



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA
ESPECIALIZADA EN LA CREACIÓN DE SOLUCIONES DISRUPTIVAS APLICADAS
AL PROCESO BANCARIO DE REVISIÓN DE DOCUMENTOS EN COMERCIO
EXTERIOR**

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

CLAUDIO ANDRÉS MONTERO ABARCA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
CARLOS EDUARDO ESPINOZA SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN LA CREACIÓN DE SOLUCIONES DISRUPTIVAS APLICADAS AL PROCESO BANCARIO DE REVISIÓN DE DOCUMENTOS EN COMERCIO EXTERIOR

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa especializada en la creación de soluciones que apoyen a los bancos en Chile en el proceso de revisión de documentos de comercio exterior, el cual permita alcanzar una utilidad acumulada de al menos CLP 100MM en un periodo de 5 años.

La parte inicial de esta tesis consistió en un diagnóstico. Identificando que el mercado bancario está compuesto por 18 bancos autorizados por el regulador CMF. De los cuales 14 actualmente ofrecen productos de comercio exterior. El estudio demostró que existe espacio para soluciones tecnológicas específicas que apoyen el proceso. Por lo cual los bancos realizan esta revisión de manera manual. El mercado cuenta con potenciales competidores como lo son los bancos y proveedores actuales de sistemas de comercio exterior los cuales poseen el conocimiento del negocio y cuentan con recursos para elaborar una solución similar. No obstante, el análisis FODA demuestra que existen oportunidades para la creación y venta del software directamente a los bancos. Como conclusión del análisis se determina que el mercado potencial anual proyectado asciende a USD 133MM.

La estrategia consideró la creación de la empresa y de la solución del sistema bancario especializado en revisión de documentos de comercio exterior. Dicha estrategia considera los elementos principales del marketing mix donde el diseño y desarrollo del producto son relevantes para la estrategia. Apoyándose con metodología de Design Thinking se logra diseñar y validar el producto el cual es aceptado por el cliente que pertenece al segmento objetivo que representa un 99,41% del mercado. Otros aspectos relevantes de la estrategia es el desarrollo del modelo de negocio. A través de la metodología Lean Canvas donde se determinó que la principal fuente de ingresos será realizada a través del arriendo anual de la licencia del software de manera directa. Otros aspectos importantes a considerar en la estrategia promoción y posicionamiento. El cual será llevada a cargo por el equipo de ventas encargado de la presentación del producto al cliente.

El proyecto requiere de una inversión inicial de CLP 990MM con financiamiento externo del 30%. Considerando los gastos, costos y proyecciones de ventas. El flujo de caja al año 5 muestra un VAN de CLP -143MM y una TIR de 8% a una tasa de descuento del 13,41%. No cumpliendo con el objetivo específico.

Derivado del análisis económico. No se recomienda la creación de la empresa y de su solución. La creación de la empresa y solución no es factible técnica, económica y estratégicamente.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada para toda mi familia. Una demostración de cariño y poder agradecerles por siempre haber estado a mi lado apoyándome en momentos de adversidad. Logrando alentarme a seguir adelante.

Con especial honor a mis padres Claudio Iván Montero Yáñez y Marisol Abarca Encina.

Con mucho amor para mis hermanas Marisol Alejandra Montero Abarca, Maria Eliana Montero Abarca y hermano Carlos Alberto Montero Abarca.

Gracias a todos ellos por siempre alentarme a crecer como una mejor persona.

TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN	1
2 OBJETIVOS	2
2.1 Objetivo general.....	2
2.2 Objetivos específicos.....	2
3 RESULTADO ESPERADO	2
4 ALCANCE	2
4.1 Fuera del alcance.....	2
5 MARCO CONCEPTUAL	3
6 DIAGNÓSTICO	6
6.1 Análisis del mercado	7
6.1.1 Descripción del mercado potencial “Banca”	7
6.1.2 Análisis según tipo de productos	8
6.1.3 Análisis por utilidad	10
6.2 Diagnostico de la situación actual.....	11
6.2.1 Análisis de transacciones	11
6.2.2 Volumen y tipo de documentos	15
6.2.3 Personas	17
6.3 Determinación del mercado potencial.....	19
6.4 Análisis de Clientes.....	19
6.4.1 Levantamiento de las necesidades del cliente	19
6.4.2 Segmentación por utilidad	22
6.4.3 Customer Journey – Proceso Manual de revisión de documentos	24
6.4.4 Disponibilidad de Pago	26
6.5 Análisis del Entorno.....	27
6.5.1 Factor Político	27
6.5.2 Factor Económico	28
6.5.3 Factor Social	29
6.5.4 Factor Tecnológico	29
6.5.5 Riesgos para los bancos que realizan comercio exterior:	31
6.5.6 Mitigantes de riesgo	31
6.5.7 Legislación, Organismos reguladores y regulaciones vigentes	32
6.6 Análisis potenciales competidores.....	33

6.6.1. Análisis de Competidores:	33
6.6.2 Fortalezas y debilidades de la competencia	37
7 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO Y FODA POR SEGMENTO	37
7.1 Análisis FODA general	37
7.1.1 Oportunidades	37
7.1.2 Amenazas	38
7.2 Análisis FODA por Segmento.....	38
7.3 Matriz de atractivo por segmento	39
7.4 Síntesis análisis.....	39
8 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	40
8.1 Selección del segmento objetivo	40
8.2 Producto.....	40
8.2.1 Fase de empatizar	40
8.2.2 Fase de Definir	41
8.2.3 Fase de Idear	42
8.2.4 Fase de Prototipo	43
8.2.5 Fase de Testear	45
8.3 Precio.....	48
8.3.2 Estrategia Pricing	48
8.3.3 Planes de pago y descuentos.	49
8.3.4 Conclusiones	49
8.4 Estrategia de promoción y posicionamiento	50
8.4.1 Publicidad y posicionamiento	50
8.4.2 Equipo de venta	51
8.4.3 Creación de alianzas estratégicas	53
8.5 Plaza	54
8.6 Modelo de negocio.....	55
8.6.1 Segmento de clientes	55
8.6.2 Propuesta de valor	55
8.6.3 Canales de distribución y comunicaciones	55
8.6.4 Relación con el cliente	55
8.6.5 Recursos clave	55
8.6.6 Actividades clave	56
8.6.7 Socios clave	56
8.6.8 Estructura de costos	56

8.6.9 Fuentes de ingreso	56
8.7 Descripción de la organización.....	57
8.8 Tecnologías de la información	58
8.8.1 Equipo TI	58
8.8.2 Metodología de trabajo	59
8.8.3 Modelo TI	60
9 EVALUACIÓN ECONOMICA.	61
9.1 Personal.....	61
9.1.1 Remuneraciones	61
9.2 inversión requerida	64
9.2.1 Capital de trabajo	64
9.2.2 Publicidad	64
9.2.3 Activos fijos	64
9.3 Financiamiento.....	65
9.4 Proyección de costos.....	66
9.4.1 Personal	66
9.4.2 Licencias	66
9.5 Proyección de gastos.....	67
9.5.1 Administración y gestión	67
9.5.2 Gastos de servicios	67
9.5.3 Gastos de publicidad	68
9.6 Proyección de ingresos.....	69
9.7 Depreciación activos fijos.....	70
9.8 Tasa de descuento.....	70
9.9 Flujo de caja proyectado	71
9.10 Determinación Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Valor residual	71
9.11 Determinación valor de mercado y precio mínimo de venta	72
9.12 Análisis de sensibilidad.....	73
10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
11 BIBLIOGRAFIA	76
ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos comex por Bancos	9
Tabla 2. Resumen Resultado del ejercicio 2020 sistema bancario	10
Tabla 3. Calculo de Horas Hombre para el proceso de revisión de documentos	11
Tabla 4. Volúmenes de transacciones	12
Tabla 5. Volúmenes de transacciones	13
Tabla 6. Utilidades de los bancos por concepto de productos de comercio exterior	14
Tabla 7. Volumen de documentos revisados por bancos anualmente	16
Tabla 8. Cantidad de empleados por banco y departamento de comercio exterior	17
Tabla 9. Cantidad de empleados en proceso de revisión de documentos	18
Tabla 10. Remuneraciones del personal dedicados en revisar documentos	18
Tabla 11. Matriz de Riesgo para los dolores del cliente	20
Tabla 12. Participación de mercado según utilidades de comercio exterior	22
Tabla 13. Participación de mercado según segmentación	23
Tabla 14. Sensaciones Journey por actividad	26
Tabla 15. Disposición a Pagar	27
Tabla 16. Soluciones de Software de comercio exterior	34
Tabla 17. Soluciones de Software de comercio exterior	34
Tabla 18. Fuerzas de Porter para solución software	36
Tabla 19. Oportunidades por segmento	38
Tabla 20. Amenazas por segmento	38
Tabla 21. Matriz de Atractivo	39
Tabla 22. Precios de productos	48
Tabla 23. Organigrama Sales Force	51
Tabla 24. Proyección de costo para los próximos 5 años del equipo de ventas	53
Tabla 25. Remuneraciones del personal	63
Tabla 26. Finiquitos del Personal	63
Tabla 27. Capital de trabajo	64
Tabla 28. Inversión en Publicidad	64
Tabla 29. Inversión en Activos fijos	65
Tabla 30. Detalle inversión inicial	65
Tabla 31. Tabla amortización préstamo comercial	66
Tabla 32. Tabla proyección costos del personal	66
Tabla 33. Tabla proyección costos de licencias	67
Tabla 34. Tabla proyección gastos de administración	67
Tabla 35. Tabla proyección gastos de servicios	68
Tabla 36. Tabla proyección publicidad	68
Tabla 37. Tabla proyección costos del personal	69
Tabla 38. Tabla proyección de ingresos a 5 años	69
Tabla 39. Tabla depreciación activos fijos a 5 años	70
Tabla 40. Flujo de caja proyectado a 5 años	71
Tabla 41. Indicadores considerando valor residual	72

Tabla 42. Indicadores sin considerar valor residual	72
Tabla 43. Valor de mercado de la empresa.....	72
Tabla 44. Valor de mínimo de venta	73
Tabla 45. Análisis sensibilidad 1	73
Tabla 46. Análisis sensibilidad 2	74
Tabla 47. Indicadores con aumento de 10% sobre los ingresos	74

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Flujo Comercio exterior	4
Ilustración 2. Flujo comercio exterior, banco y cliente	5
Ilustración 3. Balanza Comercial	6
Ilustración 4. Grafico Servicios financieros PIB	7
Ilustración 5. Pagina web Santander.cl	9
Ilustración 6. Pagina web BCI.cl	9
Ilustración 7. Bancos con productos de comercio exterior.....	10
Ilustración 8. Participación de mercado según Cobranzas	12
Ilustración 9. Participación de mercado según Cartas de Crédito	13
Ilustración 10. Participación de mercado según comisiones menos HH	14
Ilustración 11. Factura de exportación y Bill of Landing	15
Ilustración 12. % de documentos revisados por banco	16
Ilustración 13. Cantidad de personal en departamento de comercio exterior por banco	17
Ilustración 14. determinación mercado potencial.....	19
Ilustración 15. Standard Chartered Bank	21
Ilustración 16. HSBC Bank	21
Ilustración 17. Participación de mercado según utilidades de comercio exterior.....	23
Ilustración 18. flujo actual de revisión de documentos de comercio exterior	24
Ilustración 19. Customer Journey	25
Ilustración 20. proyecciones crecimiento Chile	28
Ilustración 21. proyecciones PIB Chile	29
Ilustración 22. Participación de mercado para Software de comercio exterior	35
Ilustración 23. Metodología Design Thinking.....	40
Ilustración 24. Mapa de empatia	41
Ilustración 25. Metodología Design Thinking. Fase Idear, BrainStorming	42
Ilustración 26. Metodología Design Thinking. Fase prototipo, Value Proposition	43
Ilustración 27. Metodología Design Thinking. Fase prototipo, Value Proposition	44
Ilustración 28. Metodología Design Thinking. Fase prototipo, Value Proposition	44
Ilustración 29. flujo actual de revisión de documentos de comercio exterior	46
Ilustración 30. Customer Journey. Nuevo proceso de revisión de documentos	47
Ilustración 31. Descripción de cargo	52
Ilustración 32. Ubicación y costo de la oficina	54
Ilustración 33. Model Business Canvas	56
Ilustración 34. Organigrama de la empresa desde el año 1 hasta año 5	57
Ilustración 35. Organigrama gerencia TI primer año	58
Ilustración 36. Metodología Scrum	59
Ilustración 37. Modelo de la solución basado en TI.....	60
Ilustración 38. Limites de SaaS (Geoffrey Moore).....	60

Ilustración 39. Diagrama de solución	61
Ilustración 40. Organigrama para el primer año	62
Ilustración 41. Organigrama desde el segundo año.....	62
Ilustración 42. Grafico proyección de ventas.....	69

1 INTRODUCCIÓN

Transformación digital, eficiencia operacional, mejorar la experiencia de usuario y el uso de tecnologías disruptivas han sido parte de las estrategias más utilizadas por los bancos alrededor del mundo para la creación de valor, mejorar la eficiencia y lograr diferenciarse de su competencia.

La banca en Chile no ha sido la excepción de esta tendencia mundial. Mediante el uso de nuevas tecnologías (plataformas digitales, inteligencia artificial, web robot y procesos de automatización mediante RPA) hemos presenciado la aparición de nuevos productos bancarios, servicios más rápidos, soluciones orientadas al cliente e innovadores canales de atención.

“las organizaciones y las industrias, tanto en el sector de servicios financieros (FS) como en la mayoría de los demás sectores. Un 77% de los altos ejecutivos entrevistados en el estudio Technology Visión 2019 de Accenture afirmaron que sus organizaciones aumentaron la inversión en tecnologías de inteligencia artificial (AI) en los dos años anteriores, y la misma cifra preveía seguir haciéndolo en los tres años posteriores. Nada menos que cuatro de cada cinco de ellos creen que la automatización basada en AI estará perfectamente integrada a todos los aspectos de su negocio para 2021”¹.

Debido a esta tendencia, se presenta la oportunidad de realizar una evaluación de factibilidad técnica y económica para una empresa especializada en la creación de soluciones disruptivas aplicadas en el proceso bancario para la revisión de documentos en comercio exterior. Proceso que actualmente es realizado de forma manual sin ayuda de sistemas. La cual aumenta el riesgo de errores manuales y no ayuda en la eficiencia operacional que persiguen los bancos para disminuir sus costos.

Este trabajo de tesis considera la realización de tres etapas principales: diagnóstico inicial determinando su mercado potencia, la definición de una estrategia para el segmento objetivo seleccionado y una evaluación económica en base a la creación de la empresa y de su solución. La primera etapa permitirá determinar el valor del mercado potencial y los atributos relevantes que los clientes potenciales valoran a la hora de decidir comprar. En base a la información proporcionada por la primera etapa se seleccionara el segmento objetivo en base a criterios de segmentación y se definirá la estrategia que abarca aspectos principalmente comerciales y operacionales. En la tercera etapa se evaluará económicamente el negocio, en una ventana de tiempo de 5 años.

Como resultado final se podrá concluir y elaborar recomendaciones respecto de la factibilidad estratégica, técnica y económica de la creación de la empresa y de la solución que se pretende crear en este trabajo de tesis. Junto con la comparación de la utilidad estimada con la condición de satisfacción definida para el proyecto.

¹ https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-54/accenture-intelligent-automation-financial-services-pov-espanol.pdf#zoom=50

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa dedicada a la creación de soluciones para la revisión de documentos de comercio exterior en bancos de la plaza. Realizar flujo de caja proyectado a 5 años y la determinación de su VAN y TIR.

2.2 Objetivos específicos

Diseñar una la solución que sea capaz de realizar revisiones de las cartas de crédito del banco emisor versus los documentos presentados por el cliente. Con la finalidad que el sistema entregue posibles discrepancias.

Determinar el mercado potencial y seleccionar el segmento objetivo con la finalidad de diseñar una estrategia que permita una participación de mercado del 50% al quinto año, obtener una TIR mayor a la tasa de descuento y un Valor actual Neto mayor a 100 MM\$.

3 RESULTADO ESPERADO

Determinar si es o no factible económica, técnica y estratégicamente el diseño y creación de la solución descrita en el trabajo de tesis. Se espera cumplir los objetivos propuestos indicados en los objetivos específicos. Para cumplir con la condición de satisfacción señalada en el objetivo principal de esta tesis.

4 ALCANCE

El alcance de este trabajo de tesis estará enmarcado en crear una solución para bancos nacionales y extranjeros con presencia en nuestro país Chile y cuenten con autorización para operar emitida por el regulador local y que actualmente ofrezcan productos de comercio exterior para sus clientes.

4.1 Fuera del alcance

Realizar pruebas de concepto y revisión automática a documentos que fueron escritos a mano que participen en el proceso de revisión de documentos.

5 MARCO CONCEPTUAL

La banca en Chile tiene un rol importante en nuestro país. Llegando a representar un 4,8% del PIB al año 2020. Uno de los principales roles de la banca es el de transferir recursos económicos desde y hacia otros sectores. Esto lo realizan a través de una amplia y variada red de productos ofrecidos a los distintos segmentos objetivos de cada banco. Dentro de los principales productos encontramos los siguientes:

1. Cuentas corrientes.
2. Líneas y tarjetas de crédito.
3. Préstamos de consumo o libre disponibilidad.
4. Prestamos de Vivienda.
5. Préstamos comerciales.
6. Captaciones de dinero como depósitos a plazo.
7. Productos de comercio exterior.
8. Operaciones de compra venta de divisas.
9. Transferencias de fondos internacionales.
10. Boletas de garantía.

Para entender los productos de comercio exterior que ofrecen los bancos y su funcionamiento. Primero es necesario explicar la definición de comercio exterior. Como es su flujo actual a nivel global con todos sus actores. Para luego proceder a detallarlo de manera específica al proceso que realizan los bancos.

En su definición base. El Comercio exterior es el intercambio (Compra/Venta) de bienes y servicios entre dos o más partes. Siendo los bancos a nivel global y local los que tienen un papel importante en el intercambio de dichos bienes.

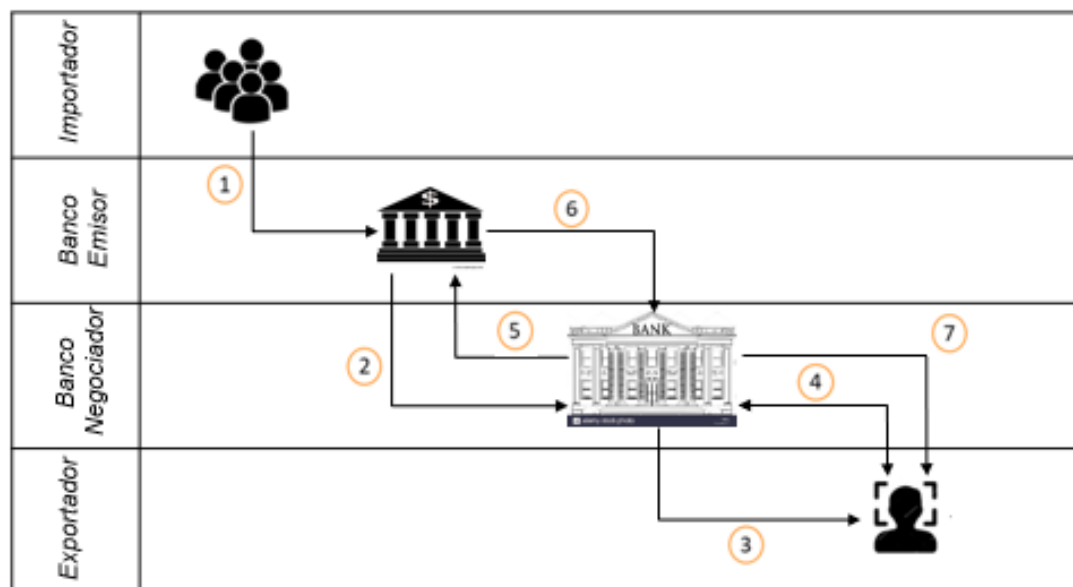
Esto lo realizan a través del ofrecimiento de productos de comercio exterior para minimizar los riesgos de incumplimiento de pago entre el exportador e importador derivados de la poca o nula relación y/o confianza entre las partes.

Dentro de los productos ofrecidos por los bancos para realizar comercio exterior se encuentran los siguientes:

1. Cobranzas de exportación.
2. Cobranzas de Importación.
3. Cartas de Crédito de exportación.
4. Cartas de Crédito de Importación.

A continuación se presenta el flujo actual que se realiza en comercio exterior. Considerando todos sus actores. Bancos, exportador e importador.

5.1 Flujo de comercio exterior con todos sus actores:

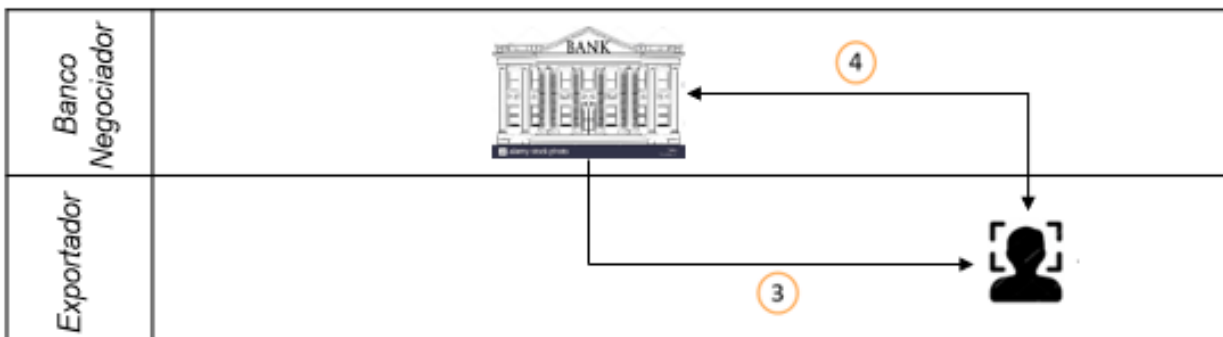


1. El importador contacta a su banco para que una carta de crédito sea emitida a favor del exportador.
2. El banco emisor de la carta de crédito avisa al banco negociador que ha sido emitida a nombre de uno de sus clientes.
3. El banco negociador avisa a su cliente sobre la carta de crédito.
4. El exportador envía todos los documentos originales relacionados a la venta al banco negociador.
 - i. El banco debe revisar que los documentos entregados por el exportador cumplen con los terminos y condiciones de la L/C.
 - ii. Si existen discrepancias el banco debe avisar al exportador para que las solucione o acepte.
5. El banco negociador envía los documentos originales al banco emisor y el banco revisa los documentos recibidos para garantizar que los documentos están limpios o no existen nuevas discrepancias.
6. El banco emisor realiza el pago al banco negociador. (ya sea L/C a la vista o a plazo).
7. Una vez recibido el dinero desde el banco emisor, el banco negociador efectua el pago al exportador.

*Ilustración 1. Flujo Comercio exterior
Fuente: elaboración propia*

En el flujo anterior podemos apreciar el proceso actual dónde y cómo interactúan todas las partes involucradas tales como bancos emisores, bancos negociadores, exportadores e importadores y que nivel de participación es la que poseen. A continuación se presentara el diagrama donde solo el banco que ofrece el producto tiene una relación con su cliente.

5.2 Flujo de comercio exterior para bancos y clientes.



De acuerdo al anexo 1 nos concentraremos en describir la interacción entre el banco negociador y el beneficiario de la carta de crédito (Paso 3 y 4) . Este es el proceso de revision manual realizado por los bancos.

3. El banco negociador avisa a su cliente sobre la carta de crédito.
4. El exportador envía todos los documentos originales relacionados a la venta al banco negociador.
 - i. El banco debe revisar que los documentos entregados por el exportador cumplen con los terminos y condiciones de la carta de crédito. Esta revisión es realizada de forma manual un documento a la vez.
 - ii. En caso de existir diferencias entre lo estipulado en la carta de crédito y los documentos presentados. El banco debe notificar al exportador de las discrepancias para que estas sean enmendadas.
 - iii. En caso de no encontrar diferencias. Los documentos son declarados "Limpios".
 - iv. Si, durante la revisión de documentos el banco Negociador omite una o más discrepancias existe el riesgo de que el banco emisor se rehuse a pagar (paso 5 del anexo 1).

*Ilustración 2. Flujo comercio exterior, banco y cliente
Fuente: elaboración propia*

El proceso descrito en el flujo anterior muestra la interacción de los bancos que revisan los documentos de manera manual en busca de discrepancias. Actualmente no existen soluciones tecnológicas que apoyen esta revisión manual de revisión.

Derivado de los productos y procesos anteriores. Es importante destacar cuales son los principales problemas, riesgos y dolores al cual se enfrentan los bancos. La descripción de los problemas, riesgos y su frecuencia será detallada más adelante en este trabajo de tesis. Sin embargo, podemos destacar los siguientes:

1. Incidentes operacionales derivados de la mala revisión de los documentos.
2. Problemas de cumplimiento al interactuar con contrapartes que se encuentran sancionadas (Prohibición de realizar operaciones).
3. Daño reputacional al banco y pérdida de confianza de sus clientes.

Los puntos 4i y 4ii indican en que parte del proceso se enfocara la solución que se desea diseñar y elaborar la estrategia de este documento.

6 DIAGNÓSTICO

El comercio exterior que realiza nuestro país gracias a sus 26 acuerdos comerciales, alcanza al 86,93% del PIB Mundial y al 62,48% de la población global. Otorgándole la mayor red de acuerdo comercial de todo el mundo² el periodo referido en el grafico el 95% del intercambio se llevó a cabo con países con acuerdos comerciales vigentes³.

Pese a la disminución de los años 2019 y 2020 atribuida al conflicto geopolítico entre China - Estados Unidos y la posterior pandemia mundial por COVID-19 las proyecciones para los próximos años son alentadoras⁴. Ya que según estudios realizados por el Fondo monetario internacional (FMI) estima un crecimiento del PIB mundial de un 4,4% para el año 2022.

Intercambio y Balanza Comercial 2013- 2020 (Millones US\$ FOB)

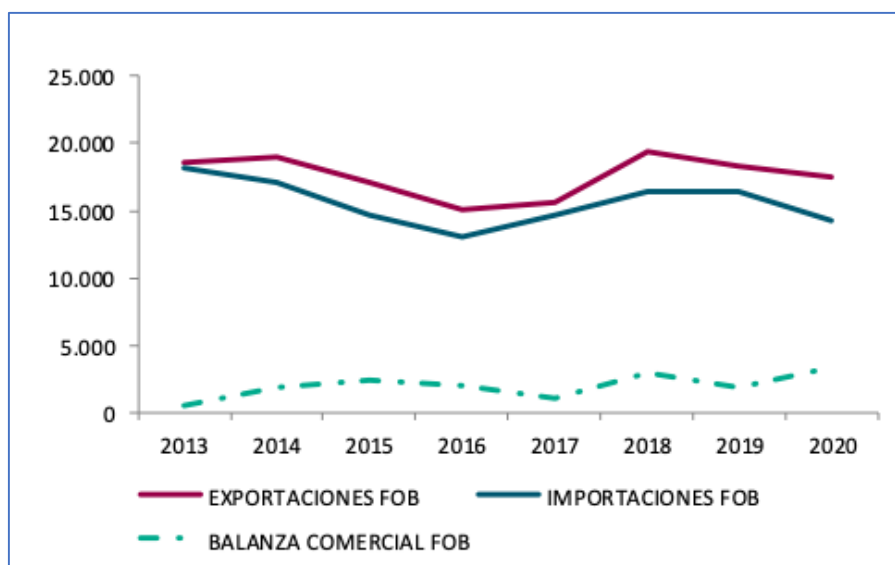


Ilustración 3. Balanza Comercial

Fuente: Dirección de Estudios, Banco Central de Chile.

Entender las proyecciones de crecimiento para la economía mundial y las exportaciones e importaciones Chilenas. Es fundamental para apreciar que la actividad bancaria en términos de comercio exterior es alentadora y no hay indicaciones que muestren que esto disminuirá en el tiempo.

² <https://factchecking.cl/user-review/con-sus-26-tratados-chile-es-el-pais-que-tiene-la-mayor-red-de-acuerdos-comerciales-de-todo-el-mundo/> durante

³ http://www.sice.oas.org/CTYindex/CHL/COMEX_Chile_Enero_Marzo_2020_s.pdf

⁴ https://www.subrei.gob.cl/docs/default-source/estudios-y-documentos/otros-documentos/minuta_macro_abril_2021-final.pdf?sfvrsn=22adeeba_1

6.1 Análisis del mercado

6.1.1 Descripción del mercado potencial “Banca”.

El sector bancario en Chile tiene un papel fundamental en la economía. Ayudan a transferir recursos desde y hacia otros sectores de la economía, comparten riesgos y lo realizan de manera regulada. Una economía entre más desarrollada esté mayor será su proporción de su sector financiero en el PIB.

Actualmente el peso del sector financiero en el PIB asciende a un 4,8% estando entre los más altos de la OCDE

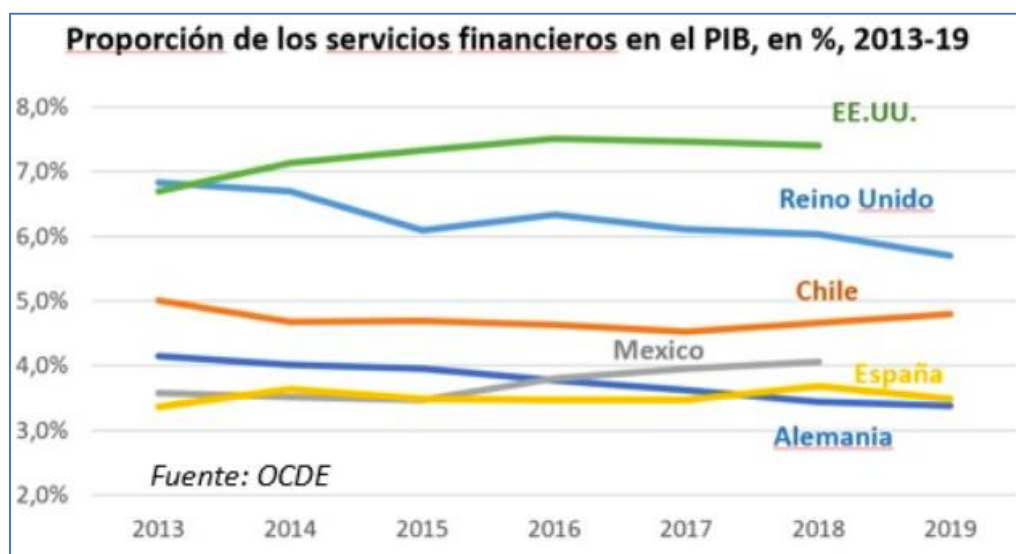


Ilustración 4. Gráfico Servicios financieros PIB
Fuente: OCDE

El sistema Bancario Chileno está compuesto por entidades bancarias que son reguladas. El actual regulador de los bancos chilenos es la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Actualmente al año 2022 existen 18 bancos establecidos en Chile y autorizados por la CMF para operar con licencia bancaria vigente. Los cuales son los siguientes:

13 Bancos privados establecidos en Chile;

- Banco de Chile
- Banco Internacional.
- Scotiabank Chile.
- Banco de Crédito e Inversiones (BCI).
- Banco BICE.
- HSBC Bank (Chile).
- Banco Santander-Chile.
- Itaú-Corpbanca.
- Banco Security.

- Banco Falabella.
- Banco Ripley.
- Banco Consorcio.
- Banco BTG Pactual Chile.

4 sucursales de Bancos Extranjeros:

- Banco do Brasil S.A.
- JP Morgan Chase Bank, N. A.
- China Construction Bank, Agencia en Chile
- Bank of China, Agencia en Chile.

1 Banco estatal;

- Banco Estado.

