



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

**GLOBALBRIDGE CHILE ADVISORY: GlobalBridge Chile Financial &  
Banking Advisory**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
ASESORÍA FINANCIERA Y BANCARIA ENFOCADA EN EMPRESAS  
EXTRANJERAS**

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

**JUAN PABLO DEL CAMPO BAKULIC**

**PROFESOR GUÍA:  
Jorge Lara Baccigaluppi**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
Christian Diez Fuentes  
Andrea Nieto Eyzaguirre**

**Santiago de Chile  
2024**

## RESUMEN

El siguiente trabajo de tesis tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para una empresa de servicios de asesoría bancaria y financiera enfocada en empresas extranjeras que decidan iniciar operaciones en Chile y medianas y grandes empresas (locales e internacionales) que busquen asesoría para desarrollar sus proyectos de inversión y obtener financiamiento, brindando un servicio personalizado y buscando transformarse en socio estratégico de cada cliente.

La llegada de inversionistas extranjeros a Chile durante la última década ha crecido de manera exponencial debido principalmente a la solidez de las instituciones, estabilidad política-económica, el menor índice de corrupción en comparación al resto de los países de la región, entre otros motivos que lo convierten en uno de los destinos preferidos por las empresas extranjeras y multinacionales. Entrevistas realizadas con inversionistas, dan cuenta que existe desconocimiento del funcionamiento de las instituciones financieras locales y del proceso para iniciar operación y obtener financiamiento. Con el objetivo de capitalizar este escenario, se creará GLOBALBRIDGE Partners, una firma de asesoría boutique, cuyo rango de servicios de asesoría comprende desde la constitución de la sociedad, apertura de cuenta corriente y activación de servicios bancarios, hasta financiamientos estructurados, project finance y valorización de empresas.

El estudio comienza con la elaboración del diagnóstico, que comprende un análisis exhaustivo de la situación política, social, económica y tecnológica. Además, se realiza un análisis de mercado para identificar el volumen de inversión extranjera directa en Chile y se investiga acerca de la presencia actual de empresas extranjeras y locales (medianas y grandes), proporcionando una idea inicial de la demanda potencial. Por último, se desarrolla un análisis de la industria para tener un entendimiento más acabado de la competencia, los servicios ofrecidos y sus tarifas. La evaluación permite detectar oportunidades para que GLOBALBRIDGE pueda diferenciarse del resto del mercado. Adicionalmente, se desarrolla una estrategia de negocio basada en los resultados obtenidos en la fase de análisis, las oportunidades identificadas y los recursos y competencias distintivas de GLOBALBRIDGE. En esta fase, también se define el segmento objetivo y se lleva a cabo una estimación más detallada de la demanda, considerando las entrevistas y la información de mercado obtenida.

Posteriormente, en el plan de marketing y ventas, se profundiza en la propuesta de valor de la compañía y se especifica el ciclo de ventas, *Customer Journey* y *Marketing Mix*, permitiendo tener lineamientos del paso a paso para convertir un prospecto en cliente, y permanecer con éste en el largo plazo mediante el ofrecimiento de una experiencia de servicio sobresaliente. En cuanto a la estrategia de operaciones, se define la estructura de la empresa, el proceso a seguir en cada transacción y el talento (número de trabajadores y requisitos) necesario para brindar los servicios de la compañía.

Finalmente, se realizan las proyecciones de flujo y la evaluación de rentabilidad, el que se complementa con un análisis de sensibilidad, para poder concluir la viabilidad del plan de negocio desde el punto de vista de mercado y financiero.

Los resultados en el escenario base, indican un VPN de UF 2.172 y una TIR de 55%, por lo que se concluye que el negocio es rentable, existiendo una oportunidad de negocio. Para una implementación efectiva, el networking, la estrategia de ventas y la tasa de conversión (cierres) resultarán en factores claves al momento de implementar el proyecto.

## Tabla de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Descripción de la organización y contexto .....	1
1.2	Descripción del Negocio .....	1
1.3	Alcance.....	2
1.4	Objetivo General.....	3
1.5	Objetivos Específicos .....	3
1.6	Metodología y Marco Conceptual .....	3
1.7	Factores Críticos de Éxito .....	4
1.8	Resultados Esperados.....	4
2.	ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	5
2.1	Análisis PEST .....	5
2.1.1	Entorno Político .....	5
2.1.2	Entorno Económico .....	5
2.1.3	Entorno Social.....	8
2.1.4	Entorno Tecnológico.....	8
2.2	Descripción de mercado.....	9
2.2.1	Inversión Extranjera Directa (IED) en Chile .....	9
2.2.2	Empresas en Chile (Muestra Total) .....	12
2.2.3	Total Empresas en Chile por Tramo de Ventas .....	13
2.2.4	Empresas Grandes y Medianas por Región (Año 2022) .....	13
2.2.5	Empresas Extranjeras en Chile .....	14
2.3	Análisis de la Industria – Fuerzas de Porter .....	15
2.3.1	Poder de Negociación de los Clientes .....	15
2.3.2	Poder de Negociación de Proveedores .....	16
2.3.3	Amenaza de Nuevos Entrantes (Barreras de Entrada).....	16
2.3.4	Amenaza de Servicios Sustitutos .....	17
2.3.5	Rivalidad de Empresas Existentes .....	17
2.4	SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS FODA .....	22
3	ESTRATEGIA DE NEGOCIO .....	23
3.1	Análisis de Recursos .....	23
3.1.1	Marketing .....	23
3.1.2	Ventas .....	23

3.1.3	Finanzas .....	23
3.1.4	Recursos Humanos .....	23
3.1.5	Tecnología.....	23
3.1.6	Estrategia / Organización .....	23
3.2	Análisis Competitivo de Factores de Éxito y Atributos.....	24
3.3	Customer Journey.....	26
3.4	Estrategia Competitiva .....	30
3.5	Variables de Riesgo.....	31
3.6	Visión, Misión y Valores.....	32
3.7	Análisis de Mercado .....	33
3.8	Segmento Objetivo .....	39
3.9	Estimación de la Demanda .....	40
4	PLAN DE MARKETING Y VENTAS.....	42
4.1	Propuesta de Valor .....	42
4.2	Posicionamiento Competitivo .....	43
4.3	Ciclo de Ventas .....	44
4.4	Income Funnel .....	44
4.4	Marketing Mix .....	46
4.4.1	Producto/Servicio .....	46
4.4.2	Promoción .....	48
4.4.3	Plaza.....	49
4.4.4	Precio .....	49
4.5	Potenciales Alianzas Estratégicas .....	51
5	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	53
5.1	Fases y Rango de Actividades.....	53
5.2	Estructura Organizacional .....	55
5.3	Organigrama .....	56
5.4	Proceso de Transacciones .....	57
5.5	Talento.....	61
5.5.1	Proceso de Contratación .....	61
5.5.2	Sistema de Gestión del Rendimiento (General).....	62
5.6	ESTRATEGIA DE DELIVERY.....	64
6	PLAN FINANCIERO .....	66
6.1	Premisas.....	66

6.2	Ingresos.....	67
6.3	Inversión Inicial.....	67
6.4	Cálculo Gastos .....	68
6.5	Tasa de Descuento.....	71
6.6	Proyecciones – Caso Base (Tasa de Descuento: 29%).....	73
6.7	Sensibilizaciones.....	73
7.	CONCLUSIONES.....	76
8.	Bibliografía.....	77
9.	ANEXOS.....	80

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Descripción de la organización y contexto

El siguiente trabajo tiene como objetivo la elaboración de un plan de negocios para la creación y puesta en marcha de una empresa de servicios de asesoría bancaria y financiera enfocada en empresas extranjeras. El propósito es apoyarlos con el inicio de sus operaciones en el mercado local y el acceso a la banca u otras instituciones financieras.

A pesar de los altos niveles de inflación y tasas de interés, la disminución significativa de la actividad económica y la incertidumbre política generada por el proceso constituyente desde el año 2019, Chile sigue manteniéndose como un destino atractivo para empresas e inversionistas extranjeros. Durante los primeros días del año 2023, el Banco Central informó que el flujo de inversión extranjera directa (IED) recibido entre enero y noviembre de 2022 alcanzó los US\$ 16.850 millones (InvestChile, 2023). Según el análisis realizado por InvestChile, el monto es un 11% mayor a lo acumulado en el mismo período de 2021 y un 24% más alto que el promedio del último quinquenio (US\$ 13.622 millones). En el último informe "Doing Business 2020" emitido por el World Bank Group, que clasifica a los países según la facilidad que entregan para hacer negocios, Chile aparece en el puesto N°59 de los 190 países que lo conforman, manteniéndose en el primer lugar dentro de Latinoamérica. En un mundo cada vez más globalizado, esto se traduce en que las empresas extranjeras van a intentar buscar un espacio en un país conocido por la solidez de sus instituciones, su sistema legal, sistema tributario, certeza jurídica, estabilidad político-social, y al mismo tiempo, que tengan iniciativas que los apoyen en su inserción al país.

## 1.2 Descripción del Negocio

Chile se encuentra constantemente recibiendo un flujo importante de empresas provenientes del extranjero. Hacia fines del 2020, existían 64.680 empresas con capital extranjero, representando un 9,6% del total de empresas que tributan en Chile (InvestChile, 2021). De este espectro, no todas cuentan con el equipo y/o know-how de cómo opera la Banca local ni los servicios financieros asociados a ésta, lo que dificulta el inicio de la operación y el acceso a financiamiento de terceros.

Lo que distintos profesionales de la industria bancaria han presenciado en los últimos años, es que en numerosas ocasiones este tipo de empresas contrata a abogados como representantes legales de la empresa en Chile, los que no cuentan con el expertise para lidiar con los Bancos, retrasando durante semanas (y en algunos caso por meses) el inicio de la operación de la compañía, lo que se puede traducir en una pérdida significativa de recursos y oportunidades de negocios. En conversaciones con representantes de empresas extranjeras, éstos expresaron la frustración experimentada durante el primer año tras su llegada al país, donde temas considerados básicos, como lo son la apertura y operación de una cuenta corriente, les resultaba complicado. Proceso que podía demorar meses debido al desconocimiento del funcionamiento de la Banca local y sus plataformas. Para lo que es aprobación de líneas de crédito, en algunos casos las

empresas no lograban obtenerlas, y en el caso de que sí lo hicieran, los créditos obtenidos en muchas ocasiones no fueron bajo condiciones competitivas.

GLOBALBRIDGE buscará apoyar a las empresas extranjeras en su proceso de llegada al país, expansión y crecimiento. Crecimiento que irá acompañado con la oferta de servicios de asesoría básicos, como lo es la apertura de la cuenta corriente, hasta operaciones complejas como procesos de compra/venta de empresas (M&A). En mayor detalle, la sociedad a crear buscará: Proveer una atención personalizada, en donde a cada sociedad se le asignará un ejecutivo especialista (dependiendo de la industria), el/la que será responsable de la elaboración de soluciones exclusivas ajustadas a las necesidades de cada cliente, convirtiéndose en un socio estratégico con el objetivo de acompañarlos desde su llegada al país hasta su etapa de crecimiento y madurez, informándoles periódicamente acerca de lo que está pasando en el mercado (últimas tendencias) y realizar propuestas que estén relacionadas con el modelo de negocio y estrategia de la compañía. Por último, la sociedad estará formada por un equipo multilingüe, con vasta experiencia en la industria financiera y bancaria que se encargará de proveer servicios de asesorías denominados “Básicos” y “Sofisticados”. Por un lado, los Servicios “Básicos” serán: Evaluación preliminar para determinar la factibilidad de operar en la Banca local; Generar el contacto inicial con los distintos bancos de la plaza e iniciar relación/conversaciones con el/los que se adapte/n mejor a las necesidades de la compañía; Asistencia en la preparación de la documentación legal requerida por la institución financiera; Negociación de las tarifas y condiciones de los servicios entregados por el/los Banco/s; Apoyo en la gestión de apertura de cuenta corriente y toda la documentación asociada; Asistencia en la perfilación de usuarios, activación y administración de los servicios digitales entregados por los Bancos, tales como: Cash Management (Pago Proveedores, Pago Remuneraciones, Pago de Impuestos), rentabilización de saldos vista (Inversiones en DAP y/o FFMM), boletas de garantía, operaciones de mesa de dinero (tipo de cambio spot y derivados), operaciones crediticias; Preparación de presentaciones que permitan la obtención de financiamiento de corto y largo plazo; asesoría financiera enfocada en mejorar los indicadores reflejados en los estados financieros de la compañía que permitan aumentar las probabilidades de obtención de créditos, y al mismo tiempo, disminuir los costos financieros. Por otro lado, los Servicios “Sofisticados” serán: Financiamiento Estructurado de Largo Plazo, coordinar Créditos Sindicados y/o Club Deals; Emisión de Bonos; M&A, valorización y compra/venta de empresas. El pool de servicios se irá ajustando en la medida que se vaya teniendo un conocimiento más acabado del mercado.

En una primera instancia, el foco estará en clientes corporativos (Medianas y Grandes Empresas) con accionistas y empleados que se comuniquen en español, inglés, portugués y chino. Los ingresos percibidos por la empresa estarán compuestos por *Success Fee* y *Administration Fee* dependiendo del tipo de servicio contratado.

### **1.3 Alcance**

El presente proyecto de título se circunscribirá a la confección de un plan de negocios que defina los criterios para la creación de una empresa de servicios de asesoría bancaria y financiera con foco en empresas extranjeras cuyos empleados manejen el idioma inglés, español y chino. Asimismo, en caso de ser necesario, se tercerizarán servicios

con el objetivo de satisfacer en su totalidad las necesidades y requerimientos de sus clientes.

#### 1.4 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para una empresa de servicios de asesoría bancaria y financiera dirigida a empresas extranjeras que deseen iniciar operaciones en Chile, destacando por su atención personalizada y convirtiéndose en socios estratégicos de cada uno de sus clientes. Compuesta por profesionales con amplia trayectoria y dominio de varios idiomas, la empresa buscará apoyar a sus clientes para que accedan a servicios financieros y productos competitivos de manera ágil y segura.

#### 1.5 Objetivos Específicos

- Lograr niveles de satisfacción elevados (+85%) en la cartera de clientes.
- Alcanzar márgenes operacionales sobre el 20% a partir del tercera año de operación.
- Ser reconocidos como una firma boutique de alto prestigio en un plazo de 6 años.
- Generar Alianzas Estratégicas que permitan entregar una propuesta competitiva, ágil y ajustada a las necesidades de cada cliente.
- Contar con profesionales de primer nivel y mantener bajos niveles de rotación laboral.

#### 1.6 Metodología y Marco Conceptual

La metodología se abordará siguiendo los objetivos y el marco conceptual de las secciones indicadas a continuación:

Metodología	Objetivos	Marco Conceptual
<b>Análisis Externo e Industrial</b>	<b>Describir:</b> I. Entorno Económico, Político, Social y Tecnológico (Chile y Sector Empresarial) II. Nivel de Competitividad del sector de Asesoría Financiera y Bancaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis PEST</li> <li>• Análisis de Fuerzas de Porter</li> </ul>
<b>Estrategia de Operaciones &amp; Delivery</b>	<b>Definir:</b> I. Rango de actividades II. Calendario de Prestación de Servicios III. Cantidad de personal y su utilización objetivo en horas. IV. Las fases de contratación y los cargos V. Proceso de una transacción por etapas. VI. Criterios de selección de proveedores VII. Estrategia de Delivery	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo organizativo de firmas de servicios profesionales de David Maister</li> <li>• Entrevistas.</li> </ul>
<b>Estrategia de Mercado &amp; Plan de Marketing</b>	I. Establecer las metodologías de las entrevistas, las que servirán para entender las necesidades de las empresas extranjeras, los montos de las transacciones que se están viendo localmente y el cómo funciona una empresa de asesoría. II. Estimar la oferta, demanda, participación de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Estudio de Mercado</li> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Marketing MIX</li> </ul>

	mercado y cobro por servicios. III. Determinar los factores críticos de éxito IV. Definir Plan de marketing: Análisis FODA, propuesta de valor, objetivos, income funnel y marketing mix.	
<b>Estrategia de Negocios</b>	<b>Caracterizar:</b> I. El contexto político-económico en Chile II. Escenarios de continuidad y cambio de la política económica en Chile. III. Los recursos IV. Estrategia Competitiva V. El posicionamiento competitivo VI. Visión, Misión y Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Escenarios</li> <li>• Análisis de Recursos</li> <li>• Estrategia Competitiva de Porter</li> </ul>
<b>Plan Financiero</b>	<b>Calcular:</b> I. Premisas II. Cálculo Ingresos III. Cálculo Costos y Gastos IV. Cálculo Costo de Capital V. Flujo de Caja VI. Indicadores Financiero VII. Análisis de Sensibilidad VIII. Análisis de Escenarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología financiera de empresas</li> </ul>

### 1.7 Factores Críticos de Éxito

- Creación de una buena imagen y reputación basada en la confianza dentro del mercado
- Retención y captación de empleados.
- Acceso a clientes y creación de relaciones a largo plazo
- Alianzas Estratégicas
- Calidad en el servicio entregado
- Rango de Servicios
- Solidez Financiera.
- Eficiencia Operativa, a través de la implementación de procesos y sistemas eficientes que permitan una rápida ejecución y donde de minimicen los errores humanos.

### 1.8 Resultados Esperados

Como resultado de este trabajo, se espera definir el modelo de negocio y la estrategia que permitan entender y atender las necesidades financieras de empresas extranjeras en el mercado chileno de una manera rentable mediante asesorías bancarias y financieras. Se busca promover su ingreso al país, incrementando las opciones y agilidad para iniciar operaciones en Chile y convertirse en socios estratégicos de los clientes para poder acompañarlos a largo plazo.

## **2. ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO**

### **2.1 Análisis PEST**

#### **2.1.1 Entorno Político**

La República de Chile es un Estado presidencialista, unitario y democrático, compuesto por múltiples instituciones autónomas insertas en un esquema constitucional que determina ciertas funciones y distribuye las competencias entre los órganos del Estado.

Por norma, el Poder Ejecutivo es encabezado por el Presidente de la República. Este es elegido por sufragio popular y directo por todos los ciudadanos chilenos habilitados para ello. Su periodo en el cargo es de 4 años, sin derecho a reelección inmediata. El Poder Legislativo yace en el Congreso Nacional. Su sede principal está en la ciudad de Valparaíso. Sus funciones están enmarcadas en fiscalizar y colegislar. Actualmente, su composición es bicameral, con un Senado de 50 miembros (a partir de 2022) y una Cámara de Diputados de 155 integrantes. El Poder Judicial es encabezado por la Corte Suprema, compuesta por 21 miembros nombrados por el Presidente de la República con acuerdo del Senado. Este poder es independiente y autónomo, y su función primordial es la administración de la justicia en Chile. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2022)

Desde el año 2019, el país se ha encontrado en un proceso de cambio de Constitución, el cual ha generado incertidumbre en la población, cuyos niveles han ido disminuyendo en el último tiempo. En septiembre del año 2022 se realizaron votaciones para aprobar o rechazar la nueva propuesta de Constitución. El rechazo fue significativamente superior. Luego de este resultado, el proceso inició un nuevo proceso constituyente, pero esta vez dentro de un marco más limitado. Del rechazo se pudo concluir que, si bien la ciudadanía quiere una nueva Constitución que establezca un marco actualizado que permita abordar las necesidades actuales y reducir los niveles de desigualdad, no lo quiere hacer de una forma radical o tan estructural.

#### **2.1.2 Entorno Económico**

Al cierre del 2022, la tasa de variación anual del IPC fue del 12,8% respecto al 2021. El alto nivel de inflación fue generado en parte por el relajamiento de las medidas de confinamiento por el Covid-19 y las inyecciones de liquidez a los hogares, como el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) y los retiros anticipados de los fondos de pensiones, que llevaron a un fuerte aumento de la demanda por bienes (Diario Financiero, 2023).



Fuente: (Diario Financiero, 2023)

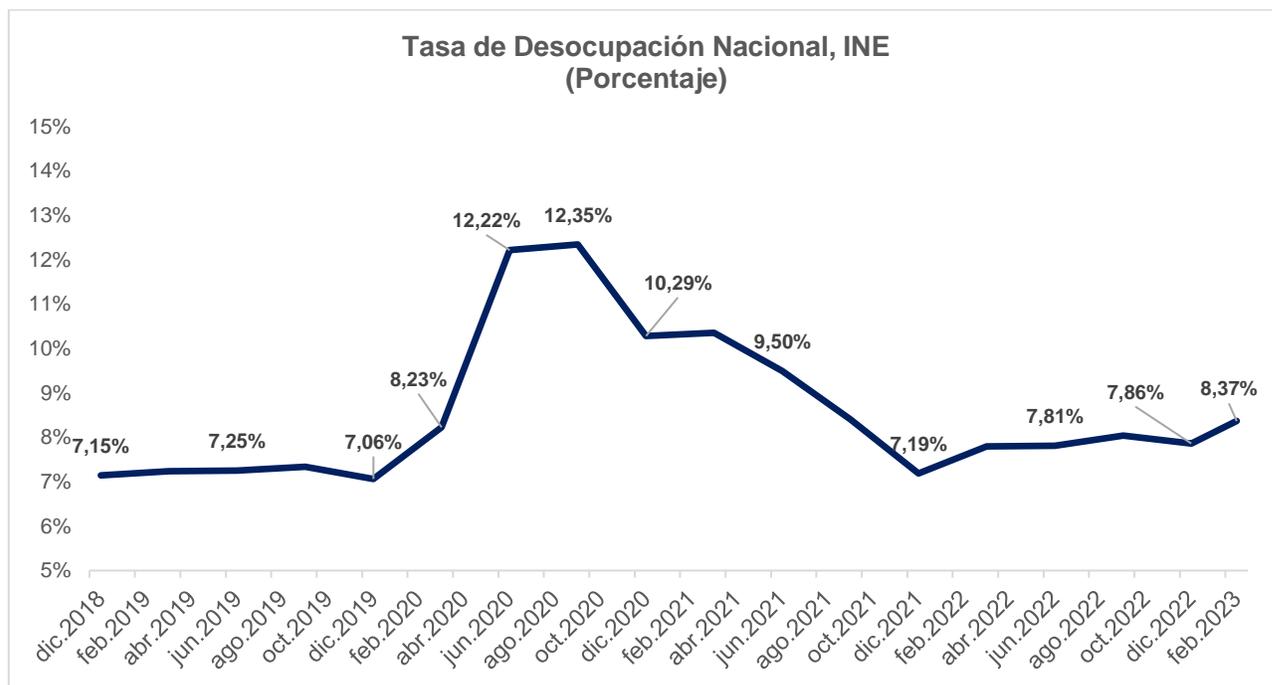
El conflicto entre Ucrania y Rusia ha afectado significativamente los precios del trigo, los combustibles y el gas. Esto, sumado a que aún no se han podido resolver los problemas de suministro y las alzas en los costos de transporte internacional (por ejemplo, flete) generados por la pandemia, y el impacto de la debilidad que ha mostrado el sector inmobiliario chino, tienen no solo a Chile, sino a todo el mundo, en una situación más complicada.

Con el objetivo principal de desincentivar la demanda e inversión y reducir la inflación, el Banco Central estima mantener la Tasa de Política Monetaria (TPM) en 11,25% por al menos unos meses más. No se esperan bajas hasta el segundo semestre.



Fuente: (Diario Financiero, 2023)

La Tasa de Desempleo en Chile se ubica en 7,9% en Octubre-Diciembre 2022 (Diario Financiero, 2023)



Fuente: Elaboración Propia con datos del Banco Central

Producto de la crisis del COVID-19, el Banco Mundial estima que los impactos podrían revertir años de crecimiento de la clase media chilena, cuyo tamaño se reduciría en casi dos millones de personas, lo que llevaría a nuevos hogares de clase media de vuelta a la pobreza (Banco Santander, 2023).

	2022		2023 (f)		2024 (f)		2025 (f)
	IPoM Dic.22	IPoM Mar.23	IPoM Dic.22	IPoM Mar.23	IPoM Dic.22	IPoM Mar.23	IPoM Mar.23
PIB	2,4	2,4	-1,75/-0,75	-0,5/0,5	2,0-3,0	1,0-2,0	2,0-3,0
Demanda interna	2,5	2,3	-5,3	-4,0	1,7	1,1	2,1
Demanda interna (sin var. de existencias)	3,2	3,0	-4,6	-3,0	1,9	0,7	1,9
Formación bruta de capital fijo	2,9	2,8	-5,0	-2,9	-0,2	-0,7	2,3
Consumo total	3,3	3,1	-4,5	-3,0	2,5	1,1	1,8
Consumo privado	2,7	2,9	-5,9	-3,8	2,5	0,9	1,9
Exportaciones de bienes y servicios	0,9	1,4	6,0	4,5	3,2	3,7	2,2
Importaciones de bienes y servicios	1,1	0,9	-5,4	-6,5	0,9	2,5	0,5
Cuenta corriente (% del PIB)	-8,7	-9,0	-4,9	-4,0	-4,1	-4,1	-4,0
Ahorro nacional bruto (% del PIB)	17,7	16,4	20,2	18,7	19,8	18,9	19,2
Formación bruta de capital fijo nominal (% del PIB)	25,6	24,8	24,3	23,3	23,8	23,2	23,2

(f) Proyección.

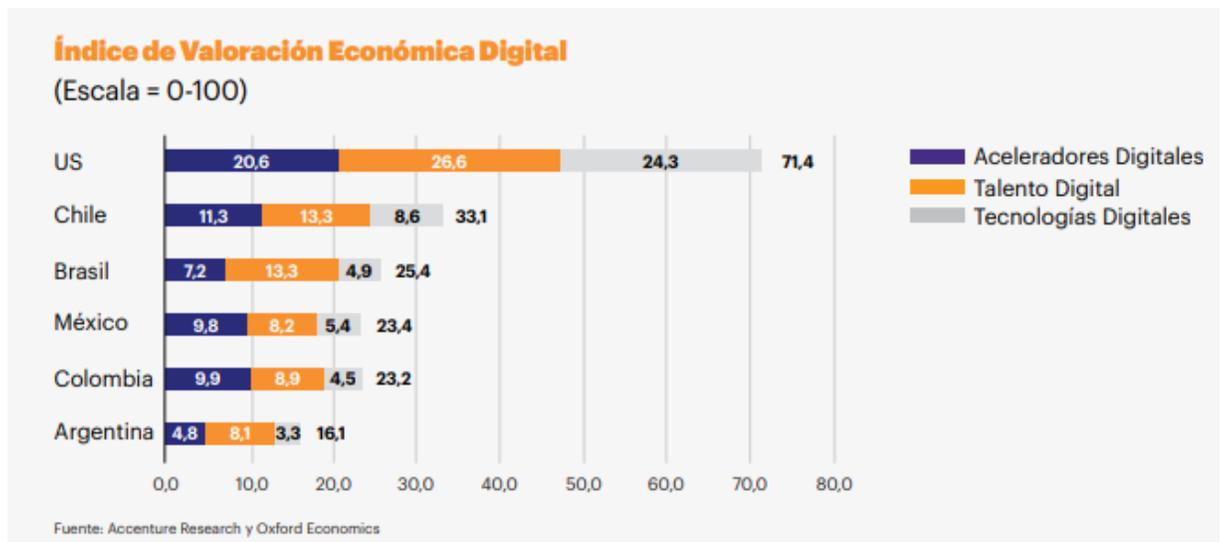
Fuente: Banco Central de Chile.

