



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

# DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE INFORMACIÓN

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL  
INDUSTRIAL

CAMILA ANDREA DI BIASE RUIZ

PROFESOR GUÍA:  
ORLANDO ALFONSO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI  
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES

SANTIAGO DE CHILE  
2017

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial  
POR: Camila Di Biase  
FECHA: 11/12/2017  
PROFESOR GUÍA: Orlando Castillo Espinoza

## **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE INFORMACIÓN**

La Corporación de Bienes de Capital (CBC) es una organización privada sin fines de lucro, que fue fundada en el año 1966 en Santiago de Chile, con el objetivo de impulsar el desarrollo tecnológico y mejorar la competitividad de las empresas del país. El propósito de este trabajo de título es elaborar una estrategia comercial para la internalización de CBC a Perú en 2018, a través de un modelo de servicios exportables de su plataforma de monitoreo y seguimiento de proyectos de inversión, con la finalidad de impulsar el crecimiento mercantil y de negocios de la Corporación.

El mercado de Perú es de interés para CBC debido a que lo largo de la última década su economía ha progresado considerablemente, con una tasa de crecimiento promedio del PIB de 5.9%, y 3% para 2017, siendo una de las más elevadas en el continente. De igual manera, el Índice de Desarrollo Humano de Perú corresponde al de un país en crecimiento que continúa progresando.

De acuerdo con el trabajo realizado en esta investigación, se evidencia que las organizaciones empresariales peruanas no tienen aún desarrollada una cultura fuerte de inteligencia de mercado, por lo que tienen baja disposición a pagar por servicios de información. Sin embargo, si es que las empresas comienzan a captar el valor agregado de la inteligencia comercial y su contribución al desarrollo estratégico, CBC tiene la oportunidad de ser exitosa en Perú.

No obstante a lo anterior, el servicio de información industrial en Perú corresponde a un sector emergente en su etapa inicial de formación. Al diseñar la estrategia de entrada al país se debe tener en cuenta que existe incertidumbre en cuanto al funcionamiento del mercado, a su velocidad de crecimiento y al tamaño que va a alcanzar. La estrategia comercial se basa principalmente en 3 ejes: la generación de una alianza con un socio estratégico, el diseño e implementación de un plan de difusión y posicionamiento, y una estrategia de precios creativa y flexible.

Guiado por la estrategia indicada se presenta el plan de *marketing* que sugiere la ubicación del socio en Lima, con un fuerte programa de promoción en base a conferencias y participación en eventos de servicios industriales, y una estrategia de precios que utilice de base empresas que ya son clientes en Chile. Adicionalmente, el plan de *marketing* considera para el producto un enfoque diferente al de Chile, resaltando los reportes económicos por sobre el catastro de proyectos.

Al realizar el análisis económico de la estrategia se obtuvo que no es atractivo desplegar el plan comercial en el año 2018, por lo que se evaluará nuevamente en un año más.

## Tabla de contenido

I.	Antecedentes .....	1
1.	Antecedentes generales de CBC .....	1
1.1	Características de la organización .....	1
1.2	Misión y Visión .....	1
1.3	Valores de la Corporación .....	2
1.4	Organigrama.....	2
1.5	Servicios ofrecidos.....	4
1.6	Clientes.....	8
2.	Descripción del proyecto y justificación del tema .....	10
3.	Objetivos .....	12
4.	Marco conceptual .....	13
4.1	<i>Marketing</i> estratégico.....	13
4.2	Plan de <i>marketing</i> .....	15
5.	Metodología .....	19
5.1	Análisis interno y externo de la organización .....	19
5.2	Estrategia comercial.....	20
5.3	Plan comercial .....	20
6.	Resultados esperados y alcances .....	22
6.1	Resultados esperados .....	22
6.2	Alcances.....	22
II.	Desarrollo del estudio .....	23
7.	Análisis externo de la organización .....	23
7.1	Contexto macroeconómico en Perú.....	23
7.2	Análisis de la oferta de mercado.....	27
7.3	Análisis de la demanda de mercado.....	29
7.3.1	Caracterización empresarial.....	29
7.3.2	Caracterización gremial.....	31
7.3.3	Investigación de mercado .....	32
7.3.4	Construcción de universo de empresas objetivo .....	33
7.3.4.1	Análisis de clientes actuales de CBC en Chile.....	33
7.3.4.2	Análisis de las principales empresas en Perú .....	36
7.3.5	Prospección de mercado.....	37

8.	Análisis interno de la Corporación .....	38
8.1	Análisis FODA .....	38
8.2	Ventaja competitiva .....	39
8.2.1	Plataforma de proyectos .....	39
8.2.2	Predicciones de inversión.....	40
9.	Análisis de modelos de penetración del mercado para una estrategia de internacionalización ....	42
9.1	Oficina .....	42
9.2	Contratos individuales.....	42
9.3	Licencias por el producto .....	43
9.4	Franquicias .....	43
9.5	Alianza estratégica .....	43
9.6	Contraste de opciones.....	44
9.6.1	Contraste del costo de cada opción .....	44
9.6.2	Contraste de opciones según sus ventajas y desventajas.....	46
9.7	Recomendación sobre la penetración del mercado .....	47
9.7.1	Análisis de participación en la alianza.....	47
9.7.2	Nombre de la alianza.....	48
9.8	Recomendaciones finales.....	49
10.	Estrategia Comercial de Internacionalización .....	50
11.	Plan de marketing .....	52
11.1	Marketing mix .....	52
11.1.1	Plaza .....	52
11.1.2	Producto.....	52
11.1.3	Precio.....	54
11.1.4	Promoción .....	55
11.1.5	Punto de distribución y canal.....	59
11.2	Cronograma sobre el trabajo a realizar para la internacionalización .....	63
11.3	Presupuesto de <i>marketing</i> .....	64
11.4	Análisis económico.....	65
12.	Conclusiones.....	67
III.	Bibliografía .....	69
IV.	Anexos.....	74

## Índice de tablas

<i>Tabla 1: IDH por país (Fuente: EFE [6])</i> .....	10
<i>Tabla 2: PIB por país (Fuente: FMI [7][8][9][10][11])</i> .....	11
<i>Tabla 3: Comparación oferta peruana (Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada por el consultor Fernando Santana [33])</i> .....	28
<i>Tabla 4: Asociaciones gremiales por sector (Fuente: Cámara de Comercio de Lima [36])</i> .....	31
<i>Tabla 5: Principales empresas en función de la estructura de clientes en Chile (Fuente: América Economía [37])</i> .....	36
<i>Tabla 6: Análisis FODA (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	38
<i>Tabla 7: Comparación de costos (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	45
<i>Tabla 8: Comparación de punto de plaza en Perú (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	46
<i>Tabla 9: Comparación de grado de participación en alianza (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	48
<i>Tabla 10: Nombre de la alianza (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	48
<i>Tabla 11: Servicios ofrecidos (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	53
<i>Tabla 12: Política de precio (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	54
<i>Tabla 13: Primera etapa de promoción (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	57
<i>Tabla 14: Segunda etapa de promoción (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	58
<i>Tabla 15: Ferias 2018 (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	58
<i>Tabla 16: Revistas (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	58
<i>Tabla 17: Inversión para la instalación en Perú (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	64
<i>Tabla 18: Gastos mensuales en régimen (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	64

## Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Organigrama (Fuente: CBC [3])</i> .....	3
<i>Ilustración 2: Seguimiento de proyectos de inversión (Fuente: Elaboración propia)</i> .....	4
<i>Ilustración 3: Plataforma CBC (Fuente: CBC [3])</i> .....	4
<i>Ilustración 4: Plataforma CBC (Fuente: CBC [3])</i> .....	5
<i>Ilustración 5: Estimación de inversión quinquenal (Fuente: Elaboración propia)</i> .....	6
<i>Ilustración 6: Informes ofrecidos por CBC (Fuente: Elaboración propia)</i> .....	7
<i>Ilustración 7: Servicios CBC (Fuente: Elaboración propia)</i> .....	8
<i>Ilustración 8: Distribución de socios CBC por tamaño de empresa</i> .....	8
<i>Ilustración 9: Distribución de socios CBC por actividad económica</i> .....	9
<i>Ilustración 10: Esquema primera parte metodología (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	20
<i>Ilustración 11: Esquema segunda parte metodología (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	20
<i>Ilustración 12: Esquema tercera parte metodología (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	21
<i>Ilustración 13: Crecimiento del PIB y gasto público 2017 (Fuente: MEF [26])</i> .....	24
<i>Ilustración 14: Inversión infraestructura (Fuente: MEF [26])</i> .....	24
<i>Ilustración 15: Inversión minera (Fuente: MEF [26])</i> .....	24
<i>Ilustración 16: PIB por sector económico en Perú (Fuente: CEPAL [32])</i> .....	26
<i>Ilustración 17: Empresa según actividad económica (Fuente: INEI [35])</i> .....	29
<i>Ilustración 18: Empresas según localización (Fuente: INEI [35])</i> .....	29
<i>Ilustración 19: Empresas según tamaño (Fuente: INEI [35])</i> .....	30
<i>Ilustración 20: Portales utilizados por las 40 empresas estudiadas (Fuente: Consultor Fernando Santana [33])</i> .....	33
<i>Ilustración 21: Socios actuales de CBC con presencia en Perú por actividad económica</i> .....	35
<i>Ilustración 22: Industria emergente (Fuente: Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios [40])</i> .....	50
<i>Ilustración 23: Estrategia propuesta para la exportación de servicios de CBC a Perú (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	51
<i>Ilustración 24: Estructura organizacional propuesta para la internacionalización de CBC</i> .....	60
<i>Ilustración 25: Ejemplo del sistema de control propuesto</i> .....	61
<i>Ilustración 26: Ejemplo del sistema de control propuesto</i> .....	62
<i>Ilustración 27 : Carta Gantt para la internacionalización de CBC en 2018 (Fuente: Elaboración Propia)</i> .....	63
<i>Ilustración 28: Flujo de caja primer año de funcionamiento (Fuente: Elaboración propia)</i> .....	66

## I. Antecedentes

### 1. Antecedentes generales de CBC

#### 1.1 Características de la organización

La Corporación de Desarrollo Tecnológico de Bienes de Capital (CBC) es una entidad privada sin fines de lucro, que fue fundada en 1966 en Santiago de Chile, con el objetivo de apoyar e impulsar el desarrollo tecnológico e industrial del país a través del mejoramiento de la competitividad entre empresas.

La Corporación recoge información sobre los proyectos de inversión industrial de 7 sectores relevantes de la economía de Chile, desde hace cincuenta años.

El prestigio y la calidad del servicio que la Corporación ha prestado, le permite disponer hoy de más de 200 empresas e instituciones en calidad de socias y receptoras de sus servicios de información.

Para entender el rol de CBC, se debe destacar que la Corporación<sup>1</sup> es una entidad sin fines de lucro que no tiene como objetivo el beneficio económico *per se*; esto es que, “a diferencia de las empresas, las utilidades que genera no son repartidas entre sus socios, sino que se destinan a su objeto social. En consecuencia, los ingresos que obtienen y que solo estén constituidos por cuotas sociales que aportan sus asociados, para el financiamiento de las actividades sociales que realiza, no constituyen renta para los efectos tributarios, como asimismo, todo otro ingreso que una ley determinada tipifique como no constitutivo de renta imponible.” [2]<sup>2</sup>

#### 1.2 Misión y Visión

La misión de la Corporación de Bienes de Capital es: *“Apoyar el crecimiento industrial y promover la competitividad de la industria proveedora nacional. Para lograr este objetivo, la CBC busca consolidarse como un referente en articulación industrial y en la entrega de servicios de información, con el fin de fortalecer la inteligencia de mercado y el desarrollo tecnológico de las empresas, agregando valor a todos los actores vinculados al desarrollo económico nacional”*. [3]

---

<sup>1</sup> Una persona jurídica es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas de derecho privado pueden ser corporaciones o asociaciones: unión estable de una pluralidad de personas, que persiguen fines ideales o no lucrativos. Las corporaciones pueden tener asociados y son gobernadas por sí mismas con voluntad propia, manifestada por sus miembros. El patrimonio se forma por ellos y obedecen a un fin propio. [1]

<sup>2</sup> Los números entre corchetes “[ ]” hacen referencia a la bibliografía, la cual se encuentra disponible al final de este trabajo.

La visión de la Corporación se anuncia como: “*Ser una institución reconocida nacional e internacionalmente como un actor relevante en el desarrollo de la industria local asociada a la generación de bienes de capital o altamente intensiva en su uso*”. [3]

### **1.3 Valores de la Corporación**

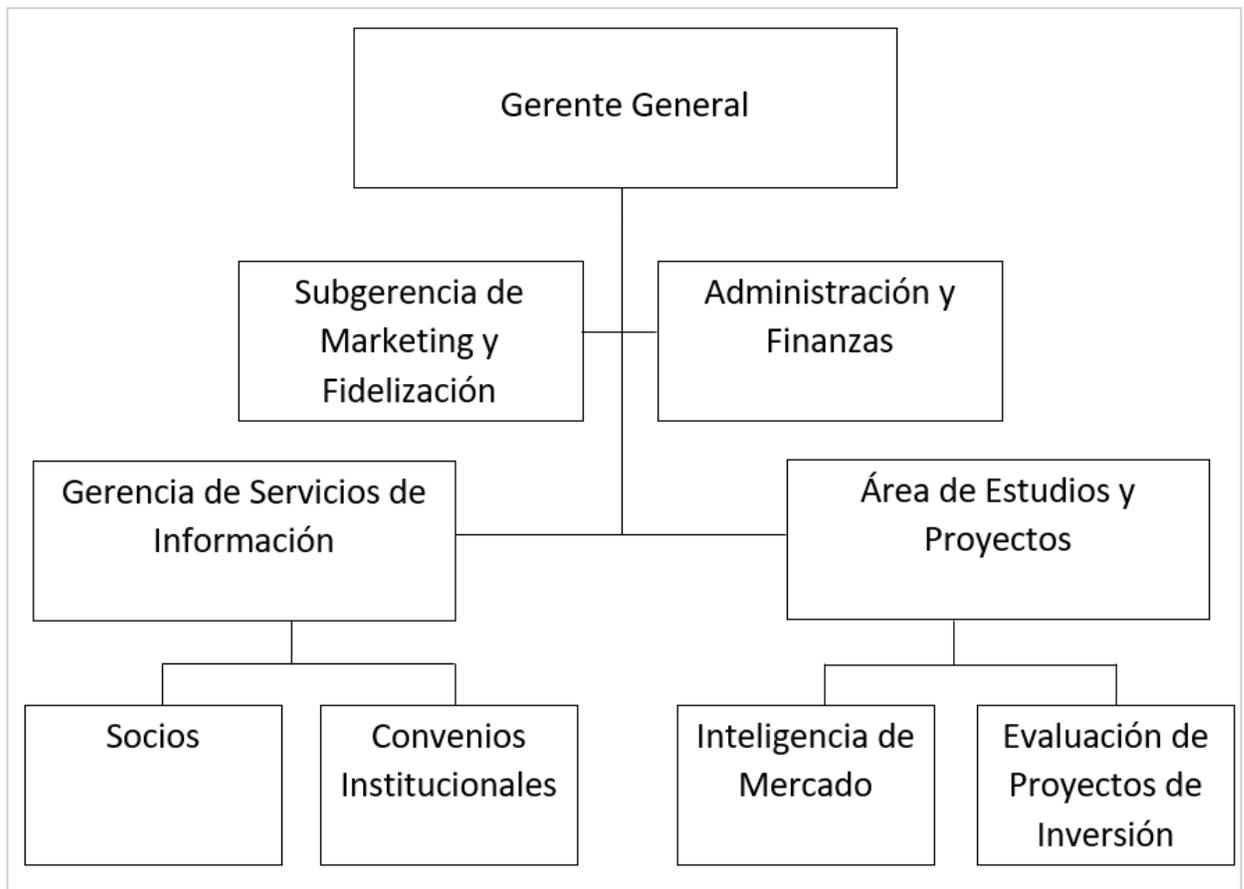
Los principios que rigen a la Corporación son los siguientes:

- Independencia
- Seriedad y Confianza
- Respeto
- Creatividad
- Perseverancia
- Trabajo en equipo [3]

### **1.4 Organigrama**

La Corporación de Bienes de Capital está integrada por un Directorio compuesto por un Presidente, un Vicepresidente y 7 Directores que se reúnen de manera regular al menos 4 veces al año.

CBC está formada por un equipo de profesionales y especialistas comprometidos con el desarrollo industrial de Chile, que trabajan para disminuir las brechas de información que presenta la industria nacional y sus proveedores. La estructura organizacional se presenta en la Ilustración 1: [3]



*Ilustración 1: Organigrama (Fuente: CBC [3])*

## 1.5 Servicios ofrecidos

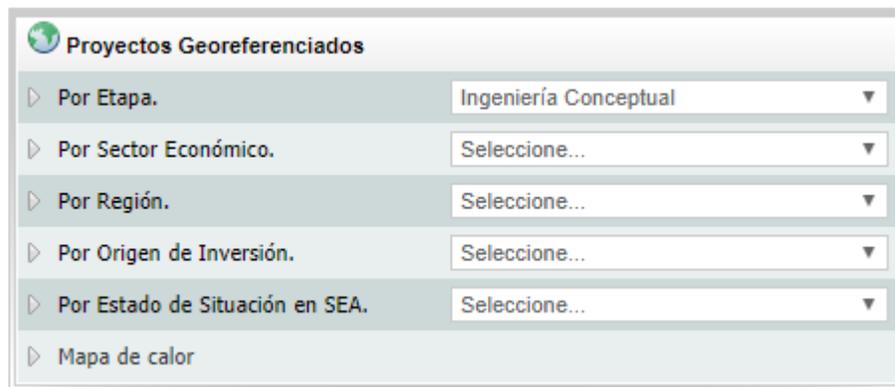
La Corporación de Bienes de Capital se dedica al seguimiento sistemático de proyectos de inversión con origen de financiamiento privado o estatal, de 7 sectores económicos en Chile (minería, puertos, inmobiliarias, obras públicas, forestal, industria y energía, sector en el cual se incluye un estudio sobre hidrocarburos) y de 3 sectores económicos (minería, energía e hidrocarburos) en Argentina, Colombia, Ecuador y Perú. Se siguen proyectos con montos de inversión superiores a US\$ 5 millones para los sectores minería, energía, puertos, obras públicas, forestal e industria, y, US\$ 15 millones en el caso del sector inmobiliario.



*Ilustración 2: Seguimiento de proyectos de inversión (Fuente: Elaboración propia)*

Los socios (clientes) tienen acceso al Servicio de Información de Proyectos de Inversión en Latinoamérica, que cuenta con una plataforma web en la cual se expone un listado de proyectos por categoría, reportes de inversión y reportes de empleo.

Para acceder al detalle de la ficha de cada proyecto se pueden utilizar diferentes funcionalidades: listado de proyectos según etapa en la que se encuentra, el sector económico al que pertenece, el origen de la inversión del proyecto o la región en la que está localizado.



