

cudBe | IN

Plan de Negocios

ENTREGA FINAL – PARTE I

Profesor: Rodrigo Fuentes

Alumno/s: Clara Vittini

Nombre de la idea o negocio: CudBe.in

24-06-2019

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
II.1 Definición de la Industria	7
II.1.1 Tamaño de Mercado	7
II.1.2 Tendencias de la Industria.....	9
II.1.3 Marco Regulatorio.....	10
II.1.4 Entorno / Participantes	11
II.1.5 Análisis PESTEL.....	12
II.2 Competidores	16
II.2.1 Conclusiones análisis de PORTER	16
II.2.2 Detalle de Competidores.....	17
II.3 Clientes	17
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	18
III.1 Modelo de negocios.....	19
III.1.1 Propuesta de valor.....	20
III.2 Descripción de la empresa	21
III.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	24
IV. Plan de Marketing	25
IV.1 Objetivos de marketing	25
IV.2 Estrategia de segmentación	25
IV.3 Estrategia de producto/servicio.....	26
IV.4 Estrategia de Precio	27
IV.5 Estrategia de Comunicación y Ventas	29
IV.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	29
IV.7 Presupuesto de Marketing y cronograma	30
V. Plan de Operaciones	31
VI. Equipo del proyecto	32
VII. Plan Financiero	33
VIII. Riesgos críticos	34

IX. Propuesta a inversionistas	34
X. Conclusiones	35
Bibliografía y fuentes	38
Anexos	40
Anexo N°1: Potencial de Mercado.....	40
Anexo N°2: Resultado de las Encuestas	42
Anexo N°3: Listado de países con acuerdo firmado	49
Anexo N°4: Listado Cámaras de Comercio Chilenas	49
Anexo N°5: Análisis PESTEL	50
Anexo N°6: Análisis REO	75
Anexo N°7: Análisis de PORTER	76
Anexo N°8: Modelo CANVAS.....	81
Anexo N°9: Microsegmentación de mercado por sector	89
Anexo N°10: Estimación de ingresos por segmento.....	90
Anexo N°11: Características de los servicios	90
Anexo N°12: Supuestos estimación de ingresos y plan financiero	91
Anexo N°13: Tasa de Descuento	95
Anexo N°14: Definición conceptos tabla riesgos críticos	97

Listado de Tablas

Tabla 1: Calculo Tamaño de Mercado	8
Tabla 2: Conclusiones análisis PESTEL	15
Tabla 3: Análisis competidores	17
Tabla 4: Segmentación de mercado	26
Tabla 5: Esquema de cobro según tipo de servicio	28
Tabla 6: Supuestos estimación de demanda	29
Tabla 7: Presupuesto anual de marketing, 5 años	30
Tabla 8: Resumen Riesgos críticos de CudBe.in	34
Tabla 9: Estadísticas de Empresas por Tramo según Ventas	40
Tabla 10: Estadísticas Pymes según Ventas y Rubro	41
Tabla 11: Análisis de Riesgos, Exigencias y Oportunidades	75

Tabla 12: Estimación de Ingresos por segmento	90
Tabla 13: Ventas promedio según tipo de servicio.....	91
Tabla 14: Evolución ventas promedio por empresa según tipo servicio (M\$)	91
Tabla 15: Levantamiento de proyectos	93
Tabla 16: Tasa de interés de bonos licitados en UF a 10 años (BCU, BTU) 2009 -2018, BCCH	95
Tabla 17: Rendimiento bursátil del Índice General de Precios de las Acciones (IGPA) del mercado chileno 2009 -2018	96
Tabla 18: Índice de precios al consumidor (IPC) 2009 -2018.....	96

Listado de Figuras

Ilustración 1: Empresas manufactureras exportadoras, por tamaño.....	8
Ilustración 2: Mapa de países con que colabora Cudbe.in	18
Ilustración 3: Modelo Canvas CudBe.In	19
Ilustración 4: Multidireccionalidad en las formas de definir negocios de Cudbe.in.....	19
Ilustración 5: Recursos y actividades claves	21
Ilustración 6: Cadena de valor	23
Ilustración 7: Modelo de negocios CudBe.in	27
Ilustración 8: Mapa de actividades de CudBe.In	31

Resumen Ejecutivo

Actualmente iniciar un proceso de internacionalización es un proceso largo y costoso, ya que requiere contar con toda la información necesaria respecto a la demanda, exigencias y regulación del país de destino, además de contar con clientes o canales de distribución. Ante este escenario muchos pequeños y medianos empresarios no disponen de estos recursos y tienen dificultades para acceder a fuentes de financiación.

CudBe.in surge a para dar una alternativa de internacionalización a las pymes que se adapte a sus necesidades y recursos. En resumen la oportunidad de negocio que se busca satisfacer es la de realizar servicio de consultoría, asesoría y desarrollo de negocios de colaborativamente, para ayudar a la internacionalización de negocios, proyectos y productos principalmente en España y Latinoamérica, utilizando una red de colaboradores con presencia directa en España, Uruguay, Argentina, Colombia, Bolivia y Brasil, ayudando al empresario a reducir esos gastos de tiempo y dinero poniendo a su disposición redes de contactos que le ayuden en su inmersión en el nuevo mercado.

Respecto al entorno competitivo, en Chile existe una variada gama de empresas consultoras, en donde CudBe.in se diferencia ya que cuenta con un equipo de colaboradores activo en España, Uruguay, Argentina, Colombia, Bolivia y Brasil los cuales poseen conocimiento de los respectivos países y cuentas con redes de distribución establecidas, lo que facilita el acompañamiento de las empresas chilenas en un proceso de internacionalización, conectando las necesidades de la empresa en un mercado concreto con las personas que pueden ayudar al desarrollo del negocio.

El esquema de funcionamiento de Cudbe.in se centra en la colaboración y el riesgo compartido, en donde se gana a partir del éxito de los proyectos, sin oficinas y en donde cada colaborador es autónomo, esto permite tener una estructura de costos baja. Por otro lado el modelo de negocios podría permitir generar ingresos no cuantificables ya que las oportunidades de negocios se podrían dar en el sentido contrario, es decir empresas extranjeras que quieran venir a Chile.

Por último y desde el punto de vista financiero este es un proyecto rentable: VAN de M\$ 53.917 y una TIR de 136%, considerando un análisis de los flujos de caja a 5 años, una inversión inicial de 1.500.000 pesos y una tasa de descuento del 10,67%.

I. Oportunidad de Negocio

En Chile, según estadísticas del Servicio de Impuestos Internos al año 2016 existen, 917.329 empresas, de las cuales las pequeñas y medianas empresas (pymes) representan el 24%, con ventas cercanas a las MM 2.800 (UF), 13% sobre el total, [anexo N°1](#).

El foco principal de estas empresas es la demanda interna, dado que solo un 5% de las pymes chilenas exportaron directamente o mediante un intermediario versus las grandes empresas, las que un 26,2% realizo envíos al extranjero (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2017), pese a los esfuerzos que ha realizado Chile para potenciar las exportaciones como los acuerdos comerciales suscritos o instituciones gubernamentales como ProChile.

Las principales razones por las que las empresas chilenas no exportan, de acuerdo a la investigación de mercado realizada en base a entrevistas y levantamiento de información, más detalle en [anexo N°2](#), se debe a:

- Las fluctuaciones del dólar o el tipo de cambio poco favorable que pueden afectar la competitividad de una empresa.
- Altas exigencias del país o zona de destino y la dificultad para controlar suficientemente bien la regulación del país al que se exporta.
- Dificultad para encontrar clientes o canales de distribución.
- En Chile no existe un departamento que ayude resolver problemas relacionados al comercio exterior, y no existe una política clara o eje para potenciar la matriz exportadora de productos manufacturados.
- Usualmente la entrada a un país es un proceso de largo plazo que requiere de una inversión antes de que se logre realizar la primera venta y muchos pequeños y medianos empresarios no disponen de estos recursos y tienen dificultades para acceder a fuentes de financiación.

Se suma a esto que en general las pymes poseen estructuras poco claras con solapamiento de roles, lo que dificulta la toma de decisiones, y además la no disponibilidad de recursos financieros, humanos, tecnológicos y de herramientas de información y control poco desarrolladas. Por su parte, para que un proceso de internacionalización de un producto o servicio tenga éxito, se vuelve clave conocer el país al que se quiere internacionalizar, con el fin de entender la coyuntura social y cultural del país, el hábito de consumo, la forma de relacionarse con las personas, sus costumbres, la regulación y las formas de hacer negocios. Otro factor clave es que exista experiencia a la hora de liderar un proceso de internacionalización.

Pese a las dificultades expuestas anteriormente, la internacionalización se presenta como una oportunidad para las empresas chilenas ya que:

- Un 32,8% de las pymes cuenta con un solo cliente comercial que anualmente representa más de un 50% de las ventas, esto sin duda es un riesgo para las empresas ya que el éxito o fracaso

de su cliente pone en riesgo la operación de la empresa proveedora (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2017).

- Del total de empresas morosas que actualmente hay en nuestro país, más del 70% corresponde a las pymes y una de las posibles causas es que estos no cuentan con ahorros o caja para hacer frente a las crisis, (Universidad San Sebastián - Equifax, 2017), por lo tanto, la búsqueda de nuevos mercados se presenta como una oportunidad de diversificación para hacer frente a estas crisis (El Heraldo, 2018).

En este contexto si una empresa decide iniciar un proceso de internacionalización tiene las siguientes alternativas para llevarlo a cabo:

- Contratar a una empresa que ofrezca los servicios de Internacionalización.
- A través de las Cámaras de Comercio y organizaciones dedicadas a la internacionalización de los distintos países según sea el caso.
- Vender productos on-line.
- La empresa puede destinar recursos enviando una persona al país al que se quiere internacionalizar a intentarlo por su cuenta.

Los principales inconvenientes de estas alternativas son que requieren una inversión importante de parte de la empresa chilena y puede ser un proceso muy largo con costos que la empresa no tendrá la capacidad de destinar.

Por lo tanto, dado lo anterior, la **oportunidad de negocio** que se busca satisfacer es la de realizar **servicio de consultoría, asesoría y desarrollo de negocios de colaborativamente, para ayudar a la internacionalización de negocios, proyectos y productos principalmente en España y Latinoamérica, utilizando una red de colaboradores con presencia directa en España, Uruguay, Argentina, Colombia, Bolivia y Brasil**, ayudando a estas empresas de manera que ahorren costos y tiempo que le llevaría realizarlo por su cuenta.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

II.1 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 en España, Uruguay, Argentina, Colombia, Bolivia y Brasil.

Para una PYME iniciar un proceso de internacionalización de productos y/o servicios sin colaboración externa es un proceso que requiere tiempo para llevarlo a cabo, así como recursos económicos para o bien establecerse en el país o generar redes de contacto con actores locales que permitan comenzar la actividad.

Por lo tanto, 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.

Hoy en día existen diversas empresas consultoras especializadas en internacionalización, así como organismos gubernamentales (Pro Chile, cámaras de comercio) y asociaciones gremiales (ASEXMA) que facilitan esta labor. Los servicios que estas entregan “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.

Lo que CudBe.In pretende es ayudar al empresario a reducir esos gastos de tiempo y dinero poniendo a su disposición redes de contactos que le ayuden en su inmersión en el nuevo mercado.