### 2.1.3 Entorno Social

- Chile cuenta con una población que supera los 19 millones de habitantes.
- El índice de Gini para Chile, después de impuestos y transferencias, es 0,47. Este número sitúa al país en el lugar 24 en términos de desigualdad sobre el total de 159 países con datos disponibles, dejando a Chile el país más desigual de la OCDE.
- Chile cuenta con uno de los sistemas de protección social más completos de América Latina, pero la pandemia ha puesto de manifiesto las deficiencias en la cobertura, especialmente para los trabajadores informales (OCDE, 2022)
- La población extranjera que reside habitualmente en Chile está compuesta por 1.482.390 personas, según estimaciones realizadas al 31 de diciembre de 2021 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y el Servicio Nacional de Migraciones (SERMIG)
- Los últimos datos de la UNESCO señalan que Chile tiene una tasa de alfabetización del 96,4%, posicionándose en el puesto N° 54 del ranking.

### 2.1.4 Entorno Tecnológico

- La economía digital en Chile representa hoy el 22,2% del PIB del país, lo que equivaldría a 5 mil millones de dólares. De esa forma, Chile ocupa el primer lugar del Índice de Valor Económico Digital para la región Latinoamérica por su nivel actual de adopción de tecnologías digitales, aceleradores y talento digital (Accenture, 2020)



- En términos agregados, Chile presenta una posición de liderazgo en el desarrollo de las redes de banda ancha fija y móvil, tanto en tecnologías legadas como aquellas consideradas de última generación: fibra hasta el hogar (Fiber to the Home, FTTH), o sea banda ancha fija de alta velocidad en el acceso, y cuarta generación de tecnologías de telefonía móvil (4G) y un incipiente despliegue de 5G. La penetración de banda ancha fija, medida por el porcentaje de hogares que

han adquirido el servicio, es del 75%, lo que representa más de veinte puntos porcentuales con la adopción promedio de América Latina y el Caribe.

- El año 2022, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) eligió a Chile como el país más innovador de Latinoamérica y el Caribe, sobresaliendo por sus altos índices de matriculación en educación superior y creación de nuevas empresas (Forbes Chile, 2022)
- Entre las empresas destacadas por Forbes en un ranking compuesto por 100 empresas a nivel global, se encuentra cinco chilenas: NotCo, Cornershop, Betterfly, Eskuad y Plutto. Lo que hace unos años atrás era impensado y que demuestra cómo se está potenciando la creación de empresas y start-ups en el país.

## **Conclusión Análisis PEST**

En el entorno político, la estabilidad política y el proceso constituyente en Chile pueden tener un impacto en la confianza empresarial y en el clima de inversión extranjera, aspectos cruciales para GlobalBridge al brindar servicios de asesoría financiera a empresas extranjeras que buscan establecerse en el país.

En cuanto al entorno económico, en el corto plazo, los desafíos como la alta inflación, el desempleo y la reducción de la clase media pueden afectar la demanda de servicios financieros y la disposición de las empresas extranjeras para invertir en Chile, lo que requiere que GlobalBridge adapte sus estrategias para ofrecer soluciones financieras competitivas y efectivas. En el mediano y largo plazo la tendencia en el flujo de negocios y llegada de empresas extranjeras se proyecta al alza.

Finalmente, en el entorno tecnológico, el liderazgo de Chile en la economía digital y su ecosistema de innovación en crecimiento ofrecen oportunidades para GlobalBridge en términos de digitalización de servicios financieros y adopción de tecnologías emergentes para mejorar la eficiencia y la calidad de sus procesos y oferta de servicios.

Estos factores del entorno Pest proporcionan un contexto crucial para el negocio de GlobalBridge, destacando la importancia de adaptarse a las condiciones cambiantes y aprovechar las oportunidades para mantener su competitividad y satisfacer las necesidades de sus clientes en un entorno empresarial dinámico

## **2.2 Descripción de mercado**

### **2.2.1 Inversión Extranjera Directa (IED) en Chile**

A principios de año, el Banco Central e InvestChile informaron que el flujo de Inversión Extranjera Directa aumentó un 66% en 2021 con respecto a lo registrado en 2020 y un 12% sobre lo recibido en 2019 (pre-pandemia). Destaca el nivel de ingresos por participaciones en el capital, logrando récords históricos (InvestChile, 2022). Respecto al

año 2022, Chile registró un alza de 31% en los flujos de inversión con respecto al año 2021, alcanzando un flujo neto acumulado de IED por US\$20.865 millones (InvestChile, 2023). Esta recuperación implica, además, un incremento sustancial respecto del nivel pre-pandemia, con un 54% sobre lo recibido en 2019. Los datos de la agencia nacional también demuestran que el monto de 2022 es 36% más alto que el promedio de los últimos 5 años y 23% al promedio de la serie histórica. 92% de todo el flujo de capital que ingresó al país correspondió a nuevos proyectos o ampliación de operaciones existentes, y solo el 8% restante fue de préstamos a filiales desde la casa Matriz (Toledo, 2023).



Fuente: Banco Central de Chile

Esto demuestra que, a pesar de la incertidumbre política presente en el país, Chile sigue siendo uno de los destinos más atractivos de la región para la inversión de empresas y inversionistas extranjeros. El nivel de confianza en las instituciones chilenas y en su economía para desarrollar proyectos a largo plazo sigue siendo alto.

*Cambios en flujos IED economías América Latina 2021-2019 (MMUS\$)*

País	2021	2020	Variación 2021-2020	2019	Variación 2021-2019	Período
Brasil	46.441	37.786	23%	69.174	-33%	Anual
Costa Rica	2.514	1.138	121%	1.653	52%	Trim. 3
México	31.621	27.934	13%	34.411	-8%	Anual
Colombia	9.402	7.459	26%	13.989	-33%	Anual
<b>Chile</b>	<b>15.252</b>	<b>9.205</b>	<b>66%</b>	<b>13.579</b>	<b>12%</b>	<b>Anual</b>
Argentina	5.110	2.697	89%	4.738	8%	Trim. 3
Panamá	1.355	1.551	-13%	1.961	-31%	Trim. 2
Perú	6.223	1382	350%	7.731	20%	Anual
Uruguay	2.548	889	187%	898	184%	Trim. 3
<b>Total</b>	<b>120.466</b>	<b>90.041</b>	<b>34%</b>	<b>148.134</b>	<b>-19%</b>	

Fuente: (InvestChile, 2022)

En lo relaciones a operaciones de M&A (Fusiones y Adquisiciones), los países más destacados en la región durante el año 2022 fueron: Brasil, con un total de 1.215 transacciones y un monto de US\$38.364 millones; México con 167 transacciones y un monto de US\$10.265 millones; y **Chile** con 145 transacciones y un monto de US\$9.066 millones (InvestChile, 2023)



Fuente: InvestChile (2023)

A nivel de sectores y por número de proyectos (Potencial Project Finance), los resultados fueron los siguientes:

Cartera Proyectos InvestChile (2021)				
Sector	N° Proyectos	%	Monto (MMUS\$)	%
Energía	53	11%	12.603	45%
Servicios Globales	203	42%	5.571	20%
Minería y Proveedores	28	6%	4.856	17%
Infraestructura	7	1%	1.645	6%
Misceláneos	73	15%	1.448	5%
Industria Alimentaria	86	18%	1.340	5%
Financiero	18	4%	234	1%
Turismo	17	4%	79	0%
<b>Total</b>	<b>485</b>		<b>27.776</b>	

Fuente: Elaboración Propia utilizando información de InvestChile

Se puede concluir que los sectores Energía, Servicios Globales y Minería & Proveedores representan un 82% en cuanto a monto y un 59% con respecto al Número de Proyectos. A nivel País, el detalle es el siguiente:

*Cuadro Stock de IED en Chile por Región*

**Cartera Proyectos InvestChile (2021)**

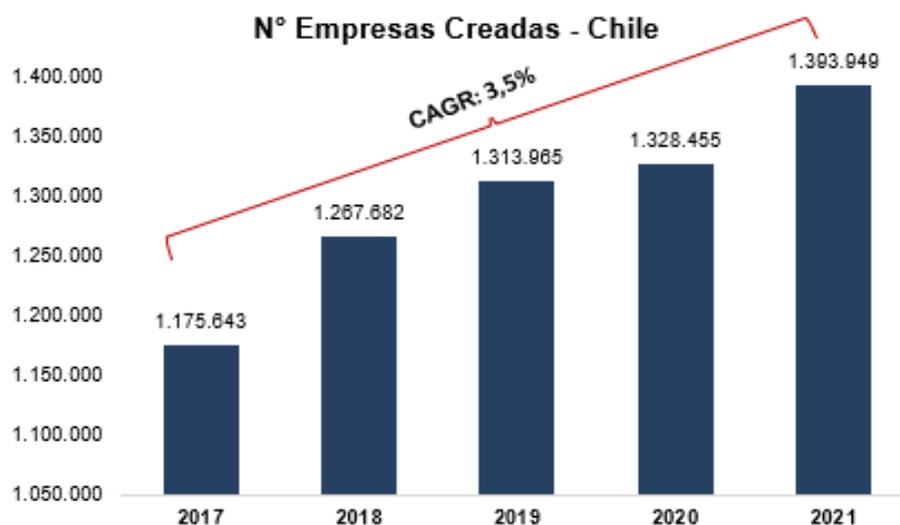
Sector	N°Proyectos	%	Monto (US\$)	%
China	30	6%	7.734	28%
Estados Unidos	110	23%	5.487	20%
Canadá	18	4%	2.627	9%
Irlanda	12	2%	2.265	8%
Brasil	28	6%	1.565	6%
Noruega	11	2%	1.435	5%
Australia	12	2%	1.207	4%
Sudáfrica	3	1%	845	3%
Japón	8	2%	805	3%
España	27	6%	648	2%
Alemania	20	4%	605	2%
Francia	21	4%	564	2%
Resto del Mundo	186	38%	1.992	7%
	<b>486</b>		<b>27.779</b>	

Fuente: Elaboración Propia utilizando información de InvestChile

Se puede concluir que China, Estados Unidos, Canadá, Irlanda y Brasil son los países que lideran las inversiones en Chile. Esto ayuda a entender dónde poder concentrar los esfuerzos y recursos, y a su vez, poder determinar los idiomas más relevantes, los que en este caso serían Inglés, Chino y en menor medida, el Portugués.

### 2.2.2 Empresas en Chile (Muestra Total)

Según datos proporcionados por el Banco Central, al cierre del 2021 existían **1.393.949 empresas**, lo que representa un incremento de un 4,9% en comparación al año anterior, un CAGR de 3,5% entre los años 2017 y 2021, y cuya tendencia de crecimiento se ha mantenido por más de una década:

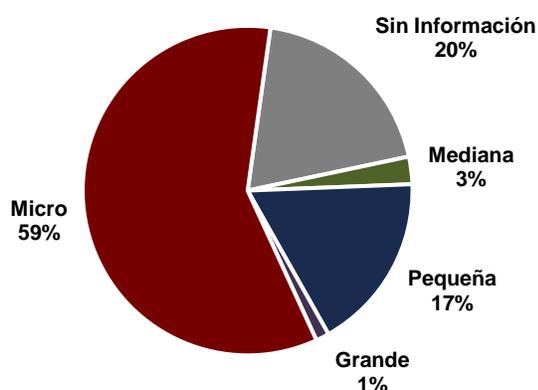


### 2.2.3 Total Empresas en Chile por Tramo de Ventas

En Chile, el Servicio de Impuestos Internos clasifica a las empresas por tramos según el nivel de ventas (Facturación) Sin ventas: Corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas.

- Micro: 0,01 UF a 2.400 UF.
- Pequeña: 2.400,01 UF a 25.000 UF
- Mediana: 25.000,01 UF a 100.000 UF.
- Grande: Más de 100.000,01 UF

Distribución Empresas por Tramo según Ventas (2021)



Elaboración Propia con data de SII (Servicio de Impuestos Internos, 2022)

### 2.2.4 Empresas Grandes y Medianas por Región (Año 2022)

Región	Grandes Empresas		Medianas Empresas	
	N°	%	N°	%
Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	22	0,1%	179	0,5%
Los Ríos	143	0,8%	496	1,3%
Sin Información	5	0,0%	8	0,0%
La Araucanía	377	2,1%	1.204	3,2%
Magallanes y de la Antártica Chilena	131	0,7%	331	0,9%
Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	606	3,3%	1.522	4,1%
Coquimbo	283	1,6%	933	2,5%
Atacama	118	0,6%	387	1,0%
Maule	544	3,0%	1.770	4,7%
Biobío	770	4,2%	2.132	5,7%
Valparaíso	1.233	6,8%	3.086	8,2%
Tarapacá	453	2,5%	869	2,3%
Ñuble	173	1,0%	587	1,6%
Arica y Parinacota	55	0,3%	245	0,7%
<b>Metropolitana de Santiago</b>	<b>12.296</b>	<b>67,6%</b>	<b>21.131</b>	<b>56,3%</b>
Los Lagos	627	3,4%	1.606	4,3%
Antofagasta	340	1,9%	1.031	2,7%
<b>Total</b>	<b>18.176</b>	<b>100%</b>	<b>37.517</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia con información de SII

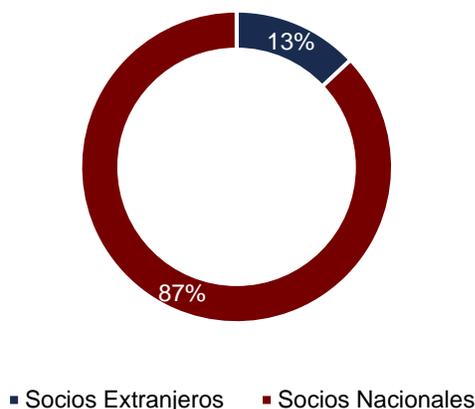
Se puede apreciar que la Región Metropolitana concentra el 67,6% del total de Grandes Empresas y el 56% de las Medianas Empresas.

### 2.2.5 Empresas Extranjeras en Chile

Durante el año 2021, InvestChile reveló que existen 64 mil 680 empresas con capital extranjero, lo que representa un **9,6%** del total de empresas que tributan en Chile. Adicionalmente, la agencia informó que las compañías foráneas aportan el 40% de la inversión productiva anual, y el 51,4% de la recaudación total de impuestos (InvestChile, 2021).

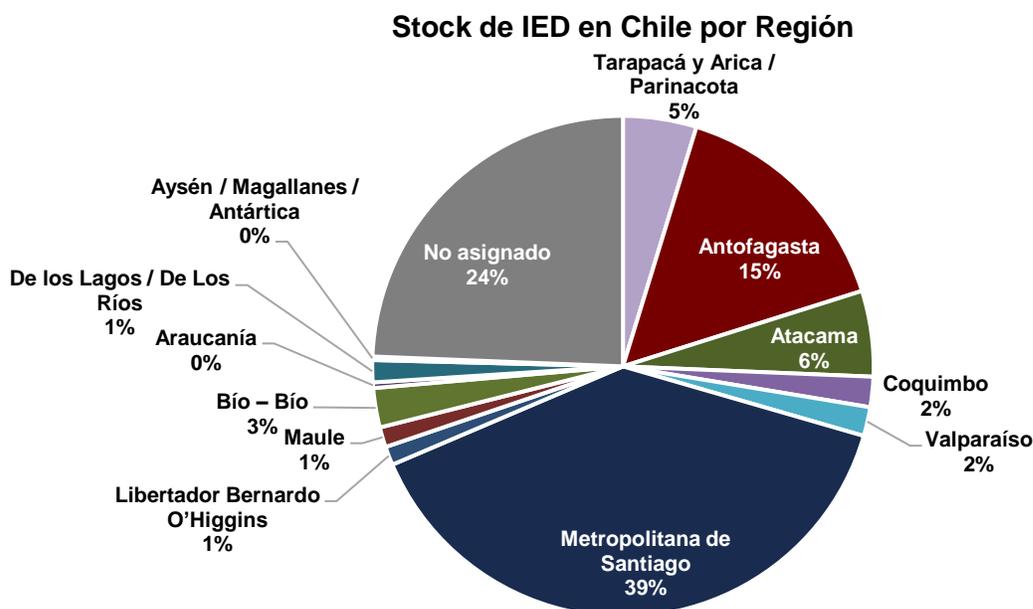
En enero 2023, El Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, informó que desde la creación del Registro de Empresas y Sociedades (RES), la proporción de socios/as extranjeros/as que han constituido una sociedad en Chile año tras año ha mostrado una tendencia al alza en el tiempo. En 2013 representaron un 3,4 % (700) de los socios/as, mientras que en 2022 alcanzó un **13,0%** (26.179). (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2023)

Socios Nacionales & Extranjeros (Año 2022)



Se puede concluir que el inicio de operaciones por parte de empresas extranjeras no solo aumenta año a año en términos absolutos, sino que también en términos relativos.

Adicionalmente, de los informes emitidos por el Banco Central y según el gráfico mostrado a continuación, se puede concluir que la Región Metropolitana y Antofagasta son las regiones donde se destinan la mayor parte de las Inversiones por parte de empresas extranjeras.



Fuente: Elaboración Propia con datos del Banco Central (Banco Central Chile, 2023)

## 2.3 Análisis de la Industria – Fuerzas de Porter

### 2.3.1 Poder de Negociación de los Clientes

**Clientes:** Empresas extranjeras que quieran iniciar operación en Chile. Medianas y Grandes Empresas de los sectores privados de bienes y servicios en Chile.

En tiempos de recesión e incertidumbre política, donde los costos de materias primas, insumos y mano de obra han aumentado significativamente, junto con una contracción en la demanda (o intento de contraerse con el alza de tasas), la necesidad de asesoría financiera y bancaria se incrementa. Esto afecta tanto a empresas con inversionistas nacionales como internacionales. El acceso a asesorías financieras estará limitado al respaldo financiero que estas reciban de la matriz y/o a la solvencia de sus accionistas. Esto restringe el número de empresas que pueden acceder a los diferentes servicios de asesoría financiera y bancaria, especialmente aquellas cuya sensibilidad al precio es alta.

El aumento significativo en el flujo de Inversión Extranjera Directa (IED) en los últimos años indica que los inversionistas extranjeros son menos aversos al riesgo asociado con este escenario de incertidumbre político y económico, y, a su vez, pueden ser menos sensibles al precio cobrado por servicios de asesoría.

Por último, la amplia oferta de empresas de asesoría existentes en el mercado (mayor detalle en el siguiente punto) a las cuales la empresa puede acceder y elegir, aumenta su poder de negociación.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es *ALTA*.

### **2.3.2 Poder de Negociación de Proveedores**

Proveedores: Empresas que prestan servicios de aseo, mantenimiento, soporte técnico, Web Design y asesoría operacional.

GLOBALBRIDGE podría llegar a requerir servicios provenientes de empresas de limpieza/aseo, programas informáticos o técnicos de softwares. Debido a que los servicios requeridos no son de un alto nivel de especialización y existe una amplia oferta en el mercado por cada uno de ellos, se puede inferir que son fácilmente sustituibles, y por ende, su poder de negociación es *BAJO*.

### **2.3.3 Amenaza de Nuevos Entrantes (Barreras de Entrada)**

Nuevos Entrantes: Empresas de Asesoría Financiera y/o Bancaria creadas recientemente o consultoras multinacionales que planeen iniciar operaciones en Chile.

Para la creación y operación de una empresa de asesoría financiera & bancaria no se necesita un alto monto de inversión inicial. Los costos más altos están asociados al capital humano y al arriendo de oficinas para atender a los clientes de manera presencial. Este es un tipo de negocio donde el conocimiento, la experiencia y la red de contactos marcan la diferencia. El CAPEX requerido es poco significativo en comparación con otras industrias.

Al actuar solo como intermediarios entre empresas e instituciones financieras, en términos legales no existen requerimientos adicionales más allá de los calificados como estándar para la creación de una empresa ligada al sector privado.

Un nuevo entrante puede generar diferencias dependiendo de los contactos que la alta dirección tenga a nivel local, la calidad en la atención al cliente y la imagen profesional que proyecte.

Otro punto a considerar es que, en periodos de recesión económica, los despidos aumentan en todos los sectores, incluido en instituciones sólidas como los bancos. Esto da pie a que, en estos escenarios, profesionales provenientes de este sector decidan independizarse y crear sus propias empresas de asesorías o potenciar alguna ya existente.

Todo lo mencionado anteriormente impacta de una manera más fuerte a las firmas de asesoría que atienden en su gran mayoría a clientes locales y que no cuentan con profesionales bilingües/trilingües. Según cifras de la consultora Randstad, el 80% de las ofertas laborales para perfiles medios y directivos exigen conocimiento de inglés y sólo el 4% de los chilenos hablan este idioma (Education First (EF), 2020).

Producto de lo mencionado, la amenaza de nuevos entrantes es *MEDIO-ALTO*.

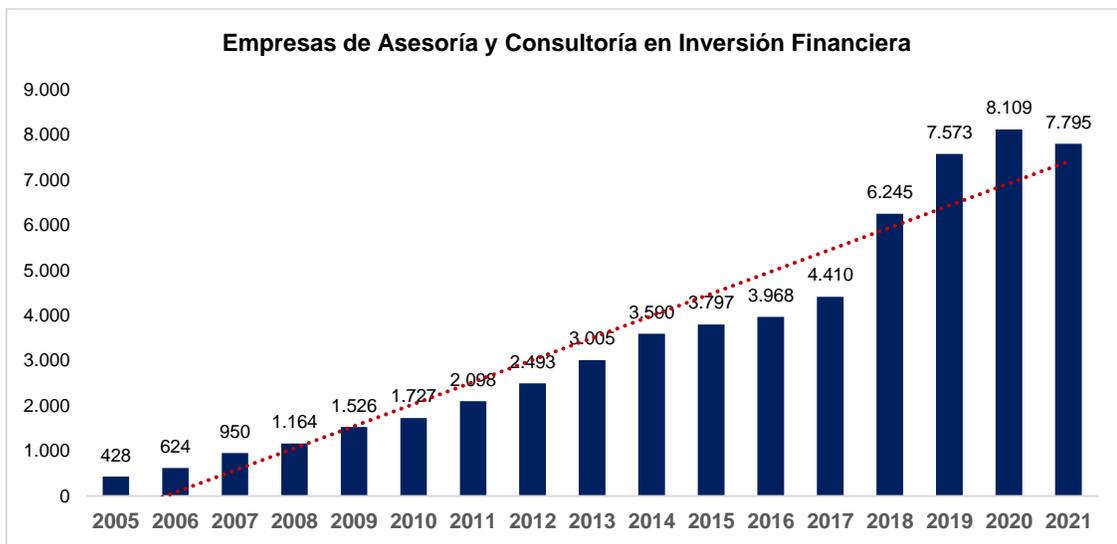
### 2.3.4 Amenaza de Servicios Sustitutos

No se detecta ningún servicio o aplicación que actúe como sustituto que pueda entrar a competir o reemplazar al sector de asesoría bancaria/financiera.

Dado esto, Se puede concluir que la amenaza de sustitutos es *BAJO*.

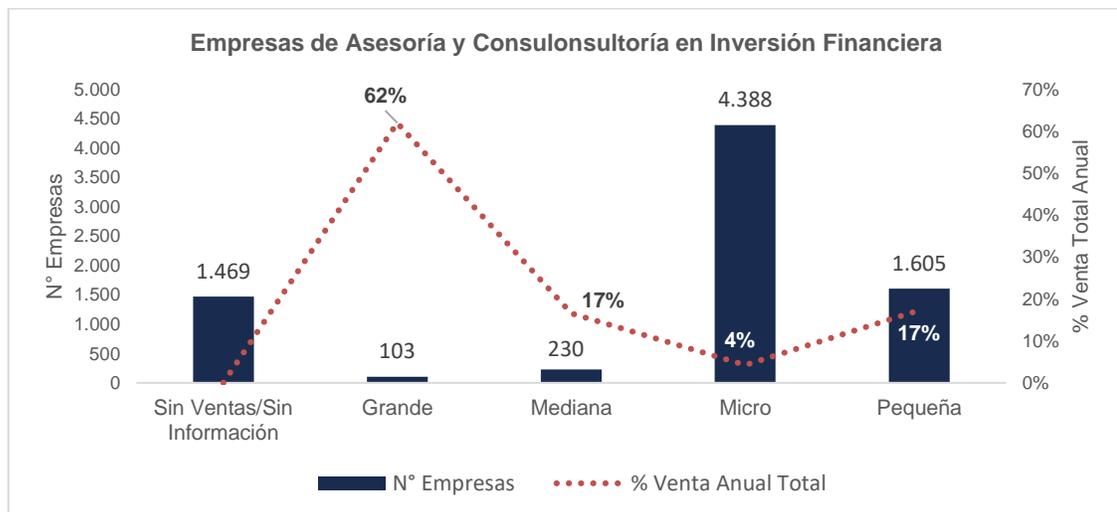
### 2.3.5 Rivalidad de Empresas Existentes

Desde el año 2005 a la fecha, el número de empresas de Asesoría y Consultoría en Inversión Financiera ha ido creciendo de manera exponencial. Desde el año 2017 al 2021, este incremento ha sido de un **177%**. El crecimiento promedio anual de los últimos 10 años, eliminando los outliers (Años 2013 y 2018), ha sido de un **9,3%**.



Fuente: Elaboración Propia con data obtenida de SII (Servicio de Impuestos Internos, 2022)

En cuanto al número de empresas por tramo según nivel de ventas y el nivel de facturación en UF por tipo de empresa, el detalle es el siguiente:



Fuente: Elaboración Propia con data obtenida de SII (Servicio de Impuestos Internos, 2022)

Se puede apreciar que, del universo de 7.795 empresas dedicadas a la Asesoría y Consultoría en Inversión Financiera, las Microempresas concentran el 56% del mercado en cuanto a número, pero solo un 4% de la Venta Anual Total. Por otro lado, las Grandes representan un 1% del mercado en cuanto a cantidad de empresas, pero concentran un 62% de la Venta Anual.

### Asesores Financieras fiscalizadas por la CME

Por un lado, están las empresas de asesorías financieras que son filiales bancarias y que prestan servicios de asesoría financiera a empresas y/o personas (por lo general, clientes del Banco). Entre éstas están:

LISTADO ASESORÍAS FINANCIERAS FISCALIZADOS POR LA CMF
SANTANDER ASESORÍAS FINANCIERAS LIMITADA BANCHILE ASESORIAFINANCIERAS.A.
BCI ASESORIA FINANCIERA S.A.
SCOTIABANK ASESORÍA FINANCIERAS
ITAÚ ASESORIASFINANCIERAS S.A
BANCOESTADO MICROEMPRESAS ASESORIA FINANCIERAS S.A.
BANRIPLEY ASESORÍA FINANCIERA LTDA
BTG PACTUAL CHILE ASESORÍA FINANCIERA LIMITADA

Estas no entrarían a ser competencia directa debido que en la mayoría de los casos atienden a filiales de multinacionales con las que se ya operan en otra parte del mundo, donde el equipo de la empresa ya cuenta con profesionales a nivel local que manejan la relación directa con las instituciones financieras y los montos de las transacciones, en su mayoría, están a niveles a los cuáles GLOBALBRIDGE no entraría a competir en primera instancia.

