

cudBe | IN

# Plan de Negocios

INFORME FINAL - PARTE II

**Profesor:** Rodrigo Fuentes

**Alumno/s:** Alejandro Gimeno

**Nombre de la idea o negocio:** CudBe.in

24-06-2019

## Contenido

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>5</b>
<b>I. Oportunidad de Negocio</b> .....	<b>6</b>
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b> .....	<b>7</b>
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b> .....	<b>7</b>
<b>IV. Plan de Marketing</b> .....	<b>9</b>
<b>V. Plan de Operaciones</b> .....	<b>10</b>
V.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	10
V.2 Flujo de operaciones .....	13
V.3 Plan de desarrollo e implementación .....	14
V.4 Dotación .....	14
<b>VI. Equipo del proyecto</b> .....	<b>15</b>
VI.1 Equipo gestor .....	15
VI.2 Estructura organizacional .....	16
VI.3 Incentivos y compensaciones .....	18
<b>VII. Plan Financiero</b> .....	<b>19</b>
VII.1 Estimación de Ingresos .....	19
VII.2 Inversiones.....	19
VII.3 Estado de Resultados .....	20
VII.4 Tasa de Descuento .....	21
VII.5 Flujo de Caja.....	21
VII.6 Análisis de sensibilidad .....	22
<b>VIII. Riesgos críticos</b> .....	<b>22</b>
<b>IX. Propuesta a inversionistas</b> .....	<b>24</b>
IX.1 Marco general.....	24
IX.2 Propuesta al inversionista no capitalista .....	24
<b>X. Conclusiones</b> .....	<b>26</b>
<b>Bibliografía y fuentes</b> .....	<b>29</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>31</b>

Anexo N°1: Potencial de Mercado.....	31
Anexo N°2: Resultado de las Encuestas .....	33
Anexo N°3: Listado de países con acuerdo firmado .....	40
Anexo N°4: Listado Cámaras de Comercio Chilenas .....	40
Anexo N°5: Análisis PESTEL .....	41
Anexo N°6: Análisis REO .....	66
Anexo N°7: Análisis de PORTER .....	67
Anexo N°8: Modelo CANVAS.....	72
Anexo N°9: Microsegmentación de mercado por sector .....	80
Anexo N°10: Estimación de ingresos por segmento.....	81
Anexo N°11: Características de los servicios .....	81
Anexo N°12: Supuestos estimación de ingresos y plan financiero .....	82
Anexo N°13: Tasa de Descuento .....	86
Anexo N°14: Definición conceptos tabla riesgos críticos .....	88

### Listado de Tablas

Tabla 8: Estimación proyectos por año (M\$).....	19
Tabla 9: Estimación de ingresos por año (M\$).....	19
Tabla 10: Estados de Resultados (M\$) .....	20
Tabla 11: Flujo de caja del proyecto (M\$) .....	21
Tabla 12: Resultado escenario pesimista.....	22
Tabla 13: Riesgos críticos de CudBe.in .....	23
Tabla 14: Estadísticas de Empresas por Tramo según Ventas .....	31
Tabla 15: Estadísticas Pymes según Ventas y Rubro .....	32
Tabla 16: Análisis de Riesgos, Exigencias y Oportunidades .....	66
Tabla 17: Estimación de Ingresos por segmento .....	81
Tabla 18: Ventas promedio según tipo de servicio.....	82
Tabla 19: Evolución ventas promedio por empresa según tipo servicio (M\$) .....	82
Tabla 20: Levantamiento de proyectos .....	84
Tabla 21: Tasa de interés de bonos licitados en UF a 10 años (BCU, BTU) 2009 -2018, BCCH ....	86
Tabla 22: Rendimiento bursátil del Índice General de Precios de las Acciones (IGPA) del mercado chileno 2009 -2018 .....	87
Tabla 23: Índice de precios al consumidor (IPC) 2009 -2018.....	87

## Listado de Figuras

Ilustración 1: Cadena de valor .....	8
Ilustración 3: mapa de actividades de CudBe.In .....	10
Ilustración 4: Procesos principales CudBe.In .....	13
Ilustración 5: Ejemplo de cronograma de procesos principales CudBe.In .....	14
Ilustración 6: Organigrama CudBe.in Año 1 .....	16
Ilustración 7: Organigrama CudBe.in Año 3 .....	16
Ilustración 8: Organigrama CudBe.in Año 5 .....	16

## Resumen Ejecutivo

Hoy en día las **pequeñas y medianas empresas (pymes)** enfrentan diversos obstáculos a la hora de afrontar un **proyecto de internacionalización**, entre los más importantes se encuentran, la falta de recursos económicos, la inexperiencia y la cantidad de tiempo necesario para llevarlo a cabo.

En este sentido la propuesta de **CudBe.In** se enfoca en prestar un servicio de **asesoría personalizada** que disminuya a las pymes el riesgo en este proceso y les proporcione un ahorro de costos y tiempo a la hora de vender sus productos o servicios en un nuevo mercado. La manera de llevarlo a cabo es utilizando una red de colaboradores en diversos países (España, Chile, Uruguay, Argentina, Colombia, Bolivia y Brasil) los cuales tienen un profundo conocimiento del entorno local tanto a nivel de contactos como en el entendimiento de códigos, tiempos e idiosincrasias. Gracias a esta capacidad es posible conectar las necesidades de la empresa en un mercado concreto con las personas que pueden ayudar al desarrollo del negocio.

Las principales **ventajas** son:

- Modelo colaborativo basado en la confianza
- Costos fijos muy bajos ya que la red de colaboradores trabaja de manera independiente ganando en función del éxito de los proyectos.
- Agilidad y flexibilidad proporcionada por el hecho de tener contactos locales en cada país.

Para el cálculo del **tamaño de mercado** se han identificado 10.997 empresas con posibilidades de exportar las cuales conforman un potencial de ventas por valor de 266.235.950 dólares.

En cuanto a la **industria** se ha concluido según al **análisis de Porter** que a pesar de que existe competencia y rivalidad entre las empresas existentes, si CudBe.In presenta una buena propuesta de valor y aspectos diferenciadores es factible que se logre posicionarse en el mercado a medio y largo plazo.

**El equipo gestor** estará compuesto por tres personas, dos de ellas con amplio conocimiento del mundo empresarial y la tercera con experiencia trabajando en grandes empresas, organismos gubernamentales y centros educativos. La diferencia de perfiles, experiencias y nacionalidades genera diversas formas de pensar las cuales enriquecen al equipo.

Por último y desde el **punto de vista financiero** se ha llevado a cabo un análisis de los flujos de caja a 5 años considerando una inversión inicial de 1.500.000 pesos y una tasa de descuento del 10,67%. Tomando estos datos como referencia se observa que el proyecto es rentable ya que arroja un **VAN M\$ 53.917** y una **TIR de 136%** por lo tanto se concluye que el proyecto es rentable.

## I. Oportunidad de Negocio

En las investigaciones de mercado realizadas se constató que solo un 5% de las pymes chilenas han realizado actividades relativas a la exportación ya sea directamente o bien a través de un intermediario, todo ello a pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno con la firma de tratados de comercio con distintos países así como con la creación de Pro Chile.

Algunas de las principales dificultades que enfrentan las empresas son:

- Altas exigencias del país de destino.
- Dificultad para encontrar clientes y distribuidores.
- La entrada a un país es un proceso a largo plazo que requiere inversiones importantes muchas veces inaccesibles para las pymes.

Además de estas dificultades hay que tener en cuenta que las pymes enfrentan otros problemas de origen interno como son:

- Solapamiento de roles lo que dificulta la toma de decisiones.
- No disponibilidad de recursos económicos, tecnológicos y financieros.
- Falta de experiencia en procesos de internacionalización.
- Desconocimiento del país al que se quiere internacionalizar.

Dados estos factores que dificultan la internacionalización según los estudios realizados se ha detectado que internacionalizarse es una buena oportunidad ya que permite a las empresas diversificar sus fuentes de ingresos (no depender de un solo cliente) y obtener flujos en otros mercados que le permitan hacer frente a las deudas de la empresa (el 70 por ciento de las pymes son morosas).

Teniendo en cuenta lo comentado anteriormente se considera interesante como oportunidad de negocios ofrecer servicios de consultoría que ayuden a la internacionalización de productos y servicios ahorrando a las pymes costos, tiempo y riesgos a la hora de afrontar un proceso de internacionalización.

**El detalle de este capítulo se encuentra en la parte I del plan de negocio.**

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

**La industria se ha definido como la de servicios de consultoría a pequeñas y medianas empresas (pymes) chilenas para apoyar la internacionalización de productos o servicios en España, Uruguay, Argentina, Colombia, Bolivia y Brasil.**

Para el cálculo de tamaño de mercado se utilizará el supuesto que las Pymes deberían alcanzar una tasa de exportación en el mediano plazo de un 10% de las empresas de Chile, por lo que el potencial exportador sería de un 5%, lo que representan 10.997 empresas más. Las **tendencias de la industria** indican que la internacionalización de la pymes en Chile sigue estando retrasada y que son pocas las que logran sobrevivir cuando inician un proceso de este tipo, sin embargo se vuelve fundamental explorar nuevos mercados ya que el crecimiento de Chile no será suficiente para el desarrollo de nuevas empresas. Por otra parte hay diversos **aspectos que afectan a la empresa** y que se han de tener en cuenta a la hora de desembarcar en un mercado extranjero, estos pueden ser: legales, derivados de propiedad intelectual, financieros, tributarios, etc...

Existen diversos **actores** que participan en los proyectos de internacionalización como son clientes, Influenciadores, competidores, el gobierno y los proveedores, todos ellos afectan de alguna manera a la empresa y hay que tenerlos en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Se realizó además un **análisis PESTEL** para detectar algún riesgo macroeconómico y no se encontraron problemas graves que puedan afectar o impedir la actividad de la empresa si bien es cierto hay que ser conscientes e ir monitoreando cómo puede afectar el ámbito político y económico. En lo que respecta a los competidores se encontró que existen muchas empresas (otras empresas de consultoría y bancos) y organismos gubernamentales (como cámaras de comercio) que ofrecen servicios parecidos si bien todos ellos cuentan con altos costos fijos que trasladan al cliente final. El **análisis de Porter** determina que se trata de una industria interesante y que a pesar de que existe competencia y rivalidad si CudBe.In presenta aspectos diferenciadores es posible que se logre posicionar a medio y largo plazo.

**El detalle de este capítulo se encuentra en la parte I del plan de negocio.**

## III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

CudBe.In es una empresa que ofrece servicios de consultoría a pequeñas y medianas empresas (pymes) chilenas para apoyar la internacionalización de productos o servicios España, Uruguay, Argentina, Colombia, Bolivia y Brasil. **El objetivo es facilitar a las empresas los procesos de internacionalización de sus proyectos, productos o servicios otorgándoles gracias a la experiencia de CudBe.In un ahorro de costes y tiempo.**

Después de realizar el estudio de recursos y actividades se ha definido la **competencia central** que diferencia a la empresa el disponer de una red de colaboradores de confianza con contactos y conocimiento de los diferentes países y que estén dispuestos a trabajar de manera freelance

obteniendo beneficios por éxito de proyectos. La principal ventaja que se deriva de esta competencia es el hecho de no tener que pagar salarios a los colaboradores por lo que no se generan costos fijos. El **análisis VRIO** determinó que la competencia cumple los cuatro requisitos (valioso, raro, inimitable y organizacional).

La filosofía de la empresa se define en su misión, visión y valores cuyo resumen se detalla a continuación:

- **Misión:** Ser capaces de entender las necesidades de nuestros clientes para poder prestar un servicio de consultoría, asesoría y desarrollo de negocios de calidad, en el ámbito de la internacionalización a pequeñas y medianas empresas con el objetivo de que nuestros clientes se ahorren tiempo y dinero a la hora de vender sus productos y/o servicios en un mercado extranjero.
- **Visión:** Ofrecer un servicio valorado por nuestros clientes de manera que nos permita ser una empresa rentable.
- **Valores:** Ética, compromiso, ganancias y trabajo en equipo.

La **estrategia competitiva** elegida para competir en la industria es la **solución integral al cliente** con su alternativa **integración con el cliente** lo que conlleva entender las necesidades de los clientes para conectarlas con las oportunidades que se puedan detectar en los diferentes mercados por parte de los colaboradores de cada país.



**Ilustración 1: Cadena de valor**

En cuanto a la estrategia de crecimiento está pasando por ir incorporando más miembros a la red de manera que se generen más conexiones y aumente las probabilidades de obtener ganancias. En



este sentido y en un horizonte de 5 años se espera par de 6 a 60 clientes e incorporar tres nuevos países (México, Perú y Panamá).

**El detalle de este capítulo se encuentra en la parte I del plan de negocio.**

#### **IV. Plan de Marketing**

Los objetivos del plan de marketing son por una parte **ser una empresa competitiva y solvente** y por otra **lograr que los clientes entiendan el modelo de negocios y se genere confianza para lograr un trabajo colaborativo**. A nivel cuantitativo estos se plasman dentro de un plan de 5 años centrado en aumentar el número de clientes (de 6 a 60), la firma de acuerdos de colaboración con empresas (de 3 a 38) y la asistencia a ferias sectoriales.

La **segmentación** ha considerado atender a pymes chilenas y la **micro segmentación** considera los segmentos industria manufacturera, agro-silvicultura y pesca y comercio.

Los **servicios** a prestar por parte de la empresa son: Acompañamiento de empresas, trading, introducción de productos, aprovechamiento de una oportunidad concreta, y colaboración en proyectos.

Las **ventajas** que se ofrecerán al cliente son: Ahorro de tiempo, ahorro de costes, red de contactos amplia y confiable, y honestidad.

El **precio** considera varias formas y depende del servicio que se esté prestando, se establece en base a una negociación con el cliente y puede ser desde un monto fijo por servicio a un tanto por ciento por ventas o por financiación obtenida.

La principal estrategia para **llegar a los clientes** es a través de dar a conocer la empresa a contactos conocidos que estén vinculados al mundo de los negocios y que sean estos lo que puedan referir empresas que luego se conviertan en clientes. Una vez captado el cliente y debido a que el servicio que se presta es personalizado y depende de las necesidades y situación de cada empresa la manera de enfocarlo es a través de reuniones presenciales con el cliente con el objetivo de entender sus necesidades y de generar un vínculo de confianza a largo plazo.

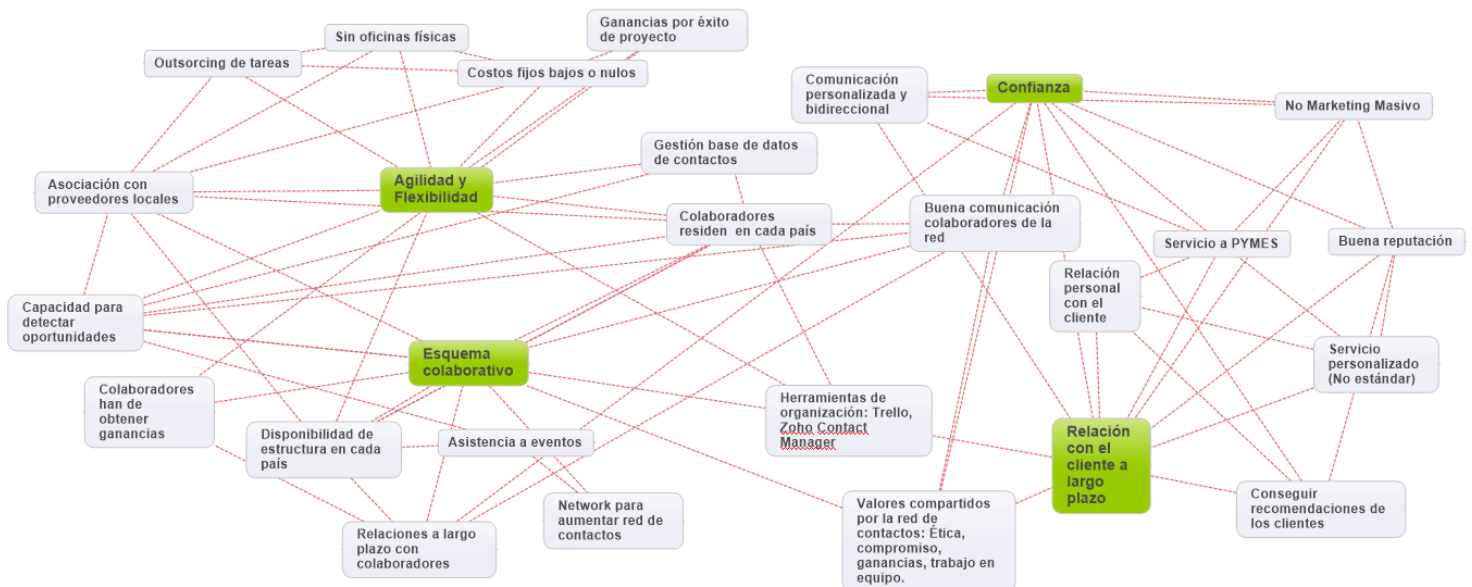
Se destinará una cantidad menor al presupuesto de marketing centrada en la creación de la página web la asistencia a ferias sectoriales y la asistencia a reuniones con los clientes.

**El detalle de este capítulo se encuentra en la parte I del plan de negocio.**

## V. Plan de Operaciones

### V.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Se debe comenzar teniendo en cuenta de cara a la definición de actividades más relevantes, que en la prestación de un servicio (al contrario que la venta de producto) hay características únicas que se han de considerar a la hora de diseñar las operaciones de la empresa. Estas características se detallan en el [anexo N°11](#). Por otra parte, los objetivos sobre los que se basará la definición de actividades que acompañan las operaciones de la empresa se fundamentan en tres pilares: **Ser competitivos, ser rentables y ofrecer un servicio de excelencia al cliente** y estarán en consonancia con la estrategia competitiva (desarrollada anteriormente en el punto II.2) **Solución integral al cliente** en su alternativa **Integración con el cliente**.



**Ilustración 2: mapa de actividades de CudBe.In**

A partir del mapa de actividades, figura N°6, se pueden apreciar los factores que se consideran estratégicos para el éxito de la empresa, como:

**Agilidad y flexibilidad:** El objetivo es disponer de una estructura que sea capaz de adaptarse a la particularidad de cada país y que sea perdurable en el tiempo sin la dependencia de tener que generar ingresos constantes para mantener la estructura. Esto se puede llevar a cabo gracias a:

- *Costos fijos bajos o nulos:* Cada colaborador es responsable de los gastos para ejecutar su actividad.
- *Ganancias por éxito de proyecto:* Cada colaborador gana en función de lo que hace y de los proyectos en los que participa, de manera que se fomenta el “egoísmo colectivo”.
- *Outsourcing de tareas:* Las actividades específicas se contratan a especialistas en la medida que se van requiriendo: Ejemplo: abogados, contadores, etc.

- *Asociación con proveedores locales:* En cada país se dispone de proveedores que conocen el mercado y que pueden atenderlo de manera más eficiente ya que conocen las necesidades y las formas de trabajar locales.

**Esquema colaborativo:** La idea básica es que la suma de las fuerzas de la red sea mayor que la suma de las fuerzas individuales de manera que el trabajo en equipo potencie a todos los miembros de la red.

- *Disponibilidad de estructura en cada país:* El hecho de que los colaboradores sean locales permite tener un encargado en terreno que conoce bien el entorno y los proveedores confiables.
- *Relaciones a largo plazo con los colaboradores:* El objetivo es que cada colaborador se sienta respaldado por el resto de la red de manera que exista confianza a la hora de proponer y ejecutar proyectos de manera que se establezcan vínculos a largo plazo.
- *Network para aumentar la red de contactos:* Para fortalecer las capacidades de la empresa (que son las de los colaboradores) y las opciones de generar negocios es imprescindible ir incorporando contactos (clientes, proveedores, colaboradores, etc.) para aumentar el alcance y la fuerza de la red.
- *Herramientas de organización:* Son las que permiten que la red de colaboradores funcione de manera eficiente. Esto implica tener una visión de todos los proyectos de la empresa y saber quiénes son todos los contactos que forman parte de la red de manera que se sepa en qué tipo de sectores y actividades se tiene llegada. Para lograrlo se usarán aplicaciones como Trello y Zoho Contact Manager.
- *Capacidad para detectar oportunidades:* La ventaja de un esquema colaborativo donde se abarcan varios países es la posibilidad de detectar necesidades y oportunidades que se pueden complementar con soluciones, contactos o clientes que existen dentro de la red.

**Confianza:** Pilar fundamental en el funcionamiento de la empresa y que se refiere tanto con clientes como con colaboradores.

- *No Marketing masivo:* No se trata de tener atender a un gran número de clientes sino a unos pocos, pero hacerlo bien, en este sentido se buscarán dentro de la red de contactos de cada colaborador (con un mensaje en LinkedIn) y no mediante campañas masivas en google o anuncios en redes sociales.
- *Comunicación personalizada y bidireccional:* Lo que se pretende es que cada colaborador establezca vínculos de confianza con cada cliente de manera que la relación sea personal y se establezca una comunicación de ida y vuelta que permita conocer bien las necesidades y problemas que enfrenta el cliente.
- *Buena comunicación entre los colaboradores de la red:* De manera que se puedan apoyar unos a otros en la ejecución de proyectos para entregar un buen servicio al cliente.

**Relación con el cliente a largo plazo:** Se busca generar un vínculo que permita que el cliente forme parte de la red y de esa manera sea un contacto a largo plazo.

- *Conseguir recomendaciones de clientes:* Lograr la captación de clientes a través de referidos genera una relación más cercana y de confianza lo que permite no tener que gastar tiempo y esfuerzo convenciendo a quien no te conoce.
- *Servicio personalizado:* Es importante que los colaboradores tengan la capacidad de escuchar para identificar las necesidades de cada cliente y poder responder de una manera personal según las características de la empresa.

La **capacidad operacional** de la empresa estará determinada por el número de colaboradores que conformen la red, si bien es cierto que la implicación de estos a nivel de horas/hombre varía en función de la fase en la que se encuentre el proyecto. Por ejemplo, en los inicios de un proyecto el colaborador ha de estar muy implicado con el cliente para entender sus necesidades y evaluar la mejor alternativa, a partir de ahí se pueden atender las necesidades mediante la colaboración de un tercero y por lo tanto la implicación del colaborador disminuye. En este sentido y alineado con la filosofía de confianza y relación con el cliente a largo plazo se privilegiará la calidad en la atención sobre el número de clientes, por lo tanto en caso de que se llegue al máximo de clientes que se puedan atender se dejarán de incorporar más. En cualquier caso y a medida que se avance con la actividad de la empresa (lo que permita tener un portafolio de casos de éxito) y con las acciones de networking que se lleven a cabo existe la posibilidad de ir incorporando más colaboradores por lo que a la vez se ampliaría el número de clientes que se pueden atender.

En cuanto a las opciones de **comprar o tercerizar**, el propio esquema de trabajo colaborativo en el que se fundamenta la filosofía de CudBe.In sugiere que todos los procesos, mano de obra y servicios serán llevados a cabo de manera externa por lo que no es necesario destinar recursos a la compra de los mismos.

Lo relativo a **control de calidad** gira en torno al desempeño que muestren los colaboradores y proveedores. Las magnitudes que se considerarán a la hora de evaluar la competencia serán la capacidad, la implicación con el resto de miembros de la red y el compromiso con el cliente. En el caso de que se detecte alguna falencia o que algún cliente haga llegar su malestar o queja el colaborador o proveedor dejará de formar parte de la red.

Los **procesos** que se llevan a cabo a la hora de prestar un servicio de internacionalización son: **a)** Captación del cliente, **b)** consultoría sobre las necesidades de este, **c)** compartir la información con la red de colaboradores, **d)** realizar servicio de asesoría, **d)** prestar el servicio recomendado. Los procesos más importantes son el **b** y el **c** en tanto en cuanto supone entender cuáles son los problemas y las necesidades que enfrenta el cliente lo que es la base del negocio de CudBe.In. Es importante ser capaz de transmitir a los colaboradores de manera precisa lo conversado con el cliente para de esta manera ser capaz de encontrar la alternativa que mejor se ajuste a las necesidades de este.

Para la ejecución de la actividad de la empresa y debido a la filosofía basada en un esquema colaborativo no es determinante el capital de trabajo, así como tampoco la inversión (compra o arriendo) de infraestructuras.

## V.2 Flujo de operaciones

Se distinguen seis procesos principales según la *ilustración 9*:

- Captación de clientes:** En una primera instancia cada colaborador enviara a sus contactos de LinkedIn un mensaje con la presentación de la empresa, por otra parte, se asistirán a eventos de negocios donde se interactuará con la comunidad empresarial. Una vez recibido algún requerimiento se organizarán reuniones a las que posteriormente asistir.
- Consultoría:** Es la fase donde se escuchan las necesidades que tiene el cliente, para ello se asistirán a reuniones para luego si es el caso redactar y entregar un informe con los requerimientos.
- Compartir con la red:** Se compartirá con la red de colaboradores el requerimiento realizado para ver de qué manera se puede atender. En esta fase es importante tener bien organizados tanto los proyectos como los contactos de los que dispone la red. Para ello se utilizarán dos aplicaciones **Trello** y **Zoho Contact Manager**.
- Asesoría:** Comprende la redacción y entrega de informes con las recomendaciones sugeridas. En caso de aceptación se han de redactar y firmar los contratos que vinculan a CudBe.In con el cliente.
- Prestación del servicio:** Se llevará el servicio y se gestionará el cobro y el posterior reparto de comisiones.
- Servicio post-venta:** Consiste en mantener el contacto con el cliente para saber si quedo satisfecho con el servicio.

Procesos	Subprocesos	De cara al cliente	Interno	
1	Captacion de clientes	Envío de mensajes a LinkedIn	✗	✓
		Asistencia a eventos	✗	✓
		Organizar reuniones	✗	✓
		Asistir a reuniones	✓	✓
2	Consultoria	Asistir a reuniones	✓	✓
		Redacción de informes	✗	✓
		Entrega e informes	✗	✓
3	Compartir con la red	Comunicación con la red: Mail, Whatsapp, Slack	✗	✓
		Gestión y conocimiento de proyectos: Trello	✗	✓
		Gestión base de datos de contactos: Zoho Contact Manager	✗	✓
4	Asesoría	Redacción de informes	✗	✓
		Entrega de informes	✓	✗
		Redacción de contratos	✗	✓
		Firma de contratos	✓	✗
5	Prestación del servicio	Prestación de servicio	✓	✓
		Cobro del servicio	✓	✓
		Reparto comisiones	✗	✓
6	Servicio Post Venta	Mantener contacto con el cliente	✓	✓

**Ilustración 3: Procesos principales CudBe.In**

### V.3 Plan de desarrollo e implementación

Se presenta una estimación de cronograma con un proyecto ficticio a modo de ejemplo, en general las características y tiempos de cada servicio son únicas ya que dependen de los tiempos de los clientes, colaboradores y tipo de servicio y/o proyecto que se está atendiendo.

Procesos	Subprocesos	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.5	Sem.6	Sem.7	Sem.8	Sem.9	Sem.10	Sem.11	Sem.12	Sem.13
1	Captacion de clientes													
	Envío de mensajes a LinkedIn	■												
	Asistencia a eventos		■	■	■	■								
	Organizar reuniones		■	■	■	■								
2	Asistir a reuniones			■	■	■								
	Redacción de informes			■	■	■	■							
	Entrega e informes						■							
3	Comunicación con la red			■	■	■	■	■						
	Gestión y conocimiento de proyectos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Gestión base de datos de contactos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Asesoría													
	Redacción de informes							■						
	Entrega de informes								■					
	Redacción de contratos									■	■			
5	Prestación del servicio													
	Cobro del servicio											■	■	
	Reparto comisiones												■	■
6	Servicio Post Venta													■

**Ilustración 4: Ejemplo de cronograma de procesos principales CudBe.In**

### V.4 Dotación

El personal requerido por la empresa comprende:

- 1 gerente general.
- 1 country Manager España.
- 1 country Manager Uruguay.
- 1 country Manager Chile.
- 1 country Manager Argentina.
- 1 country Manager Bolivia.
- 1 country Manager Brasil.