II.1.1 Tamaño de Mercado

El mercado está formado por **pequeñas y medianas empresas (pymes) no exportadoras**. Actualmente se sabe, según datos del Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos, que las pymes representan **219.953 empresas**, 23,98% del total de empresas chilenas, **con ventas promedio de 12.555 UF (519 MUSD) en el año comercial 2015**, [Anexo N 1](#). De estas empresas solo el 5% exportó directamente o a través de intermediarios, versus un 26,2% de las grandes empresas que si lo hizo (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2017).

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.

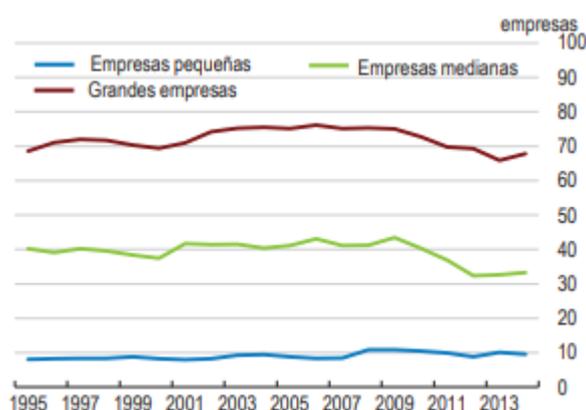
Suponer que el potencial exportador de Chile puede llegar un 10%, parece razonable si se considera que:

- El 2018, ProChile trabajo con 806 Pymes exportadoras de bienes y servicios no cobre, con ventas de US\$ 650,4 millones en bienes y servicios no cobre, es decir, un 45,3% del monto total

exportado por las Pymes del país, con un crecimiento del 4,8% con respecto al 2017, con ventas promedio por US\$ 806.948 (ProChile C. , 2019).

- Las exportaciones totales de las Pymes en los países desarrollados fue del 34% en 2013, liderado por países de la Unión Europea, en cambio, la participación de los países que no forman parte de la Unión Europea, como el Canadá (29%) y los Estados Unidos (28%), es relativamente inferior (WTO, 2016).
- De acuerdo con datos de la OCDE, el porcentaje de pymes que exportan es en torno a un 10% y su propensión a participar en exportaciones directas se han mantenido estable, *ilustración 1*, (OECD Economic Surveys, 2018).

Ilustración 1: Empresas manufactureras exportadoras, por tamaño



Con estos datos y bajo el supuesto que CudBe.in facturara el 3% de las ventas totales se llega a que el tamaño de mercado es de 266 MMUSD, tabla 1.

Tabla 1: Calculo Tamaño de Mercado

		Comentario/Supuesto
Total pymes Chile	219.953	Anexo N1
N° de pymes con potencial exportador	10.997	5% de las pymes podrían llegar a exportar
Ventas promedio que representan las exportaciones (US\$)	806.948	Datos de Prochile
Ventas totales de las exportaciones (US\$)	8.874.531.672	
Tamaño de mercado de CudBe.In (USD)	266.235.950	Valor a pagar por internacional ir: 3% de las ventas totales

Por otra parte, dado que los clientes de ProChile se concentran fundamentalmente en el sector agropecuario, manufacturas y vinos, mientras que los mayores montos exportados por el conjunto se concentran en el sector agropecuario y pesca y acuicultura (ProChile C. , 2019), estos sectores también serán en los que se focalizar Cudbe.in.

Respecto al crecimiento, según datos informados por el Ministerio de Economía, en 2018 se constituyeron en Chile 132 mil nuevas empresas y sociedades, cifra 11,9% superior a lo registrado en 2018, cuando se crearon casi 119 mil nuevas firmas.

Según el estudio “20 años apoyando la exportación de servicios no tradicionales”, elaborado por ProChile, concluye que “las exportaciones chilenas de servicios no tradicionales crecieron a una tasa promedio anual del 7%, pasando de prestaciones valoradas en US\$ 563 millones en el año 2007 a los US\$ 1.008 millones en 2016 (ProChile, 2017).

II.1.2 Tendencias de la Industria

Las principales tendencias de la industria son:

- De acuerdo al Estudio Económico del OCDE de Chile 2018, Chile cuenta con una clara política abierta en materia de comercio internacional e inversión extranjera directa. Sin embargo, la internacionalización de las pymes sigue estando retrasada (OECD Economic Surveys, 2018).
- Según el resultado de la Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas, existe una alta tasa de entrada y salida de pymes, como nuevas exportadoras, con una baja tasa de sobrevivencia. Igualmente, las micro empresas que logran sobrevivir, muestran un crecimiento acelerado para quienes logran mantenerse exportando.
- Solo un **5% de las pymes chilenas exportaron directamente o mediante un intermediario de las micro empresas solamente lo hicieron un 2.1%** (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2017).
- Las principales razones por las que a las empresas chilenas no les interesa exportar son en primer lugar el “**tipo de cambio poco favorable**”, seguido de las “**altas exigencias del país o zona de destino**” y la “**dificultad para encontrar clientes o canales de distribución**”, sin grandes diferencias en la valoración entre grandes, pymes y microempresas (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2017).
- Un 31,7% de las **empresas chilenas** cuenta con un cliente comercial que anualmente representa más de un 50% de las ventas (excluyendo venta a hogares), siendo las pymes las que presentan mayor concentración 32,8%, esto sin duda es un riesgo para las empresas ya que el éxito o fracaso de su cliente pone en riesgo la operación de la empresa proveedora (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2017).
- Alguna de las **barreras** que enfrentan las pymes Latinoamericanas son (Fundación EU-LAC, 2017):
 - Falta de experiencia previa en internacionalización;
 - La diversidad de idiomas en la Eurozona;
 - Existe una brecha entre el conocimiento y la utilización de los programas de promoción a las exportaciones en los distintos países.
- Pese al **crecimiento esperado que se proyecta para Chile**, este no será suficiente para el desarrollo de las empresas, por lo tanto, las empresas encuestadas indican que uno de los principales desafíos es desarrollar nuevos mercados (EY Chile, 2014).

Según la opinión de las personas entrevistadas, las principales conclusiones son, (detalle en [anexo N°2](#)):

- En **Chile** no existe un departamento que ayude resolver problemas relacionados al comercio exterior, y no existe una política clara o eje para potenciar la matriz exportadora de productos manufacturados.
- Uno de los riesgos más importantes que se puede dar y por el cual puede fracasar el proceso de internacionalización, es no controlar suficientemente bien la regulación del país al que se exporta.
- Para comprender el país donde se quiere internacionalizar, es bueno tener un periodo de inmersión en el mismo con el fin de entender la coyuntura social y cultural del país, el hábito de consumo, la forma de relacionarse con las personas, sus costumbres y las formas de hacer negocios.
- Es importante establecer una relación “real” entre el exportador y el posible cliente, lo que implica que el empresario chileno deba viajar o instalarse en el extranjero, lo cual lleva implícito incurrir en costos.
- Usualmente la entrada a un país es un proceso de largo plazo que requiere de una inversión antes de que se logre realizar la primera venta. Muchos pequeños y medianos empresarios no disponen de estos recursos y tienen dificultades para acceder a fuentes de financiación.

Dado lo anterior existe un potencial para aumentar la capacidad exportadora de las pymes, pero es fundamental lograr que las empresas tengan un conocimiento del país al que van a exportar con una correcta evaluación de riesgos y oportunidades.

II.1.3 Marco Regulatorio

Para desarrollar una actividad comercial en un país extranjero hay que tener en cuenta diversos aspectos que pueden afectar a la empresa en el ejercicio de sus actividades (Llamazares, 2016):

- a) **Aspectos legales:** Saber si el país de destino cuenta con un “Tratado bilateral de protección recíproca de inversiones” que permita a la empresa invertir de manera segura y recuperar los capitales y sus beneficios en caso de que estos se produzcan.
- b) **Aspectos derivados de la propiedad intelectual:** La empresa ha de asegurar su marca y conocimiento, generalmente esto se logra mediante patentes que le permiten protegerse de que terceras personas la usen en su propio beneficio.
- c) **Aspectos financieros:** En este ámbito hay que tener en cuenta el hecho de comerciar con divisas y el impacto que el cambio de estas puede provocar en el funcionamiento de la empresa.
- d) **Aspectos mercantiles:** Principalmente relacionado con la forma jurídica que tiene que tomar la empresa, contratos de colaboración, distribución o venta con empresas locales, establecimiento de filiales, sucursales y Joint Ventures.

- e) **Aspectos tributarios:** Asegurar el cumplimiento de las normativas tributarias en el país de destino y evitar la doble imposición. Para esto hay que revisar si el país en el que se quiere desarrollar el negocio cuenta con “Convenios para evitar la doble imposición internacional”.
- f) **Aspectos regulatorios o administrativos:** Dependiendo del sector de actividad pueden existir permisos o registros administrativos principalmente en sectores que son regulados por el gobierno (energía, minería) o que requieren de la interacción administrativa con este (obras públicas).
- g) **Aspectos laborales:** Hay tener en cuenta los costes que supone el área de recursos humanos para la empresa, por ejemplo, cual es el salario mínimo, si los trabajadores tienen que participar en los beneficios de la empresa, contribuciones a los fondos de pensiones y seguridad social. En este aspecto hay que revisar si existen “Convenios bilaterales de seguridad social”

Chile tiene hoy en día 26 acuerdos comerciales con 64 economías, que se clasifican en cuatro tipos:

I. Acuerdos de Asociación Estratégica, **II.** Tratados de libre Comercio, **III.** Acuerdos de Complementación Económica y **IV.** Acuerdos de Alcance Parcial (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, s.f.). Siendo los más básicos los de Alcance Parcial y los más completos los Tratados de Libre Comercio. En el [anexo N°3](#) se puede ver el listado de países en donde existen acuerdos firmados en los que CudBe.In ofrece asesoría.

II.1.4 Entorno / Participantes

Dado que el proyecto se centra en lograr procesos de internacionalización de pymes chilenas, los participantes son:

- a) **Cliente objetivo:** Empresas que quieren internacionalizar sus productos o servicios (persona jurídica) y los dueños de las empresas (personas físicas) serían los clientes finales.
- b) **Influenciadores:** Son aquellos interesados en que la empresa internacionalice sus productos o servicios en otros mercados y pueden ser varios según las circunstancias.
 - **Gerentes dentro de la empresa:** por la presión de lograr aumento en las ventas, por ejemplo, el gerente de finanzas o comercial pueden impulsar la internacionalización, por otra parte, si hay un exceso de producción el gerente de operaciones puede propiciarlo también.
 - **Gobierno de Chile a través de Pro Chile:** Es la agencia gubernamental dedicada a promover las exportaciones de productos y servicios, fomentar las inversiones y el turismo de empresas chilenas fuera del país.
 - **Cámaras de Comercio Chilenas en los diferentes países:** Estas instituciones facilitan y ayudan al desarrollo de negocios de empresas chilenas en el exterior, y son un primer punto de referencia para solicitar información y contactos. Entre los servicios que prestan se encuentran la asesoría económica, jurídica, laboral y de comercio exterior (ver listado en [anexo N°4](#)).