6.1.2 Análisis según tipo de productos

El trabajo de esta tesis busca ofrecer soluciones a los bancos que actualmente tienen y ofrecen productos de comercio exterior a sus clientes. Es por eso que es necesario identificar cuáles son los bancos que ofrecen los siguientes productos a sus clientes, tales como:

- Cobranzas de Importación.
- Cobranzas de exportación.
- Cartas de Crédito de exportación.
- Cartas de Crédito de Importación.

A continuación, se presenta la información de cada uno de los bancos con respecto a los productos antes mencionados.

Bancos	Productos			
	Carta de Crédito		Cobranzas	
	Exportación	Importación	Exportación	Importación
Banco de Chile	✓	✓	✓	✓
Banco Internacional	✓	✓	✓	✓
Scotiabank Chile	✓	✓	✓	✓
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	✓	✓	✓	✓
Banco BICE	✓	✓	✓	✓
HSBC Bank (Chile)	✗	✗	✗	✗
Banco Santander-Chile	✓	✓	✓	✓
Itaú-Corpbanca	✓	✓	✓	✓
Banco Security	✓	✓	✓	✓
Banco Falabella	✗	✗	✗	✗
Banco Ripley	✗	✗	✗	✗
Banco Consorcio	✓	✓	✓	✓
Banco BTG Pactual Chile	✗	✗	✗	✗
Banco do Brasil S.A.	✓	✓	✓	✓
JP Morgan Chase Bank, N. A.	✓	✓	✓	✓
China Construction Bank, Agencia en Chile	✓	✓	✓	✓
Bank of China, Agencia en Chile.	✓	✓	✓	✓
Banco Estado	✓	✓	✓	✓

Tabla 1. Productos comex por Bancos
Fuente: elaboración propia con información Web de cada Banco



Ilustración 5. Página web Santander.cl



Ilustración 6. Página web BCI.cl

Conclusión: En base a los antecedentes presentados en la tabla anterior. El presente estudio estará enfocado en los 14 bancos establecidos en Chile que cuentan con productos de comercio exterior dentro de su cartera de productos.

Los 14 bancos son los siguientes:



Ilustración 7. Bancos con productos de comercio exterior
Fuente: elaboración propia

6.1.3 Análisis por utilidad

El crecimiento y tamaño de los bancos en Chile es medido por su utilidad. La utilidad de los bancos está compuesta por una amplia gama de distintos productos donde principalmente las utilidades provienen por cobro de intereses de las operaciones de préstamos. Por lo cual, para este trabajo de título el mercado potencial estará determinado por las utilidades percibidas por concepto de operaciones de comercio exterior menos el costo asociado a la revisión de documentos (horas hombre) del proceso.

Bancos	Año 2020	
	Resultado del Ejercicio MM\$	Participación %
Banco de Chile	463.108	23%
Banco Internacional	25.253	1%
Scotiabank Chile	286.369	15%
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	317.533	16%
Banco BICE	74.642	4%
Banco Estado	155.159	8%
Banco Santander-Chile	522.563	26%
Itaú-Corpbanca	-938.616	0%
Banco Security	60.152	3%
Banco Consorcio	50.554	3%
Sucursales de Bancos extranjeros	18.534	1%
Total	1.973.867	100%

Tabla 2. Resumen Resultado del ejercicio 2020 sistema bancario
Fuente: Elaboración Propia, con información de CMF

De la tabla anterior se puede apreciar que el sector fue liderado por Banco Santander durante el año 2020. Seguido por Banco de Chile, Banco BCI y Banco Scotiabank. Se observa que el único banco con pérdidas para el periodo analizado fue Itau-Corpbanca.

Los costos de Horas Hombre de los bancos para el año 2020 asociados al proceso de comercio exterior son presentados en la siguiente tabla:

Bancos	Año 2020		
	# Empleados en Revisión de Dctos	Remuneraciones Anuales en CLP	% de HH del mercado
Banco de Chile	27	\$ 489.375.000	17,41%
Banco Internacional	3	\$ 55.620.000	1,98%
Scotiabank Chile	17	\$ 314.955.000	11,21%
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	24	\$ 428.580.000	15,25%
Banco BICE	7	\$ 120.150.000	4,28%
Banco Estado	25	\$ 443.160.000	15,77%
Banco Santander-Chile	28	\$ 499.725.000	17,78%
Itaú-Corpbanca	13	\$ 230.625.000	8,21%
Banco Security	5	\$ 94.500.000	3,36%
Banco Consorcio	5	\$ 88.650.000	3,15%
Sucursales de Bancos extranjeros	3	\$ 45.000.000	1,60%
Total	156	\$ 2.810.340.000	100,00%

Tabla 3. Calculo de Horas Hombre para el proceso de revisión de documentos
Fuente: Elaboración Propia, con información de CMF

Para la elaboración del cálculo de Horas hombre. Se realiza el supuesto que el sueldo del analista a cargo de este proceso es de 1.5 Millones de pesos brutos.

En la tabla anterior se logra apreciar que la mayor cantidad de HH para este proceso de revisión de documentos es liderado por Banco Santander seguido por Banco de Chile, Banco BCI y Banco Scotiabank. Mismas posiciones que para la medición de sus utilidades.

6.2 Diagnostico de la situación actual

6.2.1 Análisis de transacciones

Tal y como analizamos en el punto anterior las utilidades de los bancos y mencionamos que estas utilidades provienen de distintas transacciones. Las cuales están fuera del alcance de esta tesis. Es necesario obtener la utilidad del banco solo por concepto de productos de comercio exterior. Para esto la información será determinada en base al nivel transaccional de cada banco. Se separara en 2 productos; Cobranzas y Cartas de Crédito.

6.2.1.1 Cobranzas de Exportación e Importación:

A continuación se presenta la información detallada a nivel de transacción, Montos, Volúmenes y comisiones ganadas de los principales bancos en Chile.

Bancos	Cobranzas año 2020		
	Exportación	Importación	Comisiones en USD
	# Transacción	# Transacción	
Banco de Chile	1.350	525	\$ 187.500
Banco Internacional	321	89	\$ 41.000
Scotiabank Chile	632	269	\$ 90.100
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	720	641	\$ 136.100
Banco BICE	304	213	\$ 51.700
Banco Estado	540	378	\$ 91.800
Banco Santander-Chile	1.590	449	\$ 203.900
Itaú-Corpbanca	693	247	\$ 94.000
Banco Security	298	164	\$ 46.200
Banco Consorcio	112	55	\$ 16.700
Sucursales de Bancos extranjeros	66	31	\$ 9.700
Total			\$ 968.700

Tabla 4. Volúmenes de transacciones

Fuente: Elaboración Propia, con información de bancos y CMF

Para el cálculo de las comisiones ganadas para cada uno de los bancos indicados en la tabla anterior. Se realizó el supuesto de un cobro de USD100, 00 para cada transacción de cobranza.

Analizando la tabla anterior. Se visualiza que el banco que lidera el mercado de cobranzas en comercio exterior es Banco Santander seguido por Banco de Chile, Banco BCI y Itau-Corpbanca.

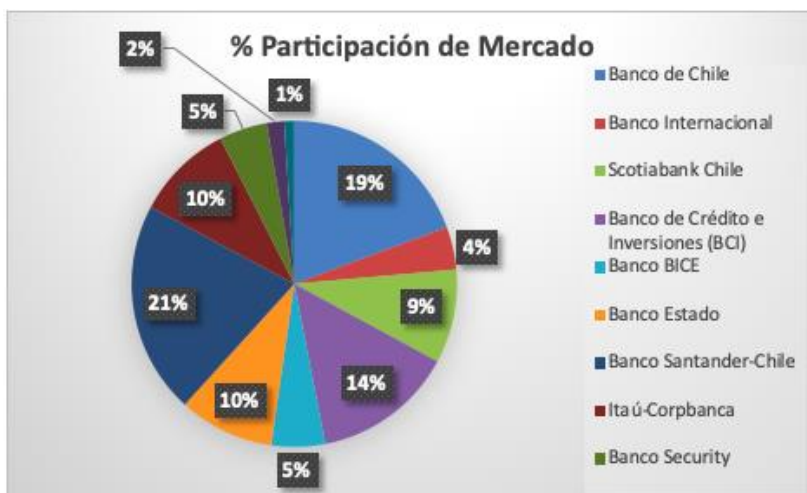


Ilustración 8. Participación de mercado según Cobranzas

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.2 Cartas de Crédito Exportación e Importación:

A continuación se presenta la información detallada a nivel de transacción, Montos, Volúmenes y comisiones ganadas de los principales bancos en Chile.

Bancos	Cartas de Crédito año 2020				
	Exportación		Importación		Comisiones en USD
	# Transacción	Monto USD	# Transacción	Monto USD	
Banco de Chile	3.240	\$ 5.004.225.928,11	6.615	\$ 598.520.386,75	\$ 56.027.463,15
Banco Internacional	521	\$ 53.676.322,00	1.770	\$ 18.042.638,83	\$ 717.189,61
Scotiabank Chile	3.416	\$ 1.758.127.494,19	4.710	\$ 597.401.761,54	\$ 23.555.292,56
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	2.984	\$ 59.521.815,04	3.939	\$ 443.244.771,18	\$ 5.027.665,86
Banco BICE	1.380	\$ 1.081.456.678,91	1.662	\$ 133.046.853,80	\$ 12.145.035,33
Banco Estado	1.053	\$ 565.360.705,84	3.180	\$ 355.940.790,35	\$ 9.213.014,96
Banco Santander-Chile	3.173	\$ 805.578.481,47	8.304	\$ 853.637.499,78	\$ 16.592.159,81
Itaú-Corpbanca	1.822	\$ 134.645.767,00	2.973	\$ 397.595.175,30	\$ 5.322.409,42
Banco Security	366	\$ 243.678.323,00	759	\$ 193.295.747,21	\$ 4.369.740,70
Banco Consorcio	274	\$ 21.438.769,00	364	\$ 166.434.943,00	\$ 1.878.737,12
Sucursales de Bancos extranjeros	183	\$ 9.727.710,00	342	\$ 3.757.160,00	\$ 134.848,70
Total					\$ 134.983.557,22

Tabla 5. Volúmenes de transacciones

Fuente: Elaboración Propia, con información de bancos y CMF

Para el cálculo de las comisiones ganadas para cada uno de los bancos indicados en la tabla anterior. Se realizó el supuesto de un cobro de 1% por el monto de cada transacción de carta de crédito.

Analizando la tabla anterior. Se visualiza que el banco que lidera el mercado de cartas de crédito en comercio exterior es Banco de Chile, Scotiabank, Banco Santander y Banco BICE.

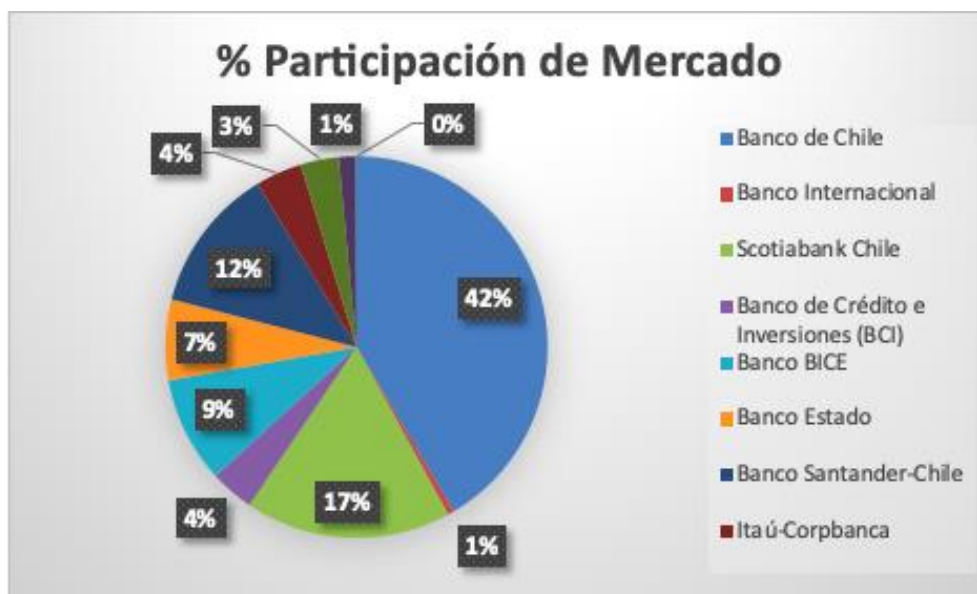


Ilustración 9. Participación de mercado según Cartas de Crédito

Fuente: Elaboración propia

6.2.1.3 Determinación de costo directo en el proceso de comercio exterior:

Tal como se mencionó en el punto “6.1.2.1 Análisis por utilidad”. La determinación del mercado potencial no solo puede ser determinada por la utilidad de los bancos. Sino que también es necesario sustraer el costo de las horas hombres asociadas al proceso de revisión de documentos de comercio exterior. Obteniendo lo siguiente:

Bancos	Año 2020		
	Comisiones en USD	Horas Hombre	Utilidades en USD
Banco de Chile	56.214.963,15	575.566,01	55.639.397,14
Banco Internacional	758.189,61	65.416,05	692.773,55
Scotiabank Chile	23.645.392,56	370.426,35	23.274.966,21
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	5.163.765,86	504.063,51	4.659.702,35
Banco BICE	12.196.735,33	141.311,38	12.055.423,95
Banco Estado	9.304.814,96	521.211,41	8.783.603,55
Banco Santander-Chile	16.796.059,81	587.738,90	16.208.320,91
Itaú-Corpbanca	5.416.409,42	271.243,75	5.145.165,67
Banco Security	4.415.940,70	111.143,78	4.304.796,92
Banco Consorcio	1.895.437,12	104.263,45	1.791.173,67
Sucursales de Bancos extranjeros	144.548,70	52.925,61	91.623,09
Total			\$ 132.646.947

Tabla 6. Utilidades de los bancos por concepto de productos de comercio exterior
Fuente: Elaboración Propia, con información de bancos y CMF

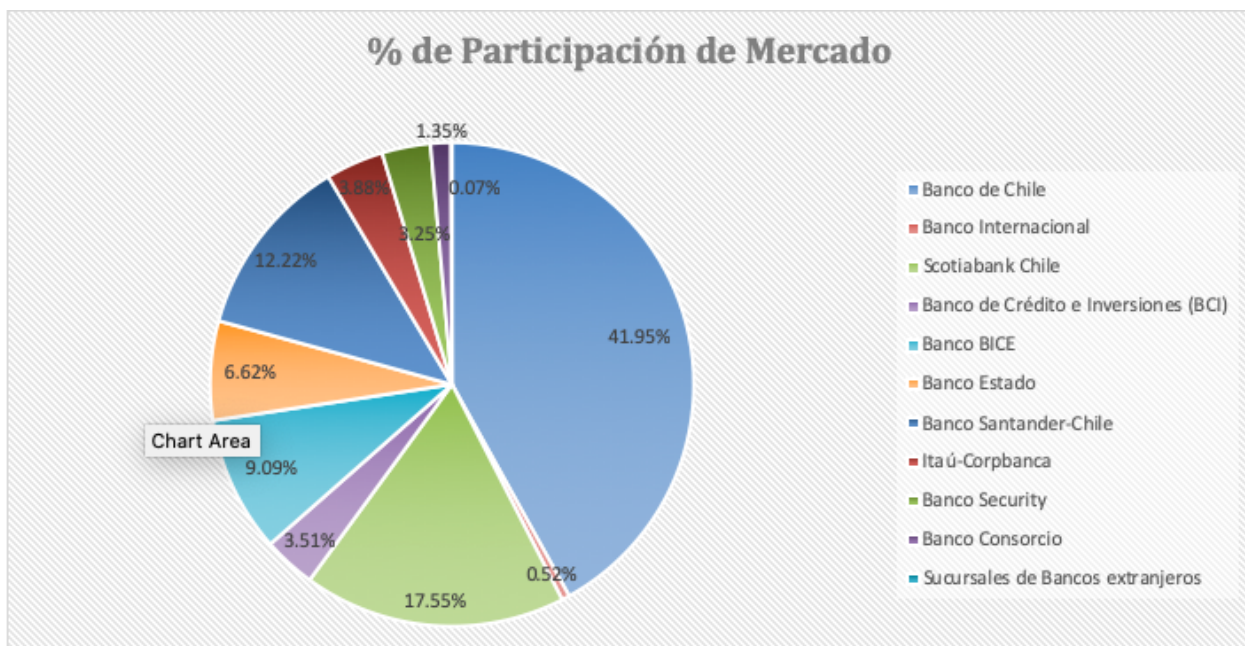


Ilustración 10. Participación de mercado según comisiones menos HH
Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Volumen y tipo de documentos.

Con anterioridad se ha mencionado en este trabajo de tesis que los bancos deben realizar revisiones manuales de los documentos presentados por sus clientes en los productos de comercio exterior ofrecidos por los bancos. A continuación se presenta un listado de los documentos que son presentados y revisados por los bancos:

- Letter of credit
- Bill of landing (B/L)
- Air way bill
- Insurance policy
- Packing list
- Factura
- Certificados de Origen
- Letras de cambio
- Certificados fitosanitarios
- Otros tipos de documentos

Ilustración 11. Factura de exportación y Bill of Landing
Fuente: Google

Derivado de la sección “6.1.2.1 Análisis por transacciones” podemos determinar la cantidad de documentos que son revisados por los banco anualmente. Considerando el volumen de transacciones que realizan.

Bancos	# Transacción	Total Documentos
Banco de Chile	11.730	293.250
Banco Internacional	2.701	67.525
Scotiabank Chile	9.027	225.675
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	8.284	207.100
Banco BICE	3.559	88.975
Banco Estado	5.151	128.775
Banco Santander-Chile	13.516	337.900
Itaú-Corpbanca	5.735	143.375
Banco Security	1.587	39.675
Banco Consorcio	805	20.125
Sucursales de Bancos extranjeros	622	15.550
Total	62.717	1.567.925

Tabla 7. Volumen de documentos revisados por bancos anualmente
Fuente: Elaboración Propia. Con información de bancos.

Para determinar el número de documentos que son revisados. Se realiza el supuesto de que cada transacción presentada por el cliente al banco. Tiene en promedio 25 documentos que deben ser revisados.

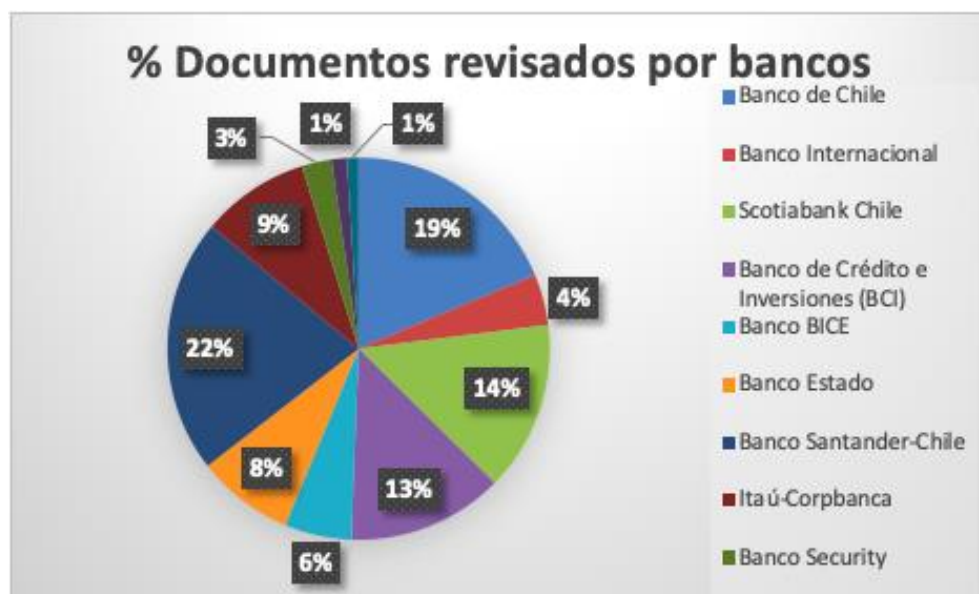


Ilustración 12. % de documentos revisados por banco
Fuente: Elaboración propia

Analizando la tabla anterior. Se obtiene que el banco que revisa la mayor cantidad de documentos anualmente es Banco Santander seguido por banco de Chile, Scotiabank y Banco BCI.

6.2.3 Personas

La cantidad de personas empleadas por los bancos para el proceso de revisión de documentos de comercio exterior es directamente proporcional a la cantidad de operaciones que realiza el banco. Esto quiere decir que un banco global corporativo en el cual su modelo de negocios es obtener ingresos por este tipo de operaciones Tendrá un mayor número de personas dedicadas a este proceso.

A continuación se presentara el cálculo de la cantidad de personas empleadas por los bancos para revisar documentos. Obteniendo que:

Bancos	Año 2020	
	Total Empleados Banco	# Empleados COMEX
Banco de Chile	10875	54
Banco Internacional	618	6
Scotiabank Chile	6999	35
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	9524	48
Banco BICE	1335	13
Banco Estado	9848	49
Banco Santander-Chile	11105	56
Itaú-Corpbanca	5125	26
Banco Security	1050	11
Banco Consorcio	985	10
Sucursales de Bancos extranjeros	140	5

Tabla 8. Cantidad de empleados por banco y departamento de comercio exterior
Fuente: Elaboración Propia con información de CMF y Bancos..

Basado en el juicio experto del profesor invitado. Se determina para el cálculo de empleados del departamento de comercio exterior un 0,5% del personal total del banco.

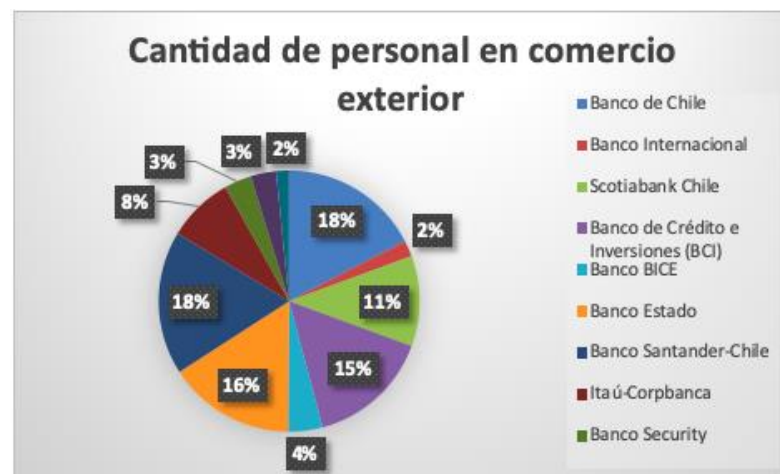


Ilustración 13. Cantidad de personal en departamento de comercio exterior por banco
Fuente: Elaboración propia

Considerando los valores obtenidos en la tabla anterior. Ahora procederemos a determinar la cantidad de personas que están dedicadas de manera exclusiva a revisar documentos de manera manual y el costo de los bancos por concepto de remuneraciones anuales.

Bancos	Año 2020	
	# Empleados COMEX	# Empleados en Revisión de Dctos
Banco de Chile	54	27
Banco Internacional	6	3
Scotiabank Chile	35	17
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	48	24
Banco BICE	13	7
Banco Estado	49	25
Banco Santander-Chile	56	28
Itaú-Corpbanca	26	13
Banco Security	11	5
Banco Consorcio	10	5
Sucursales de Bancos extranjeros	5	3
Total		156

Tabla 9. Cantidad de empleados en proceso de revisión de documentos
Fuente: Elaboración Propia con información de CMF y bancos.

Se realiza el supuesto que el sueldo bruto para el personal es de 1,5 Millones al mes.

Bancos	Año 2020		
	# Empleados en Revisión de Dctos	Remuneraciones Anuales en CLP	% de HH del mercado
Banco de Chile	27	\$ 489.375.000	17,41%
Banco Internacional	3	\$ 55.620.000	1,98%
Scotiabank Chile	17	\$ 314.955.000	11,21%
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	24	\$ 428.580.000	15,25%
Banco BICE	7	\$ 120.150.000	4,28%
Banco Estado	25	\$ 443.160.000	15,77%
Banco Santander-Chile	28	\$ 499.725.000	17,78%
Itaú-Corpbanca	13	\$ 230.625.000	8,21%
Banco Security	5	\$ 94.500.000	3,36%
Banco Consorcio	5	\$ 88.650.000	3,15%
Sucursales de Bancos extranjeros	3	\$ 45.000.000	1,60%
Total	156	\$ 2.810.340.000	100,00%

Tabla 10. Remuneraciones del personal dedicados en revisar documentos
Fuente: Elaboración Propia

Como conclusión se puede indicar que la cantidad de personas que usan los bancos anualmente para revisar exclusivamente documentos son 156 personas. Con un costo anual de 2.800 MM de pesos.

6.3 Determinación del mercado potencial



Ilustración 14. Determinación mercado potencial
Fuente: Elaboración propia con información de Bancos y CMF.

Conclusión:

El resultado del análisis para determinar el valor del mercado potencial fue realizado considerando las comisiones percibidas por los bancos por concepto de operaciones en comercio exterior. Menos los costos de las horas hombre asociadas al proceso de revisión de comercio exterior. Obteniendo como resultado un valor de mercado potencial de 133 millones de Dólares aproximadamente.

6.4 Análisis de Clientes

6.4.1 Levantamiento de las necesidades del cliente.

Se realizaron entrevistas de profundidad con gerentes de áreas de bancos. Para así entender cuáles son sus necesidades actuales, principales dolores y los atributos que ellos valorarían en una solución.

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista de profundidad. Ordenadas por importancia según el criterio de los expertos entrevistados (Anexo 12):

Necesidades:

- Aumento de la productividad en el proceso de revisión.
- Establecer mitigantes de riesgos más eficientes.
- Mejores revisiones a los documentos examinados.
- Disminución de los incidentes operacionales.

Dolores: Los principales dolores detectados en orden de importancia según el criterio y experiencia de los entrevistados son los siguientes.

- Reprocesos y revisiones adicionales derivadas de la mal revisión
- Mala revisión de las partes involucradas, Compliance. Sensaciones
- Incidentes operacionales ocurridos por la incorrecta revisión del personal (Derivado del volumen).
- Ajustados tiempos para cumplir la normativa vigente (5 días).

Para graficar los dolores y preocupaciones del cliente. Se presenta la siguiente matriz de riesgo junto con los eventos ocurridos en porcentajes que son detectados en una segunda revisión interna del banco.

Dolores	Impacto	Ocurrencia	% De eventos
Reprocesos	Medio	Medio	40%
Compliance	Alto	Bajo	10%
Incidentes operacionales	Medio	Bajo	5%
Normativa	Alto	Bajo	> 1%

*Tabla 11. Matriz de Riesgo para los dolores del cliente
Fuente: Elaboración propia. Entrevistas de profundidad.*

Criterios de Ocurrencia: <50% Alto, >50% <20% Medio, >20% Bajo.

Criterios de Impacto: Alto= Perdida monetaria y/o reputacional para el banco, Medio = Reprocesos para el banco.

Con el objetivo de entender la preocupación de los bancos con respecto al alto impacto del incumplimiento de las normas y de Compliance en este tipo de operaciones. Se adjuntan 2 ejemplos de bancos mundiales que han sido sancionados económicamente por el incumplimiento de normativas de Compliance.

Caso 1: Standard Chartered Bank, Multado por 1 Billón de Dólares⁵.

Caso 2: HSBC Bank, Multado por 1.256 Billones de Dólares⁶.

⁵ <https://www.justice.gov/opa/pr/standard-chartered-bank-admits-illegally-processing-transactions-violation-iranian-sanctions>

⁶ <https://www.justice.gov/opa/pr/hsbc-holdings-plc-and-hsbc-bank-usa-na-admit-anti-money-laundering-and-sanctions-violations>



Ilustración 15. Standard Chartered Bank

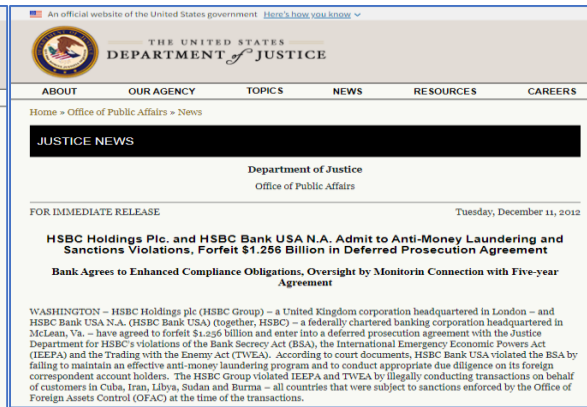


Ilustración 16. HSBC Bank

Fuente: Departamento de Justicia de los Estados Unidos.

Proceso de compra:

El alcance de la entrevista de profundidad se extiende hasta el proceso de compra. El proceso de compra es realizado a través de autorización de casa matriz y/o Gerencia General local. Dependiendo del alcance de la solución o servicio que se desea adquirir. El plazo de decisión y compra es de 3 meses.

Para los bancos que si tienen proceso de licitación se deben cumplir los siguientes hitos:

- El proveedor debe encontrarse autorizado por el banco en sus sistemas.
- Para el caso de Banco Estado. Al ser un banco estatal los proveedores deben estar inscritos en Chile Compra.

Los departamentos involucrados en este proceso son:

- Sponsor (Departamento que desea realizar la compra o servicio).
- Gerentes de áreas al cual este servicio impacta (Contabilidad, Operaciones, Tecnología)
- Jefe de Proyecto
- Gerencia General

Atributos:

Dentro de la entrevista de profundidad se solicitó que se indicaran los atributos más importantes que debe tener una solución de revisión de documentos. Siendo en orden de importancia los siguientes atributos:

- Comparar documentos.
- Compliance, Normativo.
- Control de discrepancias.
- Actualizaciones del sistema por cambios normativos.

- Soporte técnico a nivel local (Evitar barreras de idiomas).
- Tiempo de respuesta del soporte.

Como conclusión a la entrevista de profundidad: Se logró comprender las necesidades actuales del cliente, los atributos que más valoraría en una solución, empatizar con los dolores y preocupaciones del cliente.

La matriz de riesgo muestra que no existe una actividad que tenga un bajo impacto. Por lo que se concluye que para el cliente todo el proceso tiene actividades de impacto medio y alto.

6.4.2 Segmentación por utilidad

La segmentación por utilidad de los bancos en Chile estará determinada por sus utilidades anuales en Dólares. La utilidad fue calculada en base a las comisiones percibidas por concepto de operaciones de comercio exterior menos el principal costo del proceso. Que corresponde al costo de horas hombre dedicadas en revisar los documentos de forma manual. La siguiente tabla presenta la información sobre la segmentación:

Bancos	Año 2020			
	Comisiones en USD	Horas Hombre	Utilidades en USD	% Mercado
Banco de Chile	56.214.963,15	575.566,01	55.639.397,14	41,95%
Banco Internacional	758.189,61	65.416,05	692.773,55	0,52%
Scotiabank Chile	23.645.392,56	370.426,35	23.274.966,21	17,55%
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	5.163.765,86	504.063,51	4.659.702,35	3,51%
Banco BICE	12.196.735,33	141.311,38	12.055.423,95	9,09%
Banco Estado	9.304.814,96	521.211,41	8.783.603,55	6,62%
Banco Santander-Chile	16.796.059,81	587.738,90	16.208.320,91	12,22%
Itaú-Corpbanca	5.416.409,42	271.243,75	5.145.165,67	3,88%
Banco Security	4.415.940,70	111.143,78	4.304.796,92	3,25%
Banco Consorcio	1.895.437,12	104.263,45	1.791.173,67	1,35%
Sucursales de Bancos extranjeros	144.548,70	52.925,61	91.623,09	0,07%
Total			\$ 132.646.947	100%

Tabla 12. Participación de mercado según utilidades de comercio exterior
Fuente: Elaboración Propia con información de CMF.