Empresa	Servicios ofrecidos	Idiomas	Equipo (NºEmpleados)	Precios
Larraín Vial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas Corporativas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fusiones y Adquisiciones,</li> <li>b) Apertura en Bolsa,</li> <li>c) Aumentos de Capital,</li> <li>d) Compra/enta de paquetes accionarios</li> <li>e) Oferta Pública de Acciones</li> <li>f) Bonos Corporativos</li> </ul> </li> <li>Mercado de Capitales Administración de Fondos</li> <li>Corredora de Bolsa Wealth Management.</li> </ul>	Dos o +	+800	S/I
Arce Consultores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría Contable: Confección de EERR, Pre-Balances y Balances, Libros Mayores y Diarios</li> <li>Asesora Tributaria: Confección de Rentas, Declaraciones Mensuales F29, Declaraciones Retiros y Remuneraciones/Honorarios, Asesoría Permanente</li> </ul>	Español	3	S/I

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría Financiera: Flujos de Caja, Búsqueda de Financiamiento, Evaluación de Proyectos, Análisis de EEFF, Reestructuración de Pasivos.</li> </ul>			
<b>Consultora Estrategia (Modalidad CFO Externo)</b>	<p><b>Asesoría Financiera para PYMES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis Estados Financieros</li> <li>Evaluación de Proyectos de Inversión</li> <li>Valoración de Empresas</li> <li>Planificación Estratégica</li> <li>Planificación Financiera: Preparación presupuesto anual, análisis flujos de caja e inversiones, estimación impuestos futuros.</li> <li>Gestión de Financiamiento</li> <li>Reestructuración de Pasivos</li> <li>Obtención de Servicios Bancarios</li> </ul>	Español	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtención Cuenta Corriente Empresa: \$75.000</li> <li>Gestión Financiamiento. Comisión sobre Monto</li> <li>Aprobado: 2,5% (Detalle en Anexo 1)</li> </ul>
<b>CM Asesoría Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoración de Activos</li> <li>Due Diligence</li> <li>Formulación de Planes de Negocios</li> <li>Administración de Carteras</li> <li>Servicios Económicos y Financieros. Asistencia en términos de cumplimiento regulatorio, preparación de planes y presupuestos.</li> <li>Análisis y Manejo de Datos</li> </ul>	Español	2	S/I
<b>Tyndall Group</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fusiones y Adquisiciones</li> <li>Reestructuraciones y Recapitalizaciones.</li> <li>Asesoría en compañías en distress</li> <li>Aumentos de Capital</li> <li>Finanzas Corporativas. Análisis estratégico, planificación operacional y financiera.</li> <li>Control de Riesgo</li> </ul>	Español Inglés	17	S/I
<b>Deloitte</b>	<p><b>Finanzas Corporativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sell Side M&amp;A. Venta de Compañías, Activos No Estratégicos, Participación Minoritaria Buy Side M&amp;A. Compra de Compañías, Joint Venture (JV), LBO</li> <li>Capital Advisory. Financiamiento /Refinanciamiento de Pasivos, Project Finance, Reestructuración</li> <li>Financial Engineering &amp; Modelling</li> <li>Value Advisory</li> <li>Real Estate</li> </ul>	Poliglota	~2.000	S/I
<b>Key Capital Asesores Financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra y Venta de Empresas</li> <li>Reestructuración Pasivos de Largo Plazo</li> <li>Valoraciones</li> <li>Financiamientos Especiales y de Proyectos</li> </ul>	Español Inglés	3	S/I
<b>Banmerchant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzas Corporativas. Reestructuración Pasivos (Min. UF 80.000) y Fusiones &amp; Adquisiciones</li> <li>Asesoría de Inversiones</li> <li>Inmobiliaria</li> </ul>	Español Inglés	+25	Success Fee + Admin. Fee (S/I de Precio)

<b>Valoriza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorización de Fondos</li> <li>• Reestructuración de Deuda (Min. MM\$500)</li> <li>• Negociación y Venta de Empresas (M\$A)</li> <li>• Valorización de Fondos de Capital Privado, Fondos de Deuda. Fondos Inmobiliarios</li> </ul>	Español Inglés	9	S/I
<b>AFI Chile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de Financiamiento</li> <li>• Reestructuración de Pasivos</li> <li>• Capital de Trabajo</li> <li>• Proyectos Inmobiliarios</li> <li>• Financiamiento de Activos</li> </ul>	Español	S/I	S/I
<b>Hudson Bankers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusiones y Adquisiciones</li> <li>• Valoraciones</li> <li>• Asesoría en Finanzas Corporativas. Valoraciones y fairness opinions, asesoría en estructura de capital, reestructuraciones corporativas.</li> <li>• Levantamiento de Capital</li> <li>• Financiamiento de Proyectos</li> <li>• Reestructuración</li> </ul>	Español Inglés	+20	S/I
<b>Providence Capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta, Fusiones y Adquisiciones</li> <li>• Estructuración de Deuda</li> <li>• Valorizaciones</li> <li>• Reestructuraciones Corporativa y de Deuda</li> <li>• Modelamiento Financiero</li> <li>• Concesiones. Procesos Licitatorios</li> </ul>	Español Inglés	6	Administration Fee + Success Fee (Sin acceso a monto)
<b>Moonvalley Capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusiones &amp; Adquisiciones</li> <li>• Enajenaciones</li> <li>• Levantamiento de Capital</li> <li>• Valorizaciones</li> <li>• Reestructuraciones</li> <li>• Private Equity &amp; Venture Capital (Co-Investor)</li> </ul>	Español Inglés	S/I	S/I
<b>FR Group Investment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría Financiera</li> <li>• Reestructuración de Pasivos</li> <li>• Obtención financiamiento con foco en sector inmobiliario</li> </ul>	Español Inglés	6	Administration Fee + Success Fee
<b>Asset Chile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M&amp;A</li> <li>• Valoraciones de Empresas</li> <li>• Project Finance</li> <li>• Financiamientos Estructurados</li> <li>• Emisiones de Bonos</li> <li>• Colocaciones Privadas de Capital y Deuda</li> </ul>	Inglés Español Portugués Francés	14	S/I
<b>HX Asesorías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia Corporativa</li> <li>• Estructuración Financiera</li> <li>• M&amp;A</li> <li>• Transformación Digital</li> <li>• Externalización de Servicios de Administración y Finanzas</li> </ul>	Español	12 profesionales 5-8 técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Senior Analyst: UF 1,5 x hora</li> <li>▪ Managers: UF 3-5 x hora</li> </ul>

Luego de revisar por internet los servicios ofrecidos por múltiples firmas de asesoría financiera y realizar múltiples llamados, se puede concluir que, en cuanto al rango de servicios, solo Hudson Bankers, Providence Capital y Moonvalley se asemejan a lo que proporcionaría GLOBALBRIDGE. El resto está enfocado en operaciones de Fusiones y Adquisiciones (M&A) y Reestructuraciones de Deuda. Larraín Vial, Deloitte, Tyndall y Banmerchant son las únicas con la capacidad de atender a empresas extranjeras, pero los precios asociados a su asesoría son elevados debido a su "pesada" estructura (remuneraciones, oficinas, entre otros), y su foco está en Corporaciones o Grandes Empresas. Por último, cabe mencionar que solo Consultora Estrategia ofrece servicios asociados a la apertura y operación de cuenta corriente (Cash Management), los cuales, si bien pueden considerarse "básicos", resultan en un aspecto diferenciador al momento en que los clientes consideran las opciones de con quién trabajar.

Dada la información obtenida, se puede concluir que la Rivalidad de Empresas Existentes es *MEDIO-ALTO*.

### Resumen resultados Cinco Fuerzas de Porter

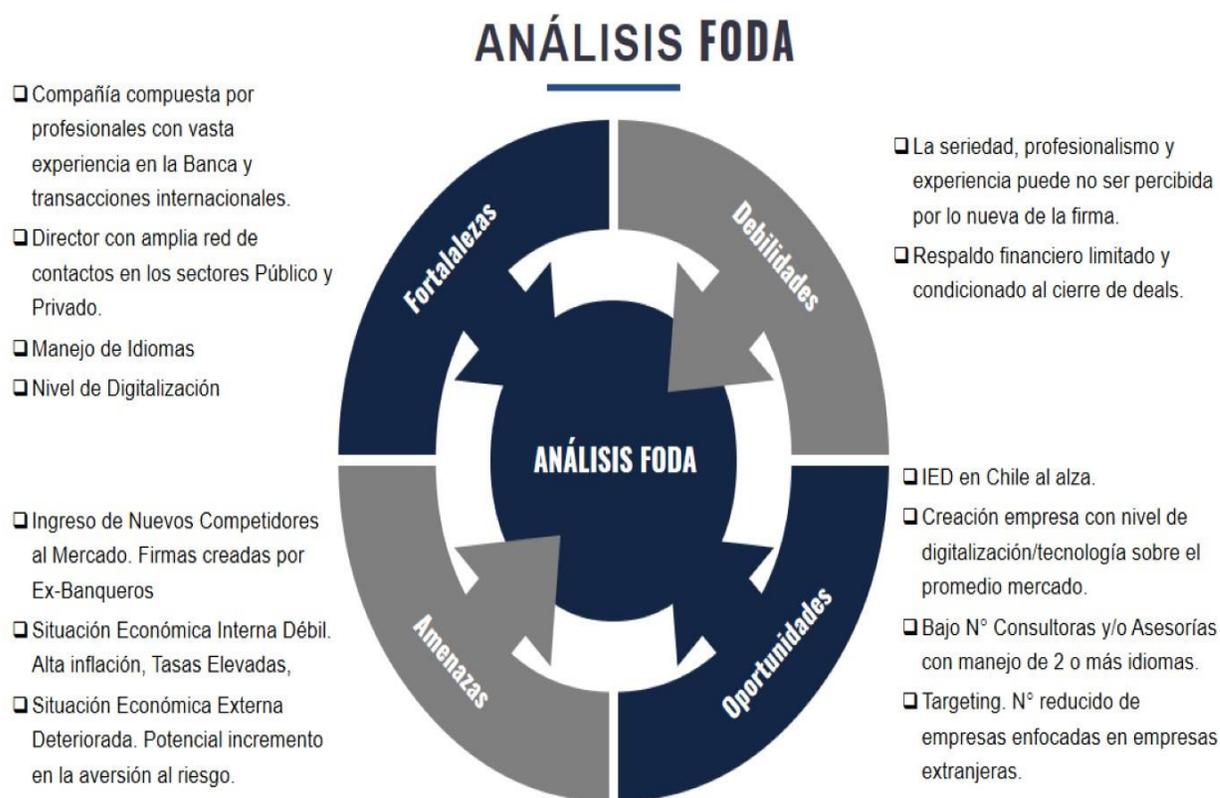
El resumen de los resultados es el siguiente:

*Matriz de Porter*

	Bajo	Bajo/Medio	Medio	Medio-Alto	Alto
Poder de Negociación de Clientes					X
Poder de Negociación de Proveedores	X				
Amenaza de Nuevos Entrantes				X	
Amenaza de Servicios Sustitutos	X				
Rivalidad de Empresas Existentes				X	

Analizando los resultados, los puntos clave que limitaron que algunos de los factores (Amenaza Nuevos Entrantes) fuese calificado como MEDIO-ALTO, fue el manejo de otros idiomas y el foco a empresas extranjeras.

## 2.4 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS FODA



Fuente: Elaboración Propia

### 3 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

#### 3.1 Análisis de Recursos

Área	Corto Plazo	Mediano – Largo Plazo
3.1.1 Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presencia y publicidad enfocada en empresas extranjeras (nicho), Medianas y Grandes Empresas, ofreciendo amplio rango de servicios a través de internet (motores de búsqueda), ferias internacionales y presencia en redes sociales como LinkedIn.</li> <li>▪ Para Servicio Sofisticado, Publicidad en diarios como “Diario Financiero”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se ampliará el espectro de clientes (nicho) a Corporaciones y filiales de multinacionales. Publicidad en Ferias Internacionales y eventos similares donde se aprovechará de presentar diversos casos de éxito (con el consentimiento del cliente) y tomando los resguardos de confidencialidad necesarios.</li> <li>▪ Recopilar y exponer testimonios de clientes.</li> </ul>
3.1.2 Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directors como primera línea de venta a través de su amplia red de contactos.</li> <li>▪ Reuniones presenciales/virtuales con clientes conocidos por parte de los Directors/Associates.</li> <li>▪ Participación en eventos enfocados en IED. A lo menos, 1 vez al año, los Directors realizarán visitas y/o Roadshows al extranjero en donde estén concentrados la mayoría de las matrices de los clientes actuales y otros clientes potenciales.</li> <li>▪ Participación en eventos/ferias para crear alianzas con socios estratégicos como InvestChile, cámaras de comercio, entre otros.</li> <li>▪ Desarrollo de sitio web donde se detallen los servicios ofrecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidación de relación con socios estratégicos y ampliación de base de clientes.</li> <li>▪ Incorporación y venta de los nuevos servicios sofisticados que ofrecerá la empresa.</li> <li>▪ Mayor frecuencia de Roadshows/Visitas a Clientes Actuales/Potenciales en el Extranjero.</li> </ul>
3.1.3 Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de flujo de caja mediante aportes de capital por parte de SOCIOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financiamiento de la operación a través de los flujos recibidos e inyección de capital en caso de ser necesario</li> </ul>
3.1.4 Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foco en selección, contratación y retención de personal con experiencia financiera/bancaria, manejo de idiomas y red de contactos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Énfasis en la retención mediante capacitaciones y oportunidades de desarrollo de carrera.</li> </ul>
3.1.5 Tecnología	Liderazgo en Digitalización de Procesos	
3.1.6 Estrategia / Organización	Enfoque de Diferenciación	

En lo que se refiere al **Marketing**, la empresa se posicionará en un nicho de mercado ofreciendo una amplia gama de servicios desde el inicio, y la diferencia entre el corto y mediano plazo estará en que se ampliará el espectro de clientes a los que se destinarán los recursos de esta área. En el corto plazo, período en que la firma empezará a darse a conocer, los servicios ofrecidos estarán enfocados en empresas extranjeras calificadas como Medianas y Grandes, debido a los montos de las transacciones potenciales y al nivel de sofisticación/complejidad de los negocios. En el mediano-largo plazo, una vez que la empresa esté posicionada, el equipo esté establecido y se haya demostrado robustez en los procesos, se ampliará el espectro de clientes a Corporaciones y filiales de Multinationales. Adicionalmente, en la publicidad se incorporarán testimonios de los casos de éxito que fortalecerán la reputación y el posicionamiento de la compañía.

En lo que respecta a las **Ventas**, en el corto plazo serán cubiertas por los Directors/Associates, quienes utilizarán su red de contactos para ir generando las primeras reuniones y captaciones de clientes. Estas mismas personas serán las encargadas de generar alianzas estratégicas con instituciones financieras y no financieras (por ejemplo, InvestChile). Serán exclusivamente los Directors quienes se encarguen de realizar visitas y/o roadshows a potenciales clientes en el extranjero y a las casas matrices de los clientes actuales. Una vez que la base de clientes esté más consolidada, serán solo los Directors quienes se encarguen de la venta. Se empezará con un viaje al año, los que irán en aumento a medida que se incremente la base de clientes. Los países por visitar dependerán de donde estén concentrados la mayoría de los clientes. Adicionalmente, se creará una página web donde se detallen todos los servicios ofrecidos por la empresa. En el mediano plazo, se ampliará la venta de servicios ofrecidos y se tendrá como foco fidelizar a los clientes existentes y consolidar las alianzas con socios estratégicos.

En cuanto a las **Finanzas**, en el corto plazo y para el inicio de las operaciones, GLOBALBRIDGE dependerá del levantamiento de capital que realicen los socios, ya sea mediante capital propio o de terceros (familia u otros potenciales accionistas). En el mediano-largo plazo, la operación se sustentará mediante los flujos que la empresa reciba y/o a través de financiamiento bancario (por ejemplo, crédito corto/largo plazo, hipotecario, leasing).

En relación con **Recursos Humanos**, en el corto plazo el foco estará puesto en la selección y contratación, donde la prioridad estará en atraer personal altamente calificado, con un dominio absoluto de dos o más idiomas (bilingüe/trilingüe/políglota) y una red de contactos potente. Al mismo tiempo, se contratarán pasantes que aporten con los temas administrativos más básicos. En el mediano-largo plazo, una vez que la empresa esté más establecida y el esquema de incentivos se encuentre más desarrollado, el foco estará en la retención, capacitación y desarrollo de carrera de los empleados.

### **3.2 Análisis Competitivo de Factores de Éxito y Atributos**

Lo que busca este análisis es identificar y contrastar los factores de éxito y atributos más relevantes del sector de asesoría financiera y bancaria con la finalidad de determinar los aspectos en los que GlobalBridge podría diferenciarse de la competencia. Con relación a

la reputación e imagen, los clientes podrían tender a privilegiar a las firmas establecidas, con trayectorias conocidas y múltiples negocios cerrados, como lo son Hudson Bankers, Providence Capital y Moonvalley. Para contrarrestar esto, GlobalBridge buscará contrarrestar esto a través de la contratación de Directores y Associates con vasta experiencia en Banca internacional y local, contactos dentro del sector público y privado, manejo de múltiples idiomas (no solo español e inglés) y el ofrecimiento de un servicio personalizado al trabajar con un número limitado de clientes.

En cuanto a la captación de clientes y la creación de relaciones a largo plazo, se desarrollarán mediante reuniones/visitas presenciales y/o digitales a potenciales clientes; participación en eventos empresariales, que buscan promover la inversión extranjera en Chile (InvestChile, ProChile, Corfo); y realizando charlas económicas en inglés/español/chino, que informen acerca de la situación actual global y local, y al mismo tiempo, promocionen los servicios ofrecidos por la firma. Respecto a estos últimos, se planea ofrecer toda la gama desde el inicio.

Respecto a la solidez financiera, esta se irá alcanzando en la medida que se vayan cerrando deals, lo que permitirá operar con el mismo flujo de la empresa en lugar de tener que recurrir a aportes de los socios. La estructura de la compañía es considerada "liviana" en el sentido de que los principales gastos/inversiones están asociados al arriendo de oficina, remuneraciones y equipos computacionales. Por lo mismo, en el mediano plazo se espera financiar casi todo con los ingresos percibidos, a excepción de los equipos de computación por los que se intentará obtener leasing. De todas formas, se buscará la aprobación de líneas de capital de trabajo que ayuden a financiar cualquier desfase de caja, debido a que pueden transcurrir varios meses desde que un cliente llega con su caso hasta que se produzca el cierre.

Adicionalmente, se planea instaurar desde un comienzo la entrega de un servicio personalizado, ágil y de calidad, donde el cliente perciba que se le está acompañando y asesorando a lo largo de todo el proceso, en los tiempos de respuesta previamente acordados y cumpliendo con altos estándares de calidad en los entregables. El manejo del idioma por parte de los Directores & Associates será un elemento diferenciador en el servicio entregado. Por último, el nivel de digitalización de la compañía y de los empleados será un aspecto clave para alcanzar procesos de operaciones y delivery de primer nivel, que reduzcan al mínimo cualquier riesgo operacional/financiero, y con la agilidad mencionada. Esto permitirá a GlobalBridge diferenciarse de la competencia y empezar a posicionarse como una firma de excelencia.

### 3.3 Customer Journey

3

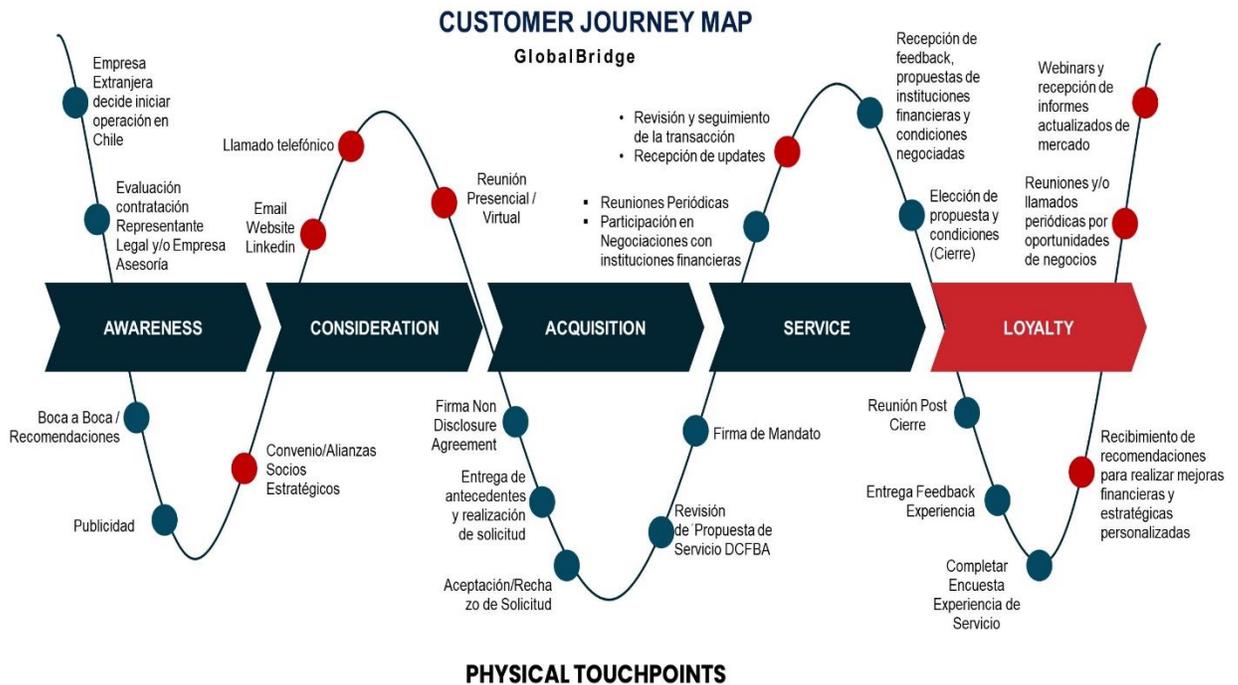


Imagen ampliada en Anexo 5

#### Awareness (Etapa de Concienciación)

##### 1. Empresa extranjera decide iniciar operación en Chile:

- La empresa extranjera (o Mediana/Gran Empresa Local) toma conciencia de que desea expandir sus operaciones a (en) Chile y necesita asesoramiento en el proceso de establecimiento.

GlobalBridge se destaca por su comunicación efectiva y el manejo de múltiples idiomas, lo que facilita la comprensión de las necesidades específicas del cliente en su idioma nativo.

##### 2. Evaluación contratación Representante Legal y/o Empresa Asesoría:

- La empresa extranjera busca Representante Legal y/o Empresa de Asesoría para guiarla en el cumplimiento de requisitos legales y regulatorios en Chile.

Al estar enfocada en un número limitado de clientes (boutique), se asegura de brindar un servicio sobresaliente, comprendiendo a fondo las necesidades del cliente y ofreciendo soluciones personalizadas.

3. Boca a Boca / Recomendaciones, Publicidad, Convenios, y Alianzas con Socios Estratégicos:

GLOBALBRIDGE se destaca por contar con una amplia red de contactos en el sector público y privado, lo que le permite detectar oportunidades de negocios, como compras y ventas de empresas, que puede proponer a sus clientes extranjeros radicados en Chile. Las alianzas con socios estratégicos, como ProChile, InvestChile, Corfo y otros, brindarán una ventaja competitiva, ya que estas instituciones pueden recomendar los servicios de GLOBALBRIDGE a empresas extranjeras que deseen ingresar al mercado chileno.

Consideration (Etapa de Consideración - Contacto Directo):

4. Contacto a través de Email, Website, LinkedIn, llamado telefónico, reuniones presenciales/virtuales:

GLOBALBRIDGE establece una comunicación efectiva con el cliente extranjero, aprovechando la experiencia de su equipo y su manejo de múltiples idiomas para comprender rápidamente las necesidades específicas del cliente y de esta forma proporcionar información clara y detallada de la estrategia a seguir a través de diversos canales de comunicación.

**Diferenciación** en la capacidad de comunicarse con clientes extranjeros de manera efectiva debido a la experiencia del equipo:

La experiencia del equipo de GLOBALBRIDGE en el manejo de múltiples idiomas y la comprensión de las necesidades específicas del cliente extranjero son aspectos diferenciadores que brindan confianza y seguridad al cliente durante el proceso de adquisición de servicios.

Etapa de Proceso de Adquisición de Servicio:

5. Firma de Acuerdo de Confidencialidad:

GlobalBridge inicia el proceso de contratación de servicios garantizando la confidencialidad y protección de la información del cliente.

6. Entrega de antecedentes y detalles de solicitud de servicio:

GlobalBridge recopila los antecedentes necesarios para comprender completamente las necesidades y objetivos específicos del cliente.

7. Aceptación de solicitud:

8. Revisión de Propuesta de Servicios GlobalBridge:

GlobalBridge presenta una propuesta personalizada y detallada, adaptada a las necesidades del cliente.

9. Firma de Mandato:

GLOBALBRIDGE y el cliente firman el acuerdo para comenzar formalmente la relación y los servicios ofrecidos.

#### Etapa de Servicio (Service)

10. Reuniones periódicas y participación en negociaciones con instituciones financieras:

GLOBALBRIDGE se asegura de mantener reuniones periódicas con el cliente y participar activamente en las negociaciones con instituciones financieras para asegurar un proceso transparente y efectivo.

11. Revisión y seguimiento de la transacción, y recepción de updates:

GLOBALBRIDGE mantiene una comunicación cercana con el cliente, proporcionando informes actualizados y detallados sobre el progreso de la transacción y las condiciones del mercado.

12. Recepción de feedback, propuestas de instituciones financieras y condiciones negociadas:

GLOBALBRIDGE recibe feedback del cliente, lo analiza en profundidad y toma en cuenta para mejorar continuamente sus servicios. Presenta propuestas y condiciones negociadas con instituciones financieras, buscando obtener los mejores resultados para el cliente.

13. Elección de propuesta y condiciones (Cierre):

GLOBALBRIDGE trabaja junto al cliente para seleccionar la mejor propuesta y condiciones, asegurando un cierre exitoso.

#### Etapa de Loyalty (Fidelización – Largo Plazo)

14. Reunión Post Cierre:

GLOBALBRIDGE realiza una reunión posterior al cierre para revisar el proceso y asegurarse de que el cliente esté satisfecho con los resultados.

15. Entrega Feedback Experiencia Cliente:

GLOBALBRIDGE solicita feedback al cliente para evaluar su experiencia y oportunidades de mejora.

16. Completar Encuesta Experiencia de Servicios:

GLOBALBRIDGE busca obtener una retroalimentación más detallada a través de encuestas para identificar oportunidades de mejora y garantizar la satisfacción del cliente.

17. Recibimiento de recomendaciones para realizar mejoras financieras y estratégicas personalizadas:

GLOBALBRIDGE brinda recomendaciones personalizadas y estratégicas para apoyar el crecimiento y el éxito continuo del cliente en el mercado chileno.

18. Reuniones y/o llamados periódicas por oportunidades de negocios:

GLOBALBRIDGE mantiene una relación activa con el cliente, brindando soporte continuo y aprovechando oportunidades de negocios que puedan beneficiarlo.

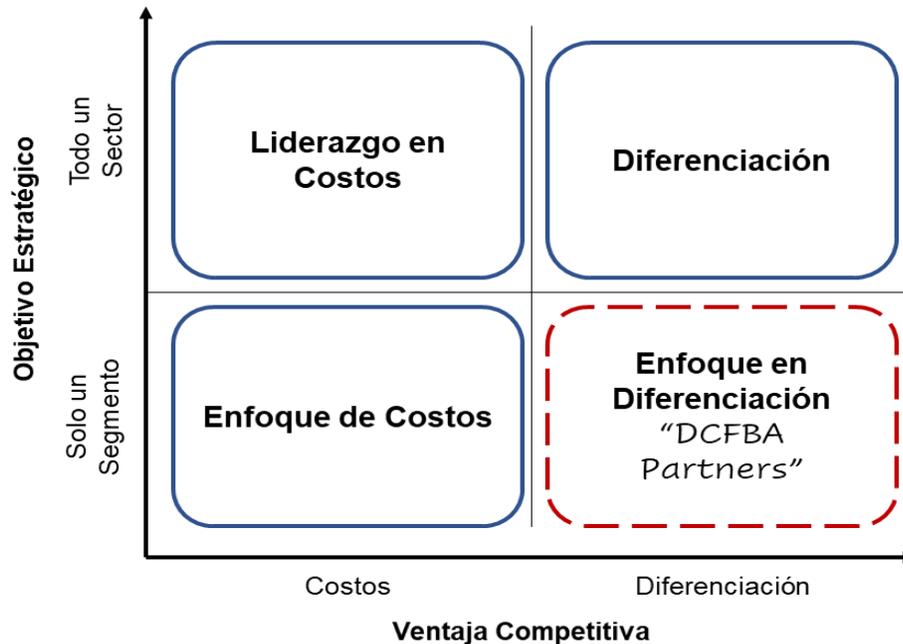
19. Webinars y recepción de informes actualizados de mercado:

GLOBALBRIDGE invita a sus clientes a webinars y charlas económicas para mantenerlos informados sobre la actualidad nacional, compartir casos de éxito y generar contacto entre empresas extranjeras. Estas acciones fortalecen la relación con los clientes y los convierten en socios de confianza a largo plazo.