- **Prensa y medios de comunicación:** Cuando un país está de moda, los medios de comunicación pueden influenciar para que una empresa sondee la posibilidad de explorar mercados extranjeros.
- c) **Competidores:** Hay varios tipos de competidores, por una parte las empresas que realizan asesoría como una manera de ganar dinero buscando diferenciarse y ganar cuota de mercado, por otro lado los bancos que realizan este servicio como una actividad más de su portafolio buscando principalmente atraer clientes a los que vender otros productos en el futuro y por último los influenciadores como organismos gubernamentales que integran este servicio como una manera de ayudar al país, a sus empresas y a sus ciudadanos para mejorar el nivel de vida general, también pueden ser competidores.
- d) **Gobierno:** Es responsable de fomentar el desarrollo de las empresas para favorecer la economía del país. En el ámbito de la internacionalización se encarga de impulsar el comercio con los diferentes países a través de la firma de tratados y acuerdos que faciliten esta actividad.
- e) **Proveedores:** 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 o agencias de aduanas.

II.1.5 Análisis PESTEL

Para determinar si existe algún riesgo en el ámbito macroeconómico se va a tener en cuenta el modelo PESTEL que analiza los factores **Políticos**, **Económicos**, **Sociales-culturales**, **Tecnológicos**, **Ecológicos** y **Legales**, el detalle del análisis se encuentra en [anexo N°5](#).

Se considera realizar el análisis de **Chile** ya que es el país donde se centra el proyecto objeto de estudio y es donde los responsables del mismo han de tener conocimiento de la situación particular del mismo. Si bien es cierto que la empresa trabaja con otros países son los country manager de cada país los que tienen conocimiento de la situación particular del mismo, en base a ese conocimiento recomendarán según la situación, el objetivo, el tipo de producto o el tipo de empresa que se quiera acompañar si es conveniente, existen oportunidades o es recomendable realizar o no el negocio.

Ámbito Político: Chile cuenta con una democracia constitucional consolidada, la cual ha dotado al país de una estabilidad que es fundamental para el desarrollo de un ecosistema empresarial capaz de atraer empresas extranjeras. Además, destaca dentro de la región (solo superado por Uruguay) por ser uno de los países con menos corrupción política a nivel mundial (ocupa el puesto 26 de 180 países) (Chile Transparente, 2017) proyectando hacia el exterior una imagen seria y confiable. Sin embargo, hay algunos factores que pueden afectar negativamente a

Chile, por un lado, la guerra comercial entre China y Estados Unidos puede provocar en el futuro un descenso del comercio mundial y un descenso del precio del cobre, lo que puede afectar notablemente al país. Por otra parte, la incertidumbre del escenario político en Latinoamérica (sobre todo en Argentina, Brasil y México) y Europa (Brexit y la sucesión de Angela Merkel en Alemania) plantean un gran desafío que puede afectar negativamente a la economía. En este sentido un descenso de la actividad económica por una parte y de los ingresos que recibe el estado gracias al cobre por la otra, pueden influir en el atractivo del país para atraer empresas extranjeras y en el desarrollo y ayuda que pueda proporcionar el estado a las empresas que quieren vender sus productos en el extranjero.

Ámbito Económico: Chile enfrenta una serie de problemas que le afectan en el ámbito económico. Uno de los más importantes es la excesiva dependencia del precio del cobre, ya que una variación en el mismo afecta sobremanera tanto positivamente como negativamente al resto de sectores participantes en la economía. Por otra parte, el estado se encuentra con una deuda pública que va en aumento y una política fiscal centrada en educación y salud lo que repercute en la disminución de recursos destinados al fortalecimiento de la red empresarial. Además, la excesiva desigualdad (lo que provoca costes sociales) y la baja productividad merman la competitividad del país (Gallardo, 2018). En cuanto a los aspectos positivos nos encontramos con la apuesta decidida a favor de las energías renovables, una buena perspectiva de crecimiento en los próximos años y un aumento de la Inversión Extranjera Directa que demuestra la confianza de las empresas extranjeras en el país. A su vez la balanza comercial (exportaciones - importaciones) muestra un signo positivo lo que significa una entrada de ingresos y recursos para los productores y la economía en general. La devaluación del peso chileno respecto al dólar también favorece las exportaciones que a su vez son impulsadas por la baja calificación riesgo-país (la mejor de Iberoamérica) y la extensa apertura comercial (Chile es la economía con el mayor número de acuerdos comerciales firmados con otros países).

Ámbito Social: Chile tiene una población de 18.383.000 habitantes (50% hombres, 50% mujeres) con una densidad de población de 24 habitantes por Km². En los últimos años se muestra una tendencia hacia la transición demográfica, esto es, la población creciendo a un ritmo más lento y envejeciendo. Se puede ver además que el ingreso medio (promedio) proveniente del trabajo principal de la población ocupada en el país se ubicó en 554.493 pesos netos donde el 50% de los trabajadores gana menos de 379.673 pesos. Uno de los problemas más graves en este sentido es la extrema desigualdad ya que 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. Este crecimiento más lento de la población se ha visto compensado por el aumento en la entrada de inmigrantes que se está produciendo desde el año 2015 (se ha pasado de un 2,8 a un 5,9 por ciento de inmigrantes respecto a población total) los cuales han traído consigo un efecto positivo para las empresas principalmente

por un aumento de la productividad y una bajada en el crecimiento de los salarios debido a la mayor oferta de personas. Por otra parte, la población está alcanzando un mayor nivel educativo lo que facilita que las empresas tengan trabajadores mejor preparados que aumenten la competitividad de las mismas.

Ámbito Tecnológico: Un punto crítico que afronta Chile es la deficiencia generalizada en infraestructuras de calidad, las cuales constituyen un factor clave para la competitividad y el desempeño de las empresas que operan en el mercado local y especialmente en el internacional. En los últimos años se están realizando grandes inversiones desde el ámbito público y privado para la mejora de las mismas, pero aún queda mucho camino por recorrer. Ejemplos de esta difícil situación son entre otros: el déficit de vías pavimentadas (que afecta a la interconexión entre las regiones del país), la falta de capacidad y conectividad de los aeropuertos, el deficiente acceso a banda ancha tanto fija como móvil, la escasez de alternativas viales entre los diversos sectores del país, la necesidad de más capacidad vial para hacer frente al aumento del parque vehicular registrado en los últimos años, la insuficiente cantidad de vías férreas para transporte de carga. Una desventaja adicional es la localización respecto de grandes centros económicos del mundo lo que penaliza el coste de enviar mercancías. Otro dato preocupante es la escasez de agua en Chile, lo que no sólo afecta al consumo de agua potable y saneamiento, sino que también al desarrollo de actividades económicas, como es el caso del sector agropecuario, industrial y minero. Todos los problemas mencionados anteriormente evidencian que se han de realizar grandes esfuerzos de planificación y económicos para poder ganar competitividad en este ámbito.

Ámbito Ecológico: En este apartado se han analizado de qué manera las actividades que lleva a cabo la empresa pueden impactar en términos de sostenibilidad. Para ello se han tomado como referencia los **Objetivos de Desarrollo Sustentables de las Naciones Unidas** con el objetivo de ver como **CudBe.In** puede promover a través de su modelo de negocio la consecución de los mismos. Como resumen se puede concluir que CudBe.In tiene un impacto positivo en 15 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable.

Ámbito legal: Chile cuenta con un sistema legal estable y basado en un régimen democrático consolidado. Como herramienta para fomentar las relaciones y el comercio internacional, el gobierno cuenta con un organismo encargado de las relaciones internacionales y una agencia de promoción de productos y servicios chilenos (Pro Chile). En el marco legal se establece una igualdad de trato entre nacionales y extranjeros y se cuenta con acuerdos internacionales en tema de patentes para asegurar la validez en Chile de todas aquellas que se han obtenido en el extranjero. Cabe destacar también la excelente relación comercial que existe con el resto de países de mundo (Se han firmado 26 acuerdos comerciales con 64 mercados, que representan el 63% de la población mundial y el 86,3% del PIB global) así como con las instituciones financieras internacionales. Todo ello

proporciona buen ambiente para la realización de negocios lo que facilita y promueve enormemente el comercio internacional.

Las conclusiones del análisis PESTEL se resumen en la tabla 2.

Tabla 2: Conclusiones análisis PESTEL

Ámbito	Conclusión
Político	• Chile es un país estable y con un nivel de corrupción bajo ideal para hacer negocios.
	• La guerra comercial entre China y EEUU puede afectar el precio del cobre.
	• Escenario político incierto en Latinoamérica y Europa.
Económico	• Excesiva dependencia del precio del cobre.
	• 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.
	• Baja productividad de los trabajadores lo que puede afectar a la competitividad de las empresas.
	• Una buena perspectiva de crecimiento en los próximos años.
	• Aumento de la Inversión Extranjera Directa lo que demuestra confianza en el país.
	• La devaluación del peso chileno, la baja calificación de riesgo y la extensa apertura comercial pueden favorecer las exportaciones.
Social	• Aumento importante en la entrada de Inmigrantes lo que proporciona mano de obra productiva y con un coste bajo.
	• Buena parte de la población con ingresos bajos lo que condiciona su poder de compra.
Tecnológico	• Deficiencia generalizada en infraestructuras de calidad que afecta a competitividad de las empresas.
	• Desventaja en la localización de Chile respecto de otros grandes centros económicos lo que penaliza el coste de enviar mercancías.
Ecológico	• CudBe.In tiene un impacto positivo en 15 de los 17 ODS definidos por Naciones Unidas.
Legal	• No existe trato discriminatorio ya que hay igualdad ante la ley de inversores nacionales y extranjeros
	• Excelente apertura comercial: Multitud de acuerdos y colaboraciones con países y organismos internacionales.

Elaboración propia

Como resumen del análisis realizado anteriormente **no se encuentran problemas graves que puedan afectar o impedir la actividad de la empresa**. Sin embargo, hay que ver como evoluciona el escenario político internacional y como eso puede afectar a la economía chilena. Por otra parte, la estabilidad política, el trabajo realizado durante años para favorecer la apertura comercial del país y las buenas perspectivas de crecimiento aseguran posición de privilegio dentro de la región tanto a la hora de atraer empresas extranjeras como de posicionar productos chilenos en el exterior.

Derivado del análisis PESTEL se ha realizado un **análisis de Riesgos, Exigencias y Oportunidades**, en el cual se concluye que **a pesar de que existen riesgos que deben ser tenidos en cuenta, estos pueden convertirse en oportunidades para la empresa**. Detalle del análisis en [anexo N°6](#).

II.2 Competidores

II.2.1 Conclusiones análisis de PORTER

De acuerdo al **análisis de las 5 fuerzas de PORTER**, [anexo N°7](#), se puede ver que existe **potencialidad de nuevos entrantes media** ya que si bien no es una industria en la que sea necesario grandes requerimientos de capital si es cierto que se necesita de experiencia y conocimiento en los diferentes mercados. Además la **rivalidad entre compañías existentes es media** ya que por una parte hay numerosas empresas que realizan la misma actividad y los costos de cambio por parte del cliente son medios pero por otra no existen costos fijos ni barreras de salida. En cuanto a la **presión de los productos sustitutos, esta es baja** ya que es muy costoso instalarse físicamente en los diferentes países. El **poder de negociación de los clientes es medio-bajo** ya que si bien estos cuentan con diversas alternativas a la hora de elegir empresas u organismos a la hora de acompañarse en internacionalización y que los costos de cambio son medios el cliente ha de tener muy en cuenta que la internacionalización es un proyecto complejo que requiere de buenos conocimientos y contactos en los países a considerar. En lo referente al **poder de negociación de los proveedores este es Medio-Bajo** ya que se trata de proveedores poco concentrados y en los que existe poca diferenciación, si bien es verdad algunos de ellos (contadores, abogados) tienen el potencial de integrarse hacia adelante.