*Ilustración 17. Participación de mercado según utilidades de comercio exterior
Fuente: Elaboración Propia con información de CMF.*

Como resultado de la segmentación por utilidad. Se obtienen los siguientes segmentos:

- **Segmento 1:** Bancos con utilidades anuales mayores a 1MM de dólares y participación de mercado mayor. Donde encontramos a los siguientes bancos: Banco de Chile, Scotiabank, Santander, Banco Bice, Banco Estado, Banco Itau, BCI, Banco Security y Banco Consorcio.
- **Segmento 2:** Bancos con una participación de mercado menor al 1% y nivel de ingresos por comisiones de comercio exterior menor a 1MM de dólares. Aquí nos encontramos con Banco Internacional y sucursales de Bancos extranjeros.

Segmento	Participantes	% Part. Mercado según utilidad
Segmento 1:	Banco de Chile Banco Scotiabank Banco Santander Banco BICE Banco Estado Itaú-Corpbanca Banco de Crédito e Inversiones Banco Security Banco Consorcio	99,41%
Segmento 2:	Banco Internacional Sucursales de Bancos extranjeros	0,59%

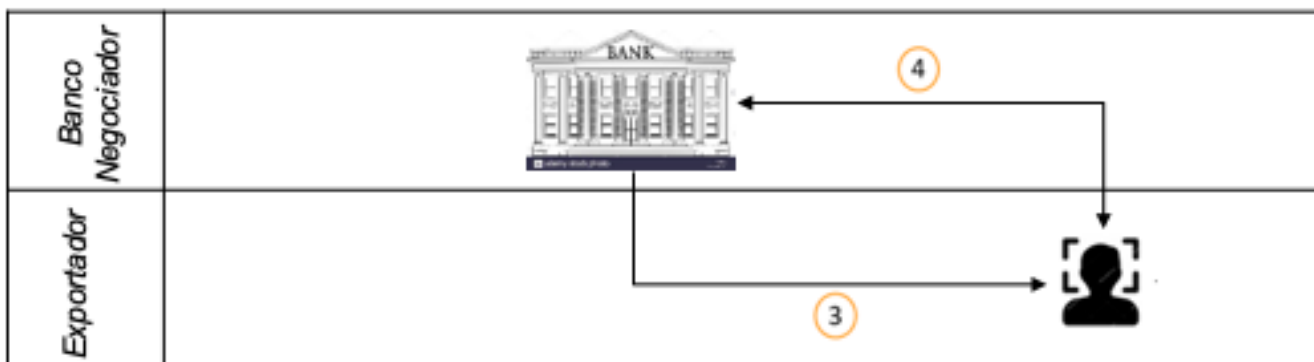
*Tabla 13. Participación de mercado según segmentación
Fuente: Elaboración Propia.*

La tabla anterior muestra la participación de mercado por utilidad de cada uno de los segmentos obtenidos.

6.4.3 Customer Journey – Proceso Manual de revisión de documentos.

El mapa de experiencia de cliente realizado al proceso actual de revisión de comercio exterior. Tiene por objetivo principal plasmar las emociones del cliente para cada uno de las etapas del proceso actual, las herramientas, sistemas que interactúan con el cliente. Así como también busca dar a conocer sus acciones para el proceso.

Antes de realizar el Customer Journey. Se presenta un flujo detallado del proceso actual:



El siguiente flujo describe la interacción entre el banco negociador y el beneficiario de la carta de crédito (Paso 3 y 4) . Este es el proceso de revision manual realizado por los bancos.

3. El banco negociador avisa a su cliente sobre la carta de crédito.
4. El exportador envía todos los documentos originales relacionados a la venta al banco negociador.

*Ilustración 18. Flujo actual de revisión de documentos de comercio exterior
Fuente: Elaboración propia.*

- 4.1 El banco recibe todos los documentos del negocio.
- 4.2 Personal bancario debe respaldar toda la documentación recibida. Esto se realiza haciendo fotocopias de los documentos.
- 4.3 El analista realiza una búsqueda de discrepancias de los documentos. La búsqueda es una revisión manual cotejando los términos de la carta de crédito v/s los documentos recibidos. Es importante señalar que esta revisión es realizada de manera manual sin ayuda de sistemas o tecnologías que faciliten el proceso.
- 4.4 Un segundo analista realiza la revisión de las contrapartes involucradas en el negocio contra el listado OFAC (Listas negras). El ingreso de los nombre para la búsqueda de sanciones es realizada de manera manual.
- 4.5 El supervisor del departamento o equivalente. Realiza el procedimiento de “doble control”. Este procedimiento consiste en revisar todos los documentos que fueron revisados por los analistas. Con el objetivo de no encontrar

discrepancias en los términos y condiciones que no hubieran sido detectadas con anterioridad. La responsabilidad de este revisor también es asegurarse que el banco no está realizando negocios con alguna empresa o contraparte sancionada para poder operar.

4.6 En el caso de encontrarse discrepancias. Condiciones en el negocio que no están siendo cumplidas. Se debe contactar al cliente por email para indicarle sobre las mismas.

4.7 El banco libera los documentos enviándolos al extranjero al comprador/Importador.

Se realizaron entrevistas de profundidad con bancos con la finalidad de realizar un Customer Journey del actual proceso de revisión de documentos de comercio exterior.

El principal objetivo de realizar estas entrevistas de validación es detectar las emociones del cliente para cada uno de las etapas.

Se identificaron las siguientes 6 etapas en el proceso de revisión manual de documentos:

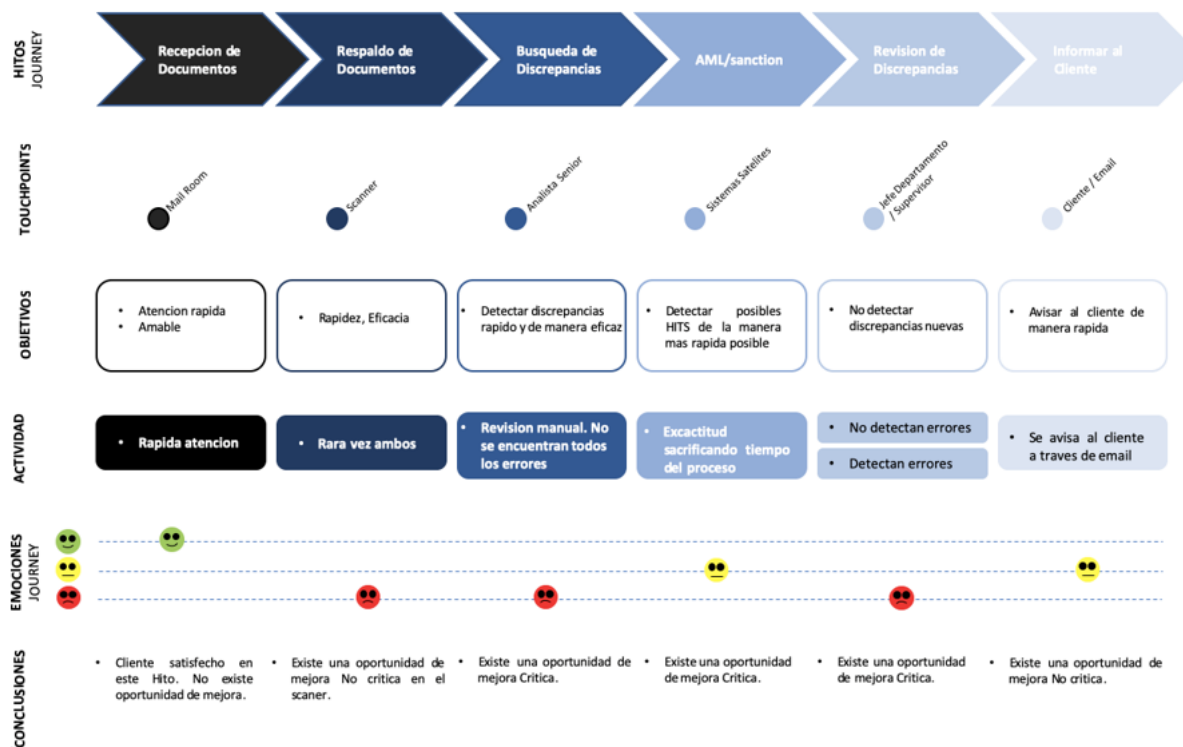


Ilustración 19. Customer Journey

Fuente: Elaboración propia.

Actividad	Oportunidades de Mejora		
	Crítica	No Crítica	No Necesaria
Recepción de documentos			✓
Respaldo de documentos		✓	
Busqueda de discrepancias	✓		
AML/sanction	✓		
Revisión de discrepancias	✓		
Informar al cliente		✓	

Tabla 14. Sensaciones Journey por actividad
Fuente: Elaboración propia

Conclusión: Existen oportunidades de mejora para 5 Hitos Journey. 3 de ellos son de carácter críticos y 2 no críticas. Todas estas actividades serán abordadas en la solución propuesta para el producto en el capítulo de estrategia de esta tesis.

6.4.4 Disponibilidad de Pago

Para establecer la estrategia de precio. Primero es necesario determinar si existe voluntad de pago por parte de los clientes para el producto diseñado en el capítulo anterior. El método utilizado para determinar la voluntad de pago será a través de entrevistas de profundidad. El perfil del cliente entrevistado es el siguiente:

Gerente de Área en operaciones con experiencia en comercio exterior, actualmente desempeña funciones en bancos establecidos en Chile que ofrecen productos de comercio exterior. Posen conocimiento de sistemas y sus costos. Entienden el alcance de la solución propuesta.

Preguntas realizadas en la entrevista de profundidad.

¿Está dispuesto en pagar por la solución presentada?

Si: 100% No: 0% Tal vez: 0%

¿Está dispuesto a que el precio del producto este sujeto a su uso? Teniendo este un costo variable.

Si: 0% No: 67% Tal vez: 33%

¿Está dispuesto a pagar un precio fijo por el uso del producto?

Si: 100% No: 0% Tal vez: 0%

	Disposición a Pagar	Precio Variable	Precio Mixto	Precio Fijo
Entrevistado A	✓	✗	✗	✓
Entrevistado B	✓	✗	✗	✓
Entrevistado C	✓	✗	✗	✓

Tabla 15. Disposición a Pagar
Fuente: Elaboración Propia

Se establece de que si existe disponibilidad a pagar por la solución propuesta.

6.5 Análisis del Entorno

Se Utilizara análisis PEST para identificar los factores del entorno. Además de indicar los distintos tipos de riesgos que enfrentan los bancos a realizar operaciones de comercio exterior. Se finalizará el análisis con el alcance de las leyes que regulan a los bancos que realizan este tipo de operaciones.

6.5.1 Factor Político

A partir del 08 de Septiembre de 2020 entró en vigencia la ley de portabilidad financiera en nuestro país. La cual tiene por objetivo facilitar el cambio de productos financieros vigentes de una entidad financiera a otra, disminuyendo los costos y tiempos de los tramites y aumentado la competencia en el mercado. Además se entrega mayor información que permite al cliente comparar y contratar productos con mejores condiciones comerciales⁷.

Adicionalmente, durante Noviembre del mismo año el Ministerio de Hacienda informó que con el objetivo de promover mayor competencia e innovación en el mercado financiero e impulsar la inclusión financiera, desarrollará una agenda de trabajo para desarrollar un marco regulatorio que promueva el desarrollo de iniciativas Fintech y “Banca Abierta” (Open Banking) en Chile, y la incorporación de nuevos actores en estas industrias.

A través de la “Banca Abierta”, las personas y empresas podrán contar con una forma segura de dar acceso a su información financiera a nuevos proveedores de productos y servicios financieros, a través de la apertura e integración de plataformas y sistemas de información de las instituciones financieras. Esto les permitirá acceder a una oferta más amplia y en mejores condiciones de productos y servicios financieros⁸.

⁷ <https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-article-29841.html>

⁸ <https://www.hacienda.cl/noticias-y-eventos/noticias/ministerio-de-hacienda-agiliza-desarrollo-de-marco-regulatorio-para-fintech-y>

6.5.2 Factor Económico

Según las proyecciones del Banco Mundial para Chile. Se espera que el crecimiento vuelva al 2,5% en 2022. Otro factor que dará un empuje a la economía es la liquidez acumulada debido a los estímulos monetarios y a los retiros desde los fondos de pensiones. Aunque la incertidumbre frenará la recuperación de la inversión privada, la demanda doméstica se estimulará debido a políticas. Las exportaciones se deberían beneficiar gracias a los altos precios del cobre y a la sólida recuperación de las economías avanzadas y de China. A pesar de todo esto, es poco probable que Chile llegue a los niveles anteriores a la pandemia hasta el 2022⁹.

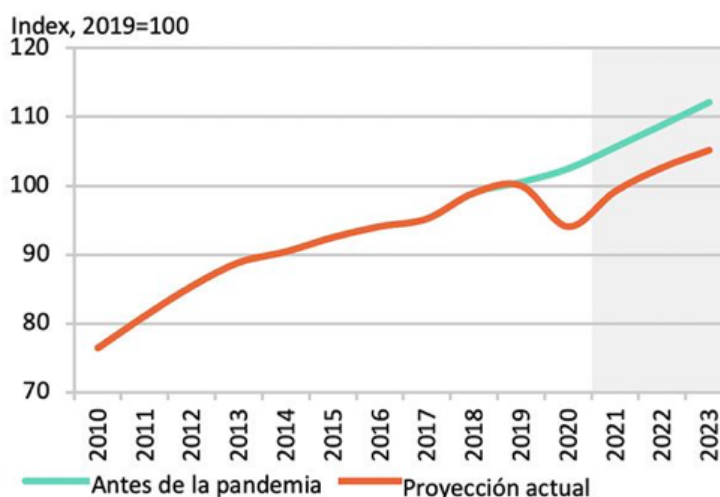


Ilustración 20. Proyecciones crecimiento Chile
Fuente: Banco Mundial

De acuerdo con el Informe del Banco Central de Chile, a nivel local, el principal riesgo sigue siendo que la evolución de las finanzas públicas no sea clara sobre su estabilización en el largo plazo.

Por otro lado, tampoco puede descartarse un escenario en que la persistente incertidumbre que ha afectado a la economía chilena en los últimos trimestres provoque un efecto más negativo que el anticipado en el consumo y la inversión. En esta situación, las presiones inflacionarias de mediano plazo se reducirían, llevando a una política monetaria que retornaría más rápido a niveles en torno a la neutral. Este escenario marca el límite inferior del corredor de TPM.

⁹ <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

RESUMEN PROYECCIONES (promedio anual)

	2021(f)	2022 (f)	2023 (f)
PIB (%)	11,5-12,0	1,5-2,5	0,0-1,0
Cuenta corriente (% del PIB)	-4,5	-3,0	-2,9
Inflación total (promedio anual, %)	4,5	5,9	3,2
Inflación subyacente (p. anual, %)	3,7	5,8	3,6
Inflación en torno a dos años (%)(*)	-	-	3,0
Crecimiento mundial (%)	5,8	4,2	3,4
Precio del cobre (US\$cent/libra)	425	405	360

(*) Corresponde a la inflación proyectada para el cuarto trimestre del 2023.

(f) Proyección.

Fuente: Banco Central de Chile.

*Ilustración 21. Proyecciones PIB Chile
Fuente: Banco Central de Chile*

*Ilustración X Bcentral.cl*¹⁰

6.5.3 Factor Social

Según un estudio realizado por el “Economista” de España. Nuestro país Chile es el país con el mayor nivel de bancarización de Latinoamérica, con un total (74,3 %) con actividad en la banca¹¹.

Globalmente, el informe muestra que la multi-bancarización es otra tendencia que está creciendo a un ritmo acelerado, de lo que se deduce que las necesidades financieras actuales de los consumidores no están siendo cubiertas por una sola entidad y que, de seguir así, este fenómeno podría intensificarse en los próximos años.

Pese a ello, la relación con el cliente no se percibe entre los cinco primeros desafíos del sector, que prioriza áreas como la transformación digital, la competencia Bigtech, el cumplimiento normativo o el fraude y la seguridad.

6.5.4 Factor Tecnológico

Si bien no existen soluciones tecnológicas para la revisión automática de documentos bancarios en operaciones de comercio exterior. Se pueden mencionar muchos

¹⁰ <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-diciembre-de-2021>

¹¹ <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/chile-lider-bancarizacion-digital-new2020846925.html?idPais=CL>

ejemplos de cómo la banca en Chile está adoptando el uso de tecnologías y soluciones para mejorar la experiencia de sus clientes.

Cada vez vemos más el uso de tecnologías por parte de los bancos en Chile para otorgar soluciones diferenciadas a clientes y como parte de su estrategia para el modelo de atención.

Tenemos diversos ejemplos que en los últimos años han marcado hitos en la industria financiera. Como es el caso de BCI en el año 2017 al ser el primer banco en implementar una tarjeta de crédito prepaga digital en Chile a través de la aplicación MACH¹².

El anuncio de Banco Santander del año 2018 que pone termino a su contrato con Transbank. Obligando así a banco Santander a desarrollar soluciones diferenciadas con respecto a su competencia¹³.

O recientemente el anuncio de Banco de Chile en 2019. Sobre el proceso de modernización digital de sus oficinas y el cierre de 33 de ellas por la transformación digital que realizara en el modelo de atención a clientes. Para lo cual invertirán más de \$72.000 Millones¹⁴.

De acuerdo a las cifras de la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (ABIF) son claras en la definición de un nuevo escenario: los usuarios de banca online se duplicaron en cinco años, llegando a 9,3 millones en 2017, en un contexto en que del 70,3% de los clientes que utilizó la página web de su banco, el 34,5% se conectó desde un dispositivo móvil, mientras que el número de transacciones hechas con cheque cayó 60% en 2017 respecto al año 2000. Un contexto que las instituciones financieras deben analizar mejor para implementar cambios que simplifiquen la vida al cliente final y faciliten sus tareas cotidianas¹⁵.

Como conclusión la evidencia muestra una clara tendencia de la utilización de tecnologías por parte de la banca en Chile para crear soluciones diferenciadas y productos disruptivos. Esta tendencia no parece detenerse. Por el contrario, se mantendrá en el corto y mediano plazo. Los bancos chilenos han entendido el juego de adaptarse a la era digital transformándose cada vez más como lo hacen los bancos en el extranjero o bien pueden permanecer al margen y después verse obligados a alcanzar a sus competidores.

¹² <https://www.bci.cl/saladeprensa/noticias-bci/posts/bci-lanza-primera-tarjeta-de-prepago-de-la-banca-bajo-la-nueva-ley>

¹³ <http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/1207422/transbank-desvinculacion-santander-bancos-poder-ofrecer-productos-diferenciados>

¹⁴ https://www.cnnchile.com/economia/banco-de-chile-anuncia-cierre-de-33-sucursales-e-instalacion-de-maquinas-de-autoatencion_20190819/

¹⁵ https://www.df.cl/noticias/site/artic/20180830/asocfile/20180830161352/modernizacion_banca_20180831.pdf

6.5.5 Riesgos para los bancos que realizan comercio exterior:

Las principales preocupaciones y riesgos detectados durante las entrevistas de profundidad tienen relación al incumplimiento de la normativa vigente y la no detección de discrepancias en los documentos.

Estos incumplimientos expondrían a los bancos a potenciales pérdidas económicas, litigios legales y daño reputacional.

A continuación se detallan los principales riesgos presentes en el proceso:

Riesgo operacional: Se refiere a las pérdidas monetarias potenciales resultantes de fallas de sistemas, errores humanos y/o la no detección de discrepancias en los documentos. Derivados por controles defectuosos o la falta de ellos.

Esto expondría a los bancos al riesgo que los documentos revisados sean rechazados por el importador y se inicien procesos legales que buscan indemnizar a las partes perjudicadas ocasionadas por el no cumplimiento del banco. Este tipo de riesgo podría incurrir en pérdidas monetarias para el banco como para sus clientes.

Riesgo Normativo: Riesgo que contempla el incumplimiento de la normativa vigente. Principalmente la no revisión de documentos en 5 días hábiles. Este riesgo puede o no ocasionar pérdidas para el banco.

Riesgo reputacional: Riesgo asociado a pérdidas monetarias para los clientes o el banco mismo, fraudes internos, externos o perjuicios a sus clientes derivados de procedimientos realizados erróneamente o la falta de los mismos. Su mayor costo no suele ser financiero, sino que en imagen y pérdida de confianza de sus clientes y de credibilidad para el banco por parte del mercado.

Riesgo de Compliance: Es el riesgo que enfrentan los bancos por el no cumplimiento de la normativa en materia de Cumplimiento de análisis de empresas prohibidas o sancionadas para operar. Las sanciones por el no cumplimiento derivado de procedimientos poco robustos o la falta de ellos. Pueden llegar a ser además de económicas para el banco. Sanciones civiles y penales para sus ejecutivos.

6.5.6 Mitigantes de riesgo

Para mitigar el riesgo anteriormente señalado los bancos contratan a especialistas en comercio exterior dedicados a tiempo completo para la revisión de los documentos presentados por los clientes. Está revisión es realizada de forma manual sin la ayuda de tecnologías que faciliten la revisión. Se logra disminuir el riesgo operacional otros tipos de riesgos como el reputacional. Pero aumentando la ineficiencia operacional y los tiempos de revisión.

6.5.7 Legislación, Organismos reguladores y regulaciones vigentes

Los bancos que operan en Chile se encuentran regulados por las siguientes instituciones. Comisión para el Mercado Financiero, Unidad de análisis Financiero. Para los bancos que operan con productos de comercio exterior como cartas de Crédito en USD los reguladores se extienden a Federal Reserve, Federal Trade Commission de Estados Unidos y organismos internacionales como la cámara de comercio internacional "ICC" a través de las Reglas y Usos Uniformes relativos a los créditos documentarios UCP600. Para el caso de transacciones realizadas directamente con personas, empresas norteamericanas o en divisas norteamericana. Aplican las siguientes Normas. The Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).

OFAC: El cumplimiento de OFAC para las instituciones financieras debe monitorear todas las transacciones ejecutadas por ellas o a través de ellas para identificar aquellas que involucren a cualquier entidad sujeta a las sanciones de OFAC. De acuerdo con los requisitos de los estatutos federales y las sanciones específicas.

Las regulaciones también requieren que las bases de datos de los clientes se comparen con la lista de la OFAC que se actualiza con frecuencia para detectar posibles coincidencias con terroristas, narcotraficantes y otras entidades sancionadas.

Los siguientes tipos de transacciones financieras deben revisarse para cumplir con OFAC:

- Cuentas corrientes y de ahorro.
- Préstamos.
- Transferencias bancarias.
- Cartas de Crédito.
- Compra/Venta de Divisas.

El cumplimiento para la industria financiera significa que además de lo anterior, los nombres de todas las personas y empresas en una transacción deben ser verificados con la lista de personas, entidades y las ubicaciones geográficas identificadas por la OFAC.

- Beneficiarios.
- Partes receptoras.
- Garantes/Cosignatarios.

UCP 600: Regulación que los bancos locales e internacionales deben cumplir con normativas de tiempo para la revisión de la documentación de operaciones de Cartas de Crédito. El artículo 14b de esta regulación estipula lo siguiente: "El banco designado que actúe conforme a su designación, el banco confirmador, si los hubiere y el banco emisor dispondrán cada uno de ellos de un máximo de 5 días hábiles bancarios contados a partir del día siguiente al de la presentación para determinar si dicha presentación es conforme"¹⁶.

¹⁶ <http://static.elmercurio.cl/Documentos/Campo/2011/09/06/2011090611422.pdf>

Como conclusión a las leyes antes mencionadas y su alcance tenemos que:

- Los bancos deben revisar los documentos en solo 5 días.
- Todas las partes involucradas en el negocio (Exportador, importador, compañía naviera, nombre del barco, bienes y países) deben ser revisados contra los listados de listas negras OFAC. Su revisión debe ser comprobable.
- El alcance de estas leyes no regulan el cómo se debe realizar la revisión de dichos documentos (De forma manual o con sistemas).
- Todos los bancos que operen con empresas norteamericanas, bancos norteamericanos y/o empresas y bancos cualquiera que sea su nacionalidad que realicen operaciones en moneda de los estados unidos de Norteamérica.}

6.6 Análisis potenciales competidores.

El proceso de revisión de documentos bancarios en comercio exterior en la actualidad a este trabajo no cuenta con softwares o herramientas tecnológicas que permitan una revisión más eficiente y reduzcan los riesgos inherentes para este tipo de productos. Sin embargo, sería adecuado considerar que el proceso actual que realizan los bancos (Revisión manual) no solo es un producto sustituto a la solución planteada en este trabajo de tesis. Sino que también los bancos son un Potencial competidor. Debido al conocimiento que ellos tienen sobre negocio y el conocimiento de las tecnologías.

Adicionalmente, Cabe destacar que el número de software disponible de comercio exterior que utilizan los bancos para otras etapas del proceso es un numero acotado. Volviéndose así las empresas proveedores de estas soluciones potenciales competidores. Debido a la relación comercial existente con el banco y el conocimiento del negocio.

6.6.1. Análisis de Competidores:

En términos generales existe un reducido número de soluciones de software en la banca chilena que son utilizados en comercio exterior. A continuación, se detallan los sistemas identificados que son utilizados por los bancos en Chile.

Banco	Sistema Comercio Exterior
Banco de Chile	Alltra
Banco Internacional	CMX
Scotiabank Chile	BCX
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	BCX (Bancomex)
Banco BICE	Desarrollo interno
Banco Estado	BCX
Banco Santander-Chile	Banktrade
Itaú-Corpbanca	Desarrollo interno
Banco Security	Desarrollo interno
Banco Consorcio	CMX
Banco do Brasil S.A.	IBS
MUFG Bank, Ltd	T24
China Construction Bank, Agencia en Chile	Sistema de casa matriz
Bank of China, Agencia en Chile	BCX

Tabla 16. Soluciones de Software de comercio exterior
Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla entrega los valores de participación de mercado de las soluciones presentes en la banca chilena:

Banco	Sistema Comercio Exterior	% Part. Mercado del sistema
MUFG Bank, Ltd	T24	7,14%
Scotiabank Chile Banco de Crédito e Inversiones (BCI) Banco Estado Bank of China, Agencia en Chile	BCX	28,57%
Banco BICE Itaú-Corpbanca Banco Security China Construction Bank, Agencia en Chile	Desarrollo interno	28,57%
Banco de Chile	Alltra	7,14%
Banco Internacional	CMX	7,14%
Banco Santander-Chile	Banktrade	7,14%
Banco Consorcio	CMX	7,14%
Banco do Brasil S.A.	IBS	7,14%

Tabla 17. Soluciones de Software de comercio exterior
Fuente: Elaboración propia



*Ilustración 22. Participación de mercado para Software de comercio exterior
Fuente: Elaboración propia*

Como se logra apreciar en el grafico anterior. El sistema bancario está dividido entre 4 bancos que poseen desarrollos internos con un 28,57%, 4 bancos que actualmente tienen la solución de software BCX con un 28,57%, 5 bancos que poseen otros tipos de soluciones de software para comercio exterior de nivel local y 1 banco con un World class.

Las entrevistas de profundidad realizadas para estas soluciones de comercio exterior incluyen preguntas sobre el nivel de fidelización con sus proveedores y sobre el interés de crear soluciones por cuenta propia. Obteniendo los siguientes resultados.

¿Qué tan atractivo es para su organización el desarrollar una solución por cuenta propia “Desarrollo interno”?

Muy atractivo: 0%, Atractivo: 20%, neutral: 20%. Poco atractivo: 60%

¿Qué tan atractivo es para su organización que la nueva solución provenga directo de su actual proveedor de sistema de comercio exterior?

Muy atractivo: 0%, Atractivo: 20%, neutral: 40%. Poco atractivo: 40%

De lo anterior, podemos entender que existe muy poco interés por parte de los bancos en desarrollar soluciones internas para dar soluciones a problemas, preocupaciones o alcanzar una mayor eficiencia operacional. La principal respuesta de los entrevistados es que sus bancos se centran en realizar negocios bancarios y su Core como negocio no es desarrollar sistemas. Prefieren adquirir soluciones antes que desarrollarlas.

El alto número de bancos que utilizan desarrollos internos 28,57% se debe a que son sistemas heredados que tienen más de 10 años. También se entiende que para los bancos no existe un valor agregado u alguna ventaja respecto de si la solución proviene de su actual proveedor. Esto se debe a que no existen cláusulas de exclusividad o asociaciones estratégicas tipo partnes entre bancos y proveedores.

Se presenta el análisis Porter correspondiente:

Barreras de entrada y Salida: La principal barrera de entrada es el contar con personal técnico para el desarrollo, actualizaciones de los sistemas y el personal clave con conocimiento del negocio, normativo, con prácticas de mercado de comercio exterior. Se establece una fuerza media.

Poder de negociación de los clientes: Debido al poco número de clientes en el mercado bancario chileno y la posibilidad que estos puedan organizarse para conseguir mejores condiciones. Se establece esta fuerza como alta.

Rivalidad entre competidores: Al no existir una solución de software para el problema detectado en este trabajo de tesis. Se establece esta fuerza como baja.

Amenaza nuevos competidores: Debido a que los bancos y actuales proveedores de sistemas de comercio exterior son catalogados como potenciales competidores. Teniendo un alto grado de conocimiento del negocio y acceso a la tecnología. Se establece esta fuerza como alta.

Poder de Negociación de los proveedores: las herramientas tecnológicas utilizadas para este tipo de solución son tecnologías presentes con proveedores a nivel mundial. Por lo cual se establece una fuerza baja.

Amenaza productos sustitutos: El producto sustituto de la solución software es el proceso actual y manual que realizan los bancos. Por lo cual se establece una fuerza media.

Fuerza	Nivel		
	Alta	Media	Baja
Poder de negociación de los clientes	✓		
Rivalidad entre competidores			✓
Amenaza nuevos competidores	✓		
Poder de Negociación de los proveedores			✓
Amenaza productos sustitutos		✓	

Tabla 18. Fuerzas de Porter para solución software
Fuente: Elaboración propia

6.6.2 Fortalezas y debilidades de la competencia

Las principales fortalezas detectadas son:

1. Experiencia como proveedores de la banca.
2. Años de presencia en el mercado de comercio exterior bancario.
3. Casos de éxito en diferentes bancos chilenos.

Sus debilidades identificadas son:

1. No cuentan con alianzas estratégicas con bancos.
2. Existe una limitada oferta de software especializado en comercio exterior.
3. No existen competidores actuales para software de revisión de documentos.
4. Solo 1 proveedor posicionado en el mercado.

7 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO Y FODA POR SEGMENTO

En función de los antecedentes presentados en el capítulo anterior de diagnóstico. A continuación se presenta el diagnóstico de la situación actual a través de un análisis FODA presentando las Fortalezas y Debilidades de la industria. Para así identificar y definir la estrategia en el capítulo siguiente.

7.1 Análisis FODA general

7.1.1 Oportunidades

- No existen alianzas entre los clientes y sus proveedores.
- Ventajas de primer competidor en el mercado.
- Tendencia al alza del sector bancario en invertir en soluciones digitales para alcanzar la eficiencia operacional.
- Mercado potencial con utilidades anuales por USD 133MM.
- Nivel de bancarización sobre el 74% de su población con actividad en la banca.
- Posibilidad de crear una solución centrada en el cliente.
- La falta de una solución de software para revisión de documentos entrega la oportunidad de adicionar una capa de revisión automática.
- Existen necesidades y dolores identificadas por el cliente que no son cubiertas por el proceso actual.

7.1.2 Amenazas

- Clientes potenciales cuentan con la capacidad técnica para realizar su propia solución.
- Un acotado número de clientes en el mercado les otorga un elevado poder de negociación.
- El proceso actual de revisión manual de documentos actúa como producto sustituto de la solución que se desea crear.
- Proveedores de sistemas de comercio exterior podrían desarrollar una solución similar.