*Ilustración 3: Plataforma CBC (Fuente: CBC [3])*

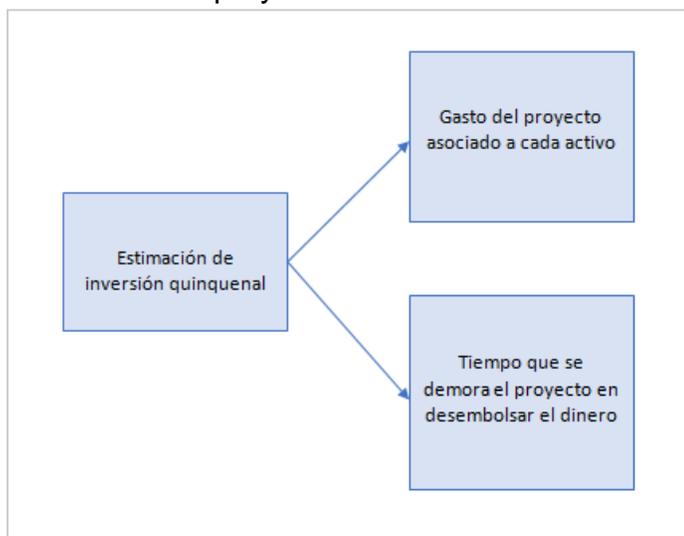
Cada ficha presenta:

- **Antecedentes:**  
Nombre de Proyecto, Sector Económico, Empresa Mandante o Dueña, Número de Identificación de la Empresa, Actividad Económica, Monto de Inversión, Producto, Capacidad de Producción, País de Desarrollo, Región, Provincia o Departamento de Desarrollo, Comuna, Municipio o Provincia, Ubicación, Código de Tipología, Origen de Inversión, Tipo de Inversión.
- **Contactos:**  
Informa el contacto de la empresa mandante, así como contactos que proveen información del proyecto.
- **Cronograma de Proyecto:**  
Se exponen las fechas de inicio y término de cada etapa del proyecto y los principales contratistas de cada fase.
- **Bitácora:**  
Manifiesta la última fecha en que se actualizó la información del proyecto.
- **Medioambiente:**  
Informa el estado de aprobación ambiental según el organismo responsable de cada país.
- **Empleo:**  
Presenta las necesidades de empleo para la construcción del proyecto.
- **Mapa:**  
Ilustra la ubicación de cada proyecto según sus coordenadas geográficas.
- **Descripción:**  
Entrega la descripción general de cada proyecto conforme a los siguientes criterios: Objetivo, Ubicación, Descripción de Obras y Actividades, Vida Útil, Obras Principales y Equipos Principales.



Ilustración 4: Plataforma CBC (Fuente: CBC [3])

Los socios de CBC tienen igualmente acceso a estimaciones de inversión quinquenal de acuerdo con el Modelo de Sistemas de Pronósticos de Impacto de la Inversión (SPI), que corresponde al principal activo de la empresa. Este modelo distribuye los montos de inversión de cada proyecto de acuerdo con el cronograma definido por la empresa mandante. Determina en qué se desembolsa el dinero en un proyecto y el porcentaje de gasto asociado a cada activo del programa: ingeniería, equipamiento, construcción u otros. El SPI también entrega el tiempo que se demora el proyecto en invertir el dinero: se crean curvas de gastos ilustrando el monto utilizado por fecha. Este estudio es crucial para las empresas ya que permite determinar con mayor certeza la evolución de los proyectos en el futuro.



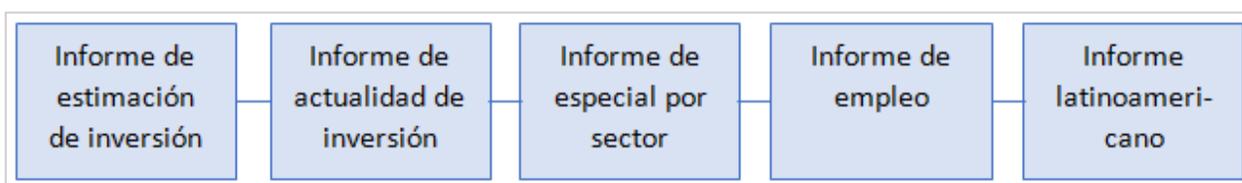
*Ilustración 5: Estimación de inversión quinquenal  
(Fuente: Elaboración propia)*

A partir de esta información se ofrecen 5 informes trimestrales, que se detallan en la ilustración 6, en los que la información de los proyectos se analiza según diferentes indicadores económicos. En base a esto, los socios pueden realizar desde el desarrollo de inteligencia de negocios y comercial de los mercados de interés, hasta una planeación estratégica. Los informes mencionados son los siguientes:

- Uno de los ellos corresponde a la estimación de inversión, en el que se realizan estudios comparativos generales, así como un análisis según sector y origen, proporcionando información sobre la inversión a materializar durante los siguientes 5 años. Se efectúa un estudio regional, así como un análisis de inversión al quinquenio según activos y porcentajes de distribución de la inversión por sector económico.
- Los socios de CBC reciben igualmente un reporte de actualidad de inversión en Chile cada trimestre. En él se ilustra la evolución general y sectorial de la estimación del gasto privado para el quinquenio, el gasto conforme a la etapa de cada proyecto y un listado y desarrollo trimestral de los proyectos nuevos que definen el cronograma de base.
- Se ofrecen, asimismo, informes especiales por sector económico, en los que se

señala la estimación de gasto y de inversión a materializar al quinquenio, el stock y la magnitud de la inversión, una comparación trimestral por sectores y los hitos relevantes del período.

- Los socios tienen también acceso a informes sobre el empleo promedio en la etapa de construcción y operación de los proyectos, según la región del país, por sector económico, por monto y origen de inversión, así como por fechas de construcción.
- Por último, los reportes latinoamericanos entregan información sobre la situación actual del stock de inversiones de cada país estudiado por CBC, la situación asociada a proyectos de inversión, los proyectos destacados por sector y su localización.

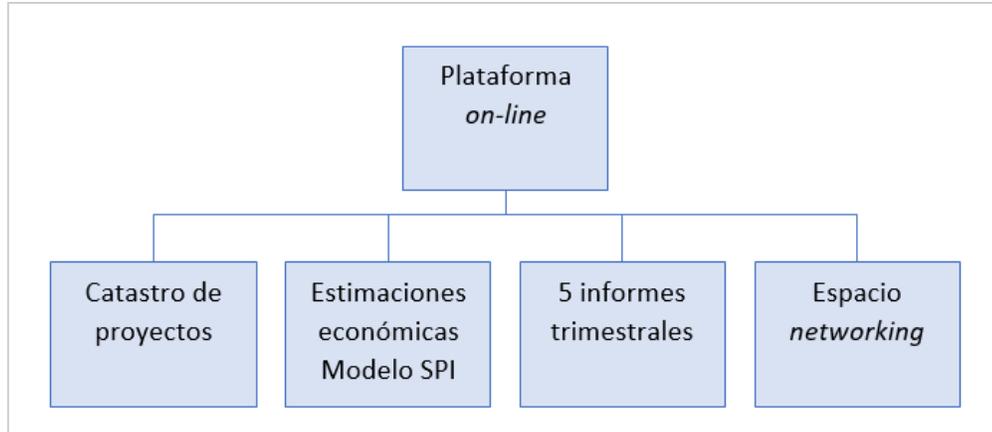


*Ilustración 6: Informes ofrecidos por CBC (Fuente: Elaboración propia)*

Además de los informes trimestrales, los socios de CBC reciben un compendio de noticias latinoamericanas e información de licitaciones nuevas o adjudicadas en su correo electrónico. Pueden realizar consultas sobre la información entregada y solicitar una conferencia una vez al año sobre el panorama de inversiones.

Existe un espacio de *networking*, que consiste en actividades para la comunidad industrial, con el objetivo de favorecer las relaciones entre proveedores y los dueños de proyectos de inversión. Esto permite a los socios publicitar el logo y *link* de su página web en la plataforma CBC, entregar noticias de su empresa e interactuar con otros usuarios socios. [4]

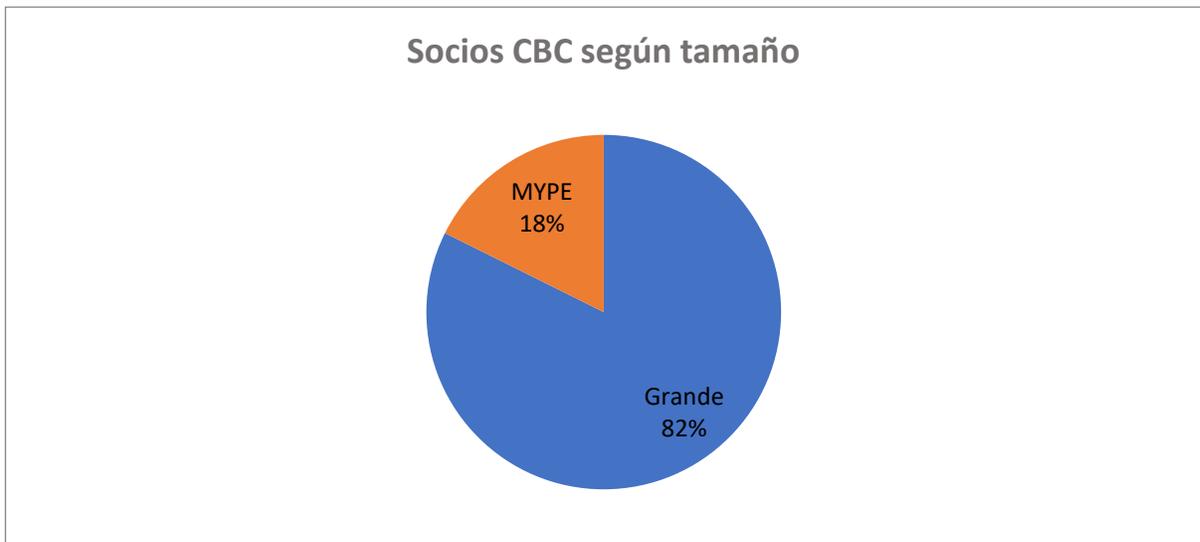
En cuanto a las entidades en Convenio, tales como el Banco Central, el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Energía, el Instituto Nacional de Estadísticas, el Comité de Inversiones Extranjeras o la Cámara Chilena de la Construcción, se operan los datos a nivel interno y son utilizados a nivel agregado para sus propios informes y para las Cuentas Nacionales.



*Ilustración 7: Servicios CBC (Fuente: Elaboración propia)*

## 1.6 Clientes

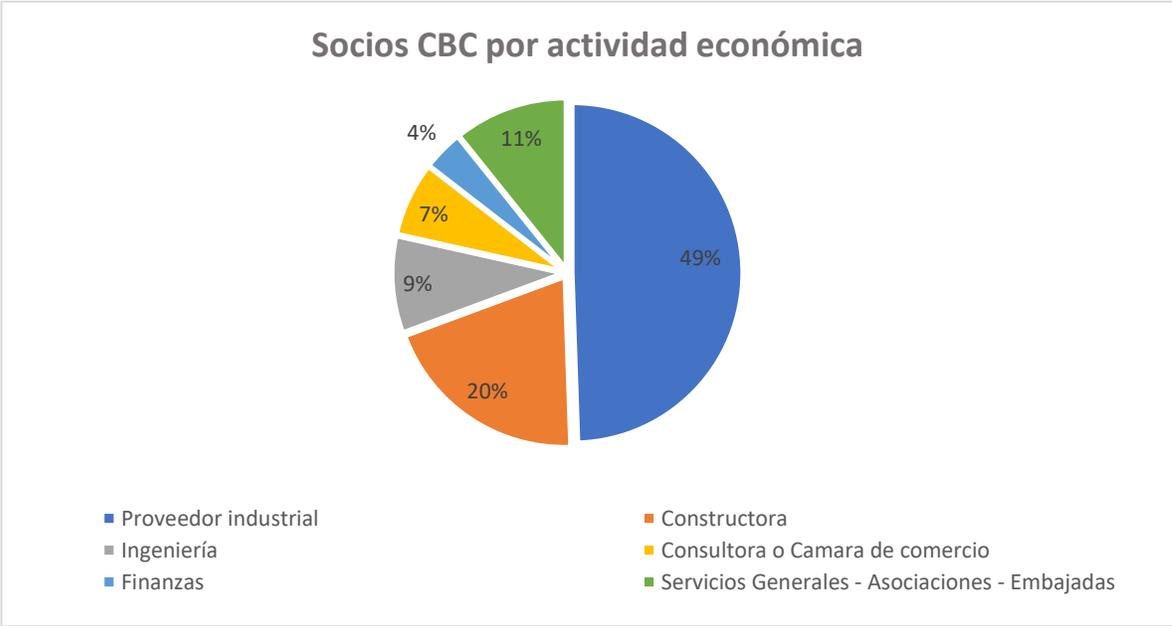
CBC cuenta hoy con más de 200 socios, los cuales corresponden mayoritariamente a grandes y medianas empresas. Se considera que las pequeñas empresas son aquellas que tienen ventas anuales hasta 2.400 UF, que las medianas organizaciones facturan entre 2.400 UF y 99.000 UF anualmente, y, que las grandes compañías venden más de 100.000 UF anuales.



*Ilustración 8: Distribución de socios CBC por tamaño de empresa*

*(Fuente: Elaboración Propia)*

Los socios CBC utilizan la información proporcionada para preparar sus estrategias y/o planes comerciales en función de la información otorgada por la organización. El 49% de los clientes actuales son proveedores industriales de bienes y servicios, el 20% son empresas constructoras y el 9% son empresas de ingeniería. El porcentaje restante corresponde a empresas de servicios generales, cámaras, asociaciones, embajadas, e instituciones financieras, entre otros.



*Ilustración 9: Distribución de socios CBC por actividad económica*

*(Fuente: Elaboración Propia)*

## 2. Descripción del proyecto y justificación del tema

En el reporte de Exportaciones de Servicios de ProChile, su Director informa que se debe “Convertir a Chile en un exportador de servicios líder a nivel mundial, contribuyendo al desarrollo del país y a la diversificación de la estructura exportadora”. [5]

Alineado a la lógica de mayor interacción con países vecinos, el plan de desarrollo de CBC apunta a integrar la información de mercado a nivel regional, para ampliar su visión de la industria e impulsar el desarrollo tecnológico de las empresas que operan en el continente. La internacionalización de CBC permite disminuir el problema recurrente en Latinoamérica de asimetrías de información en cuanto a montos de inversión y en pactos de tiempos de ejecución.

De igual manera, la internacionalización de la Corporación es estratégica para potenciar el valor que aporta a sus clientes y desde el punto de vista del posicionamiento de la organización en el mercado. Abrirse a nuevos países permite potenciar el crecimiento mercantil de la Corporación y su desarrollo, transformándose en un referente latinoamericano. La presencia de CBC en Latinoamérica permite fortalecer la posición de la corporación en uno de los principales mercados del mundo.

Durante el 2016, la Corporación tomó la decisión de priorizar Perú para su internacionalización, entre los países con los cuales tiene información local, dado que existe una mayor interacción de empresas nacionales con dicho mercado. El intenso intercambio comercial y el activo flujo de empresas entre ambos países intensifican el atractivo de Perú para la internacionalización de CBC.

Adicionalmente, el importante desarrollo de Perú en los últimos años lo convierte en un llamativo país para la Corporación. Según la CEPAL, Perú se encuentra número 87 en el mundo respecto del Índice de Desarrollo Humano (IDH) siendo el tercero en relación con los países investigados por CBC en Latinoamérica. De igual modo, Perú ha tenido un crecimiento del PIB de 5,9% en la última década y se estima que será el país que tendrá mayor crecimiento en América del Sur el 2017.

País	IDH
Chile	38
Argentina	45
Perú	87
Ecuador	89
Colombia	95

Tabla 1: IDH por país (Fuente: EFE [6])

País	Estimación del crecimiento del PIB en 2017	Promedio PIB últimos 5 años
Chile	1,70%	3.02%
Argentina	2,20%	-0.15%
Perú	3,00%	4.29%
Ecuador	1,60%	2.65%
Colombia	2,30%	3.66%

*Tabla 2: PIB por país (Fuente: FMI [7][8][9][10][11])*

En el ámbito cultural, tanto Chile como Perú se sitúan en el sur de América y comparten el mismo lenguaje. Poseen orígenes y costumbres similares, así como una historia y formación en común. A pesar de aquello, ambos países tienen aún algunas diferencias culturales. Éstas se reflejan en la encuesta realizada por la Fundación Imagen de Chile en 2012, en que se informa que el 52% de los peruanos considera que los chilenos son agresivos y el 44% los señala como fríos.

Pese a las diferencias entre ambos países, según el estudio de opinión realizado por GfK Conecta y GfK Adimark, el 82% de los peruanos y el 72% de los chilenos afirma que ambos países deben pensar en un futuro de cooperación. El 90% de los peruanos y el 93% de los chilenos considera que los ciudadanos de ambos países deben tener respeto mutuo. Asimismo, el 76% de los peruanos y el 78% de los chilenos estima que se deben incrementar sus relaciones comerciales y económicas. [12]

De manera que, a pesar de las diferencias que existen entre peruanos y chilenos, los ciudadanos de ambos países están dispuestos a establecer relaciones comerciales, lo que favorece la exportación de servicios de CBC.

### 3. Objetivos

El objetivo general de este trabajo de investigación se describe a continuación:

*Diseñar una estrategia comercial para la internacionalización de CBC a Perú para el año 2018, a través de un modelo de servicios exportables de la plataforma de monitoreo y seguimiento de proyectos de inversión, con la finalidad de impulsar el crecimiento mercantil y de negocios de la Corporación.*

Los objetivos específicos de este trabajo de investigación corresponden a:

- a) *Diseñar una estrategia comercial.*
- b) *Adecuar el diseño técnico y operativo del producto (incluye extensión sectorial de la base de datos).*
- c) *Diseñar un plan comercial.*

## 4. Marco conceptual

La internacionalización de la Corporación de Bienes de Capital se puede abordar desde al menos dos áreas de acción de la Ingeniería Civil Industrial: la estrategia y el marketing.

### 4.1 *Marketing* estratégico

El *marketing* consiste en el diseño y planificación del futuro de una empresa en función de las soluciones ofrecidas a la demanda de mercado. [13] El entorno en el que está inmersa la empresa evoluciona de manera constante, por lo que el éxito depende de su capacidad de anticipación y adaptación frente a estos cambios. Es necesario ser capaces de comprender en qué medida estos cambios afectan a la empresa y de establecer las estrategias adecuadas para beneficiar a la compañía.

El *marketing* está compuesto por dos vertientes diferentes, pero a su vez complementarias. Por una parte, existe el *marketing* estratégico que se enfoca en el mediano y largo plazo y por otro lado el *marketing* operativo, que se concentra en el corto plazo. [14]

El *marketing* estratégico es una metodología de análisis del mercado que tiene como objetivo detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de manera más eficiente que sus competidores, a través de la creación de productos y servicios que aportan más valor que la oferta de la competencia. El objetivo de un plan estratégico de mercado es establecer una dirección estratégica que se pueda emplear para diseñar el *marketing* mix. [15][16] [17]

Para implementar el *marketing* estratégico se debe:

- **Definir el mercado de referencia:**  
El mercado relevante se debe estructurar en función de los posibles consumidores, es decir en función de los clientes que se quiere satisfacer. Se debe buscar un mercado conveniente para la venta del servicio o producto. Es importante contestar las preguntas:
  - ¿En qué ámbito se desarrolla la actividad?
  - ¿Qué factores ayudan a que el mercado sea atractivo?
- **Estudiar a los competidores:**  
Es necesario investigar a los competidores actuales y los potenciales. Se deben evaluar las fortalezas y debilidades de cada uno, la rivalidad de precios entre las compañías, las barreras de entradas al mercado y la posibilidad de productos sustitutos.