Dado este escenario, se concluye que **resulta interesante entrar en la industria** ya 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.

II.2.2 Detalle de Competidores

En la industria de Empresas de Internacionalización en Chile, existen muchos actores que ofrecen servicios similares: Asesoría en comercio exterior, estudios de mercado, búsqueda de socios, enlaces con clientes potenciales, participación en ferias y ruedas de negocios entre otros. Estas empresas en general tienen estructuras de costos altas, las cuales son traspasadas al cliente final. En la tabla 3, se pueden ver algunos ejemplos:

Tabla 3: Análisis competidores

	Fortalezas	Debilidades
International Team Consulting	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia internacional en más de 20 países. Ofrece un amplio abanico de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Tienen un número importante de consultores, lo que aumenta su estructura de costos. No tienen un foco según tamaño de empresa.
Wolff & Pablo	<ul style="list-style-type: none"> Foco: implantar empresas españolas en Chile. Experiencia: Han trabajado con más de 900 empresas. Alianza con International Desk del Banco Santander. 	<ul style="list-style-type: none"> Su experiencia está en traer empresas a Chile y no en sacar de Chile.
CE Consulting	<ul style="list-style-type: none"> Poseen experiencia en cualquier etapa del proceso de internacionalización. Oficinas nacionales e internacionales. Cuentan con un equipo legal, tributario y contable. 	<ul style="list-style-type: none"> El servicio de consultoría internacional a pymes es un servicio costoso, que es difícil que estas empresas puedan asumir.
HLB Chile	<ul style="list-style-type: none"> Cuentan con una red global. Poseen oficinas y representantes en Valparaíso, Antofagasta y Concepción. 	<ul style="list-style-type: none"> Es una empresa consultora con una amplia gama de servicios, con altos costos asociados.
HOW2GO	<ul style="list-style-type: none"> Cuentan con oficinas comerciales en 10 países de 4 continentes. Tienen una metodología de trabajo establecida y validada. 	<ul style="list-style-type: none"> No tienen foco en pymes. Tienen más experiencia trayendo empresas extranjeras a Chile, que llevándolas hacia afuera.
Zulogística Internacional	<ul style="list-style-type: none"> Además de asesoría en comercio internacional, tienen servicio de transporte, seguros y aduana 	<ul style="list-style-type: none"> No tienen contactos internacionales.
Santander Trade	<ul style="list-style-type: none"> Es un portal de comercio exterior, que se ofrece los clientes del banco de manera gratuita. 	<ul style="list-style-type: none"> No es personalizado.

Elaboración propia – Fuente: Sitios web de cada empresa.

II.3 Clientes

El cliente esperado corresponde a **pequeñas y medianas empresas** que quieran o tengan potencial exportador y que no tengan los recursos necesarios para invertir en una empresa de consultoría tradicional, por lo tanto, un modelo de colaboración en red les sea atractivo.

Estos clientes no generan un flujo para invertir en un proceso de internacionalización que puede llevar años y además no tienen la capacidad de crédito para financiarse.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

La industria en la que se encuentra CudBe.In 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.** De acuerdo con esto, el mercado en el que opera la empresa está centrado en Chile estableciendo relaciones con los principales países de habla hispana y que se encuentran dentro de la región. Como excepción se consideran también Brasil y España, en el primer caso se trata de un mercado muy importante en el cono sur y en ambos casos se disponen de contactos clave para el desarrollo de esta actividad.



Ilustración 2: Mapa de países con que colabora Cudbe.in

La segmentación se realizó en base a los siguientes parámetros:

- **Ubicación geográfica:** Se ha elegido Chile como mercado base debido a que es el país donde residen los responsables del proyecto. Por otra parte, tanto en Chile como en el resto de países donde se lleva a cabo la actividad se cuenta con una amplia red de contactos y con colaboradores que conocen la idiosincrasia de los países.
- **Tamaño de las empresas:** En este ámbito se ha considerado prestar servicios a pequeñas y medianas empresas ya que son estas las que presentan más dificultades a la hora de internacionalizar sus productos o servicios principalmente porque no cuentan con los recursos de capital y tiempo para acometer estos proyectos. Se han descartado las grandes empresas ya que estas en la mayoría de los casos disponen de los medios para realizar actividades en los países que consideran interesantes.

Se pueden encontrar más detalles en el punto [4.2 Estrategia de Segmentación.](#)

III.1 Modelo de negocios

Para la definición del modelo de negocio se ha tomado como base el modelo CANVAS de Alex Osterwalder e Yves Pigneur y que se explica con más detalle en el [anexo N°8](#).



Ilustración 3: Modelo Canvas CudBe.In

Por lo tanto, el modelo de negocios planteado en esta tesis, es el de ayudar a internacionalizar pymes que tengan oportunidades de negocio en los países en los que Cudbe.In tiene redes de colaboración (escenario 1, ilustración 4) pero también hay beneficios no cuantificables de negocios que se podrían dar en el sentido contrario, es decir oportunidades que hay en Chile que podrían ser satisfechas con empresas de otros países (escenario 2, ilustración 4) o escenarios en donde puedan participar empresas o colaboradores de 3 países (escenario 3, ilustración 4). Si bien la idea es centrarse en ayudar a empresas que quieran exportar su productos y servicios fuera de Chile, es indudable que por la propia naturaleza colaborativa de la red puedan surgir otros negocios que impliquen la llegada de empresas extranjeras a Chile o bien que se dé entre dos países cualquiera que forman parte de la red. El hecho de que todos los colaboradores comparten y se identifican con los mismos valores de confianza, relaciones a largo plazo y trabajo en equipo permite que se mantenga la misión, visión y valores de la empresa independientemente de los colaboradores o países que se van implicados en un proyecto.



Ilustración 4: Multidireccionalidad en las formas de definir negocios de Cudbe.in

III.1.1 Propuesta de valor

De acuerdo a las investigaciones de mercado realizadas, las pymes enfrentan diversos obstáculos a la hora de afrontar un proyecto de internacionalización, los más importantes son:

- Falta de recursos para acometer el proyecto de internacionalización.
- La cantidad de tiempo (Recursos Humanos de la empresa) que requiere un proyecto de este tipo.
- 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.

En este sentido la propuesta de valor que CudBe.In se enfoca en 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.

El detalle de la propuesta de valor es la siguiente:

¿Qué servicio ofrece 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.

¿A quiénes va dirigido el servicio?: A pequeñas y medianas empresas chilenas que quieren internacionalizarse.

¿Cómo se presta el servicio?: El servicio consta de tres etapas:

- a) Consultoría: En esta etapa lo principal es escuchar y conocer las necesidades, las capacidades y los objetivos del cliente. Con esta información se puede evaluar qué es lo que la empresa pretende y espera del servicio.
- b) Compartir con la red: En esta fase se conversa con los miembros de la red lo recopilado en la fase anterior para valorar las opciones y las posibilidades del requerimiento concreto.
- c) Asesoría: Se le entrega al cliente un diagnóstico con las opciones que se considera que se ajustan más a lo solicitado.

¿Dónde se ofrece el servicio?: El servicio se ofrece en Chile a empresas chilenas que quieren internacionalizarse. Contamos con presencia directa en España, Uruguay y Argentina, y podemos acompañar actividades en países como Colombia, Bolivia y Brasil.

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. Los conceptos clave son los que establece el marketing relacional:

1. Fidelización del cliente.
2. Foco en la relación con el cliente
3. Establecimiento de relaciones a largo plazo
4. Comunicación personalizada y bidireccional
5. Cliente activo

Para el caso de CudBe.in, estos conceptos se resumen en **asesoría personalizada**.

III.2 Descripción de la empresa

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.**

El pilar fundamental en el que se basa CudBe.In es el conocimiento que posee la red de colaboradores. Esta red está compuesta por personas que viven y trabajan en los distintos países y que tienen un conocimiento del entorno local, tanto a nivel de contactos como en el entendimiento de los códigos, tiempos e idiosincrasias de cada lugar. 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. De esta manera no es necesario que en una primera instancia el responsable a cargo de la internacionalización de la empresa invierta tiempo y dinero en visitar el país y generar redes de contactos.

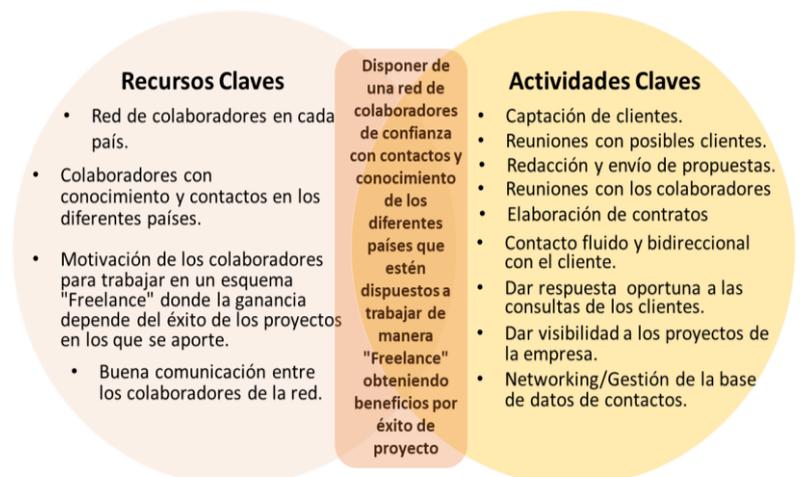


Ilustración 5: Recursos y actividades claves

La competencia central es la que proporciona a la empresa una ventaja competitiva ya que bajo este esquema no es necesario 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.

El **análisis VRIO**¹ de la competencia central es el siguiente:

¹ Ismael Oliva, "Gerencia Estratégica" Notas de clase.

- **Valioso:** Poseer una red de colaboradores en diferentes países de Latinoamérica y Europa permite tener la posibilidad de ofrecer (y cobrar por ello) a las empresas la posibilidad de realizar negocios en entornos que el cliente desconoce y en los cuales no tiene experiencia. CudBe.In de esta manera reduce el riesgo y ahorra tiempo y dinero a los clientes.
- **Raro:** Lo habitual en otras empresas de consultoría es que dispongan de una red de contactos propia de la empresa, así como de una estructura física en forma de oficinas. Esta situación provoca que tengan que preocuparse de cubrir una cantidad importante de costos fijos (salarios, alquileres, equipamiento...) traspasando este coste al cliente final. Por otra parte, los organismos gubernamentales que desarrollan estos servicios (ProChile y Cámaras de Comercio) al estar subsidiados por los gobiernos no tienen la necesidad de obtener beneficios por lo que carecen de la motivación y la necesidad de esforzarse para atraer y retener al cliente a través de un buen servicio lo que provoca que muchas veces no sean de gran ayuda. El hecho de que CudBe.In posea una estructura con costos fijos muy bajos o casi nulos le aporta flexibilidad y tranquilidad a la hora de trabajar ya que se puede centrar en atender las necesidades de los clientes sin tener que estar pendiente de cobrar todos los meses para cubrir los costos fijos.
- **Inimitable:** Construir una red de colaboradores que comparta la misma filosofía, idiosincrasia y valores de trabajo en equipo y que esté dispuesta a no cobrar un monto fijo confiando en que el trabajo colaborativo aporta resultados no es fácil de imitar.
- **Organizacional:** La competencia central es perfectamente ocupable por la empresa ya que entre los miembros de la red existen valores compartidos y una relación de confianza lo que hace fluida la relación entre los colaboradores que entienden que el enfoque en el cliente es la base para el éxito de la empresa.