7.2 Análisis FODA por Segmento

Oportunidades	Segmento 1	Segmento 2
Tamaño del mercado	99,41%	0,59%
Numero de empleados que trabajan revisando documentos de comercio exterior	151	6
comisiones percibidas por comercio exterior	USD 131,86MM	USD 0,784MM
Alianzas entre clientes y proveedores	No se detectaron alianzas entre proveedores y clientes para este segmento	No se detectaron alianzas entre proveedores y clientes para este segmento
Ventajas de Primer competidor	Presentes en este segmento	Presentes en este segmento

Tabla 19. Oportunidades por segmento
Fuente: Elaboración propia

Amenazas	Segmento 1	Segmento 2
Capacidad Técnica para desarrollar su propia solución	Alta	Baja
Poder de negociación de cliente	Alta	Baja
Cantidad de empleados con alto conocimiento en el negocio	154	5

Tabla 20. Amenazas por segmento
Fuente: Elaboración propia

7.3 Matriz de atractivo por segmento

Segmento	Tamaño	# de Empleados	Sistemas desarrollo propio	Participación de Mercado	Total
Segmento 1	★ ★ ★	★ ★ ★	★ ★	★ ★ ★	11
Segmento 2	★ ★	★	★	★	5

Tabla 21. Matriz de Atractivo
Fuente: Elaboración propia

Las consideraciones para asignar puntos a los distintos factores de la matriz de atractivo son:

Tamaño: Cantidad de participantes que existen en el segmento.

empleados: Número de empleados que trabajan en el proceso de revisión manual.

Participación de Mercado: Porcentaje de participación de mercado del segmento.

Conclusión: El segmento objetivo escogido para este trabajo de tesis es el **Segmento 1** debido a su atractivo en los atributos evaluados. Dicho segmento es el cual se enfocara la propuesta de valor debido a su participación de mercado y potencial en alcanzar beneficios adicionales derivados de la reorganización de recursos humanos involucrados en el proceso.

El segmento1 representa un 99% del total del mercado. El monto del segmento asciende a USD 131 MM.

7.4 Síntesis análisis

El mercado potencial está compuesto por 14 bancos con licencia autorizadas por el regulador local CMF para operar en Chile. Su segregación fue realizada en base a los productos de comercio exterior que ofrecen al público, las utilidades que estos perciben por las operaciones de comercio exterior menos el principal costo asociado al proceso de revisión de documentos, horas hombre.

El valor del mercado potencial asciende a USD 133 MM donde los primeros 5 bancos concentran el 87,42% del mercado.

No existen soluciones software que realicen revisiones de documentos al proceso. Pero, queda bien establecido que debido al conocimiento del negocio y los recursos que los bancos poseen estos podrían desarrollar sus propias soluciones. Misma situación aplica para los proveedores locales de software de comercio exterior.

Los bancos cuentan con un elevado número de personal calificado para realizar revisiones manuales de documentos y lograr mitigar los riesgos asociados al proceso.

El segmento 1 está compuesto por 10 bancos con autorización para operar en Chile. De los cuales se contemplan los siguientes: Banco de Chile, Banco Internacional, Banco Scotiabank, Banco Estado, Banco de Crédito e Inversiones, Banco Bice, Banco

Santander, Banco Itau-Corpbanca, Banco Consorcio y Banco Security. Mientras que el segmento 2 solo considera 4 bancos principalmente sucursales del extranjero: Bank of China, China Construction Bank, Banco do Brasil y JP Morgan.

8 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

8.1 Selección del segmento objetivo

La selección del segmento objetivo se realizó a través de la matriz de atractivo por segmento en función de distintos atributos aplicados a cada segmento. Se asignó y calculó el puntaje para cada uno de ellos. El “segmento 1” fue escogido para focalizar la propuesta de valor debido a su participación en el mercado potencial y mayor cantidad de fortalezas.

8.2 Producto

Para definir el tipo de solución será utilizada la metodología de Design Thinking. Metodología que se centra en las necesidades del cliente para crear ventajas competitivas. Las fases de la metodología serán detalladas a continuación:

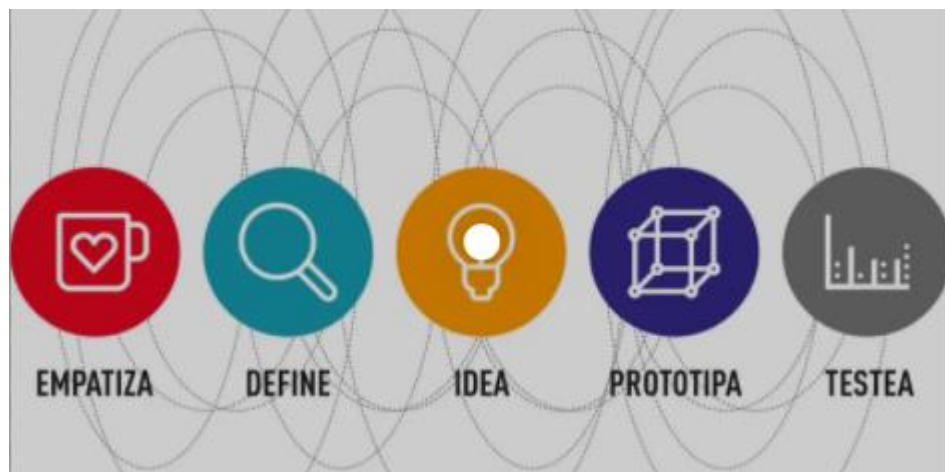


Ilustración 23. Metodología Design Thinking

Fuente: Google

8.2.1 Fase de empatizar

El objetivo de esta fase es identificar los deseos, problemas y necesidades relevantes para los usuarios. Esto se realizó utilizando la técnica de entrevistas de profundidad con personas con un alto grado de conocimiento sobre el proceso de comercio exterior en bancos y con cargos estratégicos dentro de sus organizaciones. Se presentan los hallazgos de las entrevistas:

Problemas:

- Tiempos de demora para revisar documentos.
- almacenamiento físico de las fotocopias de los documentos. como método respaldo.
- Reprocesos en revisiones de documentos por malas revisiones. Derivados de la falta de personal, exceso de trabajo o limitado tiempo para su ejecución.
- Incidentes operacionales causados por pérdidas monetarias al banco o cliente.

Necesidades:

- Aumentar la eficiencia operacional.
- Disminuir los tiempos de revisión de documentos.
- Contar con procedimientos robusto para el cumplimiento de la normativa.

Deseos:

- Herramientas tecnológicas que soporten la revisión de documentos.
- Software que actué como mitigante de riesgo.
- Fácil contactabilidad con áreas de soporte del software.
- Acotados tiempos de respuesta y solución para los problemas reportados.

8.2.2 Fase de Definir

Se realiza una entrevista de profundidad con los usuarios actual del proceso. Con el objetivo de capturar sus emociones en frente de la situación actual y “Establecer cuál es el problema”. La herramienta utilizada es el mapa de empatía.

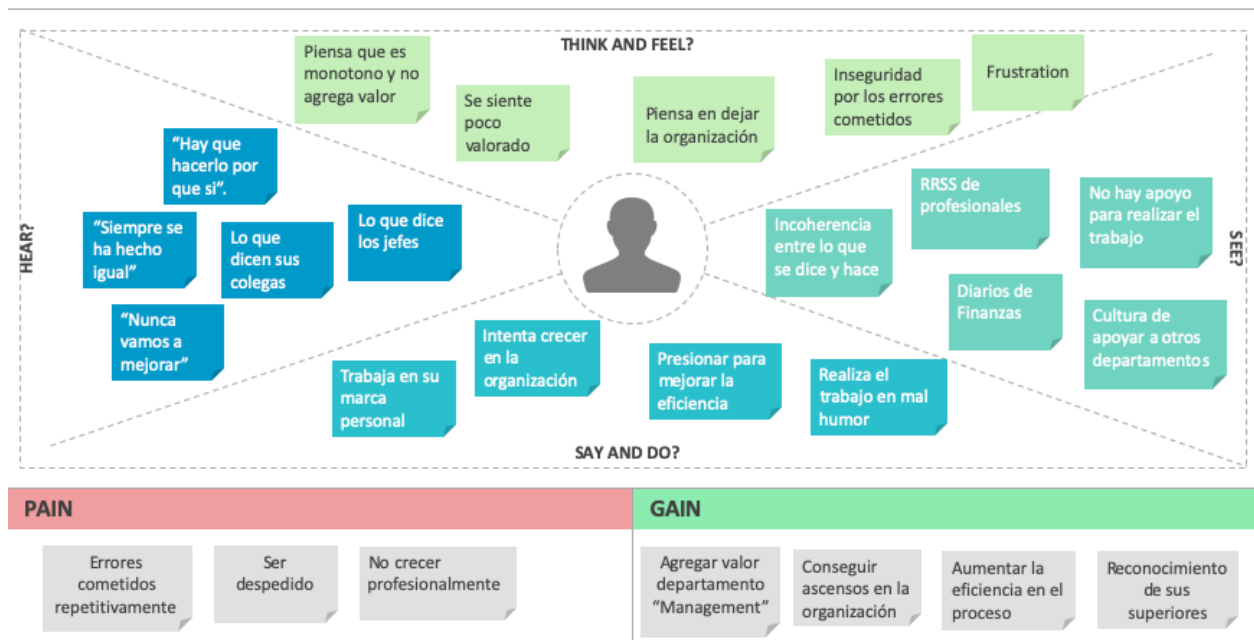


Ilustración 24. Mapa de empatía
Fuente: elaboración propia

Conclusión: Derivado del mapa mental podemos concluir que las principales preocupaciones del cliente son;

- Agregar valor al departamento a través de una eficiente gestión.
- Frustración de realizar tareas repetitivas.
- Desarrollo profesional.
- Miedo a ser despedido.
- Obtener reconocimiento de sus superiores.

8.2.3 Fase de Idear

En esta fase de la metodología tiene por objetivo comenzar a crear soluciones para los problemas detectados con anterioridad. Aunque aún no se persigue que la solución sea tangible. Puesto que esto se realiza en la fase siguiente.

Para lograr crear soluciones innovadores se trabajó en conjunto con un cliente potencial. En este caso Banco de Chile. Se utilizara la herramienta de Brainstorming.



Lluvia de Ideas

- Aplicación Móvil para fotografiar documentos y respaldarlos.
- Utilizar un scanner para respaldar los documentos.
- Un Sistema que realice una revisión de las partes involucradas contra el listado de listas Negras.
- Un Sistema que pueda detectar discrepancias entre los documentos y la carta de crédito.
- Sistema que comunique al cliente de manera automática las discrepancias.
- Software que permita aprobar las discrepancias en el Sistema.
- Sistema web que permita al cliente cargar los documentos a través de fotos con su celular.

*Ilustración 25. Metodología Design Thinking. Fase Idear, BrainStorming
Fuente: elaboración propia*

Dentro de las principales ideas indicadas se encuentran las siguientes:

- Aplicación Móvil para fotografiar documentos y respaldarlos.
- Utilizar un scanner para respaldar los documentos.

- Un Sistema que realice una revisión de las partes involucradas contra el listado de listas Negras.
- Un Sistema que pueda detectar discrepancias entre los documentos y la carta de crédito.
- Sistema que comunique al cliente de manera automática las discrepancias.
- Software que permita aprobar las discrepancias en el Sistema.
- Sistema web que permita al cliente cargar los documentos a través de fotos con su celular.

8.2.4 Fase de Prototipo

En esta fase se busca realizar prototipos aterrizando las ideas de la fase anterior "Idea". Para esta fase utilizaremos la herramienta de Value Proposition.

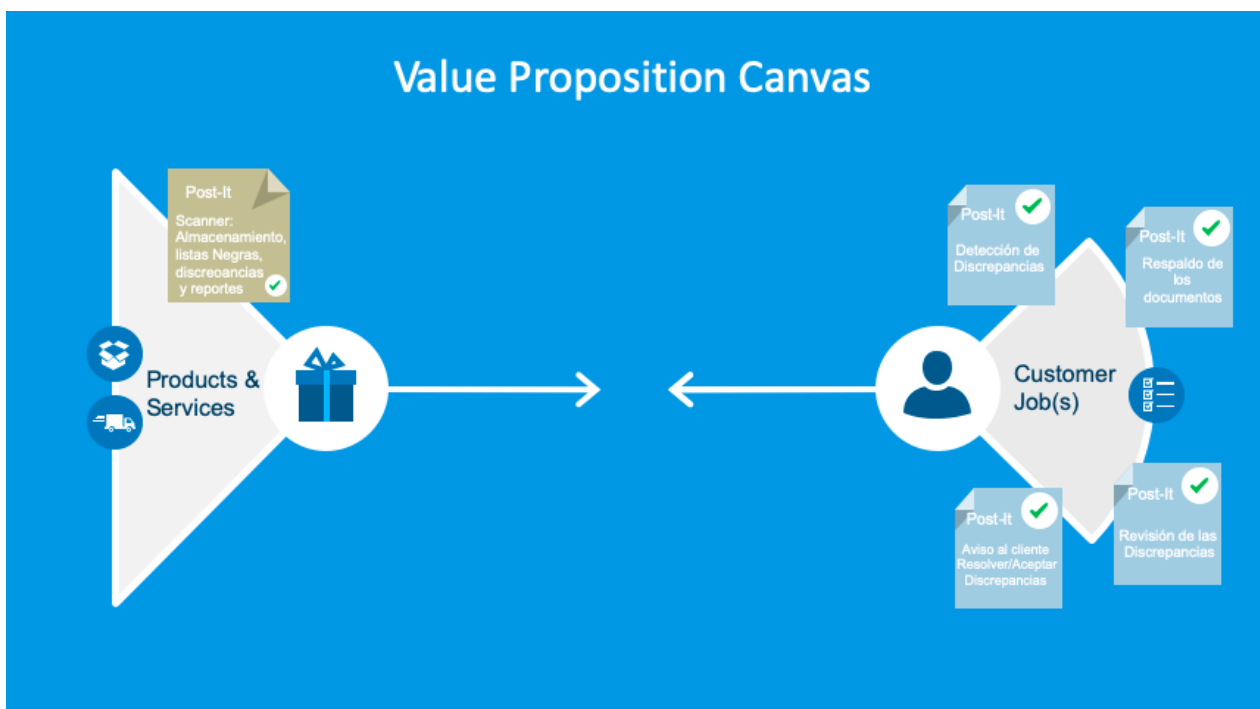


Ilustración 26. Metodología Design Thinking. Fase prototipo, Value Proposition
Fuente: elaboración propia

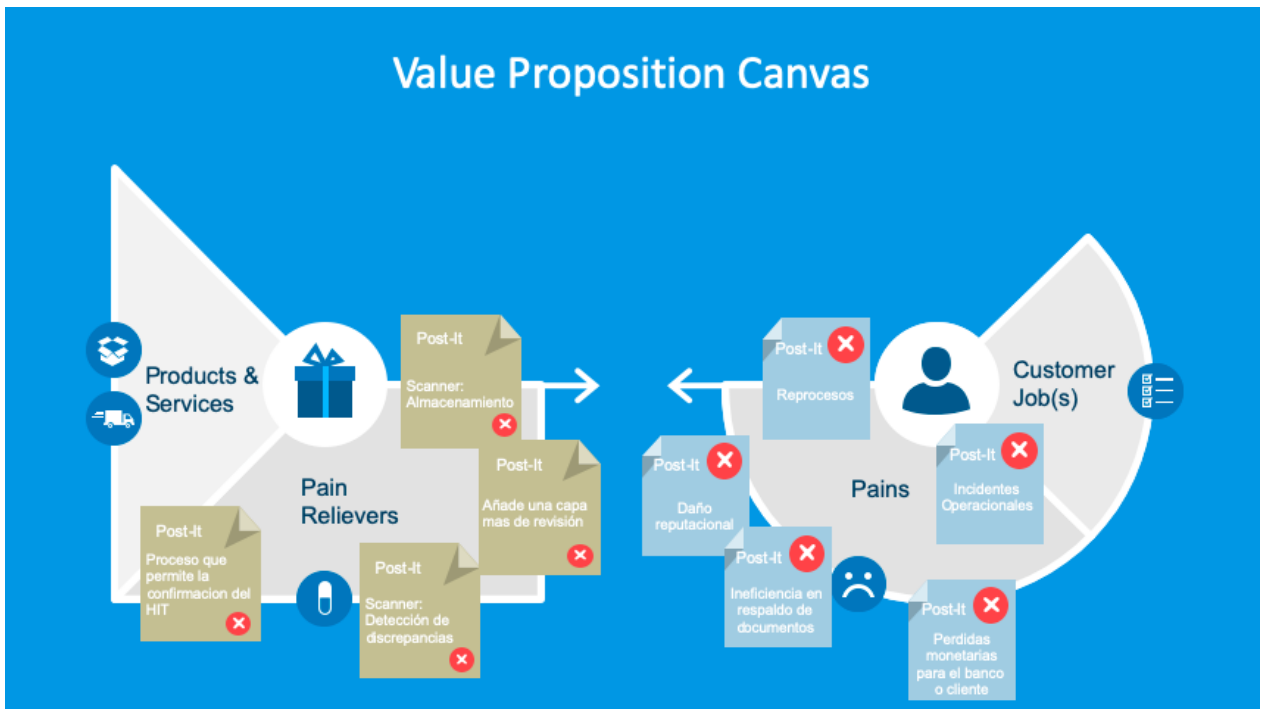


Ilustración 27. Metodología Design Thinking. Fase prototipo, Value Proposition
Fuente: elaboración propia

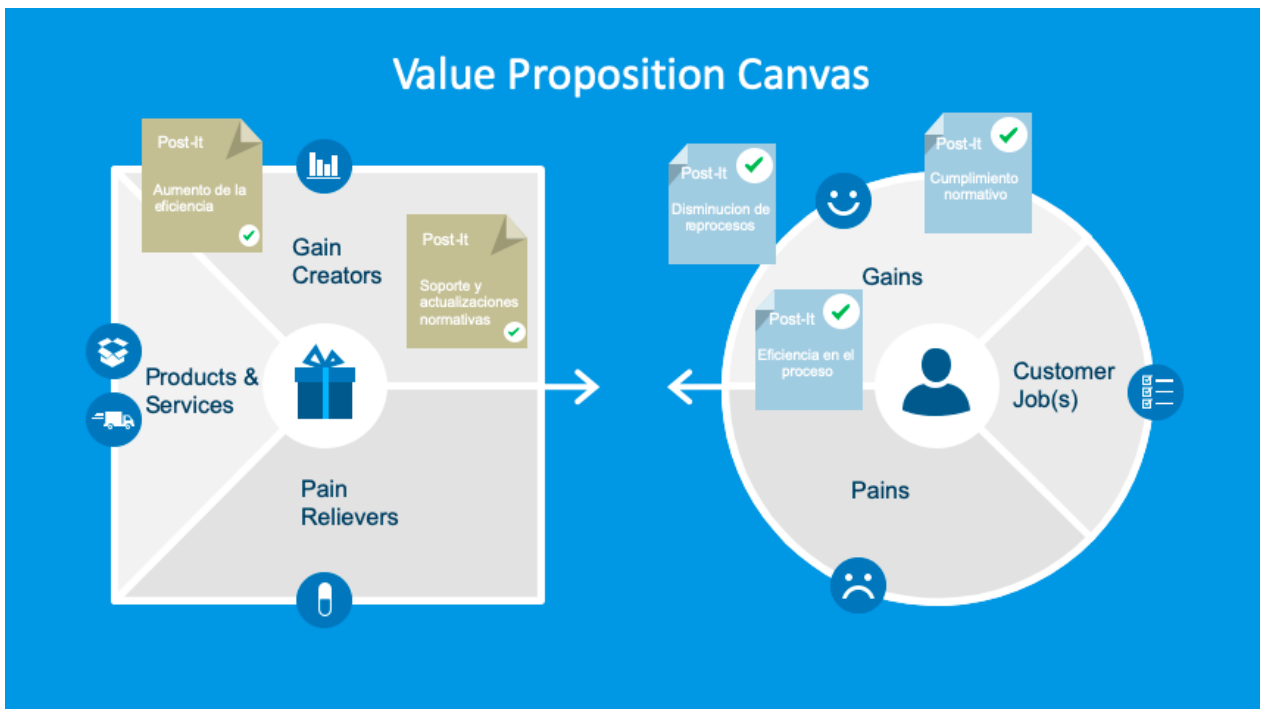


Ilustración 28. Metodología Design Thinking. Fase prototipo, Value Proposition
Fuente: elaboración propia

Products & services:

- Escáner que permite el almacenamiento de los documentos en los servidores del cliente o en la Nube. Este escáner detecta las posibles discrepancias de los

documentos dentro del alcance. Junto con una revisión automática del nombre de las contrapartes en listados OFAC y listas negras.

Pain Relievers:

- Añade una capa adicional a la revisión.
- Detección de discrepancias a través del sistema.
- Permite realizar gestión sobre los posibles HIT.
- Almacenamiento automático.

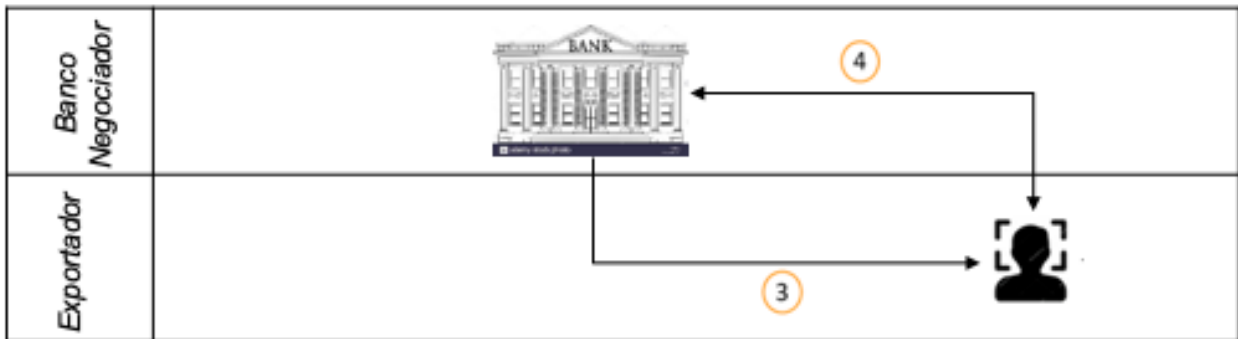
Gain Creators:

- Soporte de sistemas y actualizaciones normativas.
- Equipo de soporte localizado en Santiago.
- Actualizaciones gratuitas para las listas OFAC.
- Entrega registros de auditoria. Sobre las autorizaciones en el sistema.

Conclusión: Se ha logrado crear el prototipo del producto MVP. El cual es una solución centrada en el cliente con capacidades de aliviar los dolores detectados en el procedimiento actual y crear valor en actividades que actualmente el cliente considera relevantes.

8.2.5 Fase de Testear

La fase de testeo consiste en probar el prototipo desarrollado en la etapa anterior. Con el objetivo de obtener un feedback del cliente para mejorar la solución y validarla antes de su implementación o liberación al mercado. Para esto se utilizaran dos herramientas. Primero un diagrama que muestra el nuevo procedimiento de revisión de documentos usando la solución creada. Como segunda herramienta se utilizara un Customer Journey con el objetivo de capturar las emociones del cliente en cada uno de las etapas del procedimiento.



El siguiente flujo describe el nuevo proceso de revisión de documentos utilizando la solución creada en esta tesis.

3. El banco negociador avisa a su cliente sobre la carta de crédito.
4. El exportador envía todos los documentos originales relacionados a la venta al banco negociador.

*Ilustración 29. Flujo actual de revisión de documentos de comercio exterior
Fuente: Elaboración propia.*

- 4.1 El banco recibe todos los documentos del negocio.
- 4.2 El personal a cargo respalda toda la documentación recibida. Esto se realizara escaneando los documentos.
- 4.3 El software realiza una búsqueda de discrepancias de los documentos cotejando los términos de la carta de crédito v/s los documentos recibidos. Entregará un reporte con las discrepancias encontradas
- 4.4 A continuación el software realiza la revisión de las contrapartes involucradas en el negocio contra el listado (Listas negras).
- 4.5 El supervisor o jefe del departamento. Realiza el procedimiento de “doble control”. Gestionando las discrepancias. Pudiendo aceptarlas o rechazarlas.
- 4.6 En el caso de encontrarse discrepancias. Condiciones en el negocio que no están siendo cumplidas. Se debe contactar al cliente por email para indicarle sobre las mismas.
- 4.7 Existirán log de auditoria el cual permitirá registrar quien realizó la gestión en las discrepancias.
- 4.8 El banco libera los documentos enviándolos al extranjero al comprador/Importador.

Se presentó la solución al cliente para lograr capturar sus emociones Journey en cada una de las etapas del nuevo proceso. En este caso se trabajó con posibles clientes Banco de Chile y Banco Estado.

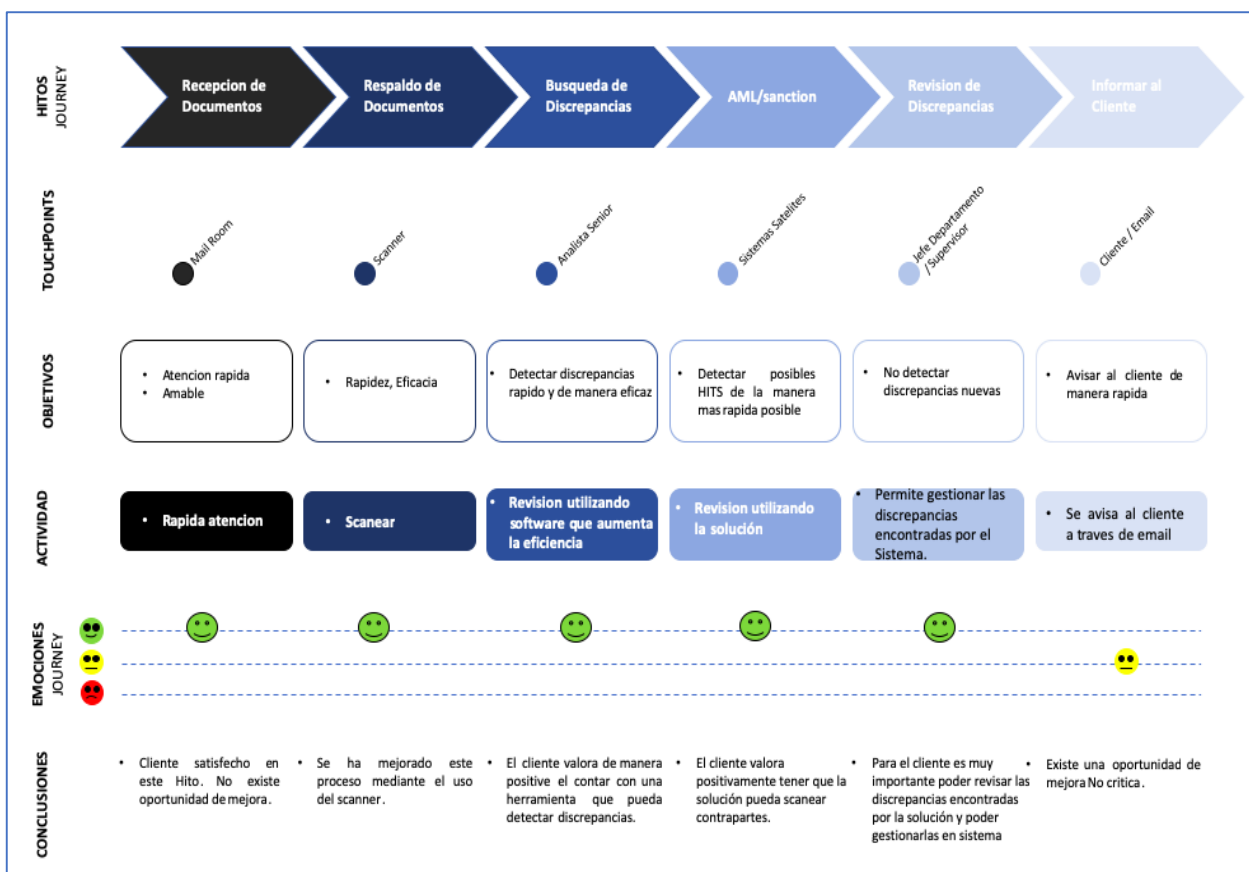


Ilustración 30. Customer Journey. Nuevo proceso de revisión de documentos
Fuente: Elaboración propia.

Comparando el Customer Journey en el capítulo de diagnóstico de esta tesis y el nuevo procedimiento mediante software. Se concluye que de las 3 oportunidades categorizadas como críticas y 2 no críticas. Se logró mejorar 3 oportunidades críticas y 1 no crítica. El cliente ha catalogado la solución como innovadora y algo que definitivamente agregara valor al proceso actual.

Conclusión Producto: Mediante la utilización de la metodología Design Thinking y sus 5 etapas. Se ha logrado crear una solución innovadora centrada en el cliente el cual le permitirá crear valor, aumentar su eficiencia y disminuir los riesgos expuestos en el capítulo anterior. El producto final es un software con los siguientes atributos:

- Permite almacenar documentos
- Escanear documentos y detectar discrepancias.
- Realizar una revisión de las contrapartes contra el listado de listas negras.
- Permite gestionar las incidencias encontradas.
- Cuenta con reportes de gestión y registros de auditoria.

8.3 Precio

8.3.1 Estrategia Pricing

Con respecto a la estrategia de precio esta será “Price Skimming”. Introduciendo el producto diseñado a un valor más alto para luego ir disminuyendo el precio en el tiempo para alcanzar más clientes y competir en precio con potenciales nuevos competidores.

Otros productos serán introducidos de similares características serán introducidos al mercado, pero con atributos que no son claves para los clientes. Con el objetivo de potenciar el producto principal que se desea posicionar en el mercado.

Se presenta la información de los productos que serán introducidos al mercado. El producto C es el producto objetivo al cual se desea potenciar su penetración.

Los montos corresponden al arriendo anual por la licencia de la solución. el monto se encuentra expresado en Dólares.

Atributo	Producto A	Producto B	Producto C
Soporte Técnico	✓	✓	✓
Actualizaciones Normativas incluidas		✓	✓
Funcionalidad de Scanear	✓	✓	✓
Detección de Discrepancias	✓	✓	✓
Analisis contra listado OFAC			✓
Reportes Customizables		✓	✓
Reportes de Gestión	✓	✓	✓
Precio en USD	\$ 170.000	\$ 190.000	\$ 200.000

Tabla 22. Precios de productos
Fuente: Elaboración Propia

El precio debe estar dentro de los rangos de la disposición a pagar (Realizado a través de entrevistas de profundidad) del mercado objetivo. A continuación, se presenta un cuadro de los resultados obtenidos en la entrevista y la respuesta del cliente.

Teniendo en consideración los atributos de los 3 productos anteriores.

¿Cuál es el que usted adquiriría?

Producto A: 0% Producto B: 0% Producto C: 100%

8.3.2 Planes de pago y descuentos.

Dentro de la estrategia de precio. Se considera las modalidades de pago y posibles descuentos que podrá aplicar el equipo de ventas al momento de ofrecer, negociar los términos de la venta.

Descuentos:

- El equipo de ventas estará facultado para otorgar un descuento de hasta el 5% sobre el valor del producto. Solo cuando el cliente realice el pago dentro del transcurso de 30 días de realizada la compra.
- Otros descuentos aplicables permitidos al equipo de venta es otorgar hasta un 2% de descuento en el valor de venta. Solo si el cliente realiza el pago del servicio entre el día 31 y 60 después de realizada la compra.