## VI. Equipo del proyecto

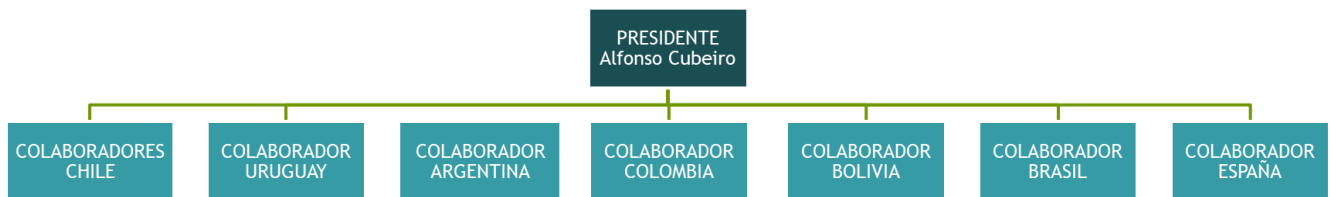
### VI.1 Equipo gestor

El equipo gestor estará compuesto por tres personas, dos de ellas con amplio conocimiento del mundo empresarial y la tercera con experiencia trabajando en grandes empresas, organismos gubernamentales y centros educativos. La diferencia de perfiles, experiencias y nacionalidades genera diversas formas de pensar las cuales enriquecen al equipo.

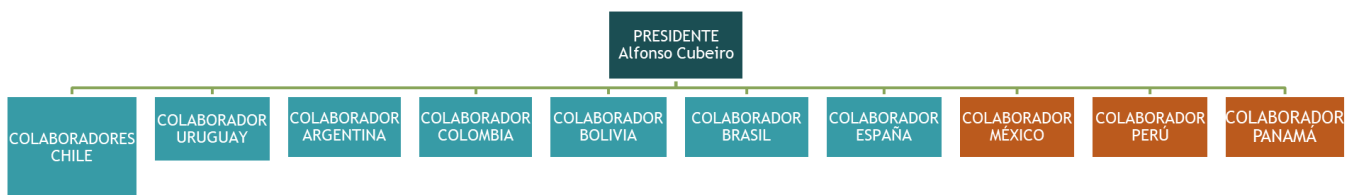
- **Clara Vittini:** Chilena. Licenciada en Ingeniería Civil Industrial y MBA por la Universidad de Chile. 11 años de experiencia laboral. Posee amplios conocimientos en el área de finanzas y control de gestión, ha trabajado en empresas multinacionales dirigiendo equipos de 140 personas. Por otra parte, también ha desarrollado parte de su actividad en organismos estatales por lo que conoce los códigos del sector público. En la actualidad trabaja en la Universidad del Desarrollo lo que le permite tener la visión y los contactos dentro del mundo educativo. Entre sus virtudes destacan su proactividad, capacidad de análisis, optimismo, habilidad de trabajar bajo presión y empatía a la hora de trabajar en equipo. Su experiencia aporta al equipo contactos y conocimiento de distintos sectores en Chile.
- **Alfonso Cubeiro:** Español. Más de 15 años de experiencia en el mundo maderero con su empresa familiar. Ha vivido en España, Portugal, Chile y Argentina, los últimos 10 años se ha dedicado a la asesoría en Internacionalización lo que le ha llevado a viajar por diversos países en Europa, Oriente Medio y Latinoamérica. Apasionado de la filosofía y la arquitectura posee la visión y el conocimiento para integrar y apoyar el trabajo de los distintos Country Manager que colaboran en el proyecto. Dispone una nutrida red de contactos en distintos países y cuenta con la experiencia de haber participado de primera mano en la internacionalización de la empresa de su familia, por lo que conoce bien las exigencias y necesidades que conlleva un proceso de este tipo permitiendo entender los miedos y carencias que puede afrontar una PYME en el proceso de internacionalización.
- **Alejandro Gimeno:** Español. Licenciado en Administración y dirección de empresas con especialidad en economía y MBA por la Universidad de Chile. Ha vivido en España, Estados Unidos, Alemania y Chile desarrollando la capacidad de entender distintos idiomas y culturas. En los últimos 11 años ha desarrollado en el país dos emprendimientos en el área inmobiliaria y la publicidad lo que le permite conocer la realidad empresarial y la idiosincrasia del país. En estos momentos colabora como Country Manager en Chile de una empresa española que se dedica a la intermediación y asesoría en el ámbito futbolístico, esta experiencia le brinda la oportunidad de trabajar como Freelance bajo el esquema de red planteado en este trabajo acompañando y gestionando operaciones con otros responsables en diversos puntos del globo. Su aporte al equipo fortalece principalmente la red de contactos, la capacidad organizativa y la gestión.

## VI.2 Estructura organizacional

El organigrama de la empresa se presenta en tres fases en función de la incorporación de nuevos colaboradores que sean parte de la red. En una primera fase, *ilustración 11*, se contará con la figura de un presidente que es el que coordina las actividades de los distintos colaboradores en los respectivos países. En una segunda fase, *ilustración 12*, se incorporarán tres nuevos colaboradores en México, Perú y Panamá. Por último, en el año 5 se considera la introducción de responsables que sean los encargados sectoriales de canalizar las operaciones (por ejemplo, minería, automoción, energía, etc.) en los países que lo requieran, *ilustración 13*.



**Ilustración 5: Organigrama CudBe.in Año 1**



**Ilustración 6: Organigrama CudBe.in Año 3**



**Ilustración 7: Organigrama CudBe.in Año 5**

- **Presidente: Alfonso Cubeiro:** Es el encargado de dirigir la compañía de acuerdo con la misión, la visión y los valores de la misma. Ha de tener el conocimiento de todos los proyectos en todos los países para ser capaz de tener una visión global y de esta manera detectar oportunidades y gestionar a todo el equipo de colaboradores de manera eficiente. Sus funciones son:
  - Tener conocimiento de todos los proyectos en todos los países.
  - Poseer un conocimiento general de todos los contactos de la red.
  - Gestionar el equipo de colaboradores para coordinar necesidades de los clientes con los



colaboradores que pueden gestionar la solicitud.

- Enviar propuestas a los clientes. De esta manera los colaboradores de cada país no interfieren entre los intereses del cliente y los intereses de la empresa al ser el gerente general el que marca la pauta.
  - Realizar viajes periódicos a los diferentes países para estar en contacto con clientes y colaboradores afianzando las relaciones con ambos.
- **Colaboradores en cada país:** Encargados de las operaciones propias del país que corresponda. Sus funciones son:
    - Asistencia a eventos para realizar Networking.
    - Captación de clientes
    - Organización de reuniones con clientes.
    - Asistencia a reuniones con clientes para entender sus necesidades.
    - Comunicación con la red de colaboradores para analizar la manera de atender las necesidades de los clientes.
    - Introducción de los proyectos en Trello (herramienta de seguimiento de proyectos).
    - Introducción de contactos en el software de control de contactos.
    - Coordinación entre clientes y proveedores para controlar que se presten los servicios al cliente.
    - Emisión y cobro de facturas.

En cuanto a las competencias que han de tener tanto el presidente como los colaboradores destacan las siguientes (Alles, 2008):

- **Adaptabilidad-Flexibilidad:** Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes.
- **Capacidad de planificación y organización:** Definir metas y prioridades, incluye utilizar métodos de seguimiento, verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso.
- **Cierre de acuerdos:** Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas lograr beneficios para ambas partes.
- **Colaboración:** Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores, colaboradores) respondiendo a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de objetivos a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
- **Comunicación eficaz:** Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener los canales de comunicación abiertos y redes de contacto

firmales e informales, que abarquen los diferentes niveles de organización.

- **Dinamismo-Energía:** Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras con interlocutores diversos.
- **Influencia y negociación:** Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.
- **Iniciativa-Autonomía:** Capacidad para actuar proactivamente. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.
- **Orientar a cliente interno y externo:** Vocación permanente de servicio al cliente para comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.
- **Relaciones públicas:** Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad para colaborar con los demás, formando parte de un grupo.

### VI.3 Incentivos y compensaciones

Los incentivos y compensaciones que recibirán el presidente y los colaboradores de CudBe.In se basan en un esquema de sueldo variable como porcentaje de los ingresos que se obtengan en los distintos proyectos. Este esquema permite a la empresa disminuir los costes fijos a la vez que establece un sistema justo ya que fomenta el “Egoísmo Colectivo” esto es, cada uno gana en función de lo que aporta. Por otra parte, permite a los colaboradores trabajar en actividades paralelas ya que no se requiere exclusividad.

Adicionalmente para el caso del country manager de Chile, se considerará un sueldo fijo de 4 sueldos mínimos. Por lo tanto, el esquema de sueldos sería el siguiente:

Presidente	Sueldo Variable	15% de los ingresos
Country Manager	Sueldo Fijo	4 sueldos mínimos
	Sueldo Variable	35% de los ingresos

Al final de cada periodo, los colaboradores recibirán una parte de los beneficios, de acuerdo a los resultados de cada año.

## VII. Plan Financiero

### VII.1 Estimación de Ingresos

Para realizar la estimación de ingresos, se realizó un levantamiento de posibles proyectos identificando la necesidad que se atiende, la probabilidad de éxito de cada uno y cual sería un posible esquema de cobro. Los supuestos se encuentran detallados en el [anexo N°12](#).

Los ingresos se construyeron utilizando como base los proyectos esperados al año 1, considerando una tasa de crecimiento que permita llegar a lo propuesto en el plan de marketing, tabla 8 y se valorizaron de acuerdo a la estimación de ingresos por tipo de servicio, resultado del levantamiento de proyectos que está detallado en el [anexo N°12](#), a partir de estos los ingresos esperados por año se encuentran en la tabla 9.

**Tabla 1: Estimación proyectos por año (M\$)**

Servicios	Proyectos año 1	Proyectos año 2	Proyectos año 3	Proyectos año 4	Proyectos año 5
% de crecimiento	-	10%	20%	25%	30%
Acompañamiento de empresas	1	1	2	3	4
Aprovechamiento Oportunidad	3	5	8	11	14
Colaboración en Proyectos	1	1	2	3	4
Introducción de productos	2	3	5	6	8
<b>Total, proyectos</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>30</b>

**Tabla 2: Estimación de ingresos por año (M\$)**

Servicios	Ingresos año 1	Ingresos año 2	Ingresos año 3	Ingresos año 4	Ingresos año 5
Acompañamiento de empresas	1.056	1.267	3.294	6.424	11.134
Aprovechamiento Oportunidad	8.583	17.166	35.706	63.825	105.601
Colaboración en Proyectos	1.670	2.004	5.210	10.160	17.610
Introducción de productos	4.959	8.927	19.342	30.173	52.300
<b>Ingresos totales</b>	<b>16.268</b>	<b>29.364</b>	<b>63.552</b>	<b>110.581</b>	<b>186.645</b>

### VII.2 Inversiones

Para llevar a cabo este proyecto se ha de tener en cuenta que no se parte de cero, sino que se han realizado por parte de los responsables del mismo (Clara, Alfonso y Alejandro) inversiones previas sin las que no sería posible llevarlo a cabo con la misma probabilidad de éxito. Estas pre-inversiones se consideran costo hundido a la hora de comenzar con la operación de la empresa sin embargo son recursos que cualquier persona que quiera embarcarse en un negocio similar ha de tener en cuenta:

- **58 años residiendo en Chile, 44 en España, 7 en Portugal, 4 en Argentina y uno en Alemania, Estados Unidos e Inglaterra:** Esta situación hace que se tenga conocimiento y contactos en esos países.

- **Creación en Chile empresas previas a CudBe.In en el ámbito inmobiliario y la publicidad:** En las que se han realizado inversiones por más de 300.000.000 de pesos. Estas experiencias empresariales además de aportar contactos han permitido conocer de primera mano la realidad empresarial y la idiosincrasia del país. Por otra parte han aportado una experiencia a nivel de gestión empresarial que es muy útil a la hora de comenzar un nuevo proyecto.
- **Base de datos de contactos:** Posee una base de datos con más de 3.000 contactos en multitud de sectores perfectamente identificados e inventariados.
- **Círculo familiar amplio y muy unido:** 130 personas entre padres, madres, hermanos, sobrinos, tíos y primos, lo que permite tener multitud de contactos en distintos sectores, empresas y países diferentes.
- **Presencia de colaboradores en distintos países:** Personas que en su rol de country manager de país están dispuestas a colaborar en el proyecto y que residen en los distintos países: Uruguay, Argentina, Bolivia, Chile, España, Brasil y Colombia.
- **Conocimiento de diversos sectores:** Empresarial, futbolístico, sector público y universidades.

### VII.3 Estado de Resultados

Para construir el estado de resultados, se consideró la estimación de ingresos por proyecto, tabla 10, y para el caso de los costos se considera el pago de comisiones, que corresponden al 50% de los ingresos por año, este pago está asociado al sueldo variable del country manager y el presidente y se considera el sueldo fijo de country manager de Chile reajustado anualmente según el PIB, supuestos en anexo N°12.

**Tabla 3: Estados de Resultados (M\$)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos afectos a impuestos					
+ Ingresos por proyectos	16.268	29.364	63.552	110.581	186.645
Egresos afectos a impuestos					
- Patentes Comerciales	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)
- Contador	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)
- Licencias (Zoho Contact Manager)	(171)	(171)	(171)	(171)	(171)
- Remuneraciones	(10.836)	(11.172)	(11.507)	(11.852)	(12.208)
- Pago de comisiones	(8.134)	(14.682)	(31.776)	(55.290)	(93.322)
= <b>EBITDA</b>	<b>(4.722)</b>	<b>1.490</b>	<b>18.249</b>	<b>41.418</b>	<b>79.095</b>
Gastos no desembolsables					
= <b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>(4.722)</b>	<b>1.490</b>	<b>18.249</b>	<b>41.418</b>	<b>79.095</b>
- Impuesto (27%)	1.275	(402)	(4.927)	(11.183)	(21.356)

=	<b>Resultado después de impuesto</b>	<b>(3.447)</b>	<b>1.088</b>	<b>13.322</b>	<b>30.235</b>	<b>57.739</b>
Ajustes por gastos no desembolsables						
=	<b>Resultado operacional neto</b>	<b>(3.447)</b>	<b>1.088</b>	<b>13.322</b>	<b>30.235</b>	<b>57.739</b>

#### VII.4 Tasa de Descuento

Dado el modelo de negocios que tiene CudBe.In, para realizar la evaluación de proyecto se considerara el escenario de un **inversionista particular con capital propio** (Sapag Nassir, 2014). Este es el escenario menos complejo de evaluar en términos de estimación de tasas, ya que, al no existir deuda, el retorno exigido de los activos es el mismo que el retorno exigido del patrimonio. La estimación de tasas de descuento se realizará mediante el uso del CAPM puro, es decir, considerando el beta desapalancado o el beta de los activos de la industria. El cálculo de la tasa de descuento se encuentra detallado en el [anexo N°13. Como consideración el cálculo no incluye el premio por liquidez, por tratarse de una industria de servicio, en el cual es costo de salida por parte de un inversionista es bajo.](#)

$$k_0 = \rho = r_f + [E(R_m) - r_f] * \beta_p^{\frac{s}{d}} + P_{Startup}$$

$$k_0 = \rho = 5,12\% + 4,55\% * 1,22 + 3\%$$

$$k_0 = 13,67\%$$

#### VII.5 Flujo de Caja

Para el caso de la construcción del flujo de caja, dado que el modelo de negocio es no tener activos, solo se considera una inversión inicial de \$1.500.000.

**Tabla 4: Flujo de caja del proyecto (M\$)**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos afectos a impuestos						
+ Ingresos por proyectos	0	16.268	29.364	63.552	110.581	186.645
Egresos afectos a impuestos						
- Patentes Comerciales	0	(48)	(48)	(48)	(48)	(48)
- Contador	0	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.800)
- Licencias (Zoho Contact Manager)	0	(171)	(171)	(171)	(171)	(171)
- Remuneraciones	0	(10.836)	(11.172)	(11.507)	(11.852)	(12.208)
- Pago de comisiones		(8.134)	(14.682)	(31.776)	(55.290)	(93.322)
= <b>EBITDA</b>	<b>0</b>	<b>(4.722)</b>	<b>1.490</b>	<b>18.249</b>	<b>41.418</b>	<b>79.095</b>
Gastos no desembolsables						
= <b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>0</b>	<b>(4.722)</b>	<b>1.490</b>	<b>18.249</b>	<b>41.418</b>	<b>79.095</b>
- Impuesto (27%)	0	1.275	(402)	(4.927)	(11.183)	(21.356)
= <b>Resultado después de impuesto</b>	<b>0</b>	<b>(3.447)</b>	<b>1.088</b>	<b>13.322</b>	<b>30.235</b>	<b>57.739</b>
Ajustes por gastos no desembolsables						
= <b>Resultado operacional neto</b>	<b>0</b>	<b>(3.447)</b>	<b>1.088</b>	<b>13.322</b>	<b>30.235</b>	<b>57.739</b>
Egresos no afectos a impuestos						
- INV: Capital Inicial Sociedad	(300)	0	0	0	0	0
- INV: Página web	(1.200)	0	0	0	0	0

Beneficios no afectos a impuestos							
+	Valor de desecho	0	0	0	0	0	0
=	Flujo de caja	(1.500)	(3.447)	1.088	13.322	30.235	57.739
=	Flujo de caja acumulado	(1.500)	(4.947)	(3.859)	9.463	39.699	97.438
VAN		53.917					
TIR		136%					

## VII.6 Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad lo que se considerará como variable móvil será el número de proyectos estimados para cada año, en donde en un escenario normal se espera llegar a 30 proyectos vigentes al año 5, construido a partir del levantamiento de proyectos que actualmente tienen probabilidad de concretarse media alta y alta, y una tasa de crecimiento conservadora tabla 8. Y para el cálculo pesimista se considerará que se llega a concretar el 50% de estos proyectos, tabla 12.

**Tabla 5: Resultado escenario pesimista**

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyectos proyectados		4	5	9	12	15
Ingresos totales		8.134	14.682	31.776	55.290	93.322
Flujo de caja	(1.500)	(6.416)	(4.271)	1.724	10.054	23.677
Flujo de caja acumulado	(1.500)	(7.916)	(12.187)	(10.463)	(408)	23.268
VAN	9.223					
TIR	37%					

En este escenario, el **VAN** y la **TIR** siguen dando positivo, lo que da cuenta que el proyecto es viable.

## VIII. Riesgos críticos

A continuación, se presentan los riesgos críticos que pueden afectar al negocio junto con las medidas de mitigación asociadas para minimizarlos, tabla 13. La definición de los conceptos que encabezan las columnas se encuentra en el [anexo N°14](#).

En cuanto a la **estrategia de salida** en el caso de que el negocio no sea exitoso las acciones a llevar a cabo serán:

- Dar de baja la empresa.
- Cierre de la cuenta bancaria.
- Terminación de relaciones con el contador.

**Tabla 6: Riesgos críticos de CudBe.in**

Descripción del riesgo	Medidas de Mitigación	Tipo de origen	Clasificación	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Riesgo Inherente	% Mitigación	Riesgo residual
Los colaboradores utilicen los contactos de la empresa para hacer negocios por su cuenta.	Establecer desde el inicio que los contactos de la empresa son para el uso y el beneficio común de esta. En caso de que un colaborador los utilice para su beneficio propio dejará de formar parte de la red.	Interno	Equipo de trabajo	2	5	10	70%	3
Que los colaboradores no encuentren tiempo para atender los proyectos de la empresa por estar muy ocupados con sus trabajos actuales.	Dejar claro antes de empezar que cada colaborador si quiere formar parte de la estructura debe aportar dentro de las posibilidades que sus obligaciones le permitan. Si se da el caso de que un colaborador no cumple tendrá que dejar de ser parte de la red.	Interno	Equipo de trabajo	3	4	12	20%	10
No existe portafolio de proyectos exitosos por lo que puede ser más complicado convencer a los clientes de nuestra experiencia.	Dar a conocer a los clientes la experiencia de los colaboradores en los distintos países para demostrar que hay conocimiento de los países y llegada a contactos; Visibilizar los proyectos realizados a clientes y potenciales clientes.	Interno	Equipo de trabajo	4	3	12	50%	6
Falta de sintonía y dinámica de trabajo en equipo de los colaboradores.	Hacer entender al equipo que lo importante es el cliente y la empresa; Sustituir a los colaboradores que no trabajen bien en equipo.	Interno	Equipo de trabajo	1	2	2	70%	1
Que los colaboradores decidan dejar de trabajar con la empresa	A medida que el negocio se desarrolla, se debe aumentar la cantidad de, en caso de que algún colaborador decida dejar de trabajar con la empresa se buscara dentro de la red de contactos a alguien que lo pueda sustituir. El mismo colaborador que se va puede recomendar a alguien.	Interno	Equipo de trabajo	1	4	4	50%	2
Como empresa se gestionan proyectos muy variados y eso puede provocar falta de especialización.	Con el tiempo evaluar los proyectos más exitosos y cuales son más rentables económicamente, en caso de que sea conveniente se adoptará por la especialización.	Interno	Negocio	4	2	8	60%	3
Que los clientes salten a la empresa y lleguen directo al proveedor.	Firmar contratos previos con proveedores para que tengan que pagar comisiones por los clientes que aporte; Los proveedores que trabajen con clientes de la empresa sin consentimiento de esta se quedaran fuera de la red para futuros negocios.	Interno	Negocio	3	5	15	50%	8
Desconocimiento de los competidores y servicios que ofrecen.	Asistir a eventos de Networking; Investigar periódicamente quienes son las empresas competidoras.	Interno	Negocio	4	2	8	40%	5
Diferentes husos horarios, especialmente con España, puede dificultar la comunicación.	El uso de Softwares de trabajo en equipo (Trello, Slack) permite comunicaciones efectivas; Aprovechar al máximo las horas donde ambos hemisferios se encuentren en horarios laborales.	Externo	Operación, procesos, actividades	4	2	8	40%	5
El uso de diferentes monedas en los distintos países.	Establecer el dólar como moneda base en operaciones que involucren varios países.	Externo	Operación, procesos, actividades	4	2	8		8
Falta de claridad de los porcentajes de beneficio para cada colaborador que participa en un negocio.	Previo a la realización del servicio se definirá con los colaboradores que participen las actividades a llevar a cabo por cada uno de ellos así, como el monto (fijo o porcentaje) de comisión que recibirán.	Interno	Operación, procesos, actividades	3	1	3	100%	0
Falta de claridad sobre que colaborador lidera un determinado proyecto.	Previo a la realización del servicio se definirá con los colaboradores que participen: actividades de c/u, roles y líder de proyecto.	Interno	Operación, procesos, actividades	3	2	6	100%	0
Que se produzca una desaceleración económica en algún país.	Monitorear indicadores económicos y perspectivas de crecimiento de cada país; Aprovechar los periodos de bonanza económica de los países para fomentar el desarrollo de proyectos; El hecho de trabajar con distintos países diversifica el riesgo en caso de que uno baje su actividad económica.	Externo	Financiero	3	3	9	10%	8
Red de contacto reducida que no genere clientes.	Reforzar las actividades de Networking.	Interno	Financiero	2	4	8	50%	4
Dificultad para concretar negocios con clientes ya captados.	Destacar los beneficios que obtendrá el cliente con CudBe.in; Representar a empresas que ofrezcan productos o beneficios diferenciados; Investigar quién es la persona que toma las decisiones para dirigirse a ella.	Interno	Financiero	3	4	12	50%	6
Aumento de los aranceles a los productos importados debido a la creciente corriente de proteccionismo comercial	Centrarse en la representación de empresas que ofrecen servicios.	Externo	Políticos	2	3	6	20%	5
Al introducir un producto en el país, se quede en las aduanas impidiendo su comercialización, generando gastos de almacenaje o pérdida.	Trabajar con una empresa aduanera en cada país para que supervise la factibilidad de entrada de productos en el país y la gestión de todo el proceso.	Externo	Ejecución de proyecto	3	4	12	60%	5
Que algunos proyectos no se ejecuten en el tiempo estimado y se retrasen.	Establecer plazos de ejecución realistas; Estar cubiertos bajo contrato para evitar sanciones.	Interno	Estimación de tiempos	2	4	8	40%	5

## IX. Propuesta a inversionistas

### IX.1 Marco general

CudBe.In Ofrece servicios de consultoría, asesoría y acompañamiento a empresas para ayudar a la internacionalización de negocios, proyectos y productos utilizando una red de colaboradores con el objetivo de proporcionar a pymes un ahorro de costos y tiempo a la hora de vender sus productos o servicios en un nuevo mercado, comparado con lo que le costaría realizar la internacionalización por su cuenta.

La motivación detrás de la idea surge de la experiencia y visión de los socios:

- La **experiencia de los socios en procesos de internacionalización** de sus propias empresas, donde pudieron constatar de primera mano las dificultades que surgen cuando se enfrentan a procesos de este tipo.
- La **apuesta por los negocios colaborativos** que se materializa en la creación de una red de contactos donde cada uno aporta lo que sabe, puede o quiere.

De la combinación de estos dos aspectos surge posibilidad de ofrecer un servicio que ahorre tiempo y dinero a las pequeñas y medianas empresas para que estas puedan afrontar exitosamente los procesos de internacionalización que de otra manera no serían viables. No se consideran a las grandes empresas ya que estas poseen los recursos financieros y de personal para afrontar estos procesos sin ayudas externas.

Los servicios que se prestarán incluyen: **Acompañamiento a empresas, Trading, Introducción de productos, Aprovechamiento de oportunidades concretas y Colaboración en proyectos.** La forma de monetizar este servicio se da a través del **cobro de tarifas fijas y comisiones.**

La manera de llegar a los clientes será a través de la red de contactos de primer nivel de cada colaborador, asistencia a ferias y eventos de negocios poniendo el foco principal en un **servicio personalizado** y el establecimiento de una relación a largo plazo con base en la **confianza.**

Las proyecciones de crecimiento se basan en dos ámbitos:

- **Aumento de clientes** provenientes de recomendaciones y captación por parte de la empresa. Se espera pasar de **6 a 60 clientes** en el transcurso de los primeros cinco años.
- **Aumento de la red de colaboradores:** Los cuales multiplicarán la capacidad de hacer negocios debido a que se generan más conexiones. Se espera pasar de trabajar en seis países a hacerlo en nueve.

### IX.2 Propuesta al inversionista no capitalista

La diferenciación que tiene CudBe.In en comparación con otras empresas de consultoría o asesoría, es que el modelo de negocios se desarrolla con una red de colaboradores que trabajan de manera independiente e integrada dentro de la red y ganan en función del éxito de los proyectos. Esto hace que la estructura de costos de la empresa sea casi cero.



Lo que se propone a un inversionista que quiera formar parte del proyecto **NO es invertir capital** sino **ser parte de la red de contactos** para aportar:

- Su conocimiento.
- Tiempo.
- Su experiencia.
- Sus contactos.

A cambio se ofrece lo siguiente:

- Formar parte de una red de contactos exclusiva, fiable, de confianza con el objetivo de ganar dinero haciendo negocios.
- Poder generar ingresos de manera paralela a su actividad principal.
- Disponer de una fuente adicional de ingresos que en el futuro se puede convertir en la principal.
- Red de contactos capaz de llegar a perfiles altos como por ejemplo presidentes del gobierno en varios países, deportistas destacados e inversionistas conocidos.
- Credibilidad: Ya hay personas que creen en el modelo de negocio y están participando en la red.
- Minimización de riesgo: No hay que invertir capital, no se pierde dinero.
- Libertad de salida: En el momento que se quiera dejar de formar parte de la red se puede hacer sin problema y de manera sencilla.

## X. Conclusiones

La propuesta de **CudBe.In** se enfoca en prestar un servicio de **asesoría personalizada** a las pymes que les proporcione un ahorro de costos y tiempo a la hora de vender sus productos o servicios en un nuevo mercado. Para ellos se utilizará una red de colaboradores en diversos países (España, Chile, Uruguay, Argentina, Colombia, Bolivia y Brasil) los cuales tienen un profundo conocimiento del entorno local de manera que es posible conectar las necesidades de la empresa en un mercado concreto con las personas que pueden ayudar al desarrollo del negocio.

