la percepción de los clientes con respecto de estos servicios y su posterior intención de compra, donde se debe poner énfasis en promover la innovación de los servicios por sobre el concepto de un promotor de negocios local.

El resultado del análisis financiero destaca la viabilidad del promotor de negocios, ante los dos modelos de venta planteados. Con una inversión inicial de USD 100.000 y una tasa de descuento aplicada de un 25%, ambos modelos difieren en la estimación de los ingresos y en la modalidad de cobro de los servicios. Los flujos estimados a 5 años arrojan un VAN de USD 64.770 para el caso del modelo de venta de paquetes, con una TIR de 45% y USD 37.808 para el modelo de servicio gestionado con una TIR de 32%. La sensibilización de estos flujos arroja que el impacto real del modelo de servicio gestionado varía sustancialmente de acuerdo a la cantidad de empresas atendidas y el número de consultores. Liberando la restricción de la capacidad instalada, el VAN aumenta a USD 130.625. Este resultado lleva finalmente a recomendar la ejecución del proyecto con la validación del modelo de negocio.

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos y muy especialmente a Andrea por su apoyo durante todo este proceso.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi familia y amigos por el apoyo, en especial quiero agradecer a José Miguel, Pamela y Yuntsee por su inspiración.

TABLA DE CONTENIDO

I	Aspectos Generales	1
I.1	Introducción	1
I.2	Objetivo General	2
I.2.1	Objetivos Específicos.....	3
I.3	Metodología	3
I.3.1	Estudio de Mercado.....	3
I.3.2	Encuesta	4
I.3.3	Análisis Financiero	4
I.4	Oportunidad de Negocio	4
I.4.1	Servicios que ofrece la Casa de Chile	5
II	Estudio de Mercado	6
II.1	Demanda	6
II.1.1	Entorno Macro	6
II.1.2	Mercado Total.....	10
II.1.3	Mercado Pasivo.....	10
II.1.4	Mercado Objetivo.....	11
II.2	Oferta	13
II.2.1	Listado Competidores	13
III	Resultados del Análisis de la Encuesta (Modelo ATOM).....	15
III.1	Análisis de Factores sobre la Empresa:.....	16
III.2	Análisis de Factores sobre el Servicio:.....	17
III.3	Análisis de Regresión Múltiple: sobre la intención	19
III.4	Análisis de las entrevistas personales.....	21
IV	Modelo de Negocio (Lean Canvas).....	24
V	Análisis de Viabilidad Financiera	31
V.1	Supuestos	31
V.1.1	Estimación de demanda y costos	31
V.1.2	VAN Y TIR.....	35
V.1.3	Sensibilizaciones.....	37
VI	Conclusiones y Recomendaciones.....	39
VII	Bibliografía	42
VIII	Anexos	43
VIII.1	Anexo A: Principales productos y partidas de productos exportados a China 43	
VIII.2	Anexo B: Diseño y Elaboración de Encuesta	47
VIII.2.1	Diseño del cuestionario	47
<i>A: Introducción al cuestionario</i>		47
<i>B: Presentación de la Empresa</i>		47
<i>C: Información del/los servicios</i>		47
<i>D: Cuestionario</i>		47

VIII.2.2	Encuesta.....	47
VIII.3	Anexo C: Resultados Encuesta	51
VIII.4	Anexo D: Entrevistas Personales.....	52

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Modelo a contrastar con la encuesta.....	16
Figura 2: Análisis de Factores de la Empresa.....	17
Figura 3: Regresión lineal actitud hacia la empresa.....	17
Figura 4: Análisis de Factores del Servicio.....	18
Figura 5: Regresión lineal actitud hacia el servicio.....	19
Figura 6: Análisis de intención de compra (Uso) del servicio.....	20
Figura 7: Análisis de intención de recomendar el servicio.....	20
Figura 8: Lean Canvas es una adaptación de "The Business Model Canvas".	24

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participación Exportaciones a China.	7
Tabla 2: Cantidad de Bienes y Empresas.....	7
Tabla 3: Indicadores de Comercio Exterior Bilateral (en millones de US\$)	8
Tabla 4: Participación Exportaciones de Bienes a China.	9
Tabla 5: Número de Empresas Exportadoras a China 2005 – 2014	11
Tabla 6: Número de empresas exportadoras a China por tamaño	12
Tabla 7: Empresas Chilenas según tramo de Venta total y su Participación en Exportaciones.....	12
Tabla 8: Detalle Oferta Competidores.....	14
Tabla 9: Percepción de la Empresa por Entrevistados.....	22
Tabla 10: Percepción de los servicios por los entrevistados	23
Tabla 11: Pymes exportadoras.....	25
Tabla 12: Estimación de Servicios Contratados por clientes Modelo 1	28
Tabla 13: Estructura de Costes.....	29
Tabla 14: Capacidad/ Infraestructura Modelo 1	31
Tabla 15: Estimación de Servicios Contratados por clientes Modelo 1	32
Tabla 16: Precios por Líneas de Negocio (US\$) Modelo 1	32
Tabla 17: Estimación de Ventas (US\$) Modelo 1.....	32
Tabla 18: Costos de Operación (US\$) Modelo 1	32
Tabla 19: Variables de Estimación.....	33
Tabla 20: Capacidad/ Infraestructura Modelo 2.....	33
Tabla 21: Estimación Servicios Contratados por Clientes Modelo 2.....	33
Tabla 22: Estimación Demanda Modelo 2.....	34
Tabla 23: Estimación de Ventas Modelo 2.....	34
Tabla 24: Costos de Operación (US\$) Modelo 2	34
Tabla 25: Variables de Estimación.....	34
Tabla 26: Flujos de Caja horizonte 5 años – Modelo 1.....	35
Tabla 27: Flujos de Caja horizonte 5 años - Modelo 2	36
Tabla 28: Aumento Porcentual de los costos.....	37
Tabla 26: Cantidad de empresas atendidas por recurso	38

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de Exportación de Bienes por Sector	9
--	---

I Aspectos Generales

I.1 Introducción

En los últimos años el crecimiento de China ha impulsado un gran dinamismo en el intercambio comercial con la economía chilena convirtiéndose en su principal socio tanto como importador y exportador de productos. Esto ha forjado la decisión de muchas empresas chilenas a considerar China como el motor de sus inversiones en Asia. Con el correr de los años las empresas han perdido el miedo a instalarse en el gigante asiático y cuentan con oficinas de representación y comercialización de productos. Esto abre una tremenda oportunidad para empresas de menor tamaño que se quieren beneficiar de este mayor intercambio comercial y buscan alternativas para su ingreso a tal mercado.

El intercambio comercial con China se puede dividir entre la exportación de bienes y la exportación de cobre. Esta última explica el 77% de los envíos chilenos, versus el 23% restante compuesto principalmente por productos agropecuarios, industria forestal, vinos, manufacturas y productos del mar. En total estos bienes dan cuenta de una exportación de US\$ 4.215 (millones), con un promedio de 6% de crecimiento anual.

Este proyecto de tesis propone validar los servicios que ofrecerá "La Casa de Chile" que se enmarca en el contexto de la internacionalización de servicios entre China y Chile como principales actores. La organización de la cual forma parte esta investigación es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad Dongguan, provincia de Guandong, China. Esta ciudad se sitúa entre Guanzhou y Shenzhen, dos de las principales ciudades de este país y consideradas Tier 1. Dongguan cuenta con una población de 9 millones de habitantes, lo que en total sumando toda la provincia suma un acceso a cerca de 40 millones de personas entre las tres ciudades. Dongguan siempre se ha caracterizado por ser una ciudad impulsada por fábricas y servicios, especialmente de ropa, zapatos y muebles lo que la ha situado como una de las principales ciudades exportadoras en el sur de China. Asimismo está rankeada como la quinta ciudad en intercambio comercial chino con US\$ 153.070 (millones), precedida por Shenzhen con US 537.360 (millones) en el primer lugar.

Es por este atractivo de la ciudad y de esta región del sur de China, que se pensó en crear un ente que vincule a empresarios chilenos de diversas líneas y rubros de negocio con China. El entorno económico chino está cambiando, y ya no sólo se posiciona como la fábrica del mundo, sino que por la creciente alza en el costo de la mano de obra se está posicionando como uno de los principales generadores de servicios para el grueso de su población. China ya no sólo está produciendo, sino que está comprando al resto del

mundo.

La empresa tiene por nombre "La Casa de Chile" o "Pabellón Chileno" en su traducción al mandarín. Está siendo impulsada por el empresario Yuntsee Lee quien tiene una larga experiencia de emprendimientos en China, liderando y gestionando empresas, dentro de las cuales se encuentra el rubro de los zapatos, con dos fábricas que prestaron servicios a las principales marcas europeas alcanzando un total de 15.000 trabajadores. Además este empresario tiene un largo y afectuoso vínculo con Chile, ya que cursó parte de la enseñanza básica, toda la enseñanza media y su carrera universitaria en Chile.

"La Casa de Chile", como su nombre lo indica es la punta de lanza para fomentar el comercio entre China y Latinoamérica, siendo el mercado chileno el que tendrá un mayor foco en un inicio por el evidente vínculo de su impulsor, pero que no descarta la prospección de oportunidades en otros países de la región. La empresa busca emular el rol que ha tenido ProChile en la promoción y difusión de productos chilenos, pero sin las trabas gubernamentales ni los retrasos que muchas veces implica depender de un organismo del estado. "La Casa" ofrecerá servicios de integración comercial e intenta tener un rol independiente que posicione productos, facilite negociaciones con empresarios chinos, y aumente el comercio entre ambos países, convirtiéndose en un punto de encuentro para empresas que quieran desarrollar negocios en China. Su oferta se centra en ofrecer servicios innovadores que puedan estar al alcance de empresas que menor tamaño y con alto potencial exportador.

Con este fin se está habilitando una oficina de 800 m² que cuenta con un showroom de ventas, sector habilitado para catas y eventos, sala de reuniones, arriendo de oficinas, bodegas y el servicio de gestión comercial local. El servicio cubre gran parte de las necesidades y entrega las facilidades que necesiten las empresas chilenas de menor tamaño para el desarrollo de negocios en China. En una segunda etapa se considera la habilitación de otros 800 m² para alojar productos y servicios de otros países de la región.

I.2 Objetivo General

El objetivo de este proyecto es modelar el diseño de un promotor de negocios en China, identificando cuáles serán sus segmentos objetivos y la propuesta de valor determinante para que las empresas chilenas quieran contratar los servicios de "La Casa de Chile", así como también quiénes son los potenciales clientes, la percepción de los empresarios, su actitud y la intención de conducta hacia el uso de los servicios provistos. De la misma forma se busca definir la modalidad de venta de los servicios ofertados.

I.2.1 Objetivos Específicos

- Identificar los beneficios percibidos por los clientes y cómo determinan la actitud hacia el servicio ofrecido por “La Casa de Chile”, que a su vez, determinan la voluntad de comprar/adoptar el servicio.
- Identificar los principales productos de exportación que actualmente se envían a China.
- Identificar a las empresas objetivo que podrán utilizar los servicios de la “Casa de Chile”.
- Identificar a la competencia de la “Casa de Chile”.
- Determinar la viabilidad financiera del promotor de negocios.
- Determinar el modelo de negocio óptimo para la ejecución de este proyecto.
- Entregar recomendaciones contextuales del análisis al promotor de negocios.

I.3 Metodología

La metodología elegida para el desarrollo de esta tesis y la identificación del modelo de negocio consiste en la utilización del Modelo Lean Canvas. Para esto se definen los entornos que afectan tanto a la empresa y al servicio que promueve “La Casa de Chile”.

La información de contexto y el mercado para validar el modelo del Canvas se obtendrá por medio de una encuesta dirigida a evaluar la percepción de los potenciales clientes sobre el concepto propuesto por “La Casa de Chile”, así como también a la elaboración de un estudio de mercado que busca identificar los principales datos que revisten interés para el desarrollo de este proyecto.

Finalmente se llevará a cabo un análisis de viabilidad financiera que pretende determinar si el proyecto tiene un potencial de desarrollo futuro y su viabilidad de ejecución.

I.3.1 Estudio de Mercado

Para la elaboración del estudio de mercado se realizará un análisis de entorno que busca determinar los aspectos macro que deben ser incorporados a la hora de llevar a cabo este proyecto. Se determinará específicamente el Mercado Total, Mercado Pasivo y el Mercado Objetivo lo que permitirá establecer la demanda potencial del proyecto. Por el lado de la oferta, se analizará y se evaluará a la competencia y los

sustitutos de este tipo de servicios.

I.3.2 Encuesta

El diseño de esta encuesta se basa en el modelo de la actitud hacia el modelo de objetos (Attitude Towards the Object Model). La aplicación de este modelo al diseño del proyecto, puede explicar la percepción de los potenciales clientes acerca de los atributos y beneficios que tiene el servicio propuesto por "La Casa de Chile", y a su vez cómo afectará la actitud de estos hacia la empresa, dejando en evidencia la intención de compra (utilización de los servicios de "La Casa de Chile").

I.3.3 Análisis Financiero

Para realizar el análisis financiero del proyecto se define un horizonte de evaluación de 5 años ya que se considera que debido a la naturaleza del negocio, este debería ser el tiempo requerido para alcanzar madurez y evaluar su expansión a otros mercados en Latinoamérica.

I.4 Oportunidad de Negocio

Hoy las empresas chilenas que no tienen una oficina local en China, comercializan sus productos a través de distribuidores o representantes que muchas veces piden un contrato de representación exclusiva, o solicitan altas inversiones con tal de acceder al atractivo mercado de 1.300 millones de habitantes. El problema al que se ven expuestas algunas empresas, es que no tienen control sobre la forma en que se comercializan los productos ni sobre los precios que se cobran, eso sumado a las complejas redes de distribución, el manejo de stock, y el nulo control sobre la capacidad de venta que tienen sus distribuidores genera perjuicios que no son visibles al inicio de la relación. Se puede dar el caso de que se haga sólo una transacción y por la impericia del distribuidor local no se llegue a vender más productos en un año, logrando llegar sólo con un contenedor y tener un distribuidor con sobre stock.

China es un país sumamente complejo y burocrático, que exige una rápida adaptación a sus características propias, lo que exige un pleno conocimiento de las costumbres locales para el desarrollo de negocios.

La idea detrás de "La Casa de Chile", es ofrecer un vehículo de promoción de negocios a empresas pequeñas que quieran acceder al mercado chino, que se encargue de lidiar con estos problemas de costumbres y desarrollo comercial poco claro para nosotros. Los servicios proponen la apertura de una oficina que permita desarrollar todas estas actividades con personal dedicado al desarrollo del mercado, pero que no tenga una vinculación de

representación exclusiva. Sin duda, este concepto aliviana la carga de apertura de un nuevo mercado, llevando control directo sobre la gestión de la comercialización de los productos.

En el marco de promocionar y potenciar el intercambio comercial entre China y Chile, "La Casa de Chile" está habilitando una oficina de 800 m² que cuenta con un showroom de ventas, sector habilitado para catas, eventos, sala de reuniones, bodegas y el servicio de operadores comerciales locales. El centro está abierto todo el año y no sólo para eventos o ferias específicas, lo que permite tener un punto de contacto constante con los potenciales clientes. El servicio estará disponible para toda China, y contará con un staff de consultores permanente que se encargarán de generar y establecer los nexos comerciales para las empresas chilenas.

I.4.1 Servicios que ofrece la Casa de Chile

La oferta de servicios se puede distribuir en 5 líneas de negocio:

Servicios de Estrategia de Negocio: Esta línea incluye el estudio de mercado y la generación de una estrategia (análisis de producto y mercado) para el ingreso a China. Se evalúa el embalaje, empaque y diseño, desarrollo de material publicitario así como también los canales de venta de los productos o la optimización según su estacionalidad (festividades u ocasiones especiales).