Como punto de partida que sustenta todo el modelo de negocio y que se transmite a los clientes a través de la propuesta de valor, la filosofía de la empresa se fundamenta en los siguientes principios:

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.

Para nuestros clientes y colaboradores: Establecer relaciones de confianza de manera que se generen relaciones de largo plazo y nos puedan recomendar.

Visión: Ofrecer un servicio valorado por nuestros clientes de manera que nos permita ser una empresa rentable.

Para nuestros colaboradores: Formar una red de socios leal y de confianza que perdure en el tiempo.

Ámbito de actuación: Convertirnos en especialistas en mercados Latinoamérica.

Valores:

- Ética: Situar a las personas por encima de los negocios.
- Compromiso: Escuchar para entender las necesidades de nuestros clientes.
- Ganancias: Todos los colaboradores que participen en un negocio serán parte de las ganancias que este genere.
- Trabajo en equipo: Fomentar el trabajo en equipo.

Para la elección de la estrategia competitiva de la empresa se va a utilizar el modelo Delta, propuesto por Arnoldo Hax y Nicolas Maluf (Hax C., 2014). La estrategia elegida es la **Solución integral al cliente** ya que los servicios que proporciona CudBe.In implican una respuesta a las necesidades críticas del cliente lo que va más allá de vender un simple producto. Dentro de esta estrategia se competirá dentro de la alternativa **Integración con el cliente** que supone transferir capacidades y conocimientos de CudBe.In a las premisas del cliente tanto para satisfacer sus necesidades críticas como para potenciar su rendimiento.

Para finalizar se detalla la **cadena de valor** propuesta por Porter que permite analizar las habilidades críticas de la empresa que le permiten desarrollar su ventaja competitiva.



Ilustración 6: Cadena de valor

III.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Se entiende por modelo de negocio escalable aquel que puede multiplicar sus ingresos sin necesidad de aumentar los costes de la misma manera. **El modelo de negocio de la consultoría es por definición un negocio no escalable**, ya que si por ejemplo un consultor puede trabajar 45 horas por semana para trabajar 70 horas necesitaremos dos consultores, para 135 horas tres consultores y así sucesivamente.

En el caso de CudBe.In la situación es diferente ya que tanto los responsables de cada país (country managers) como los miembros de la red en los diferentes países, no cobran un sueldo por parte de la empresa si no que **trabajan de manera independiente** ganando comisiones por las operaciones que se logran concretar. **De esta manera CudBe.In puede aumentar los ingresos incorporando más miembros a la red** los cuales multiplicarán la capacidad de hacer negocios debido a que se generan más conexiones y por lo tanto de esta manera aumentan las posibilidades de poder tener éxito sin necesidad de incurrir en más gastos.

A continuación, se definirán los objetivos para los diferentes horizontes temporales.

0 a 12 meses: La empresa cuenta con red de colaboradores en **España, Uruguay, Argentina, Bolivia, Brasil y Chile**. El objetivo en esta etapa es conseguir los primeros **seis clientes en Chile** de manera que se pueda ir armando un portafolio de casos de éxito. Por otra parte, se buscará que los colaboradores de otros países ayuden en la introducción de **cinco empresas en Chile**. Se buscará dar visibilidad a los casos de éxito llevado a cabo para así aumentar la reputación de la empresa y construir una imagen de marca.

12 a 36 meses: Se considera una etapa de consolidación de la empresa donde se busca por una parte **afianzar la relación con los clientes existentes** y por otra **validar el desempeño de los colaboradores en los diferentes países**. El objetivo a nivel interno es **lograr que los diferentes colaboradores estén satisfechos con los ingresos que reciben por su aporte en el esquema colaborativo** de CudBe.In. Se buscará además conseguir 25 nuevos clientes. Respecto a la escalabilidad se pondrá énfasis en la incorporación de nuevos colaboradores en **México, Perú y Panamá**.

36 a 60 meses: En esta etapa la empresa ya tendrá bastante experiencia acumulada y casos de éxito que ayudarán a la obtención de nuevos clientes, en este aspecto **se buscará conseguir a 60 nuevos clientes**.

IV. Plan de Marketing

IV.1 Objetivos de marketing

Objetivo general 1: Ser una empresa competitiva y solvente.

Objetivo específico 1	Meta				
	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Aumentar número de clientes	Concretar 6 clientes	Concretar 10 clientes	Concretar 15 clientes	Concretar 25 clientes	Concretar 35 clientes

Objetivo general 2: Lograr que los clientes entiendan el modelo de negocios y se genere la confianza para lograr un trabajo colaborativo.

Objetivo específico 2	Meta				
	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Firmar acuerdos de colaboración	3	5	10	10	10
Participar en ferias sectoriales	5 ferias en Chile	5 ferias en Chile y 3 en LATAM			

Definiciones:

Cliente: Aquella empresa que contrata el servicio y paga por el.

Acuerdo de colaboración: Un documento firmado por el cual una empresa permite que CudBe.In ofrezca sus servicios a clientes.

IV.2 Estrategia de segmentación

Macro segmentación de clientes: El servicio se focalizará en las pequeñas y medianas empresas.

Micro segmentación de clientes: Se considerará los sectores económicos que tienen mayor potencial y son más representativos. Utilizando los datos de la 4ta Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas, respecto al porcentaje de empresas que exportan por sector económico y el tamaño de estas, [anexo N°9](#), se puede ver que la **industria manufacturera** tiene potencial, dado que un 51,7% de las grandes empresas exportan versus un 3,4% de las pymes, le sigue **Agro-silvicultura y pesca** donde un 46,3% de las grandes empresas exportan, versus un 18,9% de pymes y finalmente **comercio** donde un 31,4% de las grandes empresas exportan, versus un 3,7% de las pymes. Según datos del SII estos tres sectores concentran el 49% del total de pymes, [anexo N°1](#).

Para calcular el tamaño de mercado, se usará por sector los rubros económicos más representativos [anexo N°10](#).

Con los datos anteriores se puede calcular el tamaño de mercado, tabla 4.

Tabla 4: Segmentación de mercado

Perfil por segmento	A	B	C	Supuestos/Comentario
N° de clientes	22.724	12.650	62.164	SII año comercial 2016
% de las pymes no exportadoras	27%	48%	24%	Calculo en anexo N°9
N° de clientes potenciales	6.226	6.110	14.919	
Ventas promedio x empresa (UF)	11.277	10.622	12.115	
Ventas promedio x empresa (USD)	446.353	420.404	479.503	Valor UF \$ 27.551
% exportaciones sobre venta totales	3%	3%	3%	Est. considerando datos globales de exportaciones
Ventas promedio de las exportaciones x empresa (USD)	13.391	12.612	14.385	3% x Ventas promedio
Ventas totales de las exportaciones (USD)	83.374.826	77.059.385	214.616.448	Ventas promedio de las exportaciones x n° de clientes potenciales
Ingresos por segmento (USD)	4.168.741	3.852.969	10.730.822	Valor a pagar por internacionalizar: 5%/ ventas totales de las exportaciones
Peso de cada segmento (%)	19%	18%	57%	

Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (A), Industrias manufactureras no metálicas (B), Comercio al por mayor y menor, rep. Veh.automotores/enseres domésticos (C)

IV.3 Estrategia de producto/servicio

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 ganan en función del éxito de los proyectos y estas ganancias son compartidas y acordadas previamente.

Tipos de necesidades que se atenderán:

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

Las ventajas que ofrece CudBe.In a los clientes son las siguientes:

- a) **Ahorro de tiempo:** El cliente optimiza el tiempo tanto para evaluar si su producto o servicio es interesante como para obtener la primera venta. Al contar CudBe.In con estructura y contactos en los países, el cliente evita tener que perder 2 o 3 meses en hacer una inmersión en los mismos para llevar a cabo el negocio.

- b) Ahorro de costes:** Se evita que la empresa que quiere internacionalizarse tenga que viajar a los países disminuyendo de esta manera el gasto en pasajes, alojamiento, etc....
- c) Red de contactos amplia y confiable:** Se pone a disposición del cliente una red de contactos con experiencia en diversos sectores (dependiendo del país) y cuyos miembros han de demostrar confiabilidad y profesionalidad para formar parte de la red.
- d) Honestidad:** CudBe.In valora al cliente por lo que si no se ve claro la factibilidad de un negocio no se llevara a cabo. Es mejor no hacer un trato que hacer un mal trato.

IV.4 Estrategia de Precio

Las empresas consultoras tradicionales tienen una estructura de costos fija alta: honorarios de personal, viajes y costos de administración, cobrando un fee por consultoría en el cual traspasan al cliente estos costos.

CudBe.In se diferencia de estas consultoras, ya que opera con un modelo de negocios colaborativo basado en la confianza, en la cual la estrategia de precio considera una estructura de costos compartidos, en donde las ganancias serán en función del éxito de los negocios. Es por esto que es fundamental que cada oportunidad de negocio se evalúe al interior de la red de contactos y en función de esto se presente al cliente la mejor opción de colaborar, pudiendo suceder que después de hacer la evaluación al interior de la red, se decida que no es factible llevar a cabo el negocio dado que no se cuenta con las capacidades necesarias.

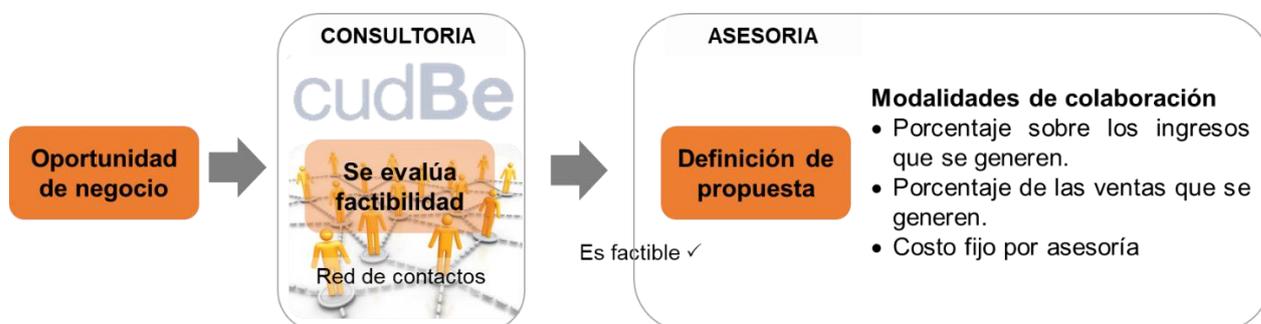


Ilustración 7: Modelo de negocios CudBe.in

La etapa de consultoría permitirá conocer de manera más detallada que es lo que pretende la empresa, si tiene o no presencia y contactos en los mercados en los que quiere introducirse, cuál sería el esquema de comercialización y cuál sería el esquema de comisiones, con el objetivo orientar al cliente acerca de las de posibilidades y acciones a poder llevar a cabo el negocio.