Según el análisis realizado en este estudio se consideran las siguientes conclusiones:

- Solo un 5% de las **pequeñas y medianas empresas (pymes)** exportaron directamente o mediante un intermediario versus las grandes empresas, las que un 26,2% realizó envíos al extranjero, (Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas, informe “Resultados de empresas”).
- Hoy en día las **pymes** enfrentan diversos obstáculos a la hora de afrontar un **proyecto de internacionalización**, entre los más importantes se encuentran, la falta de recursos económicos, la inexperiencia y la cantidad de tiempo necesario para llevarlo a cabo.
- La internacionalización se presenta como una oportunidad para las pymes chilenas ya que: **a)** El 32,8% tiene un cliente que representa más del 50% de las ventas y **b)** la búsqueda de nuevos mercados se presenta como una oportunidad para hacer frente a las crisis internas.
- Las alternativas tradicionales para llevar a cabo un proceso de internacionalización (Contratar una empresa, a través de cámaras de comercio, venta de productos on line o destinar una persona en el país) requieren una gran inversión de tiempo y dinero.
- La industria se ha definido como la de servicios de consultoría a pequeñas y medianas empresas (pymes) chilenas para apoyar la internacionalización de productos o servicios en España, Uruguay, Argentina, Colombia, Bolivia y Brasil.
- Para aumentar las probabilidades de éxito en un proceso de internacionalización se vuelve clave el conocimiento y la experiencia en el mercado que se espera incursionar y contar con una empresa externa que apoye el proceso se vuelve fundamental.
- Las asociaciones como Pro Chile, Asexma y Cámaras de Comercio “obligan” a que el empresario haga el esfuerzo de viajar al país y establecer redes de negocios, o tengan que incurrir en costos de asesoría, que no necesariamente aseguren el éxito de cada operación.
- El **tamaño de mercado** se ha establecido en **ventas por valor de 266.235.950 dólares**.
- **Crecimiento** de mercado del **7%**.
- Las tendencias más relevantes de la industria son: **a)** La internacionalización de las pymes está retrasada, **b)** Baja tasa de supervivencia de las empresas que exportan por primera vez, **c)** Solo un 5% de las pymes exporta, **d)** Una de las principales razones por lo que las pymes no exportan es por la dificultad para encontrar clientes o canales de distribución. **e)** Uno de los principales desafíos que enfrentan las pymes es el desarrollo de nuevos mercados para no depender

exclusivamente del crecimiento de Chile.

- Chile tiene hoy en día 26 acuerdos comerciales con 64 economías, que representan el 63% de la población mundial y el 86,3% del PIB global.
- Como resumen del **análisis PESTEL** no se encuentran problemas graves que puedan afectar o impedir la actividad de la empresa, sin embargo, hay que tener en consideración el escenario político internacional. Como aspectos positivos cabe destacar la estabilidad económica, la apertura comercial del país y las buenas perspectivas de crecimiento.
- En cuanto a la **industria** se ha concluido según al **análisis de Porter** que a pesar de que existe competencia y rivalidad entre las empresas existentes, si CudBe.In presenta una buena propuesta de valor y aspectos diferenciadores es factible que se logre posicionar en el mercado a medio y largo plazo.
- El servicio consta de tres etapas: **1) Consultoría, 2) Compartir con la red, 3) Asesoría.**
- Para desarrollar esta propuesta de valor se prestará especial atención a la relación con el cliente, buscando en todo momento generar una relación estable y respetuosa de manera que se puedan establecer vínculos a largo plazo.
- La **competencia central** (que surge de unión entre recursos claves y capacidades claves) es **“disponer de una red de colaboradores de confianza con contactos y conocimiento de los diferentes países que estén dispuestos a trabajar de manera freelance obteniendo beneficios por éxito de proyecto”**.
- Bajo este esquema la empresa no ha de disponer de recursos económicos ya que los colaboradores trabajan según el éxito o no de un proyecto sin recibir una compensación fija por parte de la empresa. Tampoco es necesario disponer de capital fijo (oficinas, computadores, etc...)
- Para la elección de la estrategia competitiva y siguiendo el modelo Delta se ha optado por la **solución integral al cliente** y dentro de esta la **integración con el cliente.**
- La **estrategia de crecimiento** contempla incorporar más miembros a la red los cuales aumentan la capacidad de hacer negocios y por consiguiente un aumento de los ingresos.
- Los **objetivos de marketing** se centran en: **a) Ser una empresa competitiva y solvente y b) Generar confianza en el modelo de negocios.**
- La **segmentación** comprende pequeñas y medianas empresas y la **micro segmentación** se enfoca en la industria manufacturera, agro-silvicultura y pesca e información y comunicación.
- Las categorías **de productos** que se ofrecerán son: **1) Acompañamiento de empresas, 2) Trading, 3) Introducción de productos, 4) Aprovechamiento de una oportunidad concreta, 5) Colaboración en proyectos.**
- Las **ventajas** que ofrece CudBe.In son: **1) Ahorro de tiempo, 2) Ahorro de costes, 3) Red de contactos amplio y confiable, 4) Honestidad.**

- La **estrategia de precio** depende del servicio y considera tanto el cobro de Fees como el cobro de comisiones por venta.
- La **estimación de la demanda y crecimiento** proyecta 7,13,19, 22 y 24 asesorías del primer año al quinto respectivamente.
- El **plan de operaciones** se fundamenta en tres pilares: **1) Ser competitivos, 2) Ser rentables, 3) Ofrecer un servicio de excelencia al cliente.**
- Existen cuatro factores estratégicos que definen las actividades de la empresa: **1) Agilidad y flexibilidad, 2) Esquema colaborativo, 3) Confianza, 4) Relación con el cliente a largo plazo.**
- La **capacidad operacional** de la empresa estará determinada por el número de colaboradores que conformen la red.
- En el **flujo de operaciones** se distinguen seis procesos principales: **1) Captación de clientes, 2) Consultoría, 3) Compartir con la red, 4) Asesoría, 5) Prestación del servicio, 6) Servicio postventa.**
- **El equipo gestor** estará compuesto por tres personas, dos de ellas con amplio conocimiento del mundo empresarial y la tercera con experiencia trabajando en grandes empresas, organismos gubernamentales y centros educativos. La diferencia de perfiles, experiencias y nacionalidades genera diversas formas de pensar las cuales enriquecen al equipo.
- Por último y desde el **punto de vista financiero** se ha llevado a cabo un análisis de los flujos de caja a 5 años considerando una inversión inicial de 1.500.000 pesos y una tasa de descuento del 10,67%. Tomando estos datos como referencia se observa que el proyecto es rentable ya que arroja un **VAN de M\$ 53.917 y una TIR de 136%** por lo tanto **se concluye que el proyecto es rentable.** Teniendo en cuenta este escenario se **decide invertir en el proyecto.**

## Bibliografía y fuentes

1. Unidad de Estudios, Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (agosto 2017). **Informe de resultados: Empresas de Chile. Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas.**
2. Unidad de Estudios, Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (agosto 2017). **Informe de resultados: Productividad laboral sectorial y por tamaño de empresas a partir de microdatos.** Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas
3. Poblete C., Amorós J.E., (2013): “**Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: el Caso de Chile**”. Journal of Technology Management & Innovation, vol.8 no.1.
4. Pinot de Villechenon F. (coord.) (2017), Perspectivas económicas birregionales: “**La Internacionalización de las PyMEs Latinoamericanas y su Proyección en Europa**”. Fundación EU-LAC / CERALE / Institut des Amériques.
5. Lauterbach R., (2015), “**Chile y la complejidad de sus exportaciones**” Serie de Documentos de Trabajo N°1. Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo.
6. EY en conjunto con Kennedy Consulting. (2014). **Principales desafíos de las empresas en Chile.**
7. Ministerio de Relaciones Exteriores, Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Departamento de Estudios. (enero 2018). **Reporte Anual Comercio Exterior de Chile 2017**
8. Gedeth Network, Consultoría especializada en internacionalización de empresas. (diciembre 2016). Nueva EMPRESA. Management e ideas para directivos. **Barreras a la internacionalización de las pymes.**
9. Equifax y Universidad San Sebastián. **XVI Informe de Deuda Morosa Primer Trimestre 2017.**
10. OECD. (febrero 2018). **Estudio Económico de la OECD – Chile.**
11. Ministerio de Economía, Unidad de Estudios. (febrero 2016). **Dinámica Empresarial Brechas regionales y sectoriales de las pymes en Chile Periodo 2005-2014.**
12. ProChile, Ministerio de Relaciones Exteriores. (octubre 2017). **20 Años apoyando la exportación de Servicios no Tradicionales**
13. Oficina Económica y Comercial de España en Santiago de Chile. (abril 2018). **Informe Económico y Comercial CHILE.**
14. **Informe de Política Monetaria** (diciembre 2018). Banco Central de Chile.
15. Ministerio de educación de Chile (MINEDUC). (septiembre 2018). **Panorama de Educación, Indicadores OCDE 2018.**
16. Asociación Investigadores de Mercado. (2018). **Nueva Metodología de segmentación y clasificación socioeconómica.**
17. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (febrero 2018). **Estudios Económicos de la OCDE Chile.**

18. Cámara Chilena de la Construcción. (2018). **Infraestructura crítica para el desarrollo 2018-2027, resumen ejecutivo (2018).**
19. Organización mundial del Comercio, OMC, (2017). **Informe sobre el comercio mundial 2016: Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes.** Apartado B: Las pymes en el comercio internacional: hechos estilizados.
20. Chile Transparente, (2017). **Índice de percepción de la corrupción.**

## Anexos

### Anexo N°1: Potencial de Mercado

**Tabla 7: Estadísticas de Empresas por Tramo según Ventas**

Tamaño de una empresa	N° de Empresas	% N° de Empresas	Ventas (UF)	% Ventas (UF)
Grande	14.172	1,54%	17.893.587.057	85,04%
Pyme	219.953	23,98%	2.761.616.838	13,13%
Micro	683.204	74,48%	385.314.948	1,83%
<b>Total</b>	<b>917.329</b>	<b>100,00%</b>	<b>21.040.518.843</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estadísticas de Empresas por Tramo según Ventas y Rubro, Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos. (Datos septiembre 2016)

El tamaño de una empresa se clasifica en los siguientes rangos, en base al cálculo de las ventas anuales de un contribuyente:

- SIN VENTAS corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas.
- MICRO 1: 0,01 UF a 200 UF.
- MICRO 2: 200,01 UF a 600 UF.
- MICRO 3: 600,01 UF a 2.400 UF.
- PEQUEÑA 1: 2.400,01 UF a 5.000 UF.
- PEQUEÑA 2: 5.000,01 UF a 10.000 UF.
- PEQUEÑA 3: 10.000,01 UF a 25.000 UF.
- MEDIANA 1: 25.000,01 UF a 50.000 UF.
- MEDIANA 2: 50.000,01 UF a 100.000 UF.
- GRANDE 1: 100.000,01 UF a 200.000 UF.
- GRANDE 2: 200.000,01 UF a 600.000 UF.
- GRANDE 3: 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
- GRANDE 4: Más de 1.000.000 UF.

**Tabla 8: Estadísticas Pymes según Ventas y Rubro**

Rubros	Nº de Empresas	% de Empresas	Ventas (UF)	% Ventas (UF)
<b>A - AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA</b>	<b>22.724</b>	<b>10,33%</b>	<b>270.305.462</b>	<b>9,79%</b>
B - PESCA	1.688	0,77%	20.707.822	0,75%
C - EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	1.704	0,77%	26.196.769	0,95%
<b>D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS</b>	<b>12.650</b>	<b>5,75%</b>	<b>173.020.147</b>	<b>6,27%</b>
<b>E - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS</b>	<b>10.466</b>	<b>4,76%</b>	<b>136.663.455</b>	<b>4,95%</b>
F - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	870	0,40%	10.100.823	0,37%
G - CONSTRUCCION	23.515	10,69%	298.972.836	10,83%
<b>H - COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS</b>	<b>62.164</b>	<b>28,26%</b>	<b>790.692.631</b>	<b>28,63%</b>
I - HOTELES Y RESTAURANTES	8.522	3,87%	89.612.771	3,24%
J - TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	17.359	7,89%	188.639.013	6,83%
K - INTERMEDIACION FINANCIERA	16.754	7,62%	253.809.994	9,19%
L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	27.563	12,53%	347.042.265	12,57%
M - ADM. PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACION OBLIGATORIA	52	0,02%	72.095	0,00%
N - ENSEÑANZA	4.459	2,03%	72.657.593	2,63%
O - SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	6.895	3,13%	54.608.065	1,98%
P - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	2.539	1,15%	28.515.099	1,03%
Q - CONSEJO DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS	17	0,01%	0	0,00%
R - ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	1	0,00%	0	0,00%
SIN INFORMACION	11	0,01%	0	0,00%
<b>Total general</b>	<b>219.953</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.761.616.838</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estadísticas de Empresas por Tramo según Ventas y Rubro, Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos. (Datos septiembre 2016)



## Anexo N°2: Resultado de las Encuestas

### **Antecedentes y objetivos**

En el marco del proceso de estudio de mercado para una empresa de asesoría en internacionalización de negocios, se realizaron entrevistas para profundizar como es el entorno de las exportaciones e importaciones de las pequeñas y medianas empresas en Chile, y de este modo entender cuál es la percepción de los diferentes informantes claves que participan en este entorno.

El **objetivo general** de este estudio es evaluar como es el entorno de las exportaciones e importaciones para las pequeñas y medianas empresas en Chile.

### **Metodología**

Se identificaron grupos claves que participan o apoyan el proceso de internacionalización de una empresa, por ejemplo:

- Agencias gubernamentales: Corfo, ProChile, InvestChile, Sercotec, Fosis, Start-Up Chile, Cámara de Comercio de Santiago.
- Asociaciones gremiales: Asexma (Asociación de Exportadores y Manufacturas), Asoex (Asociación de Exportadores de Frutas de Chile), EXPORLAC (Asociación de Exportadores de Productos Lácteos)
- Empresas que se internacionalizaron y realizan exportaciones e importaciones.
- Consultores (competencia): Asimex (<http://www.grupoasimex.com/>), cámaras de comercio

En este contexto se realizaron las siguientes entrevistas:

- **Agencia InvestChile:** David Coble, Jefe de Unidad de Estudios ([dcoble@investchile.gob.cl](mailto:dcoble@investchile.gob.cl))
- **Agencia ProChile:** Mariela Díaz Zamorano, Coordinadora Industrias, Dirección Regional Metropolitana ([mdiaz@prochile.gob.cl](mailto:mdiaz@prochile.gob.cl)) y Angelo Bustamante, Departamento Comercio de Servicios ([abustamante@prochile.gob.cl](mailto:abustamante@prochile.gob.cl))
- **Agencia Asexma:** Roberto Fantuzzi, Presidente de Asexma ([fantuzzi@exportachile.cl](mailto:fantuzzi@exportachile.cl))
- **Empresario:** Pablo Granell, representante en Chile de Rusticae, empresa española que se internacionalizo en Chile (<https://www.rusticae.cl/>)
- **Empresario:** Talleres Candano, empresa española que importa a Chile productos para para la pesca artesanal.
- **Empresario:** Jaime Muñoz, dueño de Antawara, bodega chilena fundada en 2006, cuyo foco es el vino de exportación.
- **Competencia y Asesor:** Ignacio Lebrato fue Secretario General de la cámara de comercio de España por 20 años y actualmente es dueño de una consultora que apoya procesos de internacionalización de empresas [www.promoespana.cl](http://www.promoespana.cl).

## RESULTADOS

En el presente documento se exponen los resultados de las entrevistas realizadas a los distintos stakeholders que participan en el entorno exportador e importador en Chile con quienes se logró generar contacto.

### PROCHILE (<http://www.prochile.gob.cl/>)

Es un organismo público dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores encargada de la promoción de la oferta exportable de bienes, productos y servicios chilenos que tengan valor agregado, y de contribuir a la difusión de la inversión extranjera y al fomento del turismo, aprovechando las oportunidades que dan los acuerdos comerciales que ha firmado Chile con el resto del mundo.

Cuenta con una plataforma de 56 oficinas comerciales tanto en Chile como en el exterior. Las oficinas comerciales detentan las demandas del exterior y cuentan con bases de datos sectoriales de potenciales clientes, estos contactos de posibles compradores/importadores o contactos que apoyen la importación, se les entrega a los empresarios, quienes son los responsables de iniciar las gestiones comerciales y concretar las reuniones.

Tiene un área de estudios que detecta oportunidades y necesidades las cuales se vean beneficiadas por rebajas arancelarias. También los importadores extranjeros se acercan a las oficinas comerciales solicitan productos de chilenos.

ProChile además organiza ferias, misiones empresariales, encuentros multisectoriales, talleres de capacitación, entre otras actividades. Para participar por ejemplo en una feria internacional los empresarios deben costear sus pasajes y estar en un stand, y para una viña son aprox. 12.000 dólares, esto es una especie de filtro para ver que exportadores realmente quieren invertir.

Las empresas para poder ser parte de la red de ProChile, deben completar un test que mide el potencial exportador (TPE: Test de Potencialidad Exportadora), completado el TPE se concreta la primera reunión y posteriormente se visita la empresa con el fin de acreditar que tenga un producto y/o servicio que ofrecer y se evalúa que realmente cuente con la capacidad para exportar.

Aquellas empresas que no están preparadas o no presentan las condiciones necesarias para exportar, por ejemplo, tienen problemas con la fijación de precios, embalaje, idioma, tributación o manejo de IVA, ProChile apoya, asesora y capacita (a través de Sercotec). Estas gestiones no tienen ningún cobro asociado para los empresarios.

Dentro de los principales problemas que tienen los exportadores es que no hacen una correcta investigación de mercado y van a países porque son grandes o alguien les dijo que fueran, Mariela Diaz, da algunos ejemplos: Una empresa que realizaba limpieza de piscina con partículas de cobre quería ir a Brasil y EEUU, porque son mercados grandes, a este empresario ProChile le aconsejo partir con mercados más pequeños de América Latina (en donde hay un 2,5% de participación de mercado), otro caso es un empresario que realizaba tratamiento de aguas que hace 7 años abrió

oficina en China porque alguien que ya hacia negocios en China se lo recomendó, con resultados desastrosos, en ProChile se le aconsejo que entrara al mercado de Bolivia con buenos resultados. Por lo tanto, se plantea que el éxito de un exportador depende del nicho al que quieran llegar y hay casos de éxito, pero en la gran mayoría el exportador no tiene claridad de dónde ir, y sus referencias son más porque alguien le dijo o porque es un mercado grande, que por una investigación y antecedentes concretos o reales. Si una empresa que tiene el potencial y tiene claridad del mercado, la experiencia indica que en un año logra concretar el negocio.

Los sectores o industrias que se quieren potenciar y son prioritarias, son el sector forestal, cosmética natural, industria de la moda, energía, reciclaje, alimentos, industria creativa, servicios, etc.

Finalmente, ProChile no tiene registros o indicadores de los casos de éxitos de las empresas con que trabajan, por lo tanto, es difícil saber el impacto real que tiene la agencia en términos de aumentar la matriz exportadora de Chile, pero si hay evidencia que Chile en Sudamérica ha sido pionero en crear una agencia de este tipo y ha colaborado con el resto de países de la región a montarlas.

### **INVESTCHILE (<https://investchile.gob.cl/es/>)**

Es el 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.

Promueve por ejemplo los servicios exportables, esto es hacer los servicios en Chile y ofrecerlos en el resto del mundo, por ejemplo, una empresa india que se instala en Chile que tiene la ventaja del uso horario y menores costos y que ofrece los servicios en EEUU.

El foco son inversiones que son sobre los 5 millones de dólares atrayendo empresas que sean complementarias, principalmente en energía, minería, turismo, etc., con el fin fortalecer el ecosistema de negocios. Facilitando la gestión con otros organismos públicos (hacienda, economía, Corfo) para la instalación en Chile sin un cobro asociado. Para el caso de inversiones por debajo de los 5 millones de dólares, la agencia igual presta los servicios, pero se va a depender de la demanda que tenga la agencia. En general existen consultoras de abogados que ayudan la instalación en Chile.

Empresas que no reciben asesoría correcta pueden enfrentarse a problemas culturales, por ejemplo, Maersk, empresa sueca de contenedores que se instaló en San Antonio, en donde el alcoholismo, el ausentismo laboral dificultó la operación de la empresa.

Para los inversionistas las principales trabas que enfrentan en el mercado chileno es la regulación ambiental, la regulación laboral, la burocracia, etc.

Dentro de las fortalezas es la estabilidad económica y política en Sudamérica, pese a que, aunque ha aumentado el riesgo país, en términos comparativos con el resto de los países de la región sigue estando mejor posicionado.

## **ASEXMA (<http://asexma.cl/>)**

Es una asociación gremial multisectorial que agrupa a medianas y grandes empresas cuyo objetivo básico es que el sector manufacturero tenga las condiciones para poder exportar hacia el exterior.

Surge dada las dificultades que tiene Chile para ser competitivo por ejemplo las fluctuaciones del valor de dólar.

Dentro de las actividades y servicios que ofrecen se encuentra el representar al gremio de empresarios frente al gobierno en términos de políticas económicas, organizar actividades de encuentro entre empresarios para revisar o discutir temas de interés y organizar misiones comerciales, que generalmente se organizan en conjunto con PROChile, las cuales tienen como objetivo generar oportunidades de negocios a través de agendas de reuniones con grupos de interés en los países que se visitan.

Para los empresarios, tener la oportunidad de participar en las misiones les da la oportunidad de conocer otros mercados y tener una mejor aproximación de posibles barreras, por ejemplo, el idioma, la infraestructura, logística, etc.

En general para poder entrar a un país implica una inversión de largo plazo que puede durar entre tres y cuatro años antes de que se logre concretar un negocio, este proceso exige continuidad y la realidad es que muchos empresarios no tienen la capacidad de poder hacerlo, principalmente por la falta de estructura financiera, por las fluctuaciones del dólar y la dificultad de poder predecir un escenario futuro en donde este tiene una caída importante y que las fuentes de financiamiento de largo plazo son muy limitadas. En este escenario los pequeños y medianos empresarios se concentran en las inversiones de corto plazo.

Otras de las dificultades que enfrentan los exportadores son que en Chile, por ejemplo no existe un departamento que ayude resolver problemas relacionados al comercio exterior, o que no existe una política o eje para potenciar la matriz exportadora de productos manufacturados.

Las exportaciones generan además exportadores indirectos, que son quienes suministran los insumos de los productos elaborados y son parte importante de la estructura de costos de los productos terminados, en general son pequeñas empresas, a las cuales en general en Chile no existen proyectos que las apoyen o impulsen.

## EMPRESARIOS

Los empresarios españoles que han decidido venir a Chile en general vienen porque ya tienen un modelo de negocios que les ha resultado en España y lo quieren internacional en Latinoamérica, eligiendo Chile como punto de partida por la seguridad, estabilidad política o porque no es un mercado tan grande por lo tanto se asume que requiere inversión menor.

La instalación para los empresarios entrevistados en una primera instancia no resulto como estaba planeado porque en Chile no se entendía el modelo de negocios y el cliente chileno no estaba dispuesto a invertir o porque no visualizaron el tamaño de mercado real al que podían acceder. Por lo tanto, hubo que bajar precios y adaptarse, este proceso genero una inversión y costos que no estaban considerados y el proceso duro entre 3 a 4 años, teniendo que desmontar estructura, eliminar costos fijos, etc. Costando mucho decidir retirarse. Además, se debe considerar que la instalación en Chile para iniciar la operación es entre seis meses y un año.

Por lo tanto, después de vivir la experiencia comentan que lo primero que debieron haber hecho antes de decidir abrir oficinas en Chile es una inmersión de la empresa en la coyuntura social y cultural del país, para entender el hábito de consumo de Chile, la forma de relacionarse con las personas, más allá de la seguridad y el entorno país.

Por ejemplo, **Pablo Granell** de Rusticae comenta que converso con dueños de hoteles que habían realizado una inversión de 5 millones de dólares en un hotel, pero no tenían considerado presupuesto de comercialización, ya que asumen que con la red de contactos que tienen es suficiente, por lo tanto, hay una falta de profesionalización en el sector. Otra queja frecuente es que el chileno no es capaz de decir que no o le cuesta tomar decisiones, por lo tanto esto genera expectativas que no son reales.

Estos problemas a los que se puede enfrentar un empresario extranjero en Chile no se los dicen los estudios de abogados o los foros económicos y como aprendizaje un socio local o alguna alianza podría haber facilitado el proceso de instalación.

**Jaime Muñoz**, dueño de Antawara, marca enfocada en la venta de vino a granel o embazado, pero sin marca propia, en donde toda su producción la venden al extranjero, comenta que es empresa mediana con facturación cercana a los 10 millones de dólares.

Las razones del porque decidieron internacionalizarse desde el día uno, principalmente son porque el mercado doméstico es pequeño, la industria del vino en Chile está saturada, en el rubro existen malas prácticas como pagos laterales que reciben garzones y restaurantes por las grandes viñas, etc. Entonces buscaron mercados más grandes en donde pudieran vender volumen a grandes importadores y la comercialización la hiciera el cliente (modelo B2B), como dato importante es que los socios de la empresa ya tenían experiencia en internacionalización, dado la gran cantidad de marcas que existen.

A China llegaron el 2011 con el modelo de marca privada con excelentes resultados desde el inicio, cuando los vinos chilenos estaban principalmente en Europa y EEUU, por lo tanto, tenían poca competencia.

La empresa el primer año logró vender 30.000 cajas, ellos justifican el éxito gracias a que tenía el modelo de negocios claro y la experiencia que los socios tenían por haber trabajado en empresas exportadoras, las que les había permitido estar en China anteriormente. Además, son conscientes que tienen un buen volumen de producción a bajo costo y que no tienen el presupuesto de marketing que tienen las grandes viñas, por lo tanto, ellos embotellan y le ponen la etiqueta del cliente.

Una inversión importante y clave para el éxito fue que antes de empezar la empresa, Jaime se instaló seis meses con toda su familia en China, para entender el consumo, como es la vida, cuáles son sus gustos, la forma de hacer negocios.

En EEUU intentaron armar una oficina comercial, pero se dieron cuenta que el mercado está mucho más saturado y además cada estado tiene sus propias regulaciones, por lo que el modelo que les ha resultado en EEUU y Europa es a través de agentes o distribuidores directos.

Privilegiaron China por sobre Latinoamérica ya que en esta última vieron algunas barreras, por ejemplo, Argentina ya es un productor importante de vino, Perú consume vino argentino por sobre el chileno, Brasil es un país con un ingreso per cápita bajo y muy complejo para la exportación, por ejemplo, la aduana no deja enviar muestras de producto, además cada estado tiene su regulación y tasa impositiva, la corrupción, etc. En Colombia se demora un año registrar una marca y cuesta una fortuna y recién ahí se puede ver el potencial real del producto. Por lo tanto, en este escenario privilegiaron China y EEUU por ser mercados más grandes, más ricos y con un alto consumo de vino. Actualmente la empresa principalmente vende a China, Inglaterra, Alemania y EEUU, y cuentan con oficina comercial en el sur de China con un socio local con el que se acordaron los costos fijos, más un variable en función de las ventas. Jaime comenta que contar con esta oficina en China ha sido fundamental y hace la diferencia en términos comerciales y para realizar todo el back office, esto les ha permitido ser la quinta empresa de exportación de vino chileno a China, de 300 exportadores que hay actualmente.

Están reinvertiendo parte de sus ganancias en formación de sus empleados, todos están haciendo un curso de gestión de procesos, contrataron SAP y además cursos de inglés.

Los riesgos más importantes que ven son las cosas que no pueden manejar, por ejemplo tasa de cambio, margen ya que el precio de la uva vario por condiciones climáticas, o no controlar suficientemente bien la regulación del país al que se exporta, por ejemplo cuenta que en una oportunidad enviaron un contenedor de vino 16 mg/l de hierro, la aduana lo detuvo ya que la norma es 8, esto tuvo un costo y el desafío es no volver a repetir este tipo de errores.

Algo que es complejo y a la vez fundamental es el acceso a la banca ya que en un inicio es muy difícil lograrlo y sobre todo con condiciones competitivas.

Otra cosa es entender la cultura del país, por ejemplo, con los chinos la negociación no termina cuando se realiza la transacción de compra y venta, si no es continuo, ellos siempre van a querer un descuento adicional, entonces ellos lo que hacen en la siguiente venta es incorporar esto en el precio inicial. Y dado que las relaciones personales para los chinos son muy importantes, Jaime viaja 2 a 3 veces al año a China por al menos 3 semanas para reunirse con sus clientes para escuchar y resolver los problemas, lo cual es muy valorado.

Como experiencia cuenta que ProChile tiene recursos limitados, que les pueden servir a empresas más pequeñas que nunca han viajado y no tienen experiencia en exportación, pero está muy diversificado, por lo tanto, no tiene foco, en general ellos cuando participan en ferias en China van con recursos propios.

## **COMPETENCIA**

PromoEspaña es una empresa que ofrece servicios integrales, tales como legales, tributarios, contables, etc.; así como estudios previos de mercado, para la implantación y desarrollo de una empresa española en Chile. Ofreciendo como ventaja competitiva la experiencia con la que cuentan en comercio Internacional y en la atracción de oportunidades de inversión entre Chile y España.

Ignacio Lebrato, fundador de la empresa, fue durante 13 años Secretario General de la Cámara Oficial Española de Comercio de Chile, donde coordinó la asociación para generar oportunidades de intercambio e inversión que promueven más de 10.000 contactos y personas anualmente habiendo apoyado a más de 1.500 empresas.