Generación de Demanda: Actividades de generación de demanda en el país con personal local dedicado, y el acompañamiento a citas, negociaciones, visitas de negocios y ferias sectoriales.

Gestión de Venta en China: "La Casa de Chile" actuará como su oficina de ventas en China, con personal dedicado al desarrollo del negocio y la posibilidad de establecer una base sin tener una oficina de representación. Se incluye la gestión de fuerza de venta.

Gestión de Compras: Esta línea busca asegurar el control de calidad y verificación de instalaciones de proveedores chinos, así como también la búsqueda y negociación con proveedores locales.

Gestión de redes sociales chinas: Con el aumento de la utilización de internet y el crecimiento en las transacciones online, este servicio apunta a gestionar el canal de ventas online, publicando ofertas y gestionando información de productos en los principales buscadores y E-Commerce chinos (TaoBao, JD, Weibo, WeChat, Aliexpress, Alibaba)

II Estudio de Mercado

II.1 Demanda

II.1.1 Entorno Macro

China y Chile tienen una larga data de relaciones bilaterales que comienzan a partir de los años 70 con la Declaración Conjunta para el Establecimiento de Relaciones Diplomáticas¹ y que han ido impulsando el intercambio comercial entre estas dos naciones con mayor dinamismo a partir de la firma y entrada en vigor en octubre de 2006 del Tratado de Libre Comercio. En este tratado se logró el consenso para una desgravación inmediata del 92% de las exportaciones chilenas a China entre los que se destacaron: hortalizas, aceites de pescados, salmón ahumado, cerezas frescas, duraznos y mineros de cobre, cobre refinado y pasta química de madera. Mientras los productos de alta sensibilidad para China, tales como salmónes frescos, uva, manzana, kiwi, vinos, recientemente en 2015 cumplieron su período de desgravación y ahora pueden entrar con arancel 0.²

China se ha constituido en el principal socio comercial de Chile, con un intercambio comercial de US\$33.534 millones a fines de 2014. Este intercambio ha tenido un crecimiento sostenido desde la firma del tratado, ya que en 2005 llegaba a US\$8.122 millones. La tasa de expansión media anual ha sido de un 17% y hoy representa un 23% del comercio exterior chileno.³ Es decir, casi un cuarto de las exportaciones de Chile se van a ese mercado, lo que genera una gran dependencia.

En 2014, las exportaciones chilenas a China totalizaron US\$18.438 millones. Durante este período el intercambio con China ha estado marcado por los envíos cupríferos, los cuales ascienden al 77% de todas las exportaciones chilenas a ese país. El último año a medida que se ha producido una desaceleración en el país asiático, estos envíos se han visto reducidos pero siguen siendo el principal producto exportado desde Chile.

Como se puede apreciar en la tabla 1, el mercado de los bienes cubre el 23% restante, y lo constituyen principalmente productos tales como exportaciones

¹ http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1395674706China_Como_Hacer_Negocios_2014.pdf

² http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1395674706China_Como_Hacer_Negocios_2014.pdf

³ <http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2015/08/AN--LISIS-RELACIONES-COMERCIALES-CHILE-CHINA.pdf>

frutícolas, alimenticias y vinícolas entre otras exportaciones no tradicionales.⁴

Exportaciones Totales (Miles US)	2010	2011	2012	2013	2014	% Participación
China	17.324.392	18.628.682	18.079.193	19.087.579	18.437.857	100%
Bienes	2.521.213	3.420.906	3.554.354	3.987.157	4.215.141	23%
Cobre	14.803.179	15.207.776	14.524.839	15.100.422	14.222.716	77%

Tabla 1: Participación Exportaciones a China.

Fuente: Elaboración Inteligencia Comercial de ProChile, con cifras del Banco Central de Chile

En cuanto a la cantidad de empresas, las que han enviado sus productos con destino a China han aumentado considerablemente en los últimos años, con 984 empresas que dan cuenta de ese 23%.

Cantidad de bienes y empresas	2010	2011	2012	2013	2014	% Participación
N° Bienes	463	477	498	511	458	100%
N° Empresas Export. Bienes	692	790	870	950	984	23%
N° Empresas Export. Servicios	21	19	19	22	34	77%

Tabla 2: Cantidad de Bienes y Empresas

Fuente: Elaboración Inteligencia Comercial de ProChile, con cifras del Banco Central de Chile

Por otro lado, la participación de Chile en el intercambio desde la panorámico China es bastante reducida, con una participación muy menor de 1,1% en las importaciones de dicho país con respecto a toda su actividad comercial y un 0,56% de las exportaciones totales destinadas a Chile. Nuestro país ocupa el lugar 22 en el ranking de las importaciones de China, y el 33 como destino de productos chinos.

⁴<http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2015/08/AN--LISIS-RELACIONES-COMERCIALES-CHILE-CHINA.pdf>

Indicadores de Comercio Exterior Bilateral 2014 (en millones de US\$ y porcentajes)	
Participación de China en las importaciones de China	1,1%
Ranking de Chile en las importaciones de China	22
Participación de Chile en las exportaciones de China	0,56%
Ranking de Chile en las exportaciones de China	33
Intercambio comercial Chile-China (millones de US\$)	33.534
Crecimiento intercambio comercial Chile-China con Acuerdo, 2005-2014 (tasa de variación promedio anual)	17%
Exportaciones Chile-China (millones de US\$)	18.438
Crecimiento exportaciones Chile-China con Acuerdo, 2005-2014 (tasa de variación promedio anual)	15,9%
Crecimiento exportaciones Chile-mundo, 2005-2014 (tasa de variación promedio anual)	6,8%
Ranking de China en las exportaciones de Chile	1
Participación de China en las exportaciones de Chile	24,4%
Importaciones Chile-China (millones de US\$)	15.096
Crecimiento importaciones Chile-China con Acuerdo, 2005-2014 (tasa de variación promedio anual)	18,7%
Crecimiento importaciones Chile-mundo, 2005-2014 (tasa de variación promedio anual)	9,1%
Ranking de China en las importaciones de Chile	1
Participación de China en las importaciones de Chile	20,9%

Tabla 3: Indicadores de Comercio Exterior Bilateral (en millones de US\$)

Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON, sobre la base de cifras del Banco Central y TradeMap

Estos indicadores proporcionan una tendencia de las empresas chilenas a considerar el mercado chino como uno de los destinos más atractivos, y con un potencial de crecimiento mayor que otros como Estados Unidos y Europa.

En el análisis de las exportaciones chilenas se puede apreciar que además del cobre, la exportación de bienes da cuenta de US\$4.215.139 (millones), los que se componen principalmente de exportaciones industriales tales como la celulosa, productos químicos y productos alimenticios (frutas). Se enfatiza el alto nivel que han alcanzado las exportaciones de salmón y vino embotellado, que ha tenido un aumento sustancial desde 2005. Estos dos productos han tenido incrementos de 2 dígitos en comparación con 2014, y se transforman en los productos alimenticios de mayor potencial junto con la fruta.

Este sector ha tenido una tasa sostenida de crecimiento que ha llegado casi a un 75% desde 2005, y un gran impulso entre 2013 y 2014 de más de US\$220 millones. Explicado en gran parte por el aumento de las exportaciones de cerezas, arándanos y uvas.⁵

⁵ http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/14298172132014Chinaok.pdf

Exportaciones de bienes por Sector (Miles US\$)	2010	2011	2012	2013	2014	% Participación
Industrial Forestal	738.839	1.045.145	1.021.828	1.260.561	1.429.413	34%
Manufacturas	296.790	297.778	408.938	394.255	366.832	9%
- Cuero y Calzado	6.023	10.375	12.282	17.100	20.589	0%
- Envases y Embalajes	155	299	64	236	27	0%
- Industria Cosmética	58	37	95	5	10	0%
- Industria Eléctrico Electrónica	1736	3689	7832	16016	12262	0%
- Insumos salud y fármacos	209	357	439	334	1499	0%
- Materiales de Construcción	2	31	20	185	17	0%
- Metalmecánica	48885	61218	62836	68582	56299	1%
- Muebles y Componentes	2	2	0	49	20	0%
- Otras manufacturas	7899	3366	3428	8270	3533	0%
- Plástico	4856	6548	4645	4991	4961	0%
- Química	216487	200223	306410	263399	252483	6%
- Textil y Confección	10477	11631	10887	15088	15132	0%
Minerales	964004	1331771	1169983	1135261	983294	23%
Productos Agropecuarios	122167	262413	466171	647659	892339	21%
Productos del Mar	315967	390869	342779	399441	393985	9%
Vinos	83447	91929	144655	149979	149276	4%
Total General	2.521.214	3.419.905	3.554.354	3.987.156	4.215.139	100%

Tabla 4: Participación Exportaciones de Bienes a China.
Fuente: Elaboración Inteligencia Comercial de ProChile, con cifras del Banco Central de Chile.



Gráfico 1: Evolución de Exportación de Bienes por Sector
Fuente: Elaboración Inteligencia Comercial de ProChile, con cifras del Banco Central de Chile.

Finalmente se puede aseverar, que el desarrollo y las perspectivas de China están alineadas con su planificación a largo plazo, la cual se estructura en planes quinquenales (de 5 años) que proyectan y definen el énfasis que el gobierno chino quiere desarrollar. Actualmente estamos partiendo con el treceavo plan de 5 años, el cual viene fuertemente cargado a la inversión interna al desarrollo de la economía interna. A diferencia de los planes anteriores, donde la infraestructura y telecomunicaciones eran parte estructural del plan (con alta demanda de cobre), este el último plan ha

tenido un giro que busca potenciar el mercado interno lo que se traducirá en un alto consumo de bienes y alimentos.

II.1.2 Mercado Total

El mercado total estará conformado por la totalidad de las empresas con necesidades que pueden ser cubiertas por "La Casa de Chile". En este caso particular, se trata del grueso de empresas que han exportado uno o más años, y se constituyen en la fuerza exportadora de Chile. Todas estas empresas tienen el potencial de ingresar al mercado chino.

Según un análisis del Ministerio de Economía, donde se describen las dinámicas de las empresas exportadoras chilenas con información de Aduanas y el SII, se obtiene la siguiente información:

- Existen 23.512 empresas que han exportado entre 2002 y 2014. Esto equivale al 0,7% del total de las empresas del país.
- En cuanto al tamaño de las empresas, sólo el 0,1% de las microempresas exporta, las pequeñas un 1,2%, medianas 7,5% y para las grandes un 22,9% hace envíos fuera del país.
- El 5,1% de estas empresas (1.196) exportaron todos los años del período de estudio. Ellas se consolidan y constituyen el núcleo exportador chileno histórico.
- Del total de 23.512, se puede observar que 2.803 empresas, equivalentes al 11,9%, han exportado continuamente por cinco o más años seguidos. Estas empresas se consideran como las "nuevas consolidadas".⁶
- Específicamente en 2014, se totalizaron 8.195 empresas como exportadoras.
- De estas 2.404 empresas concentraron un valor exportado entre US\$10.000 – US\$100.000.
- Un dato muy relevante en cuanto a las exportaciones chilenas, es que en 2014 sólo 325 empresas generaron el 90% del valor total exportado por el país. El resto de las 7.870 empresas explicó el 10% de los envíos.⁷

II.1.3 Mercado Pasivo

Para determinar el mercado pasivo, se analizaron las empresas que están exportando actualmente a China. De las 8.195 empresas que exportaron productos chilenos, 1.022 de ellas lo hicieron al mercado chino. En términos

⁶ <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/01/Dinámica-de-empresas-exportadoras.pdf>

⁷ http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2015/07/Informe-anual-de-Comercio-Exterior-de-Chile-2014-2015.pdf?utm_source=infocomex15&utm_medium=banner&utm_term=comercio&utm_campaign=Infocomex15

de su tamaño, 580 son empresas grandes, 405 son PYMES y 37 son microempresas exportadoras.⁸

De este total de empresas exportadoras, en conjunto el valor exportado por las PYMES corresponde sólo al 0,5% del total de las exportaciones a China, lo que equivale a un monto aproximado de US\$95.5 millones de dólares.⁹

Número de Empresas Exportadoras a China 2005 - 2014										
N° Exportadoras	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nuevas >= 10 mil	96	116	147	1	145	2	207	189	227	106
Nuevas < 10 mil	36	41	42	0	44	1	44	46	47	40
Consolidadas	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106
Intermitentes	177	198	236	3	329	4	459	556	598	770
Total	415	461	531	110	624	112	816	897	978	1.022

Tabla 5: Número de Empresas Exportadoras a China 2005 – 2014

Fuente: Departamento de Inteligencia Comercial DIRECON-ProChile y Servicio Nacional de Aduanas.

En cuanto al nivel de consolidación de las empresas presentes en el mercado chino, el estudio efectuado por la DIRECON en 2015 identifica que existen 106 firmas que se consideran consolidadas en el mercado. De ellas un 27% pertenece al sector vinícola, 22% son empresas exportadoras de productos del mar, 18% corresponde a los rubros minerales y 14% al sector agropecuario. Agregadas estas 106 empresas, dan cuenta del 72% del valor exportado a China en 2014.¹⁰

El detalle de las partidas y de los principales productos exportados y sus códigos arancelarios se encuentra en el Anexo A.

II.1.4 Mercado Objetivo

Para estimar el mercado objetivo de este proyecto se consideran dos grandes grupos de empresas. El primer grupo corresponde a las empresas que pertenecen al segmento PYME y Microempresa que ya se encuentra actualmente exportando productos a China, el cual según el informe de "Análisis de las Relaciones Comerciales entre Chile y China en el Marco del Tratado de Libre Comercio" de Agosto de 2015, alcanza a las 442 empresas. De éstas 442 la estimación moderada de participación de mercado partirá en un 1% (4 empresas que ya están presentes en China).

⁸ http://www.sice.oas.org/TPD/CHL_CHN/Studies/FTAreview_Aug2015_s.pdf

⁹ http://www.sice.oas.org/TPD/CHL_CHN/Studies/FTAreview_Aug2015_s.pdf

¹⁰ http://www.sice.oas.org/TPD/CHL_CHN/Studies/FTAreview_Aug2015_s.pdf

Número de empresas exportadoras a China					
	Micro	Pymes	Grande	S/Ventas	Total
Industrial Forestal	2	16	33	1	52
Manufacturas	7	70	122	7	206
Minerales		20	61	1	82
Productos Agropecuarios	14	134	204	1	353
Productos del Mar	5	48	80	2	135
Servicios		8	14		22
Vinos	9	112	88	2	211

Tabla 6: Número de empresas exportadoras a China por tamaño
Fuente: Departamento de Inteligencia Comercial DIRECON-ProChile, Servicio de Impuestos Internos y Servicio Nacional de Aduanas.

El segundo grupo de empresas, corresponde a la última caracterización de empresas chilenas realizado por el Servicio de Impuestos Internos para el año comercial 2013, en el que se dan cuenta de 1.014.482 empresas de las cuales 206.773 corresponden a empresas PYME. De este total nacional sólo el 0,8% realiza exportaciones, y sólo 3.674 empresas son clasificadas como PYME.¹¹ Restando las 442 PYMEs que ya exportan a China esto da un número de 3.232 empresas potenciales. La participación moderada de mercado de estas empresas partirá en 0,4% anual.