GLOBALBRIDGE se destacará por comunicación efectiva a través del manejo de idiomas y comprensión de las necesidades del cliente, la cercanía que mantendrá dado que manejará un número limitado de clientes para privilegiar la calidad del servicio, las alianzas con socios estratégicos y el enfoque en la relación a largo plazo, como los aspectos diferenciadores clave de GLOBALBRIDGE en el mercado chileno. Estos elementos ayudarán a establecer una conexión sólida con los clientes extranjeros y a mantener una relación duradera basada en la confianza, *donde los clientes que contrataron el Servicio Básico, contratarán a GlobalBridge para apoyarlos con los financiamientos más sofisticados.*

### 3.4 Estrategia Competitiva

Considerando lo comentado anteriormente, la estrategia a desarrollar por GLOBALBRIDGE será de Enfoque de Diferenciación:



Fuente: Elaboración Propia

Los factores mencionados en los puntos 3.2 y 3.1 apuntan a una estrategia con enfoque de Diferenciación. La ventaja competitiva se alcanzará a través de los puntos resumidos a continuación:

- Capital Humano: Directors y Associates chilenos y extranjeros que cuenten con una red de contactos amplia a nivel local e internacional. Que tengan llegada no solo dentro del sector privado, sino también dentro del sector público.
- Foco en la experiencia del Cliente y las relaciones a largo plazo: Se tendrá como objetivo que los clientes vean a GlobalBridge como aliados/socios para poder acompañarlos durante todo el proceso de llegada y crecimiento al país.
- Selección y contratación de Directors, Associates y Analysts bilingües/políglotas: Chilenos y extranjeros, con experiencia comprobada en Commercial Banking, Corporate Finance y Project Finance a nivel local e internacional.
- Plataformas y Procesos 100% digitalizados
- Alta calidad de los entregables (informes, deck y presentaciones) y cumplimiento de los tiempos de respuesta.
- Alianzas con Socios Estratégicos
- Servicio Personalizado: El foco no estará en captar y trabajar con la mayor cantidad de clientes. A diferencia de las grandes firmas, el trabajo de GlobalBridge será más personalizado, donde el número de clientes con los que se trabajará dependerá de la carga laboral que tenga cada uno de los empleados para no afectar la calidad del trabajo y los tiempos de respuesta. Atributos que,

implementándose conjuntamente, permitirán destacar sobre la competencia tanto en la calidad y agilidad de los entregables como en la ejecución de la operación interna, logrando altos niveles de productividad y la maximización de los recursos.

En conclusión, GLOBALBRIDGE competirá en el mercado de asesorías financieras y bancarias con foco en empresas extranjeras con un enfoque de diferenciación, lo que significa que se cobrarán tarifas iguales o superiores a las que ofrece actualmente el sector.

### 3.5 Variables de Riesgo

Estas variables están conformadas por factores externos e internos que pueden afectar el desarrollo comercial, financiero y reputacional de GLOBALBRIDGE Partners:

Descripción	Impacto Potencial	Mitigantes
<b>Contratación de Personal no Adecuado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al cliente deficiente</li> <li>Entregables de calidad inferior a la esperada y en fuera de los tiempos acordados</li> <li>Daño en la Imagen/Reputación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de selección y validación de antecedentes exhaustivo.</li> <li>Entrevistas en Inglés y Chino</li> <li>Desarrollo de casos de negocios y presentaciones</li> </ul>
<b>Alta Rotación de Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución en la calidad del servicio y tiempo de los entregables</li> <li>Entregables de calidad inferior a la esperada y en fuera de los tiempos acordados</li> <li>Daño en la Imagen/Reputación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de Plan de Incentivos (e.g. Bonos por Rendimiento/Cierre Negocio)</li> <li>Beneficios no salariales (e.g. Flexibilidad Laboral)</li> <li>Planes de Desarrollo de Carrera y Capacitaciones</li> </ul>
<b>Fuga de Información Confidencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daño en Reputación</li> <li>Pérdida Credibilidad</li> <li>Sanciones Monetarias</li> <li>Fuga de Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de programas de seguridad de primer nivel</li> <li>Instauración de Políticas de Confidencialidad y Privacidad rigurosas</li> </ul>
<b>Crisis Económica y/o Incertidumbre Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución N° Clientes</li> <li>Flujo de Caja limitado</li> <li>Uso de líneas de crédito</li> <li>Aumento en los Gastos Financieros</li> <li>Reducción de Márgenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de reducción de Costos (e.g. menos almuerzos, reducción tamaño oficina)</li> <li>Ampliar Base Clientes</li> <li>Ampliar tipo y monto de transacciones.</li> </ul>
<b>Aumento significativo en la cantidad de competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción Tarifas</li> <li>Fuga de Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el Plan de Marketing</li> <li>Mantener o mejorar la calidad del servicio</li> <li>Ofrecer soluciones innovadoras (creativas) en cada casos de negocio</li> <li>Crear nuevas alianzas y fortalecer las ya establecidas</li> </ul>
<b>No lograr la adjudicación de Mandatos mínimos para alcanzar punto de equilibrio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insolvencia, problemas en el flujo de caja.</li> <li>Renuncias por parte de los empleados</li> <li>Cierre de Operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura Societaria "Liviana"</li> <li>Networking sólido, enfocados en relaciones de largo plazo.</li> </ul>

### 3.6 Visión, Misión y Valores

#### *Misión*

Proporcionar asesoría bancaria y financiera integral a empresas extranjeras que busquen ingresar o expandirse en el mercado chileno. El objetivo es brindar soluciones personalizadas, confiables y estratégicas que impulsen el crecimiento y el éxito financiero de cada cliente, acompañándolos durante el proceso como partners, a través de un enfoque ético y orientado al servicio.

#### *Visión*

Ser reconocidos como líderes en términos de mandatos adjudicados por empresas extranjeras que buscan asesoría bancaria, financiera y legal para su inicio de operación y búsqueda de financiamiento en Chile dentro de un plazo de 6 años.

Estar dentro de las Top 5 firmas en términos de mandatos adjudicados por empresa extranjeras medianas y grandes empresas locales que buscan asesoría financiera para ejecutar sus planes de inversión o refinanciamientos dentro de un plazo de 7 años.

Esto mediante el ofrecimiento de servicios de la más alta calidad, actualizándose constantemente respecto a los cambios del mercado y construyendo relaciones sólidas y duraderas con cada cliente, que harán que las empresas elijan a GlobalBridge al momento de decidir operar e invertir en Chile.

#### *Valores*

1. **Excelencia:** El equipo se esforzará por ofrecer un servicio de calidad superior, buscando la excelencia en todo lo que se hace. El equipo de GlobalBridge buscará constantemente mejorar sus habilidades y conocimientos para brindar soluciones financieras innovadoras y efectivas.
2. **Centricidad en el Cliente:** Las necesidades y metas de los clientes están en el centro. El equipo se esforzará por comprender sus necesidades y ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a sus objetivos financieros específicos.
3. **Colaboración:** Se fomentará un entorno de trabajo colaborativo y respetuoso, tanto internamente como con los clientes y socios estratégicos. Se valorarán y enfocará en las relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el mutuo beneficio.
4. **Ética:** La Compañía se guiará por los más altos estándares éticos en todas las operaciones y relaciones comerciales. Se velará por mantener la confidencialidad y la integridad en todo momento, protegiendo los intereses de cada cliente y cumpliendo con las regulaciones y normativas vigentes.
5. **Innovación:** Se promoverá la innovación y la creatividad en el desarrollo de soluciones financieras. Se buscará de forma constante nuevas formas de abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes en el panorama financiero.

### 3.7 Análisis de Mercado

Se llevaron a cabo entrevistas con cinco personas que actualmente trabajan o trabajaron en firmas de asesoría financiera para tener un entendimiento más acabado del funcionamiento dentro de éstas, métodos de cobro y tarifas, saber acerca de cómo atraen clientes, segmentos, entre otras cosas que se resumirán a continuación:

#### Entrevistas a personas que trabajan o trabajaron en empresas de asesoría financiera:

	<b>TriXXa Advisors</b>
N° Empleados	12
Cargo de los Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Socio: 2</li> <li>▪ Consultor Senior: 2</li> <li>▪ Consultor (Analista): 5</li> <li>▪ Staff + Técnicos: 3</li> </ul>
Segmento de Clientes	Medianas y Grandes Empresas
¿En qué consisten los servicios entregados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revenue Management: Creación de Modelos de Machine Learning que maximizan los ingresos de los clientes.</li> <li>▪ Gestión de Proyectos Inmobiliarios</li> <li>▪ Análisis y Proyección Financiera Empresarial</li> <li>▪ Valoración de Empresas</li> <li>▪ Finanzas Corporativas y M&amp;A</li> </ul>
Duración de los Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicio “Requerimientos Bancarios” (Aprobación de Líneas de Crédito y Apertura Cuenta + Servicios Cash Management): <b>30 - 45 Horas (1 - 1,5 meses)</b></li> <li>▪ M&amp;A (Fusiones y Adquisiciones) + Valorización de Empresa: <b>50 - 70 Horas (2 – 4 meses)</b></li> </ul>
Fases/Etapas de los Proyectos/Transacciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunión de presentación inicial con cliente y presentación de servicios.</li> <li>2. Negociación de condiciones y tarifas por parte del Directo (Socio)</li> <li>3. Kick-Off. Conocer al Cliente, reuniones presenciales. Evaluación y Análisis de información contable, financiera y de gestión de la empresa.</li> <li>4. Preparación de Pitch Deck (Presentación resumida del Business Plan o solicitud de financiamiento) y revisión interna + cliente.</li> <li>5. Roadshow</li> <li>6. Adjudicación/Cierre</li> </ol>
Dominio Idiomas	Español
Canales de Venta / Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reuniones Presenciales</li> <li>▪ Boca a Boca</li> <li>▪ Referidos</li> <li>▪ Participación en licitaciones CORFO.</li> </ul> <p>*Clave: Contactos de Socio Fundador</p>
Servicio más y menos demandados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ + Demandados: Requerimientos Bancarios. Evaluación status financiero de la empresa y plan de reorganización.</li> <li>▪ - Demandados (último tiempo): M&amp;A</li> </ul>
Hace cuántos años está operando la firma.	+10 años

Cómo captan Clientes. ¿Cuál es la estrategia de adquisición de clientes y cómo se establecen relaciones duraderas con ellos?	Principalmente a través de referidos del Socio y de las empresas con las que ya han trabajado. Lo que generalmente pasa, es que son estos mismos clientes que los vuelven a contratar para diversos tipos de operaciones/servicios. Tienen casos en los que han comenzado entregando servicios “básicos”, para luego terminar trabajando juntos en la venta de compañías.
Tasa de Éxito (Adjudicación de Mandatos)	40% - 50%
¿Cuentan con Alianzas con Socios Estratégicas?	No
¿Cuánto y cómo les cobran a los clientes?	Tarifa es por Horas Hombre y en promedio está entre <b>UF 3 – UF 3,5</b>
¿Cómo asignan a cada uno de los clientes que llegan y los negocios?	Es el Socio quien tiene la reunión inicial con el cliente y dependiendo del tamaño
¿Cuántas operaciones ven mensualmente?	Actualmente están viendo 20 transacciones, de las cuales 8 tienen una carga laboral baja-mediana, 6 mediana-alta y 6 muy alta.
¿Cómo se fomenta el crecimiento profesional y la capacitación continua dentro de la empresa?	No existe un plan de desarrollo establecido.
¿Qué diferencias destacarías entre tu empresa de asesoría financiera y otras en el mercado?	La diferencia la hace el manejo comercial y relacional del Socio Fundador y Director de la compañía.
¿Qué tipo de desafíos suelen enfrentar en la prestación de servicios de asesoría financiera y cómo los abordan?	Periodos en los que los mandatos de las operaciones más rentables, como lo son las operaciones de M&A caen de forma significativa. En esos momentos, el trabajo comercial para atraer nuevos clientes se intensifica.
¿Realizan charlas económicas a los clientes?	No realizamos charlas
¿Cómo es el proceso de selección de empleados?	a) Publicación del cargo en Portal Universitario (U. Católica o U. de Chile) y/o a Referidos b) Selección de CV c) Entrevistas a 12 postulantes por parte de Consultores Senior d) Preparación y Presentación de Caso (Pasan 3) e) Entrevista con Socio
¿Qué tipo de habilidades y conocimientos son los más valorados en el equipo de asesoría financiera?	Experiencia y Background del/los socios y consultores.

	<b>HS AsXXXXX</b>
N° Empleados	8
Cargo de los Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analistas (4)</li> <li>▪ Gerentes (2)</li> <li>▪ Director + Socio (2)</li> </ul>
Segmento de Clientes	PYMES & Grandes Empresas (Foco Sectores Retail y Agrícola)
¿En qué consisten los servicios entregados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyectos (Contrato Largo Plazo) - Outsourcing Servicios BackOffice: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cobranza</li> <li>○ Contabilidad</li> <li>○ Gestión Comercial</li> <li>○ Finanzas Internas (mejora de margen)</li> </ul> </li> <li>▪ Servicios Puntuales (Corto Plazo):</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ M&amp;A</li> <li>○ Transformación Digital</li> <li>○ Estructuración Financiera</li> </ul>
Duración de los Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratos Largo Plazo: 3 - 4 meses (promedio)</li> <li>▪ Servicios Puntuales : 40 – 60 horas</li> </ul>
Fases/Etapas de los Proyectos/Transacciones	S/I
Dominio Idiomas	Español
Canales de Venta / Marketing	Nada de Marketing Digital, full dependencia del Marketing Boca a Boca
Servicio más y menos demandados	Servicios Outsourcing
Hace cuántos años está operando la firma.	7 años
¿Cómo captan Clientes?	Red de Contactos del Socio de la Empresa y Referidos
Nº Visitas/Reuniones Promedio con Clientes (Semanal)	3 Clientes a la semana
Tasa de Éxito (Adjudicación de Mandatos)	5% – 12% para los servicios puntuales
¿Cuentan con Alianzas con Socios Estratégicas?	No
¿Cuánto y cómo les cobran a los clientes?	Se cobra solo por Horas Hombre: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analistas: UF 1 – 2 x hora</li> <li>▪ Manager: UF 3 – 5 x hora</li> </ul>
¿Cómo asignan a cada uno de los clientes que llegan y los negocios?	El Socio y/o el Director los distribuyen dependiendo del cliente y el tipo de negocio
¿Cuántas operaciones ven mensualmente?	S/I
¿Cómo se fomenta el crecimiento profesional y la capacitación continua dentro de la empresa?	Si el empleado cumplía un mínimo de años dentro de la compañía, podía empezar a solicitar el poder estudiar un Diplomado a nivel local e incluso algún curso en EE.UU
¿Qué diferencias destacarías entre tu empresa de asesoría financiera y otras en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad de los Informes sumamente alta</li> <li>▪ Al pasar tanto tiempo trabajando con los clientes para los proyectos, se generaba un nivel de cercanía superior a lo que he presenciado.</li> <li>▪ Experiencia y amplia red de contacto del Socio.</li> </ul>
¿Qué tipo de desafíos suelen enfrentar en la prestación de servicios de asesoría financiera y cómo los abordan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durante los períodos de baja en la actividad, menor adjudicación de negocios, y en consecuencia, menores ingresos, el Socio/Dueño de la empresa realizaba aportes de capital.</li> </ul>
¿Realizan charlas económicas a los clientes?	No
¿Cómo es el proceso de selección de empleados?	N/A
¿Qué tipo de habilidades y conocimientos son los más valorados en el equipo de asesoría financiera por parte de los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia del Socio y su equipo</li> <li>▪ Calidad de las soluciones/propuestas entregadas</li> </ul>

	<b>EX PXXX</b>
Nº Empleados	~2.200
Cargo de los Empleados	No sabría decirte, pero te tiro un % en estimado <ul style="list-style-type: none"> <li>- Socios: 5%</li> <li>- Senior Manager: 5%</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manager 10%</li> <li>- Consultor Senior: 30%</li> <li>- Consultor 50%</li> </ul>
Segmento de Clientes	Grandes empresas (PYMES en modalidad pro-bono)
¿En qué consisten los servicios entregados?	Servicios de M&A (Proceso completo) Finanzas corporativas Auditoría Servicios financieros Servicios de impuestos Servicios de consultoría
Duración de los Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varía según servicio</li> <li>- M&amp;A 12 a 16 semanas.</li> </ul>
Fases/Etapas de los Proyectos/Transacciones	Etapas de M&A <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunión clientes</li> <li>2. Preparación de la propuesta (incluye timeline y fees propuestos)</li> <li>3. Adjudicarse el proyecto</li> <li>4. Kick-off del proyecto (acorde al envío de información del target)</li> <li>5. Reuniones semanales con el cliente para mostrar el avance</li> <li>6. Entrega de reportes draft</li> <li>7. Entrega reporte final</li> <li>8. Presentación final</li> </ol>
Dominio Idiomas	Inglés y Español base. En caso de otro idioma se busca traductor
Canales de Venta / Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Red de contactos</li> <li>▪ Boca a Boca</li> <li>▪ Marketing de calle y RR.SS.</li> <li>▪ Reputación de la marca</li> </ul>
Servicio más y menos demandados	Más demandados: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auditoría</li> <li>▪ Consulting en business transformation</li> </ul> Menos demandados: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia de value creation</li> </ul>
Hace cuántos años está operando la firma.	Desde 1989
Método de Captación de Negocios/Deals	Red de Contactos
Tasa de Éxito (Adjudicación de Mandatos)	No sabría decirte
¿Cuentan con Alianzas con Socios Estratégicas?	Sí
¿Cuánto y cómo les cobran a los clientes?	Se les cobra por hora trabaja por empleado: Esto costábamos aprox en EY-Parthenon: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consultor: 60 USD/h (UF 1.34)</li> <li>▪ Consultor Senior 85 USD/h (UF 1.9)</li> <li>▪ Manager 150 USD/h (UF 3.3)</li> <li>▪ Senior Manager 190 USD/h (UF 4.2)</li> <li>▪ Partner 260 USD/h (UF 5.8)</li> </ul> *Valor UF Julio 2023: \$36.100
¿Cómo asignan a cada uno de los clientes que llegan y los negocios?	Recursos compartidos.
¿Cuántas operaciones ven mensualmente?	S/I

¿Cómo se fomenta el crecimiento profesional y la capacitación continua dentro de la empresa?	Existe un paso a paso en el crecimiento. Se tiene un plan de ejecución standard con pequeñas variaciones dependiendo del rendimiento de este.
¿Qué diferencias destacarías entre tu empresa de asesoría financiera y otras en el mercado?	Los sueldos son menores al mercado, pero la flexibilidad horaria es mayor
¿Qué tipo de desafíos suelen enfrentar en la prestación de servicios de asesoría financiera y cómo los abordan?	Desafío: La fuerte competencia y estimar cuánto cobrarles a los clientes para adjudicarse el mandato. La estrategia era atraer empleados de la competencia.
¿Realizan charlas económicas a los clientes?	Sí. No recuerdo la frecuencia.
¿Cómo es el proceso de selección/contratación de empleados?	1. Entrevista RRHH 2. Entrevista psicológica 3. Entrevista Socio: Presentación de Casos (3) 4. Entrevista Socio2: Presentación de Caso 5. Entrevista Senior Manager Personal y Presentación de Caso.
¿Qué tipo de habilidades y conocimientos son los más valorados en el equipo de asesoría financiera?	Metodología para enfrentar los problemas de la compañía (problema-solving) y la capacidad de entregar soluciones efectivas e innovadoras.
¿Qué tipo de habilidades y conocimientos son los más valorados en el equipo de asesoría financiera?	Experiencia y Background del/los socios y consultores.

Las entrevistas tuvieron una duración entre 40 min. – 1 hora y se realizaron de manera virtual y presencial a Consultores Senior, ex-empleados (Asociados y Senior Analyst) y Managers que trabajan (y trabajaron) en firma de consultoría financiera en Chile, Costa Rica y Estados Unidos.

### Entrevistas a Gerentes y/o Dueños de Grandes Empresas

Se entrevistaron a varios Gerentes y/o Dueños de Grandes Empresas de diversas industrias con el objetivo de poder reforzar el cálculo de la estimación de la demanda que se detallará a continuación y tener datos más concretos del tamaño de negocios en los que GLOBALBRIDGE podría participar. Por motivos de confidencialidad, NO se revelará el nombre de las empresas:

N°	Cargo Entrevistado	Industria	Tipo de Financiamiento	Monto	Apoyo Asesor
1	Gerente de Finanzas	Alimentos / Comida Rápida	CAPEX Inversión: Apertura nuevos locales	US 40,0 mm	No
2	Gerente de Finanzas	Transporte Marítimo	Reestructuración de Deuda	US 16,0 mm	No
3	Dueño	Artículos Escolares y Oficina	Reestructuración de Deuda	US 5,0 mm	No
4	Dueño	Minera	CAPEX Inversión Puesta en Marcha	US 42,0 mm	Si
5	Dueño	Industrial (Plástico)	Reestructuración de Deuda	US 8,0 mm	No
6	Gerente Finanzas	Transporte Público	CAPEX Inversión Nueva Flota	US 70,0 mm	No
7	Gerente General	Inmobiliario	Construcción Edificio	US 54,0 mm	No
8	Dueño	Alimentos	Reestructuración de Deuda	US 4,2 mm	No

9	Gerente de Finanzas	Logística	M&A + Reestructuración Deuda	US 55,0 mm	Si
10	Gerente Finanzas	Industrial	Refinanciamiento Deuda	US 25,0 mm	Si
11	Gerente Finanzas	Lácteos	Reestructuración de Deuda	US 50,0 mm	No
12	Gerente General	Licor	Reestructuración de Deuda	US 5,0 mm	No
13	Asesor	Industrial	Construcción de Bodegas	US 7,4 mm	No
14	Gerente de Finanzas	Industrial	Construcción de Bodegas	US 11,0 mm	No
15	Gerente Finanzas	Electromovilidad	Terminal Eléctrico	US 8,0 mm	No
16	Socio	Agrícola	Compra de Campo	US 3,7 mm	No
17	Gerente General	Transporte (Privado)	CAPEX Inversión	US 3,0 mm	No
18	Socio	Electromovilidad	Compra de vehículos	US 11,5 mm	Si
19	Asesor	Energía (PMGD)	Compra cartera de proyectos fotovoltaicos	US 46,0 mm	Si
20	Gerente Finanzas	Minería	Compra de Planta	US 4,0 mm	No
21	Gerente Finanzas	Industrial	M&A	US 3,6 mm	No
22	Gerente Finanzas	Industrial (Gráfica)	Reestructuración de Deuda	US 4,0 mm	No
23	Asesor	Energía (PMGD)	Construcción Mini-Hidro	US 3,4 mm	No
24	Asesor	Energía (Central de Respaldo)	Financiamiento Línea IVA	US 18,6 mm	Si
<b>Promedio (USD)</b>				<b>US 20,8 mm</b>	
<b>Promedio (UF de Julio 2023)</b>				<b>UF 456.867</b>	

Resultados: Monto promedio de las transacciones alcanzó los US\$ 20,8 mm (UF 469.078 considerando valor UF a Junio 2023) y un **25% de las empresas** contrató a algún Asesor para que los apoyase con la transacción. (Se consideró UF Julio 2023 = \$36.100)

#### Entrevistas a Representantes Legales, Socios y/o Empleados de Empresas Extranjeras que iniciaron operaciones hace poco en Chile

Se realizaron entrevistas a 4 empresas extranjeras que iniciaron operaciones en Chile entre los años 2019 y 2022. El detalle de éstas es el siguiente:

Resumen Información obtenidas de las Entrevistas	
Sectores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agrícola (2)</li> <li>▪ Energía (1)</li> <li>▪ Industrial (1)</li> </ul>
Cargos de los Entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representantes Legales (2)</li> <li>▪ Gerente Finanzas (2)</li> </ul>
Cargo Persona responsable inicio operación en Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representantes Legales (3)</li> <li>▪ Gerente Finanzas (1 y de forma remota)</li> </ul>
Solicitud a Bancos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesoría Legal - Constitución de Sociedad, Poderes/ Atribuciones a Apoderados, Registro Empresa, obtención RUT e inicio de operaciones: 1</li> <li>▪ Apertura de Cuenta: 4</li> <li>▪ Cash Management - Pago Proveedores, Remuneraciones, Compra/Venta de Divisas, Remesas al Exterior: 4</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Línea Capital de Trabajo, Boletas de Garantía, Sobregiro y/o Factoring: 2</li> <li>▪ Línea de Largo Plazo: 0</li> <li>▪ Créditos Sindicados/Club Deal: 0</li> <li>▪ Project Finance / M&amp;A: 0</li> </ul>
--	--

### Resumen Experiencia – PAIN POINTS

1. Demora excesiva en la apertura de una cuenta corriente bancaria. En algunos casos fueron meses. Problema: No se completaban de forma correcta los documentos enviados por el Banco. En todos los casos se tuvieron que enviar más de 2 veces los set de apertura.
2. Representantes Legales con falta de experiencia en temas bancarios. En ninguna de las 4 empresas se solicitó más de una cotización para determinar si se podían obtener mejores condiciones por cada uno de los servicios.
3. En dos casos, los apoderados de las empresas vivían en el extranjero y no podían firmar documentos de forma electrónica debido a que los Bancos no aceptaban firmas escaneadas ni firma electrónica avanzada. En uno de los casos, se demoró casi dos meses la entrega del Tóken para aprobar transferencias/operaciones de manera digital.
4. Las empresas que solicitaron líneas de crédito de corto plazo se demoraron más de 6 meses en obtener la aprobación debido a que aparte de no contar con una operación consolidada al momento de la solicitud, no supieron mostrar una presentación detallada de la empresa, de su matriz y tampoco proyecciones.
5. Dos de las empresas se dieron cuenta después de casi dos año que el tipo de cambio que estaban pagando para realizar las remesas era excesivamente superior al tipo de cambio en línea (spot).
6. 3 de 4 empresas considerarían contratar a una empresa como GLOBALBRIDGE para que los apoye.