- **Analizar y segmentar el mercado:**  
Se debe analizar detalladamente el mercado y escoger el *targetting* de la organización. Según Kotler (1995), “la segmentación de mercado será efectiva si es identificable, definible, accesible, sustancial, diferente y posible”. [18]
- **Observar la evolución de la demanda y detectar nuevas necesidades de los clientes:**  
El mercado se estudia según el tamaño, crecimiento y poder de compra de los consumidores. Se deben estudiar constantemente sus nuevos hábitos, así como comportamientos y tendencias de compra. [19][20]
- **Estudiar oportunidades y amenazas de la empresa, así como sus capacidades para adaptarse al mercado:**  
Se puede realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Las fortalezas y debilidades son producto de un análisis interno de la organización. En cambio, las oportunidades y amenazas se relacionan con factores externos, que no son manejables por la organización.
- **Crear una ventaja competitiva sostenible:**  
Una ventaja competitiva sostenible es el valor que entrega una empresa a sus clientes a través del tiempo. Se deben estudiar los elementos que contribuyen a fortalecer la posición de la empresa, incluyendo la imagen, la marca, la cuota de mercado, la diferenciación del producto y los costos de la organización.
- **Analizar la cartera de productos:**  
Se debe estudiar la cartera de productos ofrecida por la empresa, incluyendo posibles propuestas de mejoras.
- **Definir la estrategia de *marketing* que permita conseguir los objetivos que se ha fijado la empresa:**  
Se debe contestar las siguientes preguntas:
  - ¿Cómo contribuye el plan estratégico a aumentar la participación de mercado y a mejorar la ventaja competitiva?
  - ¿Cómo contribuye el plan estratégico a incrementar las ventas y los beneficios para los accionistas?

Una vez analizado el mercado, se debe definir la estrategia a implementar, así como los recursos destinados a la inversión, el fundamento de la ventaja competitiva que se persigue y el comportamiento competitivo.

Roger J. Best en su libro *Marketing Estratégico* propone 7 posibles estrategias, en función del atractivo de mercado y de las ventajas competitivas de la compañía: invertir para crecer, invertir para mejorar la posición, entrar en un nuevo mercado, proteger la posición, optimizar la posición, estrategia de monetización, estrategias de cosecha/desinversión. En este caso, es conveniente interesarse en la estrategia “entrada en un nuevo mercado”. [20]

Al considerar la entrada a nuevos mercados, se pueden distinguir 4 planes estratégicos: entrada a nuevos mercados que sean similares a los ya atendidos, nuevos mercados no relacionados con los actualmente atendidos, mercados emergentes y mercados con un potencial aún no desarrollado. En este caso se opta por la última estrategia, ya que el mercado peruano es un mercado con un potencial aún no desarrollado.

En este tipo de industrias se debe: [21] [22]

- “Ganar tempranamente la carrera por el liderazgo de la industria empleando una marcada estrategia creativa.
- Empujar para perfeccionar la tecnología, mejorar la calidad del producto, y desarrollar rasgos de actuación atractivos para el producto.
- Moverse rápidamente cuando la incertidumbre tecnológica se aclara y una tecnología dominante surge.
- Forme alianzas estratégicas con:
  - Proveedores importantes.
  - Compañías con especialización tecnológica relacionadas.
- Capture las ventajas del “*first-mover*”.
- Consiga:
  - Nuevos clientes y aplicaciones de usuarios.
  - Incursiones en nuevas áreas geográficas.
- Enfoque la publicidad con énfasis en:
  - Incrementar la frecuencia de uso.
  - Crear lealtad de marca.
- Use rebajas de precio para atraer a los compradores precio-sensibles.”

## 4.2 Plan de *marketing*

Una vez desarrollado el plan estratégico, se debe elaborar el *marketing* mix y un plan de *marketing* que guíe el negocio según la estrategia escogida.

Un plan de *marketing* debe ser lo suficientemente creativo como para explorar temas fuera del contexto en que se sitúa la compañía, pero a la vez debe ser estructurado para lograr el desarrollo de la estrategia con los recursos que se tienen. Al desarrollar un plan de *marketing*, las compañías deben identificar oportunidades y amenazas apoyándose en sus capacidades básicas, para así desarrollar una estrategia de marketing enfocada en el público objetivo de la compañía. Deben utilizar eficientemente los recursos enfocándose únicamente en el segmento de clientes que interesa.

Según Roger J. Best, en su libro *Marketing* estratégico, para desarrollar un buen plan de *marketing* y conseguir los objetivos de la organización se pueden seguir los siguientes pasos: [20][23]

### ***Paso I: análisis de la situación***

La planificación de *marketing* debe comenzar por un minucioso análisis de la situación de la organización en cuanto a las fuerzas actuales del mercado, la posición competitiva y la evolución de sus resultados.

Para esto se deben analizar los siguientes factores:

- Demanda del mercado
- Segmentación de mercado
- Análisis del sector
- Cuota de mercado y nivel de recompra de los clientes
- Canales y presupuesto de *marketing*

Se debe incluir el nivel de compra de los clientes, el valor de vida de cada uno, además de las ventas y márgenes de la empresa.

### ***Paso II: Análisis FODA***

Se deben identificar los factores clave de la empresa: sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### ***Paso III: Plan estratégico de mercado***

Se recomienda estudiar las fuerzas que fundamentan la ventaja de la organización.

Roger J. Best propone analizar el atractivo de mercado y la posición competitiva de la empresa en función de cada oportunidad relevante, según un índice de atractivo y de ventaja competitiva. Se elabora un plan estratégico en función del análisis de portafolio realizado.

### ***Paso IV: Marketing mix***

A continuación, se debe desarrollar una estrategia de *marketing mix* para hacer efectivo el plan estratégico de mercado. Cada elemento incorporado al *marketing mix* es

necesario para el éxito de la organización. Según Roger J. Best se deben estudiar las “4P”.

➤ Producto

Se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué define el producto o servicio?
- ¿Quién es el cliente objetivo?
- ¿Cuál es la estrategia de posicionamiento?
- ¿La estrategia crea un valor para los clientes objetivos?
- ¿Cómo aumentar el valor de la marca?
- ¿Cuándo se deben eliminar o añadir productos para satisfacer a los clientes?

No sólo se debe considerar el qué, sino que también el cómo: forma de entrega, atención, tiempos, etc.

➤ Precio

El objetivo de la estrategia de precios debe ser mantener o aumentar los beneficios de la empresa. Los cambios en los precios afectan tanto al volumen de sus ventas como a su margen.

Considerando la elasticidad de la demanda, se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué valor se ofrece a los clientes?
- ¿Cuál es el costo de algo similar en el mercado?
- ¿El producto será económico o exclusivo?
- ¿Cómo cambiará la imagen que tienen los clientes con el precio?

➤ Promoción

La publicidad y el reconocimiento de marca son fundamentales para el posicionamiento de la organización. Se debe estudiar:

- ¿Cómo se va a dar a conocer el producto o servicio?
- ¿Dónde se ubican los clientes?

Se deben considerar las formas de comunicación tradicionales como los avisos publicitarios, pero también descuentos, promociones y campañas de fidelización. Se debe adaptar la campaña según el segmento de público objetivo.

➤ Punto de venta y plaza

Se debe estudiar el tipo de comercialización y canal que se implementará: venta directa, a través de distribuidores, *on-line* o franquicias. Es necesario estudiar también el lugar en el que se desarrollará el negocio.

### ***Presupuesto de marketing***

No es suficiente desarrollar únicamente el plan estratégico de mercado y la estrategia de *marketing mix*, se debe también definir un presupuesto de *marketing* en el que se asignen los recursos en función de los objetivos fijados. Se puede definir el presupuesto como un porcentaje de las ventas futuras proyectadas de la empresa, en función de los recursos necesarios para adquirir clientes nuevos y mantenerlos leales, o a partir de los recursos que necesita cada elemento del plan de *marketing* para implementarlo.

### ***Cronograma de resultados***

Es fundamental definir un cronograma para poder medir la realización de los resultados esperados, para así medir el éxito o el fracaso de la implementación de la estrategia. Se deben especificar los objetivos a alcanzar y el momento de hacerlo. Se deben establecer las ventas que se busca obtener, la cuota de mercado que se quiere conseguir, así como la disponibilidad del producto y la satisfacción de clientes, entre otros.

### ***Valoración de resultados***

Se deben comparar constantemente los resultados de la organización en función del cronograma definido. En el caso de presentar desviaciones se puede mejorar los resultados manteniendo el plan actual, mas alineando la estrategia con los resultados obtenidos. Si es necesario, se puede modificar el plan de *marketing* en su totalidad o incluso abandonar definitivamente la oportunidad abordada.

## **5. Metodología**

En coherencia con lo planteado en el marco conceptual y con el propósito de cumplir los objetivos del presente trabajo de título, se desarrolla una estrategia comercial para la internacionalización de CBC a Perú y un plan comercial adecuado a la táctica presentada. La metodología se compone de 3 ejes básicos que abarcan las actividades necesarias para la exportación de servicios de la organización.

### **5.1 Análisis interno y externo de la organización**

Esta sección se divide en 3 ejes: un análisis externo de la organización, un análisis interno de la organización y un análisis de las diferentes modalidades de penetración al mercado peruano.

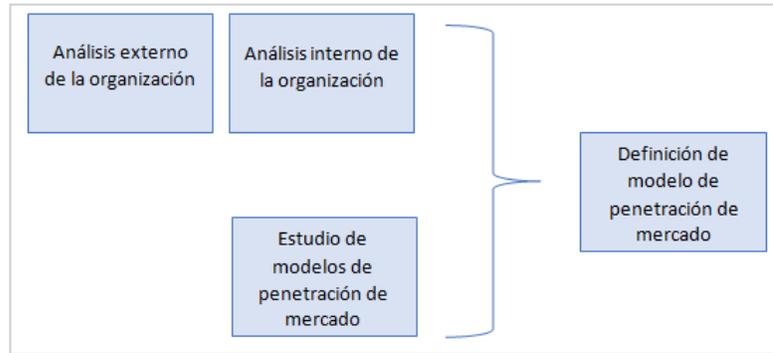
El análisis externo de CBC comienza con el estudio del contexto macroeconómico del país, el análisis de las principales características de la economía peruana y su evolución en los últimos años. Se recolectan datos a partir de referencias del gobierno peruano, tales como el Ministerio de Economía y Finanzas, el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática y el Banco Central de la República.

Se efectúa un estudio de la oferta de sistemas de monitoreo de información en el territorio y un análisis exhaustivo de los servicios ofrecidos por cada posible competidor de la Corporación. Para este análisis se utiliza información recabada por el consultor Fernando Santana.

Se evalúa igualmente la demanda por servicios de información en Perú, a través de una caracterización empresarial del país y de una investigación de mercado realizada a empresas del segmento objetivo de la Corporación.

Posterior al análisis externo de CBC, se estudia el beneficio de la estrategia de internacionalización de la Corporación, además de sus fortalezas y debilidades para la exportación de sus servicios a Perú. Se analiza la posición de CBC frente al mercado estudiado, así como el valor que genera la empresa a sus clientes.

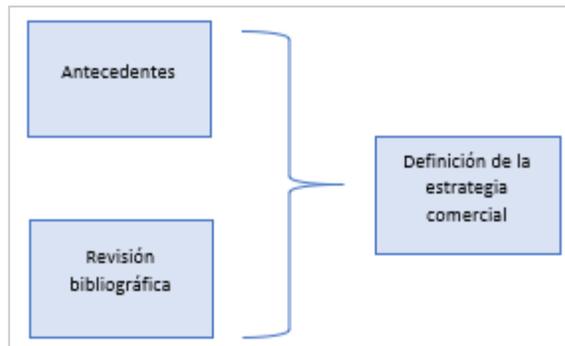
Finalmente, se estudian los diferentes modelos de penetración del mercado. En función de los estudios realizados anteriormente, se recomienda una alternativa luego de una comparación detallada de cada opción posible.



*Ilustración 10: Esquema primera parte metodología  
(Fuente: Elaboración Propia)*

## 5.2 Estrategia comercial

A partir del análisis de la información recabada en la sección anterior y de una íntegra revisión bibliográfica existente sobre la materia, se desarrolla una estrategia comercial para la exportación de servicios a Perú y se especifican sus principales lineamientos.



*Ilustración 11: Esquema segunda parte metodología  
(Fuente: Elaboración Propia)*

## 5.3 Plan comercial

Con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos del presente trabajo de título, esta fase comprende el desarrollo de un plan de *marketing* para la exportación de servicios a Perú que guíe el negocio según la estrategia escogida.

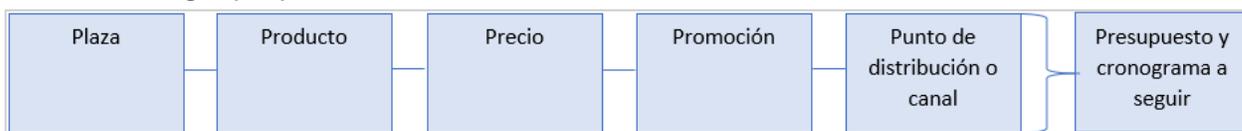
En relación con la plaza, se considera el número de empresas por ciudad en Perú, a partir de datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, y se escoge la localidad con mayor concentración.

Con el objetivo de definir y delimitar el servicio a ofrecer, se analiza la cartera de productos actual y su adaptación a Perú.

Con el propósito de definir el precio del servicio ofrecido, se estudia la oferta de mercado y modelos de descuentos convenientes a aplicar en este tipo de industrias.

En cuanto a la promoción del producto, se investigan diferentes formas de entrar y de potenciar este tipo de mercado.

A partir del plan comercial propuesto, se estima la inversión necesaria para la internacionalización de CBC a Perú y se realiza un análisis económico del proyecto. Se propone igualmente un cronograma a seguir para la exportación de servicios en función de la estrategia propuesta.



*Ilustración 12: Esquema tercera parte metodología (Fuente: Elaboración Propia)*

## **6. Resultados esperados y alcances**

### **6.1 Resultados esperados**

Al finalizar este trabajo de investigación, se espera contar con los antecedentes para el desarrollo de una estrategia para la exportación de servicios de CBC a Perú, la estrategia propiamente tal y sus principales lineamientos. Se demanda un documento en que se detalle su desarrollo, además del plan de *marketing* necesario para su implementación. Se deben precisar los siguientes elementos:

- Análisis estratégico de mercado
  - Estudio de demanda
  - Estudio de competencia
  - Análisis FODA
  - Ventaja competitiva
- Estrategia comercial
  - Principales lineamientos
- Plan de *marketing*
  - Plaza
  - Producto
  - Precio
  - Promoción
  - Punto de venta y canal
- Presupuesto e Inversión
- Cronograma de trabajo futuro para CBC

Por otro lado, la base de datos de proyectos de inversión debe estar completa.

### **6.2 Alcances**

La estrategia comercial por desarrollar debe ser una estrategia para la exportación de servicios únicamente a Perú. No se espera una estrategia de internacionalización global o regional, ni su implementación. Se debe obtener una base de datos completa, con los mismos sectores económicos con los que se cuenta hoy en Chile, aunque no se busca desarrollar el seguimiento de los proyectos analizados en el futuro.

## **II. Desarrollo del estudio**

### **7. Análisis externo de la organización**

A continuación, se presenta un análisis externo de la Corporación, en el cual se aborda el contexto macroeconómico actual en Perú, un estudio de la oferta de servicios de información en el país y un estudio de la demanda de dichos servicios.

#### **7.1 Contexto macroeconómico en Perú**

Perú es un país en desarrollo situado al oeste de América del Sur, que cuenta con 1.258.215 kilómetros cuadrados. Actualmente su población se extiende a 31.826.018 personas, quienes tienen una esperanza de vida de 75 años y un PIB per cápita de US\$ 5.534. [24]

A lo largo de la última década la economía peruana ha progresado considerablemente, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9%, una de las más elevadas en el continente. [25] No obstante, Perú está actualmente sometido al calentamiento anómalo del mar en la costa (fenómeno del Niño Costero) y a la paralización de importantes obras de infraestructura vinculadas a empresas brasileñas, lo que ha producido una interrupción en su crecimiento. Se estima que el Niño Costero restará 0,8 puntos porcentuales al PIB en 2017. Esto se debe al deterioro de la calidad de vida de los peruanos, especialmente en el norte del país y a una disminución de la producción primaria. En particular, el sector agrícola se vio afectado por las lluvias que impidieron el cultivo de las frutas, al igual que el sector minero que se vio perjudicado por daños en carreteras y ferrovías.

A pesar de las adversidades mencionadas, el Ministerio de Economía y Finanzas espera que en 2017 el crecimiento sea de 3%, siendo el más alto en la región. [26] Este importante aumento se debe a que luego de una recesión, la economía mundial vuelve a impulsar la economía peruana gracias al crecimiento de los socios comerciales del país y al alza en los precios de las materias primas. Para asegurar la recuperación de la economía y su estabilización, la estrategia política económica se basa en la aceleración de las inversiones y en las ganancias en productividad.

En este contexto, el Ministerio de Economía y Finanzas espera que la inversión pública crezca 15%, liderado por el mantenimiento de la infraestructura pública orientada a la reconstrucción, a los Juegos Panamericanos y a la ejecución de proyectos tales como la Línea 2 del Metro de Lima. Se espera que el gasto en mantenimiento crezca 16%, la inversión privada 5% y el PIB 4,5% en 2018, debido al reinicio de los proyectos vinculados a empresas brasileñas y al aumento de la inversión minera. [26] El Banco Central de la República de este país confía que la inversión extranjera sea de US\$ 5.693 millones el mismo año. [27]

Las ilustraciones siguientes grafican lo aquí señalado:

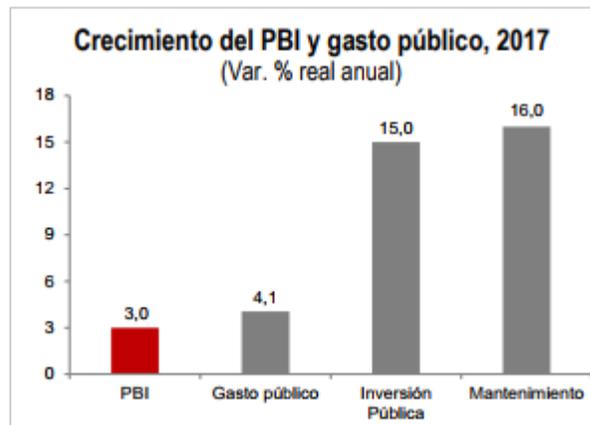


Ilustración 13: Crecimiento del PIB y gasto público 2017 (Fuente: MEF [26])



Ilustración 14: Inversión infraestructura (Fuente: MEF [26])



Ilustración 15: Inversión minera (Fuente: MEF [26])

Para el 2017 se proyectan inversiones de US\$ 37.000 millones en Perú, de los cuales US\$ 33.000 millones no corresponden al sector de minería. [27]

- El Banco Central de la República de Perú considera que entre el 2017 y el 2018 el 16.8% de los proyectos corresponderá a planes de infraestructura, tanto privada como pública y que será el motor de la economía peruana en este período. El Banco Central de la República estima que se ejecutarán 177 obras de inversión por un monto de US\$ 20.457 millones. [27]
- El 65% de Perú es amazónico: posee más de 78 millones de hectáreas de bosques naturales, 8 millones de hectáreas para reforestación y alrededor de 46 millones de hectáreas con capacidad para la producción, por lo que tiene un

gran potencial forestal. En este rubro exporta más de US\$150 millones, pero con la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre, que promueve el crecimiento del sector a través Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNPD), se espera que la exportación aumente a US\$300 millones para el 2017 y que se creen 500 mil nuevos empleos directos. [28]

- La Sociedad Nacional de Industrial (SIN) proyecta un crecimiento del PIB industrial de 3% en el 2017. El sector manufactura aporta 16% al PIB y crecerá 2.5% el mismo año. La manufactura no primaria, que representa el 75% del sector industrial crecerá 1.5%. En 2016, la pesca creció 80%, haciendo que la industria se expandiera 6.4% en diciembre de dicho año. [29] [30]
- Por su parte, la inversión en telecomunicaciones asciende a más de 2000 millones de dólares, provocando la implementación de 61.473 km de Fibra Óptica a nivel nacional, en que el 59% es tendida para conectar a las ciudades peruanas. [31]

El alza de las estimaciones de inversión para el 2018 y para los siguientes años en Perú genera un entorno económico favorable en el país y propicio para la exportación de servicios de CBC.