Actualmente llevan la representación de empresas españolas y francesas en Chile, principalmente en el área de la construcción, energía. Además, dan asesoría comercial a pequeñas empresas (facturación máxima de 200 millones de euro)

Las tarifas que cobra la empresa dependen del tipo negocio o servicio que se ofrezca, por ejemplo: exportación de producto o servicios, inversión, búsqueda de socio, compra de empresa, estudio de mercado, etc., por lo tanto, es necesario adaptarse.

Las principales razones por la que las empresas lo contactan son porque las empresas asumen en una primera instancia que no necesita ayuda, ya que asumen que como por ejemplo no hay una barrera de idioma llevar a cabo negocios es más sencillo y en general después de 3 a 6 meses se dan cuenta que no es así.

Ignacio comenta que uno de los mayores desafíos para que los empresarios decidan trabajar con él, es generar confianza, para que estos no sientan que solo les está intentando vender un servicio. Para lograr esto, les recomienda estudios de abogados, visitar a otros empresarios o la cámara de comercio, con el fin de que ellos lo validen.

Según su experiencia los principales problemas que se enfrentan los empresarios cuando vienen a Chile pasan porque cuando vienen las pymes españolas, viene el empresario o dueño del negocio, sin alguien que lo apoye en la administración, desde sacar el rut, sacar un teléfono, crear la empresa

u obtener permisos especiales si es que los requiere. Y el empresario lo primero que quiere saber es si hay mercado para lo suyo, entonces para qué va a ser toda la labor administrativa si es no tiene claro el potencial real de su producto o servicio. Por lo tanto, las pequeñas empresas no tienen la capacidad para poder manejar esta complejidad.

Hasta ahora PromoEspaña, solo ha logrado traer empresas y no al revés, pese a que ha tenido oportunidades en España de empresas que requieren productos chilenos. No ha logrado encontrar chilenos que quieran trabajar con él, su impresión es que los chilenos prefieren trabajar con chilenos o que prefieren trabajar en Latinoamérica. Además, comenta que la matriz exportadora de Chile es acotada.

Respecto a empresas que estén haciendo cosas similares, indica que no conoce a otros y los que hay son principalmente son organismos estatales.

#### [Anexo N°3: Listado de países con acuerdo firmado<sup>1</sup>](#)

- España: Acuerdo de asociación con la Unión Europea firmado el 23 de febrero del 2001.
- Uruguay: Acuerdo de Complementación Económica firmado el 1 de octubre de 1996.
- Argentina: Acuerdo de Complementación Económica firmado el 1 de octubre de 1996.
- Colombia: Acuerdo de Libre Comercio firmado el 8 de mayo del 2009.
- Bolivia: Acuerdo de Complementación Económica firmado el 6 de abril de 1993.
- Brasil: Acuerdo de Complementación Económica firmado el 1 de octubre de 1996.
- México: Acuerdo de Libre Comercio firmado el 31 de Julio de 1999.

#### [Anexo N°4: Listado Cámaras de Comercio Chilenas](#)

- a. En España:
  - i. Instituto Español de Comercio Exterior e Inversiones: [www.icex.es](http://www.icex.es)
  - ii. Invertir en España: [www.investinspain.org](http://www.investinspain.org)
  - iii. Cámara de Comercio de España: [www.camaras.org](http://www.camaras.org)
- b. En Uruguay
  - i. Cámara Chileno Uruguaya de Comercio: [www.camchuy.cl](http://www.camchuy.cl)
  - ii. Cámara Nacional de comercio y Servicios del Uruguay: [www.cncs.com.uy](http://www.cncs.com.uy)
- c. En Argentina
  - i. Cámara Chileno Argentina de Comercio: [www.camarachilenoargentina.cl/](http://www.camarachilenoargentina.cl/)
  - ii. Cámara de comercio Argentino Chilena: [www.ccach.org.ar/](http://www.ccach.org.ar/)

---

<sup>1</sup> <https://www.direcon.gob.cl/modulo-de-acuerdos-comerciales/>



- d. En Colombia:
- i. Cámara de comercio Chileno Colombiana: [www.cccc.cl](http://www.cccc.cl)
  - ii. Cámara de comercio Colombo Chilena: [www.colombochilena.com](http://www.colombochilena.com)
- e. En Bolivia:
- i. Cámara Chileno Boliviana Nacional de Comercio e Industria, Servicios y Turismo A.G. "Chilebol": [www.chilebol.cl](http://www.chilebol.cl)
- f. En Brasil:
- i. Cámara Chileno-Brasileña de comercio: <http://www.camarachilenobrasilena.cl/wp/servicios/> }
  - ii. Cámara de comercio Brasil-Chile: <http://www.ccbrrch.com.br/>

### [Anexo N°5: Análisis PESTEL](#)

#### **Ámbito Político:**

- **Sistema de gobierno (Muy Positivo):** Según el Informe económico y comercial elaborado en abril del 2018 por la oficina económica y comercial de España en Santiago de Chile (en adelante Informe Económico y Comercial Chile 2018) La República de Chile es un Estado unitario, democrático y de carácter presidencialista, regido por la Constitución política que entró en vigor en marzo de 1981. El poder ejecutivo está encabezado por el Presidente de la República, que es Jefe de Estado y de Gobierno, quien designa tanto a los Ministros como a los Intendentes, encargados del gobierno en el interior de cada región. De acuerdo a la Constitución, el Presidente permanece en el ejercicio de sus funciones durante 4 años, sin posibilidad de ser reelegido para el siguiente mandato presidencial. **El funcionamiento de Chile como democracia desde 1981 de manera continuada otorga una imagen de país confiable y por lo tanto aumenta las posibilidades del comercio internacional.**
- **Elecciones a la presidencia (Indiferente):** El actual presidente de la república, Sebastián Piñera, finalizara su mandato en el año 2022, **si bien a estas alturas no es posible conocer el impacto para CudBe.In que podría tener la elección de un presidente de izquierdas o de derechas.**
- **Índice de Percepción de la corrupción 2017<sup>2,3</sup> (Positivo):** Chile ha pasado de tener 66 puntos en el 2016 a 67 en 2017 lo que indica que la percepción de la corrupción política en el país ha mejorado, sin embargo, descendió del puesto 24 al 26 en el ranking que mide el desempeño de 180 países. **Los resultados en este índice proyectan la imagen de país serio y confiable en**

<sup>2</sup> <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/chile>

<sup>3</sup> <http://www.chiletransparente.cl/indice-de-percepcion-de-corrupcion/>

**relación a las instituciones políticas, lo que mejora la percepción de las empresas de cara a fomentar el comercio internacional.**

- **Guerra Comercial entre China y Estados Unidos (Negativo):** La guerra comercial entre Estados Unidos y China que se ha materializado en la imposición de aranceles de productos de ambas economías tiene una repercusión no solo para estos países sino de manera global y también para la economía chilena. Según Gabriel Cestau de Santander, “Una desaceleración de la economía norteamericana le podría restar impulso a la economía mundial” además “una eventual profundización de la guerra comercial “afectará negativamente al precio del cobre”, tanto desde la perspectiva del precio como del volumen exportado, dato no menor si se considera que cada centavo de dólar promedio que se pierde en el precio del metal rojo significa unos US\$60 millones menos de recaudación fiscal”. **Todo lo que signifique una desaceleración del comercio mundial y un descenso en el precio del cobre no favorece a CudBe.In**<sup>4</sup>.
- **Situación Política en Latinoamérica (Negativo):** El escenario político durante los próximos años en la región presenta un escenario de incertidumbre. Serán los primeros años de gobierno de Jair Bolsonaro en Brasil y de Andrés Manuel López Obrador en México, y las presidenciales de Argentina en noviembre -que decidirán si sigue Mauricio Macri al mando, vuelve el Kirchnerismo a la Casa Rosada u otra ala del Justicialismo hace su gran jugada- y la duda respecto de qué pasará en Bolivia con la re postulación de Evo Morales. En ese contexto, el diagnóstico es bastante claro: Echeverría plantea que si se profundizan las dificultades económicas de las principales economías de nuestra región, “principalmente Argentina (2,5 veces más grande que Chile) y Brasil (8 veces más grande que nosotros), afectaría adversamente nuestro comercio exterior de bienes y servicios (algo menos del 20% del total), el valor de inversiones de empresas chilenas en esas economías, y el efecto “vecindario” que nos afectaría los precios de la renta fija y variable en la región” Cabe señalar que en el intercambio comercial con nuestro país, Mercosur, Alianza del Pacífico, Ecuador y Bolivia representan un 19% de las exportaciones totales. **Existe incertidumbre política que afecta a las principales economías de la región y puede conllevar efectos sobre el comercio internacional afectando a Chile de manera negativa**<sup>5</sup>.
- **Situación Política en Europa**<sup>6</sup> **(Negativo):** La Unión Europea vivirá sus propias tensiones en torno a las negociaciones del Brexit por los problemas de la Primera Ministra, Theresa May, para ordenar el proceso, mientras que en Alemania, Angela Merkel dirá adiós al cargo de canciller que ocupó desde 2005. **Este escenario de incertidumbre política puede provocar una**

<sup>4</sup><https://www.latercera.com/pulso/noticia/los-riesgos-marcaran-crecimiento-chile-2019/423842/#%20y%20Informe%20Ec%C3%B3mico%20y%20Comercial%20Chile%202018>

<sup>5</sup> <https://www.latercera.com/pulso/noticia/los-riesgos-marcaran-crecimiento-chile-2019/423842/>

<sup>6</sup> <https://www.latercera.com/pulso/noticia/los-riesgos-marcaran-crecimiento-chile-2019/423842/>

**disminución de las empresas de Latinoamérica por vender sus productos en Europa, además la salida del Reino Unido disminuye el tamaño del mercado.**

### **Ámbito Económico:**

- **Sector Primario (Negativo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, la minería sigue siendo el motor de Chile. En el último año, la importancia del sector minero se situó en el 10,1% del PIB, destacando la participación de la minería del cobre, con un 9,0% del PIB. **Chile es un país que depende en gran medida de las exportaciones de cobre lo que provoca que una variación en el precio del mismo afecte para bien o para mal a la economía del país. No es bueno que un país dependa tanto de un solo recurso.**
- **Sector Secundario (Negativo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, el sector industrial sigue siendo muy potente en Chile y está muy relacionado con las actividades del sector primario. **El hecho de depender del sector primario no es beneficioso.**
- **Sector Terciario (Positivo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, en este sector destaca la importancia de la energía. Chile está apostando por las energías renovables por lo que no va a depender tanto de los combustibles fósiles. En el área eléctrica, el plan Energía 2050 de Chile está compuesto por cuatro pilares fundamentales: seguridad y calidad de suministro eléctrico, energía como motor de desarrollo del país, energía compatible con el medio ambiente y eficiencia y educación energética. Adicionalmente se va a acometer una serie de proyectos relacionados con la interconexión de sistemas eléctricos, tanto a nivel internacional (con especial mención a las expectativas en torno a la interconexión entre Chile y Perú), como nacional: proyecto de Interconexión SING-SIC, que comprende la construcción de una línea de transmisión de 600 Km que conectará el Sistema Interconectado Central (SIC), con el Sistema Interconectado del Norte Grande (SING). Los sectores aéreo y marítimo se han desempeñado como los más dinámicos, poco desempeño del sector ferroviario. **Es positivo para Chile reducir su dependencia de combustibles fósiles (de terceros países) para favorecer el desarrollo de una matriz de energía renovable.**
- **Crecimiento (Positivo):** Según el Informe de Política Monetaria elaborado por el Banco Central de Chile en diciembre del 2018 (en adelante IPOM diciembre 2018), en 2017 la economía chilena creció un 1,7%, y según el Banco Central de Chile se estima que la economía crecerá 4% en 2018 y entre 3,25 y 4,25% el 2019. **Buena perspectiva de crecimiento para Chile lo que favorece la actividad económica.**
- **Inflación (Positivo):** Según el IPOM diciembre 2018, tras situarse bajo el 2% durante el segundo semestre de 2017 la inflación anual ha aumentado a lo largo de este año, ubicándose en torno a 3% durante los últimos meses. **Inflación estable y controlada dentro de los rangos**

**establecidos por el gobierno. Evita la erosión de los ingresos de las personas por lo tanto pueden adquirir más bienes y estimulan el comercio Internacional.**

- **Inversión (Positivo):** Según el IPOM diciembre 2018, ha pasado de -1,1% en el 2017 a una proyección del 5,5% en 2018, 6% 2019 y 3,9% en 2020. **Un aumento de la inversión sugiere que la economía se está moviendo lo cual favorece al dinamismo del país.**
- **Inversión extranjera directa (Positivo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, en lo referente a la inversión extranjera directa (IED) en Chile, esta alcanzó en 2016 los 12.225 MUSD, con una caída del 40% respecto de 2015, siendo los principales sectores receptores de recursos los sectores financieros, de la minería, la electricidad, gas y agua, y las actividades de transporte. En 2017 se alcanzaron los 6.846 MUSD, un poco más de la mitad que el año anterior. Entre enero y octubre del 2018 registró un alza de 25% respecto a igual período de 2017, tras alcanzar un total de US\$ 7.834 millones, según cifras provisorias publicadas por el Banco Central. El ministro de Economía, José Ramón Valente, destacó el registro enfatizando que la recuperación que muestra la IED este año es una buena señal ya que “una mayor inversión es sinónimo de más empleos y más oportunidades para todos los chilenos”. El director de InvestChile, Cristián Rodríguez, indicó que el flujo de IED “es una señal potente de confianza de las empresas extranjeras que están manteniendo sus ganancias en el país y en muchos casos desarrollando nuevos negocios”. **Se ha producido una disminución de la Inversión en relación con el año 2015 si bien esta tendencia se ha revertido en el último año lo que demuestra que los inversionistas tienen confianza en el país.**
- **Inversión extranjera en el exterior (Positivo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, la inversión chilena en el exterior alcanzó los 5.947 MUSD en 2017, pero no se ha publicado el desglose por sectores. La inversión chilena en el exterior en 2016 se materializó principalmente en electricidad, gas y agua, y en servicios financieros. Por su parte la Inversión extranjera en el exterior suma 114.230 millones de dólares en el periodo 1990-2016<sup>7</sup> monto distribuido en más de 60 países correspondiente a la actividad de más de 1.200 empresas chilenas que ejecutan en la actualidad más de 3.000 proyectos en el exterior. Se detalla que un total de diez países concentran un 92,1 % de las inversiones materializadas a la fecha. Entre ellos se encuentran: Brasil, Argentina, Colombia, Perú, Estados Unidos, Uruguay, Canadá, México, Croacia y Alemania. Como lo han demostrado la práctica y numerosas entrevistas a inversionistas chilenos de variada magnitud, los flujos de inversión directa de Chile hacia mercados externos se motivan, principalmente, por una necesidad de contrarrestar el limitado tamaño del mercado local, así como su estrecha especialización y limitada diversificación,

---

<sup>7</sup><https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/us114230m-entre-1990-2016-alcanzo-la-inversion-chilena-en-el-mundo>

aspectos que inhiben la aplicación de economías de escala. **Existe un flujo de inversión continuada a países de la región lo que indica que hay lazos fuertes.**

- **Exportaciones (Negativo):** Según el IPOM diciembre 2018, las exportaciones aumentarán su valor un 4,8% este año, un 4,1% en 2019 y un 2,8% en 2020. A pesar de que hay crecimiento en las exportaciones esta tendencia irá a la baja. Del total de exportaciones entre enero y octubre el 48% tienen relación con el cobre mientras que el 43% corresponde a exportaciones no mineras<sup>8</sup>. **A CudBe.In le favorece que crezcan las exportaciones porque aumentan las opciones de conseguir clientes que quieran internacionalizar sus productos. Por otra parte, la gran mayoría de exportaciones están relacionadas con materia prima minera, sector donde CudBe.In no está enfocado.**
- **Importaciones (Positivo):** Según el IPOM diciembre 2018, las importaciones se expandirán un 7,3% en 2018, un 5% en 2019 y un 3% en 2020. **Existe crecimiento de las importaciones, aunque esta tendencia ira a la baja. A CudBe.In le favorece que aumenten las importaciones ya que convierte a Chile en un mercado interesante para empresas que quieran vender sus productos en Chile y por lo tanto aumenta las posibilidades de que requieran asesoría en internacionalización para hacer negocios en Chile.**
- **Balanza Comercial (Positivo):** Según el IPOM diciembre 2018, la balanza comercial (exportaciones - importaciones) ha presentado un saldo positivo en 2017 de 7.922 millones de dólares. Según estimaciones del Banco Central seguirá siendo positiva en el periodo 2018-2020 si bien registrara una baja en su importe de 6.100 millones en 2018 a 4.900 en 2020. **Es favorable para la economía de un país tener balanza comercial positiva ya que significan más ingresos y recursos para los productores y la economía en general. A CudBe.In le interesa que Chile sea un país fuerte donde existan recursos para las empresas de manera que estén tengan la capacidad de producir, para que luego puedan vender sus productos en el extranjero. De esta manera aumentan las posibilidades de que las empresas requieran servicios de asesoría en Internacionalización.**
- **Deuda Pública<sup>9</sup> (Negativo):** La deuda pública en Chile ha registrado un aumento del 8,6% en 2010 al 23,7% en junio del 2018. **Este monto de deuda pública implica que el gobierno de Chile tenga que utilizar parte de sus ingresos para pagar los intereses de la misma y esto hace que no se utilice el dinero en mejorar la situación del país y sus residentes. Debido a esta situación no se destinarían recursos para la promoción y el fortalecimiento del tejido empresarial del país por lo que es más difícil que las empresas chilenas sean competitivas en el extranjero y disminuyen las posibilidades de que estas exporten sus productos y por lo tanto requieran de asesoría en Internacionalización.**

<sup>8</sup> <https://portalportuario.cl/exportaciones-chilenas-totalizan-usd-64-268-millones-hasta-octubre/>

<sup>9</sup> <http://www.hacienda.cl/oficina-de-la-deuda-publica/colocaciones-bcch-soma/evolucion-de-la-deuda.html>.

- **Política Monetaria (Negativo):** Según el IPOM diciembre 2018, la tasa de política monetaria en diciembre del 2018 se sitúa en 2,75%. Se espera una reducción del estímulo monetario, esto es un aumento de las tasas de interés a un 4-4,5% en la primera mitad del 2020. **Esta subida de tasas busca mantener a raya la inflación dentro de los términos fijados por el gobierno y Banco Central. El aumento de tasas frena la inversión de las empresas (es más caro endeudarse) y por lo tanto disminuye la actividad y el comercio de empresas en general también de aquellas que venden sus productos en el exterior lo que reduce las posibilidades para CudBe.In realizar asesorías de internacionalización.**
- **Política Fiscal (Negativo):** Según el IPOM diciembre 2018, en 2017 fue aprobada la Ley de Presupuesto para 2018 en la cual se estableció un aumento del 3,9% del gasto público. Las limitaciones que el contexto macroeconómico le imponen a la expansión del gasto fiscal, hacen que la propuesta de Presupuesto para 2018 fuera elaborada dando prioridad a los compromisos programáticos en Educación y Salud, carteras que presentarán una expansión en 2018 equivalente al 5,3% y 6,9% respectivamente. El objetivo de déficit para 2018 es de 1,9%, bajo el supuesto de que la economía chilena crecerá en el entorno del 3%. Chile tuvo la carga fiscal más baja entre los 35 países miembros de la OCDE en 2017. El país ocupó el mismo puesto en 2016. El trabajador soltero promedio en Chile enfrenta una carga fiscal de 7.0% en 2017 en comparación con el promedio de la OCDE de 35.9%<sup>10</sup>. El impuesto a las empresas en Chile es del 27%. **Se va a priorizar el gasto en educación y salud por lo que las inversiones para mejorar la competitividad de las empresas quedaran relegadas, menos competitividad significa que es más difícil para las empresas vender sus productos en el exterior por lo tanto disminuyen las posibilidades de que estas requieran asesoría en internacionalización.**
- **Desigualdad (Negativo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, en base a las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), la renta per cápita para Chile se situó en 14.315 dólares en el año 2017. Por su parte, la renta per cápita en Paridad de Poder Adquisitivo (PPP) alcanzó los 24.588 dólares. Nos encontramos ante un país con una gran concentración económica, interrelacionada con una fuerte concentración de la renta. En este sentido valga destacar que sólo el 0,01% de la población controlan el 10% del PIB. En términos internacionales, la participación del 1% más rico es la más alta registrada dentro de una lista mucho más amplia de alrededor de 25 países para los cuales esto se ha medido<sup>11</sup>. El índice de Gini supera el 0,5. **Chile es un país muy desigual. Esta desigualdad supone elevados costes sociales, que entorpecen la movilidad social, crean conflictos sociales, aumentan la tasa de criminalidad y reducen las perspectivas de un mejor mercado laboral al impedir que la**

<sup>10</sup> <http://www.pulso.cl/economia-dinero/chile-los-menores-impuestos-la-renta-las-personas-los-paises-la-ocde/>.

<sup>11</sup> <https://ciperchile.cl/2013/03/22/chile-el-mejor-pais-del-mundo-si-usted-es-un-super-rico/>

**economía pueda aprovechar todo el potencial de los grupos más vulnerables. Un país inestable socialmente no proyecta una imagen de confianza para empresas que quieran desarrollar negocios en él, por otra parte, la imagen y reputación del país disminuye de cara al exterior y hace más difícil que las empresas puedan exportar sus productos.**

- **Devaluación de la moneda (Positivo):** Lo cierto es que, para Chile, el precio del dólar ha vivido una importante apreciación. Desde enero a noviembre del 2018 ha aumentado \$60, equivalente a 10%, tocando máximos de \$696,8 el pasado 31 de octubre. Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, desde el otoño de 2016 hasta inicios de marzo de 2017, el peso se apreció con fuerza, llegando a cambiarse temporalmente en valores por debajo de 640 pesos por dólar, no vistos desde hacía algo más de año y medio. Su mayor robustez coincidió con la evolución del precio del cobre y con la depreciación del dólar estadounidense a nivel global, de manera que el peso chileno se ha apreciado con mayor fuerza que otras monedas comparables en lo que va de este año. En el mes de marzo de 2018 el tipo de cambio nominal se situaba en torno a \$600 pesos por dólar, consecuencia de los ya mencionados la tendencia global de depreciación del dólar y un precio del cobre que se ha mantenido sobre los 3 USD por libra). A lo anterior se han sumado factores internos, como que la economía chilena ha ido mejorando su desempeño y perspectivas. En cualquier caso, el peso ha tenido una volatilidad importante en los últimos trimestres, con máximos por encima de 650 CLP por dólar en diciembre y mínimos algo por debajo de los 590 CLP por dólar en febrero. Además, con cambios de tendencia rápidos en pocos días<sup>12</sup>. **La apreciación del dólar provoca que se activen las exportaciones lo que favorece que las empresas vendan en el extranjero y puedan requerir asesorías en Internacionalización. Además, convierte a Chile en un país más interesante de cara al turismo, la llegada de turistas hace que estos se gasten sus recursos en Chile lo que favorece a la economía y las empresas del país.**
- **Rating Chile (Positivo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, Chile es el país con menor riesgo en Iberoamérica. Las clasificaciones de las agencias son: Fitch (A), S&P (A+) y Moody's (A1). Si bien estas calificaciones disminuyeron en 2017 por primera vez en 25 años. Por último, conviene mencionar que Chile está clasificado en el grupo 2 de la OCDE para la emisión de deuda a corto y medio plazo, no siendo elegible para financiación concesional desde 1995. **Es positivo ser el país con menos riesgo en Iberoamérica sin embargo no ayuda el hecho de que la calificación de riesgo haya aumentado el año pasado. El hecho de que Chile sea visto internacionalmente como el país más seguro de la región favorece el intercambio de bienes y servicios con otros países.**

---

<sup>12</sup> <https://www.latercera.com/pulso/noticia/los-riesgos-marcaran-crecimiento-chile-2019/423842/#>.

- **Productividad (Negativo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, cabe destacar que, aunque la productividad de los trabajadores chilenos aumentó en el periodo 2010-2014, Chile es uno de los países con la tasa más baja en la OCDE y desde 2014 la productividad chilena está estancada. En 2016 la productividad laboral chilena era del 51,2, cifra que representaba la mitad de la media de los países de la OCDE. **La baja productividad de las empresas en Chile hace que sus productos pierdan competitividad en el mercado internacional, esta falta de competitividad hace que sea más difícil exportar y por tanto disminuye las posibilidades de que las empresas requieran servicios de internacionalización.**
- **Apertura Comercial (Positivo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, Chile, a pesar de ser un mercado relativamente pequeño, es considerado el país con la economía más libre de Iberoamérica. La nación andina ha firmado 25 acuerdos comerciales con más de 64 países, convirtiéndose en el país con mayor número de acuerdos suscritos a nivel mundial, lo que le permite tener acceso a más del 64% de la población mundial y al comercio con países que representan el 86,3% del PIB global. En la actualidad, aunque el arancel general es el 6%, según los datos publicados por la Cámara de Comercio de Santiago, el arancel efectivo promedio de las importaciones chilenas se situó en 2016 en torno al 0,89%, que representa un descenso de 4,95% respecto al registro del año anterior, el más bajo de la historia. Esta disminución es consecuencia de la ya mencionada consolidación de acuerdos comerciales con el resto del mundo, así como del avance de los calendarios de desgravación. En diciembre de 2015, alrededor del 92% del valor total de las mercancías importadas ingresó al país con algún tipo de preferencia arancelaria. Respecto al comercio internacional con la Unión Europea, en la actualidad, más del 99,7% de las exportaciones de la UE entran en Chile sin pagar derechos de importación y más del 98,7% de las exportaciones de Chile a la UE están totalmente liberalizadas. Si bien la apertura total se completó en 2013, ambas partes establecieron cuotas a la importación para una serie de productos agrícolas y agroalimentarios considerados sensibles, como el aceite de oliva, los quesos y algunos pescados (salmón ahumado, merluza y atún). **Es muy positivo que Chile sea el país con mayor número de acuerdos a nivel mundial, lo que facilita el intercambio de bienes y servicios entre los distintos países y facilita la posibilidad de que CudBe.In pueda ofrecer los servicios de internacionalización.**
- **Ferias sobre Inversiones (Negativo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, en Chile no existe una feria genérica sobre inversiones que se celebre de manera Anual. Invest Chile (2017) y el ICEX (2011 y 2014) realizan actividades de manera puntual. **El hecho de que no exista una feria de estas características impide que Chile se muestre como un país donde se puede invertir.**



- **Tasa de desempleo: (Negativo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, por lo que respecta a la tasa de desempleo, en diciembre de 2015 se situó en el 5,8%, según el INE, mientras que la tasa de desempleo media de 2015 fue del 6,2%. En diciembre de 2016 alcanzó el 6,1%, si bien en las regiones mineras del norte el desempleo superó el 7,5%. En el Gran Santiago dicha tasa fue del 6,5%. La caída del empleo entre los trabajadores asalariados se ve compensada por el alza de trabajadores por cuenta propia. En diciembre de 2017 se registró una tasa de desempleo del 6,4%, en línea con las expectativas, si bien la creación de empleo sigue dominada por los empleos por cuenta propia. En el Gran Santiago, por su parte, ascendió el desempleo al 8,2% que contrasta con la cifra del año anterior y que se explica porque en doce meses se produjo una caída del empleo de 1,2% y un aumento en la fuerza de trabajo en 0,6%, especialmente de aquellos que buscan trabajo por primera vez. La ocupación informal en Chile se estima en un 30%. Según las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas, el desempleo en 2018 ha estado sobre el 7%, pese a que el Banco Central advirtió una subestimación en la creación de puestos laborales en los últimos años. Cierres de empresas como Albano, Maersk, Iansa, Pastas Suazo, entre otras, han generado preocupación, pese a que el Gobierno destaca que la tasa de creación de empleos asalariados privados es mayor<sup>13</sup>. **En los últimos años se observa un aumento del 5,8% en 2015 al 7% en 2018. Un aumento de la tasa de desempleo provoca que haya menos personas que tengan renta para consumir lo que desanima a las empresas extranjeras que quieran vender en Chile.**

### Ámbito Social:

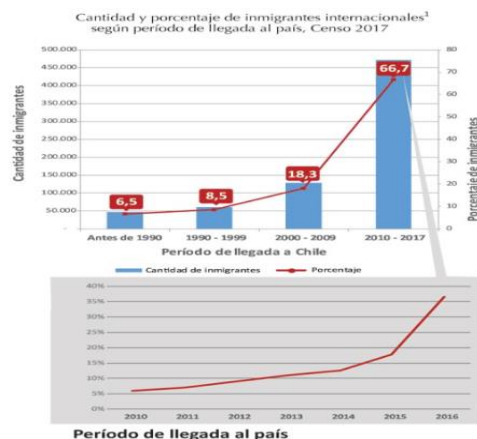
- **Tamaño de la población y distribución<sup>14</sup>:** Chile finalizó el año 2017 con una población de 18.383.000 habitantes, un aumento de 191.000 personas, 71.827 mujeres y 73.145 hombres respecto al año anterior, cuando la población fue de 18.192.000 personas. En 2017, la población femenina fue mayoritaria, con 9.110.968 mujeres, lo que supone el 50,46% del total, frente a los 8.943.758 hombres que son el 49,54%. Chile, situado en el puesto 41 del ranking de densidad mundial, tiene una baja densidad de población de 24 habitantes por Km<sup>2</sup>. La cantidad de hogares unipersonales en Chile aumentó de 480.647 a 1.004.161 en los últimos 15 años, y mientras en 2002 representaban 11,6% de los hogares, en 2017 equivalieron a 17,8% del total. Asimismo, el tamaño medio del hogar disminuyó de 3,6 personas por hogar en 2002 a 3,1 en 2017. Así lo dio a conocer este viernes 4 de mayo el director nacional del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Guillermo Pattillo, al hacer entrega de la segunda parte de los resultados definitivos del Censo 2017, entre los que destaca, además, la creciente inmigración y el mayor nivel educativo de las personas. Según Pattillo, los nuevos datos sociodemográficos entregados confirman que el país

<sup>13</sup> <https://www.america-retail.com/chile/chile-economia-cierra-2018-con-mas-crecimiento-e-inversion-pero-lenta-reaccion-del-mercado-laboral/>

<sup>14</sup> <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/chile> y <http://www.estrategia.cl/texto-diario/mostrar/1071296/censo-2017-chile-presenta-mayor-nivel-educativo-creciente-inmigracion-aumento-hogares-unipersonales>

sigue avanzando en la transición demográfica, vale decir, la población crece a un ritmo más lento y está envejeciendo. “Los hogares nucleares biparentales con hijos representaban 38,1% del total de hogares en 2002, cifra que descendió a 28,8% en 2017. En contraste, los hogares nucleares biparentales sin hijos pasaron de ser 9,3% del total a 12,7% en los últimos 15 años”, sostuvo. En sintonía con lo anterior, los resultados del Censo 2017 muestran que la paridez media, es decir, el promedio de hijos que las mujeres han tenido a lo largo de su vida fértil (15 a 49 años) se redujo en el tiempo, descendiendo de 1,6 hijos por mujer en 2002 a 1,3, en 2017. A su vez, la cantidad de mujeres sin hijos aumentó de 1.228.569 (22,7% del total) a 1.671.834 (24,2%) en igual período.