### 3.8 Segmento Objetivo

Producto de las entrevistas realizadas y la información obtenida de Servicios Impuestos Internos, Ministerio de Educación, InvestChile, entre otros, el segmento objetivo de GLOBALBRIDGE es el siguiente:

Servicios Básicos	Servicios Sofisticados
Empresas Extranjeras que busquen iniciar operación en Chile	Grandes Empresas Locales y Extranjeras instaladas en Chile
Empresas Extranjeras Medianas y Grandes ya instaladas en Chile	

### 3.9 Estimación de la Demanda

Para la estimación de la demanda de los servicios de asesoría financiera se utilizó:

- **Resultados de las Entrevistas.** De acuerdo a lo señalado anteriormente, se realizaron más de 20 entrevistas entre empleados / ex – empleados de empresas de asesoría financiera y Socios/Gerentes de Grandes Empresas.
- **Red de Contactos** de unos de futuros *Directors* de GLOBALBRIDGE. Uno de éstos, mantiene relación estrecha con el 70% de los Gerentes/Socios del Sector Eléctrico, aparte de otras industrias.
- **Datos de InvestChile:**
  - Durante el año 2021, la agencia reveló que “existen **64.680 empresas con capital extranjero**, lo que representa un **9,6%** del total de empresas que tributan en Chile” (InvestChile, 2021)
  - La proporción de socios/as extranjeros/as que constituyeron una sociedad en Chile durante el año 2022 alcanzó un **13,0%\* equivalente a 26.179 empresas** (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2023)
  - Operaciones M&A Año 2021: **349** (InvestChile, 2022)
  - Operaciones M&A Año 2022: **314** (InvestChile, 2023)
  - Cartera Proyectos atendidos por InvestChile Año 2021: **495**
  - Cartera Proyectos atendidos por InvestChile Año 2022: **485**

#### Estimación Demanda – Servicio Básico

1. Datos del Servicio de Impuestos Internos, que se detallaron en la Sección 2.2 (Descripción del Mercado) y donde se señala que al cierre del 2021 existían **1.393.949** empresas (+4,9% respecto al 2020) de las cuales:

	N°	Porcentaje (%)
Total Empresas en Chile	1.393.949	100%
Empresas Medianas	37.157	2,7%
Grandes Empresas	18.176	1,3%
<b>Grandes + Medianas</b>	<b>55.333</b>	<b>4,0%</b>

La **Región Metropolitana concentra el 67,6%** de las Grandes Empresas y **56,3% de Medianas Empresas.**

Considerando el 13% comentando anteriormente, las empresas con capital extranjero que corresponden a estos dos segmentos (Medianas y Grandes) serían aproximadamente **7.240** (55.693 x 13%). De estas últimas, **4.347** se ubicarían en la Región Metropolitana. Porcentajes obtenidos de los datos entregados en Gráfico Stock IED en Chile por Región (Sección 2.2).

<b>N° Total Empresas en Chile (2022)</b>	<b>1.393.949</b>
Empresas Capital Extranjero (Supuesto: 13%)	181.213
Medianas Empresas (2,7% del Total)	4.893
Grandes Empresas (1,3% del Total)	2.356
Subtotal	7.249
<b>En la Región Metropolitana</b>	
Medianas Empresas (56,3%)	2.755
Grandes Empresas (67,6%)	1.593
<b>Total</b>	<b>4.347</b>

2. Estimación Potenciales Clientes Servicio Básico (Inicio Operación en Chile y Apertura de Cuenta): Dejando a un lado el año 2020, en los últimos 5 años se han creado en promedio **66.957 nuevas empresas** por año. Considerando el dato entregado por el Ministerio de Economía, 8.704 (66.957 x 13%) empresas con capital extranjero estarían ingresando año a año a Chile, de las cuales **5.883** (8.704 x 67,6%) se instalarían en la Región Metropolitana.

#### Estimación Demanda – Servicio Sofisticad

<b>N° Total Empresas Año 2022</b>	<b>1.393.949</b>
Grandes Empresas (1,3% del Total)	18.121
Región Metropolitana (67,6% de las Grandes Empresas)	12.250
Contrata Asesor (25%)	<b>3.063</b>

Aspectos para considerar:

- a. 271.361 empresas (19,5% del total de empresas existentes el año 2021) fueron clasificadas como “Sin Información” lo que afecta de manera significativa el cálculo de la estimación de clientes potenciales.

#### **CONCLUSIONES – RESUMEN**

- Para lo que es Servicios Básicos, el mercado potencial se ampliaría a Medianas y Grandes Empresas Extranjeras. Según las estimaciones obtenidas, **4.347** estarían en la Región Metropolitana
- En cuanto a los servicios sofisticados, y dado la potencial demanda, la oferta se infiere de los datos entregados por InvestChile (años 2021 y 2022) que en promedio +700 proyectos y transacciones M&A se realizan año a año. Esto es considerado como un número de transacciones base debido a que no todos las empresas y negocios que llegan al país son abordados por esta institución.
- En ambos casos, el potencial de negocios o adjudicación de mandatos es aún mayor para los próximos años debido a que el escenario macroeconómico está mejorando y convergiendo a la normalidad.
- Dado el avance en la tecnología y el teletrabajo, no se considerará como una limitante el que empresas estén ubicadas en distintas partes del país. Pero se aclara que solo se viajará para atender clientes y negocios rentables (servicios sofisticados)

## 4 PLAN DE MARKETING Y VENTAS

### 4.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de GLOBALBRIDGE se centrará en ofrecer una experiencia única y sólida para empresas extranjeras que deseen iniciar operaciones en el país y obtener financiamiento, respaldada por profesionales bilingües/políglotas con amplia experiencia en el mercado chileno, la banca y/o otras instituciones similares. En resumen, la propuesta se basará en los siguientes aspectos clave:

- a) Conocimiento de la Banca y Mercado Local: Se contará con un equipo de profesionales con experiencia comprobada en asesoría bancaria y financiera con un profundo conocimiento del mercado local. Existirá conocimiento pleno de los aspectos legales, fiscales y regulatorios específicos de Chile, lo que permitirá brindar asesoramiento de calidad y adaptado a las necesidades de las empresas extranjeras.
- b) Red de contactos y alianzas con socios estratégicos: Se aprovechará la amplia red de contactos de los expertos y se establecerán relaciones y alianzas sólidas y a largo plazo con instituciones financieras, bancos de la plaza y organismos gubernamentales en Chile, lo que permitirá acceder a una amplia red de contactos y oportunidades de financiamiento para los clientes extranjeros.
- c) Enfoque personalizado: Se entiende que cada empresa es única, por lo que se adaptarán los servicios a sus necesidades específicas. Se trabajará "codo a codo" con los clientes para comprender sus objetivos y desafíos, y ofrecer soluciones adaptadas que impulsen su éxito en el mercado chileno.
- d) Equipo Multilingüe: El equipo estará compuesto por profesionales que dominan varios idiomas, lo que permitirá establecer una comunicación efectiva con empresas extranjeras de múltiples países y que decidan aventurarse en Chile. Este dominio lingüístico facilita la comprensión mutua, agiliza el proceso de asesoramiento y diferencia a GlobalBridge de la competencia, considerando que el manejo de idiomas en Chile es sumamente limitado.
- e) Compromiso con la excelencia: GlobalBridge se esforzará por otorgar un servicio con un alto estándar de calidad, incluso superando las expectativas de los clientes. A través de conversaciones, reuniones y encuestas periódicas con los clientes, se detectarán los puntos en los que se debe mejorar para mantener los niveles de calidad.
- f) Procesos Digitalizados: Para ofrecer un servicio ágil y facilitar la comunicación con los clientes extranjeros, la mayoría de los cuales contarán con la matriz o empresa holding en el exterior, se contará con procesos y sistemas digitalizados, manteniéndolos a la vanguardia tecnológica.

Resumiendo, la propuesta de valor de GLOBALBRIDGE Partners se basa en el conocimiento de la industria local, acceso a oportunidades de financiamiento, soluciones a medida, enfoque estratégico, compromiso con la excelencia y procesos digitalizados. GlobalBridge está comprometido en convertirse en el socio de confianza que ayude a las empresas extranjeras a ingresar y prosperar en el mercado chileno, proporcionándoles asesoramiento financiero sólido y estratégico para alcanzar el éxito sostenible durante su permanencia en Chile.

## 4.2 Posicionamiento Competitivo

El gráfico siguiente muestra el posicionamiento competitivo de DCBFA frente a sus principales competidores de asesoría bancaria y financiera. En el ámbito del rango de servicios ofrecidos, GLOBALBRIDGE tendrá como competidores directos firmas boutique como Hudson Bankers, Moonvalley Capital y Providence Capital, aunque por debajo de Larraín Vial, Deloitte o las empresas de asesorías financieras que son filiales bancarias, ya que estas ofrecen servicios adicionales de Inversiones, Fusiones & Adquisiciones y administración de fondos. En cuanto al manejo de idiomas, solo las multinacionales como Deloitte e EY se considerarían como competencia directa, ya que el resto domina dos idiomas. En lo relacionado con el tamaño de los deals, en el corto plazo se buscará posicionarse en aquellos relacionados con Empresas Medianas y Grandes donde los montos bordean entre los US\$ 5 y US\$ 50 millones. Cabe destacar que ninguno de estos competidores cuenta con servicios de asesoría bancaria asociada a la apertura y operación de cuenta corriente, negociación de tarifas, cash management y activación/perfilamiento de todos los servicios que se consideren como “Básicos”.



Fuente: Elaboración Propia

### 4.3 Ciclo de Ventas



### 4.4 Income Funnel

Se dividirá en los dos tipos de servicios que ofrecerá la firma: “Básicos” y “Sofisticados” debido al nivel de complejidad que tiene cada uno, los plazos que se requieren para concretar y el volumen de clientes de cada tipo de servicio.

El Servicio “**Básico**” considera: Asesoría legal y tributaria *general* necesaria para iniciar operaciones en Chile; apertura de cuenta corriente; negociación de los servicios que ofrecen los Bancos en términos de Cash Management; perfilación, activación y apoyo de las plataformas digitales de cada banco incorporando servicios de traducción si fuese necesario; Apoyo en el manejo de la caja, identificando en qué institución y qué instrumento de inversión se ajusta mejor a las necesidades de la compañía, y a su vez, maximizar su rentabilidad; confección de presentaciones de cara a los Bancos para la obtención de aprobaciones de líneas de crédito no estructuradas, como lo son las líneas de capital de trabajo rotativa, boletas de garantía, factoring, línea de sobregiro, derivados y leasing.

**SALES FUNNEL  
SERVICIO BÁSICO**

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reuniones con Clientes (Semanal)	1	1,5	2,3	3,4	3,4	3,4	3,4
Reuniones con Clientes (Mensual)	4	7	10	15	15	15	15
Reuniones con Clientes (Anual)	48	79	119	178	178	178	178
Leads Calificados	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
<b>Tasa de Conversión (Éxito)</b>	<b>18%</b>	<b>25%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>
Adjudicaciones (año)	5	12	19	29	29	29	29
Adjudicaciones (mensual)	0,4	1,0	1,6	2,4	2,4	2,4	2,4

Por otro lado, el Servicio “**Sofisticado**” considerará: Análisis detalle de la empresa, la elaboración de presentaciones y negociación con diversos Bancos/Instituciones Financieras para la aprobación de financiamiento a largo y/o estructurados, que se ajusten a los resultados financieros actuales de la empresa y sus flujos proyectados; créditos sindicados y Club Deals. Mayor detalle se entregará en *Rango de Actividades* (Sección 5.5)

**SALES FUNNEL  
SERVICIO SOFISTICADO**

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reuniones con Clientes (Mensual)	2	4	5	5	5	5	5
Reuniones con Clientes (Anual)	24	48	60	60	60	60	60
Leads Calificados	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
<b>Tasa de Conversión (Éxito)</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>19%</b>
Mandatos Adjudicados (año)	1	3	4	4	5	5	6

Se calculó el número de mandatos y la adjudicación de servicios básicos teniendo en cuenta el número de visitas que la firma realizaría anualmente y la tasa de éxito, la cual varía dependiendo del tipo de servicio. Para el porcentaje de leads calificados (60%) y la tasa de éxito (18% – 27%), se consideraron las entrevistas realizadas y la experiencia propia. Dado que es un servicio de menor complejidad, ambas tasas son más altas que las de los servicios sofisticados. Además, el número de visitas se estimó utilizando la información obtenida de las mismas entrevistas, cuyo volumen es mayor que en el caso del servicio sofisticado debido a los motivos señalados anteriormente y porque el mercado para este tipo de transacciones es más acotado.

Con base en las encuestas realizadas a personas que actualmente trabajan o han trabajado en empresas de asesoría, se consideró una tasa de éxito entre el 10% y el 16% (siendo la tasa más baja dentro de los resultados obtenidos) para los Servicios Sofisticados debido a la complejidad, los plazos y el costo asociado a este tipo de negocios.

El aumento en el número de visitas y la tasa de éxito que se considera para ambos tipos de servicios están asociados a:

- Posicionamiento de Marca
- Aumento en la inversión en Marketing.
- Obtención de referidos por parte de clientes satisfechos
- Mayor fluidez en los procesos
- Alianzas con socios estratégicos que permitan ofrecer los servicios a un mayor espectro de clientes.
- Curva de aprendizaje de los empleados
- Aumento en el número de empleados contratados

En ambos cuadros, se consideran "Reuniones" a las visitas virtuales o físicas realizadas a clientes nuevos, así como a nuevas transacciones o solicitudes de clientes antiguos. No se consideran reuniones las visitas realizadas a clientes para revisiones o actualizaciones de deals que estén en proceso.

Los participantes de GLOBALBRIDGE en cada una de las reuniones dependerán del nivel de complejidad del negocio, del tamaño de la empresa visitada y de quiénes participen en la reunión por parte del cliente. En el caso de los Servicios Básicos, las reuniones serán realizadas principalmente por Associates y Analysts. Por otro lado, las reuniones enfocadas en Servicios Sofisticados serán llevadas a cabo por *Associates* y *Directors*.

Contraparte: Para los servicios básicos, las reuniones se llevarán a cabo con el Equipo de Tesorería, el Jefe de Finanzas y el Gerente de Finanzas (en caso de ser necesario). En cuanto a los servicios sofisticados, en lo que respecta a la negociación y definición de términos, se abordará con el Gerente de Finanzas y/o CEO. En relación con el análisis para la preparación de las solicitudes a los Bancos, se incluirá al equipo de finanzas y tesorería de las empresas.

## **4.4 Marketing Mix**

### **4.4.1 Producto/Servicio**

Se entregará mayor detalle sobre lo comentado anteriormente:

#### **Servicio Básico**

Asesoría legal y tributaria general necesaria para iniciar operaciones en Chile: Se proporcionará asesoramiento completo en aspectos legales y tributarios para garantizar que las empresas extranjeras cumplan con los requisitos legales y fiscales al establecerse en Chile. Esto incluirá la creación de estructuras corporativas adecuadas, la comprensión de las regulaciones locales, la elaboración de contratos y acuerdos, y la identificación de los beneficios y obligaciones fiscales correspondientes.

Apertura de cuenta corriente: GlobalBridge de facilitar la apertura de cuentas corrientes en bancos chilenos para las empresas extranjeras. Esto implica guiar a los clientes a través del proceso, reunir la documentación necesaria, presentar la solicitud al banco y garantizar que se cumplan todos los requisitos/plazos.

Negociación de servicios bancarios de Cash Management: Se negociará con los bancos para asegurar que las empresas extranjeras obtengan los servicios de Cash Management más ajustados a sus necesidades. Esto puede incluir servicios como la gestión de cobros y pagos, la administración de cuentas, la conciliación bancaria, la optimización de flujos de efectivo y la prevención de fraudes.

Apoyo en el manejo de la caja: Se brindará asesoramiento experto para la gestión eficiente de la liquidez y los instrumentos de inversión. Se analizarán las necesidades financieras de las empresas y se recomendarán las mejores opciones disponibles en el mercado chileno para maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos.

Confección de presentaciones para obtener aprobaciones de líneas de crédito: GlobalBridge se encargará de confeccionar presentaciones profesionales y persuasivas dirigidas a los bancos para obtener aprobaciones de líneas de crédito de capital de trabajo, factoring y leasing. Se trabajará estrechamente con las empresas extranjeras para recopilar la información financiera relevante, destacar los aspectos positivos y minimizar los riesgos, y presentar una solicitud sólida y convincente a los bancos.

### **Servicio Sofisticado**

Negociación de financiamiento estructurado a largo plazo: Esto implica trabajar estrechamente con los bancos e instituciones financieras para obtener soluciones de financiamiento adaptadas a las necesidades específicas de cada empresa. Esto incluye:

*Financiamiento a largo plazo:* GlobalBridge se encargará de negociar préstamos a largo plazo que permitan a las empresas extranjeras financiar sus proyectos, como la adquisición de activos o inversiones en infraestructura, y reestructuración de pasivos.

*Estructuración de financiamiento:* Se desarrollarán estructuras financieras innovadoras y eficientes que maximicen el valor para las empresas extranjeras. Esto puede incluir la combinación de diferentes instrumentos financieros (e.j. Derivados como Cross Currency Swap e Interest Rate Swap) y mix Deuda/Capital para lograr una estructura óptima de financiamiento.

*Análisis de riesgo:* Se evaluarán los riesgos asociados con el financiamiento a largo plazo y se trabajará conjuntamente con los bancos para mitigar dichos riesgos. Esto implica realizar análisis detallados de la empresa, evaluar su capacidad de pago (flujos de caja) y/o los riesgos específicos del proyecto.

### Club Deals y Créditos Sindicados

Estos son tipos de financiamiento en los que varias instituciones financieras se unen para proporcionar el capital necesario. Algunos aspectos importantes de este servicio son:

*Identificación de oportunidades:* Identificar oportunidades de Club Deals y Créditos Sindicados que se ajusten a las necesidades de financiamiento de las empresas extranjeras. La amplia red de contactos con diferentes bancos e instituciones financieras permitirá obtener financiamientos competitivos.

*Coordinación y negociación:* Facilitar la coordinación entre las diferentes instituciones financieras y trabajar con juntamente en la negociación de los términos y condiciones del financiamiento.

*Gestión del proceso:* Gestionar todo el proceso, asegurando que se cumplan los plazos y de que se obtenga el financiamiento necesario para las empresas extranjeras/locales.

Emisión de Bonos Corporativos Asesoría a las empresas extranjeras (y locales) en el proceso de emisión de bonos para obtener financiamiento en el mercado de capitales de Chile. Este incluye:

*Evaluación de viabilidad,* análisis de la situación financiera y capacidad de pago; Estructuración de la Emisión, que incluye el monto a levantar, la tasa, el plazo, identificación de potenciales inversionistas.

*Documentación y cumplimiento normativo,* Apoyo en la preparación de la documentación legal necesaria para la emisión de bonos, asegurando de que se cumplan todas las normativas y regulaciones.

*Negociación y Colocación:* Preparación de roadshows para los potenciales inversionistas institucionales u otros actores relevantes.

#### **4.4.2 Promoción**

Los canales que se utilicen irán dirigidos a los *Socios, Directores y Gerentes de Finanzas* de las empresas extranjeras y grandes empresas locales. Los Directors serán la primera línea de ventas, los principales promotores, y los que propagarán a GLOBALBRIDGE y los servicios ofrecidos a través de su red de contactos (Socios, CEO o Gerentes de Empresas). Esto se reforzará a través de los siguientes medios:

- Ferias y conferencias Internacionales. Participando en conferencias económicas o congresos organizados por InvestChile, ProChile, u otras entidades que promocionan a Chile como destino para invertir (4.5 *Potenciales Alianzas Estratégicas*). El objetivo está en crear alianzas estratégicas con estas entidades gubernamentales. Se aprovecharán estas instancias para ampliar la red de contactos y ofrecer los servicios de la empresa.
- Embajadas y Consulados. Se buscará crear alianzas con socios estratégicos y/o cultivar relaciones de largo plazo con aquellas Embajadas y Consulados que concentren el mayor porcentaje de inversiones en Chile. Actualmente, entre los países que destacan se encuentran: China, Estados Unidos, Canadá, Brasil, entre otras
- Sitio Web: Se contará con una página web que sea fácil de navegar, en múltiples idiomas, en la que aparezcan detallados todos los servicios que se ofrecen y en la que el cliente pueda informarse acerca de la experiencia de la empresa y la del equipo de profesionales que la conforma.
- Afiliación a Asociaciones Empresariales v Cámara de Comercio. Éstas son redes de contacto y fuentes de información relevantes para las firmas extranjeras. Al igual que en las ferias y conferencias, aprovechando el hecho de que promueven

la inversión extranjera en Chile para participar y ofrecer los servicios de la Compañía.

- Redes Sociales Se utilizarán plataformas como LinkedIn para publicitar los servicios, dirigiéndose a Gerentes y Directores de empresas extranjeras con presencia en Latinoamérica.
- Mails informativos y Charlas Económicas. Se enviarán correos informativos de manera semanal informando acerca de lo acontecido en la economía local e internacional. Adicionalmente, se organizarán charlas económicas de manera trimestral/semestral, las que serán realizadas por algunos integrantes del equipo u otros expertos ligados al sector empresarial, gubernamental o bancario.
- Diario: Se realizarán publicaciones en diarios como “Diario Financiero” o “Estrategia” promocionando todos los servicios.

#### 4.4.3 Plaza

Las oficinas estarán ubicadas en el sector de Isidora Goyenechea debido a la proximidad a los distintos Bancos y clientes internacionales. Si bien el arriendo en esta zona (Oficinas Clase A) es costosa en comparación a otros sectores, ésta presenta las siguientes ventajas:

- *Imagen.* Esta ubicación se asocia a un nivel de profesionalismo elevado. El poder recibir a los clientes en oficinas de primer nivel refuerzan la imagen de GlobalBridge como firma seria y profesional.
- *Proximidad a Bancos y Clientes.* El estar cerca de los clientes y red de contacto facilita la interacción y comunicación con ellos. Si bien se contará con sistemas de conectividad robustos para mantener reuniones virtuales fluidas, se priorizarán las reuniones presenciales cuando exista la oportunidad debido a que la conexión que se genera con el cliente generalmente es más cercana y sólida. Adicionalmente, tener una ubicación estratégica aporta en la eficiencia (trayectos más cortos, posibilidad de tener más reuniones) y disminuye los costos de transporte.
- *Seguridad.* Sector seguro y con baja probabilidad de robo o crimen en comparación a sectores periféricos o Santiago Centro.

Adicionalmente, en esta zonas se encuentran varios restaurantes reconocidos en los que se podrán organizar almuerzos o cenas con los cliente antiguos y potenciales.

#### 4.4.4 Precio

Para el cálculo de las tarifas se utilizaron los siguientes supuestos.

- Se cobrará una tarifa distinta dependiendo si se está realizando un servicio “Básico” o “Sofisticado”.
- El Banco Central y las expectativas de los empresarios reflejadas en las encuestas realizadas por INE, señalan que la situación micro y macroeconómica irá volviendo a un escenario pre-pandemia, con un nivel de tasas moderado e inflación dentro de su banda normal. Todo esto, irá potenciando aún más el ingreso al país de nuevas empresas extranjeras y la aparición de nuevos negocios.
- La rivalidad entre empresas existentes es *media-alta*. Para las empresas extranjeras en las que se necesite un dominio completo de inglés y chino, la rivalidad se considera como *media*.

- La información recopilada a través de las entrevistas fue la siguiente:

### Tarifa por Horas Hombre

UF	EX	HS	TribXXXX	Prom.
Analyst	1,3	1.5	2,0	1,7
Associate	3,9	3.5	3,3	3,6
Director	5.8	5,0	5,1	5,1

### Tarifas por Servicio Total y Tipos de Proyectos

	Administration Fee	Success Fee	Refinancing Advisory
ASxxx	UF 3.450	0,6%	0.35%
SMxxx	UF 1.150	0,9%	0,50%

	Proyecto "Pequeño"	Proyecto "Mediano"	Success Fee
Trixxx	UF 250	UF 400 - 500	≥ 1%

Como supuesto, y para simplificar el cálculo de los **Ingresos**, se *optará por cobrar por el Total del Servicio o Mandato*.

Las primeras dos asesoras. "ASxxx" y "SMxxx" son multinacionales que lidian con clientes corporativos, enfocados en un segmento distinto al de GLOBALBRIDGE. Es por esto, que se considerará como referencia a "Trixxx", cuyo equipo, servicios ofrecidos y segmento objetivo se asimilan a lo propuesto por GLOBALBRIDGE.

Los **Precios o Tarifas** serán los siguientes:

	Uni.	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Cobro por Transacción</b>								
Servicio Básico	UF	250	250	300	300	300	300	300
Servicios Sofisticados	UF	400	450	500	550	550	550	550

Para el **Success Fee** asociado al Servicio Sofisticado se cobrará el promedio de mercado equivalente a **0,8%**.

### Política de Descuentos

- Descuento por recontractación de servicios:* Se establecerán niveles de descuento progresivos basados en el volumen total de servicios contratados por el cliente. A medida que aumenta el compromiso del cliente con GlobalBridge, se aplicarán descuentos proporcionales que irán desde el 5% al 10%.
- Descuento por referencias exitosas:* Durante los primeros años, se proporcionarán descuentos de hasta un 8% a los clientes existentes que refieran con éxito a nuevas empresas extranjeras a GlobalBridge. Este incentivo no solo promoverá la expansión de la base de clientes, sino que también recompensará la participación activa de los clientes actuales en la promoción de los servicios.

- *Descuento por Pago Adelantado:* Se otorgarán descuentos (5%) a aquellos clientes que opten por pagar por servicios futuros de manera anticipada. Esto no solo mejora el flujo de efectivo de GlobalBridge sino que también puede proporcionar un incentivo financiero para los clientes.
- *Descuento por Contratación de +1 Servicio:* Se ofrecerán descuentos por hasta un 12% para clientes que elijan combinar múltiples servicios de GlobalBridge. Esto puede incluir paquetes personalizados que aborden diversas necesidades financieras y estratégicas de las empresas extranjeras.

#### 4.5 Potenciales Alianzas Estratégicas

Con el objetivo de dar a conocer y captar nuevos potenciales clientes, Directors y Associates de GLOBALBRIDGE participarán en los eventos y/o ferias que organicen estas instituciones y se coordinarán reuniones para establecer alianzas estratégicas.



Institución del Ministerio de Relaciones Exteriores que promueve la oferta de bienes y servicios chilenos en el mundo. Cuentan con una amplia red internacional, con la que apoyan la difusión de las oportunidades para invertir en Chile y fomentamos el turismo. (ProChile, 2023)  
Ofrecen información de mercado, identificación de oportunidades de negocio y facilitación de contactos comerciales.



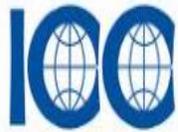
Es una entidad estatal encargada de promover el desarrollo económico y la inversión en Chile. Corfo ofrece programas de financiamiento, asistencia técnica y apoyo en la creación y desarrollo de proyectos de inversión.  
Contribuyen a la materialización de inversiones privadas y estratégicas, que impulsen la reducción de brechas de competitividad en territorios y sectores productivos relevantes, a través de una oferta de instrumentos de cofinanciamiento que acelere la toma de decisiones para invertir. (CORFO, 2023)



Institución pública que promueve el emprendimiento y la competitividad en Chile. Sercotec ofrece programas de apoyo financiero y asesoría a empresas, incluyendo aquellas de origen extranjero que buscan establecerse en el país.



Organismo público que promueve a Chile como destino de inversión extranjera directa en el mercado global, conectando los intereses de los inversionistas foráneos con las oportunidades de negocios que el país ofrece. Brindamos servicios especializados, gratuitos y en línea con las políticas de desarrollo económico del país. Desarrollamos todo tipo de iniciativas para informar, promocionar, coordinar e incentivar el ingreso de Inversión Extranjera Directa (IED) al país.



International Chamber of Commerce

*The world business organization*

**Cámaras de Comercio Internacional:** Organizaciones dedicadas a promover las relaciones comerciales entre compañías de distintos países.

Se buscará unirse a estas cámaras y participar en eventos para establecer contacto con empresas extranjeras que estén buscando



**Consultoras Financieras Internacionales** que le brindan servicios a empresas ubicadas afuera de Chile, pueden convertirse en un socio estratégico, refiriendo a GLOBALBRIDGE a sus clientes que decidan invertir en Chile.