No obstante a lo anterior, se debe sopesar que el Ministerio de Economía y Finanzas considera que estas proyecciones están sometidas a dos riesgos importantes: el primero se basa en la nueva política proteccionista de Estados Unidos que podría afectar al sector manufacturero en China, principal socio comercial de Perú. El segundo recae en la persistencia del calentamiento del mar o a otro fenómeno natural que pudiera ocurrir. [26].

En Perú se desarrollan numerosas actividades económicas que contribuyen al desarrollo del país. La minería y la industria manufacturera son un pilar para la economía peruana, al igual que el área comercial, el transporte, el almacenamiento y la construcción. Por el contrario, la pesca, la agricultura y la electricidad son actividades económicas que contribuyen en menor proporción al desarrollo económico del país.

En el presente gráfico se observa la repartición del PIB en 2016 en función de cada sector económico: [32]

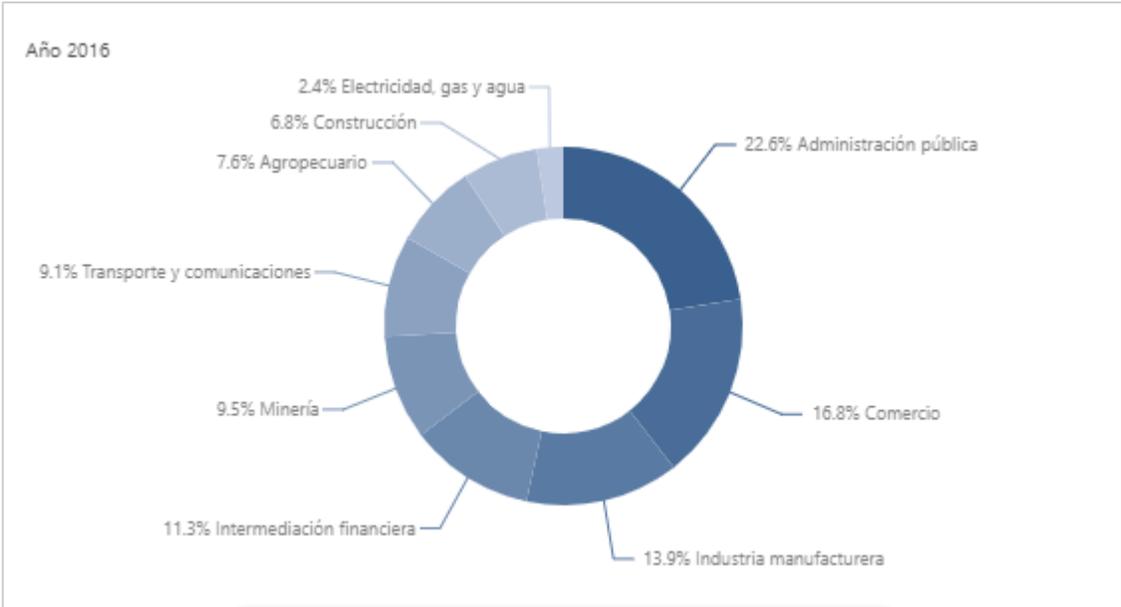


Ilustración 16: PIB por sector económico en Perú (Fuente: CEPAL [32])

## 7.2 Análisis de la oferta de mercado

En el primer trimestre del año 2017, CBC encargó un estudio de mercado asociado a servicios de información en Perú al consultor Fernando Santana. Según su investigación, existen al menos diez organizaciones que entregan información sobre el desarrollo de proyectos de la industria peruana: BNAmericas, Inform@ccion, Infomine, Metal Bulletin, Industrial Info Resources, Business Monitor, S&P Global – Market Intelligence, ProInversión, Cámara de Comercio de Lima e InfoInmobiliaria. [33]

Existen empresas especializadas en ciertos sectores industriales, como Metal Bulletin, Infomine e InfoInmobiliaria, que recogen información de metales o de inmuebles en general. Conforme al estudio de mercado realizado, el porcentaje de utilización de estos portales por parte de las empresas es mínimo, al menos para las 40 empresas consultadas.

Existen igualmente portales *on-line* que dependen del gobierno peruano como ProInversión, Cámara de Comercio de Lima e Inform@ccion. El primero depende del Ministerio de Finanzas y da acceso de manera gratuita a información sobre proyectos públicos y concesiones de variados sectores económicos. Inform@acción, se enfoca principalmente en la agricultura, aunque ha comenzado a estudiar otros sectores económicos en los últimos años. A su vez, la Cámara de Comercio de Lima ofrece información empresarial y de proyectos industriales.

En Perú también cuentan con empresas extranjeras tales como S&P Global, Business Monitor e Industrial Info Resources, que trabajan a nivel mundial y que disponen de información de variados sectores económicos.

BNAmericas es una empresa chilena que se concentra en Latinoamérica, que posee un enfoque de investigación periodística y que presta un servicio distinto y en algún caso complementario con los servicios de la Corporación.

En la siguiente tabla se ilustran las características principales de los actores más relevantes del rubro de servicios de información industrial:

<b>Compañía</b>	<b>Precio mensual (US)</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Profundidad de la información</b>	<b>Objetivo de la información</b>
BN Americas	1200	Latinoamérica	12 Sectores	Seguimiento Económico
Business Monitor	8000	Cobertura Global	20 Sectores	Análisis Económico y Financiero
Cámara de Comercio de Lima	181	Perú	9 Sectores	Análisis Económico y Financiero
Industrial Info Resources	10000	Cobertura Global	12 Sectores	Análisis de Gastos y Otros
Infoinmobiliaria	750	Perú	1 Sector (inmobiliaria)	No realiza análisis de la información
Infomine	42	Cobertura Global	1 Sector (minería)	No realiza análisis de la información
Inform@ccion	Sin información	Perú	8 Sectores	No realiza análisis de la información
Metal Bulletin	2042	Cobertura Global	1 Sector (metales)	Análisis Económico
Proinversión (Estado peruano)	Gratis	Perú	17	No realiza análisis de la información
S&P Global – Market Intelligence	Sin información	Cobertura Global	6	No realiza análisis de la información

*Tabla 3: Comparación oferta peruana (Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada por el consultor Fernando Santana [33])*

A diferencia de organismos gremiales o estatales, CBC entregaría información de los sectores más importantes de Perú (se espera que al internacionalizarse se ofrezca información sobre los mismos sectores que se entrega hoy en día en Chile, es decir 7 sectores) e información de otros países en Latinoamérica. Ofrecería un análisis de la evolución de inversión industrial, y es la única que proporcionaría un pronóstico de inversión por sector para el quinquenio a venir. Por último, el precio que se cobra en Chile es menor al precio promedio de mercado en Perú.

### 7.3 Análisis de la demanda de mercado

Con el objetivo de completar el análisis externo de la Corporación, es necesario analizar la demanda de mercado en Perú. Se realiza una caracterización de las empresas en el país, se analiza la investigación de mercado realizada por el consultor Fernando Santana y se construye un universo de posibles clientes.

#### 7.3.1 Caracterización empresarial

De acuerdo con la última Encuesta Nacional de empresas de Perú realizada en 2015, el país contaba hasta esa fecha con 2 millones 29 mil 648 empresas. El 47.1% de las empresas del país realizan actividades comerciales, el 13.5% se dedica a la industria manufacturera y el 11.2% al transporte y almacenamiento. [34] Esto se expone en la siguiente ilustración:

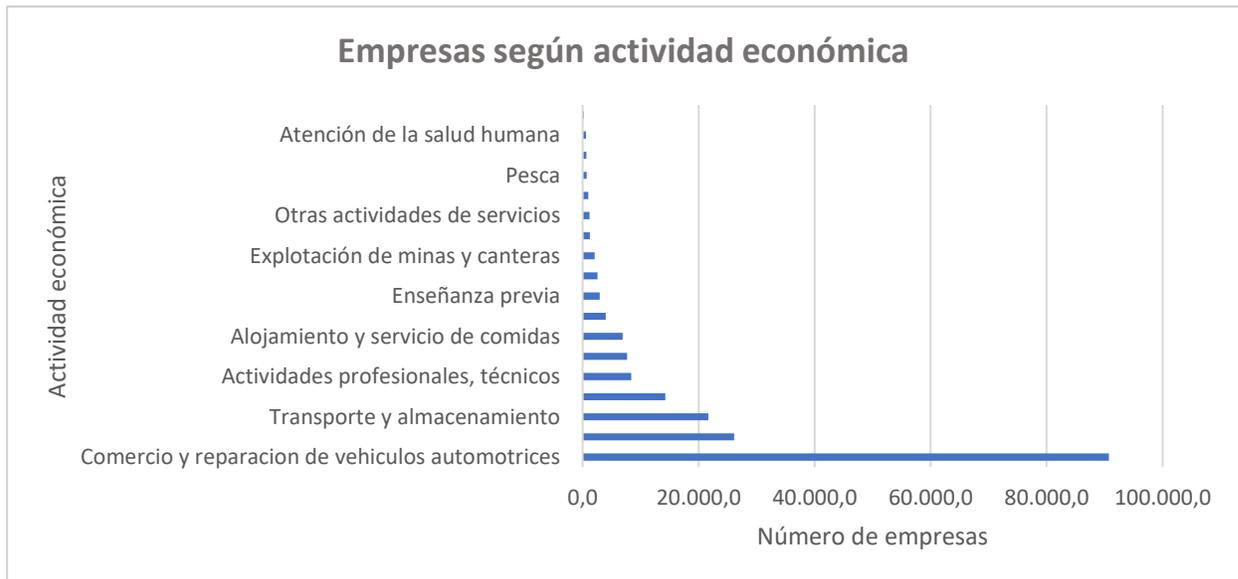


Ilustración 17: Empresa según actividad económica (Fuente: INEI [35])

Conforme a la encuesta, la mayoría de las empresas son Sociedades Anónimas que se localizan en la Provincia de Lima.

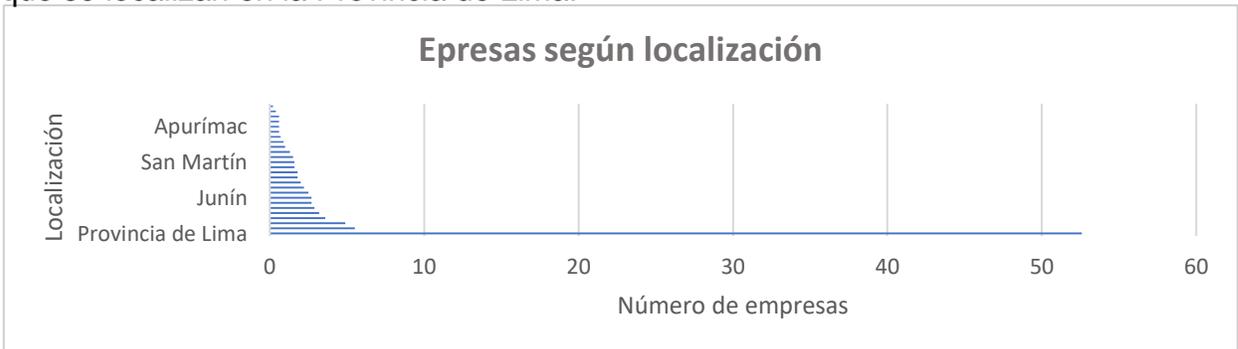


Ilustración 18: Empresas según localización (Fuente: INEI [35])

Adicionalmente, el segmento objetivo de CBC, por equivalencia a los socios en Chile, corresponde al de grandes y medianas empresas (7% del universo).

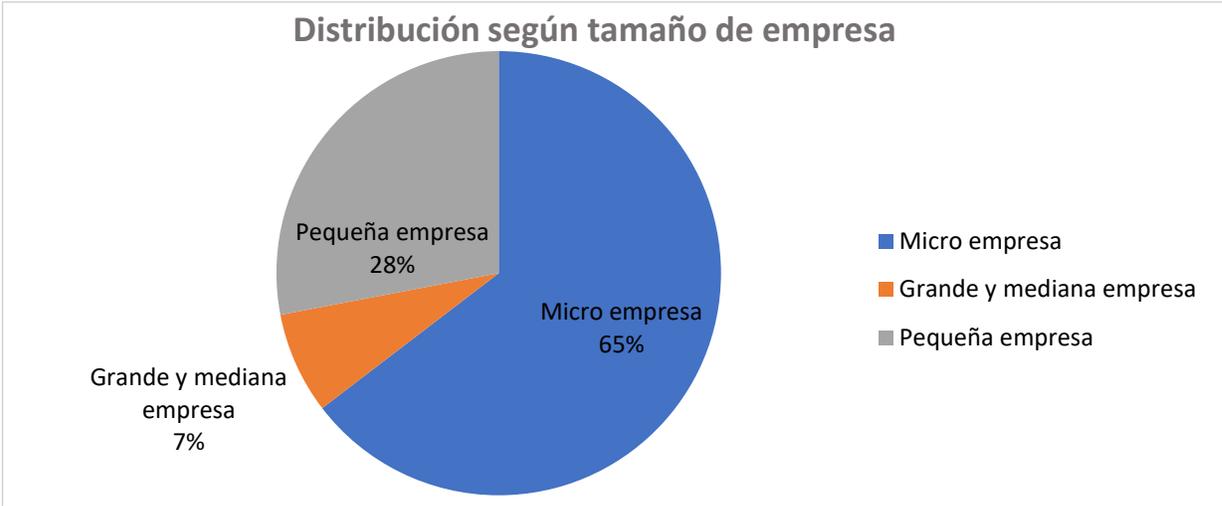


Ilustración 19: Empresas según tamaño (Fuente: INEI [35])

### 7.3.2 Caracterización gremial

Perú cuenta con 15 asociaciones gremiales inscritas en la Cámara de Comercio de Lima. Estas asociaciones se ocupan de revisar y gestionar las normas que atañen a cada sector, así como de defender ante las autoridades los legítimos intereses de sus respectivos miembros.

A continuación, se encuentran los diferentes gremios del país:

<b>Gremios</b>	<b>Número de empresas</b>
Gremio de infraestructura, edificaciones e ingeniería	38
Gremio de indumentaria	44
Gremio de importadores y comercializadores de productos químicos	27
Gremio de salud	308
Gremio de importadores y comerciantes de vinos, licores y otras bebidas	5
Gremio de <i>retail</i> y distribución	53
Gremio de comerciantes de artefactos electrodomésticos	20
Gremio peruano de cosmética e higiene - copecoh	49
Gremio para la protección de cultivos - protec	4
Gremio de las tecnologías de la información y de las comunicaciones	25
Gremio de importadores de maquinarias, equipos, repuestos y herramientas	23
Gremio de comercio exterior - x.com	314
Gremio de servicios	36
Gremio de turismo - comtur	65
Gremio de la pequeña empresa - cope	126

*Tabla 4: Asociaciones gremiales por sector (Fuente: Cámara de Comercio de Lima [36])*

### 7.3.3 Investigación de mercado

CBC encargó al consultor externo Fernando Santana realizar adicionalmente un estudio de demanda de mercado, en el cual se consideró una encuesta a una muestra de 172 empresas. Los resultados muestran que las empresas privadas en Perú no utilizan portales de información de proyectos de manera frecuente, o que utilizan únicamente plataformas gratuitas o de bajo costo. Algunas empresas consultan el portal gratuito del Estado ProInversión, o están inscritas en organismos gremiales tales como la Cámara Peruana de la Construcción, la Asociación Peruana de Consultoría y la Cámara de Comercio de Lima, que demandan un costo bajo por sus informes.

Por tanto, se desprende que existe escasa disposición a pagar por los portales de información de proyectos industriales. Esto se debe a que las empresas no ven valor agregado relacionado a los portales privados: consideran que están desactualizados, que el precio es elevado y que pueden encontrar la información de forma gratuita en otros sitios.

De la misma manera, los organismos consultados en el estudio, tales como el Banco Central de la Reserva de Perú, tampoco consultan de manera frecuente plataformas de información sobre proyectos de inversión ya que nunca han utilizado programas pagados de esta índole.

En suma, este estudio tuvo como principales conclusiones:

- Desde el punto de vista de la demanda existe una baja disposición a pagar por servicios de información.
- Desde el punto de vista de la Oferta existen pocas empresas aún prestando servicios remunerados de información, algunos enfocados a plataformas con suscripción y otros enfocados a entregar reportes por pagos spot.

En lo general este estudio concluye que el mercado de servicios de información corresponde a un mercado de desarrollo inmaduro.

Esta situación debería cambiar, sobre todo con la rápida aceleración tecnológica de los últimos años, por lo que CBC debería aprovechar esta oportunidad. Un portal de información a bajo precio relativo al inicio, que entregue un real valor agregado a la información, consolidando diferentes datos y análisis de los sectores económicos más relevantes del país podría tener éxito en Perú. La metodología ya ha sido probada en Chile, resta explicar a las empresas como utilizar la información para crear una ventaja competitiva y una herramienta comercial poderosa.

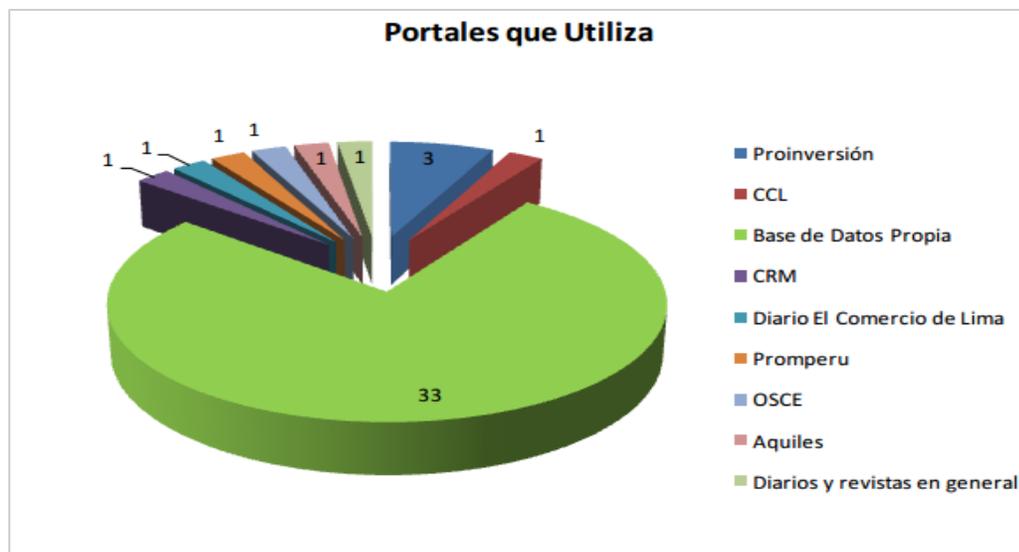


Ilustración 20: Portales utilizados por las 40 empresas estudiadas (Fuente: Consultor Fernando Santana [33])

### 7.3.4 Construcción de universo de empresas objetivo

Considerando que el mercado de servicios de información es inmaduro, el segmento objetivo prioritario corresponde a las empresas que son actualmente clientes en Chile y que tienen presencia en Perú, así como a las organizaciones más importantes en Perú en función de la estructura de clientes chilena.