Planes de Pago:

- **Contado:** Se refiere a que el pago realizado por el cliente es el total facturado y en menos de 30 días desde la fecha de la compra.
- **Crédito a corto plazo:** El cliente realiza el pago total de la factura en menos de 60 días. Pudiendo acceder a los descuentos correspondientes.
- **Crédito hasta 90 días:** Al cliente se le podrá conceder un crédito hasta 90 días para realizar el pago total de la compra. Teniendo en consideración que el 50% de la venta debe ser pagado antes del día 30. Posteriormente se le permitirá un pago no menor del 30% antes del día 60. Para terminar con el saldo remanente que debe ser pagada hasta el día 90 desde realizada la venta.

8.3.3 Conclusiones

Se estableció que Sí existe la voluntad de pago. Se fija el precio en USD 160.000.- la estrategia utilizada para el precio es la de "Price Skimming".



- Se determinó la Voluntad de Pago.
- Se fija el precio de la solución.
- Estrategia. Se utilizará "Price Skimming".

En base al precio definido en esta sección para la solución propuesta. Se buscará cumplir con el objetivo propuesto en este trabajo de tesis.

8.4 Estrategia de promoción y posicionamiento

8.4.1 Publicidad y posicionamiento

El marketing se priorizará en base a los medios digitales utilizados en la actualidad teniendo presente que el producto es un software para bancos.

Las acciones clave a desarrollar para dar a conocer la solución y llegar al segmento objetivo son:

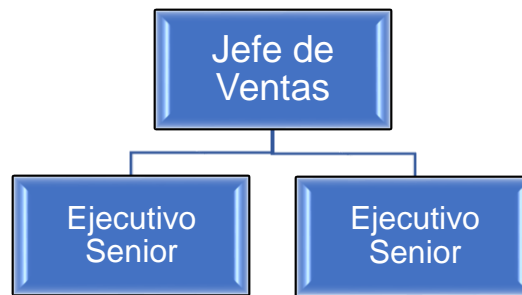
- **Fuerza de venta:** Se contará con un equipo de venta altamente calificado. Con experiencia en venta de software bancarios. El cual entregara una atención cálida y personalizada.
- **Eventos sociales:** Con el objetivo realizar una venta más personalizada y dirigida al cliente. Se considera la invitación a eventos sociales a potenciales clientes, cenas pagadas por la empresa, práctica de deportes como Tenis y club de golf. Con la finalidad de dar a conocer el producto de una manera más directa al cliente. Se contará con un presupuesto del 50% del presupuesto destinado a la publicación en medios físicos. El gerente comercial de la empresa junto con el jefe de ventas estarán a cargo de ejecutar esta estrategia.
- **Declaración de Posicionamiento:** “Para nuestros clientes, las instituciones financieras en Chile. que buscan mejorar la eficiencia operacional en comercio exterior a través de soluciones disruptivas e innovadoras. les presentamos el primer software centrado en sus necesidades capaz de realizar revisiones de documentos automáticas, disminuir sus costos operacionales y aplicar mitigadores de riesgos”
- **Desarrollo de imagen:** Se utilizará una empresa especializada para la creación del nombre de la compañía, logo, nombre del software, declaración de la misión y visión. alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. Teniendo en consideración a la comunidad que nos rodea.
- **Página web corporativa:** se externalizará la creación y mantenimiento de la página web. La cual nos permitirá que los clientes nos encuentren y conozcan nuestro producto. Se incorporará la información de la empresa. Como su organigrama, clientes, casos de éxito, Misión y Visión.
- **Google Ads:** Utilización de las herramientas de SEO y SEM que nos permitirán mejorar nuestra posición en el motor de búsqueda de Google.
- **LinkedIn Ads:** se contará con el servicio para la generación de campañas publicitarias dentro de la red social profesional.
- **Medios digitales:** se invertirá en anuncios en diarios digitales locales. los cuales frecuentan nuestros clientes. Como Diario Financiero y La Estrategia.
- **Medios Físicos:** Se incluirán anuncios en medios impresos como. Revista Capital y la revista de “ABIF” Asociación de bancos e instituciones financieras.
- **Aplicaciones de encuestas:** Se establecerán encuestas de satisfacción a través de email o de manera directa. Con la finalidad de obtener la retroalimentación del cliente para mejorar la experiencia su experiencia con nosotros en cada uno de las etapas relevantes. Como: Ventas, Soporte técnico, servicio post venta, contestabilidad y su apreciación del producto contratado.

8.4.2 Equipo de venta

La estrategia de venta estará enfocada en una brindar una venta directa, atención personalizada, cercana y eficiente a través de un equipo de ventas con experiencia relevante en soluciones, sistemas bancarios. La estrategia de venta también considera la capacitación del equipo en el negocio de comercio exterior. Pudiendo así realizar pruebas de concepto al momento de presentar la solución a los clientes. No obstante, el equipo será apoyado de manera presencial y remota en sus visitas a clientes cuando se deban realizar demostraciones de la solución y deban resolver preguntas del cliente con respecto al negocio.

8.4.2.1 Organigrama del equipo de ventas

Derivado de la estrategia de venta. Se demuestra la importancia del equipo de venta. El cual estará encargado de la aproximación al cliente, coordinación de visitas y negociaciones sobre facilidades de pago y descuentos. Además de ser la unidad responsable por el cierre del negocio. A continuación se presenta el organigrama del área de ventas:



*Tabla 23. Organigrama Sales Force
Fuente: Elaboración propia*

8.4.2.2 Perfil del cargo

Puesto que el equipo de venta es una pieza importante de la estrategia de venta. Es necesario crear un equipo de alto rendimiento con experiencia relevante en ventas especializados en softwares bancarios. Se describe a continuación el perfil de cargo del equipo de ventas.

ÁREA: COMERCIAL		
Descripción del cargo	Jefe de Venta	EJECUTIVO SENIOR
A quien reporta:	Gerente General	Sub Gerente comercial
Proposito del cargo:	Implementar la estrategia comercial y de marketing de la empresa. Contribuir al desarrollo del negocio a través de la venta de los productos. Encargado de la estrategia de marketing de la compañía.	Ejecutar la estrategia de venta definida por el Sub gerente comercial. Promover el negocio de la compañía con visitas a clientes entregando una experiencia de venta que supere las expectativas del cliente.
grado de responsabilidad:	Responde por el cumplimiento de las metas comerciales y la estrategia de Marketing	Responsable por el cumplimiento del plan de ventas.
Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> .- Implementar la estrategia de la empresa en su departamento. - Analizar el mercado en busca de nuevos clientes y oportunidades. - Generar e implementar la estrategia de marketing para la empresa. - Gestionar el presupuesto definido para su departamento. - Generar estrategias y planes de acción para el cumplimiento del equipo de ventas. - Realizar el cierre del negocio de la venta. - Actuar en coherencia con los valores y principios de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Crear una cartera de clientes de acuerdo al segmento objetivo de la empresa. - Visitar al cliente objetivo y realizar presentaciones de la solución resaltando sus atributos. - Presentar propuestas de proyectos a su jefatura. Con el objetivo de mantener un pipeline actualizado. - Encargado de las negociaciones con el cliente. dentro de las atribuciones otorgadas. - Realizar seguimiento de Post venta para mejorar la experiencia de cliente. - Actuar en coherencia con los valores y principios de la organización.
Requerimientos minimos	Formación:	El cargo requiere a profesional titulado de las carreras de Ingeniería Civil Industrial, Ingenierías del área de administración con especialización en marketing. Postgrado en Marketing o MBA (Excluyentes). Diplomados o cursos en liderazgo de equipo es deseable.
	Experiencia:	5 años o más de experiencia en áreas de venta especializado en soluciones para bancos. Cargo de sub gerente o jefe de marketing o equivalente con 3 años de experiencia.
		Profesional titulado de las áreas de administración o Técnicas de la información. Diplomados en especialización relevantes a su área de estudio.
		Al menos 3 años desempeñando funciones comerciales en equipos de ventas. Experiencia relevante en sistemas, soluciones bancarias (Excluyente)

Ilustración 31. Descripción de cargo
Fuente: Elaboración propia

8.4.2.3 Approaching

La estrategia de venta estará centrada en la venta directa con visitas presenciales del equipo de venta. Para ello se proponen las siguientes acciones al momento de establecer la primera visita al cliente:

- Resaltar los atributos de la solución. Tales como revisión de documentos y chequeo de las contrapartes en listas sancionadas para poder operar. Todo es realizado con un scanner.
- Mencionar los beneficios en términos de Horas Hombre invertidas en la revisión de documentos.
- Indicar que es una solución centrada en el cliente. Que es capaz de mitigar riesgos del procedimiento, los principales dolores y preocupaciones del cliente.
- Herramienta con un Front end intuitivo y de fácil uso para el usuario.
- Hacer énfasis que al ser una empresa nacional el soporte es en idioma español y los tiempos de respuesta son acotados.
- Hacer énfasis que el precio aumentara. ya que ahora la estrategia de Pricing es penetrar al mercado (Crear sentido de urgencia).

8.4.2.4 Costo equipo de ventas

El costo del equipo de ventas estará asociado al costo del plan de marketing que será descrito en el capítulo siguiente. Es necesario mencionar que el costo del equipo de ventas está compuesto por los sueldos y Bonos/Comisiones del personal.

Se detalla los costos del equipo para los próximos 5 años:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo					
Jefe de Ventas	15.000.000	15.750.000	16.537.500	17.364.375	18.232.594
Ejecutivo de Ventas	21.600.000	22.680.000	23.814.000	25.004.700	13.127.468
Bonos/Comisiones					
Jefe de Ventas	6.000.000	12.000.000	12.000.000	6.000.000	6.000.000
Ejecutivo de Ventas	8.000.000	16.000.000	16.000.000	8.000.000	4.000.000
Total	50.600.000	66.430.000	68.351.500	56.369.075	41.360.061

Tabla 24. Proyección de costo para los próximos 5 años del equipo de ventas
Fuente: Elaboración propia

Para el año 1 se considera el personal solo para el segundo semestre. Para el año 5 la estructura del equipo de venta cambia a solo 2 recursos. 1 Jefe y 1 Ejecutivo senior. Se considera un reajuste del 5% anual por concepto de IPC.

8.4.3 Creación de alianzas estratégicas

Para la estrategia de posicionamiento. No se considerara realizar alianzas estratégicas con proveedores actuales de sistemas de comercio exterior a los bancos. Debido a que el riesgo de presentar la idea a ellos y posterior apropiación intelectual es alto. Los proveedores ya tienen relaciones establecidas con bancos, cuentan con recursos tecnológicos y poseen el “Know how” del negocio para poder realizar la solución por su cuenta y adelantarse a la liberación de la solución al mercado. Obtenidos las ventajas de primer competidor en el mercado.

La estrategia elaborada en este capítulo está centrada en la creación de la solución, determinación del modelo de negocio, propuesta de valor y elaboración de la empresa para comercializar del producto de manera directa a los clientes. Sin embargo, se considerara en el capítulo de evaluación económica el escenario de vender la solución a proveedores determinando el valor de mercado de la empresa. Con el objetivo de alcanzar los objetivos propuestos en esta tesis.

8.5 Plaza

La oficina de la empresa se encontrara situada en las cercanías de la línea 1 en la comuna de Providencia. Se escogió esta zona debido a su conectividad con autopistas y transporte público. La oficina considera 222 m² de instalaciones las suficientes para albergar los recursos de la empresa.

La solución desarrollada será entregada al cliente mediante acceso a la web. La solución considera acceso a través de usuarios autorizados permitiéndoles acceder desde cualquier lugar desde un computador.

RENDIC Alquiler Telefonos
RENDIC 995808240

Precio
UF 65
\$ 2.067.986

Superficie total
222 m²

Superficie útil
222 m²

Estacionamientos
4

Baños
3

Número de privados
8

Gastos comunes
680000 CLP

Av. Pedro de Valdivia 0193, Santiago, Providencia, Chile, Providencia, RM (Metropolitana)

Google

Ilustración 32. Ubicación y costo de la oficina

Fuente: Elaboración propia

8.6 Modelo de negocio

8.6.1 Segmento de clientes

El segmento de clientes que permitirá desarrollar el modelo de negocio propuesto. Esto comprende al segmento bancario establecido en Chile con autorización para operar por el regulador local. Que poseen productos de comercio exterior ofrecidos a sus clientes.

8.6.2 Propuesta de valor

Para la propuesta de valor. Se utilizó la herramienta de Value Proposition Canvas para definir como crear valor para el cliente con nuestro producto (anexo 12).

Con respecto a la propuesta de valor para nuestro negocio tenemos que:

Somos una empresa dedicada en crear soluciones innovadoras y disruptivas para apoyar el negocio bancario y ayudar a nuestros clientes a mejorar su eficiencia operacional

Nuestra línea de negocio se centra en los productos de comercio exterior en su proceso de revisión de documentos. Siendo la primera y única solución en el mercado capaz de detectar discrepancias y realizar revisiones automáticas de contrapartes para así disminuir el riesgo de operar con empresas sancionadas y exponer al banco a daños reputacional y multas de reguladores internacionales. Esto se realiza gracias a que el sistema posee listados actualizados con la información de listas negras. Entregando así una solución centrada en el cliente con atributos valorados por ellos.

8.6.3 Canales de distribución y comunicaciones

Servicio presencial de venta uno a uno a través del equipo de ventas en las dependencias del cliente. Publicidad a través de Página web, medios físicos, utilización de Google Ads, LinkedIn Ads y presencia en Redes sociales profesionales.

8.6.4 Relación con el cliente

Relación directa con visitas periódicas del equipo de ventas. Apoyo remoto de la unidad de soporte de la compañía y seguimiento periódico de la solución entregada a través de encuestas o entrevistas.

8.6.5 Recursos clave

Los recursos claves primero corresponderán a la creación de la solución a cargo de la gerencia de tecnología (Desarrolladores y programadores). Posteriormente los recursos clave cambian al equipo de venta a cargo de realizar la comercialización del producto y el equipo de marketing para realizar el posicionamiento de la empresa.

8.6.6 Actividades clave

Aproximación al cliente (Venta directa). Posicionamiento de la empresa. Capacitaciones al equipo de venta que permita obtener un conocimiento profundo sobre el negocio de comercio exterior.

8.6.7 Socios clave

Proveedores de los sistemas que permitirán desarrollar la solución. Empresa de Head Hunter a cargo de reclutar a los recursos clave.

8.6.8 Estructura de costos

Al ser una empresa que desarrollara una solución digital para bancos. Sus principales costos son licencias de software, costos en remuneraciones del personal, costos de marketing para el posicionamiento de la empresa y costo del equipo de venta.

8.6.9 Fuentes de ingreso

Ingresos por arriendo de licencia del sistema de comercio exterior.








<p>Socios clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores Cloud, AWS. - Head Hunter 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de la solución. - Venta directa. - Posicionamiento de la marca 	<p>Propuesta de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa dedicada en la Creación de soluciones innovadoras y disruptivas que apoyan el giro bancario. - Dueños de la Unica solución en el Mercado para la revisión automática de documentos de comercio exterior. - Compromiso mejora continua (Cambios normativos). - Software innovador mitigante de riesgos asociados al negocio. Aumento de la eficiencia operacional. - Empresa con especialistas con una amplia experiencia en el sector financiero. 	<p>Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación directa a través de los ejecutivos de venta. - Visitas periódicas presenciales o vía remota. - Correos informativos y con encuestas de satisfacción. 	<p>Segmento de cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> - Segmento objetivo, entidades bancarias establecidas en Chile con autorización para operar emitida por el regulador CMF. Que cuenten con productos de comercio exterior para sus clientes y tengan una relevante participación por utilidades en el Mercado.
<p>Cost structure </p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneraciones del personal - Costo de Marketing y ventas - Costos en Licencias 	<p>Fuente de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos anuales por arriendos de licencia. 			

Ilustración 33. Modelo Business Canvas
Fuente: Elaboración propia.

8.7 Descripción de la organización

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa que nos permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

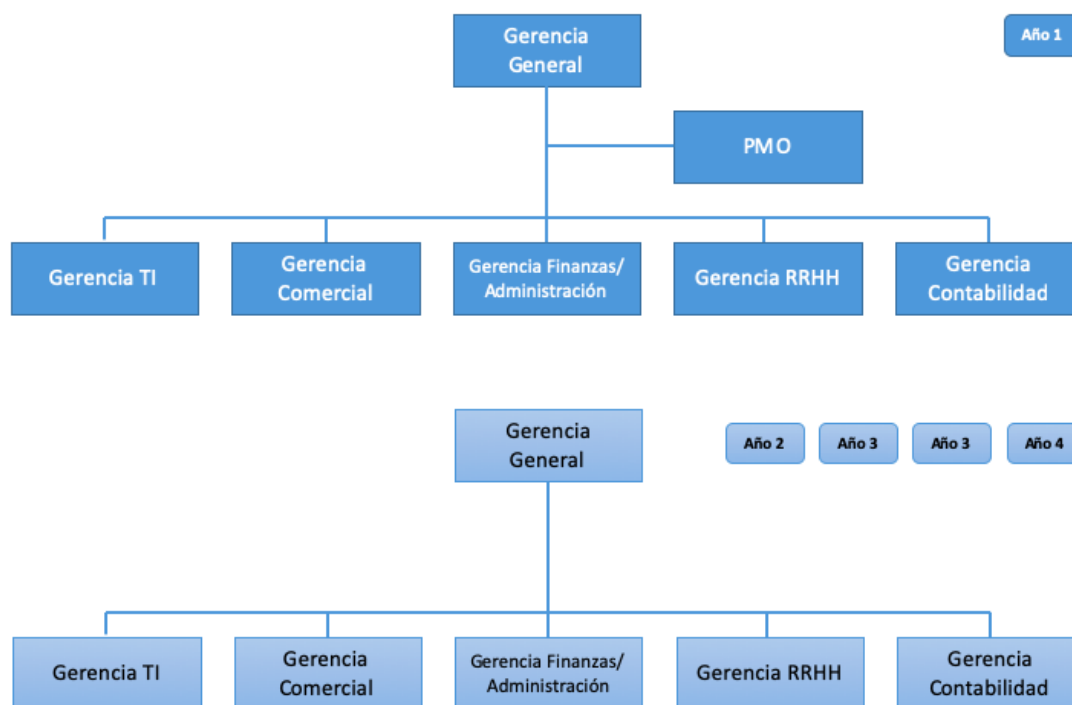


Ilustración 34. Organigrama de la empresa desde el año 1 hasta año 5
Fuente: Elaboración propia.

Gerencia General: Gerencia responsable de la dirección estratégica de la empresa y alcanzar los objetivos propuestos por el directorio.

PMO: Área responsable de reportar el estado del proyecto del desarrollo de la solución al Gerente General. Reportando los riesgos del proyecto, presupuesto y el cumplimiento de los plazos.

Gerencia TI: Área responsable del proyecto de tecnología para el correcto desarrollo de la solución tecnológica propuesta por la empresa cumpliendo los plazos establecidos y dentro del presupuesto definido.

Gerencia Comercial: Área responsable del diseño del producto que será desarrollado por TI.

A cargo del desarrollo e implementación de la estrategia comercial y de marketing. Adicionalmente es el área responsable por el cumplimiento de las metas del equipo de ventas.

Gerencia Finanzas y Administración: Área responsable de la liquidez de la empresa y correcta administración de los recursos financieros. Responsable de los pagos de las obligaciones adquiridas de la compañía.

Gerencia Recursos Humanos: Área responsable de contratos, remuneraciones, calculo y pago de las leyes sociales de los trabajadores de la empresa. Principal responsable de la relación con las empresas Head Hunters para el oportuno reclutamiento y selección de los perfiles clave para la empresa.

Gerencia de Contabilidad: gerencia responsable de la información contable y financiera de la compañía. Elaboración y presentación de los balances, estados de resultado a Gerencia General. A cargo del cálculo y pago de los impuestos derivados del resultado del ejercicio.

8.8 Tecnologías de la información

8.8.1 Equipo TI

Dentro de la estrategia de la empresa. El departamento TI tiene la responsabilidad de realizar el desarrollo del producto. Esto se llevara a cabo a través de un equipo de alto desempeño y metodologías ágiles. Lo cual permitirá desarrollar un producto centrado en el cliente y alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo de tesis.

A continuación se presenta el organigrama de la Gerencia TI para su primer año de funcionamiento.

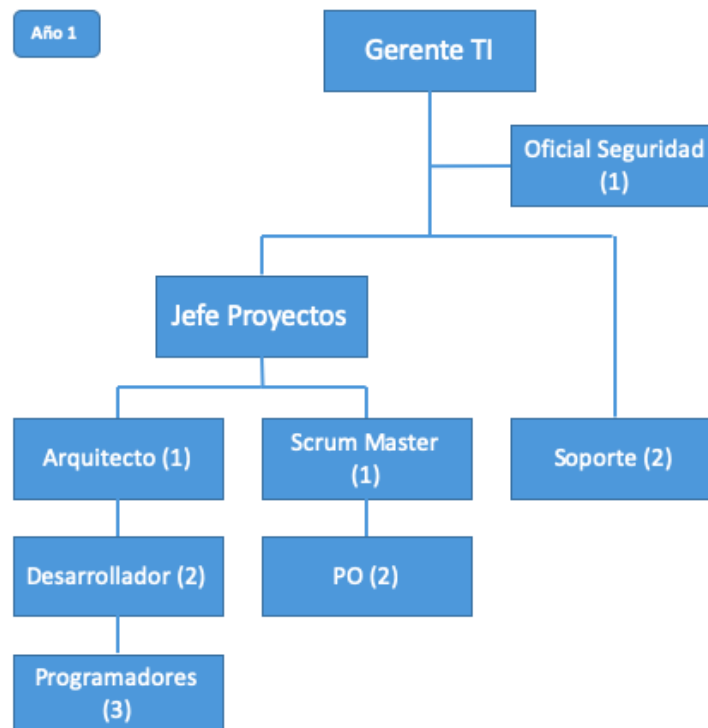


Ilustración 35. Organigrama gerencia TI primer año
Fuente: Elaboración propia.

Gerente TI: Gerente responsable el desarrollo de la solución tecnológica propuesta por la empresa cumpliendo los plazos establecidos y dentro del presupuesto definido. Supervisión directa de la unidad de soporte interno para el proyecto y posterior soporte post venta.

Jefe de Proyecto: Líder encargado de la gestión del proyecto y sus recursos. Responsable de la comunicación entre los requerimientos funcionales del negocio y el lado técnico del proyecto.

Arquitecto: responsable de definir la arquitectura de los sistemas tomando las decisiones de diseño de alto nivel y estableciendo los estándares técnicos, incluyendo plataformas, herramientas y estándares de programación.

Desarrolladores: responsable de la creación del código limpio y eficiente basado en las especificaciones del negocio.

Programadores: Encargado de escribir, depurar el código diseñado por el desarrollador. Mantener el código fuente de la solución para realizar su tarea específica.

Scrum Master: responsable de la efectividad del Scrum Team. Hace esto ayudando a todos a comprender la teoría y práctica Scrum.

Product Owner: Personas a cargo de incorporar los requerimientos del negocio en la solución desarrollada por el área técnica. Encargados del “User Experience” y de la solución que utilizara el cliente final representando y expresando la voz del cliente durante el proyecto.

8.8.2 Metodología de trabajo

Debido a que la solución debe ser desarrollada en 8 meses debiendo contener los atributos valorados por los clientes vistos en el capítulo de producto. No se trabajará con metodologías tradicionales o de cascada. Por ser una metodología más bien lenta por el nivel de documentación requerida por la metodología.

Por el contrario. La metodología utilizada en el proyecto será la de Metodologías Agiles, SCRUM. El cual contemplara entregas interactivas mensuales para lograr entregar el producto con sus atributos dentro del plazo establecido.

Dentro de la metodología. Los roles protagónicos estarán centrados en los Product Owner y Scrum Master.

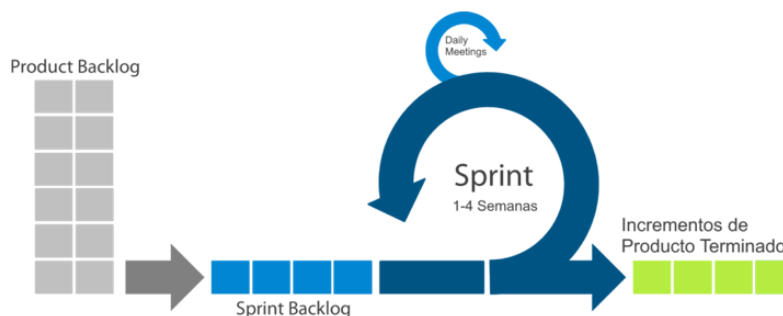


Ilustración 36. Metodología Scrum
Fuente: Google

8.8.3 Modelo TI

A continuación se presenta la solución propuesta. Considerando el modelo de TI:

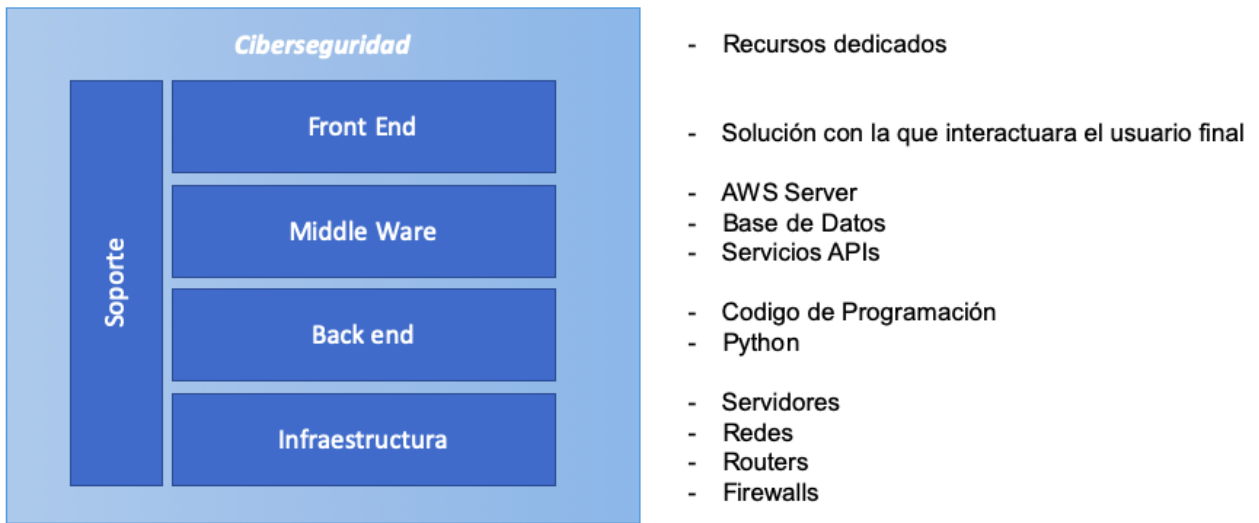


Ilustración 37. Modelo de la solución basado en TI
Fuente: Elaboración Propia

La solución basada en TI considera el modelo de solución en la nube (SaaS) Software as a Service. Puesto que la solución es un sistema no crítico que permite crear diferenciación para ganar más clientes a nuestro segmento objetivo.

Cuadro de estrategia de aplicaciones de negocios (Citar Modulo de TI del MBA)

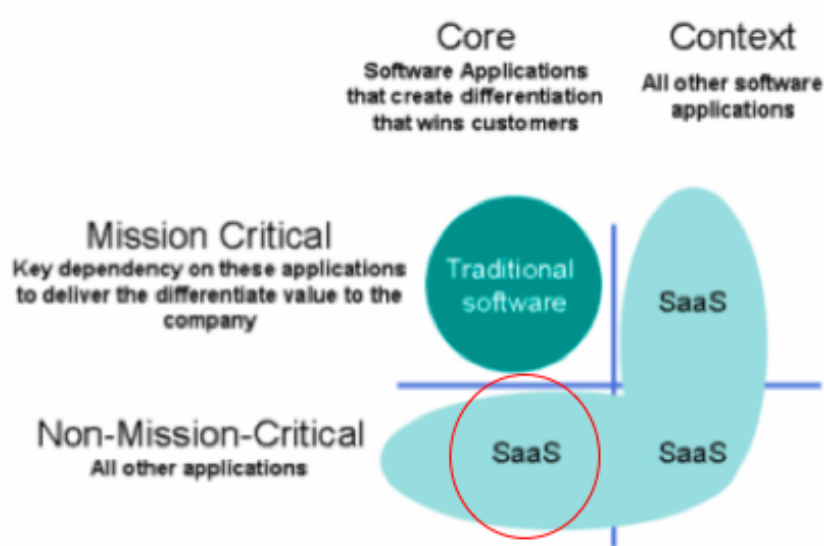


Ilustración 38. Límites de SaaS (Geoffrey Moore)
Fuente: MBA UdeChile, Modulo TI

Diagrama de la solución propuesta:

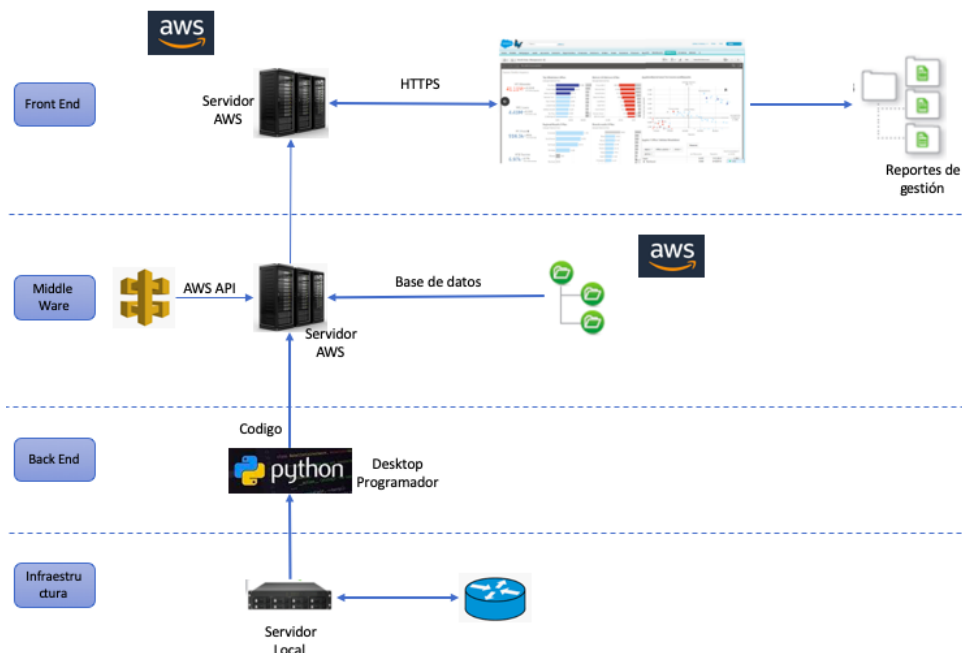


Ilustración 39. Diagrama de solución
Fuente: Elaboración Propia

9 EVALUACIÓN ECONOMICA.

La evaluación económica tiene por objetivo identificar la factibilidad económica que se presenta en el proyecto de esta tesis. Se cuantificaran los resultados probables en base a la estrategia desarrollada en el capítulo anterior. Además de realizar los cálculos de los componentes financieros relevantes para la creación de la empresa y la proyección de los flujos de efectivo. Dicha evaluación será realizada considerando un periodo de 5 años.

9.1 Personal

9.1.1 Remuneraciones

Para la creación de la empresa y de la solución desarrollada en esta tesis. El principal costo está asociado a las remuneraciones del personal TI a cargo del proyecto. Debido al número de recursos necesarios para el proyecto. Para lograr atraer a dichos talentos es que se ofrecerán remuneraciones con un 20% superior al sueldo de mercado. Se tomara como referencia el estudio de mercado “Guía Salarial 2022” elaborada por Robert Half Anexo 14. Se considera un 5% anual para los 5 años por concepto de IPC para calcular el reajuste de los sueldos.

A continuación se presenta el organigrama de la organización para el primer año de funcionamiento con un total de 25 colaboradores.