Sin perjuicio de lo anterior, en el proceso de consultoría se le cobrará un fee menor, principalmente para evaluar el nivel de compromiso de la empresa. En la tabla 5, se presenta el modelo de precios según el tipo de servicio:

Tabla 5: Esquema de cobro según tipo de servicio

Servicios	Ejemplo de negocios	Modalidad de cobro	%		Rango de precio		Explicación de cómo se obtuvo el precio
			Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	
Acompañamiento de empresas	CudBe.In representa en país a la empresa que quiere internacionalizarse, siendo su imagen en el país. Ejemplo: JMP, Arrivelo Sport.	Fee Fijo mensual + comisión por ventas	10% sobre beneficio	20% sobre beneficio	100.000 pesos al mes	1.000.000 pesos al mes	Análisis previo
Trading	Una empresa busca un proveedor, por ejemplo, salmón, CudBe.In: facilita lista de contactos que pueden vender el producto. Una empresa necesita ayuda para introducir un producto: CudBe.In proporciona contacto de agencia de aduanas o experto en esas operaciones.	Cantidad fija	-	-	1.000.000 pesos.	depende del producto, tipo de servicio y sector	Coste-oportunidad
Introducción de producto	Una empresa quiere introducir un producto en el mercado, CudBe.In se encarga de realizar las acciones pertinentes para que ese producto se venda.	Fee fijo mensual + Comisión por venta	10% sobre beneficio	depende del valor y recursos requeridos	100.000 pesos al mes	1.000.000 pesos al mes	Análisis previo
Aprovechamiento de una oportunidad concreta	Una empresa tiene una necesidad puntual y plantea la posibilidad de hacer el negocio. Ejemplo: Empresa de ropa que tiene contenedores con stock que no se ha vendido en Europa y le quiere dar salida en otro país.	según el caso: comisión, Fee único o % sobre la venta	-	-	-	-	Coste-oportunidad
Colaboración en proyectos	CudBe.In integra empresas de la red en proyectos colaborativos. Ej.: INCLUSIVITY.	Comisión, Fee único, participación del negocio.	-	-	-	-	Análisis previo + coste-oportunidad

IV.5 Estrategia de Comunicación y Ventas

La principal estrategia a utilizar para llegar a clientes será por medio de la coordinación de reuniones, dado que se considera que es la manera más efectiva de poder entender las expectativas que tienen los clientes y de explicar cuál es el modelo de negocios con el que trabaja CudBe.In. Dado que la confianza es uno de los pilares fundamentales, se considera que el hecho de conocer a las personas que participan de cada negocio es clave.

Las acciones que van a llevar a cabo para atraer clientes son:

- a) **Realizar una presentación sobre CudBe.In y sus servicios a amigos y conocidos vinculados al mundo de los negocios:** De esta manera se dará a conocer la empresa a la red más cercana y que estos estén en conocimiento de lo que ofrece la empresa. Para potenciar esta alternativa, en caso de que CudBe.In obtenga alguna ganancia gracias a una empresa referida la comisión se repartirá entre todos los actores.
- b) **Ampliar el número de miembros que participan en la red como colaboradores:** Cuanto mayor sea el número de personas que participen en la red, más opciones hay de que estos prospecten nuevas oportunidades de negocios nuevos de los que puedan obtener comisiones.
- c) **Asistir a ferias sectoriales, de innovación, emprendimiento, etc.:** Asistir a ferias donde haya productos y/o servicios chilenos para estar al corriente de las novedades del mercado.
- d) A la hora de **atraer clientes** se busca el que la empresa que contacte a CudBe.In venga referenciada o bien por **clientes anteriores** que conocen a la empresa y están contentos con el servicio prestado o bien por los **propios miembros de la red de colaboradores** que son los primeros interesados en generar proyectos y oportunidades de los que luego se obtendrán beneficios.

IV.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Como se señaló en este informe gran parte de las pymes no exportan, pero es una tendencia que está cambiando, por lo que se parte del supuesto que habrá una demanda de estas empresas por buscar vías para lograr la internacionalización. Dado que es el servicio que ofrece CudBe.In, es personalizado y privilegia trabajar con empresas que sean referidas para realizar la estimación de la demanda se considerarán los siguientes supuestos:

Tabla 6: Supuestos estimación de demanda

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de consultorías	2 al mes	3 al mes	4 al mes	4 al mes	5 al mes
N° de consultorías al año	24	36	48	48	48
% de asesorías	30%	35%	40%	45%	50%
N° de asesorías por año	7	13	19	22	24

Se espera al menos el primer año se logren hacer dos consultorías por mes, y que un 30% de estas terminen siendo asesorías, porcentaje que debe ir en aumento, a razón, de que CudBe.In sea validado en el medio nacional.

IV.7 Presupuesto de Marketing y cronograma

Dado el modelo de negocios que plantea CudBe.in, no se consideran actividades de marketing masivas, siendo el foco fundamental reforzar y ampliar las redes de colaboración, por lo tanto, lo que se considerará para el presupuesto es la asistencia a ferias de negocios nacionales e internacionales, además de la coordinación de al menos cuatro reuniones de presentación al mes, que generalmente son en las oficinas de la contraparte y no debiese haber un costo significativamente alto. Estos ítems corren por parte directa del country manager y no son gasto de CudBe.in ya que una de las premisas es operar bajo un modelo de negocios de freelance.

Tabla 7: Presupuesto anual de marketing, 5 años

Actividades de Marketing	Est. Valor Unitario	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Cant	Costo anual								
Creación página WEB	1.200.000	1	1.200.000	-	-	-	-	-	-	-	-
Asistencia a ferias sectoriales nacionales	150.000	2	300.000	4	600.000	4	600.000	2	300.000	2	300.000
Asistencia a ferias sectoriales Internacionales	1.200.000		0	1	1.200.000	1	1.200.000	1	1.200.000	1	1.200.000
Reuniones de presentación	20.000	48	960.000	48	960.000	48	960.000	48	960.000	48	960.000
Total			2.460.000		2.760.000		2.760.000		2.460.000		2.460.000

V. Plan de Operaciones

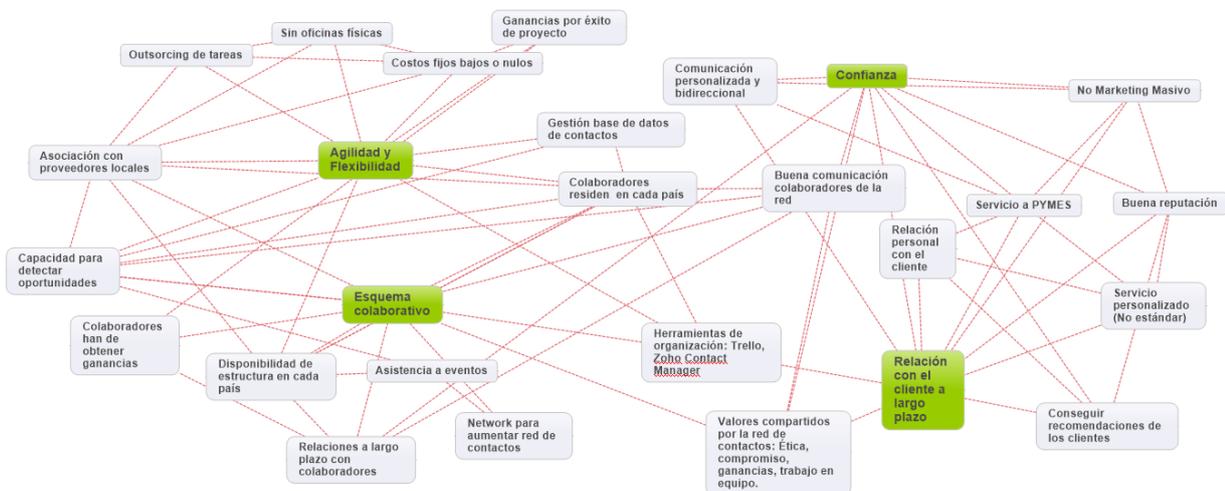


Ilustración 8: Mapa de actividades de CudBe.In

El plan de operaciones de **CudBe.In** se ha realizado teniendo en cuenta que lo que se vende no es producto sino un servicio con las características únicas que este tiene (como por ejemplo que es intangible), y se basará en tres premisas básicas: **ser competitivos, ser rentables y ofrecer un servicio de excelencia al cliente**. Para ello se definió cuatro pilares estratégicos que se seguirán como guía a la hora de definir las actividades de la empresa y estos son:

- **Agilidad y flexibilidad:** Ser capaces de adaptarse a cada país.
- **Esquema colaborativo:** Colaborar de manera que el colectivo sea más fuerte que la suma de fuerzas individuales.
- **Confianza:** Ser capaces de transmitir confianza a clientes y colaboradores.
- **Relación con el cliente a largo plazo:** Generar vínculos a largo plazo para consolidar y aumentar la red.

La **capacidad operacional** depende del número de colaboradores que formen parte de la red lo que condiciona la cantidad de proyectos que se pueden atender. En este aspecto se privilegiará la calidad del servicio sobre la cantidad de proyectos. Como premisa a medio y largo plazo se buscará ampliar la red para de esta manera poder atender más clientes.

Todos los procesos, mano de obra o servicios adicionales que requiera la empresa se **llevarán a cabo por terceros** de manera que se puedan mantener bajos los costos fijos.

Los **procesos** más importantes a la hora de prestar el servicio de asesoría se basan en ser capaces de escuchar y entender las necesidades y problemas del cliente de manera que se puedan transmitir a los colaboradores para que estos busquen la mejor alternativa para presentarle al cliente.

Se considera que la **estimación de tiempo** para llevar a cabo un proyecto es de **13 semanas** desde que se da a conocer la empresa hasta que se realiza el servicio post venta. En cuanto a la **dotación de personal la empresa** contaría con un gerente general y seis country managers (uno en cada país donde se tienen operaciones).

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

VI. Equipo del proyecto

El equipo gestor está compuesto por tres personas con diferentes perfiles nacionalidades y experiencias. La idea es que cada uno aporte una visión y unas capacidades diferentes que hagan más fuerte al equipo.

- **Clara Vittini:** Chilena. Licenciada en Ingeniería Civil y MBA. Ha trabajado en empresas multinacionales, organismos gubernamentales y Universidades. Su experiencia aporta contactos y conocimientos en Chile.
- **Alfonso Cubeiro:** Español. Con experiencia en la gestión y operación de la PYME familiar. Posee 10 años de experiencia asesorando a empresas en internacionalización lo que le ha llevado a viajar por Europa, Oriente Medio y Latinoamérica. Aporta contactos en diversos países y el entendimiento de las necesidades de las PYMES en procesos de internacionalización.
- **Alejandro Gimeno:** Español. Licenciado en Administración y dirección de empresas y MBA. En los últimos 11 años ha creado dos empresas en Chile actualmente trabaja como freelance en el rol de country Manager de una empresa española. Aporta contactos y capacidad de gestión y organización.

Respecto a la **estructura organizacional** se consideran tres etapas:

- **Año 1:** Un presidente y siete colaboradores (uno por país) en Chile, Uruguay, Argentina, Colombia, Bolivia, Brasil y España.
- **Año 3:** La misma estructura del año uno más la incorporación de tres colaboradores (uno por país) en México, Perú y Panamá.
- **Año 5:** La misma estructura del año 3 más la incorporación de responsables sectoriales (por ejemplo minería o alimentación) en los países que lo requieran.