Empresas Chilenas según tramo de Venta total y su Participación en Exportaciones						
Tamaño según Ventas	N° de Empresas	N° de Trabajadores	N° de Exportadoras	% de Exportadoras por tramo de venta	US\$MM Exportados	Part. en valor exportado
Sin Información	146.619	566.568	572	0,40%	769,80	1%
Micro	647.766	545.058	594	0,10%	19,60	0%
Pyme	206.773	3.117.971	3.674	1,8%	1.576,40	2%
Grande	13.324	4.480.396	2.804	21%	73.925,00	97%
Total	1.014.482	8.709.993	7.644	0,8%	76.290,80	100%

Tabla 7: Empresas Chilenas según tramo de Venta total y su Participación en Exportaciones
Fuente: Departamento de Inteligencia Comercial DIRECON-ProChile, Servicio de Impuestos Internos y Servicio Nacional de Aduanas.

En total sumando ambos grupos de empresas se obtiene un total anual de 17 empresas para el primer año de operación. En el apartado "VI Análisis de Viabilidad Financiera" se analizan en mayor profundidad los supuestos para la estimación de demanda y los dos modelos aplicados para la proyección de ingresos.

De acuerdo a Bloomberg, para el final de la década China tendrá más de 200 ciudades con una población mayor a 1.000.000 de habitantes, por lo que la idea de apuntar a 17 empresas en un inicio no se ve tan lejana.

¹¹ http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2015/07/Informe-anual-de-Comercio-Exterior-de-Chile-2014-2015.pdf?utm_source=infocomex15&utm_medium=banner&utm_term=comercio&utm_campaign=Infocomex15

II.2 Oferta

II.2.1 Listado Competidores

En la siguiente tabla se analizan un listado de empresas que prestan servicios similares a "La Casa de Chile", y que se constituyen como los principales competidores conocidos. Existen varios representantes que ofrece servicios de gestión comercial en China, pero para incluirlos en el listado debían tener al menos una oficina e infraestructura en China. La mayoría de estos representantes se encuentra en la ciudad de Shanghái.

Empresa	URL	Descripción Servicios	Amenazas
Directochina	http://www.directochina.cl/#!importar-desde-china/c1erv	Empresa chilena que presta servicios para la importación desde China. Cuenta con oficinas en ambos países. En China opera desde Zhejiang.	Amenaza baja en el corto plazo. Cuando comiencen a ofrecer servicios de exportación se constituirán en una amenaza media.
GSYCO	http://www.gsyco.cl/	Abogados y consejeros con oficina en Chile y Shanghái. La empresa está enfocada a prestar servicios legales para empresas chilenas.	Amenaza baja.
Asia-Chile	http://www.asia-chile.com/	Empresa con oficinas en China y Chile, de una larga trayectoria. Están presentes en el mercado desde 2012. Ofrecen servicios similares a los ofrecidos por la Casa de Chile. Tienen foco en importaciones y exportaciones	Amenaza alta.
Ancla-Asia	http://www.ancla-asia.com/	Empresa colombiana con larga trayectoria. Tienen oficinas en 7 países y ofrecen servicios similares.	Amenaza alta ya que tiene una red amplia que puede ser atractiva para las empresas chilenas. Es una empresa que está presente en el mercado hace muchos años. También lo será en el largo plazo cuando la Casa de Chile ofrezca productos de otros países de la región.

Chinafruitsolutions	http://chinafruitsolutions.com/	La empresa se llamaba FoodLinks Chile-China y recientemente cambió su nombre. Aún no se conoce la oferta o el foco de ChinaFruitsSolutions, pero la empresa anterior The FoodLinks poseía tres principales planes de soluciones (Capture, Entry y Conquest) orientados a distintos tipos de empresas chilenas.	Amenaza alta. Es la única empresa que a pesar de no tener infraestructura en China, le trata de dar un enfoque de negocio innovador a los clientes. Podría llegar a apuntar al mismo segmento objetivo.
LatinChina	http://www.importadechina.com.mx ; http://www.importadearia.com	Empresa mejicana que tiene un foco mayor hacia la búsqueda de proveedores confiables y a servicios de internación a Méjico. También ofrece servicios de exportación.	Amenaza baja. No en principio, hasta que se amplíe la oferta de productos de la región.
China - Chile Central	http://www.cc-central.com/home	Su proyecto se denomina "La puerta de China al mundo –China Chile Central". El gobierno de China ha implementado la primera Zona de Libre Comercio en la ciudad de Shanghái, "Shanghái Pilot Free Trade Zone" (SPFTZ), ubicada estratégicamente en el sector de Wai-Gao-Qiao.	Amenaza alta. Esta empresa es la que se constituye en la amenaza más fuerte ya que tiene un acuerdo con ProChile para administrar el pabellón chileno en la zona libre de Wai-Gao, Shanghái. Cuenta con infraestructura similar a la que ofrece la "Casa de Chile". Apunta al mismo segmento de empresas.
Torres Overseas China		Se especializa en lograr contactos con empresas chinas, cultivar la confianza, en fortalecer lazos y crear plataformas para nuestros exportadores e importadores.	Amenaza baja, no tienen infraestructura y está ligada a ejecutivos de la empresa China - Central.
ProChile	www.prochile.cl	Encargada de la promoción de la oferta exportable de bienes y servicios chilenos, y de contribuir a la difusión de la inversión extranjera y al fomento del turismo.	Amenaza baja. No es competencia sino un complemento.

Tabla 8: Detalle Oferta Competidores
Fuente: Elaboración propia

III Resultados del Análisis de la Encuesta (Modelo ATOM)

La aplicación de este modelo busca identificar una propuesta de valor y los elementos claves para determinar la intención de compra de los clientes, cuáles son los atributos que tienen mayor relevancia y cuál es la percepción que tienen de contratar un servicio de este tipo. Una vez identificada esta información se pretende delinear una estrategia para desarrollar la estrategia de difusión y promoción de la empresa en Chile. Para este fin se utilizará el modelo de validación conceptual ATOM (Attitude Towards the Objective Model), modelo estadístico que se utiliza para la comprobación de un nuevo concepto o producto. Este análisis determina la percepción que tienen los clientes, y cuáles son los factores determinantes de diferenciación.

Basado en el marco conceptual que se muestra a continuación, los atributos de la empresa y del servicio se descomponen para efectuar un análisis por separado. Estos atributos entregarán el o los beneficios percibidos por los potenciales clientes, lo que luego serán contrastados con la actitud de compra/uso del nuevo concepto ofrecido por "La Casa de Chile". El análisis de los factores es una técnica para reconocer los patrones de relación entre los factores independientes.

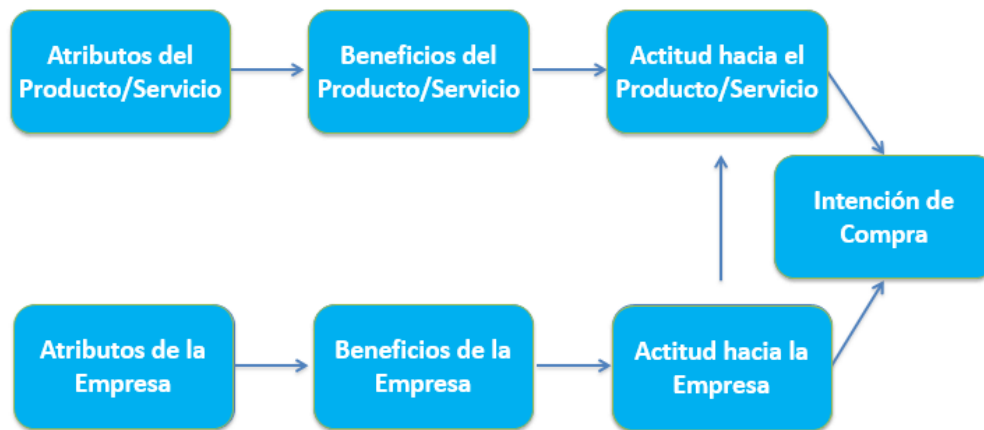


Figura 1: Modelo a contrastar con la encuesta
Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo este análisis se realizó una encuesta que consideró lo siguiente:

- La encuesta se envió empresas y empresarios de diversos rubros.
- La muestra se efectuó con 32 encuestas.
- Se complementó con entrevistas personales a encuestados.

El detalle del diseño de la encuesta se puede ver en el **Anexo B**.

III.1 Análisis de Factores sobre la Empresa:

Para llevar a cabo el análisis de factores, se deben identificar los componentes que vinculan la encuesta con la empresa. De esta forma, se preguntó la percepción sobre los siguientes atributos relacionados a "La Casa de Chile":

- Infraestructura adecuada.
- Capacidad de generación de negocios.
- Concepto de "La Casa de Chile"

Al analizar estos atributos en una matriz de componentes, se categorizan los que registran el mayor beneficio percibido en base al rating de cada uno de los atributos. Como se muestra a continuación, se ha identificado sólo un factor como beneficio percibido, al cual llamaremos "Capacidad generadora de negocios"

Component Matrix^a

	Component
	1
Infraestructura adecuada.	,879
Capacidad de generación de negocios.	,776
Concepto de "La Casa de Chile"	,743

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Beneficio:
Capacidad generadora de negocios

Figura 2: Análisis de Factores de la Empresa
Fuente: Elaboración propia

Al evaluar la percepción que tienen los potenciales clientes con la actitud hacia la empresa, los resultados muestran que el beneficio identificado "*capacidad generadora de negocios*" es un determinante significativo de la actitud hacia "La Casa de Chile". En la figura 4 se puede apreciar que el R^2 indica que el 53% de la actitud hacia la empresa es explicada por la "*capacidad generadora de negocios*".

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,724 ^a	,525	,509	,590

a. Predictors: (Constant), REGR factor score 1 for analysis 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,500	,104		52,693	,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	,610	,106	,724	5,754	,000

a. Dependent Variable: Actitud hacia "La Casa de Chile"

Figura 3: Regresión lineal actitud hacia la empresa
Fuente: Elaboración propia

III.2 Análisis de Factores sobre el Servicio:

Se repiten los mismos pasos utilizados para analizar los factores de la empresa, pero ahora se utilizan los atributos del servicio ofrecido por "La Casa de Chile". Primero se identifican los atributos:

- Facilidad para generar negocios en el mercado chino.
- El servicio es seguro o da seguridad.
- Proyección a largo plazo y generación de economías de escala.
- Innovación de los servicios ofrecidos por "La Casa de Chile".
- Expectativa de resultado en el corto plazo.
- Dinamismo y agilidad del servicio.
- Rapidez de entrada al mercado chino.

- Razonabilidad del precio del servicio.
- Razonabilidad del precio en el largo plazo.

Se clasifican los principales beneficios de estos factores sobre la base de la calificación de cada uno de los atributos, como se muestra en la figura 5. En primer lugar se identifica el beneficio "Innovación y seguridad en el servicio" que determina una percepción hacia la innovación y seguridad del servicio, así como en segundo lugar se identifica "Facilidad de generación y precio del servicio" que indica la efectividad y buen precio del servicio.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	
El servicio es seguro o da seguridad.	,808		} Beneficio: Innovación y seguridad en el servicio
Innovación de los servicios ofrecidos por "La Casa de Chile".	,746		
Proyección a largo plazo y generación de economías de escala.	,728		
Razonabilidad del precio en el largo plazo.	,706		
Expectativa de resultado en el corto plazo.	,644		
Rapidez de entrada al mercado chino.	,624	,586	
Dinamismo y agilidad del servicio.	,601	,531	
Facilidad para generar negocios en el mercado chino.		,951	} Beneficio: Facilidad de generación y Precio del servicio
Razonabilidad del precio del servicios.		,746	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Figura 4: Análisis de Factores del Servicio
Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la percepción de la actitud hacia el servicio prestado por "La Casa de Chile", los resultados muestran que ambos beneficios tienen un impacto y son significativamente determinantes de la actitud con un p-value < 0,05. El R² de 0,741 quiere decir que el 74,1% la actitud hacia el servicio puede ser explicado por los beneficios "Innovación y seguridad en el servicio" y "Facilidad de generación y precio del servicio", siendo este último el que mayor injerencia tiene en la percepción. También se puede inferir que la actitud hacia la empresa no tiene impacto sobre el servicio en lo absoluto.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,861 ^a	,741	,713	,567

a. Predictors: (Constant), Actitud hacia "La Casa de Chile", REGR factor score 2 for analysis 2, REGR factor score 1 for analysis 2

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,868	,802		6,072	,000
	REGR factor score 1 for analysis 2	,318	,113	,300	2,823	,009
	REGR factor score 2 for analysis 2	,735	,112	,695	6,568	,000
	Actitud hacia "La Casa de Chile"	,223	,145	,177	1,541	,135

a. Dependent Variable: Actitud hacia los servicios de "La Casa de Chile".

Figura 5: Regresión lineal actitud hacia el servicio

Fuente: Elaboración propia

III.3 Análisis de Regresión Múltiple: sobre la intención

Luego de efectuados los análisis en la actitud de los potenciales usuarios hacia la empresa y el servicio ofrecido, ahora se procede a realizar una proyección sobre la intención de compra y la intención de recomendar el servicio.

Para esto se ejecuta un análisis de regresión múltiple. La idea detrás de este análisis es averiguar cómo dos o más variables nos dan la mejor proyección hacia la variable dependiente. En este caso, las variables son la actitud hacia "La Casa de Chile" (factor 1) y la actitud hacia el servicio propuesto (factor 2). La primera variable que se proyectará será la intención de compra (uso) de los servicios de la casa.

Al analizar los resultados de la regresión, estos muestran que sólo la actitud hacia los servicios ofrecidos por "La Casa de Chile" son significativamente determinantes (p -value < 0,05, con $b_2 > b_1$) para establecer la intención de compra (uso) de los servicios. El R^2 de 0,599 quiere decir que el 59,9% de la intención de usar el servicio de "La Casa de Chile" puede ser explicado por la actitud hacia el servicio solamente.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,774 ^a	,599	,572	,780

a. Predictors: (Constant), Actitud hacia los servicios de "La Casa de Chile", Actitud hacia "La Casa de Chile"

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,151	,990		-,152	,880
	Actitud hacia "La Casa de Chile"	,033	,201	,023	,164	,871
	Actitud hacia los servicios de "La Casa de Chile".	,857	,160	,761	5,360	,000

a. Dependent Variable: Intención de usar los servicios de "La Casa de Chile".

Figura 6: Análisis de intención de compra (Uso) del servicio
Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la intención de recomendar los servicios de "La Casa de Chile", los resultados son bastante similares a los de la intención de compra. Sólo la actitud hacia el servicio propuesto es significativamente determinante (p-value < 0,05, con $b_2 > b_1$) para establecer la intención de recomendación. El R^2 de 0,635 indica que el 63,5% de la intención de recomendar el servicio de "La Casa de Chile" puede ser explicado por la actitud hacia el servicio solamente.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,797 ^a	,635	,610	,635

a. Predictors: (Constant), Actitud hacia los servicios de "La Casa de Chile", Actitud hacia "La Casa de Chile"

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,633	,806		,786	,438
	Actitud hacia "La Casa de Chile"	,078	,163	,064	,474	,639
	Actitud hacia los servicios de "La Casa de Chile".	,729	,130	,759	5,601	,000

a. Dependent Variable: Intención de recomendar los servicios de la "Casa de Chile".

Figura 7: Análisis de intención de recomendar el servicio
Fuente: Elaboración propia

De este análisis se desprende, que para incentivar la intención de uso de los

servicios, “La Casa de Chile” debería poner énfasis en promover los servicios ya que estos son los que explican mayormente la intención de los clientes.

Para el posicionamiento de la marca se debe enfocar en promover la seguridad (confidencialidad) de utilizar el servicio y aprovechar la percepción de los clientes de que los servicios pueden tener un resultado favorable en un corto plazo. Los servicios también son percibidos como innovadores, y con un costo relativamente bajo en inversión para el ingreso en el mercado chino, lo que permite impulsar los negocios desde un inicio (value for money).