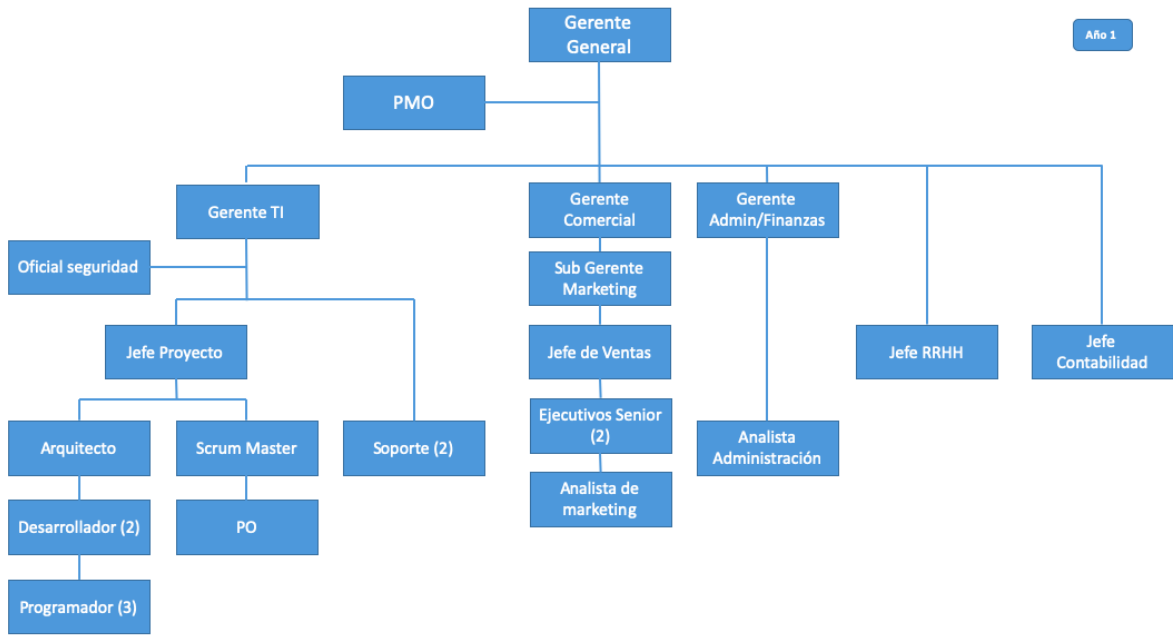


Ilustración 40. Organigrama para el primer año
Fuente: Elaboración Propia

Organigrama desde el segundo hasta el quinto año de la empresa con 17 colaboradores:

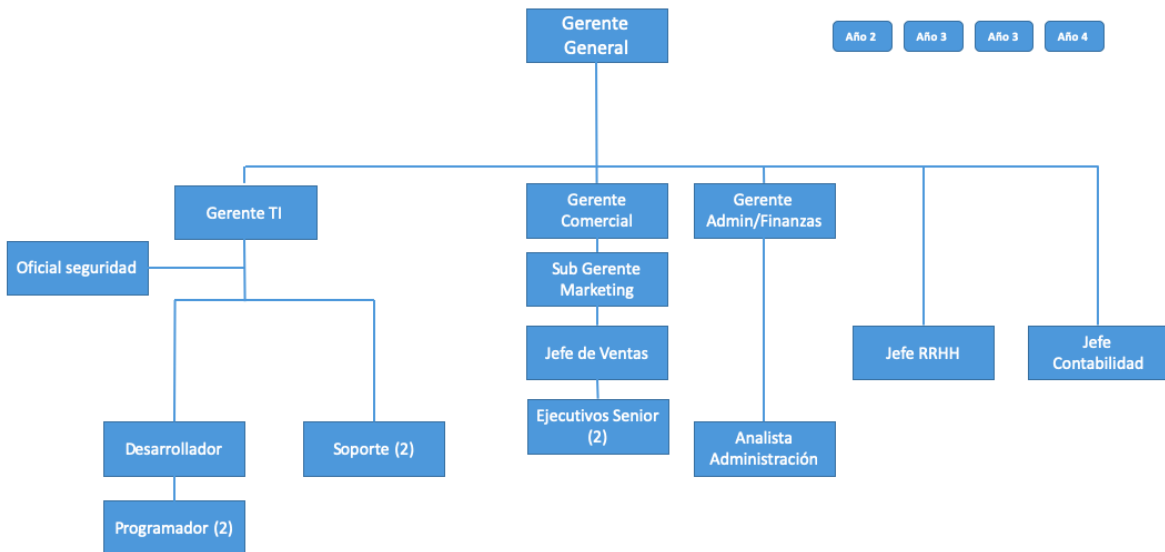


Ilustración 41. Organigrama desde el segundo año
Fuente: Elaboración Propia

Las remuneraciones establecidas para cada cargo son los siguientes:

Cargo	Renta Bruta
Gerente General	\$ 6.220.000
Gerente TI	\$ 5.770.000
Gerente Comercial	\$ 5.050.000
Gerente de Finanzas y Administración	\$ 4.160.000
PMO	\$ 2.800.000
Subgerente de Marketing	\$ 3.200.000
Jefe de contabilidad	\$ 2.800.000
Jefe de Recursos Humanos	\$ 2.130.000
Jefe de Ventas	\$ 2.500.000
Jefe de Proyecto	\$ 3.300.000
Oficial de seguridad	\$ 2.450.000
Ejecutivos Senior de venta	\$ 1.800.000
Arquitecto TI	\$ 3.936.000
Scrum Master	\$ 4.632.000
Analistas de Soporte	\$ 1.600.000
Analista de administración	\$ 1.420.000
Desarrollador TI	\$ 3.192.000
Product Owner	\$ 4.896.000
Programador	\$ 2.520.000
Analista de marketing	\$ 1.150.000

Tabla 25. Remuneraciones del personal

Fuente: Elaboración Propia, con información Guía Salarial 2022 Robert Half

En base a las remuneraciones anteriores y la estructura desde el segundo año de funcionamiento. Se calcula el costo del finiquito de los 8 trabajadores de la solución.

Se considerara un mes por año de indemnización. Se dará aviso previo con 30 días con el objetivo de evitar el pago del mes de aviso.

Finiquitos del personal	Año 1
Jefe de Proyecto	\$ 3.300.000
Arquitecto TI	\$ 3.936.000
Scrum Master	\$ 4.632.000
Desarrollador TI	\$ 3.192.000
Product Owner (2)	\$ 9.792.000
PMO	\$ 2.800.000
Programador	\$ 2.520.000
TOTAL	\$ 30.172.000

Tabla 26. Finiquitos del Personal

Fuente: Elaboración Propia

9.2 inversión requerida

La principal inversión requerida para el funcionamiento de la empresa tiene relación al principal costo que son las remuneraciones del personal, el costo de las licencias que serán utilizadas para el desarrollo de la solución, la inversión inicial en la publicidad y el gastos de arriendo y administración de la oficina donde estará la empresa.

9.2.1 Capital de trabajo

El capital de trabajo es el conjunto de recursos necesarios para la operación normal de la empresa. Se considera un periodo de 12 meses, a continuación se presenta el detalla:

Capital de trabajo	
Item	Total
Remuneraciones	891.528.000
Licencias AWS	36.439.557
Arriendo oficina	24.000.000
Gastos de oficina	3.000.000
Licencias Office	1.440.000
Email	960.000
Total	957.367.557

Tabla 27. Capital de trabajo
Fuente: Elaboración Propia

9.2.2 Publicidad

La inversión inicial en publicidad considera toda la publicidad realizada en su plan de marketing por los primeros 12 meses de funcionamiento. Esto comprende presencia en Diarios electrónicos, anuncios en Google Ads y LinkedIn Ads.

Inversión en Publicidad						
Medio	\$ Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicación Diario Financiero	\$ 1.096.000	\$ 6.576.000	\$ 13.809.600	\$ 14.500.080	\$ 7.612.542	\$ 7.993.169
Eventos Sociales	\$ 1.096.000	\$ 6.576.000	\$ 13.809.600	\$ 14.500.080	\$ 7.612.542	\$ 7.993.169
Google Ads (USD30 diarios)	\$ 720.000	\$ 4.320.000	\$ 9.072.000	\$ 9.525.600	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Publicidad LinkedIn Ads	\$ 560.000	\$ 3.360.000	\$ 7.056.000	\$ 7.408.800	\$ 3.889.620	\$ 4.084.101
Pagina Web Tu eCommerce de Entel	\$ 14.875	\$ 89.250	\$ 187.425	\$ 196.796	\$ 206.636	\$ 216.968
Gestión de redes sociales	\$ 11.888	\$ 71.328	\$ 149.789	\$ 157.278	\$ 165.142	\$ 173.399
Dominio internacional	\$ 17.017	\$ 102.102	\$ 214.414	\$ 225.135	\$ 236.392	\$ 248.211
Total	\$ 3.515.780	\$ 21.094.680	\$ 44.298.828	\$ 46.513.769	\$ 24.723.814	\$ 25.960.005

Tabla 28. Inversión en Publicidad
Fuente: Elaboración Propia

9.2.3 Activos fijos

Como inversión inicial se considerará los activos fijos necesarios para el primer año de funcionamiento de la empresa. El detalle de los activos fijos de presentan en el anexo 19 y a continuación:

Equipo	Precio	Cantidad	Inversión
Notebook Acer A314-22 256GB	349.999	25	8.749.975
Escritorio de oficina	79.990	25	1.999.750
Sillas de oficina	27.990	25	699.750
EPSON Impresoras Multifuncional L3210	169.990	2	339.980
Total			11.789.455

Tabla 29. Inversión en Activos fijos
Fuente: Elaboración Propia

Conclusión: La inversión inicial necesaria para la empresa asciende a **CLP 990.251.692.-**

Inversión	Monto
Capital de trabajo	957.367.557
Publicidad	21.094.680
Activo fijo	11.789.455
Total	990.251.692

Tabla 30. Detalle inversión inicial
Fuente: Elaboración Propia

9.3 Financiamiento

El proyecto será desarrollado con un nivel de deuda saludable para la empresa. La deuda bancaria ascenderá a un 30,30% del monto determinado como inversión inicial. El 69,70% restante será aportado por los socios de la empresa. Las condiciones del crédito son: Préstamo comercial a 5 años Bullet con pago de intereses semestrales a una tasa del 1,25% mensual. El préstamo será solicitado el segundo semestre del año 1 de la empresa. Para garantizar la obtención del préstamo con la institución bancaria. El acreedor solicita una garantía real por el 50% del monto del préstamo. Razón por la cual se constituirá un depósito a plazo a nombre del acreedor.

Cuota	Monto Cuota	Interest	Capital
1	22.500.000	22.500.000	0
2	22.500.000	22.500.000	0
3	22.500.000	22.500.000	0
4	22.500.000	22.500.000	0
5	22.500.000	22.500.000	0
6	22.500.000	22.500.000	0
7	22.500.000	22.500.000	0
8	22.500.000	22.500.000	0
9	22.500.000	22.500.000	0
10	322.500.000	22.500.000	300.000.000

*Tabla 31. Tabla amortización préstamo comercial
Fuente: Elaboración Propia*

9.4 Proyección de costos

9.4.1 Personal

Los costos directos de la solución son las remuneraciones del personal dedicada al desarrollo del proyecto durante el primer año y su posterior mantenimiento y mejora desde el año 2 al año 5. A continuación se presenta la información detallada según la proyección de la dotación de la empresa y sus salarios ajustados por IPC que comprender un reajuste del 5% anual:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal de Proyecto	414.720.000	216.745.200	227.582.460	238.961.583	250.909.662
Costo total	414.720.000	216.745.200	227.582.460	238.961.583	250.909.662

*Tabla 32. Tabla proyección costos del personal
Fuente: Elaboración Propia*

El detalle de las remuneraciones anualizadas se encuentra en el anexo 15.

9.4.2 Licencias

El segundo principal costo que se presenta es el de las licencias tecnológicas para poder desarrollar el producto. Estas se refieren a licencias de la nube, soluciones AWS y licencias de Microsoft. Puesto que el costo del proveedor está en dólares norteamericanos. Se realiza el cálculo con un tipo de cambio de 800 pesos para los 5 años más un reajuste por IPC del 5% anual. El detalle se presenta a continuación:

Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Licencias Cloud	10.800.000	5.400.000	5.670.000	5.953.500	6.251.175
Licencias soluciones AWS	25.639.557	14.806.978	15.547.327	16.324.694	17.140.928
Licencias Microsoft	1.440.000	979.200	1.028.160	1.079.568	1.133.546
Total	37.879.557	21.186.178	22.245.487	23.357.762	24.525.650

Tabla 33. Tabla proyección costos de licencias
Fuente: Elaboración Propia

El detalle de las licencias al igual que sus precios se encuentra en el anexo 16.

9.5 Proyección de gastos

9.5.1 Administración y gestión

El principal gasto de gestión corresponde al arriendo de la oficina y sistemas que son necesarios para la gestión del negocio. Como lo son el sistema para el área de contabilidad, finanzas, tesorería y recursos humanos. Se considera reajuste por IPC del 5% anual a contar del segundo año.

Administración y gestión					
Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo de oficina	24.000.000	25.200.000	26.460.000	27.783.000	29.172.150
Email Google business	960.000	652.800	685.440	719.712	755.698
Manager + Tesorería, Contabilidad	2.674.140	2.807.847	2.948.239	3.095.651	3.250.434
REX + Recursos Humanos	1.146.060	1.203.363	1.263.531	1.326.708	1.393.043
Total	28.780.200	29.864.010	31.357.211	32.925.071	34.571.325

Tabla 34. Tabla proyección gastos de administración
Fuente: Elaboración Propia

El detalle de las licencias al igual que sus precios se encuentra en el anexo 17.

9.5.2 Gastos de servicios

Los gastos de servicios hacen referencia a los gastos necesarios para el funcionamiento del negocio que no tienen relación al desarrollo de la solución. Como los servicios de la oficina y gastos en artículos de oficina. Se considera ajuste por IPC del 5% desde el segundo año.

Gastos servicios					
Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos articulos de oficina	4.200.000	4.410.000	4.630.500	4.862.025	5.105.126
Servicios basicos de oficina	3.600.000	3.780.000	3.969.000	4.167.450	4.375.823
Plan de Wifi empresa	217.627	228.509	239.934	251.931	264.527
Total	8.017.627	8.418.509	8.839.434	9.281.406	9.745.476

Tabla 35. Tabla proyección gastos de servicios
Fuente: Elaboración Propia

9.5.3 Gastos de publicidad

De acuerdo al plan de marketing desarrollado en el capítulo anterior de estrategia. Se presenta la inversión en publicidad que realizara la empresa para posicionar el producto en el mercado. Para el primer año la campaña de marketing comenzara durante la última fase de la solución (segundo semestre del año 1). Para los años 2 y 3 se consideran publicaciones mensuales en Diario Financiero. Posteriormente al alcanzar la maduración del producto la inversión en publicidad disminuirá a la mitad para el año 4 y 5. Se considera un ajuste a los precios por IPC de 5% contar desde el segundo año. Los medios que son cobrados en USD se consideraran un tipo de cambio de 800 pesos para la proyección. Ver anexo 18.

Inversión en Publicidad						
Medio	\$ Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicación Diario Financiero	\$ 1.096.000	\$ 6.576.000	\$ 13.809.600	\$ 14.500.080	\$ 7.612.542	\$ 7.993.169
Eventos Sociales	\$ 1.096.000	\$ 6.576.000	\$ 13.809.600	\$ 14.500.080	\$ 7.612.542	\$ 7.993.169
Google Ads (USD30 diarios)	\$ 720.000	\$ 4.320.000	\$ 9.072.000	\$ 9.525.600	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Publicidad LinkedIn Ads	\$ 560.000	\$ 3.360.000	\$ 7.056.000	\$ 7.408.800	\$ 3.889.620	\$ 4.084.101
Página Web Tu eCommerce de Entel	\$ 14.875	\$ 89.250	\$ 187.425	\$ 196.796	\$ 206.636	\$ 216.968
Gestión de redes sociales	\$ 11.888	\$ 71.328	\$ 149.789	\$ 157.278	\$ 165.142	\$ 173.399
Dominio internacional	\$ 17.017	\$ 102.102	\$ 214.414	\$ 225.135	\$ 236.392	\$ 248.211
Total	\$ 3.515.780	\$ 21.094.680	\$ 44.298.828	\$ 46.513.769	\$ 24.723.814	\$ 25.960.005

Tabla 36. Tabla proyección publicidad
Fuente: Elaboración Propia

9.5.4 Personal

Gastos de remuneraciones del personal de la empresa que no este directamente relacionado en la creación y mantenimiento de la solución. A continuación se presenta la información detallada según la proyección de la dotación de la empresa y sus salarios ajustados por IPC que comprender un reajuste del 5% anual:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal Adm y ventas	436.368.000	433.153.000	453.410.650	425.605.145	442.185.402
Costo total	436.368.000	433.153.000	453.410.650	425.605.145	442.185.402

Tabla 37. Tabla proyección costos del personal
Fuente: Elaboración Propia

9.6 Proyección de ingresos

De acuerdo al plan de marketing desarrollado y del esfuerzo del equipo de ventas para capturar nuevos clientes. Se presentan las proyecciones de ingresos por ventas para los próximos 5 años. La venta presenta una distribución normal derivado del ciclo de vida del producto. Ver anexo 13.

Se realiza el supuesto de que todos los clientes accederán al descuento del 5% otorgado por el equipo de venta. Sobre el valor de la venta por pago al contado. Esto quiere decir que el cliente realizara el pago total anualizado por el arriendo de la licencia de la solución. El monto incluyendo el descuento asciende a USD190.000.-

Para el cálculo en pesos. Se utilizaran un tipo de cambio de 800 pesos por Dólar. Se considera un reajuste anual del 5% del valor del producto por concepto de reajuste por IPC.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 152.000.000	\$ 159.600.000	\$ 167.580.000	\$ 175.959.000	\$ 184.756.950
	\$ 304.000.000	\$ 319.200.000	\$ 335.160.000	\$ 351.918.000
		\$ 456.000.000	\$ 478.800.000	\$ 502.740.000
			\$ 175.959.000	\$ 184.756.950
				\$ 184.756.950
\$ 152.000.000	\$ 463.600.000	\$ 942.780.000	\$ 1.165.878.000	\$ 1.408.928.850

Tabla 38. Tabla proyección de ingresos a 5 años
Fuente: Elaboración Propia

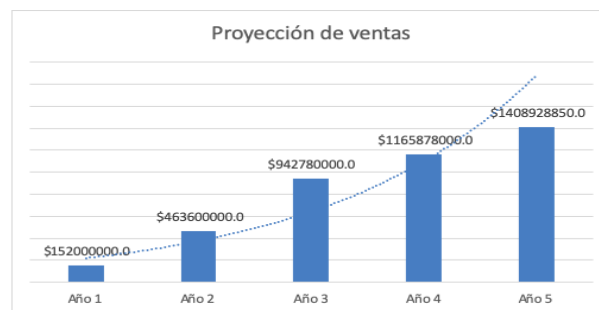


Ilustración 42. Grafico proyección de ventas
Fuente: Elaboración Propia

9.7 Depreciación activos fijos

Se utilizara el método de depreciación lineal para el periodo de 5 años. El valor residual de cada uno de los activos será considerado un 20% del valor de adquisición. A continuación se presenta la tabla de depreciación para los activos fijos.

Equipo	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Notebook Acer A314-22 256GB	8.749.975	1.399.996	1.399.996	1.399.996	1.399.996	1.399.996
Escritorio de oficina	1.999.750	319.960	319.960	319.960	319.960	319.960
Sillas de oficina	699.750	111.960	111.960	111.960	111.960	111.960
EPSON Impresoras Multifuncional L3210	339.980	54.399	54.399	54.399	54.399	54.399
Total depreciación		1.886.315	1.886.315	1.886.315	1.886.315	1.886.315

Tabla 39. Tabla depreciación activos fijos a 5 años
Fuente: Elaboración Propia

9.8 Tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento se utilizará el Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros CAPM puesto que considera el riesgo sistemático que no es considerado por otros métodos:

$$K_e = R_f + (E(R_m) - R_f) \cdot \beta$$

Donde:

K_e : Costo de capital de inversionistas (Recursos propios)

R_f : Tasa libre de riesgo.

$E(R_m) - R_f$: Prima de riesgo del mercado.

β : Beta, como medida del riesgo sistemático de la empresa, es decir, la volatilidad esperada de los rendimientos en relación con el mercado en su conjunto.

Los valores a utilizar son:

$R_f = 6,16$ (tasa de interés bonos del Banco Central de Chile a 10 años, Marzo 2022).

$(R_m) - R_f = 6,26\%$

$\beta = 1,08$ promedio de la industria software (sistemas y aplicaciones).

El resultado es:

$$K_e = 6,16\% + 6,26\% \cdot 1,08$$

$$K_e = 13,41\%$$

9.9 Flujo de caja proyectado

Considerando las proyecciones realizadas en este capítulo. A continuación se presenta el flujo de caja proyectado para los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa en pesos:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		152.000.000	463.600.000	942.780.000	1.165.878.000	1.408.928.850
Costos \$		452.599.557	237.931.378	249.827.947	262.319.345	275.435.312
Margen bruto		-300.599.557	225.668.622	692.952.053	903.558.655	1.133.493.538
Gastos de Administración y ventas		494.260.507	515.734.347	540.121.064	492.535.436	507.092.555
Gastos de remuneraciones		436.368.000	433.153.000	453.410.650	425.605.145	442.185.402
Gastos de adm y gestión		28.780.200	29.864.010	31.357.211	32.925.071	34.571.325
Gastos de servicios		8.017.627	8.418.509	8.839.434	9.281.406	4.375.823
Gastos de publicidad		21.094.680	44.298.828	46.513.769	24.723.814	25.960.005
Margen operacional bruto (EBITDA)		-794.860.064	-290.065.725	152.830.989	411.023.219	626.400.983
Depreciación		-1.886.315	-1.886.315	-1.886.315	-1.886.315	-1.886.315
Margen operacional neto (EBIT)		-796.746.379	-291.952.040	150.944.674	409.136.904	624.514.668
Intereses		-22.500.000	-45.000.000	-45.000.000	-45.000.000	-45.000.000
Perdidas del ejercicio anterior			-796.746.379	-291.952.040		
Utilidad antes de impuestos		-819.246.379	-336.952.040	105.944.674	364.136.904	579.514.668
Impuestos 27%		0	0	-28.605.062	-98.316.964	-156.468.960
Utilidad despues de impuestos		-819.246.379	-336.952.040	77.339.612	265.819.940	423.045.708
Depreciación		1.886.315	1.886.315	1.886.315	1.886.315	1.886.315
Perdidas del ejercicio anterior		0	796.746.379	291.952.040		
Flujo Operacional		-817.360.064	461.680.654	371.177.967	267.706.255	424.932.023
Financiamiento		300.000.000				
Inversión fija	-32.884.135					
Valor residual activo fijo						2.357.891
Capital de trabajo	-657.367.557					
Inversión inicial total	-690.251.692					
Valor Residual						4.104.610.121
Flujo de caja	-690.251.692	-517.360.064	461.680.654	371.177.967	267.706.255	4.531.900.035
Flujo de caja Acumulado	-690.251.692	-1.207.611.756	-745.931.102	-374.753.135	-107.046.880	4.424.853.155

Tabla 40. Flujo de caja proyectado a 5 años
Fuente: Elaboración Propia

En el último periodo del flujo de caja se considera el valor residual de la empresa. Considerando la tasa de descuento y una tasa de crecimiento del 3% anual. De acuerdo a cifras del Banco Central. Resultando un valor residual de \$ 4.104 MM.

9.10 Determinación Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Valor residual

Considerando el flujo de caja proyectado a 5 años y la tasa de descuento de 13,41%, se obtiene el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Indicadores a 5 años con valor residual	
TIR	47%
VAN \$	\$2.044.401.646
Tasa de Descuento	13,41%
Valor Residual	\$4.104.610.121

Tabla 41. Indicadores considerando valor residual
Fuente: Elaboración Propia

Valor Actual Neto del proyecto al quinto año es positivo y asciende a \$2.044,40 MM aplicando una tasa de descuento de un 13,41%, su Tasa Interna de Retorno es del 47%. Sin embargo, estos valores se encuentran fuertemente influenciados por el valor residual al quinto año. A continuación se presentan los indicadores sin considerar el valor residual de la empresa:

Indicadores a 5 años sin valor residual	
TIR	8%
VAN \$	-\$143.436.345
Tasa de Descuento	13,41%
Valor Residual	\$0

Tabla 42. Indicadores sin considerar valor residual
Fuente: Elaboración Propia

Se evidencia un VAN negativo y una tasa interna de retorno menor a la tasa de descuento exigida por los inversionistas si no se considera el valor residual de la empresa en el flujo de caja del quinto año.

9.11 Determinación valor de mercado y precio mínimo de venta

Para lograr determinar el valor de mercado de la empresa se utiliza el valor de los flujos de caja de los primeros 5 años de la empresa en su valor presente más el valor residual también en valor presente. Considerando una tasa de crecimiento “g” del 3%. Obteniendo que:

Valor de mercado	
Flujos	-143.436.345
Valor residual a valor presente	2.187.837.991
Total	2.044.401.646

Tabla 43. Valor de mercado de la empresa
Fuente: Elaboración Propia

El valor de mercado de la empresa asciende a \$2.044 MM.

Determinando el valor mínimo de venta. Considerando un valor residual de la empresa cuando el crecimiento “g” es igual a 0% se obtiene que:

Valor mínimo de venta	
Flujos	-143.436.345
Valor residual a valor presente	1.698.388.777
Total	1.554.952.432

Tabla 44. Valor de mínimo de venta
Fuente: Elaboración Propia

El valor de mínimo de venta es \$1.554 MM.

En el escenario en el cual la solución es vendida a proveedores de sistemas de comercio exterior por su valor mínimo. Se obtiene una Tasa Interna de Retorno TIR del 41,84% siendo esta mayor a la tasa de descuento y cumpliéndose los objetivos específicos de satisfacción propuestos en esta tesis.

9.12 Análisis de sensibilidad

Se realizaron dos análisis sensibilidad. El primero considerando un cambio en los ingresos por venta v/s un cambio en los costos de la empresa. El primer análisis se presenta a continuación:

VAN (Millones)		Variación en Ingresos								
		-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
Variación de costo de producción	-20%	-378.630.820	-298.981.111	-219.331.402	-139.681.694	-60.031.985	19.617.724	99.267.433	178.917.142	258.566.851
	-15%	-399.481.910	-319.832.201	-240.182.493	-160.532.784	-80.883.075	-1.233.366	78.416.343	158.066.052	237.715.761
	-10%	-420.333.000	-340.683.292	-261.033.583	-181.383.874	-101.734.165	-22.084.456	57.565.253	137.214.962	216.864.671
	-5%	-441.184.091	-361.534.382	-281.884.673	-202.234.964	-122.585.255	-42.935.546	36.714.163	116.363.872	196.013.580
	0%	-462.035.181	-382.385.472	-302.735.763	-223.086.054	-143.436.345	-63.786.636	15.863.073	95.512.781	175.162.490
	5%	-482.886.271	-403.236.562	-323.586.853	-243.937.144	-164.287.435	-84.637.726	-4.988.017	74.661.691	154.311.400
	10%	-503.737.361	-424.087.652	-344.437.943	-264.788.234	-185.138.525	-105.488.816	-25.839.108	53.810.601	133.460.310
	15%	-524.588.451	-444.938.742	-365.289.033	-285.639.324	-205.989.615	-126.339.907	-46.690.198	32.959.511	112.609.220
	20%	-545.439.541	-465.789.832	-386.140.123	-306.490.414	-226.840.706	-147.190.997	-67.541.288	12.108.421	91.758.130

Tabla 45. Análisis sensibilidad 1
Fuente: Elaboración Propia

La interpretación que se realiza de estas cifras permite aseverar que:

- Para todos los escenarios en que no hay aumento de los ingresos no importa la variación de los costos. Puesto que en todos los escenarios evaluados hay pérdidas.
- Un aumento de los ingresos de un 10% genera un VAN positivo. Incluso si no existen variaciones en los costos de producción.
- Un aumento del 20% de los ingresos impactan en mayor magnitud que una disminución de un 20% en los costos.

A continuación se presenta el análisis de sensibilidad considerando una variación en los ingresos v/s una variación en la Tasa de Descuento:

VAN (Millones)		Variación en Ingresos								
		-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
Variación de 100 puntos base en la tasa de Descuento	9,41%	-398.805.221	-307.768.875	-216.732.528	-125.696.182	-34.659.835	56.376.511	147.412.857	238.449.204	329.485.550
	10,41%	-415.711.267	-327.723.589	-239.735.911	-151.748.233	-63.760.555	24.227.123	112.214.801	200.202.479	288.190.157
	11,41%	-431.858.642	-346.779.838	-261.701.033	-176.622.229	-91.543.424	-6.464.619	78.614.185	163.692.990	248.771.794
	12,41%	-447.287.417	-364.985.501	-282.683.586	-200.381.670	-118.079.754	-35.777.838	46.524.077	128.825.993	211.127.909
	13,41%	-462.035.181	-382.385.472	-302.735.763	-223.086.054	-143.436.345	-63.786.636	15.863.073	95.512.781	175.162.490
	14,41%	-476.137.217	-399.021.866	-321.906.514	-244.791.163	-167.675.811	-90.560.459	-13.445.108	63.670.244	140.785.595
	15,41%	-489.626.669	-414.934.222	-340.241.774	-265.549.327	-190.856.879	-116.164.432	-41.471.984	33.220.463	107.912.911
	16,41%	-502.534.684	-430.159.680	-357.784.675	-285.409.670	-213.034.666	-140.659.661	-68.284.657	4.090.348	76.465.352
	17,41%	-514.890.555	-444.733.149	-374.575.742	-304.418.336	-234.260.929	-164.103.523	-93.946.116	-23.788.710	46.368.697

Tabla 46. Análisis sensibilidad 2
Fuente: Elaboración Propia

La interpretación que se realiza de estas cifras permite aseverar que:

- Sin modificación en los ingresos. Todos los escenarios evaluados donde existe disminución de la tasa de descuento. Se obtiene un VAN negativo.
- Un aumento de los ingresos de un 10% genera un VAN positivo. Incluso si no existen variaciones en la tasa de descuento.
- Un aumento del 20% de los ingresos impactan en mayor magnitud que una disminución de un 30% en la tasa de descuento.

Derivado de los 2 análisis anteriores se presentan los nuevos indicadores considerando solo un 10% de un aumento en los ingresos. Sin modificaciones en los costos de producción ni disminuciones en la tasa de descuento:

Indicadores a 5 años sin valor residual	
TIR	13,95%
VAN \$	\$15.863.073
Tasa de Descuento	13,41%
Valor Residual	\$0

Tabla 47. Indicadores con aumento de 10% sobre los ingresos
Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia para el escenario de un aumento del 10% de los ingresos se obtiene un VAN positivo y una Tasa Interna de Retorno mayor a la tasa de descuento.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El diagnóstico elaborado permitió concluir que el tamaño del mercado potencial es atractivo, con un monto estimado de ingresos anuales de USD 133 millones, junto con concluir que el segmento más atractivo para este negocio es el segmento que excluye los bancos extranjeros establecidos en Chile denominado "segmento 1".

Se establece como segmento objetivo al compuesto por las entidades bancarias. Siendo su variante distintiva su participación de mercado según sus utilidades anuales por concepto de operaciones en comercio exterior. Permitiendo desarrollar la propuesta valor. A través de una solución innovadora que permite a los bancos incluir un sistema que apoye la revisión manual de documentos.

La estrategia diseñada permitió generar una propuesta de valor basada en la creación de un producto centrado en el cliente a través de la metodología de Design Thinking. En conjunto con la estrategia de marketing mix permite capturar el 50% de participación del mercado cumpliendo con el objetivo específico propuesto al comienzo de esta tesis.