- Inmigración<sup>15</sup> (Positivo):** Representantes del Banco Central de Chile (BC) dan cuenta de la contribución de los inmigrantes a la fuerza de trabajo autóctona: esta se duplicó entre 2015 y 2017, pasando del 4,0% a un 8,8% del total. En cifras absolutas, el número subió desde 343.436 a 800.311 en tres años. Es más, en términos de porcentaje de la población, los expatriados aumentaron de un 2,8% en 2015 a 5,9% el ejercicio pasado, rebasando los 509.339 de entonces para alcanzar 1.119.267 de ahora. En opinión de expertos del BC, los llegados, como tendencia, trabajan más en comparación con los locales, entre otras razones porque el trabajo es lo que los trae a Chile. Se justifica de este modo una participación más alta en el mundo laboral. La afluencia -sostiene- habría tenido efectos en "una desaceleración considerable del crecimiento de los salarios" a raíz de las "menores presiones salariales por efecto de la mayor oferta laboral", con impacto a la baja en los costos de las empresas y en la inflación. Si bien somos el país N° 110 en porcentaje de inmigración, el problema es que sólo en los últimos 3 años ingresó el 46% del total de migrantes en Chile. El impacto beneficioso de la inmigración sobre el crecimiento económico, ocurre a través de varias vías: productividad, capital físico y capital humano. No podemos cerrarnos a visiones antojadizas y carentes de sentido. De lo contrario, parafraseando a la cientista política Florencia Serra, “atrasar la integración de estas nuevas personas que ya son parte de nuestra sociedad, sólo puede generar resentimiento. Y estas sensaciones generan

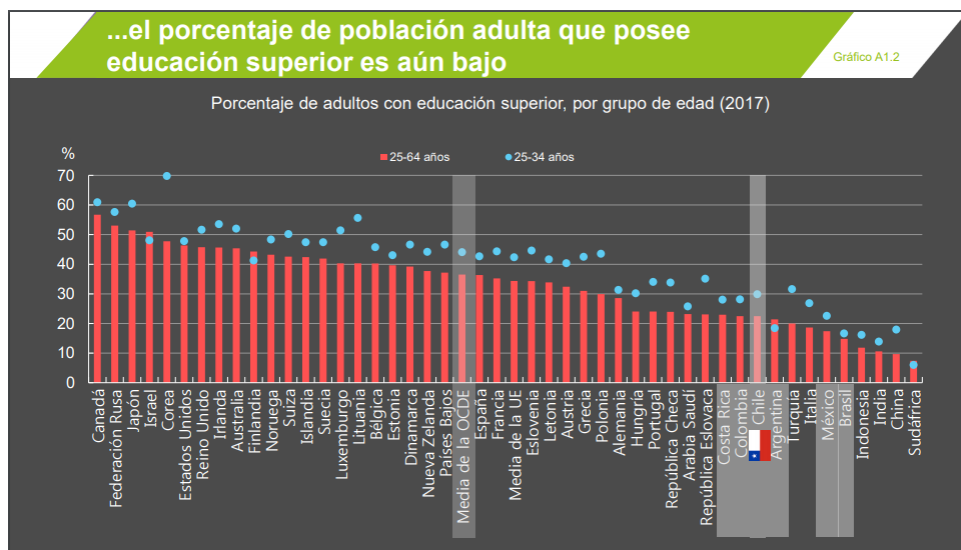


<sup>15</sup><https://www.eleconomistaamerica.cl/economia-eAm-chile/noticias/9573208/12/18/Chile-inmigrantes-se-duplican-y-superan-el-millon-de-personas.html> y <https://opinion.cooperativa.cl/opinion/politica/inmigracion-en-chile-clave-para-el-desarrollo/2018-12-19/063950.html>

a la larga graves problemas sociales”. **La entrada de inmigrantes en Chile tiene un efecto positivo, más inmigrantes significan más personas que consumen, también se ha experimentado un aumento de la productividad y una bajada en el crecimiento de los salarios debido a la mayor oferta de personas. Todos estos factores benefician a las empresas y hace más factible que empresas extranjeras quieran hacer negocios en Chile.**

Fuente: INE<sup>16</sup>

- **Formación<sup>17</sup> (Positivo):** De acuerdo con el Censo 2017, la población está alcanzando un mayor nivel educativo. Así, entre 1992 y 2017 la proporción de personas de 25 años o más que ha aprobado al menos un curso de la educación superior se incrementó de 11,7% a 29,8%. El promedio de años de escolaridad de la población de 25 años o más también aumentó, pasando de 8,23 en 1992 a 11,05 en 2017. En las mujeres, el promedio creció de 8,08 a 10,95 en el mismo lapso y el de hombres, de 8,39 a 11,16. **El aumento en los años de formación de la población facilita que las empresas tengan personal con más capacidad y sean más competitivas.**



Fuente: Panorama de la educación, Indicadores OCDE 2018, Ministerio de educación de Chile (MINEDUC), septiembre 2018.

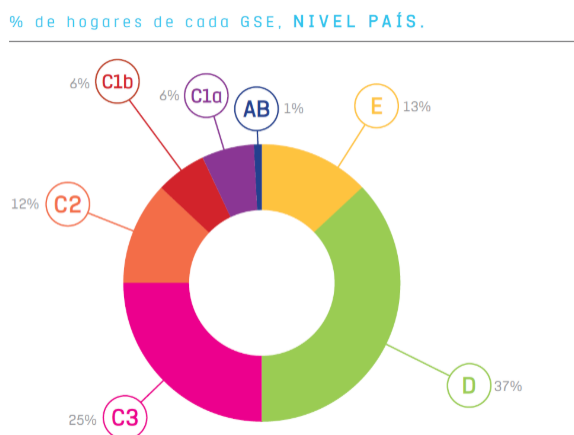
- **Ingresos<sup>18</sup> (Negativo):** Durante 2017, el ingreso medio (promedio) proveniente del trabajo principal de la población ocupada en el país se ubicó en \$554.493 neto (monto bruto menos los descuentos legales) mensual, mientras que el ingreso mediano -el que recibe un individuo representativo de la mitad de la población- llegó a \$379.673 neto mensual. Es decir, 50% de los trabajadores percibió ingresos menores o iguales que ese último monto. Según la Encuesta de

<sup>16</sup><http://www.estrategia.cl/texto-diario/mostrars/1071296/censo-2017-chile-presenta-mayor-nivel-educativo-creciente-inmigracion-aumento-hogares-unipersonales>

<sup>17</sup><http://www.estrategia.cl/texto-diario/mostrars/1071296/censo-2017-chile-presenta-mayor-nivel-educativo-creciente-inmigracion-aumento-hogares-unipersonales>

<sup>18</sup>[http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2018/07/18/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-\\$554.493-en-2017](http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2018/07/18/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-$554.493-en-2017), <https://radio.uchile.cl/2018/08/21/casen-2017-la-escandalosa-inequidad-en-la-distribucion-del-ingreso/> y <http://www.pauta.cl/economia/los-datos-duros-de-la-encuesta-casen-2017>

Caracterización Socioeconómica Nacional realizada por CASEN para el año 2017. Se constató una disminución de la pobreza por ingresos de 3,1 por ciento con respecto a 2015. Estos resultados también empeoraron el indicador de distribución de ingresos en Chile. El 10 por ciento más rico tiene 39 veces más ingresos que el 10 por ciento más pobre, peor que en 2015 donde era 33,9 veces. Según los resultados presentados por la encuesta CASEN 2017, la pobreza en Chile —según los ingresos— disminuyó a un 8,6%. En 2015, era 11,7%. La pobreza extrema, por otra parte, se ubica en 2,3%: equivale a 412.839 chilenos. Con respecto a la distribución geográfica, la Araucanía sigue siendo la región con el índice de pobreza más alto: un 17,2% y la sigue Ñuble, con 16,1%.



Fuente: Nueva metodología de segmentación y clasificación económica, Asociación de Investigadores de Mercado, 2018.

### Ámbito Tecnológico

- **Infraestructuras generales (Negativo):** Según el informe Estudios Económicos de la OCDE Chile de Febrero del 2018 (en adelante Estudios Económicos OCDE Chile), las infraestructuras de alta calidad constituyen un factor clave para el éxito de las empresas, y en particular de aquellas que operan en los mercados internacionales. Las infraestructuras en Chile han mejorado de forma significativa en los últimos años, y se han beneficiado de las importantes inversiones realizadas tanto desde el ámbito público como desde el ámbito público-privado (OCDE, 2017g). La percepción reinante es que la calidad de las infraestructuras en Chile es superior a la de otros países de América Latina (Gráfico 38, Panel A). Sin embargo, siguen existiendo cuellos de botella en las infraestructuras logísticas, que reflejan en parte la falta de interoperabilidad entre los puertos marítimos y los sistemas ferroviarios, y la ausencia de conexiones por carretera y de terminales intermodales de transporte combinado. **Si bien las infraestructuras han mejorado en los últimos años todavía quedan puntos por mejorar sobre todo en lo relativo al transporte de mercancías para interconectar todas las regiones de Chile.**

- **Vías Pavimentadas<sup>19</sup> (Negativo):** Si bien Chile puede afirmar tener un sistema de carreteras de alta calidad y bien mantenido, “aún persisten regiones agrícolas y especialmente sectores rurales con serios déficits en caminos, puentes y conectividad en general”, expresa el secretario general de la SNA, Juan Pablo Matte. Chile tiene 82.133,78 kilómetros de red vial, de la cual el 39,9% es de ripio, el 21,6% es de asfalto y el 19,6% es de tierra, según estudios de 2016 realizados por la Dirección de Vialidad. A pesar de que se ha hecho un esfuerzo por aumentar la superficie con pavimento en zonas rurales, los expertos insisten en que las necesidades del agro siguen siendo urgentes y que se debe adecuar la inversión. “Las carpetas no cumplen las capacidades necesarias para el paso de camiones de 40 toneladas. Hoy las máquinas son cada vez más grandes y los puentes y las vías de comunicación siguen siendo las de hace 40 años”, critica Alcázar. A nivel nacional, solo la Región Metropolitana tiene más de la mitad de sus kilómetros pavimentados y a nivel país, el promedio apenas alcanza el 24%. Un porcentaje no tan distinto al que había hace una década, debido al bajo ritmo al que se ha ido avanzando, indican expertos: si en 2007 había 17.200 km pavimentados, a fines de 2017 llegaban a 20.500, es decir, solo 3.300 km más. Por otra parte, según Carlos Piaggio gerente de Infraestructura de la Cámara Chilena de la Construcción "Debiera avanzarse en forma más veloz, más dinámica, evidentemente", "entre 1997 y 2007 se avanzó fuertemente en el mejoramiento de los ejes estructurantes, pero luego de eso no se ha avanzado en caminos pavimentados propiamente tal". Una dinámica que, acotan los entendidos, se debe a la falta de planificación pública y al poco presupuesto destinado a mejorar la red de caminos en el país. Para solucionar este problema el Ministerio de Obras Públicas busca construir 3.325 km anuales durante este gobierno. Así, en total se ejecutarán 13.300 km, con lo que casi se duplicarán los 14 mil caminos básicos existentes, todo con una inversión de US\$ 1.613 millones. **Existe un déficit grande respecto a vías pavimentadas a nivel país, si bien se están realizando inversiones para mejorar esta situación son insuficientes para producir una mejora importante en el corto plazo. Esta situación provoca que exista dificultad de transportar productos y mercancías a lo largo del país, lo que produce que sea menos atractivo para las empresas exportar a Chile ya que el mercado se centraliza en Santiago. También es más complicado sacar productos de regiones hacia otros países.**
- **Recursos Hídricos<sup>20</sup> (Negativo):** En noviembre de 2018 se dio a conocer una preocupante cifra en materia de gestión de recursos hídricos en Chile: 1.431.162 personas residen en una vivienda sin servicios sanitarios básicos (agua potable y/o baño), lo que equivale al 8% de la población total del país (Casen, 2017). La escasez de agua en Chile no sólo afecta al consumo de agua potable y saneamiento, sino que también al desarrollo de actividades económicas, como es el

<sup>19</sup><https://fedefruta.cl/infraestructura-6-debilidades-que-afectan-la-competitividad> y

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=502105>

<sup>20</sup><https://www.latercera.com/pulso/noticia/gestion-recursos-hidricos-desafio-pais/400875/>

caso del sector agropecuario, industrial y minero. Somos una nación rica en recursos hídricos. De acuerdo con el Atlas del Agua de Chile, la escorrentía (volumen de agua procedente de las precipitaciones que escurren por los cauces) per cápita del país es de cerca de 51.000 m<sup>3</sup>/persona/año. Este valor supera con creces la media mundial (6.600 m<sup>3</sup>/persona/año) y el umbral para el desarrollo sustentable definido por el Banco Mundial (2.000 m<sup>3</sup>/persona/año). Ahora bien, cuando se analizan las cifras por región, se evidencia una heterogeneidad preocupante. Mientras en la macrozona austral, la escorrentía per cápita es mayor a 2.300.000 m<sup>3</sup>/persona/año, en la norte apenas supera los 500 m<sup>3</sup>/persona/año. A este escenario hídrico del país, se le añaden dos ingredientes adicionales: la creciente demanda de agua y el cambio climático. El primero de estos es propio del desarrollo demográfico y económico, presentándose un mayor uso tanto para consumo personal como productivo. El segundo, comprende la disminución de pluviosidad en hasta 30% durante los próximos 30 años para el caso de Chile (Unesco, 2015) y con lluvias concentradas en menores períodos de tiempo, lo que se ve reflejado en una menor disponibilidad de agua. Estos antecedentes son más que suficientes para concluir sobre la necesidad de fortalecer una política de Estado en gestión de recursos hídricos. Esta debe hacerse cargo de los principales desafíos del país: asegurar agua potable y saneamiento a toda la población, fomentar la eficiencia hídrica en el desarrollo productivo de las actividades que requieren de este recurso, proteger a la población e infraestructura de los eventos naturales de origen hidro-meteorológico y apoyar la sustentabilidad de las cuencas hídricas. **Hay que tomar medidas para que la falta de agua no afecte a la actividad económica del país sobre todo en sectores que son clave como la minería.**

- **Comunicaciones por vía aérea<sup>21</sup> (Negativo):** La red aeroportuaria de Chile está compuesta por 344 aeropuertos y aeródromos, mientras que la red principal está conformada por 16 aeropuertos y aeródromos. Considerando el estándar internacional, que define un estándar de m<sup>2</sup> por pasajeros, actualmente ya hay cuatro aeropuertos que han superado su capacidad: Isla de Pascua, Valdivia, Castro y Balmaceda. Otros tres están al borde de superarla: Copiapó, La Serena y Osorno. Este sector requerirá una inversión aproximada de US\$ 1.659 millones entre 2018 y 2027, ya que, por efecto del aumento del número de viajes –33 millones de pasajeros se registraron solo en 2017, según la Junta de Aeronáutica Civil (JAC) será necesario habilitar una superficie adicional de poco más de 100.000 m<sup>2</sup> en los terminales aéreos del país. También es clave la conectividad entre las ciudades y los terminales, lo que demandará obras de vialidad y de diversa índole. Sin embargo, el significativo incremento de la demanda de transporte aéreo en el país no ha estado alineado con los aumentos generados en la oferta de infraestructura aeroportuaria, generándose así un déficit en este servicio. Esto se ve reflejado en que el Foro Económico Mundial (WEF), en su Ranking de Competitividad Global, este año calificó a Chile en

---

<sup>21</sup> <https://www.latercera.com/pulso/noticia/mitigando-urgencias-la-terminal/459625/#> e Informe Infraestructura Crítica para el desarrollo 2018-2027.

el lugar 62/137 en el ítem de calidad de infraestructura de transporte aéreo. En 2007, nuestro país ocupó el lugar 29/125 en esta misma categoría. Existen dos tendencias que marcan las proyecciones del transporte aéreo en Chile y en el mundo. La primera, es el crecimiento acelerado de la demanda, como resultado del dinamismo de las ciudades, la operación de servicios de bajo costo y el aumento del valor del tiempo, con lo cual el número de pasajeros se incrementa fuertemente tanto en destinos nacionales como internacionales. Y la segunda, es el rezago de inversiones en infraestructura, que se traduce directamente en períodos de servicio deficiente a los pasajeros, ante lo cual es necesario acelerar los procesos de licitación en los terminales que se aproximan o que han superado la capacidad para mantener un estándar de servicio aceptable. **Se han de mejorar infraestructuras para facilitar el comercio internacional.**

- **Telecomunicaciones (Negativo):** Según el informe Infraestructura crítica para el desarrollo 2018-2027 elaborado por la Cámara Chilena de la Construcción (en adelante Informe de infraestructura crítica), si bien Chile presenta valores altos de penetración de internet fija y móvil en el contexto regional, estos se encuentran todavía significativamente rezagados con los del promedio de los países de la OCDE, lo que puede derivar en pérdidas de competitividad. La disposición de los principales actores del mercado a invertir es inferior a las necesidades del país, por lo que se registraría un déficit acumulado de 36% en la inversión requerida en infraestructura para telecomunicaciones de cara al año 2027. De ahí que se estime que en el período 2018-2027 el sector requerirá una inversión aproximada de US\$ 24.838 millones, principalmente para mejorar el acceso a banda ancha, tanto fija como móvil, así como ampliar la red troncal de fibra óptica. El rubro de Telecomunicaciones es uno de los motores relevantes del crecimiento del país, porque contribuye al desarrollo económico y social y mejora la calidad de vida de las personas. **Son necesarias inversiones para mejorar la infraestructura para no afectar a la competitividad del país.**
- **Vialidad interurbana (Negativo):** Según el informe de Infraestructura crítica la capacidad vial es especialmente crítica en la zona central del país, entre las regiones de Coquimbo, Metropolitana y O'Higgins. En otras áreas, como los accesos a algunos balnearios, también se hace necesario materializar inversiones en el corto plazo. Se estima que para el período 2018-2027 se requerirá una inversión en vialidad interurbana de US\$ 20.343 millones: US\$ 12.646 millones en vialidad interurbana no concesionada, US\$ 3.230 millones en mantención de vías concesionadas, US\$ 3.099 millones en concesiones en agenda o en proceso de licitación, US\$ 1.258 millones en concesiones en operación y US\$ 110 en concesiones en construcción. La configuración geográfica de nuestro país y la escasez de alternativas viales en una cantidad importante de sectores hace que las carreteras y los caminos interiores jueguen un rol protagónico en el transporte de personas y mercaderías. De hecho, los déficits que en esta materia se registran en ciertas zonas impactan negativamente la calidad de vida de las personas

y la economía nacional, debido a sus implicancias sobre la productividad y competitividad de las exportaciones. **Son necesarias inversiones para mejorar la infraestructura para no afectar a la competitividad del país.**

- **Vialidad Urbana (Negativo):** Según el informe de Infraestructura crítica la necesidad de nueva capacidad vial requiere activar inversiones a mayor velocidad que la observada hasta ahora. De lo contrario, el crecimiento estimado de la demanda será superior al estándar vial deseado, con el consiguiente impacto negativo sobre la calidad de servicio. Para 2025 se estima que sólo en Santiago habrá un total de 2,7 millones de autos, el doble de los que hay en la actualidad. Se estima que para el período 2018-2027 se requerirá invertir US\$ 60.776 millones en vialidad urbana de las capitales regionales de nuestro país: US\$ 23.355 en renovación de infraestructura vial que existe (calles y veredas), US\$ 19.286 millones en proyectos viales en cartera (principalmente calles ya identificadas por el SECTRA) y US\$ 18.135 millones en infraestructura faltante. Entre los temas prioritarios en el ámbito de la planificación de la infraestructura se encuentra el ordenamiento urbano. La importancia creciente de las ciudades ha transformado este ítem en protagonista de la calidad de vida de los próximos 30 años. La “urbanización” es una tendencia de alta probabilidad e impacto. Su consecuencia positiva es que las ciudades se transforman en motores de actividad que articulan viajes y dinamizan la actividad económica. **Son necesarias inversiones para mejorar la infraestructura y así poder hacer frente al aumento del parque vehicular del país.**
- **Puertos (Positivo):** Según el informe de Infraestructura crítica Chile tiene una posición ventajosa respecto de otros países de Latinoamérica en materia de calidad de infraestructura portuaria. Sin embargo, no ha recibido inversiones significativas que le permitan acortar la brecha respecto de otros países europeos mejor posicionados, como España o Alemania. Si bien la menor actividad económica de los últimos años ha generado alguna holgura en cuanto a requerimientos de nueva infraestructura portuaria, las necesidades de aumento de capacidad continúan constantes, lo que exige una capacidad de adaptación que demanda nuevas inversiones. Se estima que para el período 2018-2027 se requerirá invertir US\$ 5.242 millones en infraestructura portuaria: US\$ 2.842 millones para cubrir la capacidad que cada terminal requiere a futuro y US\$ 2.400 millones correspondientes al Puerto de Gran Escala, que dada sus dimensiones e importancia para el país constituye un proyecto prioritario. Su relevancia para la competitividad y productividad del país, su estrecha relación con la eficiencia logística y los extensos plazos de ejecución de los proyectos plantean la necesidad de afrontar con prontitud los desafíos del sector portuario. Esto queda en evidencia al analizar el Transport Outlook 2017, de International Transport Forum, órgano técnico especializado en transporte en la OCDE, que sostiene que el transporte de carga en el mundo se triplicará hacia 2050 y que más del 90% de esa carga se movilizará por mar. Esto confirma el rol prioritario que tiene el sistema portuario



para el comercio internacional. **Chile dispone de buenas infraestructuras portuarias comparadas con los países de la región.**

- **Ferrocarriles (Negativo):** Según el informe de Infraestructura crítica en Chile el desarrollo ferroviario de los últimos años se ha centrado principalmente en proyectos de trenes de cercanías para pasajeros. La carga, en cambio, no ha mostrado novedades en términos de nuevas vías, lo que debería comenzar a revertirse en la medida que la actividad minera gane mayor dinamismo. La Empresa de Ferrocarriles del Estado (EFE) ha continuado reportando pérdidas y la Red Norte (privada) ha registrado caídas en el movimiento de carga en los últimos dos años. A pesar de esto, el interés por un desarrollo ferroviario más activo no ha disminuido. Se estima que se requerirá una inversión de US\$ 4.893 millones para el período 2018-2027, la mayor parte centrada en el transporte de pasajeros: US\$ 3.812 millones. La densificación urbana y con ello la necesidad de movilización masiva de personas a través de conexiones interurbanas como Santiago-Concepción o Santiago-Valparaíso, respaldan la tendencia de contar con más alternativas de transporte sobre rieles. En este contexto, el ferrocarril surge como una alternativa a considerar tomando en cuenta la integración con los sistemas de transporte existentes, su impacto social y ambiental. **Existe un déficit de vías sobre todo para operaciones de transporte de carga, la empresa de Ferrocarriles de Estado opera con pérdidas recurrentes.**
- **Logística (Negativo):** Según el informe de Infraestructura crítica Chile presenta objetivamente desventaja de localización y conectividad respecto de los grandes centros urbanos del mundo, las que aún no se logran compensar con un buen desempeño logístico ni con una mayor frecuencia de servicio de naves internacionales. De ahí que en la actualidad existan diferentes propuestas para avanzar en la integración de cadenas de carga, cuyo objetivo es corregir descoordinaciones que se traducen en incrementos de costos finales de los productos. Se estima que para el período 2018-2027 se requerirá una inversión total de US\$ 1.785 millones: US\$ 1.710 millones para la ejecución de corredores bioceánicos, como Antofagasta-Santos, Paso Las Leñas, Túnel Agua Negra y el Corredor Concepción-Bahía Blanca, y US\$ 75 millones para zonas de apoyo logístico (Puerto Seco Antofagasta, Zona Logística Mejillones, Zona Logística Antofagasta). La necesidad de planificar con una lógica de “redes logísticas” la infraestructura vinculada al transporte de carga surge con fuerza ante el desafío de mejorar la eficiencia en el tratamiento de carga y las transiciones entre medios de transporte. Esto permite seguir la cadena de valor completa de las mercancías, desde el origen hasta su destino. **Chile posee una desventaja en cuanto a localización respecto de grandes centros económicos del mundo lo que penaliza el coste de enviar mercancías. Se requiere mejorar la eficiencia para ganar competitividad.**

- **Hospitales (Negativo):** Según el informe de Infraestructura crítica Chile cuenta con 2,2 camas por cada 1.000 habitantes, el promedio OCDE es de 4,9 camas por cada 1.000 habitantes. De ahí que se sitúe entre los cinco países de la OCDE con menor relación de camas por población. Hoy en día existen 2.902 establecimientos de salud (pública y privada), observándose en los últimos 10 años un incremento de la inversión y la velocidad de renovación del activo fijo en el sector público, así como del número de establecimientos de atención ambulatoria. Con relación al avance físico, de los 74 proyectos considerados en la cartera de 2015 (año del anterior informe), el 28% se encuentra terminado, el 26% está en ejecución y el 46% restante está en distintas etapas previas al inicio de la ejecución. Destaca además que en el período 2015- 2017 se observó un aumento de los costos estimados originalmente para el programa público de construcción de infraestructura hospitalaria: de US\$ 4.161 millones a US\$ 8.803 millones, principalmente por un incremento de la superficie a construir de poco más de 1 millón de m<sup>2</sup>. Se estima que para el período 2018-2027 se requerirá una inversión de US\$ 10.448 millones en infraestructura hospitalaria: US\$ 3.912 millones en proyectos de licitación y etapas previas, US\$ 3.206 millones en proyectos de preparación, US\$ 2.985 millones en proyectos de arrastre, US\$ 315 millones de inversión para hospitales de larga estadía y US\$ 29 millones para la torre del Hospital de Urgencia Asistencia Pública (Posta Central). Dos determinantes claves de la necesidad de infraestructura de salud tanto en términos de plazos como de complejidad son el envejecimiento de la población y la persistencia del perfil epidemiológico. De hecho, si bien las principales causas de muerte se mantienen constante, se observa un aumento de las patologías oncológicas, que en la próxima década pasarán a ser la primera causa de muerte, lo que presionará las necesidades de inversión y de adecuar la oferta a prestaciones de alta complejidad y apoyo tecnológico. **Hoy en día la infraestructura insuficiente comparada con otros países de la OCDE, si bien se están realizando inversiones que buscan paliar el problema.**
- **Infraestructuras educativas (Negativo):** Según el informe de Infraestructura crítica en Chile existen 11.735 establecimientos educacionales, con una matrícula total de 3.548.242 estudiantes. El 50% de estos son particulares subvencionados, 35% están bajo administración municipal, 9% son administrados por corporaciones municipales a través de una institución de derecho privado que cumple el rol de sostenedor y 5% son particulares. Adicionalmente, existen 70 establecimientos que corresponden a colegios de enseñanza técnico-profesional de propiedad del Mineduc. Se estima que se requerirá una inversión de US\$ 15.693 millones para el período 2018- 2027: US\$ 7.367 millones en intervención de aulas, US\$ 6.279 millones en espacios comunes, US\$ 1.365 millones en diseño e implementación de los mismos y US\$ 682 millones en mobiliario y equipamiento. Aún persiste una importante brecha para cubrir el actual déficit de infraestructura educacional, especialmente en lo que dice relación con el estándar de superficie de las aulas y de los espacios educativos complementarios, tales como bibliotecas,

talleres, salas de informática o laboratorios. 9 millones de m<sup>2</sup> adicionales se necesitan para alcanzar una situación acorde con los estándares requeridos en infraestructura de educación. A modo de ejemplo, el mejoramiento de aulas pasa por aumentar el estándar de superficie por alumno, que hoy es de 1,1 m<sup>2</sup> / alumno, hasta el estándar objetivo deseado por el Mineduc, que es de 2 m<sup>2</sup> por alumno. **Existe un déficit de infraestructura educacional.**

- **Infraestructura en Energía (Positivo):** Según el informe de Infraestructura crítica la red de energía eléctrica chilena está organizada en cuatro sistemas independientes: el Sistema Interconectado Norte Grande (SING), el Sistema Interconectado Central (SIC) y dos sistemas de tamaño mediano en el extremo sur del país. A fines de 2017 el SING y el SIC se interconectaron, dando origen al Sistema Eléctrico Nacional (SEN). Se estima que para el periodo 2018-2027 será necesaria en este ámbito una inversión de US\$ 8.959 millones: US\$ 5.228 millones para obras de generación (relativos en su mayoría a proyectos adjudicados en la licitación 2015/01), US\$ 1.938 millones para obras de distribución y US\$ 1.793 millones para obras de transmisión. El sector eléctrico es primordial para el país, tanto por su impacto en la calidad de vida de las personas como en el desarrollo de la economía. Un abastecimiento estable, seguro y eficiente en el tiempo es clave para el sector productivo y su competitividad. Para 2018 se espera que en el Sistema Eléctrico Nacional (SEN) entren en operación alrededor de 497 MW de capacidad eólica. También se incorporarían 98 MW de capacidad solar fotovoltaica, correspondientes a la central Huatacondo. **La actual configuración del sistema, considerando instalaciones existentes de generación y transmisión y aquellas que se encuentran en construcción, permitirían operar el Sistema Eléctrico Nacional (SEN) en forma segura y económica para los próximos años.**

### Ámbito Ecológico:

1. **Fin de la pobreza:** El hecho de ayudar a las pequeñas y medianas empresas a exportar aumenta los ingresos de las mismas, lo que permite por una parte mantener o aumentar puestos de trabajo y por otra generar beneficios para sus dueños. Tanto la generación de empleo como la obtención de beneficios suponen una ayuda para las comunidades que forman parte de la empresa aportando recursos para mejorar la alimentación, la educación y la salud de las personas.
2. **Hambre cero:** Se ayudará a aumentar los ingresos de los productores de alimentos a pequeña escala ayudando a la exportación de productos que tengan impacto en comunidades regionales aportándoles nuestro conocimiento sobre mercados y la posibilidad de generar oportunidades a través de nuestros contactos (ejemplo Rosa Mosqueta y Merquén).
3. **Salud y bienestar:** De acuerdo con lo expuesto en el punto 1 “**Fin de la pobreza**” se genera un impacto positivo ya que más puestos de trabajo significan más recursos y parte de estos serán utilizados en mejorar la **salud** tanto de los trabajadores de las empresas, dueños de las empresas, así como de todos los miembros que formen parte de entorno de la empresa.

