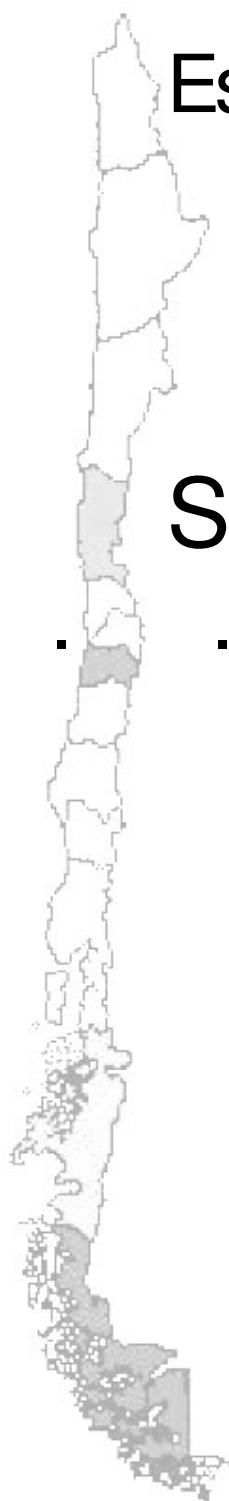


.....

Estudio de Mercado - Chile

Servicios de Consultoría

.....



Proexport Colombia
y
**Banco Interamericano de Desarrollo- Fondo Multilateral de Inversion (BID-
FOMIN)**

Proexport – Colombia
Dirección de Información Comercial e Informática
www.proexport.gov.co
www.proexport.com.co
Calle 28 No 13a – 15, Pisos 35 y 36
Tel: (571) 5600100
Fax: (571) 5600118
Bogotá, Colombia

Banco Interamericano de Desarrollo
www.iadb.org
Carrera 7ª No. 71-21 Torre B, Piso 19
Tel: (571) 3257000
Fax: (571) 3257050
Bogotá, Colombia

Equipo Consultor
Consultor Senior: Ernesto Santoyo (ernestosantoyo@hotmail.com)
Cra 51 No 134-31.
Tel: (571) 6245537 / 2716394
Bogotá, Colombia

El presente estudio de mercado se ha desarrollado dentro del marco del PROGRAMA DE INFORMACION AL EXPORTADOR POR INTERNET - PROYECTO COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE No. ATN/MT-7253-CO, con aportes de Proexport Colombia y el Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin).

© 2003. Todos los derechos reservados. El Banco Interamericano de Desarrollo concede a Proexport Colombia una licencia no exclusiva, a título gratuito, por un plazo indeterminado, sin derecho a sublicenciar, para utilizar la información obtenida en el presente estudio. Ni la totalidad ni parte de este documento puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopias, impresión, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistemas de recuperación, sin permiso escrito de Proexport – Colombia.

Cítese como: Proexport Colombia. 2003. Estudio de Mercado Chile– Sector de Servicios de Consultoría. Programa de Información al Exportador por Internet - Proyecto Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/MT-7253-CO. Proexport Colombia – BID-FOMIN. Bogotá, Colombia, 95 páginas.

TABLA DE CONTENIDO

INFORMACIÓN GENERAL	1
RESUMEN EJECUTIVO SECTOR	1
SUBSECTORIZACIÓN	2
MARCO LEGAL	3
SITUACIÓN DEL SECTOR EN EL MARCO DEL ALCA	3
COMPOSICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO.....	5
COMERCIO	5
SISTEMA FINANCIERO	6
TURISMO.....	6
SERVICIOS PROFESIONALES - CONSULTORÍA.....	7
DINÁMICA DEL COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR SERVICIOS (CONSULTORÍA, ASISTENCIA, DESARROLLO, TURISMO, PUBLICIDAD, ENTRE OTROS).....	7
DESCRIPCIÓN DE MERCADO	8
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL MERCADO	18
SITUACIÓN DEL SECTOR DE CONSULTORÍA EN CHILE	22
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	24
CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA.....	30
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	35
ESTRUCTURA DE LA OFERTA.....	35
Consultoría tributaria –impuestos	36
Consultoría en Recursos Humanos	37
Consultoría en administración y gestión empresarial.....	37
Consultoría en Logística:	38
Consultoría en Calidad:	38
Consultoría en prevención de riesgos:	39
Consultoría ambiental:	39
Capacitación:.....	39
CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	40
DELOITTE & TOUCHE	42
ERNST & YOUNG.....	42
PRICE WATERHOUSE COOPERS	43
KPMG	44
COSTUMBRE DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR.....	45
ANÁLISIS DEL FACTOR PRECIO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN CHILE.....	45

DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES COSTUMBRES Y CULTURA DE NEGOCIOS	47
---	----

ACCESO AL MERCADO..... 50

RÉGIMEN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN EL MARCO DE LA OMC Y EL AGCS.....	50
LEGISLACIÓN CAMBIARIA Y TRIBUTARIA DEL SECTOR	52
IMPUESTOS INTERNOS	53
Impuesto a la Renta	53
INVERSIÓN EXTRANJERA	54
COMO CONSTITUIR UNA EMPRESA EN CHILE	56
Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada	57
Sociedad Limitada.....	58
Sociedad Anónima	61
Sociedad Comercial en Comandita	69
CONTRATOS ASOCIATIVOS	76
INICIACIÓN DE ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS EXTRANJERAS EN CHILE.....	76

PERSPECTIVAS Y OPORTUNIDADES 78

FUERZAS ESTRUCTURALES DEL MERCADO (PORTER)	78
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	78
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES VS. COMPRADORES.....	79
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	79
RIVALIDAD DE COMPETIDORES.....	79
ANÁLISIS DEL SECTOR UTILIZANDO LA MATRIZ DOFA.....	80
DEBILIDADES	80
OPORTUNIDADES	81
FORTALEZAS	81
AMENAZAS:	81
PERSPECTIVAS	82

ANEXOS..... 84

TABLAS

TABLA 1: ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN LA ZONA NORTE DE CHILE.	20
TABLA 2: ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN LA ZONA CENTRO DE CHILE.	21
TABLA 3: ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN LA ZONA SUR DE CHILE.	22

TABLA 4. - TIPOS DE ASESORÍAS, CANTIDAD DE EMPRESAS Y PARTICIPACIÓN SEGÚN PAGINAS AMARILLAS, 2003.	36
--	----

GRAFICAS

GRÁFICA 1: EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, 1998-2003*. (AÑO BASE = 1996)	9
GRÁFICA 2. ÍNDICE DE PRODUCCIÓN FÍSICA POR SUBSECTORES DE LA INDUSTRIA	11
GRÁFICA 3. ÍNDICE DE VENTAS FÍSICAS POR SUBSECTORES DE LA INDUSTRIA	14
GRÁFICA 4. ÍNDICE DE VENTAS FÍSICAS INTERNAS POR SUBSECTORES DE LA INDUSTRIA	15
GRÁFICA 5 EVOLUCIÓN ÍNDICE DE PRODUCCIÓN Y VENTAS FÍSICAS INDUSTRIALES	16
GRÁFICA 6. ÍNDICE DE CONSUMO INDUSTRIAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA	17
GRÁFICA 7 ÍNDICE DE OCUPACIÓN INDUSTRIAL	17
GRÁFICA 8. INGRESOS DE PRICE WATER HOUSE COOPERS POR TAMAÑO DE CLIENTE, 2003	26
GRÁFICA 9. SERVICIOS PROVISTOS PARA CLIENTES GLOBALES DE AUDITORIA Y LOS DEMÁS, EN USD \$, 2002 - 2003.	27
GRÁFICA 10. BASE DE CLIENTES DE PWC EN LATINOAMÉRICA, 2003	28
GRÁFICA 11. CLIENTES DE PWC COMO PORCENTAJE DE FORTUNE GLOBAL 500	29
GRÁFICA 12. CALIFICACIÓN CUALITATIVA DE LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA EN CHILE, 2003	31
GRÁFICA 13. FACTORES RELEVANTES PARA LA CONTRATACIÓN DE UNA CONSULTORÍA EN CHILE, 2003	32
GRÁFICA 14. CONSULTORÍAS MÁS SOLICITADAS EN CHILE, 2003	33