## 5 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

### 5.1 Fases y Rango de Actividades

De acuerdo a lo descrito en “Producto” dentro del Marketing Mix, el Rango de Actividades se divide en:

Inicio Operaciones: Año 2024

#### **Servicios Básicos**

- Asesoría Legal y Tributaria para Inicio de Operaciones
- Apertura de Cuenta Corriente
- Negociación Servicios Cash Management (Pago Proveedores, Remuneraciones, Impuestos, Rentabilización de Caja). Incluye asesoría de perfilación de usuarios y apoderados, activación y uso de los servicios.
- Aprobación Líneas de Crédito Revolving (Capital de Trabajo, Factoring, Derivados, Leasing, Boletas de Garantía, Confirming, Sobregiro)

#### **Servicios Sofisticados**

- Aprobación de Líneas Puntuales de Largo Plazo (Non Revolving)
- Gestión de Créditos Sindicados & Club Deals
- Asesoría Legal y Tributaria Avanzada (Contratos de Crédito)

Fase II: Año 2026 – Servicios Sofisticados

- Project Finance
- Merger & Acquisitions SME & Large Companies Scale
- Valorización de Empresas

Fase III: Año 2029 – Servicios Sofisticados

- Emisiones de Bonos en el Mercado de Capitales
- M&A Corporative Scale

Fases - Servicios Ofrecidos DCFBA

		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fase I	Básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría Legal y Tributaria</li> <li>Inicio Operaciones</li> <li>• Apertura Cuenta Corriente</li> <li>• Negociación Servicios</li> <li>Cash Managment</li> <li>• Aprobación Líneas de Crédito Revolving</li> </ul>					
	Sofisticados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación Líneas Largo Plazo</li> <li>• Créditos Sindicados &amp; Club Deals</li> <li>• Asesoría Legal y Tributaria Avanzada</li> </ul>					
Fase II	Sofisticados 2.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Finance</li> <li>• Valoración de Empresas</li> <li>• M&amp;A: SME and Large Co.</li> </ul>					
Fase III	Sofisticados 3.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de Bonos</li> <li>• M&amp;A: Corporations</li> </ul>					

En una Primera Fase (2024), se ofrecerán principalmente servicios básicos y sofisticados con un nivel de dificultad “Moderada”, que requiere un nivel de conocimiento y expertise básico-intermedio (Básicos) e intermedio-alto (Sofisticados 1.0). En todas las primeras reuniones con clientes nuevos o potenciales participará un Director. Esto para transmitirles al cliente un cierto nivel status, seriedad y primera impresión positiva. Posteriormente, y dependiendo del tipo de servicio que se contrate, el proyecto será asignado a Analysts y Associates. En el caso de los servicios básicos (Fase I), éstos serán atendidos por Analysts y Supervisados por Associates. Por otro lado, los Sofisticados serán atendidos por Associates con supervisión de un Director. En esta fase, el trabajo comercial para capturar clientes/negocios será intensivo.

Para la Fase II se estima que la empresa comenzará a ser reconocida dentro del sector. Habrá una mayor fluidez en los procesos y un equipo experto compuesto por un mayor número de empleados. En este escenario, se estima que de manera gradual, algunas empresas comenzarán a consultar por los servicios de GlobalBridge y el trabajo comercial intensivo para atraer clientes disminuirá. Dado esto, se ampliará el alcance de la oferta cuyo nivel de complejidad, carga y costo laboral es más elevado y está relacionadas a: Project Finance, donde el foco estará en la evaluación, análisis, modelos financieros y levantamiento de capital para proyectos de generación eléctrica, ya sea solar, eólico, hidroeléctrico, biomasa o termoeléctrico; M&A, que incluye lo que es valoración, compra y venta de empresas.

Por último, en la Fase III (2029), se estima que la empresa alcanzará un nivel reputacional y de imagen elevado dentro del mercado, momento en el que complementará la gama de servicios ofrecidos, con dos de alta complejidad, que requieren un nivel de expertise y red de contacto potente como lo son las Fusiones & Adquisiciones (Mergers & Acquisitions) para firma Corporativas y la Emisión de Bonos Corporativos en el Mercado de Capitales.

## 5.2 Estructura Organizacional

La empresa estará conformada por las siguientes personas:

**Analysts:** A cargo de realizar un exhaustivo análisis financiero de empresas y mercados relevantes. Recolectan y analizan datos financieros y económicos a través de fuentes locales y extranjeras, y por medio de programas como Refinitiv Eikon (similar a Bloomberg o Risk America). Confeccionan los modelos financieros y análisis competitivos. Adicionalmente, deben apoyar en la preparación de informes y presentaciones que brinden información relevante a cada cliente y contraparte.

**Associates:** Trabajan estrechamente con los clientes para comprender sus necesidades y objetivos, participan en la negociación y estructuración de transacciones financieras, y coordinan/gestionan proyectos para asegurar el cumplimiento de los plazos y objetivos establecidos. Además, supervisan y guían el trabajo de los analistas, manteniendo una comunicación efectiva con los clientes y cultivando relaciones sólidas basadas en confianza y profesionalismo.

**Directors:** Líderes con larga trayectoria en el sector financiero y con una red de contactos amplia dentro del sector público y privado. Serán los responsables de establecer la estrategia y los objetivos de la firma, de formar las alianzas con socios estratégicos y distintos stakeholders claves como lo son algunos organismos gubernamentales, Bancos y otras instituciones financieras. Estarán a cargo de generar el primer contacto e iniciar la relación con los distintos clientes extranjeros, brindando orientación técnica y asesoramiento experto. En definitiva, serán la *primera línea de venta*, los encargados de la captación de clientes nuevos. Los directores supervisan a los *Associates* y coordinan las operaciones y los proyectos de la empresa, asegurando altos estándares de calidad y excelencia en cada uno de los servicios ofrecidos, presentaciones y entregas.

Adicionalmente, se contará con un Asistente a cargo de las tareas administrativas, tales como la programación de reuniones (agenda), atención a los clientes que visiten la oficina y la limpieza de éstas-

**Evolución Personal (N° Empleados)**

Cargo	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Analysts	4	4	6	6	6	7	7
Associates	2	3	4	5	5	5	5
Directors	2	2	2	3	3	3	3
Total	8	9	12	14	14	15	15
Contrataciones	8	2	4	3	1	2	0
Despidos / Retiros	0	2	1	1	1	1	0
% Crecimiento Personal		13%	33%	17%	0%	7%	0%

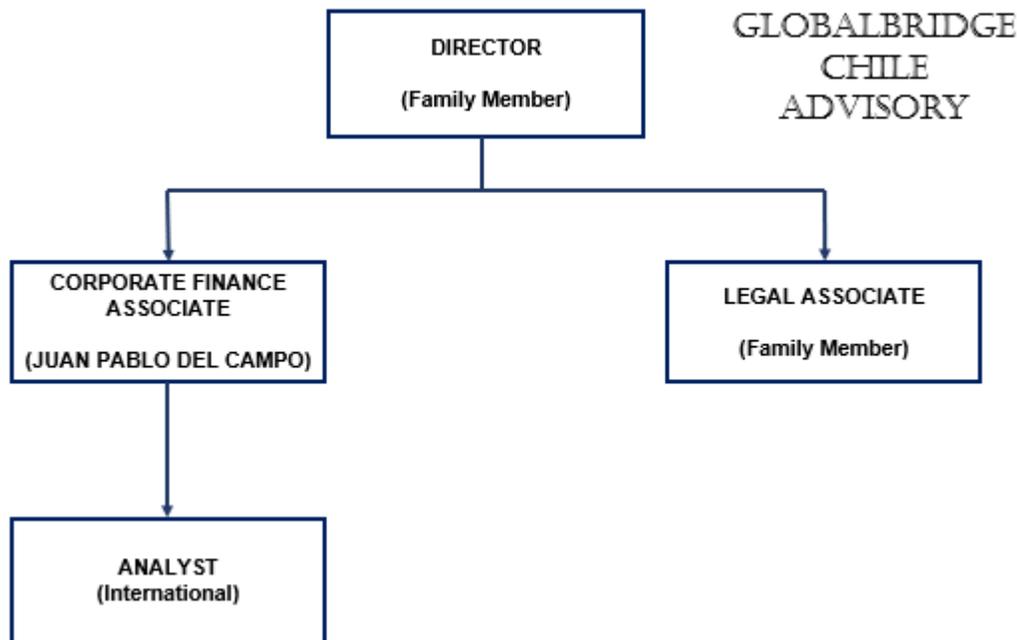
### Evolución Personal (N° Empleados)

Cargo	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Analysts	1	2	3	4	4	4	4
Associates	2	2	2	2	3	3	3
Directors	1	1	2	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
Contrataciones	4	1	2	2	1	0	0
Despidos / Retiros	0	0	1	1	0	0	0
% Crecimiento Personal		25%	40%	14%	13%	0%	0%

Cabe mencionar que el número de empleados está relacionado con la evolución del nivel de ventas o deals adjudicados a lo largo del tiempo. Se considera cierta rotación de personal, sobre todos en los primeros años de consolidación, pero que irá disminuyendo en la medida que la empresa alcance un nivel reputacional más elevado y exista un ambiente laboral más flexible, y en donde se puedan incrementar los beneficios (salarios variables/fijos y no remunerados) de los empleados.

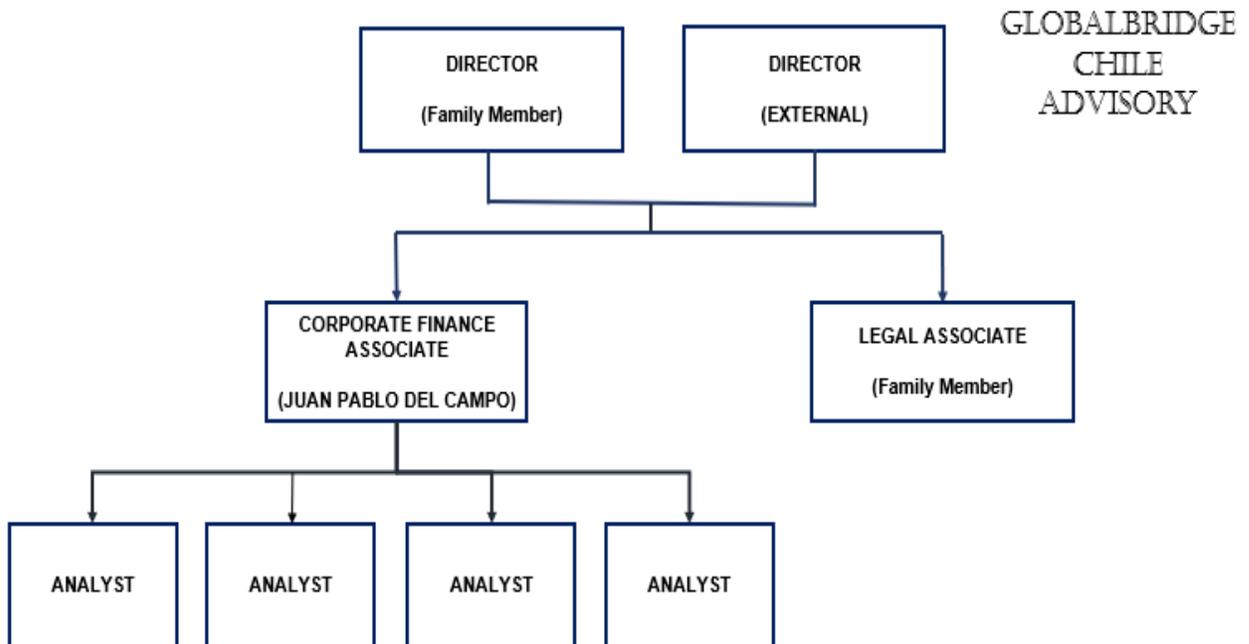
### 5.3 Organigrama

#### Estructura Organizacional Inicial (Año 2024)



Inicialmente se contará solo con 4 personas, teniendo en cuenta el Túnel de Ventas y Mandatos adjudicados. En este período, todos los empleados deberán cumplir labores de Venta, Análisis, Preparación de Informes y Cierre de Negocios.

## Estructura Organizacional Inicial (Año 2027)



Esta será la estructura organizacional para el año 2027, una vez que GLOBALBRIDGE se encuentre ofreciendo todos los Servicios (a excepción de Emisión de Bonos). Dado el número de mandatos adjudicados proyectados, se requerirá más personal para mantener la calidad de los entregables. En este periodo, los Directors se podrán concentrar en sus labores de captación de clientes y negociación con los Bancos y cierre de negocios. Por otro lado, los Associates reducirán las horas dedicadas a venta y se enfocarán en la supervisión de los informes y mantener la relación con los clientes.

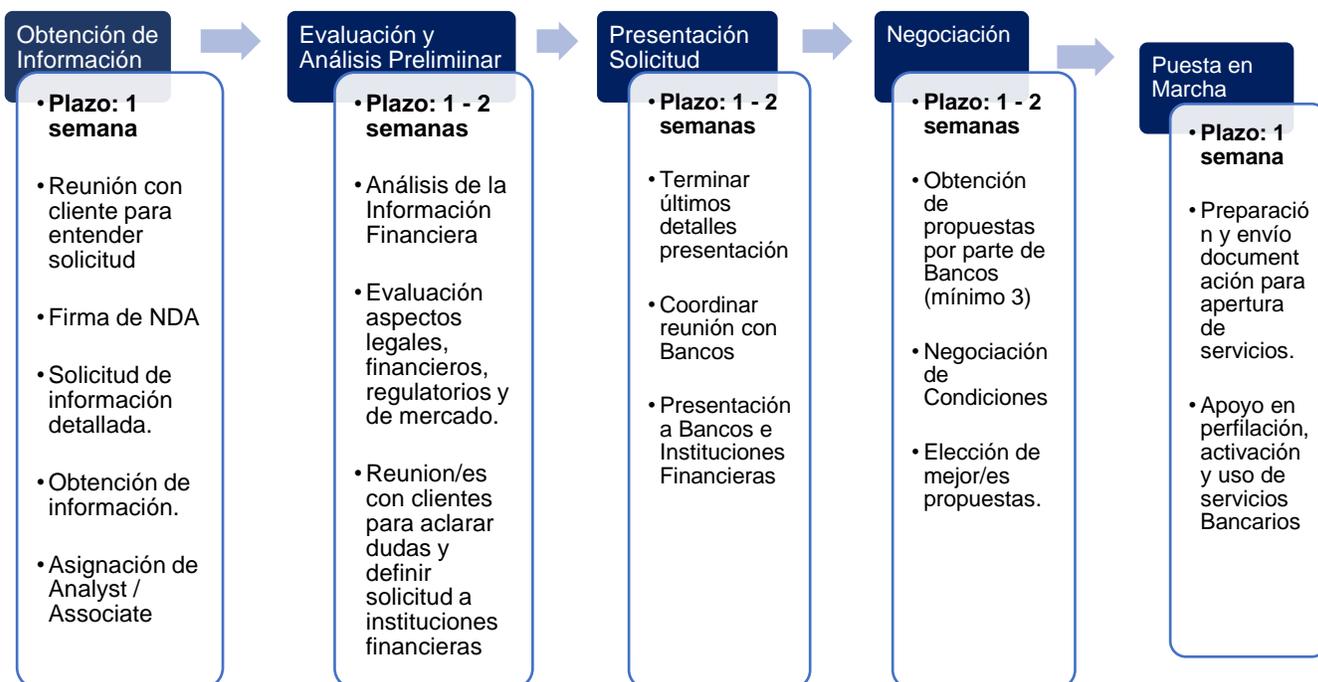
### **5.4 Proceso de Transacciones**

Los recursos (tiempo, horas hombre) que se utilizarán para cada negocio dependerá en primer lugar si se trata de un servicio “básico” o “sofisticado”. El primero, al tratarse de un menor nivel de complejidad y requerir menos horas-hombre, podrá ser abordado por Analysts y Associates, los que estarán trabajando simultáneamente en varios casos. El detalle que se entregará a continuación permitirá tener claridad acerca de cada una de las fases del servicio a entregar, detectar cuellos de botellas para poder optimizar el proceso, y definir qué negocios tienen prioridad debido a su nivel de rentabilidad. Por otro lado, el servicio sofisticado, al tratarse de negocios más complejos y que requieren de un nivel de expertise mayor, que involucra montos significativamente más elevados, negociación de las condiciones no solo con el cliente, sino que también con otros interlocutores (Bancos u otras instituciones financieras) y puede demorarse meses, tienen otros timing y proceso.

Los momentos en que ambos servicios convergen es al principio, durante lo que se denominará fase de **Identificación de Oportunidades** y **Firma de Non-Disclosure**

**Agreement** (NDA, Acuerdo de Confidencialidad entre ambas partes). Luego de esta primera fase, se asigna a el/los empleado/s que trabajaran con cada cliente.

### **Proceso de Transacción - Servicio Básico**



El proceso de transacciones de asesoría financiera, considerando los servicios "básicos" ofrecidos por GLOBALBRIDGE, se desarrolla en varias fases con el objetivo de proporcionar un servicio integral y eficiente a las empresas extranjeras. A continuación, se detalla cada fase del proceso:

#### **Fase 1: Obtención de información (1 semana)**

En esta fase, el equipo se reunirá con el cliente para comprender su solicitud y necesidades específicas. Además, se firma un Acuerdo de Confidencialidad para proteger la información compartida durante el proceso. Posteriormente, se solicita a la empresa extranjera la información detallada necesaria para el análisis financiero y la evaluación de los aspectos legales, regulatorios y de mercado relacionados con su operación en Chile. Una vez obtenida la información, se asigna a un Analyst y/o Associate para su análisis y evaluación. Quien se asigne dependerá de la procedencia e idioma del cliente prospecto. Contraparte Empresa: CEO y/o Gerente de Finanzas.

#### **Fase 2: Evaluación y Análisis Preliminar (2 semanas)**

En esta fase, se realizará un análisis exhaustivo de la información financiera proporcionada por la empresa extranjera. Se evaluarán los aspectos legales, financieros, regulatorios y de mercado, relevantes para su solicitud de financiamiento estructurado. Además, se coordinarán reuniones con el cliente para aclarar cualquier duda y definir de manera precisa la solicitud que será presentada a las instituciones financieras locales. Contraparte Empresa: Jefe de Finanzas, Tesorero y Gerente de Finanzas.

**Fase 3: Presentación de la solicitud a los bancos locales (2 semanas)**

Una vez finalizados los detalles de la presentación, se coordinarán reuniones con los bancos y las instituciones financieras pertinentes. Durante estas reuniones, se presentará la solicitud de financiamiento estructurado en nombre de la empresa extranjera y se seguirá de cerca el proceso de evaluación y respuesta por parte de los bancos.

**Fase 4: Negociación (2 semanas)**

En esta fase, se obtendrán propuestas de financiamiento de al menos tres bancos locales. Se evaluarán detenidamente las condiciones y términos propuestos por cada banco y se asignará a un encargado de negociar en nombre de la empresa extranjera para obtener las mejores condiciones posibles. El objetivo es seleccionar la(s) mejor(es) propuesta(s) que se ajuste(n) a las necesidades financieras y objetivos de la empresa extranjera.

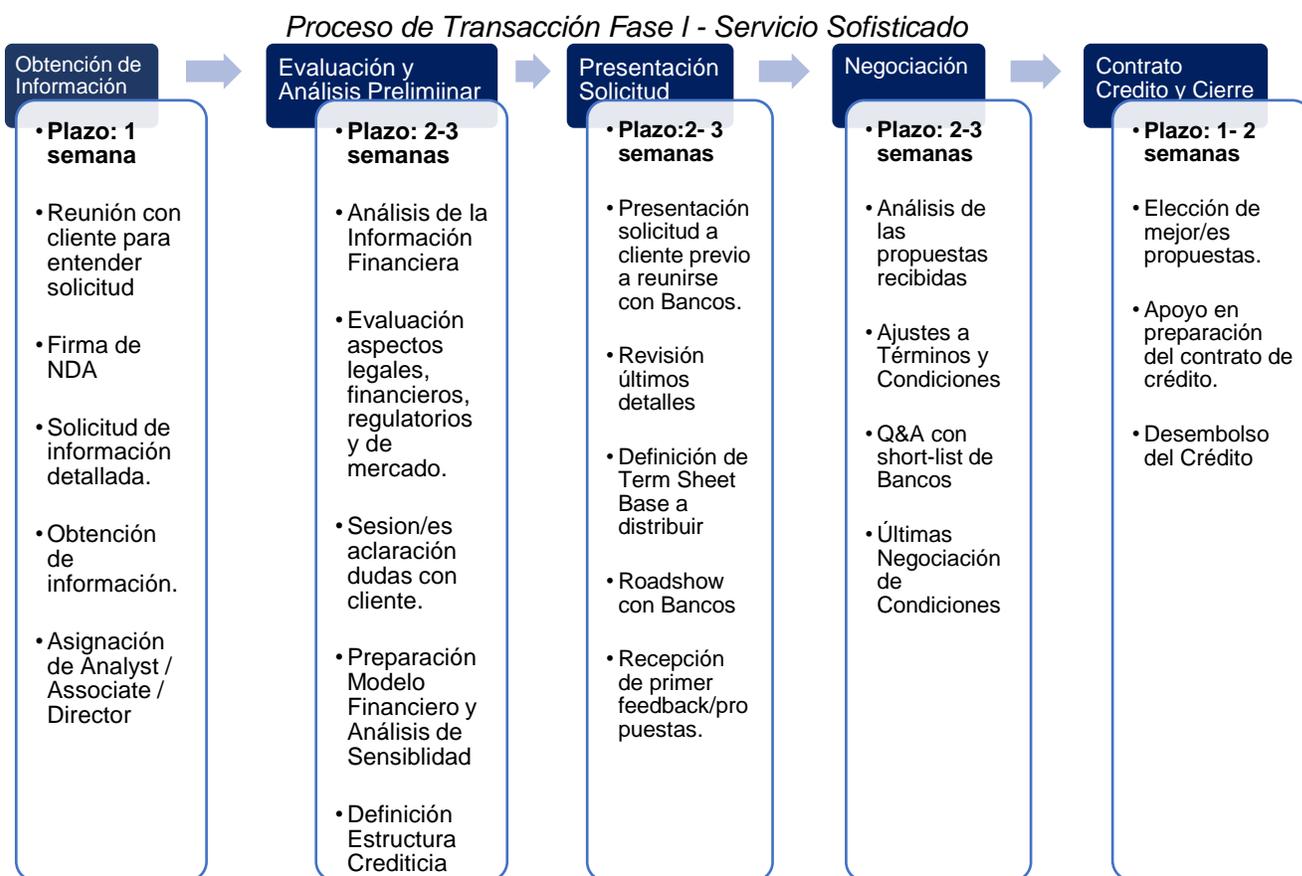
En esta fase, el equipo se agendará una reunión con el Gerente de Finanzas y/o CEO para seleccionar la mejor propuesta.

**Fase 5: Puesta en Marcha (2 semanas)**

Una vez seleccionada la propuesta de financiamiento adecuada, el equipo se encargará de la preparación y envío de la documentación necesaria para la apertura de servicios bancarios, tales como la apertura de una cuenta corriente. Además, se brindará apoyo a la empresa extranjera en la perfilación, activación y uso de los servicios bancarios seleccionados, incluyendo servicios de traducción si es necesario.

**Fase 6: Emisión de Factura y Cobro por Servicio.**

Es importante destacar que cada fase del proceso requiere una comunicación constante y fluida entre GLOBALBRIDGE, el cliente y las instituciones financieras locales. Además, los plazos mencionados son estimados y pueden variar según la complejidad de cada transacción y la disponibilidad de los bancos y las instituciones financieras.



El proceso de transacciones de financiamientos estructurados, considerando los servicios "sophisticados" ofrecidos por GLOBALBRIDGE, se divide en varias fases para asegurar una ejecución exitosa. A continuación, se detalla cada fase del proceso:

### **Fase 1: Obtención de información (1 semana)**

En esta fase inicial, se coordina una con el cliente para comprender su solicitud y necesidades específicas. Se firma un Acuerdo de Confidencialidad para garantizar la protección de la información sensible. Se solicita información detallada sobre la empresa y su solicitud de financiamiento, la cual es asignada a un Analista, Asociado y/o Director para su análisis y evaluación.

### **Fase 2: Evaluación y Análisis Preliminar (3 semanas)**

Durante esta fase, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la información financiera proporcionada por la empresa. Se evaluarán los aspectos legales, financieros, regulatorios y de mercado relevantes. Además, se realizarán sesiones de trabajo con el cliente para aclarar dudas y definir la solicitud de financiamiento. Se preparará un modelo financiero y un análisis de sensibilidad, para así definir la estructura crediticia más adecuada para la empresa.

### **Fase 3: Presentación de la solicitud a los bancos (3 semanas)**

Se presentará la solicitud del cliente previamente revisada y se definirán los últimos detalles. Se distribuirán los Término & Condiciones a los bancos seleccionados y se

realizará un roadshow para presentar la solicitud a potenciales prestamistas. Durante este proceso, se recibirá el primer feedback y propuestas iniciales por parte de los bancos.

#### **Fase 4: Negociación (3 semanas)**

Se analizarán en detalle las propuestas recibidas de los bancos. Se realizarán ajustes a los términos y condiciones (en caso de ser necesario), así como sesiones de preguntas y respuestas con la lista reducida de bancos seleccionados. Se llevarán a cabo las últimas negociaciones para lograr los términos más favorables para el cliente.

#### **Fase 5: Contrato de Crédito y Cierre (3 semanas)**

Una vez seleccionadas las mejores propuestas, se apoyará al cliente en la preparación del contrato de crédito final. Además, se superviará el proceso de cierre y desembolso del crédito, asegurando que todas las condiciones acordadas sean cumplidas.

Cada fase del proceso requiere una estrecha colaboración con el cliente y una comunicación efectiva con los bancos y prestamistas involucrados. Es importante destacar que los plazos mencionados son estimados y pueden variar según la complejidad de cada transacción y la disponibilidad de los bancos. El objetivo será garantizar un proceso transparente, eficiente y exitoso para los clientes en su búsqueda de financiamiento estructurado.

### **5.5 Talento**

En GLOBALBRIDGE, el capital humano es el eje, el factor donde se puede marcar una diferencia respecto al resto de la competencia.

#### **5.5.1 Proceso de Contratación**

El proceso de contratación de personal de GlobalBridge, se lleva a cabo siguiendo un enfoque estructurado para garantizar la selección de profesionales altamente calificados y alineados con la visión y valores. Es fundamental para el éxito de la firma el que los Directors & Associates cuenten con una amplia red de contactos a nivel local e internacional. Debido a que se necesita contar con empleados con manejo de idiomas y experiencia previa en el sector financiero, el proceso de contratación se ajusta para evaluar estas habilidades y experiencia. Se buscará contar con a lo menos un **40% de profesionales extranjeros** con el objetivo de tener un equipo internacional, con experiencia global, y así poder complementar conocimientos y practicas foráneas en el mercado local. Este proceso se canalizará principalmente a través de consultoras especializadas en selección de personal, y también a través de recomendaciones de amigos, familiares y excompañeros de trabajo. A continuación, se detalla el proceso general de contratación:

- *Análisis de necesidades de personal:* Se identificarán las necesidades específicas, teniendo en cuenta tanto las habilidades lingüísticas (manejo de idiomas) necesarias como la experiencia previa en el sector financiero.
- *Elaboración de descripciones de puestos/roles:* Se desarrollarán descripciones de roles detallados, los que incluirán requisitos de idiomas, experiencia financiera

previa y una amplia red de contactos. Estas descripciones ayudarán a atraer a candidatos que cumplan con estos criterios. Para la contratación del Director, un requisito mínimo será el haber trabajado en el extranjero, de preferencia, en más de algún país/ciudad. Se priorizará la contratación de un Director de procedencia extranjera.