El concepto de “La Casa de Chile” no tiene tanta fuerza, pero esto puede ser explicado por otros factores que la gente asocia con el nombre. Los empresarios chilenos piensan que acotarse solamente a Chile es muy corto placista, y ven con buenos ojos que se logre una expansión a otros productos de la región. Sobre todo en fruta, ya que por estacionalidad hay frutas que tendrían mejor rendimiento que la fruta chilena, y finalmente lo que ellos buscan es rentabilidad.

A pesar de que el análisis arrojó una baja incidencia de la percepción de la empresa en la intención para el uso de los servicios, se debería adoptar como una estrategia de posicionamiento el énfasis en la infraestructura y el rol facilitador de negocios que tiene en China.

III.4 Análisis de las entrevistas personales.

Además del análisis de la encuesta con el modelo ATOM, se efectuaron entrevistas personales con empresarios de distintos rubros, tamaños e intereses comerciales. A todos ellos se les presentó la encuesta previo a la entrevista (no se asegura que la hayan respondido).

En total se entrevistaron 6 personas, que representan empresas de los siguientes rubros o productos: Exportación de Vinos, Exportación de Uvas, Exportación de Frutos Secos, Exportación de Pisco, Exportación de plásticos reciclados, Funcionario de gobierno.

Percepción sobre la empresa	Comentarios
Solidez del concepto	<p>El concepto de un promotor de negocios no es nuevo, pero si se destaca que sea sólo para productos chilenos.</p> <p>El concepto es bueno, pero le quita competitividad que esté enfocado sólo para Chile. Si no hay ninguna relación contractual con el gobierno se debería expandir a otros países de la región.</p>

	<p>Hay varias empresas que ofrecen algo similar, pero lo destacable de este promotor, es que se enfoca más en llevar productos a China que viceversa. La gestión de proveedores chinos no es nada nuevo, lo que importa es conseguir clientes allá.</p> <p>Es excelente que haya un punto de encuentro de productos chilenos y que se encuentre disponible todo el año, no sólo para las ferias. Hay que ver si se mantiene tan bien como suena</p>
La Casa de Chile	<p>El nombre La Casa de Chile, no pega, se debería cambiar el nombre (aun así explicando que es una traducción literal del chino).</p> <p>Se tiende a confundir con el pabellón de Chile en Shanghái, y es un nombre que ya es institucional de Prochile, por lo que el nombre genera ruido.</p> <p>Se valora el hecho que el impulsor sea un empresario de larga trayectoria, y que maneje los códigos de chilenos, porque eso se necesita cuando se trata de hacer negocios en otro país.</p> <p>Por lo que se propone, la infraestructura está buena. Hay que ver que tan alejado se encuentra de puertos o ciudades para hacer negocios.</p> <p>No queda claro si el servicio es para toda China o la ciudad que se menciona solamente (Dongguan)</p>

Tabla 9: Percepción de la Empresa por Entrevistados
Fuente: Elaboración propia

Percepción sobre el servicio	
Percepción sobre el servicio	Comentarios
Competitividad	Se valora que la empresa no esté en Shanghái, ya que los que tienen experiencia con china lo destacan como un destino saturado, en el cual existe gran competencia.
Infraestructura	Buena infraestructura No queda claro si además de oficinas tiene showroom
Seguridad	No queda claro si La Casa de Chile cobra solamente por gestionar los productos y personas que dispone para sus clientes, o si cobra una comisión por ventas. En términos generales da mayor seguridad que trabajar con un chino desconocido. Que tenga vínculos con Chile de alguna u otra forma da mayor seguridad.
Precio	El precio a primera vista es bueno, competitivo. No queda claro si incluye todos los servicios ofrecidos, o cada servicio se cobra por separado. No queda claro si hay comisión por venta o algún otro tipo de costo asociado al servicio. En comparación con la apertura de una oficina local, es mucho más atractivo utilizar este tipo de servicios ya que genera un ahorro al inicio.

Servicios	<p>Los servicios que más se destacan son los de estrategia de negocios, y la gestión de demanda. Una vez explicados en qué consisten los servicios de gestión de redes sociales es uno de los puntos más fuertes.</p> <p>Suena bien si se juntan varios productos chilenos y se comienzan a potenciar entre sí.</p> <p>Permite tener un mayor control sobre las ventas, ya que se tiene mayor control sobre los distribuidores o representantes.</p>
Efectividad	<p>Se tiene que evaluar con resultados. En un principio el servicio da la impresión que si resultará y será rápido.</p> <p>Se debe evaluar la rapidez para generar las ventas (resultados).</p>
Innovación	<p>Si, conceptualmente el servicio es innovador al querer juntar varios productos chilenos. Lo de las redes sociales también es innovador.</p> <p>Hay que evaluar la competencia para determinar si es innovador</p>
Rapidez entrada al mercado	<p>Depende mucho del producto y de los contactos que se puedan generar en China. Si la empresa ya cuenta con los contactos relacionados con los productos será más rápido.</p>

Tabla 10: Percepción de los servicios por los entrevistados
Fuente: Elaboración propia

IV Modelo de Negocio (Lean Canvas)

A través de la utilización del Canvas se propone un escenario donde se identifica la propuesta de valor y los puntos clave ofrecidos por "La Casa de Chile", por medio del modelo de percepción de valor de los clientes, junto con las entrevistas personales. También se recoge la información obtenida a través del estudio de mercado, donde se identifican los segmentos de clientes.

Problemas Burocracia en ProChile. Costos y temas legales relacionados con la apertura de una oficina de representación Dependencia de distribuidores y representantes de marca. Tener control sobre las ventas. Costo de repatriación.	Solución Costos menores de instalación. Menor dependencia de distribuidores locales. Paquetes sectoriales	Propuesta Única de Valor Reducción Costos vs oficina de representación. Reducción de Riesgos. Infraestructura (800 m2 de showroom y oficinas) Innovador servicio de gestión de redes sociales chinas. Punto de contacto	Ventaja Diferencial Pabellón Chileno permanente con productos chilenos y que permiten unificar oferta de productos.	Segmentos de Clientes 442 Pymes que ya exportan a China. 3232 Pymes exportadoras a otros mercados distintos de China.
	Métricas Clave Se mantiene Eficacia y Velocidad Capacidad para atender más clientes por recurso.		Canales Oficina comercial en Chile Medios digitales Fuerza de Ventas	
Estructura de Costos Se mantienen los mismos costos: Arriendo de Oficinas, Personal, Gastos de Administración, Gastos de Comercialización, Publicidad, Fuerza de Ventas		Flujos de Ingresos Modelo 1 en base a líneas de servicios y que están acotados a la capacidad de infraestructura. Modelo 2 en base a paquetes de servicios con una estimación de participación de mercado sobre empresas segmento.		

Figura 8: Lean Canvas es una adaptación de "The Business Model Canvas"
 Fuente: Ash Maurya

1.- Segmentos de clientes:

Existen en Chile cerca de 8.195 empresas que exportan sus productos, dentro de las cuales identifican dos grandes segmentos de clientes para los servicios de La Casa de Chile.

De este grueso de empresas exportadoras, sólo 3.232 corresponden a pequeñas y medianas empresas que aún no han entrado al mercado chino, y que tienen un gran potencial de ofrecer sus productos en Asia.

De la misma forma, se identifican sólo 442 empresas pequeñas que están presentes en China, donde la distribución de sus productos se desagrega en un 33% en exportación de productos agropecuarios, un 27% de exportación de vino, un 17% en manufacturas, y un 12% de productos del mar. En el Anexo A se puede apreciar la distribución de los principales productos

exportados.

Número de empresas exportadoras a China			
	Micro	Pymes	Total
Industrial Forestal	2	16	18
Manufacturas	7	70	77
Minerales		20	20
Productos Agropecuarios	14	134	148
Productos del Mar	5	48	53
Servicios		8	8
Vinos	9	112	121

Tabla 11: Pymes exportadoras
Fuente: Elaboración propia

El segmento objetivo de clientes se constituye por las 442 empresas que ya exportan y las 3.232 que tienen potencial exportador. De esas 442 presentes en China, no todas tienen presencia directa, sino que a través de distribuidores y representantes, por lo que tienen potencial de convertirse en clientes de este promotor de negocios.

Si se analizan los datos obtenidos en la encuesta de percepción, un 81% de los encuestados entrega una percepción positiva ante la pregunta si utilizaría los servicios de "La Casa de Chile", y de estos un 9% entrega una percepción de certeza absoluta que si utilizará los servicios.

Asignar un 9% de participación de mercado es excesivo y la empresa tampoco cuenta con la capacidad de atender esa cantidad de empresas. En el capítulo de evaluación financiera se utiliza una estimación del 0,4% de las pymes exportadoras y del 1% de las que ya están presentes en China, como una forma de evaluar el proyecto de manera moderada.

2.- Problemas:

Los problemas identificados se pueden agrupar de la siguiente forma:

Uno de los puntos a mejorar en la gestión que hace ProChile es la burocracia que existe al momento de acceder a distintos mercados. Todas las visitas comerciales y a ferias deben ser programadas con anticipación, de lo contrario la oficina local de ProChile no puede hacer gestiones con los interesados locales.

Otro problema es el costo de abrir una oficina en China y los asuntos legales derivados del tipo de persona jurídica que se incorpore (oficina de representación, subsidiaria, etc.). También se debe tener en cuenta los costos de contratar chilenos versus la contratación de gente local.

El tercer punto a considerar es el de tener mayor control sobre los procesos de venta en China. Las empresas pequeñas al no tener personal en las oficinas locales, pierde el control de los flujos comerciales que tienen los

productos. En muchas ocasiones existe una gran dependencia de representantes y distribuidores que controlan los flujos de negocios.

3.- Proposición única de Valor:

En términos generales, "La Casa de Chile" busca dar una propuesta distinta a la oferta de empresas de intermediación comercial. Los puntos que resaltan la propuesta de valor son:

- El impulsor del promotor de negocios, es un empresario chino con experiencia en negocio de exportaciones y que habla perfecto español (chileno), además maneja los códigos locales para hacer negocios.
- "La Casa de Chile" es un punto de contacto permanente con las empresas chinas a través de una extensión de la oficina local. No existe dependencia con distribuidores o representantes chinos.
- La empresa no está en Shanghái ni Beijing, por lo que busca abrir el mercado chino desde otra región distinta a la que llegan todas las empresas chilenas que instalan sus oficinas en China, y que tiene el mayor crecimiento en los últimos años.
- A diferencia de la competencia, tiene infraestructura física e instalaciones con un showroom de productos chilenos que permiten proyectar una mejor imagen con los clientes locales. (No es sólo una oficina comercial que haga trading)
- Ofrece servicios que no están siendo ofrecidos por otras empresas de trading, tales como la gestión de redes sociales chinas, y actividades de generación de demanda focalizada.
- Se ofrece una considerable reducción de costos versus la implementación de una oficina en China.
- También existe una reducción de riesgos al operar de manera directa y no a través de un intermediario.

4.- Solución:

"La Casa de Chile" tiene un rol independiente que busca darle agilidad a los procesos de negocio sin burocracia gubernamental. No es necesario gestionar desde Santiago la formalización de visitas a clientes o potenciales compradores, ni tampoco se rige por los tiempos mínimos solicitados por ProChile para la gestión de reuniones.

Reducción en los costos de tener una oficina en China, con personal dedicado 100% al desarrollo de negocios.

Independencia de representantes y distribuidores que pueden bloquear la venta de productos. Se puede seguir una estrategia más clara contratando personal directamente en China.

5.- Canales:

De los resultados entregados por la aplicación del modelo ATOM, se considera que para incentivar la compra (uso de los servicios) se deberá promocionar los servicios por sobre la idea de un promotor de negocios llamado "La Casa de Chile". Se deberá hacer énfasis en la propuesta de valor y los elementos diferenciadores de la empresa.

En una etapa inicial, se pone mayor énfasis en la estructura de ventas en Chile a través de una oficina comercial que se encargue de promocionar y difundir los servicios de "La Casa de Chile". La fuerza de ventas inicial será de 2 personas, que serán las encargadas de gestionar la demanda y los procesos de difusión de la empresa.

Canal de venta tradicional: El canal de ventas tradicional es la venta directa a pymes, además de una fuerte presencia con los gremios y agrupaciones de empresas, eventos y actividades de networking. Además se organizarán eventos de difusión de los servicios.

Canal de venta online: La utilización de los medios digitales para difundir los servicios de "La Casa de Chile" serán vitales al inicio de las operaciones. Se asigna un presupuesto mensual de 1.200 dólares para actividades de marketing online.

6.- Flujos de ingreso:

Los ingresos previstos serán derivados de las distintas líneas de negocio ofertadas:

Servicios de Estrategia de Negocio: Esta línea incluye el estudio de mercado y la generación de una estrategia (análisis de producto y mercado) para el ingreso a China. Se evalúa el embalaje, empaque y diseño, desarrollo de material publicitario así como también los canales de venta de los productos o la optimización según su estacionalidad (festividades u ocasiones especiales).

Generación de Demanda: Actividades de generación de demanda en el país con personal local dedicado, y el acompañamiento a citas, negociaciones, visitas de negocios y ferias sectoriales.

Gestión de Venta en China: "La Casa de Chile" actuará como su oficina de ventas en China, con personal dedicado al desarrollo del negocio y la

posibilidad de establecer una base sin tener una oficina de representación. Se incluye la gestión de fuerza de venta.

Gestión de Compras: Esta línea busca asegurar el control de calidad y verificación de instalaciones de proveedores chinos, así como también la búsqueda y negociación con proveedores locales.

Gestión de redes sociales chinas: Con el aumento de la utilización de internet y el crecimiento en las transacciones online, este servicio apunta a gestionar el canal de ventas online, publicando ofertas y gestionando información de productos en los principales buscadores y E-Commerce chinos (TaoBao, JD, Weibo, WeChat, Aliexpress, Alibaba)

En un principio los principales servicios serán la generación de demanda, gestión de redes sociales chinas y la gestión de venta. Para los servicios de estrategia de negocio la empresa debe contratar personal más calificado, ya que se transforma en un consultor de estrategias empresariales. La empresa actualmente cuenta con este perfil, pero no para una oferta masiva. Para el caso de la gestión de compras en China, existe demasiada oferta de este servicio por lo que se tendrá menor focalización.

Para identificar los flujos de ingresos, se debe considerar la demanda actual de servicios similares y el foco que quiere explotar "La Casa de Chile".

Estimación de Servicios contratados por las empresas clientes	% Participación
Servicios de Estrategia de Negocio	5%
Generación de Demanda	30%
Gestión de Venta en China	30%
Gestión de Compras	5%
Gestión de redes sociales chinas	30%

Tabla 12: Estimación de Servicios Contratados por clientes Modelo 1

Al identificar los precios de venta se analizaron las modalidades de venta de la competencia. En el mercado se identificaron 2 modalidades de fijación de precios para los servicios de intermediación comercial. Vale decir que de estas modalidades, ninguna se ajusta a la propuesta de valor de "La Casa de Chile".

- Un porcentaje variable por las ventas/compras que se gestionen y que varía desde un 5% hasta un 7%, dependiendo de las actividades a realizar. Esta modalidad en todos los casos incluye un valor mínimo asegurado por gestión que se sitúa entre 500 y 1000 dólares.
- La segunda modalidad es la de paquetes de negocio, que incluyen un mix de los servicios ofrecidos, y que también se acompaña de un fee variable por venta. En este caso entre fees mensuales y porcentajes

variables las empresas suelen poner un tope anual de comisión. Por ejemplo: US\$150.000.