GRÁFICA 15. PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE CONSULTORÍA, 2003	41
--	----

ANEXOS

ANEXO No. 1 BASE DE DATOS	84
---------------------------	----

INFORMACIÓN GENERAL

Resumen Ejecutivo Sector

El sector de consultoría, vinculado estrechamente a la evolución del ciclo económico, ha mantenido sus tasas de crecimiento restringidas, a causa de la contracción en gastos, tanto en el sector público como en el privado, observada en los últimos años en el país. La incertidumbre por la reactivación económica y por el logro de tasas de crecimiento altas, como era habitual en la economía chilena, ha causado impactos negativos en el sector, llevando a la postergación de proyectos que, a su vez, desplazan el requerimiento por la consultoría.

La apertura económica o la globalización de mercados, dentro de la cual Chile es muestra paradigmática en el continente, ha generado un alto potencial de exigencias en todos los órdenes de la productividad y la gestión empresarial.

Como resultado de ello, el campo de la consultoría atravesó en la década de los noventa por uno de sus más positivos escenarios, seguido desde 1999 por una contracción que aún mantiene, pero que presenta perspectivas positivas, en consonancia con la reactivación que viene mostrando la economía chilena. Los servicios de consultoría en sus más diversas formas continuarán creciendo, principalmente por la introducción de nuevas áreas que ofrecen posibilidades de mejoramiento a las empresas y acceso a un conocimiento novedoso, de acuerdo a la actualidad global pero ajustado a la realidad chilena.

Esta expansión no implica que el empresariado esté sensibilizado acerca de la validez de un trabajo externo, ya que al contratar servicios de consultoría se reciben como resultados planes, recomendaciones, diagnósticos, orientaciones, conocimiento; en términos generales valores intangibles que demandan un gran esfuerzo por parte de las consultoras en mercadear sus servicios y hacer, en la medida de lo posible, tangible cada etapa del proceso de consultoría.

A pesar de que los empresarios chilenos consideran a las empresas locales altamente profesionales y están atentos a que éstas posean el conocimiento y la experiencia adecuados para realizar aportes efectivos a la organización, adicionalmente esperan que durante el proceso de la

consultoría se preste el adecuado acompañamiento y orientación para que el trabajo conjunto empresa-consultora redunde en el mayor beneficio.

En Chile, el negocio de la consultoría se ha expandido en diferentes direcciones y está llamado a ser un importante generador de recursos en el rubro de servicios. Recursos humanos, impuestos, marketing, administración y calidad son los servicios más demandados de la diversidad de especializaciones que se ofrecen. La mayor cantidad de empresas se encuentra concentrada en el negocio de las asesorías tributarias y contables, seguidas por las asesorías jurídicas y las relacionadas con los recursos humanos.

Las empresas del sector son catalogadas como altamente competitivas debido en gran parte a los influjos internacionales. La presencia de los grandes actores mundiales se registra principalmente en auditoría contable e impuestos, y comienza a manifestarse en recursos humanos y administración. Indirectamente, el fenómeno se percibe entre las consultorías de calidad y de sistemas y soluciones informáticas, que deben operar con estándares internacionales.

Si bien las empresas acudían solamente a consultores externos, hoy la experiencia de consultores locales se ha visto reflejada en la creación de compañías nacionales especializadas en distintos tipos de consultoría, tan profesionales que han logrado penetrar de tal manera este mercado que le han robado terreno a las empresas extranjeras.