En cuanto a los **roles** se contempla la figura del presidente desempeñada por Alfonso y que se encargara de gestionar y coordinar las actividades de los diferentes Country Managers de cada país así como de detectar las oportunidades que puedan surgir, por otra parte los colaboradores de cada país se ocuparan de gestionar las actividades propias del país con el objetivo de conseguir clientes y proyectos.

Algunas de las **competencias** definidas y que han de tener tanto presidente como colaboradores destacan el hecho de tener capacidad de planificación y organización, ser capaz de cerrar acuerdos y tener la habilidad de trabajar en equipo entre otras.

Por último la estructura de incentivos y compensaciones contempla un esquema de sueldo fijos y variables de manera que se fomente el “Egoísmo colectivo” donde cada uno gana en función de lo que aporta.

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

VII. Plan Financiero

Un punto importante para el éxito de cualquier proyecto es la estimación de ingresos del mismo, en este caso se ha tenido en cuenta por una parte los proyectos que están actualmente en cartera y por otra las posibilidades de éxito de los mismos, a partir de ahí y considerando un crecimiento anual acorde con el plan de marketing, se obtiene:

- **Proyectos:** Se pasa de 7 a 30 proyectos en un periodo de cinco años.
- **Ingresos Totales:** Aumentan durante la vida del proyecto de 16 millones el primer año a 186 millones el quinto año.
- **Beneficios Totales:** El primer año se produce una pérdida de 3,5 millones de pesos y un beneficio de 79 millones en el quinto año (Ya se han descontado el pago de comisiones anuales al Country Manager y al presidente).

Para la realización del proyecto no se consideran inversiones importantes ya que por la propia naturaleza del esquema de trabajo colaborativo es cada integrante de la red el que se hace cargo de lo necesario para realizar el trabajo, si bien es cierto, se ha de tener en cuenta la inversiones previas realizadas por el equipo gestor y que sin duda son importantes de cara al éxito del negocio. Estas pre-inversiones son: **Poseer contactos y conocimiento de diversos países, tener la experiencia de lo que es ser empresario en Chile, una base de contactos amplia, un círculo familiar muy amplio, poseer colaboradores en distintos países y tener conocimiento de diferentes sectores.** Por último, se ha realizado un estudio del flujo de caja del proyecto para estimar la rentabilidad en términos de VAN y TIR considerando un escenario normal y uno pesimista el resultado para ambos casos es:

- **Escenario normal:** VAN: 53.917 millones de pesos, TIR: 136%
- **Escenario pesimista:** VAN: 9.223 millones de pesos, TIR: 9%

En ambos casos se trata de un proyecto rentable.

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

VIII. Riesgos críticos

Para la ejecución del plan de negocios se han identificado **18 riesgos** que hay que tener en cuenta a la hora de desarrollar la actividad. Estos se pueden ser **internos o externos** dependiendo de si la empresa tiene o no control sobre ellos y se clasifican en 10 categorías en función del área afectada por el riesgo.

Si bien no hay ninguno que pueda considerarse se han destacado cinco que hay que tener en cuenta:

Tabla 8: Resumen Riesgos críticos de CudBe.in

ID	Descripción del riesgo	Medidas de Mitigación	Tipo de origen	Clasificación	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Riesgo Inherente	% Mitigación	Riesgo residual
2	Que los colaboradores no encuentren tiempo para atender los proyectos de la empresa por estar muy ocupados con sus trabajos actuales.	• Se deja 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
13	Que se produzca una desaceleración económica en algún país.	• Monitorear los indicadores económicos y las perspectivas de crecimiento de cada país. • Aprovechar los periodos de bonanza económica de los distintos 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
10	El uso de diferentes monedas en los distintos países.	• Se establezca el dólar como moneda base en operaciones que involucren varios países.	Externo	Operación, procesos, actividades	4	2	8		8
7	Que los clientes salten a la empresa y lleguen directo al proveedor.	• Se firmaran contratos previos con los proveedores de manera que tengan que pagar comisiones por los clientes que aporte la empresa • Se conversara con los proveedores que en caso de 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
3	No existe portafolio de proyectos exitosos por lo que puede ser mas 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. • Dar visibilidad de los proyectos realizados a clientes y potenciales clientes.	Interno	Equipo de trabajo	4	3	12	50%	6

Para ellos se han establecido medidas de mitigación que minimizan el riesgo inherente a un grado medio (entre 4 y 14 puntos)

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

IX. Propuesta a inversionistas

La actividad de CudBe.In se centra en ofrecer servicios de consultoría a empresas para ayudar a la internacionalización de PYMES chilenas con el objetivo de ahorrarles costos, tiempo y riesgo a la hora de vender sus productos en un nuevo mercado.

La motivación por la creación de esta empresa surge por la **experiencia de los socios** al haber participado en procesos similares y para aprovechar la **amplia red de contactos para crear una estructura de negocios colaborativos**.

Se prestarán **5 tipos de servicios** poniendo énfasis en prestar un **servicio personalizado** en base a la **confianza** y las **relaciones a largo plazo**.

Se considera que existirá crecimiento basado en dos áreas, una **en el número de clientes** y otra en la **ampliación de la red de colaboradores**.

La relación con los inversionistas se va a plantear desde la opción de que estos **NO** sean capitalistas, es decir no aporten dinero sino que se integren en la estructura de colaboradores de CudBe.In para

que puedan aportar su conocimiento, tiempo, experiencia y contactos de manera que puedan fortalecer la red y aumentar las opciones de generar ingresos. Las ventajas que se les proponen van desde formar parte de una red de contactos exclusiva a disponer de una fuente alternativa de ingresos todo ello con la libertad de poder salir en el momento que deseen de manera sencilla.

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

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% realizo 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 9: 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%
Total	917.329	100,00%	21.040.518.843	100,00%

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 10: Estadísticas Pymes según Ventas y Rubro

Rubros	N° de Empresas	% de Empresas	Ventas (UF)	% Ventas (UF)
A - AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	22.724	10,33%	270.305.462	9,79%
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%
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	12.650	5,75%	173.020.147	6,27%
E - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	10.466	4,76%	136.663.455	4,95%
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%
H - COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	62.164	28,26%	790.692.631	28,63%
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%
Total general	219.953	100,00%	2.761.616.838	100,00%

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)
- **Agencia ProChile:** Mariela Díaz Zamorano, Coordinadora Industrias, Dirección Regional Metropolitana (mdiaz@prochile.gob.cl) y Angelo Bustamante, Departamento Comercio de Servicios (abustamante@prochile.gob.cl)
- **Agencia Asexma:** Roberto Fantuzzi, Presidente de Asexma (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.

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 firmado²](#)

- 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
 - ii. Invertir en España: www.investinspain.org
 - iii. Cámara de Comercio de España: www.camaras.org
- b. En Uruguay
 - i. Cámara Chileno Uruguaya de Comercio: www.camchuy.cl
 - ii. Cámara Nacional de comercio y Servicios del Uruguay: www.cnccs.com.uy
- c. En Argentina
 - i. Cámara Chileno Argentina de Comercio: www.camarachilenoargentina.cl/
 - ii. Cámara de comercio Argentino Chilena: www.ccach.org.ar/

² <https://www.direcon.gob.cl/modulo-de-acuerdos-comerciales/>

- d. En Colombia:
- i. Cámara de comercio Chileno Colombiana: www.cccc.cl
 - ii. Cámara de comercio Colombo Chilena: www.colombochilena.com
- e. En Bolivia:
- i. Cámara Chileno Boliviana Nacional de Comercio e Industria, Servicios y Turismo A.G. "Chilebol": 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^{3,4} (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**

³ <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/chile>

⁴ <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**⁵.
- **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**⁶.
- **Situación Política en Europa**⁷ **(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**

⁵<https://www.latercera.com/pulso/noticia/los-riesgos-marcaran-crecimiento-chile-2019/423842/#%20y%20Informe%20Ec%C3%B3mico%20y%20Comercial%20Chile%202018>

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

⁷ <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 1990-2016⁸ 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,

⁸<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 mineras⁹. **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 Pública¹⁰ (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.**

⁹ <https://portalportuario.cl/exportaciones-chilenas-totalizan-usd-64-268-millones-hasta-octubre/>

¹⁰ <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%¹¹. 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 medido¹². 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**

¹¹ <http://www.pulso.cl/economia-dinero/chile-los-menores-impuestos-la-renta-las-personas-los-paises-la-ocde/>.

¹² <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 días¹³. **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.**

¹³ <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, lansa, Pastas Suazo, entre otras, han generado preocupación, pese a que el Gobierno destaca que la tasa de creación de empleos asalariados privados es mayor¹⁴. **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:

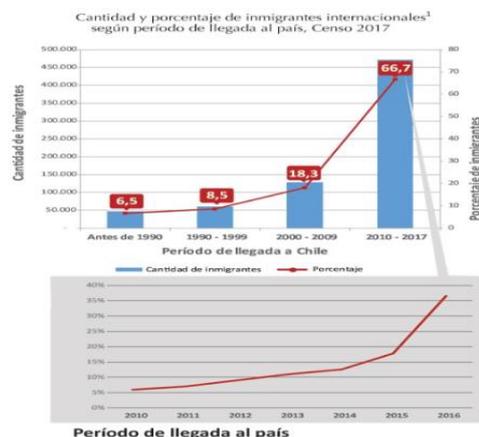
- **Tamaño de la población y distribución¹⁵:** Chile finalizó el año 2017 con una población de 18.383.000 habitantes, un aumento de 191.000 personas, 71.827 mujeres y 73.145 hombres respecto al año anterior, cuando la población fue de 18.192.000 personas. En 2017, la población femenina fue mayoritaria, 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 Km². 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

¹⁴ <https://www.america-retail.com/chile/chile-economia-cierra-2018-con-mas-crecimiento-e-inversion-pero-lenta-reaccion-del-mercado-laboral/>

¹⁵ <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.

- Inmigración¹⁶ (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 científica 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

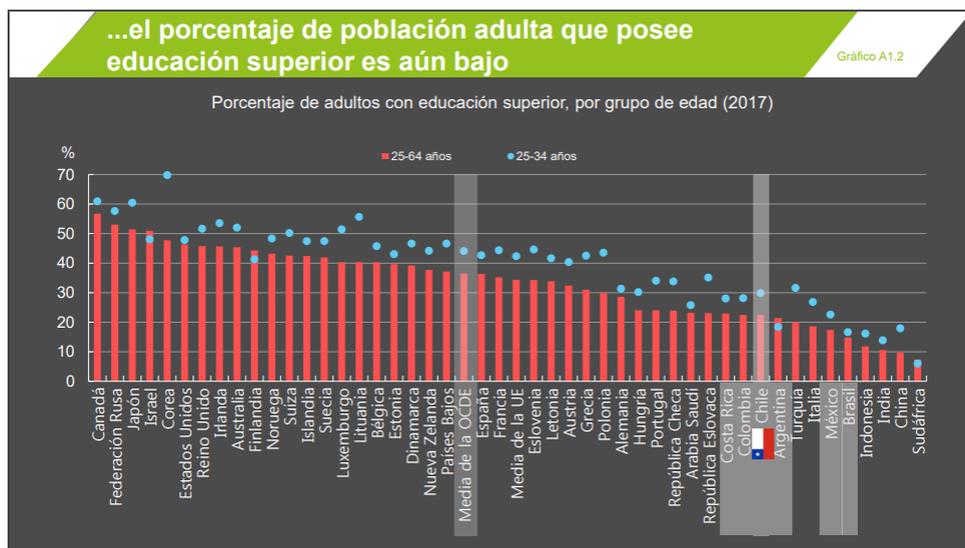


¹⁶<https://www.eleconomistaamerica.cl/economia-eAm-chile/noticias/9573208/12/18/Chile-inmigrantes-se-duplican-y-superan-el-millon-de-personas.html> y <https://opinion.cooperativa.cl/opinion/politica/inmigracion-en-chile-clave-para-el-desarrollo/2018-12-19/063950.html>

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: INE¹⁷

- **Formación¹⁸ (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.