De manera adicional a estas dos modalidades, La Casa pretende introducir un modelo de servicio gestionado de consultores, los que cobran un fee mensual fijo por recurso. Las empresas podrán determinar cuántas personas necesitan y que servicios elegir de los 5 propuestos por La Casa.

De esta forma se identifican dos modelos de venta:

- Venta de servicio gestionado (outsourcing de consultores).
- Venta de paquetes de servicios que incluyen un mix de las líneas de negocio.
-

Ambos modelos son evaluados en el capítulo V.

7.- Estructura de costes:

Los principales costos de operación son:

Costos de Operación (US\$)	Costo Mensual
Arriendo Oficina China	5.000
Arriendo Oficina Chile	500
Sueldos Admin. China	5.000
Sueldos Oficina Chile	4.000
Gastos Administrativos Of. China	1.500
Gastos Administrativos Of. Chile	500
Gastos de Representación Of. China	1.200
Costos de Marketing (US\$)	
Gastos de Marketing Of. Chile	1.200
Costos Variables (US\$)	
Sueldos Variables Consultor local China	800

Tabla 13: Estructura de Costes

Fuente: Elaboración propia

La estructura de operación para el primer año en China incluye los siguientes perfiles:

- Gerente de Proyecto: 1
- Gerente Comercial: 1
- Consultores de Comerciales/Logística/Redes (Variable): 10

*Posteriormente se sumará un gerente de operaciones en el año 2.

La estructura de operación para Chile incluye:

- Ejecutivos Comerciales 2

8.- Métricas clave:

En cuanto a las métricas y KPI's más importantes a la hora de definir el proyecto, los elementos claves son:

- Capacidad de atender a más empresas por cada recurso contratado en China. Si bien se cuenta con un gran espacio para los consultores, es vital que estos puedan atender a más empresas de manera simultánea generando economías de escala. La capacidad máxima es de 20 consultores. Posteriormente cuando se construya la segunda etapa de 800 mts cuadrados, se podrían contratar más personas.
- La eficacia en generar contactos y cierre de ventas, es la métrica que interesa más a los clientes. Basado en este indicador se podrían subir los precios de los servicios, además que se puede contar con información real de la gestión comercial que se ejecuta desde China.

9.- Ventaja diferencial:

“La Casa de Chile” tiene la particularidad de que es un pabellón chileno permanente, que no se monta y desmonta para una feria, sino un punto de referencia latente para los productores chilenos.

Tiene la capacidad de unificar la oferta de varios productores y aunar esfuerzos comerciales. Dentro de los puntos destacables de diferenciación se tiene:

- La capacidad de generación de negocios en China.
- Las redes de contacto del promotor de la idea.
- El manejo y experiencia de negocios en China.
- Ubicuidad, la empresa está ubicada en la zona de mayor crecimiento en China.

V Análisis de Viabilidad Financiera

V.1 Supuestos

Para realizar el análisis financiero del proyecto se define un horizonte de 5 años ya que se considera que debido a la naturaleza del negocio, este debería ser el tiempo requerido para alcanzar madurez y evaluar su expansión a otros mercados en Latinoamérica.

En este análisis se aplicará una tasa de descuento de un 25%, dado que ante otras opciones de inversión en China, su impulsor le exige una tasa de descuento mayor. Para la construcción de los flujos de caja se ha utilizado la siguiente información:

V.1.1 Estimación de demanda y costos

Para estimar la demanda de este proyecto, se utiliza una estimación conservadora del número de clientes que accederán a los servicios. Por la naturaleza de los servicios, no se puede calcular un precio específico, ya que este tipo de servicios se vende por paquetes. Es probable que las empresas tomen todos los servicios, o un mix de cada línea de negocio, por lo que se ocuparán dos modelos para la estimación de la demanda y los ingresos del proyecto.

Modelo de Estimación N°1: Servicio Gestionado

Primero se definirá un porcentaje de asignación de que se utilice cada una de las líneas de negocio propuestas por la empresa, a las que se les asignará un valor promedio para cada actividad. Este modelo estará restringido por la infraestructura y capacidad instalada de las oficinas en China.

Capacidad/Infraestructura	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de Personas Oficina China	10	11	14	17	20
N° de Personas Admin. China	2	3	3	3	3
N° de Personas Oficina Chile	2	2	2	2	2
N° Empresas simultáneas que puede atender cada consultor	2	2	2	2	2

Tabla 14: Capacidad/ Infraestructura Modelo 1

Estimación de Servicios contratados por las empresas clientes	% Participación
Servicios de Estrategia de Negocio	5%
Generación de Demanda	30%
Gestión de Venta en China	30%
Gestión de Compras	5%
Gestión de redes sociales chinas	30%

Tabla 15: Estimación de Servicios Contratados por clientes Modelo 1

Precio por Líneas de Negocio (US\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios de Estrategia de Negocio	3.500	3.850	4.235	4.659	5.124
Generación de Demanda	1.600	1.760	1.936	2.130	2.343
Gestión de Venta en China	1.600	1.760	1.936	2.130	2.343
Gestión de Compras	800	880	968	1.065	1.171
Gestión de redes sociales chinas	1.000	1.100	1.210	1.331	1.464

Tabla 16: Precios por Líneas de Negocio (US\$) Modelo 1

Estimación de Ventas (US\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios de Estrategia de Negocio	42.000	92.400	101.640	167.706	245.969
Generación de Demanda	96.000	126.720	185.856	255.552	281.107
Gestión de Venta en China	96.000	126.720	185.856	229.997	309.218
Gestión de Compras	9.600	21.120	34.848	51.110	56.221
Gestión de redes sociales chinas	60.000	79.200	101.640	127.776	193.261
Total	303.600	446.160	609.840	832.141	1.085.777

Tabla 17: Estimación de Ventas (US\$) Modelo 1

Costos de Operación (US\$)	Costo Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Oficina China	5.000	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846
Arriendo Oficina Chile	700	8.400	9.240	10.164	11.180	12.298
Sueldos Admin. China	2.500	60.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Sueldos Of. Chile	2.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Gastos Administrativos Of. China	1.500	18.000	19.800	21.780	23.958	26.354
Gastos Administrativos Of. Chile	500	6.000	6.600	7.260	7.986	8.785
Gastos de Representación Of. China	1.200	14.400	15.840	17.424	19.166	21.083
Costos de Marketing (US\$)						
Gastos de Marketing Of. Chile	1.200	14.400	15.840	17.424	19.166	21.083
Costos Variables (US\$)						
Sueldos Variables Consultor local China	800	96.000	105.600	134.400	163.200	192.000

Tabla 18: Costos de Operación (US\$) Modelo 1

Variables de Estimación	
Tasa de descuento	25%
Agregación de impuestos a las utilidades en China	30%
Tasa crecimiento Capital de Trabajo sobre los ingresos	10%
Inversión Inicial en Infraestructura (US\$)	100.000

Tabla 19: Variables de Estimación

Modelo de Estimación N°2: Venta de Paquetes

El segundo modelo incluye una estimación de potenciales clientes en base a la cantidad de empresas que pertenecen al segmento objetivo, las cuales tendrán un incremento de participación anualmente.

En este caso no se define un precio por actividad, sino que se estima que los clientes toman paquetes de consultoría que determinan los ingresos por cada línea de negocio. Para facilitar la estimación de este modelo, no se considera un tope anual por cliente.

Los costos unitarios y operacionales se mantienen igual.

Capacidad/Infraestructura	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de Personas Oficina China	9	11	14	17	20
N° de Personas Admin. China	2	3	3	3	3
N° de Personas Oficina Chile	2	2	2	2	2

Tabla 20: Capacidad/ Infraestructura Modelo 2

Estimación de Servicios contratados por las empresas clientes	% Participación	Precio por Paquete (US\$) Mensual
Paquete 1 (básico)	50%	1500
Paquete 2	30%	2200
Paquete 3	20%	3500

* Todos los paquetes incluyen gestión de redes sociales

Tabla 21: Estimación Servicios Contratados por Clientes Modelo 2

Estimación de Demanda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de PYMEX China*	442	464	487	512	537
Participación de Mercado	1%	1%	1%	1%	1%
Cantidad de Empresas Exportadoras	3232	3394	3563	3741	3929
Participación de Mercado	0,40%	0,50%	0,55%	0,60%	0,70%
Total Clientes	17	22	24	28	33

*PYMEX = PYME que ya exporta a China

**Total empresas PYMES exportadoras chilenas 2013

Tabla 22: Estimación Demanda Modelo 2

Estimación de Ventas (US\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete 1	156.132	194.481	220.240	248.088	295.849
Paquete 2	137.396	171.143	193.811	218.318	260.347
Paquete 3	145.723	181.516	205.557	231.549	276.126
Total	439.251	547.140	619.608	697.955	832.323

Tabla 23: Estimación de Ventas Modelo 2

Costos de Operación (US\$)	Costo Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Oficina China	5.000	60.000	66.000	72.600	79.860	87.846
Arriendo Oficina Chile	700	8.400	9.240	10.164	11.180	12.298
Sueldos Admin. China	2.500	60.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Sueldos Of. Chile	2.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Gastos Administrativos Of. China	1.500	18.000	19.800	21.780	23.958	26.354
Gastos Administrativos Of. Chile	500	6.000	6.600	7.260	7.986	8.785
Gastos de Representación Of. China	1.200	14.400	15.840	17.424	19.166	21.083
Costos de Marketing (US\$)						
Gastos de Marketing Of. Chile	1.200	14.400	15.840	17.424	19.166	21.083
Costos Variables (US\$)						
Sueldos Variables Consultor local China	800	96.000	105.600	134.400	163.200	192.000

Tabla 24: Costos de Operación (US\$) Modelo 2

Variables de estimación	
Tasa de descuento	25%
Impuesto a la renta en China	30%
Tasa crecimiento Capital de Trabajo sobre los ingresos	10%
Inversión Inicial en Infraestructura (US\$)	100.000

Tabla 25: Variables de Estimación

V.1.2 VAN Y TIR

Las Tablas 17 y 18 muestran los flujos de caja para el proyecto con los Modelos 1 y 2 respectivamente. La estimación es con un horizonte a 5 años.

MOD1: Servicio Gestionado	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		303.600	446.160	609.840	832.141	1.085.777
Costos de Ventas (variables)		86.400	105.600	134.400	163.200	192.000
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		217.200	340.560	475.440	668.941	893.777
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (%)		72%	76%	78%	80%	82%
COSTOS FIJOS		229.200	271.320	284.652	299.317	315.449
Costos de Operación		200.400	239.640	249.804	260.984	273.283
Marketing		14.400	15.840	17.424	19.166	21.083
Gastos Generales y Administración		14.400	15.840	17.424	19.166	21.083
EBITDA		-12.000	69.240	190.788	369.624	578.328
EBITDA (%)		0%	16%	31%	44%	53%
UTILIDAD BRUTA		-12.000	69.240	190.788	369.624	578.328
IMPUESTOS (30%)		0	20.772	57.236	110.887	173.498
UTILIDAD NETA		-12.000	48.468	133.552	258.737	404.829
UTILIDAD NETA (%)		0%	11%	22%	31%	37%
INVERSIONES	110.000	40.360	54.616	70.984	93.214	118.578
Inversión en Infraestructura	100.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Inversión en Capital de Trabajo	10.000	30.360	44.616	60.984	83.214	108.578
Valor Residual						1.145.007
FLUJO DE CAJA NETO	-110.000	-52.360	-6.148	62.568	165.523	286.252
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-110.000	-162.360	-168.508	-105.940	59.582	345.834
FLUJO DE CAJA NETO C/VALOR RESIDUAL	-110.000	-52.360	-6.148	62.568	165.523	1.431.259

VAN	USD 37.808
VAN VALOR RESIDUAL	USD 413.004
TIR	32%
Recuperación Inversión	Año 4

Tabla 26: Flujos de Caja horizonte 5 años – Modelo 1
Fuente: Elaboración propia

MOD 2: Venta de Paquetes	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		439.251	547.140	619.608	697.955	832.323
Costos de Ventas (variables)		86.400	105.600	134.400	163.200	192.000
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		352.851	441.540	485.208	534.755	640.323
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (%)		80%	81%	78%	77%	77%
COSTOS FIJOS		229.200	271.320	284.652	299.317	315.449
Costos de Operación		200.400	239.640	249.804	260.984	273.283
Marketing		14.400	15.840	17.424	19.166	21.083
Gastos Generales y Administración		14.400	15.840	17.424	19.166	21.083
EBITDA		123.651	170.220	200.556	235.438	324.874
EBITDA (%)		0%	31%	32%	34%	39%
UTILIDAD BRUTA		123.651	170.220	200.556	235.438	324.874
IMPUESTOS (30%)		37.095	51.066	60.167	70.631	97.462
UTILIDAD NETA		86.556	119.154	140.389	164.807	227.412
UTILIDAD NETA (%)		0%	22%	23%	24%	27%
INVERSIONES	110.000	53.925	64.714	71.961	79.796	93.232
Inversión en Infraestructura	100.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Inversión en Capital de Trabajo	10.000	43.925	54.714	61.961	69.796	83.232
Valor Residual						297.990
FLUJO DE CAJA NETO	-110.000	32.631	54.440	68.428	85.011	134.179
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-110.000	-77.369	-22.929	45.499	130.510	264.690
FLUJO DE CAJA C/ VALOR RESIDUAL	-110.000	32.631	54.440	68.428	85.011	432.169

VAN	USD 64.770
VAN VALOR RESIDUAL	USD 162.415
TIR	45%
Recuperación Inversión	Año 3

Tabla 27: Flujos de Caja horizonte 5 años - Modelo 2
Fuente: Elaboración propia

El resultado de esta evaluación utilizando ambos modelos de estimación de ingresos demuestra que el proyecto si resulta atractivo financieramente, con la recuperación de la inversión en el año 4 en el caso del primero modelo, y en el año 3 en el segundo. En términos de negocio, el modelo 2 resulta más atractivo ya que tiene un impacto mayor en los flujos.

En este caso si es recomendable la inversión, ya que ambos proyectos entregan un VAN positivo con la tasa de descuento de un 25%, la cual es considerada alta para este tipo de inversión.

En el apartado VI.1.3 se efectuarán sensibilizaciones a distintos valores propuestos con el fin de determinar que variables pueden afectar la viabilidad financiera del proyecto, y evaluar el proyecto bajo otras condiciones.

V.1.3 Sensibilizaciones

Ante un escenario positivo en ambos modelos, se propone hacer cambios a las condiciones iniciales de evaluación, las que buscan determinar sensibilidad a cada variable.

En vista de que para ambas estimaciones, se obtiene una TIR alta, no se procede a sensibilizar la tasa de descuento, ya que aun así con un 30% de tasa de descuento ambos proyectos siguen teniendo un VAN positivo, esto indica que son otras las variables que permitirán identificar desvíos en la estimación.

V.1.3.1 Sensibilizaciones de Costos

Como se muestra en la tabla 26, se efectúa un análisis de cómo se comporta el flujo de caja con un aumento de los costos variables (consultores)

Aumento de los costos variables Modelo Servicio Gestionado	+ US\$ 100	+US\$ 150	+US\$ 200
VAN	USD 5.880	USD -10.084	USD -26.048
Aumento % de los costos Modelo Venta de Paquetes	+ US\$ 100	+US\$ 150	+US\$ 200
VAN	USD 35.433	USD 20.765	USD 6.096

Tabla 28: Aumento Porcentual de los costos

Al analizar la información, se puede determinar que en el modelo de servicio gestionado el impacto de un aumento de los costos es muy alto. Esto se debe a que el modelo está conformado por una estimación de ingresos basada en la capacidad de empresa que puede atender cada persona operando desde China, por lo tanto a mayor costo de contratación, los recursos deben ser capaces de atender a más empresas para que sean rentables. Mientras más alto es el número de empresas que puede atender una persona, menos recursos se necesitan y el impacto es mayor en los ingresos

En tanto, para el modelo 2 se aprecia que un aumento del costo variable no es determinante en los resultados, debido al que el modelo de venta no está determinado por la cantidad de personas en el equipo, sino asociado a la cantidad de empresas clientes.