#### 7.3.4.1 Análisis de clientes actuales de CBC en Chile

Dado que la mayoría de las empresas peruanas no consulta plataformas de información de manera regular, la entrada al país es percibida como compleja. No obstante, los clientes de CBC en Chile conocen el funcionamiento de la empresa, el valor que ésta les aporta y como utilizar la información proporcionada por la Corporación como herramienta comercial. El presente estudio sugiere que contactar a los socios que tienen presencia tanto en Chile como en Perú, constituiría una adecuada estrategia de entrada.

Con el objetivo de aplicar esta metodología, se estudian los potenciales socios en Perú del universo de clientes de CBC en Chile. Se identifican dichas empresas a través de sus sitios *on-line*, incluyendo los factores más relevantes de cada una: su nombre en dicho país, la ciudad en la que la sede local está ubicada, el sector económico en el que trabaja, el número de empleados, las utilidades que tiene por año, y las características propias a la empresa como el teléfono, la dirección y un link que dirige al sitio web.

Con el propósito de corroborar la información recuperada de los sitios web de las empresas, se investiga cada uno de los 204 clientes en Chile en Bloomberg, Find The Company, BNamerica, America Economía y UniversidadPeru.

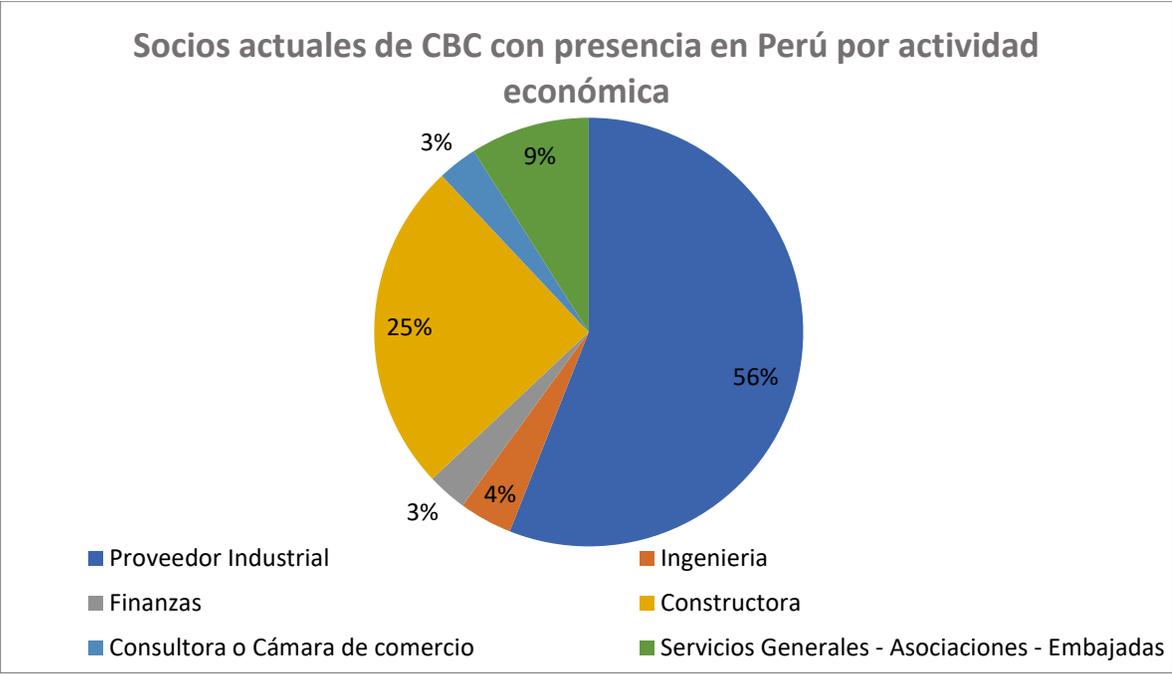
Las principales conclusiones de esta investigación, que pueden ser utilizadas para la exportación de los servicios a un tercer país son:

- **Cambio de nombre de algunas empresas entre ambos países:**  
Numerosas empresas chilenas o internacionales cambian de nombre de un país a otro.
- **Embajadas:**  
CBC tiene socios como embajadas o instituciones comerciales de algunos países (como Brasil, Italia o Austria) que podrían estar interesadas en ser socios en Perú.
- **Multinacionales:**  
Las multinacionales como Alstom o Vinci que trabajan hoy en día con CBC podrían requerir los mismos servicios en el país vecino.
- **Empresas chilenas:**  
Las empresas chilenas socias de la organización que están presentes en Perú son también parte del segmento de clientes objetivo.

De la información obtenida se desprende que existen 102 posibles clientes que podrían interesarse en el producto ofrecido en dicho país. El 56% de los potenciales clientes corresponde a empresas proveedoras industriales, el 25% afecta a empresas constructoras, el 9% concierne a empresas de servicios generales y el 4% a empresas de ingeniería. El porcentaje restante corresponde a organizaciones relacionadas con la consultoría y las finanzas.

Se constata que, al igual que en Chile, el porcentaje de clientes proveedores industriales es el más importante en Perú. De igual manera, al igual que los clientes chilenos, gran parte de los potenciales socios de CBC en Perú se dedica a la construcción.

Por tanto, las actividades económicas realizadas por los socios actuales de CBC con presencia en Perú son similares a las ejecutadas por los clientes en Chile. Esto implica que la demanda podría ser semejante entre ambos países, pero no necesariamente idéntica, aspecto que se debe tener en cuenta al adaptar el producto a la demanda local.



*Ilustración 21: Socios actuales de CBC con presencia en Perú por actividad económica*

*(Fuente: Elaboración propia)*

### 7.3.4.2 Análisis de las principales empresas en Perú

Dada la distribución por actividad económica de los clientes actuales de CBC en Chile presentada en la sección 1 (“Antecedentes generales”), se estudian las principales empresas de los sectores relevantes. Se recomienda contactar a las organizaciones más importantes para una posible colaboración.

En la siguiente tabla se presentan las compañías más importantes en Perú, en función de la estructura de clientes en Chile:

Empresa	Sector	Sub-Sector	Ventas Netas en 2013 (US\$ mil)
INDECO	Proveedor industrial	Manufactura	291,7
SAN MIGUEL INDUSTRIAL	Proveedor industrial	Manufactura	230,0
CERÁMICA LIMA	Proveedor industrial	Manufactura	205,4
ATLAS COPCO	Proveedor industrial	Manufactura	198,3
CIA. GOODYEAR	Proveedor industrial	Manufactura	182,1
KOMATSU-MITSUI	Proveedor industrial	Máquinas - Equipos	626,0
DIVEIMPORT	Proveedor industrial	Máquinas - Equipos	406,1
VOLVO	Proveedor industrial	Máquinas - Equipos	395,2
DERCO	Proveedor industrial	Máquinas - Equipos	292,5
ABB	Proveedor industrial	Máquinas - Equipos	192,7
BELCORP	Proveedor industrial	Química - Farmacéutica	1.963,0
ECKERD	Proveedor industrial	Química - Farmacéutica	610,0
QUÍMICA SUIZA	Proveedor industrial	Química - Farmacéutica	584,8
PROCTER & GAMBLE	Proveedor industrial	Química - Farmacéutica	395,8
CETCO	Proveedor industrial	Química - Farmacéutica	395,1
GYM	Construcción	-	1.460,2
ODERBRECHT	Construcción	-	981,7
MOTA-ENGIL	Construcción	-	411,2
COSAPI	Construcción	-	408,1
SAN MARTIN CONTRATISTAS GENERALES	Construcción	-	324,1
CREDICORP	Finanzas	-	3.402,0
BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	Finanzas	-	2.025,9
INTERCORP PERÚ	Finanzas	-	1.696,0
RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS	Finanzas	-	1.310,8
BBVA	Finanzas	-	1.300,0

Tabla 5: Principales empresas en función de la estructura de clientes en Chile (Fuente: América Economía [37])

### **7.3.5 Prospección de mercado**

Con la intención de establecer vínculos y relaciones con posibles clientes en Perú, la memorista del presente trabajo de título utilizó la extensa base de datos creada en función de los clientes que tiene CBC en Chile para contactar empresas en Perú. Así, el Gerente General de la organización pudo reunirse con instituciones peruanas, tales como el Banco Central de la Reserva de Perú, y con 4 empresas privadas para presentarles la Corporación: ABS Group, Cesel, Atlas Copco Peruana y Poch. Dichas empresas son representativas de la totalidad de clientes de CBC en Chile debido a que se especializan en las actividades económicas más desarrolladas por los socios actuales.

Con el propósito de hacer un testeo de interés en el mercado peruano, se desarrolla una encuesta a las empresas privadas contactadas. Se busca corroborar la investigación de mercado realizada por el consultor Fernando Santana y verificar si las empresas utilizan plataformas de información. Además, se estudia el precio que están dispuestos a pagar por el servicio y las características del producto que más les interesan. Esta encuesta se encuentra disponible en Anexos.

Se diseña un folleto promocional de CBC para aclarar el servicio ofrecido y el valor del producto. El folleto es un complemento para la encuesta, que facilita la comprensión del ejercicio realizado. Este folleto se encuentra disponible en Anexos.

A partir de las reuniones se validan los resultados obtenidos en el estudio de mercado. Las 4 empresas analizadas no utilizan plataformas privadas para recolectar información, aunque algunas utilizan portales gratuitos tales como Proinversión.

A pesar de no utilizar actualmente plataformas de búsqueda de información sobre proyectos de inversión, se nota un claro interés por parte de las instituciones y empresas peruanas por obtener información sobre ellos. Así pues, es esencial completar la plataforma de CBC con los proyectos restantes.

Respecto de la estrategia de entrada y del precio, se observa que el monto definido es el adecuado, pero se recomienda evaluar la aplicación de un descuento a los clientes que ya son socios en Chile.

## 8. Análisis interno de la Corporación

A continuación, se presenta un estudio interno de la organización. Se realiza un análisis FODA para la exportación de servicios a Perú y se estudian las ventajas competitivas de la empresa.

### 8.1 Análisis FODA

Dada la importancia de la estrategia de internacionalización para el crecimiento de la empresa, es fundamental definir la mejor manera de ingresar a nuevos mercados. Para esto, se debe desarrollar un análisis de los puntos fuertes y de los puntos débiles de CBC para la exportación de servicios, tanto de origen interno como externo.

	<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>PUNTOS DÉBILES</b>
<b>DE ORIGEN INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Experiencia en Chile	Situados físicamente en Chile
	Plataforma web y catastro de proyectos actualizados cada 3 meses	La empresa no está inmersa en la cultura peruana
	Modelo SPI que define cómo y en qué se desembolsa la inversión	-
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>DE ORIGEN EXTERNO</b>	Buen panorama macroeconómico en Perú	El precio debe ser bajo en un comienzo para que las empresas adquieran el servicio
	Se estima que la inversión de los sectores económicos estudiados por CBC incrementará en los próximos años	Entrada de posible competencia
	No existen empresas que realicen un trabajo similar a CBC en Perú	No evolucionar con la tecnología
	Las empresas aún no utilizan plataformas de información, pero sí entienden cómo crear valor agregado, podrían generar una importante ventaja competitiva	-

Tabla 6: Análisis FODA (Fuente: Elaboración Propia)

## **8.2 Ventaja competitiva**

La información que posee la Corporación permite a las empresas tener una amplia visión de los proyectos de inversión en gran parte de Latinoamérica, en una misma plataforma y según diferentes características. Observar esta información específica y precisa en un mismo sitio agrega valor a los clientes ya que permite ahorrar tiempo de investigación.

La organización entrega una estimación de la evolución que tendrá cada sector económico en los próximos 5 años, lo que permite a los participantes asociados evaluar el sector en el que conviene invertir. La estimación de la evolución de cada sector que realiza la organización no se puede replicar y representa una ventaja competitiva para las empresas que lo adquieren.

Por tanto, el valor que entrega CBC no recae solamente en tener un catastro de los proyectos que se realizan actualmente, sino que en las proyecciones de cómo y en qué se va a enfocar la inversión en un horizonte de 5 años. Es importante mencionar que CBC utiliza la misma metodología en cada reporte que realiza y no la modifica entre una investigación y otra.

El reconocimiento obtenido por CBC durante sus cincuenta años de existencia, le permite ser un referente a nivel nacional, siendo una fuente de información para prestigiosas entidades tales como el Banco Central, así como para diferentes medios de comunicación.

Dada la ventaja competitiva de CBC en Chile, se debe explotar la plataforma de proyectos on-line en Perú, así como el modelo de predicción de inversión, con el objetivo mantener dicha ventaja en el mercado peruano.

### **8.2.1 Plataforma de proyectos**

Se tiene información para 3 sectores en Perú: minería (112 proyectos), energía (180) e hidrocarburos (40). Sin embargo, se detecta que el producto queda completo si se tiene información adicional del sector inmobiliario, de obras públicas, de industrias, de otros y del sector forestal, por lo que se debe recopilar información de proyectos de inversión sobre las áreas restantes. En el presente trabajo de título se investigan los primeros 4 sectores.

La información de los proyectos de obras públicas se encuentra disponible en InfObras, portal de transparencia del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [38]. En el sitio de transparencia del Ministerio se informan proyectos en estudio, proyectos en construcción y proyectos finalizados. Los montos de estos proyectos varían entre costo nulo hasta proyectos de más de 100 millones de dólares. Estos últimos corresponden a proyectos de mejora de estructuras y edificios urbanos.

En este sitio aparecen características de cada proyecto como:

- Nombre de la obra
- Monto de inversión
- Fecha de inicio de la obra
- % de avance físico
- Estado de la obra
- Código INFOBRAS

Con estos antecedentes no es posible completar la información requerida por la plataforma CBC. No obstante, el código INFOBRAS permite indagar en otros sitios. En la página web del Ministerio de Economía y Finanzas existe un portal de Consulta de Proyectos de Inversión Pública, en que es posible ingresar el código encontrado en InfObras y acceder a mayores antecedentes de cada proyecto. [39] En esta ficha se presentan variadas características del proyecto tales como la inversión efectuada, el origen de ésta, la entidad que lo realiza, la fecha de inicio, la etapa en que se encuentra, entre otros. Esto permite completar la base de datos de proyectos correspondiente a este sector.

Los proyectos del sector inmobiliario no se registran en un portal del estado como los proyectos de obras públicas. La primera opción para investigar sobre los proyectos que se desarrollan actualmente es estudiar el Reporte Estadístico de Vivienda de la Asociación de Empresas Inmobiliarias (ASEI) Del Perú. Este reporte se genera todos los meses del año, por lo que la información está actualizada. La segunda posibilidad es estudiar los proyectos registrados por ProInversión, sitio gratuito del estado peruano. Otra alternativa es investigar en los diferentes medios de comunicación del país. Se debe corroborar la información en los sitios oficiales de las inmobiliarias estudiadas o en otros artículos de prensa.

Para recabar información del sector industrial se utiliza información del sitio web ProInversión, de los diferentes medios de comunicación y de las principales empresas de este rubro. La información obtenida a través de la prensa se debe corroborar con las empresas mandantes de proyectos.

En el caso del sector “otros” (telecomunicaciones, transporte, entre otros) se construye la base de datos de proyectos a partir de reportes de grandes compañías de telecomunicaciones, tales como Fitel, y de los diferentes rubros que abarca este sector.

La base final obtenida consta de 1.017 proyectos: 449 de obras públicas, 486 proyectos inmobiliarios, 29 industriales y 50 de otros.

### **8.2.2 Predicciones de inversión**

Se requiere igualmente generar un modelo de pronósticos de inversión para la plataforma de monitoreo y seguimiento de proyectos en el país. El desarrollo de este modelo es fundamental ya que permite preparar reportes económicos sobre el

comportamiento de cada sector industrial del país y estimaciones de inversión de cada área. Valorar estos reportes puede ser un modelo de difusión interesante para ingresar al país, debido al beneficio que genera a las empresas. Este componente se desglosa en el trabajo de título del memorista Jaime Flores.

## **9. Análisis de modelos de penetración del mercado para una estrategia de internacionalización**

Para cumplir con los objetivos del presente trabajo de título se debe elaborar una estrategia comercial para la internacionalización de CBC. Antes de desarrollarla, es necesario estudiar las diferentes opciones de penetración del negocio para la exportación de servicios a Perú. Se recomienda una alternativa luego de una comparación detallada de cada opción posible en función de los antecedentes interno y externos de la organización.

Existen diferentes posibilidades: instalar una oficina en Perú; contratar ejecutivos independientes; generar licencias de productos; emplear franquicias o formar alianzas con entidades peruanas. Se analizan las diferentes opciones y se recomienda una de ellas en función de los antecedentes del mercado.

### **9.1 Oficina**

En el caso de crear una oficina en Perú, hay un mayor control de la operación ya que es la propia empresa quien maneja el negocio. Se logra una mayor visibilidad en el país, permitiendo a CBC ser líder y ampliamente reconocida en un plazo acotado. Contar con una oficina propia permite conocer y entender el mercado, comprendiendo su funcionamiento de manera expedita y obteniendo una extensa visión de los requerimientos de los consumidores. Sin embargo, la creación de una oficina supone un costo elevado para la empresa y un costo fijo constante cada mes, debido al arriendo del establecimiento y a la remuneración de los trabajadores. En este caso el riesgo es alto dada la importante inversión que se necesita, así como por la incertidumbre de la operación.

### **9.2 Contratos individuales**

En esta ocasión se propone contratar ejecutivos de nacionalidad peruana a honorarios. Esto permite reducir el costo fijo y tener un mayor control de las operaciones y de las decisiones en Perú. No obstante, se debe considerar que, al estar situada físicamente en Chile, CBC tiene menor control sobre las acciones cotidianas de los ejecutivos y que aprende menos de su trabajo.

El perfil del Ejecutivo a contratar debe ser de un Ingeniero Civil con experiencia en Inteligencia de Negocios y con habilidades comerciales, que permitan entender el negocio propiamente tal y al mismo tiempo captar las necesidades de los clientes para poder entregar un servicio a la medida.

### **9.3 Licencias por el producto**

Las licencias corresponden a permisos que se otorgan a través de contratos con el objetivo de aprovechar una marca, imagen, logotipo o producto. En este caso se puede ofrecer una licencia por la venta de algunos de los servicios CBC en Perú, tales como los informes trimestrales generados por la organización, con la finalidad de que una empresa externa los administre. Este modelo permite utilizar infraestructura ajena, reducir los costos de internalización de la empresa, así como los riesgos económicos financieros. Sin embargo, no fomenta el reconocimiento de marca en Perú ya que el producto se ofrece bajo otro nombre, lo que reduce la posibilidad de ser una marca reconocida a nivel latinoamericano. Se pierde la confidencialidad y exclusividad de los servicios.