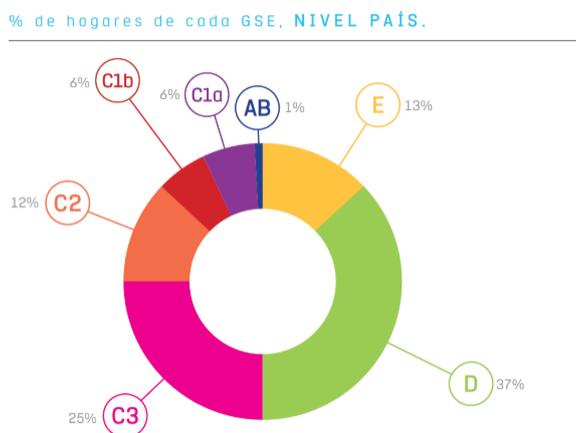
- **Ingresos¹⁹ (Negativo):** Durante 2017, el ingreso medio (promedio) proveniente del trabajo principal de la población ocupada en el país se ubicó en \$554.493 neto (monto bruto menos los descuentos legales) mensual, mientras que el ingreso mediano -el que recibe un individuo representativo de la mitad 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

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

¹⁸<http://www.estrategia.cl/texto-diario/mostrars/1071296/censo-2017-chile-presenta-mayor-nivel-educativo-creciente-inmigracion-aumento-hogares-unipersonales>

¹⁹[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 Pavimentadas²⁰ (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 Hídricos²¹ (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

²⁰<https://fedefruta.cl/infraestructura-6-debilidades-que-afectan-la-competitividad> y <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=502105>

²¹ <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 m³/persona/año. Este valor supera con creces la media mundial (6.600 m³/persona/año) y el umbral para el desarrollo sustentable definido por el Banco Mundial (2.000 m³/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 m³/persona/año, en la norte apenas supera los 500 m³/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 aérea²² (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 m² 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 m² 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

²² <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 m². 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 m² 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 m² / alumno, hasta el estándar objetivo deseado por el Mineduc, que es de 2 m² 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 ambiente²³.

- 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

²³ <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 Unidos²⁴.

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)²⁵ (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 extranjeros²⁶ (Positivo):** Los extranjeros, en materia judicial, gozan de un trato que corresponde al de los ciudadanos del país, inclusive en lo que

²⁴ <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/entorno-legal>.

²⁵ <https://investchile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Minuta-Ley-20848.pdf>

²⁶ <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 Intelectual²⁷ (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 internacionales²⁸ (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 son²⁹: Bienes inmuebles y terrenos en zonas fronterizas, Pesca y acuicultura, hidrocarburos, litio y

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

²⁸ <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/entorno-legal>.

²⁹ https://blog.investchile.gob.cl/bloges/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 directa³⁰ (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](#)

³⁰https://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.		

Fuente³¹: Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales

³¹ <https://www.direcon.gob.cl/certificacion-de-origen/acuerdos-comerciales/>

Tabla 11: Análisis de Riesgos, Exigencias y Oportunidades

	Riesgo	Exigencia	Oportunidad	Conclusión
Político	<ul style="list-style-type: none"> La guerra comercial entre China y EEUU puede afectar el precio del cobre y por tanto a la economía de Chile. Escenario político incierto en Latinoamérica y Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> Informarse acerca de la situación entre China y EEUU y monitorear el precio del cobre. Informarse de la situación política y como está afecta a la economía de los países en ambas regiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Centrarse en aquellas empresas o sectores que pueden ser rentables en épocas de desaceleración económica. Expandir la red de contactos a otros continentes (Asia, África y Oceanía) 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar la actividad en varios sectores y empresas. Establecer un plan para comenzar a crear la red de contactos en Asia, África y Oceanía.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> 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. Baja productividad de los trabajadores lo que puede afectar a la competitividad de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informarse de las distintas ayudas que ofrece el gobierno y ver en qué sectores está invirtiendo. Informar oportunamente a los clientes que quieran establecer operaciones en el país de este riesgo y el costo que lleva asociado. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. Asociarse con una consultora de RR.HH. para poder asesorar a los clientes que necesiten trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con empresas que se desempeñen en áreas donde existe inversión por parte del gobierno. 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.
Social	<ul style="list-style-type: none"> Buena parte de la población con ingresos bajos lo que condiciona su poder de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> Informar a las empresas que quieran vender en este mercado de las limitaciones de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> Amplia base de clientes para productos de primera necesidad y precio bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Chile es un mercado con poco poder adquisitivo. Orientarse hacia empresas con productos de precios bajos.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Deficiencia generalizada en infraestructuras de calidad que afecta a competitividad de las empresas. Desventaja en la localización de Chile respecto de otros grandes centros económicos lo que penaliza el coste de enviar mercancías. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener claros los costos que supone el transporte de mercancías dentro del país. Informar a las empresas de este problema. Tener claros los costos que supone el transporte de mercancías hacia/desde Chile. Informar a las empresas de este problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Asociarse con empresas de aduanas y transportes para brindar asesoría a los clientes que necesiten transportar sus productos. Asociarse con empresas de aduanas y transportes para brindar asesoría a los clientes que necesiten transportar sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Economía de Chile centrada principalmente en Santiago. Los productos de regiones tienen desventajas en cuanto a costes de transporte. Aprovechar la cercanía con mercados en la región Brasil, Argentina, México, etc.
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran riesgos que afecten a la actividad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica
Legal	<ul style="list-style-type: none"> No se encuentran riesgos que afecten a la actividad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica 	<ul style="list-style-type: none"> No aplica
	Plan de mitigación	Plan de operaciones	Plan de Marketing	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%³², 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%³³. **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

³² <https://www.latercera.com/pulso/noticia/economia-chilena-crecio-28-tercer-trimestre-del-ano/407507/#>

³³ 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

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?”**³⁴

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.

³⁴ <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
- 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.

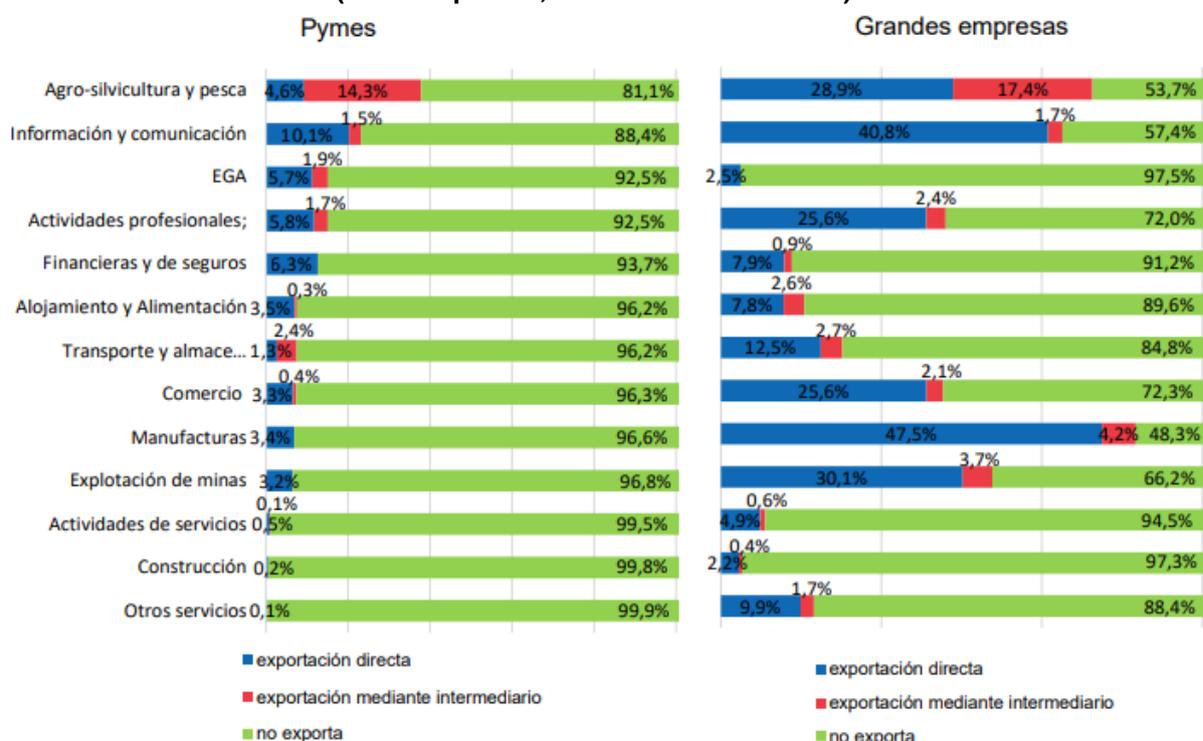
9. Estructura de costes: En este apartado se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

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
Agro-silvicultura y Pesca	18,9%	46,3%	27,4%	10,3%
Industrias manufactureras	3,4%	51,7%	48,3%	10,51%
Comercio	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 12: Estimación de Ingresos por segmento

Sector / Rubro económico	N° de Empresas	Ventas anuales (UF)	Ventas (UF) promedio
Agro-silvicultura y pesca	24.412	271.611.234	11.126
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (A)	22.724	256.263.844	11.277
Pesca	1.688	15.347.391	9.092
Industrias manufactureras	23.116	240.188.518	10.391
Industrias manufactureras no metálicas (B)	12.650	134.363.518	10.622
Industrias manufactureras metálicas	10.466	105.825.000	10.111
Comercio	70.686	836.351.264	11.832
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
Total general	118.214	1.348.151.016	11.404

Anexo N°11: Características de los servicios

Características de los servicios³⁵.

- 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.

³⁵<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 13: 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 14: 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:

Dato	Valor	Comentario/Fuente
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% ³⁶
Proyección PIB 2021	3%	
Sueldo mínimo 2020-2024	Sueldo mínimo 2019 reajustado por el PIB	

- Gastos de puesta en marcha

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

³⁶ <http://pubdocs.worldbank.org/en/144021555427610897/Global-Economic-Prospects-June-2019-Regional-Overview-LAC-SP.pdf>

Tabla 15: 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*Suelo 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*Suelo 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*Suelo 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*Suelo 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 (β), 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 16: 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%
Prom	2,25%	2,14%	2,12%	2,10%	2,15%	2,16%	2,12%	2,01%	1,99%	2,06%	2,16%	2,15%	2,12%

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 17: 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%
Prom	1,67%	1,01%	1,67%	2,20%	0,50%	-0,75%	0,56%	-0,28%	0,75%	2,56%	-2,40%	1,79%	0,77%

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 18: 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%
Prom	0,32%	0,11%	0,39%	0,22%	0,17%	0,15%	0,20%	0,14%	0,49%	0,39%	0,01%	0,03%	0,22%

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:

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

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.