V.1.3.2 Sensibilizaciones de Ingresos

Para el caso de la sensibilización de los ingresos, se procede a cambiar distintas variables dependiendo del modelo.

En el primer modelo se medirá lo siguiente:

- La cantidad de empresas que pueden ser atendidas por recurso. Como se identificó anteriormente, este es una métrica clave que impacta a los ingresos del proyecto en el modelo 1.

Capacidad/Infraestructura	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Empresas simultáneas que puede atender cada consultor	3	3	3	3	3
VAN	USD 130.625				

Tabla 29: Cantidad de empresas atendidas por recurso

Se puede apreciar que si se aumenta la capacidad de atención de las personas el modelo aumenta de manera significativa, lo que puede ser explicado por la disminución de los recursos necesarios para atender a los clientes. Si cada consultor puede llegar a atender a 3 empresas a la vez, el impacto en el flujo llega a USD 130.625.

La segunda sensibilización de este modelo tiene relación con el porcentaje de estimación de cada línea de negocio.

Estimación de Servicios contratados por las empresas clientes	Escenario Actual
Servicios de Estrategia de Negocio	5%
Generación de Demanda	30%
Gestión de Venta en China	30%
Gestión de Compras	5%
Gestión de redes sociales chinas	30%
VAN	USD 37.808

En el análisis cualitativo de la encuesta se determinó que los clientes tenían mayor preferencia por el servicio de gestión de redes sociales y por lo tanto a esa línea se le asignó mayor participación. Sin embargo, dado que el foco se centrará en los 3 servicios de generación de demanda, cualquier impacto en estos porcentajes de asignación es menor en flujo del proyecto. Esto debido a que los 3 servicios, tienen valores unitarios similares, por lo tanto carece de sentido sensibilizar esos porcentajes. Si se aumentara la participación de los servicios de consultoría de estrategia de negocio el impacto sería positivo en el flujo debido al precio de ese servicio.

Para el análisis de sensibilidad del modelo de venta de paquetes, cualquier sensibilización puede estar dada por un cambio en la estimación de participación de mercado. Todas las sensibilizaciones que se efectuaron para

este caso, demostraron que movimientos en la demanda o en la participación de los respectivos paquetes tienen un efecto positivo en el flujo.

VI Conclusiones y Recomendaciones

China es un país sumamente complejo y burocrático, que exige una rápida adaptación a sus características propias, lo que exige un pleno conocimiento de las costumbres locales para el desarrollo de negocios. “La Casa de Chile” tiene una propuesta distinta para dar el impulso a las empresas chilenas que se quieren atrever a explorar este mercado. Entre los puntos que resaltan la propuesta de valor se encuentra la flexibilidad de extender la oficina chilena en China con recursos gestionados, sin existir dependencia de distribuidores o representantes.

También es importante destacar que “La Casa de Chile” presenta un lugar físico permanente, que no se monta sólo para ferias o eventos, y que además es liderado por un chino-chileno que maneja perfectamente los códigos de Chile, lo que se convierte en un plus al momento de hacer un negocio.

La empresa ofrece servicios que no están siendo ofertados por otras empresas de trading, tales como la gestión de redes sociales chinas, y actividades de generación de demanda focalizada. Se complementan estos servicios de manejo interno de redes sociales con la explotación de la comercialización online. Este tipo de servicio se alinea perfectamente al comportamiento que están mostrando los chinos al momento de comprar. En las plataformas online se pueden encontrar todo tipo de productos chilenos tales como vinos, aceites, frutos secos y fruta (entre otros). No es solo un comercio B2B, sino que estos productos también están presentes en páginas como TaoBao (el símil chino de Ebay), JD (el símil de Amazon), lo que se traduce en la reducción de la barrera entre los productos y los consumidores, sin tener que pasar por un intermediario.

En cuanto al análisis de la percepción de los clientes y la intención de compra (uso) de los servicios, la encuesta determina que para incentivar la intención de uso de los servicios, “La Casa de Chile” debe poner énfasis en promover los servicios por sobre el concepto, ya que estos son los que explican mayormente la intención de los clientes.

Para el posicionamiento de la marca se debe enfocar en promover la seguridad (confidencialidad) de utilizar el servicio y aprovechar la percepción de los clientes de que los servicios pueden tener un resultado favorable en un corto plazo. Según la encuesta los servicios también son percibidos como innovadores, y con un costo relativamente bajo en inversión para el ingreso en el mercado chino, lo que permite impulsar los negocios desde un inicio (value for money).

A pesar de que el análisis arrojó una baja incidencia de la empresa en la intención para el uso de los servicios, como una estrategia de posicionamiento ésta aún debe puede poner énfasis en la infraestructura y el rol facilitador de negocios que tiene en China.

Desde el punto de vista de los productos a comercializar, y aunque la economía China se ha visto afectada en los últimos meses por una desaceleración de la economía, el país sigue apostando fuertemente por incentivos para generar el aumento del consumo interno. Esto tiene un efecto importante para Chile ya que se ve golpeado en su principal producto de exportación al mercado chino, pero al mismo tiempo genera oportunidades para que otros productos tomen mayor protagonismo tales como frutas frescas, frutas deshidratadas, productos del mar (salmón), vinos, aceites de oliva y carnes. Para la gran mayoría de estos productos Chile ha logrado posicionar su imagen como un proveedor de productos seguros y de alta calidad.

El efecto que tiene la baja en las exportaciones de cobre para "La Casa de Chile" es nulo. Su principal mercado está en el desarrollo de mercado para las 442 empresas medianas y pequeñas productivas que ya estén presentes en el mercado, ya sea a través de representantes locales o empresas de distribución de sus productos. Gran parte de estas empresas no cuenta con oficina propia en China. También son parte del mercado el grueso de las 3232 pymes exportadoras que aún no ha llegado a China y que tienen potencial de exportación al país asiático. El mercado objetivo de la empresa se construye a partir de la explotación de estos dos grupos.

La mayoría de las empresas que prestan servicios similares a "La Casa de Chile" se encuentran ubicadas en Shanghái, siendo "China - Chile Central" la principal amenaza ya que tiene un acuerdo con ProChile para administrar el pabellón chileno en la zona libre de Wai-Gao, lugar que cuenta con una infraestructura similar a la que ofrece "La Casa de Chile". ChinaFruitSolutions es otra empresa que da que habla debido a las alianzas que ha forjado en los últimos meses con exportadoras de fruta, sin embargo su foco es sólo el mercado agropecuario.

El proyecto de "La Casa de Chile" ha demostrado ser viable financieramente, incluso con evaluaciones conservadoras de los flujos en la estimación de participación de mercado y una fuerte carga de inversión en ambos modelos de venta planteados. En términos de negocio, para una evaluación de un horizonte de 5 años, el modelo de venta de paquetes resulta más atractivo ya que tiene un impacto mayor en los flujos y arroja un VAN de USD 64.770, con una TIR de 45%. (Con una tasa de descuento del 25%). Este modelo es más rentable, y puede ser explicado porque el modelo se enfoca en la venta de un servicio "paquetizado" que tiene un mayor alcance a empresas, siendo

transparente para el cliente la cantidad de consultores que estén ejecutando el servicio. Al lograr "paquetizar" el servicio la sensibilidad pasa a depender de la participación de mercado del proyecto, con costos de operación más bajos.

Para el caso del modelo de servicio gestionado, el cual es altamente dependiente de la cantidad de consultores, basa su estimación de ingresos en función de la cantidad de empresas que puede atender cada consultor. En este caso la evaluación arroja un VAN USD 37.808 y una TIR de 32%. Al modificar la cantidad de empresas que pueden ser atendidas por cada consultor, de dos a tres empresas simultáneamente, el modelo triplica su impacto con un VAN USD 130.625, siendo este indicador determinante al momento de la evaluación del proyecto. Se deberá contratar consultores capaces de atender a la mayor cantidad de empresas de manera simultánea, con una alta dependencia del alza que puedan tener los costos de consultores.

En caso de que se implemente este promotor, se debe dar un mayor énfasis a la oficina de ventas en Chile ya que a través de esta se llegará a los potenciales clientes. La persona que se contrate en Chile debe tener el perfil gestor y poder convencer a las empresas locales que la opción de utilizar "La Casa de Chile" optimiza los costos y facilita la entrada al mercado chino. Esta persona debe tener la capacidad de transmitir la confianza para generar una oferta para los esfuerzos conjuntos de los productores chilenos.

Por el lado de la oferta, se deben aprovechar las ciudades más pequeñas y por ende más desconocidas que de igual manera representan un mercado potencial atractivo para los clientes de "La Casa de Chile". A esto se le suma la idea de ofertar paquetes sectoriales que permitan desarrollar la actividad por unidades de negocio con conocimiento en los productos ofertados.

También se recomienda cambiar el nombre del proyecto en su traducción al español con un nombre similar a "Centro de Negocios Latinoamericano Dongguan", o "Promotor de Negocios LATAM", ya que se aprecia en los resultados de la encuesta que los empresarios no se identifican con el nombre.

VII Bibliografía

AGOSÍN MANUEL Y BRAVO-ORTEGA CLAUDIO (2009): "The Emergence of New Successful Export Activities in Latin America: The Case of Chile," Research Department Publications 3265, Inter-American Development Bank, Research Department.

ARELLANO PAMELA Y CARRASCO CAMILA (2014): "Dinámica Empresarial, Brechas regionales y sectoriales de las pymes en Chile". Ministerio de Economía, Santiago.

URBAN GLEN L. – HAUSER JOHN (1993), Design and Marketing of New Products, 2nd Edition, Prentice Hall

ASH MAURYA (2012) Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (Lean Series) 2nd Edition. O'Reilly Media.

PROCHILE. China Como Hacer Negocios 2014 [en línea] <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1395674706China_Como_Hacer_Negocios_2014.pdf> [Consulta: 10 Diciembre 2015]

PROCHILE. Análisis Relaciones Comerciales Chile China [en línea] <<http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2015/08/AN--LISIS-RELACIONES-COMERCIALES-CHILE-CHINA.pdf>> [Consulta: 15 Diciembre 2015]

PROCHILE. Inteligencia Comercial ProChile - China [en línea] <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/14298172132014Chinaok.pdf> [Consulta: 05 Enero 2016]

MINISTERIO DE ECONOMÍA. Dinámica de Empresas Exportadoras 2016 [en línea] <<http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/01/Dinamica-de-empresas-exportadoras.pdf>> [Consulta: 5 Enero 2016]

DIRECON. Informe Anual de Comercio Exterior de Chile, primera edición 2015 [en línea] <http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2015/07/Informe-anual-de-Comercio-Exterior-de-Chile-2014-2015.pdf?utm_source=infocomex15&utm_medium=banner&utm_term=comercio&utm_campaign=Infocomex15> [Consulta: 15 Diciembre 2015]

SICE. Análisis Relaciones Comerciales Chile - China [en línea] <http://www.sice.oas.org/TPD/CHL_CHN/Studies/FTAreview_Aug2015_s.pdf> [Consulta: 16 Diciembre 2015]

VIII Anexos

VIII.1 Anexo A: Principales productos y partidas de productos exportados a China

Cuadro 2-4: PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR CHILE A CHINA (1), 2014
(en millones de US\$ y porcentajes)

SACH	Descripción	Valor	Participación	Crecimiento 2014/2013	Categoría	Tasa base (2)	Arancel NMF (3)	Arancel preferencial 2014
TOTAL EXPORTADO A CHINA		18.438	100%	-1,4%				
Principales productos cobre		14.219	77,1%	-5,8%				
74031100	Cátodos y secciones de cátodo, de cobre refinado	7.601	41,2%	3,2%	Año 1	2,0%	0%	0%
26030000	Minerales de cobre y sus concentrados	5.191	28,2%	-7,9%	Año 1	0%	0%	0%
74020010	Cobre para el afino	1.208	6,6%	-32,0%	Año 1	2,0%	0%	0%
74040019	Demás desperdicios y desechos de cobre refinado	190	1,0%	-21,7%	Año 1	1,5%	0%	0%
74010000	Matas de cobre; cobre de cementación (precipitado)	28,9	0,2%	-58,3%	Año 1	2,0%	0%/2%	0%
Principales productos no mineros		2.583	14,0%	17,4%				
47032100	Pasta química de madera a la sosa/sulfato, excepto pasta para disolver, semiblanqueada o blanqueada, de conífera	855	4,6%	23,2%	Año 1	0%	0%	0%
08092919	Cerezas dulces, frescas, no orgánicas	466	2,5%	83,6%	Año 5	10,0%	10,0%	0%
47032910	Pasta química de madera a la sosa/sulfato, excepto pasta para disolver, semiblanqueada o blanqueada, de eucaliptus	229	1,2%	-13,3%	Año 1	0%	0%	0%
44071012	Madera simplemente aserrada, de espesor >6mm, de coníferas, de pino insigne	203	1,1%	14,2%	Año 1	0%	0%	0%
08061039	Uvas, variedad Red Globe, frescas, no orgánicas	137	0,7%	4,3%	Año 10	13,0%	13,0%	1,3%
23012012	Harina de pescado, c/contenido de proteínas entre 66% y 68% en peso (prime), no apta para la alimentación humana	104	0,6%	-7,8%	Año 10	2%/5%	2%/5%	0,2%/0,5%
28012000	Yodo	98	0,5%	-21,7%	Excl	5,5%	5,5%	5,5%
47031100	Pasta química de madera a la sosa/sulfato, excepto pasta para disolver, cruda, de coníferas	87,9	0,5%	-11,4%	Año 1	0%	0%	0%
12122930	Algas Chascón, frescas/refrigeradas/congeladas/secas/pulverizadas, no aptas para la alimentación humana	71,8	0,4%	-12,9%	Año 10	15%/20%	15,0%	1,5%/2,0%
03031310	Salmones del Atlántico y del Danubio, enteros, sin hígados, huevas y lechas, congelados	67,4	0,4%	106,3%	Año 10	10,0%	10,0%	0,1%
26131010	Concentrados tostados de molibdeno	57,7	0,3%	55,8%	Año 1	0%	0%	0%
22042168	Mezclas de vinos tintos elaboradas con uvas no orgánicas	39,5	0,21%	19,4%	Año 10	14,0%	14,0%	1,4%
22042991	Los demás vinos, de capacidad >2L, tintos	35,4	0,19%	-37,6%	Año 10	20,0%	20,0%	2,0%
31042000	Cloruro de potasio	34,5	0,19%	-2,0%	Año 5	3,0%	3,0%	0,0%
08104029	Arándanos azules o blueberries, frescos, no orgánicos	34,1	0,18%	247,8%	Año 10	30,0%	30,0%	3,0%
22042161	Cabernet Sauvignon elaborado con uvas no orgánicas	31,7	0,17%	22,3%	Año 10	14,0%	14,0%	1,4%
28100020	Ácidos bóricos	31,1	0,2%	9,3%	Año 10	5,5%	5,5%	0,6%

Fuente: Departamento de Estudios, sobre la base de las cifras del Banco Central de Chile, Tratado de Libre Comercio Chile - China y base de datos OMC.

(1) Debido a las diferencias en (a) la clasificación arancelaria chilena y china, y (b) las versiones vigentes del Sistema Armonizado en cada Programa de Desgravación Arancelaria y las estadísticas del último año del comercio bilateral, en algunos casos, no es posible proporcionar una identificación arancelaria única. En consecuencia, observará que el signo / indica los aranceles que afectan a las líneas arancelarias correspondiente.