4. **Educación de calidad:** De acuerdo con lo expuesto en el punto 1 “**Fin de la pobreza**” se genera un impacto positivo ya que más puestos de trabajo significan más recursos y parte de estos serán utilizados en mejorar la **educación** tanto de los trabajadores de las empresas, dueños de las empresas, así como de todos los miembros que formen parte de entorno de la empresa.
5. **Igualdad de género:** De acuerdo con lo expuesto en el punto 1 “**Fin de la pobreza**” se genera un impacto positivo generando puestos de trabajo (algunos ocupados por mujeres), oportunidades para mujeres empresarias y en general para todas las mujeres que formen parte del ecosistema de la empresa.
6. **Agua limpia y saneamiento:** Dentro de los contactos de CudBe.In se encuentran empresas de ingeniería que poseen conocimiento para la mejora en el uso eficiente del agua, por lo que es posible ofrecer a las empresas la posibilidad de mejorar sus procesos de tal manera que ahorren agua y reduzcan el gasto de este bien tan valioso.
7. **Energía asequible y no contaminante:** Dentro de los contactos de CudBe.In se encuentran empresas de ingeniería que poseen conocimiento para la mejora en la eficiencia energética, por lo que es posible ofrecer a las empresas la posibilidad de mejorar sus procesos de tal manera que ahorren energía y reduzcan su gasto. Además se poseen las capacidades para asesorar en proyectos de Energías Renovables por lo que es posible ayudar a la materialización de proyectos que fomenten el uso de estas energías.
8. **Trabajo decente y crecimiento económico:** El hecho de ayudar a las pequeñas y medianas empresas a exportar aumenta los ingresos de las mismas estimulando la creación de empleos, la realización de inversiones y la estimulación del ecosistema empresarial. Todo esto ayuda a la consecución del crecimiento económico y por lo tanto mejora la calidad de vida.
9. **Industria, innovación e infraestructuras:** A través de la asesoría en internacionalización se promueve la integración de las empresas industriales en cadenas de valor y nuevos mercados. Por otra parte dentro de los contactos de CudBe.In se encuentran empresas de ingeniería que poseen conocimiento tecnológico para mejorar la capacidad de los sectores industriales y facilitar a las empresas la adopción de procesos productivos limpios y ambientalmente racionales, además de fomentar la innovación y el uso de tecnologías novedosas.
10. **Reducción de desigualdades:** La esencia de la actividad que desarrolla la empresa en el ámbito de la internacionalización impulsa las medidas que disminuyen la desigualdad entre países como son el fomento de las exportaciones y de la Inversión Extranjera Directa en los países en desarrollo. En cuanto a la desigualdad dentro de los países el hecho de facilitar y promover la llegada a nuevos mercados de pequeñas y medianas empresas de regiones les brinda oportunidades para reducir la desigualdad provocada por su ubicación.
11. **Ciudades y comunidades sostenibles:** Dentro de los contactos de CudBe.In se encuentran empresas de ingeniería que poseen conocimiento y han desarrollado proyectos en el ámbito de

las “Smart Cities” que incluyen la integración de soluciones en las ciudades relativas a seguridad, servicios TIC, energía, movilidad, servicios administración y medio ambiente<sup>22</sup>.

- 12. Producción y consumo responsables:** Se poseen las capacidades para asesorar en proyectos de Energías Renovables por lo que es posible ayudar a la materialización de proyectos que fomenten el uso de estas energías (en procesos productivos) lo que disminuye el uso de combustibles fósiles y la contaminación que estos generan (consumo responsable).
- 13. Acción por el clima:** Dentro de los contactos de CudBe.In se encuentran empresas de ingeniería que poseen conocimiento para la mejora en la eficiencia energética, por lo que es posible ofrecer a las empresas la posibilidad de mejorar sus procesos de tal manera que ahorren energía. Además se poseen las capacidades para asesorar en proyectos de Energías Renovables por lo que es posible ayudar a la materialización de proyectos que fomenten el uso de estas energías. Tanto el uso eficiente de energía como la utilización energías renovables permite llevar a cabo una actividad económica más sostenible y respetuosa con el medio ambiente.
- 14. Vida Submarina:** Dentro de los contactos de CudBe.In se encuentran empresas de ingeniería que poseen conocimiento y están trabajando en el desarrollo de un laboratorio marino no tripulado para la monitorización y seguimiento de calidad del agua lo que permite a su vez la posibilidad de establecer alertas tempranas en caso de contaminación biológica.
- 15. Vida de ecosistemas terrestres:** Dentro de los contactos de CudBe.In se encuentran empresas de ingeniería que poseen conocimiento en la detección temprana de incendios forestales lo que disminuye la posibilidad de desertificación de los ecosistemas.

### **Ámbito Legal**

- **Sistema Legal (Positivo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, la República de Chile es un Estado unitario, democrático y de carácter presidencialista, regido por la Constitución política que entró en vigor en marzo de 1981. El poder ejecutivo está encabezado por el Presidente de la República, que es Jefe de Estado y de Gobierno, quien designa tanto a los ministros como a los Intendentes, encargados del gobierno en el interior de cada región. De acuerdo a la Constitución, el Presidente permanece en el ejercicio de sus funciones durante 4 años, sin posibilidad de ser reelegido para el siguiente mandato presidencial. El Congreso Nacional es de carácter bicameral y hasta que tuvo lugar la reforma electoral de 2015 estaba compuesto por el Senado, constituido por 38 senadores elegidos por votación popular, y la Cámara de Diputados, constituida por 120 miembros con un mandato de 4 años. Para las elecciones parlamentarias se utilizaba el sistema binomial, por lo que los principales partidos

---

<sup>22</sup> <https://www.esmartcity.es/comunicaciones/comunicacion-caso-exito-cluster-smart-places-hacia-municipio-del-futuro>

políticos del país se agrupan en torno a dos grandes bloques o coaliciones. La principal fuente de ley es la Constitución de 1980 (reformada numerosas veces). El sistema legal del país está basado en el código de 1857, derivado del derecho español y los códigos siguientes, influenciados por los derechos francés y austriaco, al igual que por revisiones jurídicas de actos legislativos por la Corte Suprema. En junio de 2005, Chile renovó por completo su sistema de justicia penal, adoptando un nuevo sistema acusatorio según el modelo de Estados Unidos<sup>23</sup>.

**Sistema legal estable y basado en un régimen democrático lo que augura un país seguro y con un buen ambiente para la realización de negocios.**

- **Relaciones Internacionales (Positivo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, el Ministerio de Relaciones Exteriores, además de estar encargado de las relaciones de índole político a nivel internacional, a través de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales ejecuta y coordina la política de Gobierno en materia de Relaciones Económicas Internacionales. Asimismo, colabora en el desarrollo de las exportaciones del país e interviene en los grupos de trabajo, negociaciones bilaterales y multilaterales y demás comisiones internacionales en que participe Chile. También pertenece a este Ministerio ProChile, la institución encargada de la promoción de la oferta exportable de bienes y servicios chilenos, y de contribuir a la difusión de la inversión extranjera y al fomento del turismo. **El gobierno chileno cuenta con un organismo encargado de las relaciones internacionales y una agencia de promoción de productos y servicios chilenos.**
- **Ley marco para la Inversión extranjera (Ley 20.848)<sup>24</sup> (Indiferente):** La Ley 20.848, de 2015, que entró en vigencia el 1 de enero de 2016 estableció un nuevo marco para la inversión extranjera en Chile y creó la Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera (APIE), sucesora y continuadora legal del antiguo Comité de Inversiones Extranjeras y que actúa también bajo el nombre de “InvestChile”. Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, también regula los efectos de los contratos celebrados al amparo del Decreto Ley 600, con el fin de asegurar la plena vigencia de los derechos y deberes adquiridos por los inversores extranjeros bajo dicho régimen legal. Asimismo, la nueva ley garantiza el acceso al mercado cambiario formal y la libre repatriación del capital y los beneficios, la no discriminación arbitraria y la exención del IVA a las importaciones de bienes de capital que cumplan con los requisitos establecidos en el número 10 de la letra B del artículo 12 del decreto ley N° 825, de 1974.
- **Igualdad de trato de nacionales y extranjeros<sup>25</sup> (Positivo):** Los extranjeros, en materia judicial, gozan de un trato que corresponde al de los ciudadanos del país, inclusive en lo que

---

<sup>23</sup> <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/entorno-legal>.

<sup>24</sup> <https://investchile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Minuta-Ley-20848.pdf>

<sup>25</sup> <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/entorno-legal>

corresponde a los litigios de tipo comercial. **No existe discriminación en el trato entre nacionales y extranjeros.**

- **Propiedad Intelectual<sup>26</sup> (Positivo):** Los organismos de protección de patentes y marcas en Chile son el [Instituto Nacional de Propiedad Industrial](#) (INAPI) en Santiago y el [Departamento de derechos intelectuales](#). Chile firmó el acuerdo de París para la protección de la propiedad industrial, al igual que el acuerdo establecido por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual ([OMPI](#)). Las patentes obtenidas en otros países son válidas hasta la expiración de su fecha normal de validez. Por otra parte, la propiedad intelectual es abordada en el tratado del MERCOSUR, que une a Chile, Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Bolivia. **Es beneficioso que las patentes obtenidas en otros países tengan vigencia en Chile, lo que protege a las empresas que quieran comercializar productos y evita que estas tengan que solicitar de nuevo la patente para operar en Chile.**
- **Resolución de conflictos internacionales<sup>27</sup> (Indiferente):** Los contratos de inversionistas extranjeros, en virtud de la Ley sobre la inversión extranjera, exigen normalmente que los litigios sean resueltos por los tribunales chilenos, antes que por tribunales o foros extranjeros o de un organismo independiente. Sin embargo, los tribunales chilenos reconocen la resolución de litigios por vía de un arbitraje extranjero, y en 1990 Chile ratificó el acuerdo del Centro internacional de resolución de litigios relativos a las inversiones (CIRDI), que establece un mecanismo de arbitraje para solucionar los litigios y diferendos en el sector de la inversión extranjera. Hay tres tipos de arbitrajes en Chile: (i) el arbitraje de jure o "de derecho", regido por la ley chilena; (ii) el arbitraje en equidad, llamado arbitraje "ex aequo et bono", en que el tribunal arbitral debe decidir en conformidad con su propio juicio y con equidad; y (iii) el arbitraje "mixto", en que el tribunal arbitral debe decidir en conformidad con la ley chilena, pero también puede decidir en cuanto árbitro ex aequo et bono. La ley de arbitraje es la [Ley No. 19.971 del Arbitraje comercial internacional](#) (ICAL), [Decreto No. 2349](#), que regula los contratos internacionales del sector público.
- **Sectores con limitación a la inversión extranjera (Negativo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, no existen sectores generales reservados al Estado a excepción de ciertas actividades estratégicas como la exploración y explotación de litio y de los hidrocarburos líquidos o gaseosos, la exploración y explotación de yacimientos existentes en aguas marítimas sometidas a la jurisdicción nacional o situados en zonas determinadas por ley como de importancia para la seguridad nacional, la producción de energía nuclear para fines pacíficos y el derecho de primera opción de compra del torio y del uranio. Los sectores restringidos son<sup>28</sup>: Bienes inmuebles y terrenos en zonas fronterizas, Pesca y acuicultura, hidrocarburos, litio y

<sup>26</sup> <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/entorno-legal>.

<sup>27</sup> <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/entorno-legal>.

<sup>28</sup> [https://blog.investchile.gob.cl/blogs/informaci%C3%B3n-complementaria?\\_ga=2.78062868.1042130147.1547664053-1087676945.1547479777](https://blog.investchile.gob.cl/blogs/informaci%C3%B3n-complementaria?_ga=2.78062868.1042130147.1547664053-1087676945.1547479777).

yacimientos en aguas nacionales, materiales atómicos naturales y energía nuclear, cabotaje marítimo, televisión, telecomunicaciones y radio difusión. **Hay sectores restringidos para la inversión extranjera.**

- **Sectores con Incentivos para la inversión extranjera directa<sup>29</sup> (Positivo):** El Estado de Chile apoya las actividades productivas, el emprendimiento, la innovación y la competitividad de todas las empresas, sin distinción de origen, a través de normativas especiales y beneficios disponibles para las empresas legalmente constituidas en el país. Las empresas que operan en Chile tienen acceso a una extensa red nacional de fomento al emprendimiento, innovación e investigación, conformada por una serie de actores gubernamentales que ofrecen diversos programas de apoyo. Los principales son: [CORFO](#), [ProChile](#) y [Sence](#). Los sectores que se intentan potenciar son: Investigación y Desarrollo, Pre-Inversión y proyectos tecnológicos y aquellos que benefician a zonas extremas. **Existe una buena oportunidad para las empresas que quieran realizar actividades en los sectores incentivados.**
- **Fuentes oficiales de información sobre inversiones extranjeras (Indiferente):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018 las fuentes oficiales disponibles son las siguientes: [Banco Central](#), [Comité de Inversiones Extranjeras](#), [Comité Nacional de Investigación Científica y Tecnológica \(CONICYT\)](#), [Corporación de Fomento de la Producción](#), [Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico](#), [Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios \(FOGAPE\)](#), [Servicio de Impuestos Internos \(SII\)](#) y las Corporaciones Regionales de Desarrollo Productivo en las distintas regiones de Chile.
- **Relación Económica con la Unión Europea (Positivo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018, la UE y Chile firmaron un Acuerdo de Asociación (AAUECH) que entró en vigor el 1-3-2005, si bien las disposiciones comerciales se aplicaban ya desde el 1-2-2003. El AAUECH contiene un importante apartado de diálogo político y de cooperación e incluye un ambicioso capítulo económico y comercial. En la parte comercial, cubre las áreas de bienes, servicios, movimientos de capital, inversiones, propiedad intelectual y compras públicas. Además, incluye un procedimiento de solución de diferencias, un acuerdo de vinos y licores y un acuerdo sobre temas veterinarios y fitosanitarios. **Existe un acuerdo de cooperación entre Chile y la UE lo que facilita la entrada de empresas de esa zona.**
- **Relación con las Instituciones Financieras Internacionales (Positivo):** Según el Informe Económico y Comercial Chile 2018 Chile es miembro fundador del [Banco Interamericano de Desarrollo \(BID\)](#), recibe fondos del [Banco Mundial](#), [Banco Europeo de Inversiones \(BEI\)](#). Por otra parte pertenece a la [Organización Mundial del Comercio \(OMC\)](#), [Organización de Naciones Unidas \(ONU\)](#), [Organización de Estados Americanos \(OEA\)](#), [Organización para la Cooperación](#)

---

<sup>29</sup>[https://blog.investchile.gob.cl/blogs/incentivos-para-la-inversi%C3%B3n-extranjera?\\_ga=2.236111686.678729835.1547479777-1087676945.1547479777](https://blog.investchile.gob.cl/blogs/incentivos-para-la-inversi%C3%B3n-extranjera?_ga=2.236111686.678729835.1547479777-1087676945.1547479777)



y el Desarrollo Económicos (OCDE), [Asociación Latinoamericana de Integración \(ALADI\)](#), [Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico \(APEC\)](#), [Banco Mundial](#), [Fondo Monetario Internacional \(FMI\)](#), [Área de Libre Comercio de las Américas \(ALCA\)](#). Desde 1996, Chile tiene un Acuerdo de Complementación Económica (ACE) con [Mercosur](#), del que es miembro asociado y desde 1997 participa en su Foro de Consulta y Concertación Política. Asimismo, Chile es miembro asociado de la [Comunidad Andina de Naciones \(CAN\)](#). Adicionalmente, los gobiernos de Chile, Perú, Colombia y México suscribieron en abril de 2011 en Lima (Perú) la [Alianza del Pacífico](#), a través de la cual buscan profundizar su integración y conquistar nuevos mercados. Además, Chile es uno de los doce países firmantes del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica, un tratado de libre comercio entre varios países de la Cuenca del Pacífico. **Chile es un país muy interconectado con las instituciones financieras internacionales, esta apertura favorece la ejecución de proyectos en el país.**

ORGANIZACIONES INTERNACIONALES ECONÓMICAS Y COMERCIALES DE LAS QUE EL PAÍS ES MIEMBRO
OMC- Organización Mundial del Comercio
ALADI – Asociación Latinoamericana de Integración
APEC _ Foro de Cooperación Económica Asia - Pacífico
MERCOSUR, como miembro asociado, no miembro pleno
CAN (Comunidad Andina de Naciones), como miembro asociado
OCDE- El 11 de enero se efectuó la firma del convenio de adhesión de Chile a la OCDE. El Congreso ratificó este acuerdo el 30 de marzo de 2010.
OMPI- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. En 2009 Chile se adhirió al Tratado de Cooperación en material de patentes.
Alianza del Pacífico

Fuente: Informe Económico y Comercial Chile 2018

### Acuerdos comerciales vigentes

Parte signataria	Tipo de acuerdo	Entrada en vigor
Australia	Acuerdo de Libre Comercio	2009 - Marzo 06
Bolivia	Acuerdo de Complementación Económica	1993 - Abril 06
Canadá	Acuerdo de Libre Comercio	1997 - Julio 05
Centroamérica (1)	Acuerdo de Libre Comercio	2002 - Febrero 14
China	Acuerdo de Libre Comercio	2006 - Octubre 01
Colombia	Acuerdo de Libre Comercio	2009 - Mayo 08
Corea del sur	Acuerdo de Libre Comercio	2004 - Abril 02
Cuba	Acuerdo de Complementación Económica	2008 - Junio 27
Ecuador	Acuerdo de Complementación Económica	2010 - Enero 25
EFTA (2)	Acuerdo de Libre Comercio	2004 - Diciembre 01
Estados Unidos	Acuerdo de Libre Comercio	2004 - Enero 01
Hong Kong SAR	Acuerdo de Libre Comercio	2014 - Octubre 09
India	Acuerdo de Alcance Parcial	2007 - Agosto 17
Japón	Acuerdo de Asociación Económica	2007 - Septiembre 03
Malasia	Acuerdo de Libre Comercio	2012 - Febrero 25
Mercosur (3)	Acuerdo de Complementación Económica	1996 - Octubre 01
México	Acuerdo de Libre Comercio	1999 - Julio 31
P4 (4)	Acuerdo de Asociación Económica	2006 - Noviembre 08
Panamá	Acuerdo de Libre Comercio	2008 - Marzo 07
Perú	Acuerdo de Complementación Económica	2009 - Marzo 01
Tailandia	Acuerdo de Libre Comercio	2015 - Noviembre 05
Turquía	Acuerdo de Libre Comercio	2011 - Marzo 01
Unión Europea (5)	Acuerdo de Asociación	2003 - Febrero 01
Venezuela	Acuerdo de Complementación Económica	1993 - Julio 01
Vietnam	Acuerdo de Libre Comercio	2014 - Enero 01
Alianza del Pacífico	Protocolo Comercial	2016 - Mayo 01
(1) Centroamérica: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.		
(2) EFTA: Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza.		
(3) Mercosur: Integrado por Argentina, Paraguay, Brasil y Uruguay. Chile participa como país asociado.		
(4) P4: Chile, Nueva Zelanda, Singapur y Brunei Darussalam.		
(5) Unión Europea: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suecia.		

Fuente<sup>30</sup>: Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales

<sup>30</sup> <https://www.direcon.gob.cl/certificacion-de-origen/acuerdos-comerciales/>

**Tabla 9: Análisis de Riesgos, Exigencias y Oportunidades**

	Riesgo	Exigencia	Oportunidad	Conclusión
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>La guerra comercial entre China y EEUU puede afectar el precio del cobre y por tanto a la economía de Chile.</li> <li>Escenario político incierto en Latinoamérica y Europa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informarse acerca de la situación entre China y EEUU y monitorear el precio del cobre.</li> <li>Informarse de la situación política y como está afecta a la economía de los países en ambas regiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centrarse en aquellas empresas o sectores que pueden ser rentables en épocas de desaceleración económica.</li> <li>Expandir la red de contactos a otros continentes (Asia, África y Oceanía)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificar la actividad en varios sectores y empresas.</li> <li>Establecer un plan para comenzar a crear la red de contactos en Asia, África y Oceanía.</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de la deuda pública y una política fiscal centrada en educación y salud lo que disminuye los recursos destinados a las empresas por parte del gobierno.</li> <li>Baja productividad de los trabajadores lo que puede afectar a la competitividad de las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informarse de las distintas ayudas que ofrece el gobierno y ver en qué sectores está invirtiendo.</li> <li>Informar oportunamente a los clientes que quieran establecer operaciones en el país de este riesgo y el costo que lleva asociado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar clientes en las áreas donde el gobierno está invirtiendo como son educación y salud. Ofrecer asesoría sobre las ayudas que presta el gobierno a las empresas.</li> <li>Asociarse con una consultora de RR.HH. para poder asesorar a los clientes que necesiten trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajar con empresas que se desempeñen en áreas donde existe inversión por parte del gobierno.</li> <li>Este factor supone una desventaja para las empresas chilenas que quieren vender fuera y un desafío para las que quieren entrar a este mercado. Existe una ventaja para las empresas no poca mano de obra.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena parte de la población con ingresos bajos lo que condiciona su poder de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar a las empresas que quieran vender en este mercado de las limitaciones de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia base de clientes para productos de primera necesidad y precio bajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chile es un mercado con poco poder adquisitivo. Orientarse hacia empresas con productos de precios bajos.</li> </ul>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencia generalizada en infraestructuras de calidad que afecta a competitividad de las empresas.</li> <li>Desventaja en la localización de Chile respecto de otros grandes centros económicos lo que penaliza el coste de enviar mercancías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener claros los costos que supone el transporte de mercancías dentro del país. Informar a las empresas de este problema.</li> <li>Tener claros los costos que supone el transporte de mercancías hacia/desde Chile. Informar a las empresas de este problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociarse con empresas de aduanas y transportes para brindar asesoría a los clientes que necesiten transportar sus productos.</li> <li>Asociarse con empresas de aduanas y transportes para brindar asesoría a los clientes que necesiten transportar sus productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economía de Chile centrada principalmente en Santiago. Los productos de regiones tienen desventajas en cuanto a costes de transporte.</li> <li>Aprovechar la cercanía con mercados en la región Brasil, Argentina, México, etc.</li> </ul>
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se encuentran riesgos que afecten a la actividad de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se encuentran riesgos que afecten a la actividad de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No aplica</li> </ul>
	<b>Plan de mitigación</b>	<b>Plan de operaciones</b>	<b>Plan de Marketing</b>	Como resumen del análisis realizado anteriormente no se encuentran problemas graves que puedan afectar o impedir la actividad de la empresa.

## Anexo N°7: Análisis de PORTER

### **Definición de la industria.**

La industria se ha definido como la de servicios de consultoría a pequeñas y medianas empresas (pymes) chilenas para apoyar la internacionalización de productos o servicios España, Uruguay, Argentina, Colombia, Bolivia y Brasil.

### **Potencialidad de nuevos entrantes: Media.**

- a) **Economías de escala:** En esta industria no existe una gran influencia de las economías de escala ya que los costos fijos son bajos. **Bajas economías de escala, Potencialidad de nuevos entrantes alta.**
- b) **Economías de ámbito:** No se aplican en esta industria.
- c) **Experiencia y curvas de aprendizaje:** En esta industria existen las ventajas derivadas de la experiencia y curvas de aprendizaje. Por una parte, la experiencia en los distintos mercados es fundamental a la hora de vender el expertise de la empresa a los clientes. Además, la experiencia se deriva en una red de contactos más nutrida y fuerte y por tanto capaz de generar más asesorías exitosas. Por otro lado, en el caso de **CudBe.In** de los últimos 20 requerimientos el 100% han llegado a través de contactos de la red lo que muestra la importancia de los contactos adquiridos a lo largo del tiempo. En cuanto a las curvas de aprendizaje estas se pueden ver por ejemplo en las redacciones de las propuestas y en los contratos que se firman con los clientes, en un primer momento la redacción de las mismas requiere de una gran cantidad de tiempo que se va acortando a medida que se tiene más experiencia ya que se puede identificar mejor el tipo de propuesta que se quiere enviar. **Influencia de la experiencia y curvas de aprendizaje media alta, Potencialidad de nuevos entrantes media baja.**
- d) **Diferenciación de producto/servicio:** En esta industria la diferenciación es un factor fundamental. Si bien las Cámaras de comercio, organismos gubernamentales y empresas ofrecen servicios parecidos, esta se pone de manifiesto en los contactos que forman la red, que son diferentes de una empresa a otra lo que hace que se puedan llegar a clientes y países diferentes además de poder llegar a sectores determinados dependiendo de la experiencia curricular y el ámbito socio económico de los miembros que forman esa red. Otra diferencia es que los la empresa no paga salarios fijos a los miembros de la red si no que se retribuye en función de las comisiones que se derivan de los negocios en los que participa cada persona. **Influencia de la diferenciación alta, potencialidad de nuevos entrantes baja.**
- e) **Requerimientos de capital:** El elemento fundamental de esta industria es el conocimiento de los diferentes países, el cual se sustenta en la experiencia de los contactos que integran la red. Esos contactos se pueden “comprar” pagándoles un sueldo o bien pueden trabajar por un tanto por ciento de comisión por proyecto. Por otra parte, los costos de instalación son bajos ya que

con se puede trabajar desde casa con un computador utilizando oficinas virtuales para llevar a cabo las reuniones, en una segunda fase se puede disponer de una oficina pequeña. Por otra parte, se trata de un negocio en el que el cliente paga una parte del servicio por adelantado y la otra a la entrega de los informes de asesoría o bien descontando un % de las ventas obtenidos por lo que no es necesario adelantar mucho capital. **Influencia de los requerimientos de capital bajo, potencialidad de nuevos entrantes alta.**

- f) **Acceso a canales de distribución:** No se aplican en esta industria.
- g) **Costos independientes de la escala (Propiedad, Acceso a materias primas y Ubicación):** No existen en esta industria.
- h) **Política gubernamental:** No afecta en esta industria.