- *Publicación de la oferta de trabajo:* Se anunciarán las vacantes en canales que se dirigen específicamente a profesionales con habilidades lingüísticas y experiencia financiera, en sitios como LinkedIn, consultoras externas (ej. Stanton Chase Robert Walters o Robert Half) y a través de las redes que manejen los empleados (las recomendaciones del equipo serán altamente valoradas)
- *Recepción y revisión de solicitudes:* Se evaluarán las solicitudes recibidas y currículums de los candidatos para identificar aquellos que cumplan con los requisitos.
- *Entrevistas:* Se realizarán entrevistas en las que se evalúe tanto el manejo de idiomas como la experiencia en el sector financiero. Esto incluirá preguntas específicas relacionadas con transacciones financieras, conocimientos de productos y la capacidad de comunicarse eficazmente en distintos idiomas. Para cargos de Associates y Directors, se le solicitará al candidato preparar un caso, el que tendrá que exponer a un Director y Associate de GLOBALBRIDGE.
- *Verificación de referencias:* Se le solicitarán referencias a cada uno de los candidatos para confirmar la experiencia previa en el sector financiero y validar el nivel de competencia en idiomas.
- *Toma de decisiones y oferta de empleo:* Se evaluará cuidadosamente a los candidatos entrevistados y se tomará una decisión informada para seleccionar al mejor candidato. Luego, se realizará una oferta de empleo formal, incluyendo detalles salariales, beneficios y condiciones laborales.
- *Integración y seguimiento:* Una vez que el candidato acepte la oferta, se llevará a cabo un proceso de integración que incluye la bienvenida al nuevo empleado y la familiarización con la empresa. Adicionalmente, se realizará seguimiento regular para asegurar una transición exitosa y una adaptación efectiva en el equipo.

### **5.5.2 Sistema de Gestión del Rendimiento (General)**

Para promover un ambiente de colaboración y lograr altos niveles de compromiso y satisfacción laboral, GLOBALBRIDGE adoptará aspectos de lo que Monica Francos denomina como Sistema de Gestión del Rendimiento Híbrido (Monica Franco-Santos, Dan Stull, and Mike Bourne, 2021), en donde se mezclan elementos de un Sistema de Gestión del Rendimiento Directivo (“Directive Performance Management System”) y un Sistema de Gestión del Rendimiento Facilitador (“Enabling Performance Management System”) (Anexo 3).

El primero tiene relación con un sistema tradicional caracterizado por la medición de objetivos a corto plazo (trimestrales, semestrales o anuales) que miden el rendimiento pasado para diferenciar entre "buenos" y "malos" resultados en todos los niveles, y en donde la recompensa extrínseca (salario y bonos) es prácticamente la única forma de compensación. Si bien es positivo el que los empleados tengan KPI's de corto plazo bien definidos para direccionarlos, ésta no puede ser su única medición. La principal limitante de esta forma de medir resultados está en que dado el énfasis al que se le da a las

recompensas (en caso de cumplir KPI's y cerrar deals) y castigos económicos, se responsabilizan a las personas de comportamientos pasados en detrimento de la mejora del rendimiento actual y de la preparación del talento para el futuro, dos aspectos fundamentales para la supervivencia de las organizaciones a largo plazo (Peter Capelli, 2016). El centrarse solo en los objetivos cuantitativos a corto plazo, aumenta la brecha entre los empleados con "buen" y "mal" rendimiento. Esto se debe a que los Directores tenderán a asignar nuevos negocios y clientes a los empleados que logran puntuaciones más altas (o mayor cierre/adjudicaciones de negocios) período tras período, sin tener en cuenta el potencial o los impulsores intrínsecos, como el sentido de comunidad (apoyar a mis pares) o compartir con el resto soluciones innovadoras y/o productivas para cerrar negocios. Esto se relaciona con un sesgo cubierto por Peter Capelli y Anna Travis conocido como el "error de atribución fundamental" cuando se asume que los empleados con menor rendimiento en cualquier año siempre serán los de peor rendimiento y los terminan despidiendo como resultado final. Los hallazgos de Chwastiak (2006) y Conrad y Guven (2012), sugieren que centrarse solo en la supervisión a través de medidas de rendimiento, objetivos e incentivos (es decir, relacionados con la teoría de la agencia), promueve las relaciones transaccionales, disminuyendo la confianza, y genera desigualdades y diferenciación entre los empleados.

Por otro lado, un Sistema de Gestión del Rendimiento Facilitador, se caracteriza por centrarse no sólo en los KPI individuales y a corto plazo, sino que también en involucrar a los empleados en los objetivos estratégicos y del equipo. Adicionalmente, las recompensas extrínsecas (salarios) son complementadas con recompensas intrínsecas, las que están enfocadas en el nivel de satisfacción del empleados y la productividad a largo plazo. Ésta considera aspectos clave como: el propósito y la autogestión, y el compromiso de los empleados, definido por Thomas Kenneth (2009) como el grado en que las personas autogestionan su trabajo.

Aparte del salario y bonos por rendimiento (recompensas extrínsecas), GLOBALBRIDGE considerará los siguientes aspectos:

- *Sentido de elección ("Sense of Choice": The opportunity you feel to select activities that make sense to you and to perform them in ways that seem appropriate. The feeling of choice is the feeling of being able to use your own judgment and act out of your own understanding).* Darle a los empleados la flexibilidad para satisfacer las necesidades de los clientes, normas y procedimientos menos inflexibles, y fomentar la libertad de pensamiento para innovar en la forma de alcanzar los distintos objetivos.
- *Sentido de competencia ("Sense of Competence": the accomplishment you feel in skillfully performing the activities you have chosen. The feeling of competence involves the sense that you are doing good, high-quality work).* Puede lograrse proporcionando una retroalimentación constante y positiva y reconociendo las competencias por los éxitos conseguidos.
- *Sensación de progreso ("Sense of Progress: the accomplishment you feel in achieving the purpose. The feeling of progress involves the sense that your work is moving forward, that your activities are really accomplishing something).* Desarrollar hitos de grupo (signos visibles de movimiento) y celebrar las pequeñas victorias.

Se buscará fomentar un entorno de aprendizaje y desarrollo entre el equipo, en lugar de limitarse a supervisar y controlar los KPI. Adicionalmente, se aplicará una medida sugerida por Capelli y Tavis (2016), que busca optimizar constantemente el rendimiento de Analysts/Associates, y a su vez, mejorar la relación entre los miembros de la firma, y que tiene que ver con entregar un breve feedback después de las reuniones, negociaciones o cierres con los clientes. Esto ayudará a los Directors a hacer un mejor trabajo de coaching y permitiría a Analysts y Associates procesar y aplicar los consejos de forma más eficaz.

Un equilibrio entre recompensas extrínsecas e intrínsecas e incentivos individuales y de equipo aumentará la satisfacción laboral, el compromiso con la empresa y la colaboración. En definitiva, generará un entorno con mayores niveles de productividad.

**5.6 ESTRATEGIA DE DELIVERY**

GLOBALBRIDGE se basará en David Maister (Managing the Professional Service Firm) para desarrollar su Estrategia de Delivery, enfocada en ofrecer un servicio de primer nivel y los más altos estándares de calidad. Éste se enfoca en excelencia del servicio entregado como diferenciador clave dentro de las empresas de consultoría/asesoría.

**Estrategia de Delivery de David Maister**



Fuente: Elaboración Propia a partir del libro "Managing the Professional Service Firm" de David Maister.

En la reunión inicial con el cliente, se buscará comprender la solicitud/necesidad por parte de la empresa extranjera. Se le informará al cliente los servicios que cubre GLOBALBRIDGE, y se dejará en claro el alcance, tarifas y rango de fechas del entregable asociadas al servicio. En esta primera reunión, el foco estará en escuchar atentamente y hacer las preguntas adecuadas para obtener una comprensión clara. El equipo de GLOBALBRIDGE no entregará feedback acerca de la solicitud ni especificará plazos de entrega hasta contar con toda la información que se le solicitará a la empresa. Una vez que se cuente con la información, se realizará un primer análisis y evaluación preliminar que servirá para determinar la viabilidad de la solicitud, establecer rango de plazos de entrega y dar un primer feedback. El objetivo primordial es realizar preguntas precisas para comprender qué es lo que realmente necesita el cliente y entregar soluciones personalizadas que aborden sus desafíos y objetivos. Esto ayudará a aterrizar expectativas y en la satisfacción del cliente.

Otro elemento clave está en mantener una comunicación efectiva, constante y abierta durante todo el proceso de la asesoría. Esto se traduce en mantener a los clientes informados sobre el avance de sus solicitudes de forma frecuente, compartiendo resultados y entregando actualizaciones de manera oportuna. Adicionalmente, se promoverá un ambiente colaborativo, en el que los clientes y los miembros del equipo puedan intercambiar opiniones e ideas que permitan robustecer la presentación/solicitud de cara a la contraparte (Bancos u otras instituciones financieras). Cabe mencionar que las presentaciones serán revisadas por un Associate y un Director previo al Roadshow.

Adicionalmente, al término de cada etapa (desde la Fase 2 hasta Fase 4) dentro del Proceso de Transacciones (Básico y Sofisticado) se contactará al cliente de manera telefónica para obtener retroalimentación en relación a la Fase que acaba de finalizar para ir detectando las fortalezas y debilidades del proceso, con el objetivo de ir realizando ajustes y mejoras continuas. Al término de la Fase 5, se le enviará una encuesta al cliente para que pueda evaluar el servicio ofrecido, y, además, un Director se reunirá de manera presencial/virtual con todos los involucrados (cliente) en el proceso para capturar los comentarios de primera fuente. En ésta última sesión, se buscará saber:

- Nivel de satisfacción en relación al resultado obtenido
- Entender si se cumplieron o no con los plazos de entrega. En caso de que la respuesta fuese negativa, comprender las causas.
- Percepción en relación al nivel de conocimiento, manejo de sistemas y técnicas de negociación por parte del equipo de GLOBALBRIDGE.
- Calidad de las presentaciones u otros documentos entregados por el equipo de GLOBALBRIDGE.

Todo lo ya mencionado, contribuirá a una mejora en cada fase y proceso, lo que impactará en la reputación, resultados obtenidos y calidad de entregables de GLOBALBRIDGE Partners. El mantener este trabajo en equipo junto al cliente, enfocado en resultados y mejora continua, ayudará al crecimiento de cada uno de sus clientes, y estos a su vez, en la rentabilización de la firma de asesoría. El **fomentar las relaciones de largo plazo con cada cliente**, convirtiéndonos en “socios estratégicos” de éstos será un aspecto clave para el crecimiento de la empresa extranjera y de GLOBALBRIDGE.

## 6 PLAN FINANCIERO

### 6.1 Premisas

Premisas (Ingresos)	Uni.	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Cobro por Transacción</b>								
Servicio Básico	UF	250	300	300	300	300	300	300
Servicios Sofisticados	UF	400	450	500	550	550	550	550
<b>Duración de Transacciones (Promedio)</b>								
Servicio Básico	Semanas	6	6	6	6	6	6	6
Servicios Sofisticados	Semanas	12	12	12	12	12	12	12
<b>Mandatos Adjudicados</b>								
Servicio Básico	#	5	12	19	29	29	29	29
Servicio Sofisticado	#	1	3	4	4	5	5	6
<b>Personal Contratado</b>								
Director	#	1	1	2	2	2	2	2
Associate	#	2	2	2	2	3	3	3
Analyst	#	1	2	3	4	4	4	4
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Monto por Transacción (Promedio)</b>								
Servicio Sofisticado	UF	429.367	429.367	429.367	429.367	429.367	429.367	429.367
<b>Comisiones de Éxito (Success Fee)</b>								
Servicio Sofisticado	%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%

Basándose en la información de mercado recopilada, la empresa ha establecido ciertas premisas. Inicialmente, se ha fijado una tarifa de descuento de UF 250 para el Servicio Básico con el objetivo de atraer a los primeros clientes. Esta tarifa se incrementará a UF 300 una vez que la empresa esté más consolidada en el mercado. De manera similar, la tarifa para el Servicio Sofisticado comenzará con una tarifa en descuento de UF 400 y aumentará en UF 50 anuales hasta alcanzar los UF 500.

La Duración de Transacciones se refiere al tiempo promedio en semanas que toma completar cada tipo de servicio ofrecido. Por otro lado, los Mandatos Adjudicados indican la cantidad de servicios que se espera contratar por año. En cuanto al Personal Contratado, se detalla el número de empleados por cargo que formarán parte de la empresa.

Finalmente, el Monto por Transacción Promedio, obtenido a través de entrevistas, sirve como punto de referencia para proyectar el monto de la tarifa que podría cobrarse en el caso de cierres exitosos de los Servicios Sofisticados. En este caso, se aplicaría un 0.8% del Monto de la Transacción como tarifa por el servicio prestado

## 6.2 Ingresos

INGRESOS	Uni.	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Cobro por Transacción</b>									
Servicio Básico	UF		250	250	300	300	300	300	300
Servicios Sofisticados	UF		400	450	500	550	550	550	550
<b>Mandatos Adjudicados</b>									
Servicio Básico	#		5	12	19	29	29	29	29
Servicio Sofisticado	#		1	3	4	4	5	5	6
<b>Ingresos</b>									
Servicio Básico	UF		1.283	2.970	5.774	8.661	8.661	8.661	8.661
Servicio Sofisticado	UF		480	1.188	1.800	2.310	2.475	2.475	3.135
Success Fee (Sofisticado)	UF		3.864	8.501	11.593	13.525	14.491	14.491	18.355
<b>TOTAL INGRESOS</b>	UF		<b>5.627</b>	<b>12.659</b>	<b>19.167</b>	<b>24.496</b>	<b>25.627</b>	<b>25.627</b>	<b>30.151</b>

La línea de Ingresos se calculó multiplicando el número de contrataciones y cierres proyectados de cada tipo de servicio por la tarifa. El Success Fee equivale al 0.8% del Monto por Transacción Promedio.

## 6.3 Inversión Inicial

Al tratarse de una empresa de servicio e intermediario, la inversión inicial no resulta significativa en comparación a otro tipo de empresas (e.j productivas). El detalle es el siguiente:

Inversión Inicial		
Creación Página Web	UF	22
Notebooks	UF	152
Monitores Notebook	UF	16
Sillas	UF	21
Escritorios	UF	75
Mesas (Conferencia/Reunion)	UF	42
Arriendo Oficina/Garantía	UF	193
Impresora	UF	25
Otros Habilitación	UF	55
<b>Total</b>	<b>UF</b>	<b>600</b>

## 6.4 Cálculo Gastos

### Remuneraciones

Para determinar el sueldo de cada uno de los empleados de GLOBALBRIDGE se utilizó como base la información provista por Robert Half en su “Guía Salarial 2023” (*Anexo 4*) y cuyo detalle se resume a continuación:

Cargo	25° Percentil	50° Percentil	75° Percentil
Banca Corporativa – Director General	\$6.506.700	\$7.500.000	\$9.385.100
Banca Corporativa – Asociado	\$2.900.000	\$3.400.000	\$4.030.000
Analista de Finanzas	\$1.920.000	\$2.350.000	\$2.840.000

Fuente: (Robert Half, 2023)

25°	50°	75°
<p><b>Candidato:</b> nuevo en el puesto o que aún está desarrollando habilidades laborales relevantes.</p> <p><b>Demanda:</b> Baja</p>	<p><b>Candidato:</b> experiencia media, con la mayoría de las habilidades relevantes para el trabajo.</p> <p><b>Demanda:</b> Moderada</p>	<p><b>Candidato:</b> más experiencia que el promedio, todas las habilidades relevantes para el trabajo, además de especializaciones y certificaciones.</p> <p><b>Demanda:</b> Alta</p>

Debido a que para GLOBALBRIDGE el capital humano es su principal activo, en donde se quiere contar con los profesionales mejor preparados y con dominio de varios idiomas, y sabiendo que es un desafío significativo el dejar sus trabajos actuales, se pagará sobre la banda **Percentil 75°**. Adicionalmente, se incorporará un bono anual por desempeño equivalente a 3 sueldos (promedio)

### Arriendo Oficina

Revisando portales inmobiliarios como Toc-Toc y Portal Inmobiliario, y en base al número de empleados, los m2 requeridos y la ubicación, el resumen es:

Arriendo Oficina			
Sector	m2	Arriendo Mensual	Arriendo Anual
El Golf	147	60	720
El Golf	124	45	540
El Bosque / Isidora	100	35	420
Promedio	<b>124</b>	<b>47</b>	<b>560</b>

El precio promedio a pagar será de UF 560 por una oficina ubicada en el sector de El Golf/Isidora Goyenechea.

## Página Web

En conversaciones con distintos desarrolladores de páginas web, el costo asociado sería el siguiente:

Web Site		
	Valor (\$)	Costo (UF)
Creación Página Web	705.000	22

	Valor (\$)	Costo Mensual (UF)	Costo Anual (UF)
Mantenición	300.000	8	100
Campaña Marketing (Google)	300.000	8	100
Administración Página	250.000	7	83
<b>Sub-Total</b>	<b>850.000</b>	<b>24</b>	<b>283</b>

## Otros Gastos

### Sueldo Base por Cargo (Bruto)

Director	UF	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120
Associate	UF	1.407	1.407	1.407	1.407	1.407	1.407	1.407
Analyst	UF	972	972	972	972	972	972	972

### Sueldo Base por N° Empleados

Director	UF	3.120	3.120	6.239	6.239	6.239	6.239	6.239
Associate	UF	2.813	2.813	2.813	2.813	4.220	4.220	4.220
Analyst	UF	972	1.945	2.917	3.889	3.889	3.889	3.889

<b>Total Sueldo Base (Fijo)</b>	UF	6.905	7.878	11.970	12.942	14.349	14.349	14.349
Bonos por Desempeño (3 Sueldos Promedio)			1.969	2.992	3.236	3.587	3.587	3.587
<b>Subtotal</b>		<b>6.905</b>	<b>9.847</b>	<b>14.962</b>	<b>16.178</b>	<b>17.936</b>	<b>17.936</b>	<b>17.936</b>

Administración Página Web	UF	283	283	283	283	283	283	283
Mantenición Página Web	UF	100	100	100	100	100	100	100
Think-Cell (Licencia)	UF	39	39	52	60	65	65	65
Microsoft Office 365	UF	26	26	36	43	46	46	46
Trello (Licencia)	UF	21	21	29	34	37	37	37
Internet Fibra Óptica (Entel)	UF	6	12	12	12	12	12	12
Notebooks (adicionales)	UF		38	76	38	38	0	0
Monitor Notebook	UF		4	8	4	4	0	0
Viáticos	UF	139	277	305	335	369	406	446
Refinitiv Eikon (Licencia)	UF	79	79	79	79	79	79	79
Antivirus (Norton)	UF	3	3	3	3	3	3	3
Publicidad (3 - 5%)	UF	169	398	767	980	1.025	1.025	1.206
Arriendo Oficina	UF	560	560	560	560	560	560	560
<b>Subtotal</b>	UF	<b>1.424</b>	<b>1.839</b>	<b>2.309</b>	<b>2.531</b>	<b>2.620</b>	<b>2.615</b>	<b>2.836</b>
<b>Total</b>	UF	<b>8.329</b>	<b>11.686</b>	<b>17.271</b>	<b>18.709</b>	<b>20.556</b>	<b>20.551</b>	<b>20.772</b>

<b>GASTOS</b>	<b>Uni.</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Administración Página Web	UF	283	283	283	283	283	283	283
Mantenión Página Web	UF	100	100	100	100	100	100	100
Think-Cell (Licencia)	UF	39	39	52	60	65	65	65
Microsoft Office 365	UF	26	26	36	43	46	46	46
Trello (Licencia)	UF	21	21	29	34	37	37	37
Internet Fibra Óptica (Entel)	UF	6	12	12	12	12	12	12
Notebooks (adicionales)	UF		38	76	38	38	0	0
Monitor Notebook	UF		4	8	4	4	0	0
Viáticos	UF	139	277	305	335	369	406	446
Refinitiv Eikon (Licencia)	UF	79	79	79	79	79	79	79
Antivirus (Norton)	UF	3	3	3	3	3	3	3
Publicidad (3 - 5%)	UF	169	398	767	980	1.025	1.025	1.206
Arriendo Oficina	UF	560	560	560	560	560	560	560
<b>Subtotal</b>	<b>UF</b>	<b>1.424</b>	<b>1.839</b>	<b>2.309</b>	<b>2.531</b>	<b>2.620</b>	<b>2.615</b>	<b>2.836</b>

Se opta por Think Cell para preparar las presentaciones debido a que simplifica la creación de gráficos avanzados. Ofrece una amplia variedad de gráficos, automatización de procesos, personalización avanzada y coherencia visual, todo dentro del entorno familiar de PowerPoint. En comparación con otras herramientas, se destaca por su integración perfecta con PowerPoint y su enfoque específico en la creación de gráficos avanzados. Se elige el software Trello para trabajar debido a que destaca en el mercado de gestión de proyectos gracias a su interfaz visual intuitiva, flexibilidad adaptable a diferentes tipos de proyectos, colaboración en tiempo real y amplia gama de integraciones con herramientas externas. Dentro del ítem “Viáticos” se incluyen la participación en ferias, estadías y pasajes.

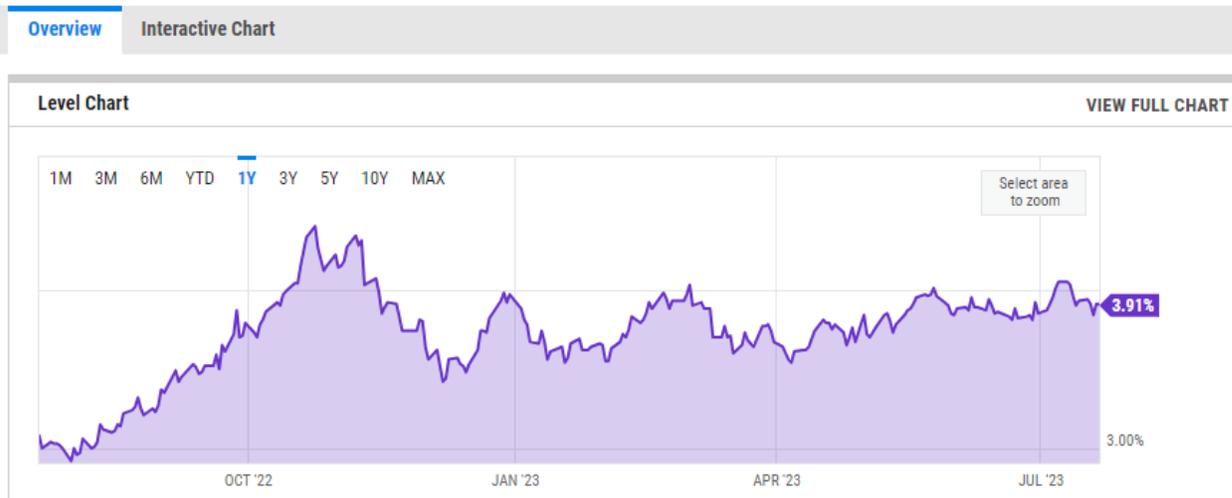
## 6.5 Tasa de Descuento

### Tasa Libre de Riesgo (Rf)

Para el cálculo de la tasa libre de riesgo se utilizará la **30 Year Treasury Rate** equivalente a **3,91%** (Julio 2023)

### 30 Year Treasury Rate (I:30YTCMR)

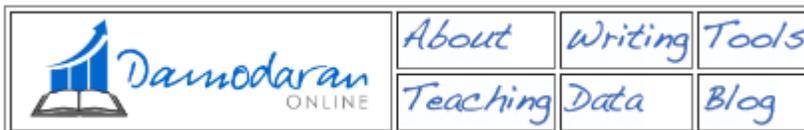
3.91% for Jul 21 2023



### Beta ( $\beta$ )

Para el cálculo del Beta, se utilizará como Benchmark la data provista por **Damodaran**.

Damodaran → Discount Rate Estimation → *All Emerging Markets* → Financial Services (Non-Bank & Insurance) → Average Unlevered Beta (**0,41**) and Total Unlevered Beta (**2,59**) (Damodaran, 2023)



Date updated:	05-ene-23					
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu					
What is this data?	Total Beta (beta for completely undiversified investor)				Emerging Markets	
Home Page:	<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>					
Data website:	<a href="https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html">https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html</a>					
Companies in each industry:	<a href="https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls">https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls</a>					
Variable definitions:	<a href="https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm">https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm</a>					
Industry Name	Number of firm	Average Unlevered Beta	Average Levered Bet	Average correlation with the market	Total Unlevered Beta	Total Levered Bet
Entertainment	329	1,27	1,28	18,18%	6,99	7,03
Environmental & Waste Services	183	0,79	1,09	13,95%	5,66	7,81
Farming/Agriculture	296	0,63	0,82	13,57%	4,66	6,07
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	609	0,41	0,83	15,67%	2,59	5,28
Food Processing	946	0,74	0,85	15,48%	4,80	5,50

## Retorno de Mercado (Rm)

Para el cálculo del Retorno de Mercado se utilizó el promedio geométrico de la rentabilidad anual del S&P 500 de los últimos 10 años equivalente a 12,44%.

Año	Retorno Anual
2013	32,15%
2014	13,52%
2015	1,38%
2016	11,77%
2017	21,61%
2018	-4,23%
2019	31,21%
2020	18,02%
2021	28,47%
2022	-18,01%

Promedio Aritmético	13,59%
Promedio Geométrico	12,44%

\*Elaboración propia a partir de información entregada por Damodaran Web Site

## Country Risk Premium

Chile: 1,28%

## Tasa de Descuento – Alternativa 1 (Average Unlevered Beta: **0.41**)

$$K_e = R_f + 0,41 * (R_m - R_f) + \text{Country Risk Premium}$$

**~ 9,2%**

## Tasa de Descuento – Alternativa 2 (Total Unlevered Beta: **2.59**)

$$K_e = R_f + 2,59 * (R_m - R_f)$$

**~ 29%**

## 6.6 Proyecciones – Caso Base (Tasa de Descuento: 29%)

PROYECCIONES (FLUJO)	Uni.	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Cobro por Transacción</b>									
Servicio Básico	UF		250	250	300	300	300	300	300
Servicios Sofisticados	UF		400	450	500	550	550	550	550
<b>Mandatos Adjudicados</b>									
Servicio Básico	#		5	12	19	29	29	29	29
Servicio Sofisticado	#		1	3	4	4	5	5	6
<b>Ingresos</b>									
Servicio Básico	UF		1.283	2.970	5.774	8.661	8.661	8.661	8.661
Servicio Sofisticado	UF		480	1.188	1.800	2.310	2.475	2.475	3.135
Success Fee (Sofisticado)	UF		3.864	8.501	11.593	13.525	14.491	14.491	18.355
<b>TOTAL INGRESOS</b>	UF		<b>5.627</b>	<b>12.659</b>	<b>19.167</b>	<b>24.496</b>	<b>25.627</b>	<b>25.627</b>	<b>30.151</b>
<b>Gastos</b>									
Remuneraciones	UF		6.905	9.847	14.962	16.178	17.936	17.936	17.936
Administración Página Web	UF		283	283	283	283	283	283	283
Mantenimiento Página Web	UF		100	100	100	100	100	100	100
Think-Cell (Licencia)	UF		39	39	52	60	65	65	65
Microsoft Office 365	UF		26	26	36	43	46	46	46
Trello (Licencia)	UF		21	21	29	34	37	37	37
Internet Fibra Óptica (Entel)	UF		6	12	12	12	12	12	12
Notebooks (adicionales)	UF		0	38	76	38	38	0	0
Monitor Notebook	UF		0	4	8	4	4	0	0
Viáticos	UF		139	277	305	335	369	406	446
Refinitiv Eikon (Licencia)	UF		79	79	79	79	79	79	79
Antivirus (Norton)	UF		3	3	3	3	3	3	3
Publicidad (3 - 5%)	UF		169	398	767	980	1.025	1.025	1.206
Arriendo Oficina	UF		560	560	560	560	560	560	560
<b>TOTAL GASTOS</b>	UF		<b>-8.329</b>	<b>-11.686</b>	<b>-17.271</b>	<b>-18.709</b>	<b>-20.556</b>	<b>-20.551</b>	<b>-20.772</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	UF		<b>-2.702</b>	<b>973</b>	<b>1.895</b>	<b>5.787</b>	<b>5.071</b>	<b>5.076</b>	<b>9.379</b>
				8%	10%	24%	20%	20%	31%
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	UF	<b>-600</b>							
<b>IMPUESTOS</b>	UF	0	0	-423	-512	-1.563	-1.369	-1.371	-2.532
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA</b>	UF	<b>-600</b>	<b>-2.702</b>	<b>550</b>	<b>1.384</b>	<b>4.225</b>	<b>3.702</b>	<b>3.706</b>	<b>6.847</b>
				4,3%	7,2%	17,2%	14,4%	14,5%	22,7%
<b>VAN</b>		<b>UF 2.172</b>		CLP\$ 78.425.674		(UF Julio 2023)			
<b>IRR</b>		<b>55%</b>							

En este caso Base, el resultado es un VAN positivo de **UF 2.172** y una TIR de **55%**. Este resultado se explica en parte por: el bajo nivel de inversión que se necesita para la puesta en marcha; el tipo de servicio ofrecido, ya que GLOBALBRIDGE al ser intermediario no tiene que inmovilizar o invertir capital; el personal que requiere para satisfacer la demanda proyectada; y por último, el considerable monto promedio por transacción y *success fee* cobrado por servicio sofisticado.