En relación a la evaluación económica si se considera el valor residual de CLP 4.104 millones. Se estima obtener VAN de CLP 2.044 millones al quinto año. En el escenario en el cual no considera valor residual se obtiene un VAN negativo y una tasa interna de retorno del 8% la cual es menor que la tasa de descuento del 13,41% calculada con el Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros CAPM.

Respondiendo las preguntas claves y objetivos de esta tesis se obtiene que:

- Se logra crear una solución centrada en el cliente que apoye la revisión de documentos de comercio exterior detectando discrepancias.
- La estrategia definida permite capturar el 50% de participación del mercado.
- El Valor actual neto de esta tesis es negativo. No se logra crear valor para los inversionistas.
- Su Tasa interna de retorno a pesar de ser positiva. Está por debajo de la tasa de descuento fijada como condición de éxito.

RECOMENDACIONES

Derivado del análisis de sensibilidad. Se recomienda la creación de la empresa y de la solución. Solo si se logra aumentar la disponibilidad de pago de la solución a los menos en un 10% mayor a la establecida en este trabajo de tesis. De lo contrario, no se recomienda la creación de la empresa ni de su solución para la revisión automática de documentos. Puesto que su VAN es negativa y su tasa interna de retorno es mejor al costo de capital de los inversionistas.

En el escenario que se realice la solución. Es recomendable vender la solución a proveedores de sistemas de comercio exterior entre los valores de \$1.554 MM y \$2.044 MM. Aun vendiendo al valor mínimo se lograra alcanzar una Tasa Interna de Retorno del 41,84%. Una tasa que si permite generar una utilidad para los inversionistas.

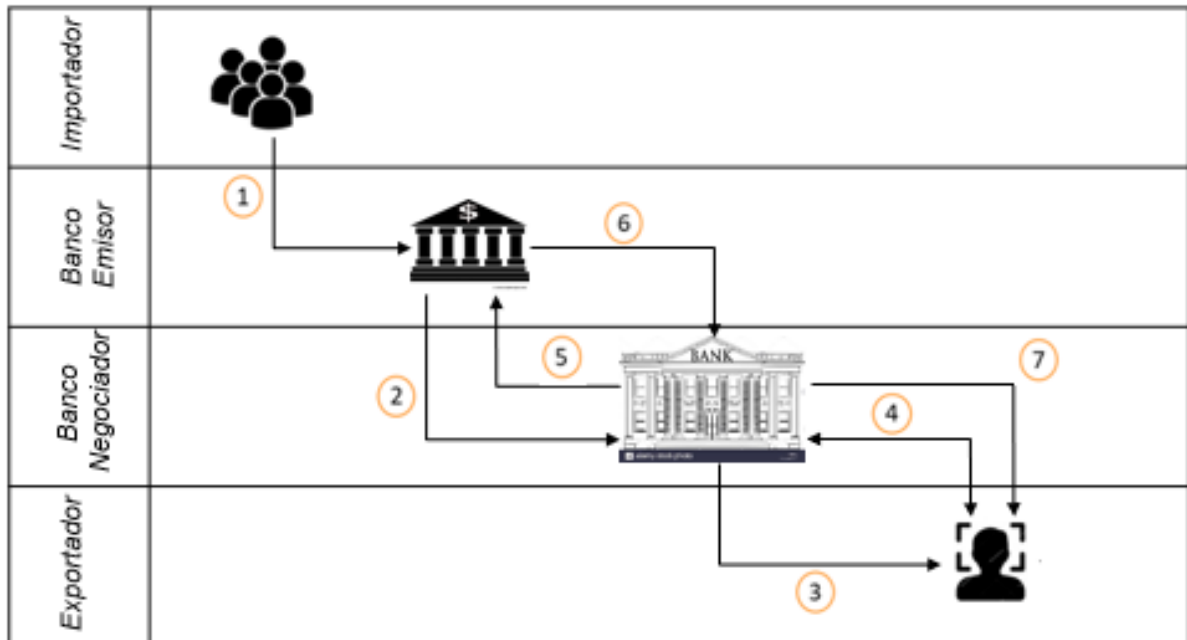
11 BIBLIOGRAFIA

- 1.- Informe de Accenture 2017, “Automatización inteligente en servicios Financieros” [en línea] <https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-54/accenture-intelligent-automation-financial-services-pov-espanol.pdf#zoom=50> [Consulta: 25/09/2021]
- 2.- Súper Intendencia de Bancos e Instituciones Financieras 2018, “Listado sobre las instituciones que regula”. [En línea] <<https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483>> [Consulta: 26/09/2021]
- 3.- Banco Santander 2019, “Productos para empresas” [en línea] <https://www.santander.cl/empresas/nuestros_productos/cartas-de-credito.asp> [Consulta: 27/09/2021]
- 4.- Banco BCI 2019, “Productos para empresas” [en línea] <<https://www.bci.cl/empresas/comercio-exterior/exportacion>> [Consulta: 27/09/2021]
- 5.- Uniform Customs and Practice 600, “Regulación a las cartas de crédito” [en línea] <<http://static.elmercurio.cl/Documentos/Campo/2011/09/06/2011090611422.pdf>> [Consulta: 10/12/2021]
- 6.- Banco BCI, “Artículo sobre tarjeta prepaga de BCI” [en línea] <<https://www.bci.cl/saladeprensa/noticias-bci/posts/bci-lanza-primera-tarjeta-de-prepago-de-la-banca-bajo-la-nueva-ley>> [Consulta: 02/10/2021]
- 7.- Diario Estrategia 2018, “Artículo sobre Banco Santander y su desvinculación con Transbank” [en línea] <<http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/1207422/transbank-desvinculacion-santander-bancos-poder-ofrecer-productos-diferenciados>> [Consulta: 02/10/2021]
- 8.- CNN Chile 2019, “Artículo sobre Banco de Chile y el anuncio del cierre de 33 oficinas” [en línea] <https://www.cnnchile.com/economia/banco-de-chile-anuncia-cierre-de-33-sucursales-e-instalacion-de-maquinas-de-autoatencion_20190819/> [Consulta: 04/10/2021]
- 9.- Diario Financiero 2018, “Artículo sobre la modernización de la Banca” [en línea] <https://www.df.cl/noticias/site/artic/20180830/asocfile/20180830161352/modernizacion_banca_20180831.pdf> [Consulta: 05/10/2021]
- 10.- Cuenta pública 2019, “Artículo sobre la cuenta pública de Chile para el año 2019” [En línea] <<https://factchecking.cl/user-review/con-sus-26-tratados-chile-es-el-pais-que-tiene-la-mayor-red-de-acuerdos-comerciales-de-todo-el-mundo/>> [Consulta: 05/03/2022]
- 11.- Subsecretaría de relaciones económicas internacionales, “Informe sobre estudio de comercio exterior en Chile” [en línea] <http://www.sice.oas.org/CTYindex/CHL/COMEX_Chile_Enero_Marzo_2020_s.pdf> [Consulta: 05/03/2022]

- 12.- Subsecretaría de relaciones económicas internacionales, “Informe perspectiva económica mundial y socios comerciales de Chile” [en línea] <https://www.subrei.gob.cl/docs/default-source/estudios-y-documentos/otros-documentos/minuta_macro_abril_2021-final.pdf?sfvrsn=22adeeba_1> [Consulta: 05/03/2022]
- 13.- Departamento de justicia de los Estados Unidos, Oficina de asuntos públicos, “Noticia sobre sanción a banco Standard Chartered Bank” [en línea] <<https://www.justice.gov/opa/pr/standard-chartered-bank-admits-illegally-processing-transactions-violation-iranian-sanctions>> [Consulta: 12/03/2022]
- 14.- Departamento de justicia de los Estados Unidos, Oficina de asuntos públicos, “Noticia sobre sanción a HSBC Bank” [en línea] <<https://www.justice.gov/opa/pr/hsbc-holdings-plc-and-hsbc-bank-usa-na-admit-anti-money-laundering-and-sanctions-violations>> [Consulta: 12/03/2022]
- 15.- Banco de Chile, “Memoria final Banco de Chile 2020” [en línea] <https://portales.bancochile.cl/uploads/000/012/897/070ff0ca-8c97-44f7-b3b2-da1e969772cd/original/Memoria_Banco_Chile_2020_FINAL.pdf> [Consulta: 16/03/2022]
- 16.- Banco Santander, “Distribución geográfica empleados Banco Santander 2020 por país” [en línea] <<https://es.statista.com/estadisticas/551421/numero-de-empleados-del-banco-santander-a-nivel-global-por-pais/>> [Consulta: 16/03/2022]
- 17.- Banco BCI, “Memoria final Banco BCI 2019” [en línea] <https://bci-cdn.azureedge.net/uploads/369956fa-d664-47ac-b180-9ab3efbc1e1c/original/Memoria_BCI_2019.pdf> [Consulta: 16/03/2022]
- 18.- Banco Estado, “Información consolidada de personal 2020” [en línea] <https://www.corporativo.bancoestado.cl/sites/default/files/BancoEstado_Informaci%C3%B3n_Consolidada_Personal.pdf> [Consulta: 16/03/2022]
- 19.- Banco Scotiabank, “Pagina web con información de personal Banco Scotiabank 2020” [en línea] <<https://www.scotiabankchile.cl/Conocenos/conocenos#:~:text=Con%20cerca%20de%207.000%20empleados,de%20Arica%20a%20Punta%20Arenas.>> [Consulta: 16/03/2022]
- 20.- Banco Itau, “Pagina web Banco Itau con información de personal 2020” [en línea] <<https://ir.itau.cl/Spanish/home/default.aspx>> [Consulta: 16/03/2022]
- 21.- Banco Falabella, “Reporte sostenibilidad Banco Falabella” [en línea] <https://downloads.ctfassets.net/p6eyia4djstu/1ie6G6TlztgywjYI4PHirf/8371ec1a58200367d4f2e6d1906123fe/Reporte_Sostenibilidad_Falabella_Financiero_2020.pdf> [Consulta: 16/03/2022]

ANEXOS

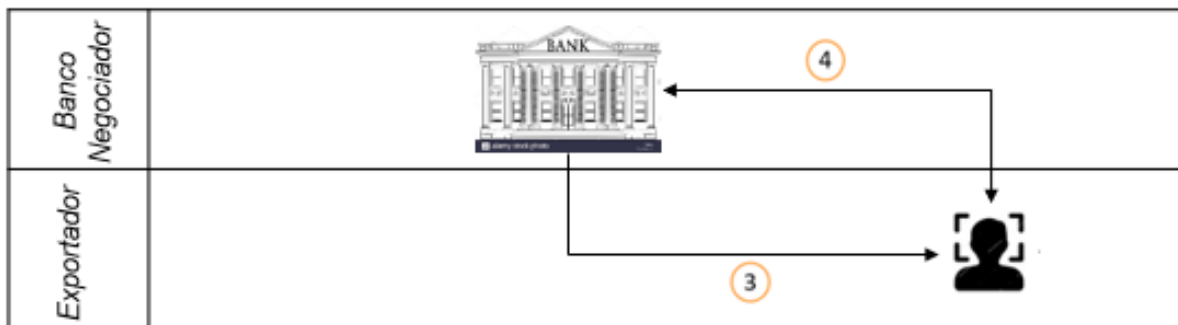
Anexo A: Flujo actual comercio exterior.



1. El importador contacta a su banco para que una carta de crédito sea emitida a favor del exportador.
2. El banco emisor de la carta de crédito avisa al banco negociador que ha sido emitida a nombre de uno de sus clientes.
3. El banco negociador avisa a su cliente sobre la carta de crédito.
4. El exportador envía todos los documentos originales relacionados a la venta al banco negociador.
 - i. El banco debe revisar que los documentos entregados por el exportador cumplen con los terminos y condiciones de la L/C.
 - ii. Si existen discrepancias el banco debe avisar al exportador para que las solucione o acepte.
5. El banco negociador envía los documentos originales al banco emisor y el banco revisa los documentos recibidos para garantizar que los documentos están limpios o no existen nuevas discrepancias.
6. El banco emisor realiza el pago al banco negociador. (ya sea L/C a la vista o a plazo).
7. Una vez recibido el dinero desde el banco emisor, el banco negociador efectua el pago al exportador.

Anexo 1. Flujo de operaciones de comercio exterior

Anexo B: Proceso revisión de documentos banco.



De acuerdo al anexo 1 nos concentraremos en describir la interacción entre el banco negociador y el beneficiario de la carta de crédito (Paso 3 y 4) . Este es el proceso de revision manual realizado por los bancos.

3. El banco negociador avisa a su cliente sobre la carta de crédito.
4. El exportador envía todos los documentos originales relacionados a la venta al banco negociador.
 - i. El banco debe revisar que los documentos entregados por el exportador cumplen con los terminos y condiciones de la carta de crédito. Esta revisión es realizada de forma manual un documento a la vez.
 - ii. En caso de existir diferencias entre lo estipulado en la carta de crédito y los documentos presentados. El banco debe notificar al exportador de las discrepancias para que estas sean enmendadas.
 - iii. En caso de no encontrar diferencias. Los documentos son declarados "Limpios".
 - iv. Si, durante la revisión de documentos el banco Negociador omite una o más discrepancias existe el riesgo de que el banco emisor se rehuse a pagar (paso 5 del anexo 1).

Anexo C: Documento, Carta de Crédito.

MESSAGE MT 700: ISSUE OF A DOCUMENTARY CREDIT	
BASIC HEADER: ABSAZAJCXX JOHANNESBURG, South Africa	
DATE: 01-10-20XX	
APPLICATION HEADER: LORIBANK, SPAIN	
DATE: 01-10-20XX	
SEQUENCE TOTAL	27 1/1
FORM OF DOCUMENTARY CREDIT	40A IRREVOCABLE
DOCUMENTARY CREDIT NUMBER	20 170-01-000000-X
DATE OF ISSUE	31C 30X001
APPLICABLE RULES	40E UCP600 LATEST VERSION
DATE AND PLACE OF EXPIRY	31D 30X1205 SPAIN
APPLICANT	50 AFRICAN INDUSTRY LTD. JOHANNESBURG, SOUTH AFRICA
BENEFICIARY	59 EMPRESA MURCIANA, S.L. AVDA. JUAN CARLOS I 18 LORCA, 30800 MURCIA, ESPANA
CURRENCY/AMOUNT	320 CURRENCY EUR AMOUNT 65.143,19
(%) TOL. POS/NEG	39A 00/00
AVAILABLE WITH...BY...	41A LORIBESMMXXX BY PAYMENT
PARTIAL SHIPMENTS	43P NOT ALLOWED
TRANSHIPMENT	43T ALLOWED
LOADING IN CHARGE	44A SPAIN
PORT OF LOADING	46E ANY EUROPEAN PORT
PORT OF DISCHARGE	44F DURBAN SOUTH AFRICA
LATEST DATE OF SHIPMENT	44C 30X1115
DESCRIPTION OF GOODS OR SERVICES	45A AS PER PROFORMA INVOICE Nº PROSA1234 DATED 15-09-20XX OF DURBAN SOUTH AFRICA (INCOTERMS 2010)
DOCUMENTS REQUIRED	46A + COMMERCIAL INVOICE, ORIGINAL AND 2 COPIES STATING THAT MERCHANDISE IS IN ACCORDANCE WITH PRO-FORMA INVOICE NUMBER PROSA1234 DATED 15-09-XX + PACKING LIST + FULL SET CLEAN ON BOARD MARINE BILL OF LADING, CONSIGNED TO THE ORDER OF LORIBANK MURCIA, NOTIFY TO APPLICANT MARKED "FREIGHT PREPAID" + MARINE INSURANCE POLICY CERTIFICATE, ORIGINAL AND 2 COPY FOR FULL INVOICE VALUE PLUS 10 PERCENT, ENDORSER IN BLANK, FROM PLACE OF DISPATCH TO PLACE OF DESTINATION COVERING INSTITUTE CARGO CLAUSES 'A' (2009), INSTITUTE WAR CLAUSES, INSTITUTE STRIKES CLAUSES, MARKED CLAIMS PAYABLE IN RSA AND IN THE CURRENCY OF THE LETTER OF CREDIT.
ADDITIONAL CONDITIONS	47A + FOR EACH SET OF DOCUMENTS PRESENTED WITH DISCREPANCIES, WE DEDUCTED COLLECTED EUR.150 + ALL DOCUMENTS TO BE ISSUED IN ENGLISH
CHARGES	71D + ALL BANK CHARGES OUTSIDE SOUTH AFRICA ARE FOR THE BENEFICIARY'S ACCOUNT, INCLUDING REIMBURSEMENT AND CONFIRMATION CHARGES
PERIOD FOR PRESENTATION IN DAYS	48 30
CONFIRMATION INSTRUCTIONS	49 CONFIRM
REQUESTED CONFIRMATION PARTY	58A LORIBESMMXXX
REIMBURSING BANK	53A BARCNL21XXX
INSTRUCTIONS TO THE PAYING/ACCEPTING/NEGOTIATING BANK	78 +NEGOT BANK IS TO SEND ALL DOCS BY COURIER IN ONE LOT TO ABSA BANK LIMITED BANK LIMITED OPERATIONS JHB FLOOR 1 180 COMMISSIONER ST. JHB, 2001 REPUBLIC OF SOUTH AFRICA. +PLEASE ADVISE PRESENTATION OF COMPLIANT DOCS BY AUTHENTICATED MEANS TO OUR SWIFT ABSAZAJCWA OR TLX 4-8xxxx. WE AUTHORISE YOU TO CLAIM REIMBURSEMENT FROM THE REIMBURSING BANK AT MATURITY IN CASE OF DISCREPANT DOCS, REMIT ON APPROVAL BASIS. ONLY AFTER OUR AUTHENTICATED ADVICE OF ACCEPTANCE THEREOF, MAY YOU CLAIM
SENDER TO RECEIVER INFORMATION	72Z PLEASE ACKNOWLEDGE RECEIPT
MAC 000000	
CHE:CSBZC330XXXX	

Anexo D: Documento, Bill of landing.

		 RFC GHE092502HKS		BILL OF LANDING FOR PORT TO PORT SHIPMENT	
Shipper (Complete Name And Address) Shenzhen Ailisheng Trade Co., Ltd. Phoenix Road, Luohu district, Guangdong Shenzhen city, China Telephone and fax: 086-755-36922075		Packing List No.: 219618043-1		Bill of Landing No.: SSOF090406718	
		Freight And Charges Payable By: Shipper at shen zhen /Guangdong		Terms Of Sale: FOB (2010)	
Consignee (Complete Name And Address) Alejead Pc S.A.S - Aptdo Postal 28059 Carrera 100 5-39 - Cali - Valle - Colombia Telephone and email: 059-032-4491451 - alejead@hotmail.com		Number of Original Bill of Landing Issued: Three (3)			
		Place and date of issue: 15 - August - 2010 Shen zhen / China			
Notify Party (Complete Name And Address) Same as consignee		For Release Of Shipment, Please Contact: Agencia de Aduanas Siacomex Ltda - Buenaventura Calle 2 No. 2 ^a -58 - PBX: (052) 242 2798 Fax: (052) 242 4823 - buenaventura@siacomex.com			
Place of Receipt: Shen Zhen / China	Port Of Loading: Shangai / China	Total No. Of Container/Package Received By The Carrier: 1 / 0			
Place of Delivery: Cali / Colombia	Port Of Discharge: Buenaventura / Colombia				
		For Transshipment To: Maersk Line	Vessel/Voyage: CSCL LE HAVRE / 0029W		
Marks And Numbers 20' steel Dry Cargo Container No: CSQU3054383	No. of PKGS 500 packages	Description of Packages And Goods 500 units of 15.6 inch laptop with core i7 8GB RAM, In 6 pallets with 80 packages each one with a volume of 1.63 M³ and 1 pallet with 20 packages with a volume of 0.41 M³		Gross Weight 1650 Kg	Measurement 10.2 M³
The above particulars are according to the declaration of the shipper. The carrier received the above goods in apparent good order and condition, unless otherwise specified, for carriage to the place as agreed above subject to the terms of this Bill of Landing including those on the back pages. If required by the Carrier, one original of this Bill of Landing must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods or delivery order. In witness whereof original Bill of Landing has been signed in the number stated below, one of which being accomplished the other(s) to be void. IN ACCEPTING THIS BILL OF LANDING, the Shipper, Consignee, Holder hereof, and Owner of the goods, agree to be bound by all of its stipulations, exceptions and conditions, whether written, printed or stamped on the front or back hereof, as well as the provisions above Carrier's published Tariff Rules and Regulations.					
Ocean freight		Prepaid	Collect	Shipped on Board: 20 - August - 2010 Place: Shangai	
		USD 3,300			
In Witness Whereof		3 original Bills of Lading have been signed, not otherwise stated above, one of which being accomplished the others shall be void		Signature: ----- B/No: SSOF090406718 Terms of landing continued on reverse side	

Anexo E: Documento, Packing list.

LISTA DE CONTENIDO (PACKING LIST)



Our new Web: <http://www.cexsa.es>

Paseig Verdaguier, n.ºm. 148 08700 IGUALADA BARCELONA SPAIN

Telephone 93.805 15 71 Fax 93.805 15 72 e-mail: cexsa@renes.es

PACKING LIST
(INVOICE NO.)

SPECIMEN

REF.	Descripción	Código	Peso	Peso
1531	POPLIN G3" 100% ALGODÓN	531	9.000	4.500
1532	POPLIN G3" 100% ALGODÓN	532	3.000	1.500
1548	POPLIN G3" 100% ALGODÓN	548	3.500	1.750
2531	TWIN G3" 100% ALGODÓN	531	2.500	1.250
2532	TWIN G3" 100% ALGODÓN	532	3.000	2.500
2632	TWIN G3" 100% ALGODÓN	632	5.200	2.600

AROUND 29.000 MTS (100% CLOTH COTTON) AS PROFORMA N°


TOTAL PESO NETO = 14.100
TOTAL PESO BRUTO = 14.400

11 PALETS - 800 x 1200

TOTAL = 21 m3
CREDIT N° 00CI500 800 00
SHIPMENT IN 1x20 FEET CONTAINER
GOODS OF FIRST QUALITY

ORIGIN AND PROCEDECE: SPAIN
TRANSSHIPMENTS / PARTIAL SHIPMENTS NO ALLOWED.
Incoterms CIF BOMBAY. Incoterms according to CCI of Paris. Incoterms 1990.

Anexo F: Documento, Factura.

CORPORACION DE INGENIERIA DE REFRIGERACION S.R.L. FRESH FROZEN SEAFOOD		R.U.C. 20100160375 FACTURA (COMMERCIAL INVOICE) 002- 002608	
ORIGEN LIMA: Av. La Marina 220 - 224 - Pueblo Libre Lima - Perú. Telfs: (01)1261-8136 (01)1488-6404 Fax: (01)1463-1375 E-mail: colresh@colresh.com			
OFICINA PAITA: PLANTA CONGELADO Base Naval de Paíta - Playa Santa Paíta - Piura Telfs.: (073)212010 - (073)212055 - (073)211801 Fax: (073)211435			
SRS. (MESSRS.) CIXI YOUNG - SHIN FOODS CO., LTD.		Contrato (Contract No) Factura Proforma (Proforma Invoice No) P.I. 29/12 Fecha (Date) 19/03/2012 Tipo de Moneda (Currency) USD	
DIRECCION (ADDRESS) INDUSTRIAL ZONE, FANGSHI TOWN, CIXI CITY, NINGBO, CHINA		R.U.C.	
Condiciones de Pago (Terms of Payment) T.T.	Compañía (Company) CIXI YOUNG - SHIN FOODS CO., LTD.	Notificar (Notify to) CIXI YOUNG - SHIN FOODS CO., LTD.	
Puerto de Destino (Port of Destination) NINGBO, CHINA	Medio de Transporte (Dispatch By) OCEAN WAY	Término de Comercialización (Incoterms) CFR NINGBO, CHINA Incoterms ® 2010	
Marca (Mark) COINREPI S.R.L.	Peso Bruto (Gross Weight) 28,690.00 KG	Partida Arancelaria (Customs Tariff) 0307.49.00.00	
Nº de Bultos (Bals) 325 SACKS	Peso Neto (Net Weight) 27,750.00 KG	Nombre (Vessel) WARNOV ORCA V. 1212	
Puerto de Embarque PAITA, PERU	Fecha de Embarque (Shipment Date) 15/03/2012	Agencia de Aduana (Customs Agency) TECNOSUR S.A.	
Nº de Contenedor (Container Number) MNBU3034266			
CANTIDAD (Amount)	DESCRIPCION (PRODUCTS)	Precio Unitario (Price per Unit)	VALOR TOTAL (TOTAL VALUE)
27,750.00 KG	FROZEN GIANT SQUID (TENTACLES) TENTACULOS DE POTA CONGELADA SPECIE: DOSIDICUS GIGAS P.I. 29/12 B/L No. B83606465	USD 1.14 / KG	USD 31,635.00
		CFR NINGBO, CHINA	USD 31,635.00
		FOR TOTAL USD 27,043.00	
		NETO USD 3,190.00	
		CFR TOTAL USD 31,635.00	
CANCELADO		ORIGINAL	
Lima, Perú, de del			

Anexo G: Documento, Certificado de origen.

Original

1. Exporter's name and address: CORPORACION DE INGENIERIA DE REFRIGERACION S.R.L. (CONREFRI S.R.L.) AV. LA MARINA NO. 224, PUEBLO LIBRE, LIMA - PERU			Certificate No.: 005838 CERTIFICATE OF ORIGIN Form for China-Peru FTA (Issued in PERU (see Overleaf Instructions))			
2. Producer's name and address, if known: CORPORACION DE INGENIERIA DE REFRIGERACION S.R.L. (CONREFRI S.R.L.) ESTACION NAVAL DE PAITA, PLAYA SECA SAN PAITA PIURA - PERU						
3. Consigner's name and address: CICI YOUNG-KHIN FOODS CO., LTD. INDUSTRIAL ZONE, FANGSHI TOWN, CICI CITY, NINGBO ZHIZHANG CHINA						
4. Means of transport and route (as far as known) Departure Date: 19/03/2012 Vessel/Flight/Train/Vehicle No.: WADUNGW ORCA V.1212 Port of loading: PAITA, PERU Port of discharge: NINGBO, CHINA			For Official Use Only: 4. Remarks:			
4. Item number (Max 20)	5. Number and kind of packages, description of goods	6. HS code (Six Digits code)	7. Origin indicator	8. Gross weight, quantity (Quantity Unit) or other measures (Litres, m ³ , etc.)	9. Number and date of invoice	10. Invoiced value
11	414 SACKS CONTAINING: FROZEN GIANT MONSD (TENTACI 15) SPECIO-DOSIDICUS OIGAS ORIGIN: PERU * *	030749	095	27,950.00 KG NET TOTAL GROSS WEIGHT 28,990.00 KG	003-009038 19/03/2012	US\$ 33,035.00
13. Declaration by the exporter: The undersigned hereby declares that the above details and statement are correct and true to the best of his/her knowledge and belief and that they comply with the requirements specified in the FTA for the goods exported to: CHINA (Reporting country) LIMA, MARCH 19TH, 2012 Place and date, signature of authorized signatory			14. Certification: On the basis of control carried out, it is hereby certified that the information herein is correct and that the goods described comply with the origin requirements specified in the China-Peru FTA.  EDUARDO GONZALEZ LIMA, 19 MAR 2012 Place and date, signature and name of authorized body			

Anexo H: Documento, Certificado de calidad.



QUALITY CERTIFICATE N° 1200982

质量证书 1200982 号

H/S 12001961 / 12002238

SHIPPER - 发货人: CORPORACION DE INGENIERIA DE REFRIGERACION SRL (CONREFRI SRL)

ADDRESS 地址: AV. LA MARINA N° 224, PUEBLO LIBRE, LIMA, PERU

CERTIFICACIONES DEL PERU S.A. - CERPER S.A. - CERTIFY:

秘鲁认证有限公司 - CERPER S.A. - 认证:
HAVE INSPECTED, TAKEN SAMPLES AND ANALYZED THE FOLLOWING LOT
已检验、取得样品并分析了以下批次

PRODUCT 产品名称	PROZEN GIANT SOLID (TENTACLES)	PORT OF LOADING 装运港	PATA, PERU
SCIENTIFIC NAME 学名	Dosidius gigas	FINAL DESTINATION 目的地	NINGBO, CHINA
QUANTITY / TYPE OF PACKAGE 件数 / 包装类型	525 SACKS	VESSEL 船名	WARNOY ORCA V.1212
NET DECLARED WEIGHT 申报净重	27,750.00 KG		
GROSS DECLARED WEIGHTS 申报毛重	28,690.00 KG		
PRODUCER 生产商	CORPORACION DE INGENIERIA DE REFRIGERACION SRL - CONREFRI SRL - POTA-PATA-ORCA		
PLACE OF SAMPLING 装食品类场合	PLAYA SECA SAN ESTACION NAVAL, PATA - PIURA	CONSIGNEE 收货人	COO YOUNG-SHIN FOODS CO., LTD. INDUSTRIAL ZONE, FANGSHI TOWN, CIXI CITY, NINGBO ZHEJIANG, CHINA
SAMPLING DATE 取样日期	2012-02-16 ; 2012-02-20	BILL OF LADING 提单号	50300465
ANALYSIS DATE 分析日期	2012-02-17/21 ; 2012-02-24/26	CONTAINER 集装箱号	MR5U3334265
SHIPMENT DATE 发货日期	2012-02-16	SEAL 封号	TU56603
797 SACKS X 30 KG (5 BLOCKS X 10 KG) 138 SACKS X 30 KG (4 BLOCKS X 7.5 KG) PRODUCTION DATE: FEBRUARY 2012.			

WITH THE FOLLOWING RESULTS / 有以下检测结果

H/S 12001961 / 12002238

SENSORIAL ANALYSIS / 感官分析			
CONDITION / 状态	REQUIRE / 要求	RESULTS / 结果	EVALUATION / 评价
Aspect / 方面	Good / 良好	Good / 良好	Conform / 符合
Color / 颜色	Normal / 正常	Normal / 正常	Conform / 符合
Odour / 气味	Normal / 正常	Normal / 正常	Conform / 符合
Taste / 滋味	Normal / 正常	Normal / 正常	Conform / 符合
Texture / 质地	Firm, elastic / 结实, 有弹性	Firm, elastic / 结实, 有弹性	Conform / 符合



Page 1 of 1

N° 7891



CONPER'S RESPONSIBILITY CERTIFYING FROM MEMBER OF THE CONPER GROUP IS LIMITED TO THE CLAUSE OF SERVICE-NO. 02/2013, BY ACCORD WITH THE CONTRACTING AND WHOLESALE IN CHINA TARIFFS. ALL OTHERS SEPARATE TRADING PRICES, 30% FROM 20% IN ADVANCE, 30% FROM 10% TO 15% IN ADVANCE, 10% FROM 5% TO 10% IN ADVANCE, 5% FROM 0% TO 5% IN ADVANCE.
AV. SANTA ROSA 901, CALLAO (H. PERU) - TEL: 11886666 - Fax: 01188666 - Calle 24, SANABALADO POSTAL 275 - www.cerper.com - E-mail: info@cerper.com
TUMES, TEL: 073-511210 - PATA, Tel/Fax: 073-310408 - CHIDIBOTE, TEL: 043-311148 - Fax: 043-310428
SUPE, TEL: 2040966 - PISCO, TEL: 494-522235 - ILO, TEL: 603-481181

THE PARTIAL REPRODUCTION OF THIS CERTIFICATE IS PROHIBITED

Anexo I: Documento, Póliza de cobertura.



CONFIRMATION OF COVER

We hereby confirm that we have placed Civil Liability insurance as detailed below.