**Rivalidad entre compañías existentes: Media.**

- a) **Competidores son numerosos o idénticos en tamaño y poder:** En esta industria participan un gran número de empresas o cámaras de comercio que son similares y realizan funciones parecidas. **Competidores numerosos, Alta rivalidad entre compañías existentes.**
- b) **Crecimiento de la industria:** Se espera para el año 2018 crecimiento de la economía chilena en torno al 4%<sup>31</sup>, con lo que el país lideraría el crecimiento a nivel regional. Por otra parte, el banco central estima un crecimiento tendencial del PIB en los próximos 10 años de 3,2%, con un rango entre 2,8% y 3,6%<sup>32</sup>. **Crecimiento de la industria Medio Alto, Rivalidad entre las compañías existentes Medio Bajo.**
- c) **Costos fijos o de almacenaje:** En esta industria existen pocos costes fijos y nulos costes de almacenaje. **Influencia de los costes fijos y de almacenaje muy baja, Rivalidad entre compañías existentes muy baja.**
- d) **Diferenciación o costos de cambio:** En esta industria existe **diferenciación** ya que las Cámaras de Comercio, organismos gubernamentales y empresas ofrecen servicios parecidos sin embargo tanto la calidad de los contactos que forman la red, los sectores en los que se tiene experiencia, así como los países en los que se trabaja pueden diferenciar a los distintos participantes en el mercado. Por otra parte, **existen costes de cambio** ya que una vez que has contratado el servicio de consultoría la empresa ha de pagar una tarifa por los servicios o bien se negocian unas comisiones sobre resultados. En el primer caso se realiza un desembolso previo y en el segundo se ha de pagar (vía contrato) parte de las ganancias sin que la empresa pueda rescindir el acuerdo de manera unilateral por lo tanto se incurren en costos de cambio. Por otra parte, los servicios que se ofrecen (ayuda en internacionalización, búsqueda de proveedores, etc....) requieren un tiempo para llevarse a cabo por lo que una vez que el cliente ha contratado la consultoría le ha dedicado un tiempo y esfuerzo que es valioso y que cuenta como costo a la

<sup>31</sup> <https://www.latercera.com/pulso/noticia/economia-chilena-crecio-28-tercer-trimestre-del-ano/407507/#>

<sup>32</sup> CRECIMIENTO TENDENCIAL: PROYECCIÓN DE MEDIANO PLAZO Y ANÁLISIS DE SUS DETERMINANTES Septiembre 2017: [http://www.bcentral.cl/documents/20143/31911/bcch\\_anuncio\\_173449\\_es.pdf/d3cc0e6d-251d-6db3-7c71-4de7f5870a11](http://www.bcentral.cl/documents/20143/31911/bcch_anuncio_173449_es.pdf/d3cc0e6d-251d-6db3-7c71-4de7f5870a11)

hora de dar decidir finalizar el servicio y contratar otra empresa. **Diferenciación Media Alta y costos de cambio medios, rivalidad de empresas existentes Media Alta.**

- e) **Competidores son diversos:** En general es una industria en la que existe diferenciación (contactos de la red, sectores y países que se trabajan) con lo que se puede deducir que los competidores son diversos por lo tanto es complicado competir y leer las intenciones de las demás empresas. **Competidores diversos, Rivalidad entre compañías existentes Media.**
- f) **Barreras de salida:** En esta industria no existen activos especializados, ni costos fijos de salida, pueden existir barreras emocionales y no hay restricciones gubernamentales y sociales. **Barreras de salida bajas, Rivalidad entre empresas existentes bajas.**

**Presión de los productos sustitutos: Baja.**

Se considera como producto sustituto o manera alternativa de encarar la internacionalización la posibilidad de que la empresa destine recursos enviando a una persona al país para intentar internacionalizarse por su cuenta.

1. **Tradeoff precio-desempeño:** En este escenario el tradeoff precio-desempeño es bajo ya que instalarse en los distintos países es una alternativa muy costosa. **Bajo tradeoff precio-desempeño, Presión de los productos sustitutos bajo.**
2. **Costos de cambio:** Altos costos **monetarios de instalación** ya que enviar una persona al país requiere destinar recursos de alojamiento, oficina, teléfono, etc. En cuanto a los costes de **esfuerzo y tiempo** implica destinar horas/hombre de un trabajador de la empresa para realizar la internacionalización, además si no se es especialista en el país se incurrirían en **costes de búsqueda y aprendizaje**, ya que se necesita tiempo de estudio e investigación para conocer los contactos, el país y la manera de hacer negocios en el mismo. Esta alternativa presenta **Altos costos de cambio, Presión del producto sustituto baja.**

**Poder de negociación de los clientes: Medio-Bajo**

- a) **Compradores concentrados o adquieren grandes volúmenes:** Los clientes en esta industria son las pequeñas y medianas empresas (pymes) chilenas que buscan internacionalizar sus productos y servicios. Bajo esa perspectiva existen **219.953**, este número sugiere que existe una gran cantidad de compradores con volúmenes de compra reducidos por lo que no tienen gran poder de negociación. Además, la empresa tiene costos fijos bajos por lo que la empresa no tiene dependencia de asegurar negocios para cubrir su estructura de costes. **Compradores poco concentrados que adquieren volúmenes reducidos. Poder de negociación de los clientes muy bajo.**
- b) **El producto es una fracción importante de los costos del comprador:** El coste de la asesoría o acompañamiento es una parte mínima de los costes de la empresa, estos pueden ser una cantidad fija, una tarifa mensual o un tanto por ciento de las ventas realizadas. Nunca se realizarán asesorías a aquellas empresas que no tengan capacidad y estructura para

internacionalizarse por lo que en todos los casos el coste de la asesoría siempre será un porcentaje menor de los costes que requiere la internacionalización. **El producto es una fracción poco importante de los costos del comprador. Poder de negociación de los clientes bajo.**

- c) **Productos estándar o no diferenciados:** En esta industria hay varias alternativas de empresas u organismos que ofrecen servicios de internacionalización por lo que el cliente tiene alternativas. Si bien la clave de la empresa es dar valor a su experiencia, confianza y red de contactos lo que la hace única y particular. **Producto poco diferenciado. Poder de negociación de los clientes alto.**
- d) **Costos de cambio:** El cliente se puede cambiar fácilmente de empresa sobre todo cuando aún no ha contratado el servicio. En el caso de querer cambiarse cuando ya hayan comenzado los servicios de asesoría, perdería el pago realizado además del tiempo invertido en las reuniones celebradas, búsqueda de proveedor, etc. En este escenario los costos de cambio son mayores. **Costos de cambio bajos o medios. Poder de negociación de los clientes medio, alto.**
- e) **Amenaza creíble de integración hacia atrás:** Teniendo en cuenta que para realizar un servicio de asesoría se requiere de experiencia y conocimiento es muy improbable que las empresas que necesiten ayuda para internacionalizar sus productos o servicios inviertan el tiempo para adquirir el conocimiento y las redes de contactos necesarios para prestar la actividad. Si bien es cierto una vez que una empresa se ha internacionalizado puede utilizar el conocimiento y los contactos adquirido para ayudar a otras empresas del rubro, si bien es cierto en la mayoría de los casos se saldría de su actividad principal. **Amenaza poco creíble de integración hacia atrás. Poder de negociación de los clientes muy baja.**
- f) **Importancia del producto en la calidad de los productos o servicios del comprador:** Es importante para las empresas acompañarse de manera adecuada en la internacionalización de sus actividades ya que estas suponen en primer lugar un coste de tiempo para el cliente y segundo, el hecho de no acompañarse bien en el país de destino puede suponer a la empresa costes elevados, pérdidas de confianza por parte de los clientes y la consiguiente disminución en la reputación de la empresa. Ejemplo: Si se elige un distribuidor que no es adecuado este puede prestar mal servicio a los clientes, no tener producto, no atender servicio post-venta, etc... **Importancia del producto en la calidad de los productos o servicios del comprador alta. Poder de negociación de los clientes bajo.**

**Poder de negociación de los proveedores: Bajo-Medio.**

Dada la naturaleza de la industria, se pueden considerar proveedores empresas que entreguen información estratégica de comercio exterior, por ejemplo, nombres de importadores, exportadores, datos comerciales y logísticos (precios, cantidades, incoterms, flete, seguro, entre otros). Otro tipo

de proveedor pueden ser empresas que realicen el transporte, agencias de aduanas, abogados, contadores, empresas especialistas en comercio electrónico.

- a) **Cantidad de proveedores y concentración respecto a las empresas a quienes venden:** Pese a que los proveedores son muy distintos al tratarse de compañías o personas que realizan actividades muy diversas en general se trata de industrias en las que no existe una gran concentración y por este motivo no tienen tanto poder para influir en el precio, calidad o términos de la compra. **Cantidad de proveedores poco concentrados. Poder de negociación de los proveedores bajo.**
- b) **Diferenciación de proveedores y costos de cambio:** En este caso los proveedores ofrecen servicios estandarizados por lo que es factible cambiar de uno a otro sin mayor dificultad. **Poca diferenciación de Proveedores y bajos costos de cambio. Poder de negociación de los proveedores bajo.**
- c) **Amenaza creíble de integración hacia adelante:** En el caso de algunos proveedores como pueden ser contadores y abogados sí que podría darse el caso de que se integren hacia adelante. **Amenaza creíble de integración hacia adelante Media-Alta. Poder de negociación de los proveedores medio-alto.**

#### **Complementadores: Alta**

Según Adam Bradendenburguer y Barry Nalebuff quienes acuñaron este término y lo añadieron al esquema de Porter en 1996 se entiende por complementadores a las empresas que producen productos o servicios “complementarios” a los nuestros. De acuerdo con la definición que ofrecen los autores citados: “Un jugador es su complementador si los clientes valoran más el producto de su empresa cuando tienen el producto del otro jugador que cuando sólo tienen el suyo.” Según los autores **“La forma de identificar los complementadores es colocándose en el lugar de los clientes: ¿Qué cosas adicionales podrían comprar mis clientes que hiciesen que mi producto o servicio fuese más valioso para ellos?”**<sup>33</sup>

En este aspecto como complementadores al servicio de asesoría en internacionalización se encuentran aquellas empresas o personas que con su labor aumentarían el valor del servicio prestado por CudBe.In y en la que esta no es experta, como pueden ser: Agencias de aduanas, Abogados, contadores, especialistas en la tramitación de visados, empresas especialistas en comercio electrónico empresas de transporte entre otros. Si bien habría tener en cuenta varios escenarios posibles en los que estos complementadores cambiarían de rol ya que estas empresas se pueden en muchos casos incorporar como proveedores si es que CudBe.In los subcontrata y por otra parte pueden ser contactos con los que CudBe.In trabaje y cobre una tarifa por dárselos al cliente que los esté buscando o los necesite.

---

<sup>33</sup> <http://www.marketingdepymes.com/blog/firmas/enfoque-coopeticion>

## Anexo N°8: Modelo CANVAS

1. **Segmentos de mercado:** Se ha considerado una estrategia de “Mercados Segmentados” las empresas que forman parte de este segmento son:

- *Ubicación geográfica:* Empresas Chilenas.
- *Tamaño:* Pequeñas y medianas empresas. Las pequeñas empresas son las que venden de 2.400 a 25.000 UF anuales y las medianas de 25.000 a 100.000 UF
- *Mercados en los que se puede llevar a cabo la internacionalización:* Chile, Uruguay, Argentina, Colombia, Bolivia, Brasil y España.

Las empresas que **NO** forman parte de esta segmentación son:

- *Ubicación geográfica:* Empresas no chilenas.
- *Tamaño:* Micro y grandes empresas. Las micro empresas son las que venden de 0 a 2.400 UF y las grandes de 100.000 UF en adelante.
- *Mercados en los que se puede llevar a cabo la internacionalización:* Resto de países no incluidos en los mercados arriba mencionados.

2. **Propuestas de valor:** En este apartado se describe el conjunto de productos o servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

Para tener una idea más clara de las necesidades que tienen los clientes y como se van a solucionar de acuerdo a una propuesta de valor es recomendable tener claras las siguientes preguntas:

a) **¿Qué valor se proporciona a los clientes?:** La propuesta de valor de CudBe.In se basa en los siguientes valores que se aportan al cliente:

- *Reducción de costes:* La empresa se ahorra el tiempo y el esfuerzo económico que supone conocer el país de destino, establecer relaciones y seleccionar los contactos que ayuden a llevar a cabo su actividad (Proveedores, clientes, etc...). Asimismo, evita los costes de instalarse en el país en caso de no ser necesario.
- *Reducción de riesgo:* Derivado del no conocimiento del país de destino.

b) **¿Qué problema de los clientes se ayuda a solucionar?:** Los problemas principales a los que enfrenta el cliente son:

- Falta de recursos para acometer el proyecto de internacionalización.
- La inexperiencia en proyectos de internacionalización.
- Desconocimiento de los países donde la empresa puede internacionalizarse.
- Falta de estructura y contactos de la empresa en el país donde la empresa quiere internacionalizarse.
- La falta de capacidad de la empresa para poder detectar oportunidades de venta en países donde no está presente.



- La posibilidad de vender a través de la empresa productos o servicios de empresas de otros países que quieren entrar al mercado nacional.

**c) ¿Qué necesidades de los clientes se satisfacen?**

- Aumentar las ventas de la empresa.
- Eliminar la incertidumbre sobre si la empresa dispone de la capacidad para internacionalizarse o no.
- Ser capaz de posicionarse en mercados donde no ha llegado la competencia o donde ya está y la empresa cliente no.
- Simplificar el proceso de internacionalización.
- Generar una imagen de empresa fuerte con operaciones internacionales.
- Asegurarse de que el proyecto de internacionalización se lleva a cabo con éxito.

**d) ¿Qué paquetes de productos o servicios se ofrecen a cada segmento de mercado?:** Los servicios a ofrecer por parte de CudBe.In son los siguientes:

- **Acompañamiento de empresas:** Realizar la gestión comercial en el país al que la empresa quiere internacionalizarse bajo un modelo de ganancias compartidas.
- **Trading:** Asesoría en la importación y exportación de productos. Facilitador de contactos, búsqueda de ofertas, localización de proveedores, distribuidores y socios locales, intermediación comercial.
- **Introducción de productos:** La representación de productos en el país.
- **Aprovechamiento de una oportunidad concreta:** Ayuda en operaciones puntuales que no van a tener continuidad o recurrencia en el tiempo.
- **Colaboración en proyectos:** Ya sea como coordinador de la red de empresas que participan, búsqueda de financiación, apoyo logístico y operacional.

Si bien es necesario comentar que el servicio es único y personalizado para cada empresa ya que cada una cuenta con unas necesidades, capacidades y objetivos diferentes.

**3. Canales:** En este apartado se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Se analizarán las distintas alternativas dependiendo del canal:

**a) Información: ¿Cómo se dan a conocer los productos o servicios de la empresa?**

- Página web de la empresa: [www.cudbein.cl](http://www.cudbein.cl)
- LinkedIn: Se creará una página de la empresa con una descripción de los servicios y un enlace a la página web.
- Se enviará un mensaje con la presentación de la empresa a los contactos de LinkedIn de cada colaborador para dar a conocer los servicios de la empresa.

- Asistencia a ferias sectoriales de innovación, emprendimiento, internacionalización, ferias sectoriales (comida, minería...) etc. Tanto en el rol de participantes como en el de visitantes.
- Asistencia a charlas y desayunos de negocios con el objeto de estar en contacto con la comunidad empresarial. Ejemplo: Sofofa, Icare, Asexma. Pro Chile, Cámaras de comercio.
- Mediante los colaboradores de la empresa en cada país. En tanto los colaboradores obtienen beneficios de acuerdo al aporte realizado en cada proyecto les conviene dar a conocer los servicios de la empresa para aumentar las posibilidades de aportar en más proyectos.
- A través de clientes (empresas) que ya han contratado nuestros servicios. El objetivo es brindar un servicio excelente de manera que las empresas a las que se ha prestado servicio nos recomienden.

**b) Evaluación: ¿Cómo se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor?:** La evaluación de la propuesta de valor se puede realizar de las siguientes maneras:

- **Escuchando y respondiendo dudas o consultas:** En el momento que se habla con un cliente o un potencial cliente se debe escuchar las dudas u opiniones que hacen llegar para ver si han entendido la propuesta de valor.
- **Viendo si contratan o no nuestros servicios:** El mejor indicador para medir si la propuesta de valor es correcta e interesante se constata viendo si las empresas a las que presentamos nuestros servicios o las que nos contactan por algún medio contratan o no contratan nuestros servicios.

Las evaluaciones de la propuesta de valor pueden llegar de diversas maneras:

- A través del formulario de contacto de la página web.
- A través del correo de alguno de los colaboradores.
- Por mensajes de LinkedIn.
- Mediante conversaciones directas de nuestros colaboradores en los distintos eventos a los que se acudan.
- A través de antiguos clientes que recomienden nuestros servicios y que nos hagan llegar las dudas que plantean los contactos a los que nos refieren.

**c) Compra: ¿Cómo pueden comprar los clientes los productos o servicios?:** Por tratarse de un servicio que es único para cada empresa ya que depende de la situación producto y objetivos de la misma, en líneas generales se ha de entablar una relación previa con la potencial interesada a través de una reunión cara a cara para conocerse. A partir de ahí la empresa cliente puede comunicarse directamente con el colaborador de CudBe.In para confirmar que está interesada en contratar el servicio correspondiente.

**d) Entrega: ¿Cómo se entrega a los clientes la propuesta de valor?:** Los servicios que ofrece CudBe.In (Acompañamiento de empresas, trading, introducción de productos, aprovechamiento de una oportunidad concreta y colaboración en proyectos) requieren de un gran conocimiento de

la empresa cliente y por la naturaleza de los mismos exigen una estrecha colaboración con ella. Por consiguiente, la entrega de la propuesta de valor se llevará a cabo bajo la coordinación del colaborador de CudBe.In en cada país que supervisará en todo momento que el servicio se lleva a cabo de manera adecuada, eficiente y de acuerdo a las expectativas de los clientes.

**e) Postventa: ¿Qué servicio de atención postventa se ofrece?:** Los objetivos principales del servicio postventa son:

- Ayudar al cliente en el caso de que surja algún problema en la relación con las personas involucradas (proveedor, distribuidor, intermediario, cliente...) en el proceso de internacionalización.
- Mantener informado al cliente del estado del servicio prestado y corroborar que se está llevando a cabo según lo estipulado.
- Realizar una labor de seguimiento y control periódico para asegurar que se todo funciona correctamente.

Los servicios de postventa al igual que los de entrega se llevarán a cabo por el colaborador de CudBe.In en cada país.

**4. Relaciones con los clientes:** En este apartado se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Se considera clave en este apartado establecer una relación de confianza con el cliente de manera que se desarrolle un vínculo a medio y largo plazo. Por consiguiente, es fundamental que el trato sea personalizado y los colaboradores muestren habilidades como amabilidad, empatía, educación, motivación y entusiasmo.

Las relaciones con los clientes comprenden distintas fases:

- Captación de clientes.
- Acompañamiento en el servicio de internacionalización.
- Asistencia post venta.

Las interacciones con los clientes se llevarán a cabo de manera personal y/o a través de medios digitales:

- **Relaciones personales:** El colaborador de CudBe.In en cada país mantendrá una relación personal cara a cara con el cliente mediante reuniones periódicas para cualquiera de las fases explicadas anteriormente.
- **Video conferencia y llamadas telefónicas:** Se usará la video conferencia para conversar con el colaborador y los contactos involucrados (proveedor, distribuidor, etc...) en el país de destino en lo referente en las fases de acompañamiento y servicio post venta.
- **Email y WhatsApp:** Para él envió de la presentación de la empresa en la fase de captación de clientes, él envió de propuestas o de información solicitada (contactos, búsqueda de

proveedores, distribuidores, etc....) en la fase de acompañamiento y para mantener el contacto y en caso de problemas en la fase de post venta.

- **Linkedin:** Se utilizará para que los colaboradores manden una presentación de la empresa a los contactos más cercanos en la fase de captación de clientes y para estar actualizado de la actividad laboral y empresarial de la red. También se usará para captar oportunidades donde la empresa pueda ayudar según los requerimientos que vayan surgiendo.

**5. Fuentes de ingresos:** En este apartado se analiza el flujo de caja que genera la empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Los ingresos vendrán derivados de los distintos servicios que preste la empresa y pueden tratarse **precios fijos**, una **tarifa mensual** o **bien porcentajes en función de ventas, éxito del proyecto o financiación obtenida.**

- **Acompañamiento de empresas:** Realizar la gestión comercial en el país al que la empresa quiere internacionalizarse bajo un modelo de ganancias compartidas.  
En este caso se puede negociar el pago de un precio fijo por la asesoría previa a la entrada en el país y una vez que la empresa decide vender en el mercado se puede cobrar una tarifa mensual o bien un porcentaje sobre las ventas obtenidas.
- **Trading:** Asesoría en la importación y exportación de productos. Facilitador de contactos, búsqueda de ofertas, localización de proveedores, distribuidores y socios locales, intermediación comercial.  
En este escenario el cobro está asociado a un precio fijo por la búsqueda de contactos, ofertas etc.
- **Introducción de productos:** La representación de productos en el país.  
El cobro se puede llevar a cabo mediante una tarifa mensual o bien un porcentaje sobre las ventas del producto.
- **Aprovechamiento de una oportunidad concreta:** Ayuda en operaciones puntuales que no van a tener continuidad o recurrencia en el tiempo.  
La naturaleza del ingreso generado puede variar en función de la naturaleza del proyecto, en la mayoría de los casos será un porcentaje derivado del éxito del proyecto.
- **Colaboración en proyectos:** Ya sea como coordinador de la red de empresas que participan, búsqueda de financiación, apoyo logístico y operacional.  
La naturaleza del ingreso generado puede variar en función de la naturaleza del proyecto, en la mayoría de los casos será un porcentaje derivado del éxito del proyecto o la financiación obtenida.

Los precios se establecerán de manera fija por parte de CudBe.In para aquellos casos en los que se trate de un precio fijo por servicio de asesoría previa, en el caso de que se trate de una tarifa

mensual, un porcentaje por ventas, éxito del proyecto o financiación obtenida se llevara a cabo a través de un mecanismo de negociación con el cliente.

**6. Recursos clave:** En este apartado se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Los recursos necesarios serán principalmente de carácter **humano e intelectual**. Al tratarse de un esquema de trabajo que se desarrolla bajo un marco colaborativo no es necesario que la empresa disponga de recursos **físicos y económicos** ya que son los propios colaboradores los responsables de disponer de los materiales y los recursos necesarios para desarrollar la actividad.

Se consideran necesarios los siguientes recursos:

- Humano: Los colaboradores han de tener una alta motivación para trabajar en un esquema "Freelance" donde la ganancia depende del éxito de los proyectos en los que se aporte.
- Humano: Disponer de una buena red de colaboradores en cada país.
- Humano: Que los colaboradores en cada país tengan conocimiento del mismo.
- Humano: Que los colaboradores posean experiencia en el mundo de los negocios o en un rubro determinado.
- Humano: Confianza: Ser capaces como empresa de transmitir una imagen de confianza y seriedad.
- Humano: Flexibilidad para ser capaz de trabajar en distintos países y distintos sectores.
- Humano: Buena comunicación entre los colaboradores de la red.
- Intelectual: Que los colaboradores de cada país dispongan de una buena base de contactos.
- Intelectual: Pagina web y direcciones de correo.

**7. Actividades clave:** En este apartado se describen las acciones más importantes que debe comprender una empresa para que su modelo de negocios funcione.

Las actividades clave se enmarcan principalmente en la categoría de **resolución de problemas** al tratarse de una búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de los clientes.

Las actividades más importantes a realizar por parte de CudBe.In son:

- Captación de clientes: Se busca que los clientes lleguen de manera controlada en base a criterio de confianza, se descarta la captación masiva.
- Asistir a reuniones con posibles clientes para dar a conocer la empresa y conseguir contratos.

- Redacción y envío de propuestas a clientes.
- Reuniones con colaboradores para evaluar posibilidades de empresas, productos o proyectos.
- Networking: Asistencia a eventos, ferias y charlas para consolidar y aumentar la red de contactos.
- Redacción de contratos para los clientes que acepten las propuestas.
- Una vez que la empresa ha contratado el servicio de Internacionalización, mantener reuniones y contacto con el cliente para prestar el servicio.
- Gestión de la base de datos de contactos: Mantener la relación con la base de contactos para que sepan en que actividades esta CudBe.In y viceversa.
- Responder a consultas de clientes
- Dar visibilidad a los proyectos realizados de manera que aumente la confianza de la red de contactos.

**8. Asociaciones clave:** En este apartado se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las asociaciones establecidas por parte de CudBe.In se basarán principalmente en un esquema **cliente-proveedor** y en relaciones de **Competición** (Joint Ventures u otras).

Se diferenciarán dos tipos de partners según su importancia en el modelo de negocios:

**Partners claves:**

- Especialistas en venta a través de plataformas de comercio electrónico: Su rol será la venta de productos de clientes en plataformas de comercio electrónico (Chilecompra, Amazon, Mercado Libre, Linio, etc...)
- Empresas especialistas en Tecnologías de la Información: En el caso de que los clientes necesiten equipos informáticos o de otro tipo.
- Colaboradores de CudBe.In en cada país: En su labor de conocimiento del medio, captación de clientes y prestación de servicios de asesoría.
- Otras empresas de consultoría en Internacionalización con la que cooperar en determinados proyectos: En determinados proyectos la colaboración con otras empresas del mismo sector con contactos distintos a los de CudBe.In puede ser fundamental.

**Partners de apoyo:**

- Contadores: Para la ayuda en temas contables y fiscales.
- Abogados: Ofrecerán ayuda en temas legales y de redacción de contratos.
- Empresas de transporte: Especialistas en el envío de mercancías de empresas clientes.
- Agencias de aduanas: Para la supervisión del papeleo a la hora de importar o exportar productos de clientes en el país.

- Especialistas en la resolución de trámites en el país: Obtención de R.U.T, visas, cuentas de bancos, etc: Para la ayuda en la obtención de papeles y documentos.