### **9.4 Franquicias**

Las franquicias corresponden a un sistema de distribución o comercialización de un producto o servicio. Es un modelo en el cual intervienen dos partes: la entidad que posee la marca y el conocimiento sobre el negocio, y la firma interesada en comprar el modelo. El franquiciador debe ceder el uso de la marca, transferir el conocimiento y entrenamiento sobre la operación, así como proporcionar asistencia de manera regular. Por su parte, el franquiciado debe cumplir con los estándares de calidad del negocio, dar un buen uso de la marca y pagar por los derechos del servicio. Este modelo permite mantener la marca CBC y desarrollar la exportación de servicios a Perú con infraestructura ajena y mínimo desembolso económico. Faculta reducir los riesgos económicos financieros e incertidumbre para CBC, además de facilitar mayor rapidez de expansión del negocio. No obstante, esta modalidad supone una complejidad importante en la comunicación entre países y entre empresas. Se pierde el control de las operaciones dada la adversidad para influir en las operaciones del franquiciado. De igual manera, los posibles errores de este último pueden afectar a la marca de la empresa.

### **9.5 Alianza estratégica**

Si la decisión final es constituir una alianza con alguna organización peruana, se debe buscar un socio estratégico que tenga un conocimiento profundo del mercado local, lo que unido al conocimiento técnico de CBC en Chile, podría generar una alianza estratégica importante. Se trata de generar un pacto estratégico que implique aportar con la *expertise* propia de cada empresa para lograr el objetivo propuesto.

En este caso se deben tomar ciertas precauciones y establecer acuerdos para fortalecer la alianza y evitar quiebres. Se recomienda establecer claramente los intereses y los alcances de cada una de las partes.

## **9.6 Contraste de opciones**

### **9.6.1 Contraste del costo de cada opción**

Con el objetivo de comparar las diferentes opciones presentadas, se realiza un contraste entre ellas según el costo que implica su realización para el proyecto en cuestión.

En el caso de optar por instalar una oficina física en Perú, CBC debe pagar por la inscripción de la empresa, el arriendo de la oficina, los gastos operacionales para mantenerla, la remuneración de los trabajadores, los gastos operacionales asociados a cada uno, la publicidad y el monto necesario para organizar conferencias semestrales. En cambio, si se decide contratar ejecutivos de manera individual no se tienen costos de arriendo de oficinas ni gastos operacionales asociados. Si se escoge licenciar un servicio o generar una franquicia, los costos para CBC son mínimos. En el caso de formar una alianza con otra empresa, los costos son compartidos y el porcentaje a pagar por CBC se define al negociar la alianza con la otra entidad.

Por tanto, las licencias y las franquicias suponen un menor costo que el resto de las opciones. De igual manera, las alianzas permiten compartir gastos con los socios, reduciendo el costo del proyecto para CBC.

Opción	Costo para CBC	Rangos en el costo efectivo de CBC comparables con la opción base de oficina propia
Oficina en Perú	Arriendo de oficina: 100%	100%
	Gastos operacionales oficina: 100%	
	Remuneración de los trabajadores: 100%	
	Gastos operacionales trabajadores: 100%	
	Inscripción de empresa: 100%	
	Publicidad: 100%	
	Organización de conferencias: 100%	
Contratar individualmente ejecutivos	Arriendo de oficina nulo	50% a 100% respecto del costo de la opción de la oficina propia
	Gastos operacionales oficina: nulo	
	Remuneración de los trabajadores: 100%	
	Gastos operacionales trabajadores: 100%	
	Inscripción de empresa: 100%	
	Publicidad: 100%	
	Organización de conferencias: 100%	
Licencias	Arriendo de oficina: nulo	10% a 20% del costo de la oficina propia, por gastos de capacitación y mantenimiento de la licencia
	Gastos operacionales oficina: nulo	
	Remuneración de los trabajadores: nulo	
	Gastos operacionales trabajadores: nulo	
	Inscripción de empresa: nulo	
	Publicidad: nulo	
	Organización de conferencias: nulo	
Franquicias	Arriendo de oficina: nulo	20% a 30% del costo de la oficina propia, por gastos de entrenamiento y mantenimiento de la franquicia
	Gastos operacionales oficina: nulo	
	Remuneración de los trabajadores: nulo	
	Gastos operacionales trabajadores: nulo	
	Inscripción de empresa: nulo	
	Publicidad: nulo	
	Organización de conferencias: nulo	
Alianza con consultora/cámara o universidad	Arriendo de oficina: nulo o un porcentaje	40% a 60% respecto del costo de la oficina propia, por gastos de operación, entrenamiento y mantenimiento de la alianza
	Gastos operacionales oficina: nulo o un porcentaje	
	Remuneración de los trabajadores: un porcentaje	
	Gastos operacionales trabajadores: un porcentaje	
	Inscripción de empresa: un porcentaje	
	Publicidad: un porcentaje	
	Organización de conferencias: un porcentaje	

Tabla 7: Comparación de costos (Fuente: Elaboración Propia)

### 9.6.2 Contraste de opciones según sus ventajas y desventajas

En la siguiente tabla se presenta un resumen general sobre las ventajas y desventajas de cada opción presentada.

Opción	Ventaja	Desventaja
Oficina en Perú	Control de la operación	Costo más elevado y costo fijo constante
	Ser líderes y pioneros en el mercado	Costo de oportunidad
	Conocer y entender del mercado	Riesgo de pérdida de la inversión (tiempo, dinero y recursos)
	-	Diferencias culturales: entrar como chilenos al mercado
Contratar individualmente ejecutivos	Menor costo fijo	Bajo control de los ejecutivos
	Control de la operación	Aprendizaje más lento para la empresa
Licencias	Infraestructura ajena	No fomenta el reconocimiento de marca
	Menor costo de operaciones	Reduce la posibilidad de ser una marca reconocida a nivel latinoamericano
	Menor riesgo económico financiero	Se pierde la confidencialidad y exclusividad del producto
Franquicias	Infraestructura ajena	Complejidad de comunicación entre países y empresas
	Mínimo desembolso	Menor control de las operaciones
	Menor riesgo económico financiero	Escasa influencia en las acciones del franquiciado
	Mayor rapidez de exportación	Errores del franquiciado pueden afectar la marca CBC
	Se mantiene la marca CBC	-
Alianza con consultora/cámara o universidad	Prestigio, Contactos y Credibilidad	Riesgo de imitación del negocio en el tiempo
	Mayor aceptación por parte de los clientes	Falta de control
	Conocimiento previo del mercado	Posible conflicto de intereses
	Velocidad de partida	-

Tabla 8: Comparación de punto de plaza en Perú (Fuente: Elaboración Propia)

## **9.7 Recomendación sobre la penetración del mercado**

A partir del análisis anterior y considerando que el mercado de servicios de información corresponde a un mercado inmaduro en Perú, se propone formar una alianza con un organismo relacionado para entrar de manera rápida y posicionarse en la industria. Asociarse con un *partner* local posibilitaría explotar los conocimientos de ambas entidades para un mejor desarrollo de la Corporación en dicho país.

Algunas alianzas posibles son con:

- Consultoras locales: Este tipo de empresa puede ayudar a CBC a contactar posibles clientes en Perú y a fomentar su reconocimiento de marca.
- Consultoras internacionales: A diferencia del caso anterior, pueden existir relaciones en paralelo en Chile con la compañía y eventualmente en un tercer país a futuro. Algunos candidatos son Klegal (KPMG), Deloitte&Touche, Ernst & Young (E&Y) y Price WaterHouse Coopers, entre otros.
- Cámaras: Un acuerdo con estas entidades permite aprovechar la información ofrecida por cada una y completar el conocimiento sobre el mercado. No obstante, se trata de entidades especializadas en ciertos sectores específicos y no en la totalidad que abarca CBC. Algunos candidatos son la Cámara de Comercio de Lima y a la Cámara de Construcción, con quienes ya se han desarrollado reuniones.

### **9.7.1 Análisis de participación en la alianza**

Al concretar la alianza con alguna de las entidades mencionadas, se debe definir el porcentaje de participación de cada parte. A continuación, se presentan las ventajas y desventajas de cada alternativa:

Participación	Ventajas	Desventajas
Mayor participación de CBC	Mayor control de CBC	Disminución del compromiso por parte de la empresa asociada
	Disminuye el riesgo de imitación del negocio	-
	Mantiene sus cláusulas de confidencialidad de información	-
Igual participación de CBC y de la empresa asociada	Motivación y compromiso de ambas empresas por el negocio	Menor control de CBC
	-	Mayor riesgo de imitación del negocio
Mayor participación de la empresa asociada	Mayor motivación y compromiso de la empresa asociada	Escaso control de CBC
	-	Riesgo de imitación del negocio

Tabla 9: Comparación de grado de participación en alianza (Fuente: Elaboración Propia)

### 9.7.2 Nombre de la alianza

Se debe definir igualmente el nombre de la asociación. Las ventajas y desventajas de cada opción son las siguientes:

Nombre	Ventajas	Desventajas
CBC	Reconocimiento de marca CBC	Desconocida en Perú
	Facilita la entrada a un tercer país	CBC es chilena y en ocasiones las empresas de esta nacionalidad tienen dificultades para ingresar al mercado peruano
	Rápido ingreso al mercado dado el prestigio de la empresa asociada	CBC pierde reconocimiento de marca
Nombre de la empresa asociada	-	Pueden existir conflictos de interés posteriores
	-	Riesgo de imitación del negocio
Nuevo nombre	No se tienen detracciones anteriores	CBC pierde reconocimiento de marca
	Empresa que emerge del propio mercado peruano, lo que puede facilitar su entrada	No facilita la entrada a un tercer país

Tabla 10: Nombre de la alianza (Fuente: Elaboración Propia)

## **9.8 Recomendaciones finales**

A partir del análisis anterior se propone formar una alianza con una consultora internacional en Perú. Se sugiere mantener el nombre de CBC para ser reconocidos en el país y por una posible expansión a otras naciones. A pesar de utilizar el nombre de la Corporación, se debe recalcar que se está trabajando con la empresa asociada para destacar su prestigio y generar confianza. Se recomienda igualmente tener una mayor participación en el acuerdo concretado, es decir, obtener un mayor porcentaje de los ingresos de la alianza.

Los términos de la alianza entre CBC y la entidad en cuestión se determinan al momento de la negociación. Sin embargo, dado que CBC es quien genera el producto, se recomienda que obtenga al menos el 50% de los ingresos por venta y que costee máximo el 50% del valor de producción.

Esta coalición permite una entrada rápida al mercado peruano, logrando posicionarse como líderes y pioneros de la industria. No obstante, se deben tener en cuenta los riesgos que una alianza implica y tomar las medidas necesarias para prevenirlas: se propone establecer un contrato claro y específico con la entidad en cuestión, obstruyendo cualquier posibilidad de deshacer la alianza y replicar el negocio por parte de la organización socia. Con el objetivo de mantener el acuerdo activo, se sugiere realizar reuniones físicas trimestrales y reuniones semanales por vía telefónica.

## 10. Estrategia Comercial de Internacionalización

A partir de la bibliografía estudiada, de los antecedentes recabados sobre el mercado peruano, del análisis interno de la Corporación y del estudio sobre las diferentes modalidades de penetración del mercado, se desarrolla una estrategia comercial para la internacionalización de CBC a Perú.

El servicio de información industrial en Perú corresponde a un sector emergente en su etapa inicial de formación. Al diseñar la estrategia de entrada al país se debe tener en cuenta que existe incertidumbre en cuanto al funcionamiento del mercado, a su velocidad de crecimiento y al tamaño que va a alcanzar. Conviene considerar que las barreras de entrada son bajas, por lo cual podrían aparecer competidores a corto plazo.

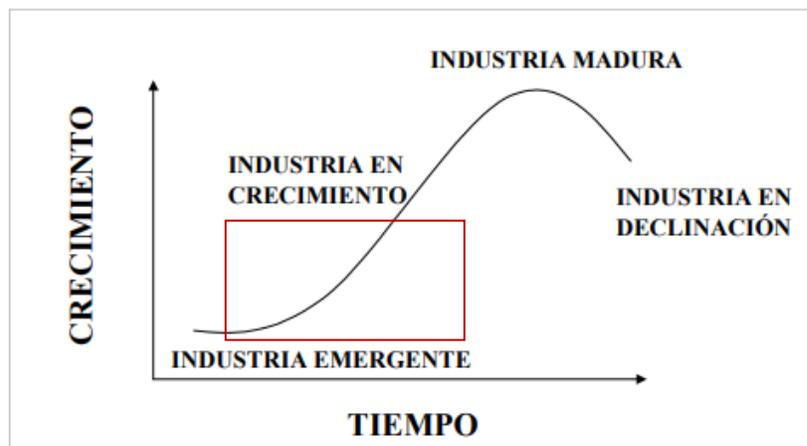


Ilustración 22: Industria emergente (Fuente: Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios [40])

Dado que el manejo de sistemas de inteligencia de mercado se desarrolla aún de manera inmadura en Perú, la definición de una correcta estrategia de entrada es fundamental para dar a conocer a las empresas e instituciones peruanas el beneficio que puede aportarles esta inscripción a la plataforma. Al ingresar a la industria se debe inducir la compra inicial de los clientes y demostrar confiabilidad, mejorando y adaptándose rápidamente a la demanda de los usuarios.

Para crear una ventaja competitiva duradera y una posición de mercado robusta, se recomienda (en base a bibliografía estudiada) seguir **una estrategia comercial basada en 3 ejes: formar una alianza con *partner* local, realizar un plan de difusión y posicionamiento y emplear una estrategia de precios creativa y flexible al comienzo, para ser pioneros en la industria desde sus inicios.** Se sugiere que en una primera etapa la estrategia se enfoque en las empresas presentes en Perú que ya son socias en Chile. De igual manera, se recomienda que en segunda instancia se aborde a las empresas más importantes por actividad económica, según la cartera de clientes actual en Chile. [21] [22]

Las principales recomendaciones son:

- Formar alianzas con compañías especializadas relacionadas con el rubro.
- Emplear publicidad de creación de conciencia del producto, tales como conferencias explicativas.
- Publicar anuncios, motivando la frecuencia de uso y la lealtad de marca.
- Utilizar una estrategia de precios flexible para atraer clientes sensibles a este factor, lograr una mejor penetración en el mercado y darse a conocer.
- Incentivar a las empresas a probar el servicio, ofreciendo beneficios por hacerlo.
- Contactar directamente a los ejecutivos de alto cargo de cada empresa, ya que son quienes toman las decisiones en relación con la inteligencia de mercado.
- Prepararse ante eventuales competidores a futuro.

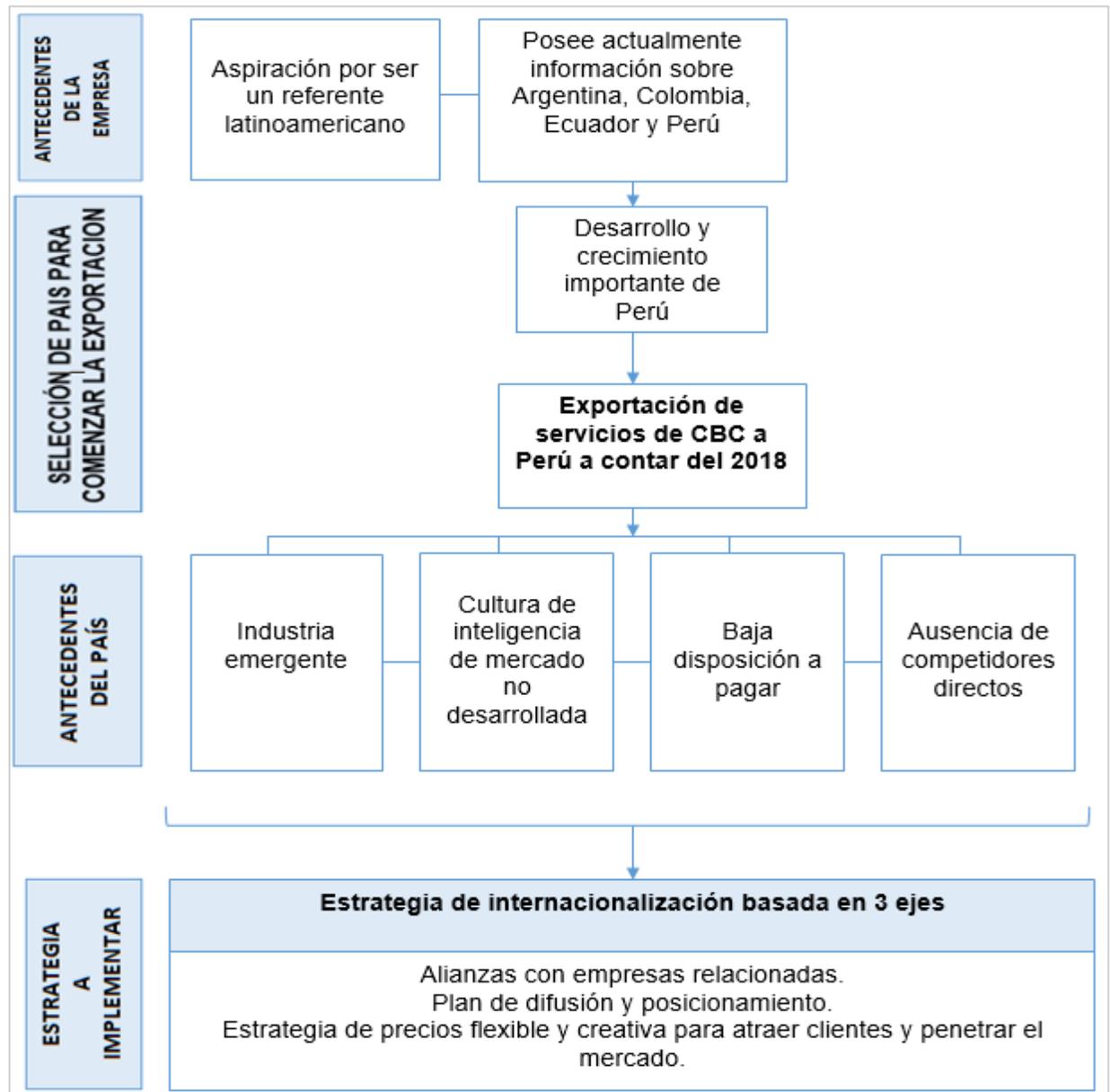


Ilustración 23: Estrategia propuesta para la exportación de servicios de CBC a Perú (Fuente: Elaboración Propia)

## **11. Plan de marketing**

A partir de la estrategia mencionada, se desarrolla un plan de *marketing* que guíe los objetivos de la Corporación durante su internacionalización a Perú.

### **11.1 Marketing mix**

#### **11.1.1 Plaza**

Al escoger una alianza estratégica se espera que se puedan utilizar las oficinas de la entidad asociada. Según la caracterización empresarial realizada, la mayoría de las empresas se ubican en Lima, por lo que es conveniente que la oficina se encuentre en dicha ciudad.

#### **11.1.2 Producto**

Se recomienda ofrecer, al igual que en Chile, informes trimestrales proporcionando indicadores económicos a partir del modelo SPI y de otros informes realizados. Esta información es fundamental para los clientes de CBC ya que pueden decidir en qué sectores y en qué proyectos invertir a partir de la información ofrecida. Para las propias empresas realizadoras de proyectos esta información es fundamental al momento de estimar el dinero que se va a desembolsar y la manera en que se va a hacer.

La importante inversión en proyectos de bienes de capital en el sector inmobiliario, obras públicas, forestal, industrial, energético, minero, hidrocarburos y otros, sugiere ofrecer una caracterización de la totalidad de la industria a los clientes de la Corporación. Corresponde entregar un catastro de los proyectos de inversión de los sectores industriales mencionados, para que los clientes puedan analizar la cartera de proyectos de cada uno a través de la plataforma web de CBC.