## 6.7 Sensibilizaciones

### Caso B: Tasa de Descuento 9.2%

<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA</b>	UF	<b>-600</b>	<b>-2.702</b>	<b>550</b>	<b>1.384</b>	<b>4.225</b>	<b>3.702</b>	<b>3.706</b>	<b>6.847</b>
				4,3%	7,2%	17,2%	14,4%	14,5%	22,7%
<b>VAN</b>		<b>UF 8.871</b>		CLP\$ 320.249.413		(UF Julio 2023)			
<b>IRR</b>		<b>55%</b>							

## Caso C: Disminución en el Monto por Transacción Servicio Sofisticado ( $\Delta$ - 20%) y Tasa de Descuento 19% (Promedio entre ambos casos previos)

PROYECCIONES (FLUJO)	Uni.	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Cobro por Transacción</b>									
Servicio Básico	UF		250	250	300	300	300	300	300
Servicios Sofisticados	UF		400	450	500	550	550	550	550
<b>Mandatos Adjudicados</b>									
Servicio Básico	#		5	12	19	29	29	29	29
Servicio Sofisticado	#		1	3	4	4	5	5	6
<b>Ingresos</b>									
Servicio Básico	UF		1.283	2.970	5.774	8.661	8.661	8.661	8.661
Servicio Sofisticado	UF		480	1.188	1.800	2.310	2.475	2.475	3.135
Success Fee (Sofisticado)	UF		3.285	7.226	9.854	11.496	12.317	12.317	15.602
<b>TOTAL INGRESOS</b>	UF		<b>5.048</b>	<b>11.384</b>	<b>17.428</b>	<b>22.467</b>	<b>23.453</b>	<b>23.453</b>	<b>27.398</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>									
Remuneraciones	UF		6.905	9.847	14.962	16.178	17.936	17.936	17.936
Administración Página Web	UF		283	283	283	283	283	283	283
Mantenimiento Página Web	UF		100	100	100	100	100	100	100
Think-Cell (Licencia)	UF		39	39	52	60	65	65	65
Microsoft Office 365	UF		26	26	36	43	46	46	46
Trello (Licencia)	UF		21	21	29	34	37	37	37
Internet Fibra Óptica (Entel)	UF		6	12	12	12	12	12	12
Notebooks (adicionales)	UF		0	38	76	38	38	0	0
Monitor Notebook	UF		0	4	8	4	4	0	0
Viáticos	UF		139	277	305	335	369	406	446
Refinitiv Eikon (Licencia)	UF		79	79	79	79	79	79	79
Antivirus (Norton)	UF		3	3	3	3	3	3	3
Publicidad (3 - 5%)	UF		151	359	697	899	938	938	1.096
Arriendo Oficina	UF		560	560	560	560	560	560	560
<b>TOTAL GASTOS</b>	UF		<b>-8.312</b>	<b>-11.648</b>	<b>-17.202</b>	<b>-18.627</b>	<b>-20.469</b>	<b>-20.464</b>	<b>-20.662</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	UF		<b>-3.264</b>	<b>-264</b>	<b>226</b>	<b>3.839</b>	<b>2.984</b>	<b>2.989</b>	<b>6.736</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	UF		<b>-600</b>						
<b>IMPUESTOS</b>	UF		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-89</b>	<b>-61</b>	<b>-1.037</b>	<b>-806</b>	<b>-1.819</b>
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA</b>	UF		<b>-600</b>	<b>-3.264</b>	<b>-353</b>	<b>165</b>	<b>2.803</b>	<b>2.182</b>	<b>4.917</b>
					-3,1%	0,9%	12,5%	9,3%	9,3%
									17,9%
<b>VAN</b>		<b>UF 859</b>		CLP\$ 31.015.570		(UF Julio 2023)			
<b>IRR</b>		<b>26%</b>							

Si bien la rentabilidad sigue siendo positiva, se puede notar el significativo impacto que tiene el *success fee* en la rentabilidad del negocio. Lo que da cuenta de lo fundamental que es la adjudicación de servicio sofisticado y el monto de la transacción para la existencia del negocio.

## Caso D: Tasa de Conversión (Éxito) en Servicio Básico del 20% desde el año 2025 en adelante (versus el 27% del Caso Base) y Tasa de Descuento del 29% (Base)

PROYECCIONES (FLUJO)	Uní.	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Cobro por Transacción</b>									
Servicio Básico	UF		250	250	300	300	300	300	300
Servicios Sofisticados	UF		400	450	500	550	550	550	550
<b>Mandatos Adjudicados</b>									
Servicio Básico	#		5	10	14	21	21	21	21
Servicio Sofisticado	#		1	3	4	4	5	5	6
<b>Ingresos</b>									
Servicio Básico	UF		1.283	2.376	4.277	6.415	6.415	6.415	6.415
Servicio Sofisticado	UF		480	1.188	1.800	2.310	2.475	2.475	3.135
Success Fee (Sofisticado)	UF		3.864	8.501	11.593	13.525	14.491	14.491	18.355
<b>TOTAL INGRESOS</b>	UF		<b>5.627</b>	<b>12.065</b>	<b>17.670</b>	<b>22.250</b>	<b>23.381</b>	<b>23.381</b>	<b>27.906</b>
<b>Gastos</b>									
Remuneraciones	UF		6.905	9.847	14.962	16.178	17.936	17.936	17.936
Administración Página Web	UF		283	283	283	283	283	283	283
Mantenimiento Página Web	UF		100	100	100	100	100	100	100
Think-Cell (Licencia)	UF		39	39	52	60	65	65	65
Microsoft Office 365	UF		26	26	36	43	46	46	46
Trello (Licencia)	UF		21	21	29	34	37	37	37
Internet Fibra Óptica (Entel)	UF		6	12	12	12	12	12	12
Notebooks (adicionales)	UF		0	38	76	38	38	0	0
Monitor Notebook	UF		0	4	8	4	4	0	0
Viáticos	UF		139	277	305	335	369	406	446
Refinitiv Eikon (Licencia)	UF		79	79	79	79	79	79	79
Antivirus (Norton)	UF		3	3	3	3	3	3	3
Publicidad (3 - 5%)	UF		169	376	707	890	935	935	1.116
Arriendo Oficina	UF		560	560	560	560	560	560	560
<b>TOTAL GASTOS</b>	UF		<b>-8.329</b>	<b>-11.665</b>	<b>-17.211</b>	<b>-18.619</b>	<b>-20.466</b>	<b>-20.461</b>	<b>-20.682</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	UF		<b>-2.702</b>	<b>401</b>	<b>458</b>	<b>3.632</b>	<b>2.915</b>	<b>2.921</b>	<b>7.223</b>
				3%	3%	16%	12%	12%	26%
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	UF		<b>-600</b>						
<b>IMPUESTOS</b>	UF		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-236</b>	<b>-124</b>	<b>-981</b>	<b>-787</b>	<b>-1.950</b>
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA</b>	UF		<b>-600</b>	<b>-2.702</b>	<b>164</b>	<b>335</b>	<b>2.651</b>	<b>2.128</b>	<b>5.273</b>
					1,4%	1,9%	11,9%	9,1%	9,1%
									18,9%
<b>VAN</b>			<b>UF 361</b>		CLP\$ 13.015.063		(UF Julio 2023)		
<b>IRR</b>			<b>34%</b>						

Si bien la rentabilidad sigue siendo positiva, se puede notar el significativo impacto que tiene la variación de un 5 - 7% en el cierre de negocios (disminución en la Tasa de Conversión) en la rentabilidad del negocio. Esto da cuenta que la efectividad que tenga el equipo al momento de adjudicarse mandatos es clave para la subsistencia de la empresa.

## Elecciones y resumen variables seleccionadas en las sensibilizaciones

La elección de las variables de Tasa de Descuento, Tasa de Conversión y Monto de las Transacciones en el análisis de sensibilidad se debe a su impacto crucial en la evaluación de la viabilidad y rentabilidad del negocio. La tasa de descuento refleja el riesgo asociado al proyecto y su capacidad para superar el costo de capital, en el que dependiendo del Beta seleccionado la rentabilidad variada de manera significativa. La tasa de conversión indica la eficacia del equipo de ventas en cerrar negocios y también impacta fuertemente en la rentabilidad. Por otro lado, el Monto de las Transacciones afecta directamente los ingresos de la empresa, especialmente a través del Success Fee, siendo éste el pilar de la permanencia en el mercado y situación financiera de GlobalBridge. Evaluar diferentes escenarios basados en estos factores permite comprender mejor los riesgos y oportunidades del negocio, facilitando la toma de decisiones informadas para optimizar su desempeño en el mercado.

## 7. CONCLUSIONES

A pesar de los desafíos económicos actuales tanto en Chile como a nivel mundial, el país continuará siendo atractivo para empresas nacionales y extranjeras debido a su destacado progreso en los ámbitos económico, social y político. Este contexto seguirá ofreciendo oportunidades para empresas de asesoría financiera, aunque también presentará un escenario altamente competitivo con un aumento significativo en el número de empresas en los últimos años y una rivalidad considerable entre ellas.

En este contexto, la estrategia de GLOBALBRIDGE se centrará en diferenciarse a través de la calidad del servicio y el enfoque personalizado. Aspectos como el talento del equipo, su competencia lingüística, la experiencia y contactos en el mercado, junto con una atención sólida a la experiencia del cliente y las relaciones a largo plazo, serán los pilares de su propuesta de valor. Se identificará que la red de contactos y la estrategia de ventas liderada por Directores y Associates serán cruciales para captar negocios en el corto plazo, mientras que la fidelización de clientes y el posicionamiento a largo plazo se basarán en los negocios cerrados y los aspectos diferenciadores mencionados.

El análisis financiero inicial revelará que el negocio será rentable a corto plazo, principalmente debido a la baja inversión inicial requerida al ser una empresa de servicios. Sin embargo, las sensibilidades indicarán que reducciones en la tasa de conversión y el monto de las transacciones podrían afectar significativamente la rentabilidad. En este sentido, se enfocará en alcanzar objetivos específicos como altos niveles de satisfacción del cliente, márgenes operacionales superiores al 20% a partir del tercer año, el reconocimiento como una firma de prestigio en seis años, la formación de alianzas estratégicas y la retención de talento de primer nivel con una baja rotación laboral.

Esta estrategia se alinearán con los objetivos del plan de negocio de GLOBALBRIDGE, que buscará convertirse en un socio estratégico para empresas extranjeras que deseen iniciar operaciones en Chile, ofreciendo un servicio personalizado y de alta calidad en el campo de la asesoría financiera y bancaria. Mediante la consecución de estos objetivos, la empresa aspirará a consolidar su posición en el mercado y a contribuir al éxito financiero y operativo de sus clientes.

## 8. Bibliografía

Accenture. (2020). El Avance de la Economía Digital en Chile.

AsesoriasMuñoz. (2023).CM Asesoría Financiera. Obtenido de <https://www.asesoriasmunoz.cl/>

Banco Central. (s.f.). Obtenido de <https://www.bcentral.cl/>.

Banco Central. (2022). Informe de Política Monetaria.

Banco Central. (2023). Inversión Extranjera Directa (IED). "*Primeros resultados del cuarto trimestre 2022*"

Banco Central. (Abril de 2023). Tasa de Desocupación Nacional. Obtenido de Indicadores Diarios.

Banco Santander. (Enero de 2023). Santander Trade Markets. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>

Consultora Estrategia. (2023). consultoraestrategia.cl. Obtenido de <https://consultoraestrategia.cl/precios/>

Diario Financiero. (Enero de 2023). Chile cierra 2022 con la mayor inflación desde 1991 tras un IPC en diciembre que se ubicó dentro de lo esperado por el mercado. *Diario Financiero*.

Diario Financiero. (30 de 01 de 2023). Tasa de desempleo en Chile se ubicó en 7,9% en octubre-diciembre de 2022, en línea con expectativas. Obtenido de <https://www.df.cl/economia-y-politica/laboral-personas/tasa-de-desempleo-en-chile-se-ubico-en-7-9-en-octubre-diciembre-de>

El Mostrador. (8 de January de 2021). Obtenido de elmostrador: <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2021/01/08/el-72-de-los-chilenos-se-encuentra-en-niveles-basicos-de-ingles/>

Forbes Chile. (2022). Chile es nuevamente el país más innovador de Latinoamérica, según la OMPI.

InvestChile. (s.f.). Obtenido de <https://investchile.gob.cl/es/>

InvestChile. (2021). Caracterización y efectos de la Inversión Extranjera Directa en Chile.

InvestChile. (2022). Inversión Extranjera en Chile 2021.

InvestChile. (09 de 01 de 2023). Investchile.gob.cl. Obtenido de <https://investchile.gob.cl/es/ied-noviembre-2022/>

La Tercera. (2023). Inglés en Chile: Santiago y Concepción tienen el nivel más alto, Atacama el más bajo.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2022). Sistema Político. Obtenido de chile.gob.cl: <https://www.chile.gob.cl/chile/sistemapolitico#:~:text=Actualmente%20su%20composici%C3%B3n%20es%20bicameral,Rep%C3%ABlica%20con%20acuerdo%20del%20Senado>.

OCDE. (2022). Chile: Mejorar la productividad y la protección social, así como aumentar los ingresos tributarios para lograr una recuperación sostenible, afirma la OCDE.

Servicio de Impuestos Internos. (2022). Estadísticas de Empresa.

Thomas .L Wheelen, .J D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*.

Toledo, M. (2023). Inversión extranjera en Chile supera los US\$ 17 mil millones en 2022 y alcanza el registro más alto desde 2015. *Diario Financiero*.

World Bank Group. (2020). Doing Business.

Banco Central Chile. (2023). *bcentral*. Retrieved from Inversión Extranjera Directa (IED). Principales resultados del cuarto trimestre 2022: <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/inversion-extranjera-directa-ied>

CHRISTOPHER LOVELOCK, J. W. (2009). *Marketing de Servicios*. Pearson.

CORFO. (2023). Retrieved from [https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C\\_LineaDeApoyo&cid=1456408639582&d=Touch&pagename=CorfoPortalPublico%2FC\\_LineaDeApoyo%2FcorfoLineaDeApoyInteriorWebLayout](https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C_LineaDeApoyo&cid=1456408639582&d=Touch&pagename=CorfoPortalPublico%2FC_LineaDeApoyo%2FcorfoLineaDeApoyInteriorWebLayout)

Damodaran. (2023, January 5). *Damodaran Online*. Retrieved from Damodaran Online - Data:Current Web Site: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Diario Financiero. (2023, Abeil 04). Banco Central endurece tono tras nueva mantención de tasa: “La inflación está tardando más en reducirse”. *Diario Financiero*.

Diario Financiero. (2023, Enero). Chile cierra 2022 con la mayor inflación desde 1991 tras un IPC en diciembre que se ubicó dentro de lo esperado por el mercado. *Diario Financiero*.

El Mostrador. (2021). El 72% de los chilenos se encuentra en niveles básicos de inglés.

InvestChile. (2021). Inversión extranjera en Chile llegó a cifra récord en primer semestre de 2021. *InvestChile*. Retrieved from <https://www.investchile.gob.cl/es/inversion-extranjera-en-chile-llega-al-90-del-total-del-2020-en-el-primer-semester-del-ano/>

InvestChile. (2022). *Inversión Extranjera en Chile 2021*.

InvestChile. (2023). *Inversión Extranjera en Chile 2022*.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2023). *Informe mensual de constitución de empresas y sociedades*.

Monica Franco-Santos, Dan Stull, and Mike Bourne. (2021). Performance Management and Wellbeing at a Workplace. *Springer Nature Switzerland AG 2021*.

Peter Capelli, A. T. (2016). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*.

ProChile. (2023). *ProChile - Ministerio de Relaciones Exteriores*. Retrieved from <https://www.prochile.gob.cl/quienes-somos>

Robert Half. (2023). *Guía Salarial 2023*.

Servicio de Impuestos Internos. (2022, Octubre). *Estadísticas de Empresa*. Retrieved from SII: [https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)

## 9. ANEXOS

### ANEXO A - Precios Consultora Estrategia

## GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO, REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS Y OBTENCIÓN DE SERVICIOS BANCARIOS

<div style="background-color: #2c3e50; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> <b>OBTENCIÓN DE CUENTA CORRIENTE EMPRESA</b>  <b>Cobro solo en caso de obtener aprobación de cuenta corriente</b> </div> <div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; color: #e67e22;">\$75.000</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Cuenta Corriente Empresa, con la cual mejorarás tu imagen frente a tus clientes y brindarás mayor seguridad</li> </ul> <div style="text-align: center; background-color: #2c3e50; color: white; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <b>Quiero ser contactado</b> </div>	<div style="background-color: #2c3e50; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> <b>GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO</b>  <b>Comisión sobre monto aprobado</b> </div> <div style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; color: #e67e22;">%2,5</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de Trabajo</li> <li>• Comercial en Cuotas</li> <li>• Crédito Hipotecario Vivienda</li> <li>• Crédito Hipotecario Fines Generales</li> <li>• Leasing</li> <li>• Leaseback</li> <li>• Boleta de Garantía</li> <li>• Crédito de Autoconstrucción</li> </ul>
---	---

## CFO EXTERNO (MENSUAL)

Ordenar las finanzas de tu negocio nunca es un gasto, es la mejor inversión.

STARTER	EMPRENDEDOR	EMPRESARIO
\$250.000 /MES	\$350.000 /MES	\$450.000 /MES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico y Análisis Financiero</li> <li>Diseño de Sistema de Registro de Información</li> <li>Plan Financiero</li> <li>Definición de KPI Financieras</li> <li>Análisis de costos</li> <li>Estado de Resultado Mensual</li> <li>Flujo de Efectivo o Proyección de Caja</li> <li>Elaboración de Calendario de Cobranza</li> <li>Elaboración de Calendario de Pago</li> <li>Reporte Financiero Mensual</li> <li>Reunión Mensual (Vía Google meet)</li> </ul> <div style="text-align: center; background-color: #2c3e50; color: white; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <b>Quiero ser contactado</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico y Análisis Financiero</li> <li>Diseño de Sistema de Registro de Información</li> <li>Plan Financiero</li> <li>Definición de KPI Financieras</li> <li>Estado de Resultado Mensual</li> <li>Flujo de Efectivo o Proyección de Caja</li> <li>Elaboración de Calendario de Cobranza</li> <li>Elaboración de Calendario de Pago</li> <li style="color: #e67e22;">Definiciones Estratégicas</li> <li style="color: #e67e22;">Definición o Redefinición de Modelo de Negocio</li> <li style="color: #e67e22;">Análisis y Seguimiento de las Ventas</li> <li style="color: #e67e22;">Gestión Financiera de Inventario</li> <li style="color: #e67e22;">Control de Presupuesto</li> <li style="color: #e67e22;">Reporte Financiero Mensual</li> <li style="color: #e67e22;">Reunión Mensual (Vía Google meet)</li> </ul> <div style="text-align: center; background-color: #2c3e50; color: white; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <b>Quiero ser contactado</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definiciones estratégicas</li> <li>Definición o redefinición de modelo de negocio</li> <li>Diagnóstico y análisis financiero</li> <li>Diseño de sistema de registro de información</li> <li>Plan financiero</li> <li>Definición de kpi financieras</li> <li>Estado de resultado mensual</li> <li>Flujo de efectivo o caja</li> <li>Análisis y seguimiento de las ventas</li> <li>Elaboración de calendario de cobranza</li> <li>Elaboración de calendario de pago</li> <li>Gestión financiera de inventario</li> <li>Control de presupuesto</li> <li>Reporte mensual financiero</li> <li>Reunión mensual (vía Google meet)</li> <li>Coordinación con contador</li> <li>Relación con bancos y factoring</li> </ul>

## ANEXO B – A Classification of performance management approaches

Employing for performance (recruiting and probation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recruitment is mainly based on past achievements.</li> <li>▪ Employees' probation is based on measurable performance criteria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recruitment is mainly based on individuals potential, attitudes and motivation</li> <li>▪ Probation is based on internal and external peer-reviews of the individual contributions and potential to contribute further</li> <li>▪ Tight control of who joins the organisation and on who stays after the probation period</li> </ul>
Where is time and money invested?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resources are invested on the development of monitoring and incentive mechanisms, actions/activities that deliver outputs, and a controlled environment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resources are invested on individuals (on their recruitment, selection and development), on the appropriate tools they require to do their jobs and on creating an enabling/high-trust environment.</li> </ul>

*Dr. Monica Franco-Santos, Cranfield School of Management 2015  
 Performance Management in UK HEIs research  
 More information can be found at -- <http://www.lfhe.ac.uk/en/research-resources/published-research/research-by-theme/changing-roles-structures-and-careers/performance-management-in-uk-heis.cfm>*

## A classification of performance management approaches

	<b><i>Directive performance management mechanisms (agency theory based)</i></b>	<b><i>Enabling performance management mechanisms (stewardship theory based)</i></b>
Planning for performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performance is defined in terms of specific goals at the different levels of the organisation. These goals are often short-term in nature.</li> <li>▪ The top leadership team sets the strategic goals. These goals are cascaded down to the rest of the organisation.</li> <li>▪ Strategies are devised to reach the goals established.</li> <li>▪ Defined projects, short-term in nature and concerned with tangible outputs are developed.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A mission (or cause) is identified and embedded throughout the organisation. The key expected or intended outcomes are long-term in nature.</li> <li>▪ Strategic priorities are discussed and agreed among the different stakeholders through active discussions and dialogues.</li> <li>▪ Most plans are ill defined and long-term in nature.</li> </ul>
Measuring performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performance measures are developed and used to assess the extent to which goals are achieved at all levels of the organisation (i.e., monitor performance).</li> <li>▪ Performance targets are used to differentiate 'good' from 'poor' performance at all levels of the organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Where applicable measures of performance are developed, agreed with relevant stakeholders and used by the organisation.</li> <li>▪ The role of performance measures is to encourage understanding, learning and improvement rather than control.</li> <li>▪ Aspirational targets may be adopted but they are only used as guidance for learning.</li> </ul>
Reviewing performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The extent to which actual performance meets expected performance is reviewed at all levels.</li> <li>▪ For individuals, performance appraisals are conducted. Their main purpose is to monitor/control that actual performance does not deviate from planned/expected performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performance is reviewed at group level. Individual performance reviews are perceived as unnecessary or dysfunctional (individuals' performance is self-managed).</li> <li>▪ Individuals may have annual or bi-annual development formal conversations, which focus is on learning and career progression.</li> </ul>
Rewarding performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rewards provided are essentially extrinsic (base pay at market rate, base pay increases, bonuses/incentives and promotions based on measurable performance criteria).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rewards provided comprise extrinsic rewards (base pay at market rate, promotions based on strengths, recognition, awards) and intrinsic rewards (sense of autonomy, sense of community, sense of development, sense of meaningfulness). Greater reliance on intrinsic rewards.</li> </ul>
Coordinating / leading performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 'Command and control' leadership approach</li> <li>▪ Leaders pay close attention to the results of performance measures and operate accordingly.</li> <li>▪ Typical leaders' beliefs: "you can't manage what you can't measure", "pay is the best motivator for people to perform"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Shared leadership</li> <li>▪ Leaders pay attention to what is meaningful for the organisation and for staff (even if what is meaningful cannot be measured)</li> <li>▪ Typical leaders' beliefs: "What counts cannot always be counted", "money motivates but excellent performance needs an intrinsic drive"</li> </ul>

## Servicios Financieros

### GUÍA SALARIAL 2023

El área de Servicios Financieros evoluciona gracias a tres pilares: experiencia del cliente, un marco regulatorio en constante cambio y el avance de la tecnología, permitiendo mayor diversidad de productos y servicios.

## Sueldos en Servicios Financieros

### ¿Cuál es el sueldo?

¿Quieres saber el salario de un cargo específico? Usa el siguiente menú para averiguar los valores promedio que se están pagando, según la función elegida.

Cargo  
Banca Corporativa



Cargo	25° percentil	50° percentil	75° percentil
Banca Corporativa - Director General	\$6.506.700	\$7.500.000	\$9.385.100
Banca Corporativa - Vicepresidente	\$4.360.000	\$5.300.000	\$6.420.000
Banca Corporativa - Asociado	\$2.900.000	\$3.400.000	\$4.030.000

Cargo	25° percentil	50° percentil	75° percentil
Director General (CEO)	\$13.210.500	\$16.500.000	\$19.327.000
Director Financiero (CFO)	\$6.400.000	\$8.000.000	\$10.303.500
Gerente de Administración y Finanzas	\$4.982.500	\$6.100.000	\$7.381.500
Jefe de Finanzas	\$2.730.000	\$3.350.000	\$4.050.000
Jefe de Tesorería/Tesorero	\$2.723.900	\$3.350.000	\$3.536.700
Jefe de Crédito y Cobranza	\$2.290.000	\$2.800.000	\$3.390.000
Analista de Finanzas	\$1.920.000	\$2.350.000	\$2.840.000

### ¿Cómo utilizar las tablas salariales?

Los sueldos para los puestos enumerados en esta Guía son brutos, o sea, no incluyen bonos, beneficios y otras formas de compensación. Dividimos los salarios para cada cargo en tres percentiles para ayudarte a personalizar las ofertas para cada perfil. Un profesional del equipo de Robert Half puede ayudarte a determinar dónde debe estar exactamente un cargo específico dentro de los percentiles salariales indicados en la Guía.

#### 25°

**Candidato:** nuevo en el puesto o que aún está desarrollando habilidades laborales relevantes.

**Demanda:** Baja

#### 50°

**Candidato:** experiencia media, con la mayoría de las habilidades relevantes para el trabajo.

**Demanda:** Moderada

#### 75°

**Candidato:** más experiencia que el promedio, todas las habilidades relevantes para el trabajo, además de especializaciones y certificaciones.

**Demanda:** Alta

# ANEXO D – Customer Journey Map