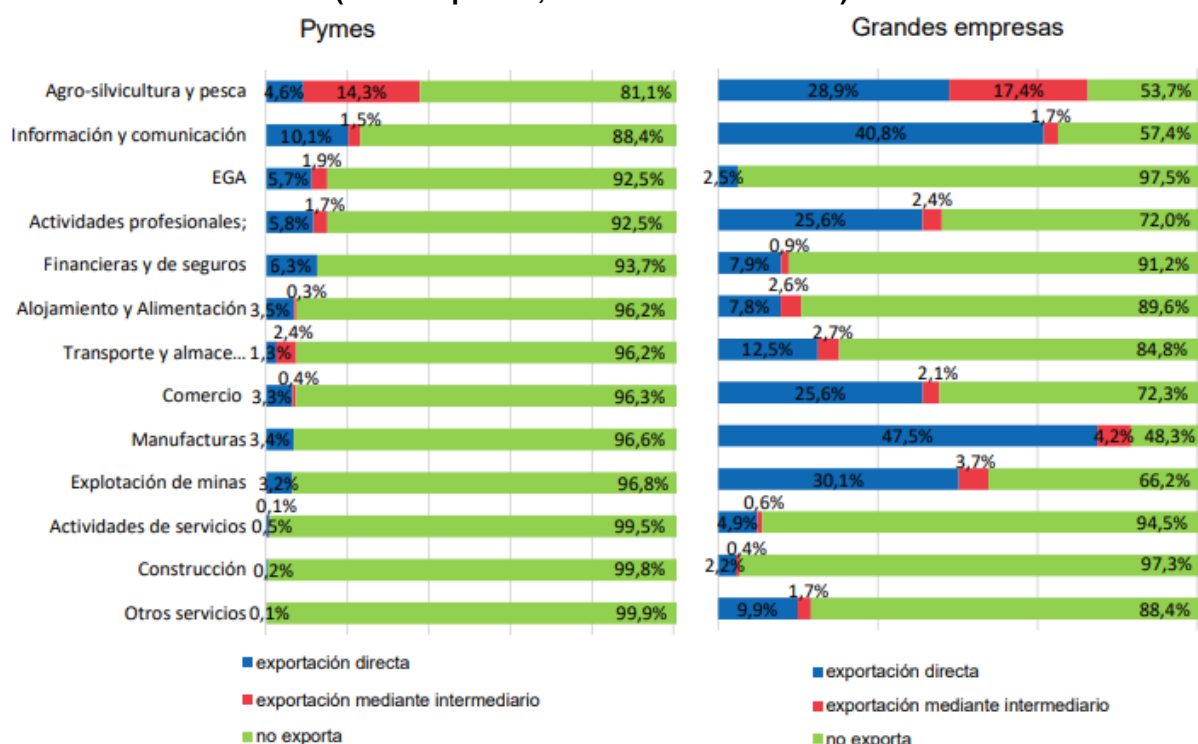
**9. Estructura de costes:** En este apartado se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

En este ámbito y al tratarse CudBe.In de una empresa que opera bajo un modelo de negocios colaborativo los costes que soporta la empresa son muy bajos ya que cada colaborador se hace cargo de los gastos necesarios para desarrollar su actividad. Por lo tanto los únicos costes que tendría la empresa serían:

- Los costes derivados de la creación de la sociedad.
- Contador para llevar la contabilidad y presentar el iva mensual y declaraciones de impuestos mensuales y anuales.
- Pago de la patente comercial.
- Pago de licencias por uso de software de contactos.
- Por otra parte se consideran las **comisiones que tiene que pagar a los colaboradores** cada vez que se realiza un negocio.
- Página web.

Anexo N°9: Microsegmentación de mercado por sector

**Empresas que exportan por sector económico y tamaño de empresa  
(% de empresas, año de referencia 2015)**



Fuente: Elaboración propia a partir de la Cuarta ELE.

En resumen, los sectores que se observan con mayor potencial de crecimiento en las PYIMES y existe un mayor número de empresas que las representan, se resumen en el siguiente cuadro:

	% Exportación pymes	% Exportación Grandes empresas	% potencial de crecimiento	% de empresas
<b>Agro-silvicultura y Pesca</b>	18,9%	46,3%	27,4%	10,3%
<b>Industrias manufactureras</b>	3,4%	51,7%	48,3%	10,51%
<b>Comercio</b>	3,3%	27,7%	24,4%	28,26%

El potencial de crecimiento es calculado como el diferencial entre el % Exportación Grandes empresas y el % Exportación pymes.



### Anexo N°10: Estimación de ingresos por segmento

Según los datos del SII para el año comercial 2015 se tiene la siguiente información respecto a los sectores seleccionados para las pequeñas y medianas empresas:

**Tabla 10: Estimación de Ingresos por segmento**

Sector / Rubro económico	N° de Empresas	Ventas anuales (UF)	Ventas (UF) promedio
<b>Agro-silvicultura y pesca</b>	<b>24.412</b>	<b>271.611.234</b>	<b>11.126</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (A)	22.724	256.263.844	11.277
Pesca	1.688	15.347.391	9.092
<b>Industrias manufactureras</b>	<b>23.116</b>	<b>240.188.518</b>	<b>10.391</b>
Industrias manufactureras no metálicas (B)	12.650	134.363.518	10.622
Industrias manufactureras metálicas	10.466	105.825.000	10.111
<b>Comercio</b>	<b>70.686</b>	<b>836.351.264</b>	<b>11.832</b>
Comercio al por mayor y menor, rep. Veh.automotores/enseres domésticos (C)	62.164	753.103.586	12.115
Hoteles y restaurantes	8.522	83.247.677	9.769
<b>Total general</b>	<b>118.214</b>	<b>1.348.151.016</b>	<b>11.404</b>

### Anexo N°11: Características de los servicios

#### **Características de los servicios<sup>34</sup>.**

- Los servicios son productos intangibles.
- La calidad de los servicios depende de las expectativas de los clientes.
- Los servicios no son fácilmente replicables para conseguir economías de escala.
- Las operaciones de los servicios siempre se deben hacer “Justo a tiempo”.
- La calidad de los servicios se comprueba durante el proceso.
- Los servicios requieren de contacto directo con el cliente.
- El resultado de un servicio es variable.

<sup>34</sup><https://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2016/02/18/operaciones-en-empresas-de-servicio/>

## Anexo N°12: Supuestos estimación de ingresos y plan financiero

A continuación se enumeran los supuestos y datos utilizados para realizar la estimación de ingresos y la elaboración del plan financiero:

- Horizonte de evaluación de 5 años.
- Estimación de ingresos en base a:
  - Levantamiento de 19 proyectos que a marzo del 2019 podrían ser gestionados por Cudbe.in, la probabilidad de éxito de cada uno (media, alta o baja) y la clasificación según la necesidad que se atiende, tabla 20.
  - Para el caso en que el precio es en base a un porcentaje sobre las ventas, se utilizó la estimación de las ventas promedio de las exportaciones, de acuerdo al [tabla13](#).
  - Del levantamiento de posibles proyectos, para la estimación de ingreso no se considerarán los que tienen baja probabilidad de éxito, quedando un portafolio de 15 proyectos, distribuidos por tipo de servicio, además con las estimaciones de venta, se calculó un promedio de ventas por tipo de servicio, tabla 18.

**Tabla 11: Ventas promedio según tipo de servicio**

Servicios	N° de proyectos	Promedio ventas en dos años	Prom. Ventas x proyecto
Tipo1: Acompañamiento de empresas	2	2.111.646	1.055.823
Tipo1: Aprovechamiento Oportunidad	7	20.027.500	2.861.071
Tipo1: Colaboración en Proyectos	2	3.339.750	1.669.875
Tipo1: Introducción de productos	4	9.918.771	2.479.693

- Para incorporar la curva de aprendizaje, se consideró que el año 1 solo el 40% de estos proyectos se concreta, el año 2 el portafolio de proyecto crece un 10% pero de estos solo el 60% de los proyectos se concreta.
- Se asumirá que el crecimiento de los nuevos proyectos será de acuerdo a la misma distribución que dio como resultado el levantamiento de proyectos.
- Para el cálculo de los ingresos, se considerará para el año 1 las ventas promedio estimadas en el tabla 18, dado que se espera que con la experiencia la venta promedio por proyecto crezca, tabla 19.

**Tabla 12: Evolución ventas promedio por empresa según tipo servicio (M\$)**

Servicios	Promedio ventas por empresa				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-	Crec. 20%	Crec. 30%	Crec. 30%	Crec. 30%
Acompañamiento de empresas	1.056	1.267	1.647	2.141	2.784
Aprovechamiento Oportunidad	2.861	3.433	4.463	5.802	7.543
Colaboración en Proyectos	1.670	2.004	2.605	3.387	4.402
Introducción de productos	2.480	2.976	3.868	5.029	6.537

- Datos de mercado:

<b>Dato</b>	<b>Valor</b>	<b>Comentario/Fuente</b>
Impuesto a utilidades	27%	SII
IPC	3%	
Sueldo mínimo 2019	301.000	Banco Central
Proyección PIB 2020	3,1%	Perspectivas económicas Banco Mundial, se asumirá que del 2021 en adelante se mantendrá en 3% <sup>35</sup>
Proyección PIB 2021	3%	
Sueldo mínimo 2020-2024	Sueldo mínimo 2019 reajustado por el PIB	

- Gastos de puesta en marcha

<b>Dato</b>	<b>Valor</b>	<b>Comentario/Fuente</b>
Constitución de la sociedad	300.000	SII
Desarrollo página web	1.200.000	

---

<sup>35</sup> <http://pubdocs.worldbank.org/en/144021555427610897/Global-Economic-Prospect-2019-Regional-Overview-LAC-SP.pdf>

**Tabla 13: Levantamiento de proyectos**

N°	Proyecto	Necesidad que se atiende	Probabilidad de éxito	Forma de pago	Monto Fijo (pesos)	% Variable	Est. Ventas Año 1 (pesos)	Est. Ventas Año 2 (pesos)	Observaciones	Estimación de ventas
1	RMS Minería Chile	Aprovechamiento Oportunidad	Alta	Comisión	0	10%	7.304.000	10.956.000	Se negociarán dos comisiones, una con la empresa que introduce los productos en minería (10% comisión sobre beneficios (1.000 dólares por tambor)) y otra con RMS (1.000 dólares por tambor). Se considera una posibilidad alta ya que hay muy buena relación con ambas empresas y están interesadas en llevar a cabo la operación.	(Porcentaje comisión*Beneficio por tambor*N° de tambores*Tipo de cambio dólar peso)
2	Eco-Cars Minería Chile	Introducción de productos	Alta	Fijo + Comisión	100.000 pesos al mes	10%	1.700.000	2.200.000	Se consideran beneficios de 5 millones el primer año y 10 millones el segundo.	(100.000 pesos mensuales*12 meses) + (Monto beneficio*Porcentaje comisión)
3	CML-Brasil	Introducción de productos	Alta	Fijo + Comisión	0	5%	938.963	1.579.808	5% colaborador de Chile, 5% para el colaborador de Brasil	(Ventas promedio de la industria que exporta* % de comisión), año dos crec. Ventas 15%
4	CML-Uruguay	Introducción de productos	Alta	Fijo + Comisión	0	5%	938.963	1.579.808	5% colaborador de Chile, 5% para el colaborador de Uruguay	(Ventas promedio de la industria que exporta* % de comisión), año dos crec. Ventas 15%
5	Jugadores Jóvenes Altius	Colaboración en Proyectos	Alta	Fijo y/o Comisión	0	2,5%	0	679.500	Se considera la introducción de dos jugadores chilenos en ligas profesionales de España. 10% comisión global, que se reparte 5% empresa chilena + 2'5% Arrivelo + 2,5% Colaborador Chile	(N° de jugadores*Sueldo jugador*N° de meses*Tipo de cambio euro peso*Porcentaje Comisión)
6	Asesoría RMS en Convenio Marco	Aprovechamiento Oportunidad	Alta	Comisión	0	20%	400.000	6.640.000	Se han negociado dos comisiones una con la empresa que ofrece la asesoría en Convenio Marco (Porcentaje) y otra con RMS (Fee fijo por barril vendido). En años posteriores se considera que se seguirán vendiendo barriles a través de Convenio Marco)	Año 1: (Monto asesoría*Porcentaje Comisión); Año 2 (Fee por barril*N° de barriles vendidos*Tipo de cambio dólar peso)
7	Productos ICB	Introducción de productos	Media	Fijo + Comisión	Depende del número de productos	10%	3.400.000	7.500.000	Se esperan introducir 2 productos el primer año y 3 el segundo. Se considera posibilidad media ya que se tienen llegadas a la empresa a través de varias vías que disponen de contactos de nivel medio y contactos de nivel gerencial alto.	(N° de productos*fijo mensual*N° de meses) +(10% comisión*Beneficio anual producto + N° de productos)
8	Problemas Telefónica	Aprovechamiento Oportunidad	Media	Comisión	0	10%	1.132.500	6.040.000	Primero se realiza una asesoría en el año uno y luego se implementa la solución en el año 2. Se considera una posibilidad media ya que se va a conversar con contactos que están muy cercanos al presidente de telefónica global. Una vez realizado el primer proyecto es posible que salgan más.	Año 1: (Monto Asesoría Euros*Tipo de cambio euro peso*Porcentaje Comisión); Año 2: (Coste de la solución*Tipo de cambio euro peso*Porcentaje Comisión)

9	Programa detección de talentos	Colaboración en Proyectos	Media	Comisión	0	10%	0	6.000.000	Uno de los colaboradores de la empresa dispone de este recurso y el objetivo es vendérselo a un club que pague una cantidad mensual a cambio de ayudarlo a encontrar talentos. En el futuro se espera expandirlo a otros clubes o incluso a la federación y también a otros deportes	(Fee mensual*N° de meses*Porcentaje Comisión)
10	Secure Technical Rooms Minería Chile	Aprovechamiento Oportunidad	Media	Comisión	100.000 pesos al mes	10%	1.700.000	2.200.000	Se consideran beneficios de 5 millones el primer año y 10 millones el segundo.	(100.000 pesos mensuales*12 meses) + (Monto beneficio*Porcentaje comisión)
11	CML-Argentina	Acompañamiento de empresas	Media	Fijo + Comisión	0	5%	938.963	1.579.808	5% colaborador de Chile, 5% para el colaborador de Argentina	(Ventas promedio de la industria que exporta % de comisión), año dos crec. Ventas 15%
12	Asesoría Eco-Cars Convenio Marco	Acompañamiento de empresas	Media	Fijo + Comisión	204.520	10%	704.520	1.000.000	Se considera el primer año un beneficio de 5 millones de pesos + 8 Uf de la asesoría. El segundo año se estima un beneficio de 10 millones de pesos.	Año 1: (Monto asesoría) + (Beneficio*Porcentaje Comisión); Año 2: (Beneficio*Porcentaje Comisión)
13	JMP-Walmart	Aprovechamiento Oportunidad	Media	Comisión	0	10%	0	1.132.500	Primero se realiza una asesoría en el año dos y luego se implementa la solución en el año tres. Se considera una posibilidad media ya que no se va a conversar directamente con el tomador de la decisión y normalmente se demoran en aceptar o rechazar los proyectos. Una vez realizado el primer proyecto es posible que salgan más.	Año 2: (Monto Asesoría Euros*Tipo de cambio euro peso*Porcentaje Comisión)
14	Coordinador español de categorías inferiores	Aprovechamiento Oportunidad	Media	Comisión	0	2,5%	750.000	0	10% comisión global, que se reparte 5% empresa chilena + 2'5% Arrivelo + 2,5% Colaborador Chile	(Porcentaje Comisión*Sueldo entrenador*N° de meses)
15	Entrenador español equipo Sub19 y categorías inferiores	Aprovechamiento Oportunidad	Media	Comisión	0	2,5%	1.800.000	0	10% comisión global, que se reparte 5% empresa chilena + 2'5% Arrivelo + 2,5% Colaborador Chile	(Porcentaje Comisión*Sueldo entrenador*N° de meses)
16	Colección Máquinas de Escribir	Aprovechamiento Oportunidad	Baja	Comisión	0	5%	0	332.000.000	Proyecto difícil de concretar debido a que se trata de un monto muy elevado de venta y no hay muchos compradores.	(Precio venta dólares*5% comisión*Tipo de cambio dólar peso)
17	Tenis5padel-Federación Argentina	Colaboración en Proyectos	Baja	Fijo y/o Comisión	0	10%	0	66.400	Se cobran 1.000 dólares por llevar a una persona de España a dar una charla sobre modelos de gestión.	(Monto charla*Tipo de cambio dólar peso*Porcentaje comisión)
18	Defensa Central Español-México	Aprovechamiento Oportunidad	Baja	Comisión	0	2,5%	6.972.000	0	10% comisión global, que se reparte 5% empresa chilena + 2'5% Arrivelo + 2,5% Colaborador Chile	(Porcentaje Comisión*Sueldo jugador*N° de meses*Tipo de cambio dólar peso)

### Anexo N°13: Tasa de Descuento

Usando el enfoque CAPM, en el cual la única fuente de riesgo que afecta la rentabilidad de las inversiones es el riesgo de mercado, el cual es medido mediante un componente denominado beta ( $\beta$ ), el cual correlaciona el riesgo de una industria y/o empresa con el riesgo de mercado.

$$k_0 = \rho = r_f + [E(R_m) - r_f] * \beta_p^{\frac{s}{d}} + P_{Startup}$$

Donde:

- $k_0$  = Rentabilidad exigida de los activos, que en este caso, al no haber deuda, se iguala a la rentabilidad exigida por el patrimonio.
- $r_f$  = Tasa libre de riesgo, corresponde a la rentabilidad que podría obtenerse de un instrumento I
- $E(R_m)$  = Retorno esperado del mercado, el cual está determinado por el rendimiento accionario de la bolsa de valores local, que para el caso de Chile es el IPSA y el IGPA.
- $P_{Startup}$  = Corresponde al premio por emprendimiento. Hay literatura general que lo promedia entre un 3% y un 4%. En este caso, se asumirá un 3%.

### Calculo rf

La tasa libre de riesgo se calculará utilizando la tasa de interés de los bonos en UF de las licitaciones del Banco Central de Chile a 10 años plazo.

**Tabla 14: Tasa de interés de bonos licitados en UF a 10 años (BCU, BTU) 2009 -2018, BCCH**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prom
2009	2,92%	2,45%	2,40%	2,62%	3,02%	3,03%	2,87%	2,94%	2,87%	2,86%	3,19%	3,29%	2,87%
2010	3,19%	3,11%	3,12%	3,12%	2,98%	2,99%	2,86%	2,70%	2,84%	3,09%	2,99%	2,91%	2,99%
2011	3,18%	3,16%	2,92%	2,87%	2,89%	2,91%	2,91%	2,62%	2,24%	2,35%	2,72%	2,60%	2,78%
2012	2,38%	2,36%	2,57%	2,58%	2,44%	2,46%	2,50%	2,42%	2,34%	2,38%	2,48%	2,54%	2,45%
2013	2,65%	2,66%	2,57%	2,43%	2,38%	2,34%	2,28%	2,27%	2,28%	2,25%	2,13%	2,14%	2,37%
2014	2,09%	2,04%	1,99%	1,89%	1,90%	1,83%	1,77%	1,40%	1,55%	1,59%	1,54%	1,50%	1,76%
2015	1,40%	1,24%	1,23%	1,36%	1,54%	1,64%	1,51%	1,44%	1,55%	1,46%	1,57%	1,59%	1,46%
2016	1,55%	1,40%	1,40%	1,39%	1,49%	1,53%	1,42%	1,32%	1,25%	1,26%	1,58%	1,47%	1,42%
2017	1,29%	1,23%	1,26%	1,10%	1,20%	1,25%	1,47%	1,47%	1,47%	1,78%	1,78%	1,91%	1,43%
2018	1,84%	1,79%	1,75%	1,66%	1,63%	1,60%	1,57%	1,53%	1,53%	1,58%	1,58%	1,57%	1,63%
<b>Prom</b>	<b>2,25%</b>	<b>2,14%</b>	<b>2,12%</b>	<b>2,10%</b>	<b>2,15%</b>	<b>2,16%</b>	<b>2,12%</b>	<b>2,01%</b>	<b>1,99%</b>	<b>2,06%</b>	<b>2,16%</b>	<b>2,15%</b>	<b>2,12%</b>

Fuente: Estadísticas Banco Central

De acuerdo a la tabla 21, se puede concluir que un valor representativo de la **tasa libre de riesgo es 2,12%**.

Dado el que flujo esta expresado en valores nominales, a la tasa libre de riesgo se le agrega el horizonte de IPC de Chile, que es del 3%. Por lo tanto, la tasa será de 2,12% + 3% = 5,12%.

## Calculo de E(Rm)

Para el cálculo de E(Rm) se seguirá el esquema que plantea el libro “Preparación y Evaluación de Proyectos” (Sapag Nassir, 2014).

La rentabilidad esperada de mercado de Chile, se determinará a partir del rendimiento accionario de la bolsa de valores de Chile, usando el valor de los índices bursátiles que componen el portafolio de acciones.

**Tabla 152: Rendimiento bursátil del Índice General de Precios de las Acciones (IGPA) del mercado chileno 2009 -2018**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prom
2009	6,98%	-1,94%	-0,15%	7,67%	14,97%	0,57%	3,53%	-1,41%	5,35%	-1,42%	-1,79%	8,18%	3,38%
2010	5,79%	1,11%	-0,82%	2,25%	0,51%	3,96%	7,69%	4,65%	5,26%	2,32%	0,23%	0,22%	2,76%
2011	-3,18%	-4,58%	3,03%	4,17%	0,63%	-1,25%	-6,52%	-3,48%	-7,99%	10,18%	-3,20%	0,41%	-0,98%
2012	1,61%	5,34%	3,07%	-1,27%	-5,12%	1,33%	-3,00%	-1,33%	1,86%	1,75%	-2,81%	3,67%	0,43%
2013	5,21%	0,24%	-2,35%	-2,83%	-1,91%	-3,97%	-7,17%	-2,41%	4,67%	2,17%	-3,34%	-2,00%	-1,14%
2014	-6,06%	7,12%	1,14%	3,42%	-0,44%	-1,06%	0,24%	2,52%	-0,88%	-2,12%	3,26%	-3,02%	0,34%
2015	-0,58%	3,18%	-1,38%	2,80%	0,19%	-3,48%	-0,76%	-0,41%	-3,73%	4,18%	-4,17%	0,69%	-0,29%
2016	0,51%	0,09%	5,68%	1,86%	-1,21%	1,59%	3,26%	0,30%	-1,87%	6,87%	-1,88%	-1,36%	1,15%
2017	1,23%	3,92%	9,89%	0,50%	1,10%	-2,33%	6,41%	1,64%	3,71%	5,04%	-10,21%	11,18%	2,67%
2018	5,14%	-4,38%	-1,41%	3,47%	-3,74%	-2,83%	1,93%	-2,82%	1,11%	-3,37%	-0,05%	-0,06%	-0,58%
<b>Prom</b>	<b>1,67%</b>	<b>1,01%</b>	<b>1,67%</b>	<b>2,20%</b>	<b>0,50%</b>	<b>-0,75%</b>	<b>0,56%</b>	<b>-0,28%</b>	<b>0,75%</b>	<b>2,56%</b>	<b>-2,40%</b>	<b>1,79%</b>	<b>0,77%</b>

De la tabla 22 se puede establecer el retorno medio mensual de enero de 2009 a diciembre de 2018 alcanza 0,97%, lo que en términos anuales representa una **rentabilidad nominal de 9,2%**

Para obtener la rentabilidad real, el valor anterior se debe ajustar por el cambio en el nivel de precios de la economía. Para esto se utilizará el rendimiento del índice de precios al consumidor del mismo periodo.

**Tabla 163: Índice de precios al consumidor (IPC) 2009 -2018**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prom
2009	0,00%	-1,30%	0,00%	-0,20%	-0,20%	0,30%	-0,40%	-0,50%	1,10%	0,00%	-0,40%	-0,40%	-0,18%
2010	0,50%	0,30%	0,10%	0,50%	0,40%	0,00%	0,60%	-0,10%	0,40%	0,10%	0,10%	0,10%	0,25%
2011	0,30%	0,20%	0,80%	0,30%	0,40%	0,20%	0,10%	0,20%	0,50%	0,50%	0,30%	0,60%	0,37%
2012	0,10%	0,40%	0,20%	0,10%	0,00%	-0,30%	0,00%	0,20%	0,80%	0,60%	-0,50%	0,00%	0,13%
2013	0,20%	0,10%	0,40%	-0,50%	0,00%	0,60%	0,30%	0,20%	0,50%	0,10%	0,40%	0,60%	0,24%
2014	0,20%	0,50%	0,80%	0,60%	0,30%	0,10%	0,20%	0,30%	0,80%	1,00%	0,00%	-0,40%	0,37%
2015	0,10%	0,40%	0,60%	0,60%	0,20%	0,50%	0,40%	0,70%	0,50%	0,40%	0,00%	0,00%	0,37%
2016	0,50%	0,30%	0,40%	0,30%	0,20%	0,40%	0,20%	0,00%	0,20%	0,20%	0,10%	-0,20%	0,22%
2017	0,50%	0,20%	0,40%	0,20%	0,10%	-0,40%	0,20%	0,20%	-0,20%	0,60%	0,10%	0,10%	0,17%
2018	0,50%	0,00%	0,20%	0,30%	0,30%	0,10%	0,40%	0,20%	0,30%	0,40%	0,00%	-0,10%	0,22%
<b>Prom</b>	<b>0,32%</b>	<b>0,11%</b>	<b>0,39%</b>	<b>0,22%</b>	<b>0,17%</b>	<b>0,15%</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,14%</b>	<b>0,49%</b>	<b>0,39%</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,22%</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas

De la tabla 23 se puede establecer que el IPC promedio mensual alcanza 0,22% y **una variación promedio anual de 2,62%**.

Con los datos obtenidos se puede obtener el premio por riesgo.

$$\begin{aligned}\text{Retorno esperado real anual } E(R_m) &= \text{Retorno nominal} - \text{inflación} \\ &= 9,2\% - 2,62\% \\ &= 6,67\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Premio por riesgo} &= E(R_m) - r_f \\ &= 6,67\% - 2,12\% \\ &= 4,55\%\end{aligned}$$

### Beta de la industria sin deuda

Se utilizara la información que proporciona [Damodaran](#) en su página web para el sector industrial “Business & Consumer Services”, el cual según la actualización de enero del 2019 es de 1,22.

Finalmente, la Rentabilidad exigida de los activos será:

$$\begin{aligned}k_0 = \rho = r_f + [E(R_m) - r_f] * \beta_p^d + P_{Startup} \quad k_0 = \rho = 5,12\% + 4,55\% * 1,22 + 3\% \\ \mathbf{k_0 = 13,67\%}\end{aligned}$$

### Anexo N°14: Definición conceptos tabla riesgos críticos

- **ID:** Se le asigna a cada riesgo un número para identificarlos de manera sencilla.
- **Descripción del riesgo:** Explicación detallada de cada riesgo.
- **Medidas de mitigación:** Explicación detallada de las medidas de mitigación a llevar a cabo para disminuir el impacto del riesgo.
- **Tipo de origen:** Hace referencia al origen del riesgo:
  - **Interno:** El riesgo proviene de factores que sobre los que la empresa tiene control.
  - **Externo:** El riesgo proviene de factores sobre los que la empresa no tiene control.
- **Clasificación:** Tiene relación con el área afectada por el riesgo:
  - **Equipo de trabajo:** Riesgos asociados al funcionamiento del equipo de trabajo como por ejemplo, dinámica de trabajo, comunicación, etc.
  - **Negocio:** Riesgos asociados a las estrategias de negocio e industria.
  - **Operación, procesos, actividades:** Riesgos asociados a las actividades operativas de la empresa.
  - **Tecnológico:** Riesgos asociados a uso de tecnología.



- **Financiero:** Riesgos que provoquen un fuerte impacto en el apartado financiero de la empresa.
  - **Políticos:** Riesgos que provienen de decisiones políticas.
  - **Redes Sociales:** Riesgos que provengan del ámbito de las redes sociales.
  - **Ejecución de Proyecto:** Riesgos relacionados a actividades asociadas a la ejecución de proyectos.
  - **Requerimientos:** Riesgos asociados a la claridad y entendimiento de los requerimientos recibidos.
  - **Estimación de tiempos:** Riesgos asociados a la estimación de tiempos en los proyectos de la empresa.
- **Probabilidad:** Define las posibilidades que existen de que ocurra el riesgo.
    - **1:** Muy poco probable: Muy difícil que ocurra.
    - **2:** Poco probable: Puede ocurrir en contadas ocasiones.
    - **3:** Probable: Puede ocurrir con cierta frecuencia.
    - **4:** Muy probable: Ocurre frecuentemente.
    - **5:** Casi certeza: Ocurre la mayoría de las veces.
  - **Impacto:** Refleja el efecto que produce en la empresa:
    - **Despreciable:** 1 a 10% o más de desviación, ya sea en fechas o financiera.
    - **Menor:** 11 % a 20% de desviación, ya sea en fechas o financiera
    - **Moderado:** 20 % a 40% de desviación, ya sea en fechas o financiera
    - **Crítico:** 40 % a 60% de desviación, ya sea en fechas o financiera
    - **Catastrófico:** 60% o más de desviación, ya sea en fechas o financiera
  - **Riesgo Inherente:** Surge de multiplicar Probabilidad por Impacto.
    - **Bajo:** Entre 0 y 3.
    - **Medio:** Entre 4 y 14.
    - **Alto:** Igual o mayor a 15.
  - **% Mitigación:** Refleja el efecto de disminución que la medida de mitigación produce en el riesgo inherente.
  - **Riesgo residual:** Refleja el impacto final que produce el riesgo en la empresa, se calcula en base al riesgo inherente menos el porcentaje de mitigación.
    - **Bajo:** Entre 0 y 3.
    - **Medio:** Entre 4 y 14.
    - **Alto:** Igual o mayor a 15.