Se deben realizar conferencias semestrales con el objetivo de ilustrar el valor que aporta la información ofrecida por la Corporación.

Al ser clientes de CBC, se recomienda que las empresas tengan acceso a:

Servicio	Especificaciones
Reportes de plan Quinquenal	Estimación de inversión a 5 años en base al modelo SPI
Plataforma de monitoreo de inversión <i>on-line</i>	Plataforma de monitoreo de proyectos de inversión sobre 5 MM de dólares (ficha técnica, tipología y cronograma, entre otros)
Conferencias Semestrales	Conferencia dos veces al año sobre el panorama de inversión
Servicios adicionales	Publicidad del logo, link y noticias de la página web de los socios en la plataforma CBC
	Entrega de compendio de noticias de Latinoamérica

Tabla 11: Servicios ofrecidos (Fuente: Elaboración Propia)

### 11.1.3 Precio

Considerando que CBC entrega información sobre más sectores y más países que los organismos gremiales y estatales del país, y que a diferencia de ellos ofrece un análisis económico y un pronóstico de inversión a 5 años, la Corporación puede cobrar un precio mayor que dichas entidades. No obstante, se debe sopesar que, según el estudio de mercado realizado por el consultor Fernando Santana, las empresas peruanas no tienen una alta disposición a pagar por plataformas de información.

En la encuesta realizada en este trabajo de título a empresas peruanas se propuso un precio similar al que se cobra hoy en el país. La totalidad de las empresas aseguró que están dispuestas a pagar ese monto por el servicio.

En base a lo anterior, se propone continuar cobrando el mismo precio que desembolsan los clientes actuales por los servicios ofrecidos por CBC, pero sin cuota de incorporación<sup>3</sup>. El monto a pagar corresponde a 84 UF mensuales, es decir a US\$ 295, según al cambio monetario del 11 de octubre del 2017.

Dado que Perú corresponde a un mercado inmaduro en cuanto a la inteligencia de mercado, se recomienda seguir una estrategia de precios creativa y flexible, en la que se apliquen descuentos y ofertas a los diferentes clientes. En el caso que las empresas deseen obtener únicamente la información de Perú, se sugiere cobrar el precio de lista, US\$ 295, con un 25% de descuento, es decir US\$ 222.

La política de precios propuesta es la siguiente:

<b>Precio por Perú (\$US/mes)</b>	<b>Precio por producto completo (\$US/mes)</b>
222	295

*Tabla 12: Política de precio (Fuente: Elaboración Propia)*

Considerando que actualmente Perú corresponde a un mercado inmaduro en el ámbito de inteligencia de mercado, se considera que la mayoría de las empresas optaran por el servicio de información únicamente sobre este país.

Notar que se propone que los clientes permanezcan en calidad de socios por mínimo 1 año.

---

<sup>3</sup> En Chile las empresas pagan una cuota de incorporación de US\$ 1.386,4.

#### 11.1.4 Promoción

En la investigación de mercado realizada, se concluye que las organizaciones consideran que las empresas de inteligencia de mercado no aportan suficiente valor a sus clientes en relación con el precio que cobran. Lo esencial de la promoción es ilustrar el valor que aporta ser socio de la Corporación a sus posibles clientes. Es adecuado realizar actividades para que la comunidad empresarial conozca la marca CBC e ilustrar la importancia de la inteligencia comercial.

En la Feria Minera de Perú se comprobó que, si bien algunas organizaciones crean su propio catastro de proyectos, no poseen una visión clara de las inversiones a futuro, ni de cómo se comportará la industria en los próximos 5 años. Se recomienda realizar una difusión enfocada mayormente en las estimaciones realizadas por el modelo SPI y en menor medida en la plataforma de proyectos.

Existen diferentes opciones para realizar una difusión efectiva, se propone dividir las en dos etapas: etapa de difusión y posicionamiento, y actividades permanentes.

Se recomienda comenzar por una fase de penetración de la empresa en el mercado, en el cual se debe hacer énfasis en dar a conocer el producto en forma presencial a los mercados objetivos. Para esto se propone:

- Cambiar el dominio de la plataforma *on-line* ya que, según el estudio sociocultural analizado, al realizar un negocio se recomienda que los peruanos se identifiquen y se reconozcan en él.
- Aparecer en revistas especializadas con el objetivo de reforzar la imagen de CBC y posicionarse en el mercado. Es fundamental el reconocimiento de marca por parte de las empresas de los sectores abarcados.
- Participar en ferias especializadas para acercarse directa y físicamente a los posibles clientes, permitiendo explicar de mejor manera el valor de CBC para sus socios y generar reuniones explicativas.
- Realizar conferencias trimestrales con el propósito de acercarse a nuevas empresas y generar reuniones con posibles clientes. Se logra ilustrar el valor agregado que entrega CBC a través de ejemplos concisos y contacto directo con la empresa.
- Utilizar folletos promocionales al participar en ferias especializadas y realizar conferencias, para entregar una breve carta de presentación a las organizaciones y explicar el trabajo realizado.

En la segunda etapa de difusión se propone contar con las siguientes actividades permanentes:

- Adquirir publicidad según palabras claves en Google. Según la investigación de mercado realizada, el 77% de las empresas construye su propia base de proyectos de inversión, por lo cual es crucial para la Corporación aparecer en la página web Google en el momento en que las empresas recojan información sobre dichos proyectos. Se debe modificar previamente la propia página web de la empresa para poner en valor las palabras sugeridas.
- Continuar realizando conferencias semestrales para acercarse a las empresas pertenecientes al mercado objetivo.

En las tablas siguientes se presenta un resumen de las actividades promocionales propuestas para cada etapa de difusión.

<b>Actividades</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Expectativas</b>
Página Web con dominio ".com.pe"	Diario	Página Web de fácil acceso e interactiva, similar a la existente en Chile	Captar mayor número de empresas peruanas
Anuncios en revistas especializadas	Mensual	Anuncios con colores llamativos y en función del mercado peruano. Llamar la atención de los clientes para tener mayor posibilidad de ser vistos	Posicionamiento y reconocimiento de marca
			Estimular ser socios de la Corporación
Participación en ferias especializadas: minería, plástico, entre otras	Mensual	Interactuar con empresas y generar reuniones posteriores	Posicionamiento y reconocimiento de marca
			Generar reuniones para detallar el servicio
Conferencias explicativas.	Semestral	Ilustrar la utilidad del servicio y los resultados del modelo SPI	Posicionamiento y reconocimiento de marca.
			Generar reuniones para detallar el servicio
			Informar
Folletos promocionales	En ferias o conferencias	Publicidad impresa y explicativa del servicio prestado	Posicionamiento y reconocimiento de marca
			Informar

Tabla 13: Primera etapa de promoción (Fuente: Elaboración Propia)

Actividades	Periodicidad	Descripción	Expectativas
Anuncios en Google	Diario	Aparecer cada vez que se busquen palabras claves tales como "proyectos de inversión" por ejemplo	Posicionamiento y reconocimiento de marca
Conferencias explicativas.	Semestral	Ilustrar la utilidad del servicio y los resultados del modelo SPI	Posicionamiento y reconocimiento de marca.
			Generar reuniones para detallar el servicio
			Informar

Tabla 14: Segunda etapa de promoción (Fuente: Elaboración Propia)

A modo de ejemplo se ilustran algunas ferias que se realizarán en 2018 y ciertas revistas reconocidas en Perú:

Ferias	Sectores	Fechas
Feria Internacional de Metalmecánica FIMM	Metal	abr-18
Expoplast 2018: Feria Internacional de la Industria del Plástico	Plástico	may-18
Feria Internacional de Gas Industrial – Residencial – Vehicular	Gas	oct-18
Expo Mina	Minería	sept-18
Expoarcon	Construcción e Inmobiliaria	2018
Geoexpo	Agrícola - Electrónica - Informática - Tecnológica - Telecomunicaciones	jul-18

Tabla 15: Ferias 2018 (Fuente: Elaboración Propia)

Revistas	Sectores
Revista Perú Construye	Construcción
Rumbo Minero	Minería
Spatium	Inmobiliaria

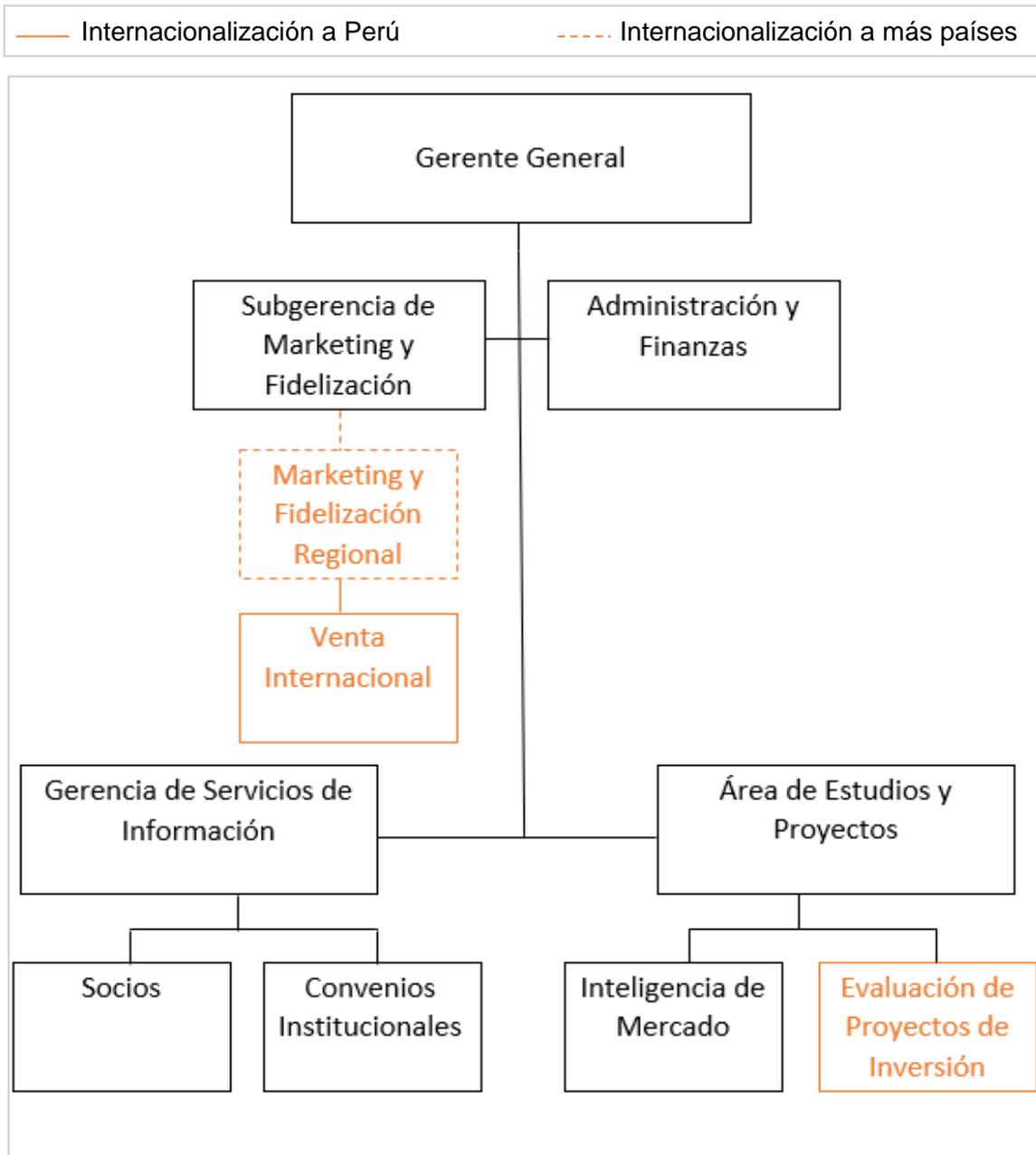
Tabla 16: Revistas (Fuente: Elaboración Propia)

### 11.1.5 Punto de distribución y canal

Si se escoge formar una alianza en Perú, la Corporación debe crear nuevos puestos de trabajo. Con el objetivo de hacer un seguimiento de los proyectos y análisis de inversión de los diferentes sectores económicos peruanos, se propone contratar a dos personas adicionales con sede en Chile. Se recomienda que estos ejecutivos pertenezcan al área de *Evaluación de Proyectos de Inversión* y dependan directamente del *Área de Proyectos y Estudios*. En el caso de continuar la exportación de servicios a otros países, se recomienda contratar a una persona encargada del *Marketing y Fidelización Internacional*, situada en Chile, para hacerse cargo de las transacciones y evolución de cada país.

Se sugiere incorporar igualmente ejecutivos en Perú para contactar directamente a las empresas del segmento objetivo de CBC en dicho país. Al comenzar la internacionalización, se propone que los ejecutivos estén a cargo directamente de la *Subgerencia de Marketing y Fidelización*, y al continuar la exportación de servicios de la Corporación a más países de Latinoamérica, se sugiere que los encargados de la venta internacional dependan del encargado de *Marketing y Fidelización Internacional*.

En suma, la búsqueda de información sobre proyectos industriales y la ejecución del modelo SPI se realizan en Chile, y las ventas del servicio ofrecido se realizan directamente en Perú por los ejecutivos mencionados.



*Ilustración 24: Estructura organizacional propuesta para la internacionalización de CBC*

Con el objetivo de asociarse con el mayor número posible de empresas desde el inicio, se recomienda contratar 4 ejecutivos los primeros 6 meses. Durante el primer mes se aconseja que un experto en ventas de CBC en Chile viaje a Perú para acompañar y guiar a los ejecutivos peruanos en su labor. Esto les permite aprender la mejor manera de atraer clientes desde la experiencia.

Siguiendo la estrategia de entrada mencionada anteriormente, se propone contactar en una primera etapa a las empresas en Perú que son socias de CBC en Chile. Dado que conocen el funcionamiento y el prestigio de CBC, la asociación con las sedes en Perú será más simple. Se recomienda continuar por empresas destacadas en función

de la cartera de clientes actuales de la Corporación en Chile. Las empresas proveedoras industriales o constructoras son los principales clientes de CBC en Chile, por lo cual es probable que las empresas peruanas especializadas en dichas actividades en Perú estén interesadas por los servicios de la Corporación.

Con el propósito de posicionarse en el mercado, se debe orientar a los ejecutivos a originar 5 reuniones semanales cada uno, generando 20 reuniones por semana y por tanto un total de 80 por mes entre los 4 ejecutivos. Si el 5% de dichas reuniones son efectivas, se concretarán 4 negocios con empresas del segmento objetivo de la Corporación al mes. Si se considera que las empresas comienzan a ingresar a partir del tercer mes de funcionamiento del proyecto, que hay un 20% de rotación de organizaciones al año y que los socios deben permanecer activos por al menos un año, al cabo de 6 meses se tendrán 12 compañías socias.

Dado que la Corporación estará posicionada en el mercado, se sugiere disminuir a 2 ejecutivos a partir del séptimo mes de funcionamiento de la empresa. En este caso, si es que cada uno logra conseguir 5 reuniones semanales y si el 15% de ellas son efectivas, se agregarán 6 empresas por mes. Se considera un mayor número de reuniones efectivas a partir del segundo semestre ya que existirá un importante reconocimiento de marca. Considerando un 20% de rotación de las empresas y un contrato de un año con las empresas socias, al cabo de 5 años se tendrán 287 nuevas compañías, volumen de negocio equivalente al actual en Chile.

Con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las metas propuestas, se propone establecer un sistema de control de gestión en el que se registre el número de reuniones concretadas por cada ejecutivo por semana. Se propone que la remuneración de los ejecutivos se ajuste a las metas esperadas: se sugiere que cada uno obtenga una remuneración base y bonos en función del cumplimiento de las metas esperadas.

	Cantidad	Meta Esperada	Cumplimiento del objetivo
Reuniones concretadas por ejecutivo 1	18	20	
Reuniones concretadas por ejecutivo 2	20	20	
Reuniones concretadas por ejecutivo 3	21	20	
Reuniones concretadas por ejecutivo 4	22	20	

*Ilustración 25: Ejemplo del sistema de control propuesto*

De igual manera, se propone que el sistema de control de gestión registre los socios que ingresan por mes y los que abandonan por mes. A modo de ejemplo se ilustra parte del sistema para el primer semestre de funcionamiento de CBC, en el que se espera que 4 nuevas empresas sean socias de CBC y que ninguna abandone. Si bien se propuso un máximo de 20% de rotación de empresas por año, se espera que durante el primer semestre ninguna empresa deje de ser socia ya que el contrato establece una permanencia de al menos un año.

	Cantidad	Meta Esperada	Cumplimiento del objetivo
<b>Empresas que ingresan</b>	3	4	
<b>Empresas que abandonan</b>	0	0	

*Ilustración 26: Ejemplo del sistema de control propuesto*

En ambos casos, si es que la cantidad propuesta no concuerda con la meta esperada, no se cumple con el objetivo por lo que aparece en color rojo en el sistema, en cambio si se logra el objetivo se despliega el color verde. A modo de ejemplo, en las ilustraciones 25 y 26 se escogieron cantidades aleatorias para aclarar el funcionamiento.

Se sugiere que sea la *Subgerencia de Marketing y Fidelización* quien esté a cargo de monitorear el sistema de control de gestión y del cumplimiento de los objetivos propuestos. Se sugiere modificar las metas esperadas en caso de que al realizar el seguimiento se observe que no se ajustan a la realidad.

## 11.2 Cronograma sobre el trabajo a realizar para la internacionalización

En función de la estrategia propuesta se sugiere comenzar la exportación de servicios a Perú por el rediseño de la página web y por la modificación de la plataforma para publicidad en Google, es decir adaptar las palabras del soporte *on-line* para tener mayor visibilidad. El rediseño de la página web comenzó en 2017.

Se sugiere contactar empresas para formar una alianza estratégica y concretarla antes del segundo semestre de actividad del proyecto. Una vez definido el acuerdo, se sugiere que un experto en ventas de CBC viaje a Perú para ilustrar el funcionamiento de la empresa. Los ejecutivos encargados de las ventas en el país deben incorporar 4 empresas el primer semestre de funcionamiento (a partir del mes 7) y 6 el segundo.

Se recomienda continuar por la etapa de difusión y posicionamiento propuesta anteriormente, participando en ferias especializadas, apareciendo en revistas industriales y realizando conferencias trimestrales. Se propone continuar por el diseño de folletos promocionales para ofrecerlos en las ferias empresariales de los diferentes sectores industriales, así como en las conferencias explicativas que se realizan cada 6 meses. Con el objetivo de fomentar el reconocimiento de marca de la empresa se invita a contratar *adwords* en Google a partir del segundo semestre de actividad del proyecto.

CARTA GANTT			2018														
Proyecto: Internacionalización de CBC a Perú			M	E	S	M	E	S	M	E	S	M	E	S	M	E	S
Fecha de inicio: 01/01/2018			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Actividades	Ítem	Duración (Semanas)															
Rediseño de página web	Plataforma e imagen	12															
Modificar plataforma para publicidad Google	Plataforma e imagen	8															
Contactar entidades para formar alianzas estratégicas	Alianzas	24															
Concretar alianza estratégica	Alianzas	2															
Viaje ejecutivos expertos en venta a Peru	Alianzas y Vinculación	4															
Contratar adwords en Google	Publicidad	Constantemente a partir del mes 6															
Diseñar e imprimir folletos para ferias y conferencias	Publicidad	4 semanas cada 6 meses															
Participar en ferias constantemente	Publicidad	Constantemente															
Conferencias explicativas	Publicidad	1 semana cada 6 meses															
Firmar contrato con empresas	Clientes	Fin de cada mes															

Ilustración 27 : Carta Gantt para la internacionalización de CBC en 2018 (Fuente: Elaboración Propia)

### 11.3 Presupuesto de *marketing*

En función de la estrategia propuesta y del plan de *marketing* elaborado se diseña presupuesto para la estrategia planteada.