(2) La tasa base es el arancel aduanero de importación básico desde el cual comienza el programa de eliminación arancelaria.

(3) Arancel Nación Más Favorecida vigentes al año 2013. Fuente: OMC.

(4) Arancel preferencial de los productos chilenos en China, 2014.

Cuadro 2-5: PRODUCTOS CHILENOS DESTACADOS DE CATEGORÍA AÑO 10, COMERCIAADOS EN 2014 CON PLENA LIBERALIZACIÓN A PARTIR DE 2015 (en millones de US\$ y porcentajes)

SA	Descripción	NMF	Monto exportado		Participación de China en las exportaciones de Chile	Monto importado China-mundo HS-6 dígitos
			Chile-China	Chile-mundo		
08061039	Uvas, variedad Red Globe, frescas, no orgánicas	13%	136,8	416,2	32,9%	602,6
23012012	Harina de pescado, c/contenido de proteínas entre 66% y 68% en peso (prime), no apta para la alimentación humana	2%/5%	103,8	229,5	45,2%	1.561,9
12122930	Algas Chascón, frescas, refrigeradas, congeladas, secas, pulverizadas no aptas para la alimentación humana	15%/20%	71,8	91,5	78,5%	158,5
03031310	Salmones del Atlántico y del Danubio, enteros, sin hígados, huevas y lechas, congelados	10%	67,4	539,0	12,5%	92,0
28369100	Los demás carbonatos de litio	5,5%	38,5	229,1	16,8%	65,6
22042991	Los demás vinos, de capacidad >2L, tintos	20%	35,4	214,4	16,5%	69,6
22042161	Cabernet Sauvignon elaborado con uvas no orgánicas	14%	31,7	267,1	11,9%	1.366
28100020	Ácido bórico	5,5%	31,1	62,6	49,7%	166,8
08061099	Las demás uvas frescas, no orgánicas	13%	21,6	135,5	15,9%	602,6
03031420	Truchas descabezadas y evisceradas ("HG"), sin hígados, huevas ni lechas, congeladas	12%	19,4	260,9	7,4%	29,4
2064990	Los demás despojos comestibles de porcinos, congelados	12%	15,9	30,4	52,3%	1.400,3
8105090	Kiwis frescos, no orgánicos	20%	12,8	170,1	7,5%	195,4
22042163	Carmenere elaborado con uvas no orgánicas	14%	11,0	85,5	12,9%	1.366,1
2071429	Los demás trozos de gallo o gallina, sin deshuesar, congelados	10%	10,5	16,8	62,4%	818,3
08061059	Uvas variedad Crimson seedless, frescas, no orgánicas	13%	8,8	307,4	2,9%	602,6
23099090	Las demás preparaciones de los tipos utilizados para la alimentación de los animales	6,7%	3,4	39,8	8,6%	229,6
39151000	Desechos, desperdicios y recortes, de polímeros de etileno	9,7%	2,7	3,6	73,3%	3.189,2
74130000	Cables y similares de cobre	5%	2,4	6,3	38,3%	112,2
41021000	Cueros y pieles en bruto, de ovino, con lana	7%	1,2	2,2	54,1%	482,2

Fuente: Departamento de Estudios, sobre la base de cifras de Banco Central de Chile, TradeMap, Departamento de Acceso a Mercados, DIRECON.

Cuadro 2-6: LISTADO DE PRINCIPALES SUBPARTIDAS NUEVAS EXPORTADAS, 2014 (en millones de US\$ y porcentajes)

SA	Descripción	NMF	Monto exportado Chile-China	Participación en el total exportado a China	Monto exportado Chile-mundo	Participación de China en las exportaciones de Chile	Cuota de mercado en China	Variación promedio anual Importaciones China-mundo 2014 /2005
310420	Cloruro de potasio	3%	35	0,19%	420,3	8,2%	1,4%	3,7%
740100	Matas de cobre; cobre de cementación (cobre precipitado)	2%	29	0,2%	38,3	75,4%	37,9%	-
040221	Leche en polvo, sin azucarar ni edulcorar de otro modo	10%	24	0,13%	94,9	25,7%	0,7%	43,1%
253090	Las demás materias minerales, no expresadas ni comprendidas en otras partes	0%-3%	22	0,1%	24,4	88,7%	9,0%	11,2%
020322	Jamones, paletas y sus trozos, congelados sin deshuesar	12%	21	0,11%	45,4	45,7%	7,2%	37,8%
020329	Las demás carnes de porcino, congeladas	12%	14	0,1%	387,9	3,6%	1,8%	57,5%
170290	Los demás azúcares, incluido el azúcar invertido	30%	5,2	0,028%	17,9	29,2%	19,1%	23,2%
741300	Cables, trenzas y artículos similares, de cobre, sin aislamiento eléctrico	5%	2,4	0,013%	6,3	38,3%	2,1%	11,4%
854449	Los demás conductores eléctricos, para una tensión inferior o igual a 1.000 v	0%-12%	2,3	0,0124%	43,9	5,2%	0,1%	17,4%
081320	Ciruelas secas	25%	2,1	0,0114%	233,3	0,9%	49,6%	24,5%
381230	Preparaciones antioxidantes y demás estabilizantes compuestos para caucho	6%-6,5%	1,5	0,0081%	13,4	11,1%	0,4%	2,9%
110820	Inulina	20%	1,3	0,007%	40,9	3,2%	41,2%	19,6%
741110	Tubos de cobre refinado	4%	0,7	0,0040%	4,0	18,5%	0,8%	-4,9%
854411	Alambre para bobinar de cobre	10%	0,6	0,0033%	0,8	75,1%	0,1%	-1,3%
841490	Partes de bombas y compresores de aire; de ventiladores; de campanas	7%-12%	0,03	0,0002%	3,8	0,9%	0,003%	8,4%

Fuente: Departamento de Estudios, sobre la base de cifras del Banco Central de Chile, TradeMap, y TLC Chile - China.

Cuadro 2-7: PRODUCTOS NUEVOS DESTACADOS, 2014
(en millones de US\$ y porcentajes)

Código	Descripción	NMF	Tasa base	Monto exportado Chile-China	Participación en el total exportado a China	Arancel preferencial para Chile 2015
08061099	Las demás uvas frescas, no orgánicas	13%	13%	21,6	0,12%	0%
02064990	Los demás despojos comestibles de porcinos, congelados	12%	12%	15,9	0,086%	0%
22042163	Carmenere elaborado con uvas no orgánicas	14%	14%	11,0	0,06%	0%
08061059	Uvas variedad Crimson seedless, frescas, no orgánicas	13%	13%	8,8	0,048%	0%
16055410	Jibias (Dositicus gigas), preparadas o conservadas	5%	5%	7,6	0,04%	0%
08119019	Arándanos no orgánicos, sin cocer o cocidos en agua/vapor, congelados, incluso con adición de azúcar/edulcorante	30%	30%	2,7	0,014%	0%
03038313	Bacalao de profundidad (Dissostichus eleginoides), descabezado, eviscerado y sin cola ("HGT/Tronco"), congelado	10%	10%	0,5	0,003%	0%

Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON, sobre la base de cifras de Banco Central de Chile y TLC Chile-China.

Export. de bienes² por subsector, ranking 2014 (Miles US\$)

	2010	2011	2012	2013	2014	% Part. 2014	Dif MUSS 14/13
Total	2.521.213	3.420.906	3.554.354	3.987.157	4.215.141	100%	227.984
1 Celulosa	678.376	933.618	894.067	1.057.405	1.171.959	28%	114.554
2 Hierro	776.290	1.168.483	1.031.783	1.015.847	851.828	20%	-164.019
3 Fruta Fresca: Cerezas	37.168	95.066	189.411	261.838	476.086	11%	214.248
4 Fabricación de Partes y Piezas de Carpintería para Co	59.820	95.139	126.777	201.872	237.659	6%	35.786
5 Sustancias Químicas Básicas, excepto los abonos	152.660	183.317	280.470	225.269	216.071	5%	-9.198
6 Fruta Fresca: Uva	21.510	49.788	117.457	169.769	171.107	4%	1.339
7 Harinas de Pescado y Crustáceo	201.826	212.592	179.806	181.283	144.679	3%	-36.604
8 Salmón y trucha	44.846	80.909	61.141	84.897	132.652	3%	47.755
9 Otra Minería	187.714	164.288	137.764	115.933	131.466	3%	15.534
10 Vino envasado: Tinto	32.279	58.346	73.055	83.039	101.705	2%	18.666
11 Algas	37.132	42.409	52.805	94.326	80.141	2%	-14.185
12 Carnes procesadas y/o congeladas: Porcinos	237	9.497	28.143	54.649	63.624	2%	8.976
13 Fruta Fresca: Berries	55	74	3.822	11.764	35.859	1%	24.095
14 Vino granel: Tinto	43.677	25.355	58.156	56.823	35.449	1%	-21.374
15 Manufacturas de Cobre y sus aleaciones	15.924	21.992	22.664	25.146	35.099	1%	9.953
16 Sustancias Químicas Básicas: Abonos	54.518	15.342	23.692	35.299	34.535	1%	-764
17 Carnes procesadas y/o congeladas: Aves	21.161	30.550	31.804	22.724	29.332	1%	6.609
18 Leche en polvo	4.416	7.641	3.827	24.375	24.385	1%	11
19 Fruta Fresca: los demás Carozos	4.542	11.438	18.931	32.949	22.699	1%	-10.250
20 Industria del Cuero y Pieles	5.898	10.375	12.012	16.944	20.264	0%	3.320
21 Fruta Fresca: Manzanas	10.285	16.353	19.904	16.927	19.736	0%	2.809
22 Madera y derivados	103	15.471	483	1.049	19.534	0%	18.485
23 Fibras Textiles, lana	10.233	11.462	10.415	14.919	15.026	0%	107
24 Jibias	6.271	25.698	13.407	6.911	14.150	0%	7.239
25 Fruta Fresca: Kiwis	599	2.604	8.191	14.505	13.256	0%	-1.249
26 Centolla y centollón	2.565	2.403	11.150	7.502	10.608	0%	3.106
27 Productos Hierro y Acero	20.245	19.177	30.745	19.338	9.788	0%	-9.550
28 Maquinaria mecánica, equipo y partes	1.905	6.112	5.964	19.637	8.758	0%	-10.879
29 Vino envasado: Blanco	3.880	5.733	5.891	7.015	8.359	0%	1.344
30 Aparatos de grabación y reproducción y accesorios	293	3.070	4.739	4.570	7.819	0%	3.249
31 Bulbos	3.756	6.336	3.662	6.078	6.177	0%	98
32 Congelados de Frutas y Hortalizas	6.688	11.671	19.794	7.788	5.419	0%	-2.369
33 Azúcar	438	4.551	4.858	5.533	5.230	0%	-302
34 Maquinaria eléctrica, equipo y partes	1.443	619	3.093	11.446	4.443	0%	-7.003
35 Productos de Plástico (excepto Envases)	3.223	3.857	3.614	4.460	4.371	0%	-89
36 Deshidratados de Frutas y Hortalizas	26	465	1.192	1.764	4.191	0%	2.427
37 Otros productos del Mar	1.654	1.934	2.065	3.231	3.893	0%	662
38 Fabricación de Equipos de Transporte	4.411	3.237	3.426	560	3.501	0%	2.942
39 Alimentos para animales	1.635	2.040	1.811	4.208	3.431	0%	-777
40 Langostas	0	1.616	1.970	2.301	3.224	0%	922
Otros	61.510	60.279	50.394	55.268	27.628	1%	-27.640

Elaboración Inteligencia Comercial de ProChile, con cifras del Banco Central de Chile.

Exp. de bienes² por Subsector - Mayores alzas 2014 (Miles US\$)

	2010	2011	2012	2013	2014	% Part. 2014	Dif MUSS 14/13
1 Fruta Fresca: Cerezas	37.168	95.066	189.411	261.838	476.086	11%	214.248
2 Celulosa	678.376	933.618	894.067	1.057.405	1.171.959	28%	114.554
3 Salmón y trucha	44.846	80.909	61.141	84.897	132.652	3%	47.755
4 Fabricación de Partes y Piezas de Carpintería para Co	59.820	95.139	126.777	201.872	237.659	6%	35.786
5 Fruta Fresca: Berries	55	74	3.822	11.764	35.859	1%	24.095
6 Vino envasado: Tinto	32.279	58.346	73.055	83.039	101.705	2%	18.666
7 Madera y derivados	103	15.471	483	1.049	19.534	0%	18.485
8 Otra Minería	187.714	164.288	137.764	115.933	131.466	3%	15.534
9 Manufacturas de Cobre y sus aleaciones	15.924	21.992	22.664	25.146	35.099	1%	9.953
10 Carnes procesadas y/o congeladas: Porcinos	237	9.497	28.143	54.649	63.624	2%	8.976

Elaboración Inteligencia Comercial de ProChile, con cifras del Banco Central de Chile.

Exp. de bienes² por Subsector - Mayores bajas 2014 (Miles US\$)

	2010	2011	2012	2013	2014	% Part. 2014	Dif MUSS 14/13
1 Hierro	776.290	1.168.483	1.031.783	1.015.847	851.828	20%	-164.019
2 Harinas de Pescado y Crustaceo	201.826	212.592	179.806	181.283	144.679	3%	-36.604
3 Vino granel: Tinto	43.677	25.355	58.156	56.823	35.449	1%	-21.374
4 Algas	37.132	42.409	52.805	94.326	80.141	2%	-14.185
5 Maquinaria mecánica, equipo y partes	1.905	6.112	5.964	19.637	8.758	0%	-10.879
6 Aceites de Pescado	9.816	7.450	9.282	11.794	1.172	0%	-10.623
7 Fruta Fresca: los demás Carozos	4.542	11.438	18.931	32.949	22.699	1%	-10.250
8 Productos Hierro y Acero	20.245	19.177	30.745	19.338	9.788	0%	-9.550
9 Sustancias Químicas Básicas, excepto los abonos	152.660	183.317	280.470	225.269	216.071	5%	-9.198
10 Derivados del petróleo	3.179	60	0	7.690	0	0%	-7.690

Elaboración Inteligencia Comercial de ProChise, con cifras del Banco Central de Chile.