Posibilidades interesantes se presentan en el segmento de la pequeña y mediana empresa, en todo tipo de consultorías, ya que en este segmento no se compite directamente con las multinacionales del sector que se encuentran muy posicionadas ante las empresas globales y las empresas locales más importantes.

Subsectorización

El presente estudio hace referencia a la consultoría en Chile y abarca las principales ramas de asesoría existentes en el mercado, consultorías en el área de impuestos y contabilidad, recursos humanos, calidad, capacitación y una categoría amplia de ofertas que se agrupan bajo la consultoría en gestión empresarial que incluye temas como planeación estratégica, mercadeo, operaciones y logística, entre otros. El estudio no incluye las consultorías basadas en ingeniería, ni los servicios relacionados con las tecnologías de la información.

Marco legal

Las relaciones comerciales entre Colombia y Chile están regidas por el Acuerdo de Complementación Económica para el Establecimiento de un Espacio Económico Ampliado No 24 (ACE 24). Con relación al comercio de servicios, el objetivo de este convenio es establecer un espacio económico ampliado entre los dos países, que permita su libre comercialización y la coordinación y complementación de las actividades económicas, en especial, en las áreas industrial y servicios; el estímulo de las inversiones; y, la facilitación del funcionamiento de empresas binacionales y multinacionales de carácter regional.

En el ámbito económico, el Acuerdo expresa la voluntad de las Partes por promover la adopción de medidas que faciliten la prestación de servicios de un país a otro. A tal efecto, se le encomendó a la Comisión Administradora del Acuerdo la formulación de las propuestas del caso, considerando las negociaciones que se llevaron a cabo en el ámbito de la Ronda de Uruguay sobre estos aspectos.

En lo referente a inversiones, los países se comprometieron a promover el desarrollo de inversiones destinadas al establecimiento de empresas en sus territorios, y se obligaron, recíprocamente, a otorgar en sus legislaciones internas los mejores tratamientos a los capitales del otro país signatario, ya sea el correspondiente al capital nacional o extranjero.

Además, las Partes se comprometieron a otorgar a la propiedad intelectual y a la propiedad industrial una adecuada protección dentro de sus respectivas legislaciones nacionales.

Situación del país en el marco del ALCA

En el acuerdo se contempla que esta zona podrá coexistir con otros acuerdos bilaterales y subregionales, en la medida que los derechos y obligaciones bajo tales convenios no estén cubiertos o excedan los derechos y obligaciones del ALCA.

Entre las pautas definidas por sus integrantes, que se están persiguiendo para la negociación del ALCA, se encuentra el eliminar progresivamente las barreras al comercio de servicios.

Chile concede una alta prioridad a este proceso ya que es plenamente consistente con su estrategia de desarrollo orientada a las exportaciones. Los países del ALCA representan para Chile el 45% del comercio exterior, alrededor de un 60% de la inversión extranjera en

Chile, y casi la totalidad de los destinos de las inversiones de chilenos en el exterior.

En materia de servicios e inversiones, la oferta presentada por Chile considera que el ámbito de aplicación del capítulo debe ser amplio, comprensivo y consistente con los acuerdos ya suscritos. Es una oferta presentada en base a lista negativa y medidas vigentes. Así mismo, consta de un Anexo sobre medidas disconformes futuras que se puedan adoptar en sectores específicos. Se excluyen de la oferta inicial las inversiones que recaigan en instituciones financieras, al igual que los servicios financieros y servicios relacionados.

Desde Noviembre de 2002, Chile ejerce la Presidencia del Comité Técnico de Asuntos Institucionales, que tiene gran relevancia en la definición de la estructura del ALCA. También le corresponde la Vicepresidencia del Grupo de Solución de Controversias.

Por lo anterior y debido a que Chile tiene un mercado interno reducido, requiere de una participación activa en el comercio internacional para mantener de forma sostenida sus tasas de crecimiento, niveles de empleo, innovación tecnológica y eficacia en la asignación de los recursos.