Los costos por considerar son los siguientes:

<b>Actividad</b>	<b>Inversión para la Instalación en Perú (US\$)</b>
Creación de la empresa	553
Recursos humanos	38.499
Publicidad	2.439
Total	41.551

*Tabla 17: Inversión para la instalación en Perú (Fuente: Elaboración Propia)*

<b>Actividad</b>	<b>Gastos mensuales en régimen (US\$)</b>
Gastos Operacionales Oficina	546
Recursos humanos	7.013
Publicidad	532
Total	8.091

*Tabla 18: Gastos mensuales en régimen (Fuente: Elaboración Propia)*

La remuneración de los ejecutivos en Perú se divide en una remuneración base y en bonos por metas logradas. La remuneración base corresponde a la mitad de los honorarios promedio de un ejecutivo de esa índole. Los bonos corresponden a la segunda mitad de dicho promedio si se cumple la totalidad de las metas propuestas.

## 11.4 Análisis económico

Tomando en cuenta que el impuesto a empresas en Perú es de 29.5% y que la tasa de descuento es 9.81% anual, se calcula el Valor Actual Neto (VAN) del flujo a 5 años de la Corporación. La tasa de descuento se estima a partir del modelo CAPM, considerando la información del 18 de octubre del 2017:

- Riesgo país de 1.33% [41]
- Retorno de mercado: 8.51% mensual correspondiente al índice bursátil de Perú [42]
- Tasa libre de riesgo: 0.39% anual correspondiente a un bono a 5 años en USA (1.95% a 5 años) [43]
- Beta para servicios de información de 0.98 [44]

Dado que Perú corresponde a un mercado aún inmaduro en cuanto a inteligencia de mercado, se considera que en una primera instancia las empresas optan por el producto enfocado únicamente en dicho país, es decir que desembolsan US\$ 222. Por tanto, los ingresos efectivos corresponden al número de empresas que se tiene por mes multiplicado por el monto que desembolsa cada una.

Para el cálculo del egreso efectivo se toma en cuenta lo especificado en la sección que aborda el presupuesto de *marketing*, en la cual se considera la inversión necesaria para la internacionalización y los gastos mensuales en régimen. Se abordan los gastos operacionales, los costos asociados a recursos humanos y los que tienen relación con la publicidad necesaria para el desarrollo de la estrategia. Los gastos mencionados se abordan en detalle en la *Ilustración 28*.

Se considera además que las organizaciones comienzan a ser socias de CBC a partir del tercer mes de funcionamiento, que deben permanecer asociadas a la Corporación por al menos 1 año y que existe un 20% de rotación de empresas anualmente.

Para el cálculo de las utilidades se considera que CBC obtiene mínimo el 50% de los ingresos de la alianza y que costea máximo el 50% de los gastos. Es decir que para obtener las utilidades antes de impuestos se pondera el ingreso efectivo por el 50% asociado y el egreso efectivo por el mismo porcentaje, y se resta el ingreso menos el egreso<sup>4</sup>. Mientras las utilidades sean negativas no se debe pagar impuestos.

A partir de lo anterior, en el peor escenario, se obtiene un VAN nulo cuando no ingresan empresas el primer semestre e ingresan entre 3 empresas al mes a partir del segundo semestre. Para obtener utilidades positivas es necesario superar el número de empresas que ingresan al mes mencionado anteriormente. El capital de trabajo para la organización es de US\$ 19.000.

---

<sup>4</sup> Esta es la operación que se utiliza para el cálculo de la celda marcada con un círculo azul en la *Ilustración 28*.



## 12. Conclusiones

Actualmente numerosas empresas chilenas buscan convertirse exportadoras de servicios para aportar al desarrollo del país. Alineada a esa lógica, CBC apunta a integrar la información de mercado a nivel regional para ampliar su visión de la industria e impulsar el desarrollo tecnológico de las empresas que operan en el continente.

En función de lo anterior, en el presente trabajo de título se desarrolló una estrategia y un plan comercial para la exportación de servicios a Perú de la Corporación.

El estudio consideró un análisis macroeconómico del mercado peruano, así como de la demanda y oferta de servicios de información en el país. Se constató actualmente las empresas peruanas no utilizan plataformas de información para desarrollar de manera profunda la inteligencia de mercado, si no que utilizan sus propias bases de datos como fuente de información. Esto se debe principalmente al elevado precio que cobran las organizaciones especializadas en este rubro por información industrial.

Dada la inmadurez del mercado de servicios de información en Perú, se concluye que es óptimo seguir una estrategia comercial basada principalmente en 3 ejes: la generación de una alianza con un socio estratégico, el diseño e implementación de un plan de difusión y posicionamiento y una estrategia de precios creativa y flexible.

A partir de la estrategia indicada se presenta el plan de *marketing* que sugiere la ubicación del socio en Lima, con un fuerte programa de promoción en base a conferencias y participación en eventos de servicios industriales, y una estrategia de precios que utilice de base empresas que ya son clientes en Chile. Adicionalmente, el plan de *marketing* considera para el producto un enfoque diferente al de Chile, resaltando los reportes económicos por sobre el catastro de proyectos.

Finalmente, considerando ingresos relacionados con el precio establecido y costos asociados a la remuneración de los trabajadores, a publicidad y a la realización de conferencias semestrales entre otros, se obtiene un VAN para CBC de US\$ 200.000 luego de 5 años de funcionamiento del proyecto. En relación con su cálculo, se consideró la situación macroeconómica actual del país y supuestos tales como una rotación de 20% de las empresas socias de CBC al año. Si las condiciones evolucionan los resultados podrían variar.

Según dichas consideraciones, se obtendrían ingresos por US\$ 72.000 al mes luego de 5 años del proyecto, por lo cual el volumen de ventas de la Corporación sería relativamente bajo. En base a estos resultados y como consecuencia de la exposición de dichos datos al equipo ejecutivo de CBC, se decide posponer la internacionalización de la Corporación a Perú hasta que el mercado de servicios de información esté más desarrollado. Se propone esperar hasta que otros actores ingresen al mercado y a que las empresas comiencen a utilizar la información industrial para el desarrollo de sus estrategias de negocio.

Dada la importancia estratégica de la internacionalización de CBC para el posicionamiento de la organización en el mercado y para potenciar el valor que aporta la Corporación a sus clientes, se recomienda que una vez que los servicios de información sean reconocidos en el país, CBC reevalúe la posibilidad de exportar sus servicios a Perú. En este caso se propone evaluar la posibilidad de cobrar un precio más alto al propuesto en el presente trabajo, para obtener mayores ventas a futuro.

Por el momento, se puede establecer relación con las entidades gubernamentales del país y así comenzar el posicionamiento en Perú. Esto permitiría mejorar la posición estratégica y el reconocimiento de marca de CBC en el caso de una posible alianza comercial en el futuro.

### III. Bibliografía

- [1] MINISTERIO DE JUSTICIA. Corporaciones y fundaciones. [Diapositivas]. 12 diapositivas.
- [2] SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNO. Contribuyentes. [En línea]. <[http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades\\_especiales/organizaciones\\_sin\\_fines\\_de\\_lucro.pdf](http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/organizaciones_sin_fines_de_lucro.pdf)>. [consulta: 1 noviembre 2017].
- [3] CORPORACIÓN DE BIENES DE CAPITAL. [En línea]. <<http://www.cbc.cl/>>. [consulta: 22 mayo 2017].
- [4] Reunión informativa sobre el *marketing* implementado en CBC. 13 abril 2017. Santiago de Chile.
- [5] ROBERTO PAIVA. 2015. Exportaciones de Servicio. [En línea]. <<http://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2015/05/Roberto-PAIVA.pdf>>. [consulta: 7 de septiembre 2017].
- [6] DIARIO LAS AMERICAS. 2017. Los países de Latinoamérica con mayor desarrollo humano. [En línea]. <<http://www.diariolasamericas.com/america-latina/los-paises-latinoamerica-mayor-desarrollo-humano-n4117760>>. [consulta: 30 de agosto 2017].
- [7] TELAM. 2017. El FMI prevé un crecimiento en Argentina del 2.2% para este año. [En línea]. TELAM en Internet. 18 de abril 2017. <<http://www.telam.com.ar/notas/201704/186025-el-fmi-aseguro-que-la-argentina-deja-atras-la-recesion.html>>. [consulta: 30 de agosto 2017].
- [8] EL PAÍS. 2017. PIB de Colombia crecería 2.3% en 2017. [En línea]. El País en Internet. 24 de junio 2017. <<http://www.elpais.com.co/economia/pib-de-colombia-creceria-2-3-en-2017.html>>. [consulta: 30 de agosto 2017].
- [9] ADRIANA BUCHELI. 2017. FMI augura recesión durante el 2017 para Ecuador y Venezuela. [En línea]. El Comercio en Internet. 19 de abril 2017. <<http://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-augura-recesion-2017-ecuador.html>>. [consulta: 30 de agosto 2017].
- [10] EFE. 2017. FMI mantiene proyección de crecimiento para Chile pero la rebaja para Latinoamérica. [En línea]. El Mercurio en Internet. 24 de junio 2017. <<http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/07/24/868077/FMI-mantiene-proyeccion-de-crecimiento-para-Chile-pero-la-rebaja-para-Latinoamerica-y>>

Caribe.html>. [consulta 4 de noviembre 2017].

- [11] Banco Mundial. Crecimiento del PIB %. [En línea]. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?view=chart>>. [consulta: 7 de diciembre 2017].
- [12] FRANCISCA ALESSANDRI, CENTRO DE POLITICAS PUBLICAS UC. 2014. Chile, Bolivia y Perú: pasado de conflicto ¿futuro de integración? [En línea]. <<http://encuestabicentenario.uc.cl/wp-content/uploads/2014/08/Chile-Bolivia-y-Peru%CC%81.pdf>>. [consulta: 28 de agosto 2017].
- [13] RAFAEL MUÑIZ. 2001. Marketing en el siglo XXI. [En línea]. Centro de Estudios Financieros. España. <<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>>. [consulta: 21 de agosto 2017].
- [14] ROBERTO ESPINOSA. 2016. Marketing Estratégico: concepto, funciones y ejemplos. [En línea]. <<http://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>>. [consulta: 21 de agosto 2017].
- [15] GESTIOPOLIS.COM EXPERTO. 2002. ¿Qué son marketing estratégico y marketing operativo? [En línea]. <<https://www.gestiopolis.com/que-son-marketing-estrategico-y-marketing-operativo/>>. [consulta: 21 de agosto 2017].
- [16] NICOLÁS ALCIDES. Marketing Estratégico. [En línea]. <<http://www.monografias.com/trabajos73/marketing-estrategico/marketing-estrategico.shtml>>. [consulta: 21 de agosto 2017].
- [17] CLINIC-CLOUD. 2014. Marketing estratégico: definición y objetivos. [En línea]. <<https://clinic-cloud.com/blog/marketing-estrategico-definicion-y-objetivos/>>. [consulta: 21 de agosto 2017].
- [18] PURO MARKETING. 2007. El Marketing estratégico. [En línea]. <<http://www.puromarketing.com/27/4031/el-marketing-estrategico.html>>. [consulta: 21 de agosto 2017].
- [19] SERGIO VENTURA. Qué es el marketing estratégico o la importancia de tener un plan en un negocio. [En línea]. <<https://www.gestion.org/ecommerce/2561/el-marketing-estrategico/>>. [consulta: 21 de agosto 2017].
- [20] BEST. 2007. Marketing Estratégico. Cuarta edición. Madrid. España. PEARSON EDUCACIÓN. S.A. 544p.

- [21] JOSE CONTRERAS. 2006. Adaptación de la estrategia a la situación. [En línea]. <<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap61.htm>>. [consulta: 11 de septiembre 2017].
- [22] JUAN CARLOS FERNANDEZ. 2009. Planificación estratégica. [En línea]. <<https://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/alineacin-de-la-estrategia-con-la-compaia>>. [consulta: 11 de septiembre 2017].
- [23] EQUIPO EDITORIAL BUENOS NEGOCIOS. 2013. Las 4P del marketing. [En línea]. <<http://www.buenosnegocios.com/notas/324-las-4-p-del-marketing>>. [consulta: 25 de agosto 2017].
- [24] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMTICA. [En línea]. <<https://www.inei.gob.pe/>>. [consulta: 20 de agosto 2017].
- [25] BANCO MUNDIAL. 2017. Perú Panorama General. [En línea]. <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>. [consulta: 20 de agosto 2017].
- [26] MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS. 2017. Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas., [En línea]. <[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/informe\\_actualizacion\\_proyecciones.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf)>. [consulta: 20 de agosto 2017].
- [27] REDACCIÓN GESTIÓN. 2017. El 2017 arranca con más de 64 proyectos para elevar la inversión privada. [En línea]. Gestión en Internet. 3 de enero de 2017. <<http://gestion.pe/empresas/2017-arranca-mas-64-proyectos-elevar-inversion-privada-2178736>>. [consulta: 28 de agosto 2017].
- [28] REDACCIÓN PERÚ. 2015. Marco legal promoverá inversiones en el sector forestal peruano. [En línea]. Perú 21 en Internet. 30 de septiembre de 2015. <<https://peru21.pe/economia/marco-legal-promovera-inversiones-sector-forestal-peruano-198411>>. [consulta: 28 de agosto 2017].
- [29] REDACCIÓN GESTIÓN. 2017. SIN proyecto que PBI industrial crecerá 3% el 2017. [En línea]. Gestión en Internet. 1 de febrero de 2017. <<http://gestion.pe/economia/sni-proyecta-que-pbi-industrial-crecera-3-2017-2181119>>. [consulta: 28 de agosto 2017].
- [30] VIVIANA GALVEZ. 2017. SIN: Manufactura crecerá 2.5% en el 2017. [En línea]. El Comercio en Internet. 17 de febrero de 2017. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/sni-manufactura-crecera-2-5-2017-403990>>.

[consulta: 28 de agosto 2017].

- [31] MARCELA MENDOZA. 2017. Osiptel: Ascendió e a S/6.722 millones la inversión en telecomunicaciones en el 2016. [En línea]. El Comercio en Internet. 21 de junio de 2017. <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/osiptel-inversiones-telecomunicaciones-ascendieron-s-6-722-millones-2016-436160>>. [consulta: 28 de agosto 2017].
- [32] CEPAL. 2017. Perú: Perfil nacional económico. [En línea]. <[http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil\\_Nacional\\_Economico.html?pais=PER&idioma=spanish](http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Economico.html?pais=PER&idioma=spanish)>. [consulta: 5 de noviembre 2017].
- [33] FERNANDO SANTANA O. 2017. Estudio de Oferta y Demanda de Servicios de Información Industrial en Perú. Investigación de mercado para CBC. Santiago. 29p.
- [34] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS E INFORMATICA. 2016. Características de la actividad empresarial en Perú. [En línea]. <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/encuesta-nacional-de-empresas-2015-presentacion-26-09-16-proyectar.pdf>>. [consulta: 20 de agosto 2017].
- [35] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS E INFORMATICA. 2017. Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas Comerciales. [En línea]. <[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1405/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1405/libro.pdf)>. [consulta: 20 de agosto 2017].
- [36] CAMARA DE COMERCIO DE LIMA. Lista de Gremios. [En línea]. <<http://m.camaralima.org.pe/principal/categoria/lista-de-gremios/86/c-86>>. [consulta: 20 de agosto 2017].
- [37] AMERICA ECONOMIA. Las 500 por sector. [En línea]. <<https://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-500-por-sector/>>. [consulta: 2 de noviembre 2017].
- [38] IINFORBRAS. [En línea]. <<https://apps.contraloria.gob.pe/ciudadano/>>. [consulta: 29 de agosto 2017].
- [39] MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS. Aplicativo informático del SOSEM. [En línea]. <<http://ofi5.mef.gob.pe/sossem2/>>. [consulta: 29 de agosto 2017].
- [40] JOFRÉ. 2002. Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. Chile.

43p.

- [41] REDACCIÓN GESTIÓN. 2017. Riesgo país de Perú subió 19 puntos básicos a 1.33 puntos porcentuales. [En línea]. Gestión en Internet. 14 de julio de 2017. <<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-19-puntos-basicos-133-puntos-porcentuales-2200042>>. [consulta: 18 de octubre 2017].
- [42] ALBERTO ARISPE. 2017. Perspectiva para el mercado de valores en el 2017. [En línea]. <<http://semanaeconomica.com/viva-la-bolsa/2017/01/03/perspectivas-2017-para-el-mercado/>>. [consulta: 18 de octubre 2017].
- [43] BANCO CENTRAL DE COSTA RICA. 2017. Tasas del tesoro de E.U.A. [En línea]. <<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>>. [consulta: 18 de octubre 2017].
- [44] ASWATH DAMODARAN. 2017. Betas by sector. [En línea]. <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>. [consulta: 18 de octubre 2017].

#### IV. Anexos

##### Anexo A: Encuesta a posibles clientes

Notar que para esta encuesta se consideraron 84 UF de pago al año, y se transformó este monto a Nuevos Soles según el precio de la UF del día 2 de junio del 2017, y con el cambio de Pesos Chilenos a Nuevos Soles del mismo día.

Por otra parte, esta encuesta se creó en la plataforma Qualtrics.

¿Actualmente utiliza alguna plataforma para buscar información sobre proyectos de inversión en desarrollo?

Sí

No

Si su respuesta anterior fue sí, ¿Qué plataforma utiliza?

¿Pagaría 800 nuevos soles al mes por acceder a la plataforma on-line de CBC?

Sí

No

¿Cuáles son los sectores económicos que más le interesan? Puede seleccionar más de una opción.

Minería

Energía

Hidrocarburos

Obras Públicas

Inmobiliaria

Otros

¿Sobre qué países le gustaría tener información? Puede seleccionar más de una opción.

Perú

Chile

Argentina

Colombia

Ecuador

Otros

¿Cuál es su principal necesidad de información?

Introduzca su respuesta



# Corporación de Bienes de Capital

Organización técnica y sin fines de lucro, con 50 años de trayectoria en Latinoamérica.

Con el objetivo de impulsar el desarrollo tecnológico, el crecimiento y la eficiencia de las empresas mandantes y proveedoras de proyectos de inversión en Perú, CBC cuenta con la mayor plataforma de monitoreo de inversión en el país:



**Minería - Energía - Hidrocarburos - Obras Públicas - Inmobiliaria**

y realiza reportes de indicadores trimestrales, estimando la proyección de inversión a 5 años.

## La plataforma CBC permite acceder a:

Catastros de proyectos de inversión

Reportes de proyección de inversión quinquenal

Reportes sectoriales de los cinco sectores mencionados

Reporte trimestral de Latinoamericano: minería, energía e hidrocarburos

### Servicios

- Plataforma *on-line* de monitoreo de proyectos de inversión.
- Entrega de compendio de noticias Latinoamericanas.
- Conferencia una vez al año del panorama de inversión.
- Publicitar su logo, su link y noticias de su página web en la página web de la CBC.

### Plataforma

- Recoge proyectos de inversión sobre 5 MM de dólares.
- En la plataforma se puede visualizar para cada proyecto: su tipología, su ficha técnica, así como el cronograma actualizado de cada uno, entre otros,