Principales empresas exportadoras¹¹, ranking 2014 (Miles US\$)

	Ind.Forestal	Manuf.	Minerales	Prod. Agrop.	Prod. del Mar	Servicios	Vinos	Total 2013 ¹²
Total	1.432.216	371.965	1.035.440	643.320	393.870	1.765	149.080	4.027.657
1 CELULOSA ARAUCO Y CONSTITUCION S A	962.155	0	0	0	0	0	0	962.155
2 CIA MINERA DEL PACIFICO S A	0	0	715.721	0	0	0	0	715.721
3 CMPC CELULOSA S A	212.570	0	0	0	0	0	0	212.570
4 ASERRADEROS ARAUCO S A	115.442	0	0	0	0	0	0	115.442
5 HIERRO TALTAL SCM	0	0	85.625	0	0	0	0	85.625
6 S Q M SALAR S A	0	51.362	19.254	0	0	0	0	70.616
7 CORPESCA S A	0	0	0	0	62.129	0	0	62.129
8 SANTA FE MINING	0	0	60.664	0	0	0	0	60.664
9 SIN RAZON SOCIAL	236	8.738	1.117	19.908	22.737	39	3.305	56.081
10 AGROSUPER COMERCIALIZADORA DE ALIMEN	0	0	0	49.014	0	0	0	49.014
11 EXPORTADORA LOS FIORDOS LIMITADA	0	0	0	29.771	18.106	0	0	47.876
12 CIA PESQUERA CAMANCHACA S A	0	0	0	0	44.150	0	0	44.150
13 FRUTERA SAN FERNANDO SOCIEDAD ANONIM	0	0	0	43.015	0	0	0	43.015
14 MOLIBDENOS Y METALES S A	0	12.674	27.701	0	0	0	0	40.375
15 COPEFRUT S A	0	0	0	38.999	0	0	0	38.999
16 COMPANIA MINERA DON DANIEL	0	0	38.156	0	0	0	0	38.156
17 MASISA S.A.	36.702	0	0	0	0	0	0	36.702
18 SOC CONTRACTUAL MINERA EL TOQUI	0	0	34.274	0	0	0	0	34.274
19 CMPC MADERAS S A	33.760	0	0	0	0	0	0	33.760
20 ATACAMA MINERALS CHILE S C M	0	32.446	0	0	0	0	0	32.446
21 QUIBORAX S.A.	0	31.098	0	0	0	0	0	31.098
22 CORP NACIONAL DEL COBRE DE CHILE	0	2.012	28.800	0	0	0	0	30.813
23 ROCKWOOD LITIO LIMITADA	0	25.910	2.418	0	0	0	0	28.328
24 SOC SAN FRANCISCO LO GARCES LTDA	0	0	0	27.727	0	0	0	27.727
25 ALGORTA NORTE SA	0	21.751	0	0	0	0	0	21.751
26 EXPORTADORA RIO BLANCO LTDA	0	0	0	21.149	0	0	0	21.149
27 A C F MINERA S A	0	19.199	0	0	0	0	0	19.199
28 EXPORTADORA SUBSOLE SA	0	0	0	18.836	0	0	0	18.836
29 SOC QUIMICA Y MINERA DE CHILE S A	0	18.371	0	0	0	0	0	18.371
30 SQM INDUSTRIAL S.A.	0	17.968	0	0	0	0	0	17.968
31 DAVID DEL CURTO SA	0	0	0	17.233	0	0	0	17.233
32 COSAYACH NITRATOS S A	0	16.518	0	0	0	0	0	16.518
33 COMERCIAL CRIMAXCA SPA	0	15.033	0	0	0	0	0	15.033
34 PRODUCTORA DE ALGAS MARINAS S.A	0	0	0	0	14.488	0	0	14.488
35 ALIMEX S.A.	0	0	0	68	14.086	0	0	14.154
36 ORIZON S A	0	0	0	0	13.486	0	0	13.486
37 IMPORT Y EXPORT GUANGJIN LIMITADA	0	0	0	0	12.429	0	0	12.429
38 HUAWAI (CHILE) S A	0	12.346	0	0	0	0	0	12.346
39 FORESTAL TROMEN S A	11.835	0	0	0	0	0	0	11.835
40 COOP AGRICOLA Y LECHERA DE LA UNION LTD	0	0	0	11.467	0	0	0	11.467
41 WATT'S S.A.	0	0	0	11.436	0	0	0	11.436
42 EXPORTADORA GEOFRUT LTDA.	0	0	0	11.260	0	0	0	11.260
43 SERVICIOS DE ACUICULTURA ACUIMAG SOCIE	0	0	0	0	10.866	0	0	10.866
44 DEL MONTE FRESH PRODUCE (CHILE) S A	0	0	0	10.811	0	0	0	10.811
45 RR WINE LIMITADA	0	0	0	0	0	0	10.782	10.782
46 VINA SAN PEDRO TARAPACA S.A.	0	0	0	0	0	0	10.763	10.763
47 AGUAS CLARAS S A	0	0	0	0	10.197	0	0	10.197
48 MARINE HARVEST CHILE S A	0	0	0	0	9.729	0	0	9.729
49 EXPORTADORA SAN CLEMENTE S.A.	0	0	0	9.492	0	0	0	9.492
50 CIA MINERA DONA INES DE COLLAHUASI SCM	0	0	9.260	0	0	0	0	9.260
Otras empresas	59.516	86.538	12.449	323.134	161.466	1.726	124.230	769.061

Elaboración Inteligencia Comercial de ProChise, con cifras del Servicio Nacional de Aduanas.

VIII.2 Anexo B: Diseño y Elaboración de Encuesta

VIII.2.1 Diseño del cuestionario

Tomando en consideración marco conceptual y la estructura del modelo ATOM, se ha diseñado el cuestionario de la encuesta que consta de cuatro secciones.

A: Introducción al cuestionario

En esta sección, se presenta el objetivo de la encuesta y se proporcionan detalles sobre cómo se quieren utilizar los resultados obtenidos.

B: Presentación de la Empresa

En este apartado se presenta la "Casa de Chile" a los potenciales clientes. Se describe la historia, el detalle del equipo gestor, las fortalezas y las capacidades de generar negocios y lazos para las empresas chilenas.

C: Información del/los servicios

En esta sección, se presentan los servicios que provee la "Casa de Chile" y se proporciona una visión detallada sobre el problema actual de las empresas al utilizar entes gubernamentales, las soluciones disponibles en el mercado y el potencial de utilizar los servicios. Luego se introduce el detalle del servicio provisto como una solución a los problemas planteados.

D: Cuestionario

Se redacta cuidadosamente las preguntas de la encuesta sobre la base de los diferentes atributos de la empresa y el servicio. Se agrupa en preguntas acerca de la empresa, la actitud hacia la empresa, preguntas sobre el servicio, y la actitud sobre el servicio, la intención de utilizar los servicios y los antecedentes demográficos del encuestado.

VIII.2.2 Encuesta

Encuesta para un nuevo servicio de negocios entre Chile y China

Introducción: Estamos llevando a cabo un estudio del comportamiento del consumidor como parte de nuestro proyecto de grupo para nuestro plan de negocios. Nos gustaría tomar unos minutos de su tiempo para participar en esta encuesta.

El objetivo de esta encuesta es conocer sus percepciones y actitud hacia un servicio de un promotor de negocios de relación bilateral entre Chile y China. Tenga la seguridad que los datos obtenidos a través de esta encuesta serán tratados de la manera más profesional.

Instrucciones:

Por favor, lea la descripción de la empresa y la descripción del servicio para luego responder a las preguntas que siguen. Por favor, tenga en consideración de que no existen las respuestas malas o equivocadas. Lo que nos interesa son sus verdaderos sentimientos sobre el nuevo servicio.

Acerca del Pabellón Chileno en Dongguan, China

Establecida en 2015, "La Casa de Chile" o "Pabellón Chileno" en su traducción al mandarín se encuentra ubicada en la ciudad Dongguan, provincia de Guandong, China. Esta ciudad se sitúa entre Guanzhou y Shenzhen, dos de las principales ciudades del sur de este país y consideradas Tier 1. "La Casa de Chile", como su nombre lo indica es una empresa que busca posicionar y fomentar el comercio entre China y Latinoamérica, enfocándose primeramente en el mercado chileno. Busca emular el rol que ha tenido ProChile en la promoción y difusión de productos chilenos, pero sin las trabas gubernamentales ni los retrasos que muchas veces implica depender de un organismo del estado. "La Casa" ofrecerá servicios de integración comercial con un rol independiente que posicione productos, facilite negociaciones con empresarios, y aumente el comercio entre estos países, convirtiéndose en un punto de encuentro para empresas que quieran desarrollar negocios en China.

Esta idea es impulsada por el empresario Sr. Y. Lee quien tiene una larga experiencia de emprendimientos, liderando y gestionando empresas, llegando a ser la más destacada en el rubro de los zapatos, con dos fábricas que prestaron servicios a las principales marcas europeas y con un total de 15.000 trabajadores. Además este empresario tiene un largo y afectuoso vínculo con Chile, ya que cursó toda la enseñanza media y su carrera universitaria en Chile.

Servicios de la "Casa de Chile" (智利館/Pabellón Chileno)

En el marco de promocionar y potenciar el intercambio comercial entre China y Chile, el Sr. Lee está habilitando una oficina de 800 m² que cuenta con un showroom de ventas, sector habilitado para catas y eventos, sala de reuniones, bodegas y el servicio de operadores locales. El centro está abierto todo el año y no sólo para eventos específicos, lo que permite tener un punto de contacto constante con los potenciales clientes. El servicio cubre todas las necesidades y entrega todas las facilidades que necesiten las empresas chilenas para el desarrollo de negocios en China. En una segunda etapa se comenzará la habilitación de otros 800 m² para alojar productos y servicios de otros países de la región. El servicio estará disponible para toda China, y contará con un staff permanente de personas que se encargarán de generar y establecer los nexos comerciales para las empresas chilenas. Entre otros contará con abogados, contadores y personal administrativo que también podrá ser contratado de manera exclusiva para administrar las cuentas de cada cliente.

El potencial de servicios se agrupa por líneas de negocio de la siguiente forma:

Servicios de Estrategia de Negocio Esta línea incluye el estudio de mercado y la generación de una estrategia (análisis de producto y mercado) para el ingreso a China. Se evalúa el embalaje, empaque y diseño, desarrollo de material publicitario así como también los canales de venta de los productos o la optimización según su estacionalidad (festividades u ocasiones especiales).

Generación de Demanda: Actividades de generación de demanda en el país con personal local dedicado, y el acompañamiento a citas, negociaciones, visitas de negocios y ferias sectoriales.

Gestión de Venta en China: "La Casa de Chile" actuará como su oficina de ventas en China, con personal dedicado al desarrollo del negocio y la posibilidad de establecer una base sin tener una oficina de representación. Se incluye la gestión de fuerza de venta.

Gestión de Compras: Esta línea busca asegurar el control de calidad y verificación de instalaciones de proveedores chinos, así como también la búsqueda y negociación con proveedores locales.

Gestión de redes sociales chinas: Con el aumento de la utilización de internet y el crecimiento en las transacciones online, este servicio apunta a gestionar el canal de ventas online, publicando ofertas y gestionando información de productos en los principales buscadores y E-commerce chinos (TaoBao, JD, Weibo, etc)

Los precios varían dependiendo de los servicios que requieren los clientes, los cuales pueden ser paquetizados. A modo de referencia, una persona dedicada para el desarrollo de negocios locales, más los servicios de bodegaje y representación en China tiene un precio que parte en US\$ 1000 mensuales.

Preguntas

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la "Casa de Chile" y su servicio. Por favor, tenga en cuenta que no hay una respuesta correcta o incorrecta. Sus verdaderos sentimientos acerca de las declaraciones es lo que nos interesa.

1.- La capacidad de generación de negocios que tiene la "Casa de Chile" es alta.

2.- La "Casa de Chile" tiene la infraestructura adecuada para ofrecer estos servicios.

- 3.- El concepto de emular el rol de ProChile le da mayor dinamismo a los servicios de comercio bilateral.
- 4.- En general, me gusta mucho "La Casa de Chile"
- 5.- Los servicios de la "Casa de Chile" facilitan la generación de negocios en el mercado chino.
- 6.- El servicio es seguro o da seguridad.
- 7.- El servicio es proyectable a largo plazo y permite generar economías de escala versus la apertura de una oficina local.
- 8.- Los servicios ofrecidos por la Casa de Chile son innovadores.
- 9.- El servicio producirá resultados en un corto plazo.
- 10.- El servicio es ágil y dinámico.
- 11.- El uso de los servicios de la "Casa de Chile" ahorran tiempo y permiten llegar de manera más rápida al mercado chino.
- 12.- El costo del servicio es razonable.
- 13.- El costo del servicio en el largo plazo es razonable versus la apertura de una oficina de representación.
- 14.- En general, me gusta el concepto de un promotor que de mayor agilidad a la concreción y seguimiento de negocios entre China y Chile.
- 15.- Es muy probable que utilice los servicios de la Casa de Chile.
- 16.- Es muy probable que recomiende los servicios de la "Casa de Chile" a otras personas.

VIII.3 Anexo C: Resultados Encuesta

*Untitled2 [DataSet2] - SPSS Data Editor

File Edit View Data Transform Analyze Graphs Utilities Add-ons Window Help

10: Q6 4

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	FAC1_1	FAC1_2	FAC2_2
1	6	5	4	5	7	5	6	5	6	6	7	6	4	7	5	6	-0,75465	0,21743	1,29742
2	5	7	7	7	6	7	6	4	2	6	5	7	7	7	5	7	1,12343	0,34017	0,43546
3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	-1,78667	0,15046	-0,89129
4	4	4	5	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	-1,89354	-2,02857	-2,14038
5	5	4	6	5	5	5	5	6	4	4	5	7	4	6	6	5	-0,94146	-0,00965	-0,58725
6	3	4	5	4	7	3	4	5	5	5	6	7	4	6	5	6	-2,40955	-1,44650	1,74973
7	5	5	6	4	6	3	5	3	4	4	4	6	5	7	5	5	-0,39852	-1,66397	0,42231
8	5	4	6	6	6	4	4	5	4	4	5	6	6	6	4	5	-0,94146	-0,69799	0,07668
9	6	6	6	6	6	3	5	3	5	4	6	7	6	7	6	6	0,66043	-1,12944	1,10190
10	6	6	7	6	6	4	5	4	5	4	5	6	5	7	6	6	1,09650	-0,71500	0,17390
11	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5	4	5	4	4	4	-1,89354	0,55805	-2,67291
12	6	6	7	6	6	4	5	6	4	5	6	7	5	7	6	6	1,09650	-0,31653	0,78702
13	6	5	6	6	6	5	6	5	6	5	6	7	7	7	7	7	0,11749	0,80803	0,51578
14	5	6	7	6	6	4	5	6	5	4	5	6	5	6	6	6	0,58049	-0,20947	-0,04141
15	6	6	6	5	5	5	6	7	6	5	6	7	7	7	7	6	0,66043	1,69252	-0,45526
16	6	6	5	6	6	3	5	6	4	4	5	7	6	7	5	6	0,22436	-0,71663	0,66431
17	5	6	7	6	6	4	5	6	6	4	6	7	6	6	4	4	0,58049	0,21037	0,43286
18	5	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	0,14442	0,98646	0,04849
19	6	7	7	6	6	4	7	6	5	5	6	7	7	7	7	7	1,63944	0,67094	0,82701
20	6	5	5	6	6	4	6	7	5	5	7	7	7	7	6	6	-0,31858	0,84676	0,85188
21	5	6	6	6	5	5	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	0,14442	0,94297	-0,68936
22	6	6	6	5	6	4	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	0,66043	0,86950	0,10206
23	6	6	5	6	6	4	6	5	5	5	6	5	6	6	5	5	0,22436	0,26454	0,13512
24	6	6	6	6	7	3	5	5	4	5	6	6	5	6	6	6	0,66043	-1,18661	1,53868
25	5	5	5	5	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	-0,83459	-2,14093	-1,77328
26	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	6	-0,29165	0,50117	-1,14667
27	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	7	6	7	6	6	0,22436	0,87411	0,41559
28	5	6	6	5	6	4	4	5	5	5	5	6	5	6	6	6	0,14442	-0,53249	0,15873
29	5	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	0,14442	0,79482	-0,02432
30	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6	6	6	1,09650	1,75994	0,15627
31	6	6	7	6	5	4	5	5	5	4	5	6	5	6	5	5	1,09650	-0,08328	-0,68949
32	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	0,14442	0,38882	-0,77957

Data View Variable View

VIII.4 Anexo D: Entrevistas Personales

Patricio González, empresario pisquero.

Verónica J., empresaria exportadora de uvas.

Pablo Caldera D., empresario exportador de frutos secos.

Diego G., representante empresa de exportación plástico.

Funcionario de gobierno (no autoriza divulgar su nombre)

Pablo A., representante viña en Asia.