Chile pretende lograr una incorporación mundial múltiple y flexible. Una participación que le permita involucrarse activamente en los procesos de integración regional y bilateral, además de entregar seguridad legal y económica a los exportadores e importadores chilenos, sin que esto último se traduzca en barreras al intercambio. Para garantizar el comercio justo a nivel multilateral, Chile es miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC), que establece las disciplinas comerciales de los países suscritos.

COMPOSICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

El sector terciario es ampliamente heterogéneo cubriendo actividades muy modernas ligadas al comercio internacional como, por ejemplo las grandes empresas turísticas, de transporte y comunicaciones; asimismo, incluye los servicios a las instituciones como también los servicios de salud y educación, el comercio en todas sus gamas: grandes empresas transnacionales, locales de tamaño medio nacional y los pequeños locales de los barrios, y los diversos tipos de servicios personales.

La clasificación más habitual del sector terciario es la Clasificación Internacional Industrial Uniforme que incluye las ramas de actividad de comercio, transporte y comunicaciones, servicios financieros, y servicios comunales, sociales y personales.

Durante los años noventa en Chile, el sector de servicios ha mostrado el crecimiento del empleo más dinámico. La estructura sectorial del empleo muestra una elevada participación de los ocupados en el sector de servicios, el que absorbe al 67.2% del total en el año 2000. El sector de transformación representa el 24.2% y el sector de extracción el 8.7%.

A continuación se presenta una reseña de los subsectores del sector de servicios en Chile:

Comercio

El incremento en el poder adquisitivo de la población y el crecimiento del tipo de productos disponibles para el consumo, han cambiado los hábitos de los consumidores chilenos en los últimos 20 años, principalmente en lo que concierne a cómo y dónde gastan su dinero. Desde 1978, la proporción del ingreso que los chilenos destinan a alimentación ha pasado del 41% al 30%.

Se pasó del tipo de compras en efectivo y en comercios del vecindario, al uso generalizado de tarjetas de crédito para comprar cualquier tipo de artículo en grandes centros comerciales y supermercados. Los consumidores demandan cada vez más productos de alta calidad y mejor servicio, y la expansión de las cadenas de supermercados trata de atender estos requerimientos. La competencia entre estas cadenas, ha llevado a reducir los márgenes de utilidad, y a que estos

establecimientos comiencen a cambiar algunos de sus hábitos de compra, para tratar de eliminar algunos participantes de la cadena de comercialización. Dos rubros que han mostrado un inusitado crecimiento son los de productos congelados y comidas rápidas.

El chileno en general tiene cada vez menos tiempo para sus comidas, para cocinar y para hacer sus compras, razón por lo que estos rubros, así como los establecimientos que ofrecen una gran variedad en un solo lugar (hipermercados, centros comerciales, tiendas de departamentos), han tomado mayor importancia. El 52% de las ventas de productos alimenticios y el 75% de las de productos de limpieza, son realizadas por supermercados. Por su parte, el 11,6% del total de ventas comerciales son efectuadas por los centros comerciales.

Las empresas comerciales chilenas han expandido sus operaciones a Argentina, Perú y Paraguay. Entre ellas se encuentran Falabella, Unimarc y Ripley.

Sistema Financiero

El mercado financiero chileno sufrió una gran transformación en los últimos diez años, con un importante crecimiento del volumen de transacciones que se mueven a través del mercado de acciones, una notable diversificación e incremento de eficiencia en el sistema bancario y el desarrollo del mercado de seguros.

El Sistema Financiero chileno esta compuesto por un total de 29 instituciones financieras, con 1.408 sucursales en todo el país. Estas instituciones están compuestas por Bancos Nacionales (9), Bancos del Estado (1), Bancos Extranjeros (18) y Sociedades Financieras (1).