POLICY TYPE: Civil Liability Insurance Policy for Forex Brokers
POLICY NUMBER: B0723N03036A17
INSURED: HF Markets (Europe) Ltd
PERIOD: From 24/04/2017 until 24/04/2018 both days inclusive
INSURER: Vibe Syndicate 5676 at Lloyd's
LIMIT OF INDEMNITY: €5,000,000 each and every Claim and in the Aggregate including defence costs and expenses.

Important Notes:

1. This evidence of insurance is provided for information purposes only and confers no rights upon any person in possession of it.
2. This evidence of insurance does not amend, extend, or alter the terms of the Policy or otherwise form part of the Policy.
3. The insurance afforded by the Policy is subject to all terms, exclusions and conditions of such Policy and, in particular, the policy contains a number of important limitations on and exclusions to the provision of insurance under the policy.
4. The Insured is required to comply with certain obligations in order for a claim under this Policy to be valid.
5. In the event of conflict, the terms and conditions of the Policy shall prevail.
6. Capitalised terms in this document have the meaning set in the Policy.
7. The cover of this insurance is shared with other affiliated entities.

Placing Broker


Danae Papadopoulou
Insurance Broker

Issue date: 02/06/2017

Countersigned by


Christos Gavriel
Managing Broker

Renaissance Insurance Brokers Ltd

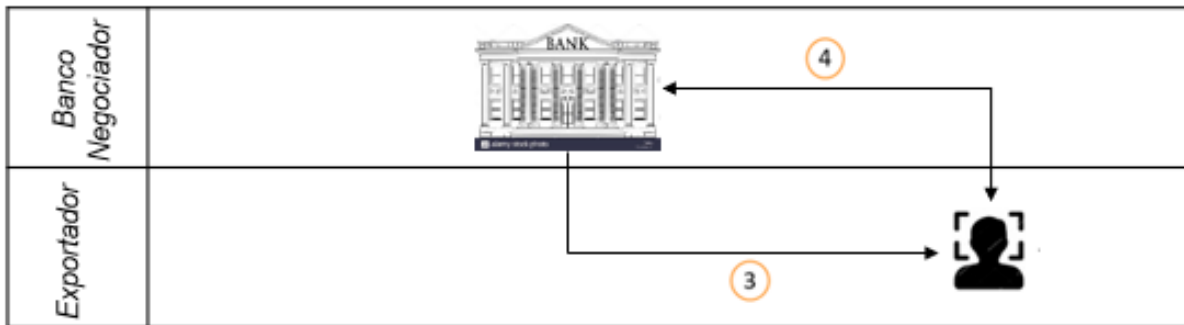
PO Box 24291, 2099, Nicosia, Cyprus • Tel: +357 22 311 662 • Fax: +357 22 311 644
Email: info@renbrokers.com • Web: www.rnbrokers.com



Anexo J: Documento, Letra de cambio.

BILL OF EXCHANGE	
Draft No. <u>MD-01</u>	Date: <u>APR 30 2008</u>
For <u>USD30,804.70</u>	
At <u>*****</u> sight of this FIRST of Exchange (Second the same tenor and date being unpaid)	
Pay to the order of COMMERCIAL BANK, LTD.	
the sum of <u>SAY TOTAL U.S. DOLLARS THIRTY THOUSAND EIGHT HUNDRED FOUR AND CENTS SEVENTY ONLY.</u> value received	
Drawn under _____	
Irrevocable L/C No. <u>073708010006</u>	dated <u>JANUARY 28, 2008</u>
To, _____	<u>AUTO</u> <u>CO. LTD.</u>
_____	<i>Daniel</i> AUTHORIZED SIGNATURE

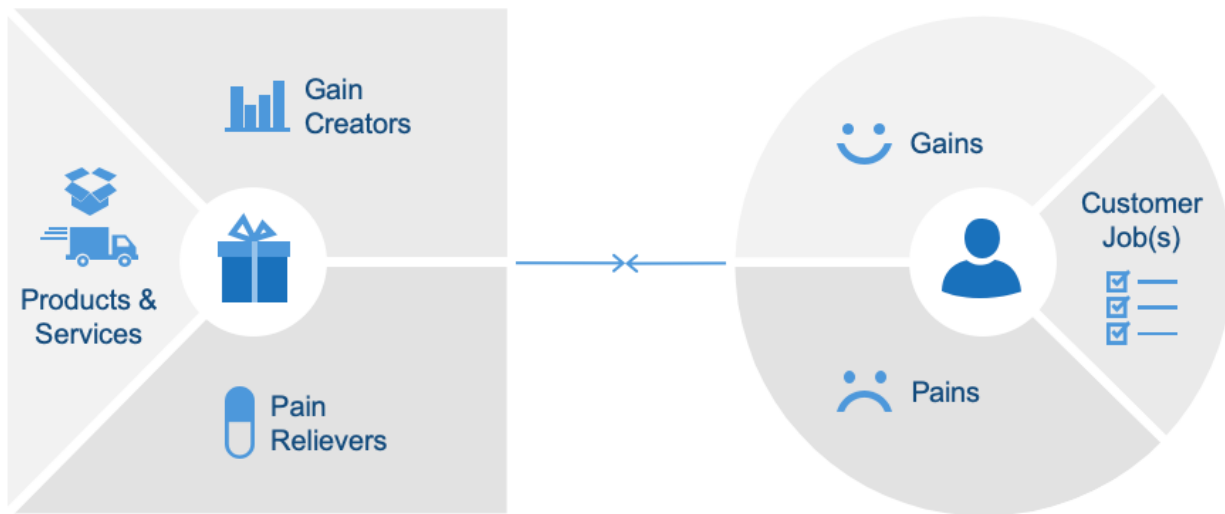
Anexo K: Nuevo proceso de revisión de documentos de comercio exterior.



El siguiente anexo describe el alcance de la solución y posible procedimiento para la revisión automática de documentos.

3. El banco negociador avisa a su cliente sobre la carta de crédito.
4. El exportador envía todos los documentos originales relacionados a la venta al banco negociador.
 - i. El personal del banco negociador utiliza un scanner o teléfono para capturar la información de la carta de crédito y guardarla en formato de texto.
 - ii. El banco debe scanear o fotografiar los documentos presentados por el cliente para guardar la información de los documentos como texto.
 - iii. El personal del banco ejecuta un servicio para realizar una comparación automática de los documentos contra la carta de crédito.
 - iv. A través de un servicio del Sistema se obtienen los outputs indicando las posibles discrepancias encontradas de forma automática por el Sistema.
 - v. El personal debe determinar si la discrepancia encontrada por el Sistema es una discrepancia.
 - vi. El banco negociador informa al cliente las discrepancias encontradas en la revisión automática.

Anexo L: Value Proposition Canvas para producto.



Customer Job

- Respalidar y revisar documentos de comercio exterior.
- Detectar discrepancias.
- Revisar contrapartes en listados de listas negras.
- Realizar una segunda revisión como mitigante de riesgo.
- Avisar al cliente sobre las discrepancias.
- Contactar al proveedor por soporte.

Pains:

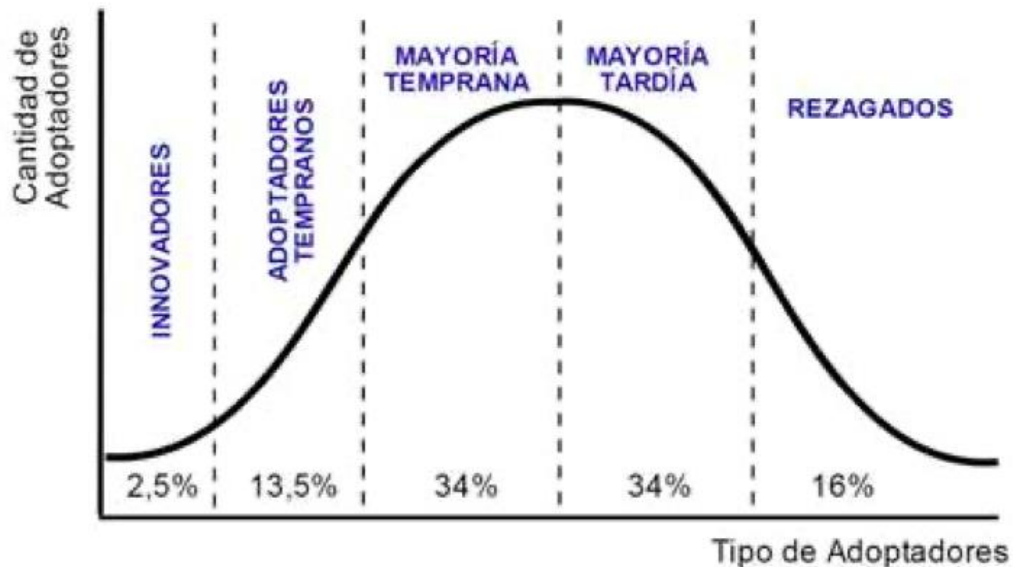
- Proceso poco eficiente. Todo es manual.
- No siempre se detectan las discrepancias en primera revisión.
- Interacción con otros sistemas o páginas para acceder a listados de listas negras.
- Exceso de presión en el segundo revisor para revisar el trabajo ya realizado.

Gains:

- Sistema que apoye el negocio.
- Eficiencia operacional.
- Gestión de incidencias.
- Log de auditorías en el sistema.
- Reportes de gestión.

Anexo M: Proyección de ventas.

Proyecciones de ventas basadas en la curva sobre tipo y distribución de adoptadores para productos de innovación.



Año 1: Durante el primer año de funcionamiento en que la solución ya ha sido desarrollada se proyecta la primera venta para el último trimestre del primer año.

Año 2: Debido a la fuerte inversión en publicidad y del equipo de ventas. Se proyecta para el segundo año de funcionamiento la venta a dos nuevos clientes. Que son denominados los adoptadores tempranos.

Año 3: De acuerdo a la curva sobre adoptadores este ciclo corresponde a la mayoría temprana. Sin embargo se realiza una proyección conservadora debido al tamaño de mercado y las ventas para el tercer año de funcionamiento son las mismas que del año anterior. Alcanzando a 2 nuevos clientes.

Año 4 y 5: Para ambos años puesto que la innovación ya ha alcanzado su madurez y comienza a disminuir la curva de adoptadores. Se realiza la proyección que para ambos años solo se logra alcanzar un nuevo cliente para cada año respectivamente.

Anexo N: Remuneraciones, estudio Robert Half 2022 guía salarial.



Tecnología

Área	Cargo	Sueldos		
		25°	50°	75°
Liderazgo Ejecutivo	Director de TI - CIO	7.720.000	8.700.000	10.480.000
Liderazgo Ejecutivo	CTO	5.880.000	6.800.000	7.930.000
Desarrollo	Gerente de Desarrollo	4.700.000	5.300.000	6.370.000
Desarrollo	Desarrollador Back End	2.680.000	3.000.000	3.800.000
Desarrollo	Desarrollador Mobile	2.680.000	3.000.000	3.800.000
Desarrollo	Analista QA	2.220.000	2.500.000	3.000.000
Desarrollo	Desarrollador Full Stack	2.750.000	3.100.000	3.720.000
ERP	Consultor ERP	2.750.000	3.100.000	3.720.000
Generalista	Gerente de TI	5.770.000	6.500.000	7.810.000
Generalista	Jefe de Tecnología	3.190.000	3.800.000	4.320.000
Infraestructura	Gerente de Infraestructura de TI	5.080.000	5.700.000	6.850.000
Infraestructura	Jefe de Infraestructura TI	3.280.000	3.700.000	4.440.000
Proyectos	Gerente de Proyectos TI	4.350.000	4.900.000	5.880.000
Proyectos	Jefe de Proyectos TI	2.750.000	3.100.000	3.720.000
Seguridad	CISO	5.150.000	5.800.000	6.970.000
Seguridad	Especialista de Seguridad	2.750.000	3.100.000	3.720.000
Aplicación e Integración de Sistemas	Gerente de Sistemas	5.230.000	5.900.000	7.090.000

Tecnología

Área	Cargo	Sueldos		
		25*	50*	75*
Aplicación e Integración de Sistemas	Gerente de Servicios TI	4.280.000	4.800.000	5.760.000
Aplicación e Integración de Sistemas	Gerente de Arquitectura	4.700.000	5.300.000	6.370.000
Especializados Transformación Digital	Arquitecto de Soluciones Digitales	3.280.000	3.700.000	4.440.000
Especializados Transformación Digital	Product Owner	4.080.000	4.600.000	5.520.000
Especializados Transformación Digital	Scrum Master	3.880.000	4.350.000	5.220.000
Especializados Transformación Digital	Arquitecto Data&Analytics	3.280.000	3.700.000	4.440.000
Especializados Transformación Digital	Científico de Datos	3.100.000	3.500.000	4.200.000
Especializados Transformación Digital	Analista Business Intelligence	2.680.000	3.000.000	3.600.000
Especializados Transformación Digital	DevOps	2.570.000	2.900.000	3.480.000

Ventas y Marketing

Área	Cargo	Sueldos		
		25*	50*	75*
Ventas	Gerente Regional de Ventas	7.550.000	8.500.000	10.210.000
Ventas	Gerente Comercial	6.050.000	7.100.000	8.080.000
Ventas	Gerente de Ventas	3.710.000	4.600.000	5.410.000
Ventas	Gerente de E-commerce	4.150.000	5.100.000	6.050.000
Ventas	Gerente de Canales	3.280.000	3.900.000	4.650.000
Ventas	Gerente de Customer Service	3.100.000	3.500.000	4.200.000
Ventas	Gerente de Desarrollo de Negocios	3.410.000	4.400.000	5.270.000
Ventas	Gerente de Exportaciones	2.880.000	3.600.000	4.350.000
Ventas	Gerente de Categoría	2.550.000	3.000.000	3.570.000
Ventas	Jefe Zonal	1.800.000	2.600.000	3.120.000
Ventas	Jefe de Cuentas Claves	1.980.000	2.800.000	3.450.000
Ventas	Ingeniero de Ventas Técnicas	1.810.000	2.300.000	2.910.000
Marketing	Gerente de Marketing	4.080.000	4.600.000	5.520.000
Marketing	Gerente de Marca	2.680.000	3.000.000	3.600.000
Marketing	Jefe de Relaciones Públicas	1.380.000	2.250.000	2.880.000
Marketing	Community Manager	1.190.000	1.400.000	1.680.000
Marketing	Jefe de Marketing Digital	2.900.000	3.300.000	3.960.000

Ventas y Marketing

Área	Cargo	Sueldos		
		25°	50°	75°
Marketing	Jefe de Producto	2.270.000	3.000.000	3.400.000
Marketing	Especialista Marketing Digital	2.480.000	2.800.000	3.380.000
Marketing	Analista Inteligencia Negocios	2.040.000	2.300.000	2.340.000
Marketing	Analista de CRM	1.960.000	2.200.000	2.640.000
Marketing	Analista de Marketing	1.190.000	1.300.000	1.580.000

Finanzas y Contabilidad

Área	Cargo	Sueldos		
		25°	50°	75°
Finanzas	Director General (CEO)	12.570.000	15.700.000	18.350.000
Finanzas	Director Financiero (CFO)	5.640.000	7.050.000	9.080.000
Finanzas	Gerente de Administración y Finanzas	4.880.000	5.950.000	7.200.000
Finanzas	Jefe de Finanzas	2.730.000	3.350.000	4.050.000
Finanzas	Jefe de Tesorería/Tesorero	2.480.000	3.050.000	3.220.000
Finanzas	Jefe de Crédito y Cobranza	2.290.000	2.800.000	3.390.000
Finanzas	Analista de Finanzas	1.920.000	2.350.000	2.840.000
Finanzas	Analista Cuentas por Cobrar	1.310.000	1.600.000	1.930.000
Finanzas	Analista de Tesorería	1.300.000	1.600.000	1.930.000
Control de Gestión	Gerente de Control de Gestión/Controller	4.130.000	5.050.000	6.110.000
Control de Gestión	Jefe de Control de Gestión	2.840.000	3.100.000	3.640.000
Control de Gestión	Analista de Control de Gestión	1.630.000	2.000.000	2.230.000
Contabilidad	Gerente de Contabilidad	3.880.000	4.750.000	5.330.000
Contabilidad	Jefe de Contabilidad	3.020.000	3.700.000	4.180.000
Contabilidad	Contador General	2.440.000	3.000.000	3.630.000
Contabilidad	Analista Contable	1.420.000	1.750.000	1.930.000
Auditoría	Gerente de Auditoría	3.630.000	4.450.000	5.390.000

Recursos Humanos

Área	Cargo	Sueldos		
		25°	50°	75°
Generalista	Director Recursos Humanos	5.000.000	5.850.000	8.210.000
Generalista	Gerente Recursos Humanos	3.180.000	4.000.000	4.800.000
Generalista	Jefe Recursos Humanos	2.130.000	2.400.000	2.880.000
Generalista	Generalista Recursos Humanos	2.220.000	2.500.000	3.000.000
Compensaciones y Beneficios	Gerente Compensaciones y Beneficios	3.790.000	4.800.000	5.090.000
Compensaciones y Beneficios	Analista Compensaciones y Beneficios	1.420.000	1.600.000	1.920.000
Reclutamiento y Selección / Desarrollo de Talento	Jefe Adquisición y Desarrollo Talento	2.390.000	2.800.000	3.410.000
Reclutamiento y Selección / Desarrollo de Talento	Analista Reclutamiento y Selección	1.010.000	1.250.000	1.500.000
Relaciones Laborales	Gerente Relaciones Laborales	3.630.000	4.700.000	5.290.000
Desarrollo Organizacional	Analista Desarrollo Organizacional	1.240.000	1.400.000	1.680.000
People Analytics HR	Especialista People Analytics HR	2.840.000	3.200.000	3.840.000
People Analytics HR	Analista People Analytics HR	2.220.000	2.500.000	3.000.000

Anexo Ñ: Remuneraciones de personal proyectado a 5 años.

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ 74.640.000	\$ 78.372.000	\$ 82.290.600	\$ 86.405.130	\$ 90.725.387
Gerente TI	\$ 69.240.000	\$ 72.702.000	\$ 76.337.100	\$ 80.153.955	\$ 84.161.653
Gerente Comercial	\$ 30.300.000	\$ 31.815.000	\$ 33.405.750	\$ -	\$ -
Gerente de Finanzas y Administración	\$ 49.920.000	\$ 52.416.000	\$ 55.036.800	\$ 57.788.640	\$ 60.678.072
PMO	\$ 28.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subgerente de Marketing	\$ 19.200.000	\$ 40.320.000	\$ 42.336.000	\$ 44.452.800	\$ 46.675.440
Jefe de contabilidad	\$ 33.600.000	\$ 35.280.000	\$ 37.044.000	\$ 38.896.200	\$ 40.841.010
Jefe de Recursos Humanos	\$ 25.560.000	\$ 26.838.000	\$ 28.179.900	\$ 29.588.895	\$ 31.068.340
Jefe de Ventas	\$ 15.000.000	\$ 31.500.000	\$ 33.075.000	\$ 34.728.750	\$ 36.465.188
Jefe de Proyecto	\$ 33.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Oficial de seguridad	\$ 29.400.000	\$ 30.870.000	\$ 32.413.500	\$ 34.034.175	\$ 35.735.884
Ejecutivos Senior de venta (2)	\$ 21.600.000	\$ 45.360.000	\$ 47.628.000	\$ 50.009.400	\$ 52.509.870
Arquitecto TI	\$ 39.360.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Scrum Master	\$ 46.320.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anaistas de Soporte (2)	\$ 38.400.000	\$ 40.320.000	\$ 42.336.000	\$ 44.452.800	\$ 46.675.440
Analista de administración	\$ 17.040.000	\$ 17.892.000	\$ 18.786.600	\$ 19.725.930	\$ 20.712.227
Desarrollador TI	\$ 63.840.000	\$ 40.219.200	\$ 42.230.160	\$ 44.341.668	\$ 46.558.751
Product Owner	\$ 48.960.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Programador (3)	\$ 75.600.000	\$ 63.504.000	\$ 66.679.200	\$ 70.013.160	\$ 73.513.818
Analista de marketing	\$ 6.900.000	\$ 14.490.000	\$ 15.214.500	\$ 15.975.225	\$ 16.773.986
Bonos del Personal	\$ 85.208.000	\$ 28.000.000	\$ 28.000.000	\$ 14.000.000	\$ 10.000.000
TOTAL	\$ 851.088.000	\$ 649.898.200	\$ 680.993.110	\$ 664.566.728	\$ 693.095.064

Anexo O: costo y proyecciones licencias AWS Cloud.

Item	Unidad	USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ml.t3.medium - processing MCH Ln	1 Hour	0,04968	\$ 4.968	\$ 2.484	\$ 2.608	\$ 2.739	\$ 2.876
HTTPS APIs	Calls per Million	3,50	\$ 17.500	\$ 8.750	\$ 9.188	\$ 9.647	\$ 10.129
AWS Private link	1GB of Data Processed	0,01	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 5.250	\$ 5.513	\$ 5.788
AWS CloudFront	1TB	0,0009	\$ 13.500	\$ 6.750	\$ 7.088	\$ 7.442	\$ 7.814
AWS for Python	1 Hour	0,84249	\$ 4.549	\$ 2.275	\$ 2.388	\$ 2.508	\$ 2.633
Total USD			\$ 45.549	\$ 25.259	\$ 26.522	\$ 27.848	\$ 29.240
Total CLP			\$ 36.439.557	\$ 20.206.978	\$ 21.217.327	\$ 22.278.194	\$ 23.392.103

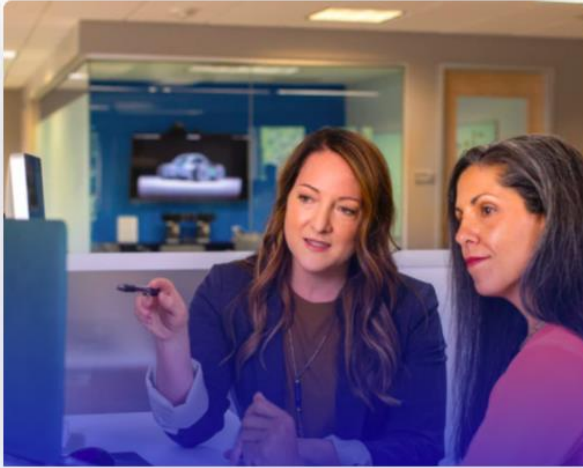
Anexo P: Gastos y proyecciones de gastos.

Administración y gestión					
Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo de oficina	24.000.000	25.200.000	26.460.000	27.783.000	29.172.150
Email Google business	960.000	652.800	685.440	719.712	755.698
Manager + Tesorería, Contabilidad	2.674.140	2.807.847	2.948.239	3.095.651	3.250.434
REX + Recursos Humanos	1.146.060	1.203.363	1.263.531	1.326.708	1.393.043
Total	28.780.200	29.864.010	31.357.211	32.925.071	34.571.325

MANAGER+

REX+

FLEXLINE ERP



La solución ERP Manager , está orientada a gestionar los diferentes procesos de las organizaciones basados en Ciclos Documentarios, considerando procesos transaccionales de Compras, Existencias, Ventas, Tesorería y todo lo relativo a información financiera contable.

- ✓ Plan Emprender: UF 3 mensual + iva. 1 usuario Manager+. Hasta 100 DTE. Implementación Gratis
- ✓ Plan Crecer: UF 7 mensual + iva. Hasta 3 usuarios Manager+. Hasta 100 DTE. Hasta 30 trabajadores Rex+. Implementación Gratis.
- ✓ Plan Base: UF 1,5 mensual + iva. por cada usuario Manager+. Implementación desde UF 20. (*) sujeto a evaluación.

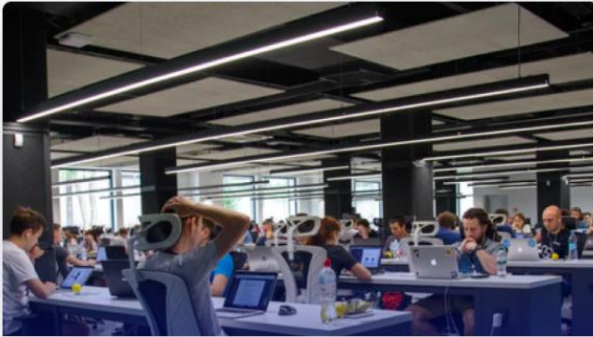
SOLICITAR DEMO

COTIZAR

MANAGER+

REX+

FLEXLINE ERP



Con REX + tu área de Recursos Humanos será mucho más fuerte, gestionando desde el cálculo de las Remuneraciones hasta la Evaluación del Desempeño. Con herramientas de autoconsulta para los colaboradores e informes para una mejor gestión.

- ✓ Desde UF 3 + iva. Hasta 77 trabajadores. UF 0,039 + iva por trabajador adicional (valores referenciales, previo levantamiento).

SOLICITAR DEMO

COTIZAR

RENDIC Alquiler Teléfonos
RENDIC 995808240



Precio
UF 65
\$ 2.067.986



Superficie total 222 m²	Superficie útil 222 m²	Estacionamientos 4
Baños 3	Número de privados 8	Gastos comunes 68000 CLP

📍 Av. Pedro de Valdivia 0193, Santiago, Providencia, Chile, Providencia, RM (Metropolitana)

Anexo Q: Inversión en publicidad.

Inversión en Publicidad						
Medio	\$ Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicación Diario Financiero	\$ 1.096.000	\$ 6.576.000	\$ 13.809.600	\$ 14.500.080	\$ 7.612.542	\$ 7.993.169
Eventos Sociales	\$ 1.096.000	\$ 6.576.000	\$ 13.809.600	\$ 14.500.080	\$ 7.612.542	\$ 7.993.169
Google Ads (USD30 diarios)	\$ 720.000	\$ 4.320.000	\$ 9.072.000	\$ 9.525.600	\$ 5.000.940	\$ 5.250.987
Publicidad LinkedIn Ads	\$ 560.000	\$ 3.360.000	\$ 7.056.000	\$ 7.408.800	\$ 3.889.620	\$ 4.084.101
Página Web Tu eCommerce de Entel	\$ 14.875	\$ 89.250	\$ 187.425	\$ 196.796	\$ 206.636	\$ 216.968
Gestión de redes sociales	\$ 11.888	\$ 71.328	\$ 149.789	\$ 157.278	\$ 165.142	\$ 173.399
Dominio internacional	\$ 17.017	\$ 102.102	\$ 214.414	\$ 225.135	\$ 236.392	\$ 248.211
Total	\$ 3.515.780	\$ 21.094.680	\$ 44.298.828	\$ 46.513.769	\$ 24.723.814	\$ 25.960.005

Planes Internet fibra Pack Dúo Internet

¡Contrata online ahora y en 3 simples pasos!
Elige el plan de Internet Fibra que más se adapte a tu negocio.

<p>400 megas simétrico 65% DCTO</p> <p>\$11.560 + IVA/mes</p> <p>Oferta exclusiva online Descuento por 12 meses, luego \$17.770</p> <p>Optimiza tu tiempo subiendo archivos a máxima velocidad con el Plan Simétrico 400 megas</p> <p>400 Mbps / 400 Mbps</p> <p>Router Wi-Fi incluido</p> <p>Instalación gratis</p> <p>Quiero contratar</p>	<p>600 megas simétrico 65% DCTO</p> <p>\$13.620 + IVA/mes</p> <p>Oferta exclusiva online Descuento por 12 meses, luego \$20.950</p> <p>Optimiza tu tiempo subiendo archivos a máxima velocidad con el Plan Simétrico 600 megas</p> <p>600 Mbps / 600 Mbps</p> <p>Router Wi-Fi incluido</p> <p>Instalación gratis</p> <p>Quiero contratar</p>	<p>Giga simétrico 60% DCTO</p> <p>\$15.240 + IVA/mes</p> <p>Oferta exclusiva online Descuento por 12 meses, luego \$30.470</p> <p>Optimiza tu tiempo subiendo archivos a máxima velocidad con el Plan Simétrico Giga</p> <p>940 Mbps / 940 Mbps</p> <p>Router Wi-Fi incluido</p> <p>Instalación gratis</p> <p>Quiero contratar</p>
---	---	---

Personas Emprendedores y Empresas Corporaciones

Planes Gestión de Redes Sociales

Elige el mejor plan que más se ajuste a tu empresa.

<p>Gestión de Redes Sociales Plan Smart</p> <p>\$9.990 + IVA/mes</p> <p>1 usuario</p> <p>Administra 1 empresa</p> <p>Automatización de Redes Sociales</p> <p>Reportes de estadísticas mensuales</p> <p>Agrega página web a tu Plan Smart</p> <p>Selecciona plan página web</p> <p>Quiero que me asesoren</p>	<p>Gestión de Redes Sociales Plan Profesional</p> <p>\$19.990 + IVA/mes</p> <p>Hasta 3 usuarios</p> <p>Administra hasta 3 empresas</p> <p>Automatización de Redes Sociales</p> <p>Reportes de estadísticas mensuales</p> <p>Agrega página web y lleva tu Plan Profesional con 27% descuento</p> <p>Selecciona plan página web</p> <p>Quiero que me asesoren</p>	<p>Gestión de Redes Sociales Plan Premium</p> <p>\$34.990 + IVA/mes</p> <p>Hasta 5 usuarios</p> <p>Administra hasta 5 empresas</p> <p>Automatización de Redes Sociales</p> <p>Reportes de estadísticas mensuales</p> <p>Agrega página web y lleva tu Plan Premium con 29% descuento</p> <p>Selecciona plan página web</p> <p>Quiero que me asesoren</p>
--	---	---

Personas Emprendedores y Empresas Corporaciones

Digital Market: Software para Negocios

Tienda online de herramientas digitales

Porque tu crecimiento nos importa, digitaliza tu negocio con soluciones tecnológicas que se adaptan a tus necesidades.

<p>Ventas online</p> <p>Tu Negocio digital</p> <p>Creas tu página web para una tienda de productos o página de servicios.</p> <p>\$14.900 + IVA/mes</p> <p>Carga hasta 100 productos</p> <p>Conoce más</p>	<p>Colaboración</p> <p>Microsoft 365</p> <p>Aumenta la productividad con herramientas de colaboración.</p> <p>\$4.672 + IVA/mes</p> <p>Por usuario</p> <p>Conoce más</p>	<p>Colaboración</p> <p>Google Workspace</p> <p>Trabaja en línea, respaldando y colaborando desde cualquier lugar.</p> <p>\$4.672 + IVA/mes</p> <p>Por usuario</p> <p>Conoce más</p>
---	---	--

ANUNCIO PREVIO DF.CL

UBICACIÓN	/ HOME Y SECCIONES
PESO MÁXIMO	/ 50 KB
ALTERNATIVAS	
DIARIO POR USUARIO ÚNICO	
IMPRESIONES	20.000
VALOR	\$840.000
DESCUENTO	25%
TOTAL	\$630.000
Ctr. estimado	0,80%

Anexo R: Adquisición de activos fijos.

Equipo	Precio	Cantidad	Inversión
Notebook Acer A314-22 256GB	349.999	25	8.749.975
Escritorio de oficina	79.990	25	1.999.750
Sillas de oficina	27.990	25	699.750
EPSON Impresoras Multifuncional L3210	169.990	2	339.980
Total			11.789.455

The image displays four screenshots of the Falabella.com website, arranged in a 2x2 grid. Each screenshot shows a product listing with an image, title, price, and 'Agregar al Carro' button.

- Top Left:** Acer Notebook A314-22-R0WF-2 AMD 12GB RAM 256GB SSD 14". Price: \$349.990. Features include AMD processor, AMD Radeon graphics, 14-inch display, and 256GB SSD.
- Top Right:** Silla PC malla gris (Grey Mesh Office Chair). Price: \$27.990c/u. Features include mesh back, adjustable height, and armrests.
- Bottom Left:** EPSON Impresora Multifunción L3210. Price: \$169.990. Features include color printing, scanning, and copying.
- Bottom Right:** IMPORTADORA IMPACTO Escritorio de Oficina Habana. Price: \$79.990. Features include a white finish, adjustable height, and a keyboard tray.