Turismo

Luego de México, Argentina y Uruguay, Chile es el cuarto destino turístico preferido en Latinoamérica. En los años 90, el número de visitantes ha crecido a una tasa del 11,6% anual. El fomento del turismo se efectúa principalmente en Estados Unidos y Europa, ya que la presencia de latinoamericanos ya es importante.

El gobierno ha fomentado el desarrollo sostenible del sector, a través del cuidado de reservas naturales (el 84% de las cuales de encuentra en la zona sur), fomentando el ecoturismo y el turismo de aventura. La principal época de llegada de turistas es de noviembre a abril, que es

cuando el clima es más caluroso, en estos meses es muy importante la afluencia de turistas argentinos hacia las playas chilenas (Viña del Mar, Reñaca, La Serena) y hacia el sur (Zona de los Lagos, Torres del Paine, glaciares, bosques naturales). Entre los meses de junio a agosto, se da el principal arribo de quienes visitan los centros de esquí, principalmente en Santiago (Cerro Nevado, La Parva, El Colorado) y que luego suelen pasar a Argentina (Portillo).

La demanda turística, comprende la demanda efectuada hacia las denominadas "Actividades Características del Turismo" (ACT), entendiendo por tales a hoteles y otros establecimientos de alojamiento; Restaurantes y similares; transporte de pasajeros con fines turísticos; agencias de viajes y tour operadores; servicios de recreación y en general todo tipo de comercio turístico

Servicios Profesionales - Consultoría

En el tema particular de la consultoría, se estima que en Chile existen mas de 300 empresas consultoras que cubren una gran variedad de temas organizacionales, las consultorías tradicionales son las de asesoría tributable y contable prestadas por empresas multinacionales de amplio reconocimiento a nivel mundial. Durante los últimos años se han venido desarrollando nuevas ofertas en el campo de la administración con consultorías específicas en temas como recursos humanos, selección de personal, seguridad industrial, medio ambiente, calidad, logística, mercadeo y planeación estratégica, entre otras.

Dinámica del Comercio Exterior del Sector Servicios (consultoría, asistencia, desarrollo, turismo, publicidad, entre otros).

El año 2003 transcurrió para Chile en forma razonablemente positiva: los signos vitales de la economía se muestran al alza; la evolución efectuada por grandes sectores de la economía, como el comercio, supermercados, industriales, apunta a reconocer señales de reactivación en todos los órdenes; los acuerdos de libre comercio con la U.E., los Estados Unidos, Corea y otros en proceso, auguran importantes beneficios para el país.

La importancia de estos tratados no radica solamente en haber suscrito tres nuevos, como en el hecho de que los nacientes socios comerciales están entre las ocho principales economías de destino de las exportaciones chilenas. Dos de ellos son los principales inversionistas en el país, en donde la principal ventaja radica en la buena imagen que

tendrá Chile en el orden económico mundial, consolidando su política de apertura y globalización.

El comercio de servicios, particularmente en consultoría y capacitación, considera esencialmente el desarrollo de las competencias y disciplinas en las que se fundamentan compromisos resultantes de los acuerdos tratados y apertura.

Es importante señalar que en el acuerdo de libre comercio con Estados Unidos, se acordó un anexo sobre servicios profesionales para promover el reconocimiento mutuo de licencias profesionales y permitir así la transferencia tecnológica, educativa y cultural, bajo el criterio de transparencia y mínimas barreras de acceso.

En cuanto a nuestro país, los tratados comerciales señalados y específicamente para el sector analizado, preveen una competencia fuerte, con altos contenidos tecnológicos, con soporte comunicacional e informático, con amplios recursos y mediante la organización de grandes conglomerados, alianzas estratégicas, entidades universitarias y docentes, al igual que importantes multinacionales de la capacitación, la consultoría y los servicios especializados.

Se identifica la oportunidad de aprovechar nuestro recurso humano, vinculado con organizaciones como las señaladas en Colombia, para buscar el ingreso al mercado chileno y por esta vía, a mercados asociados.

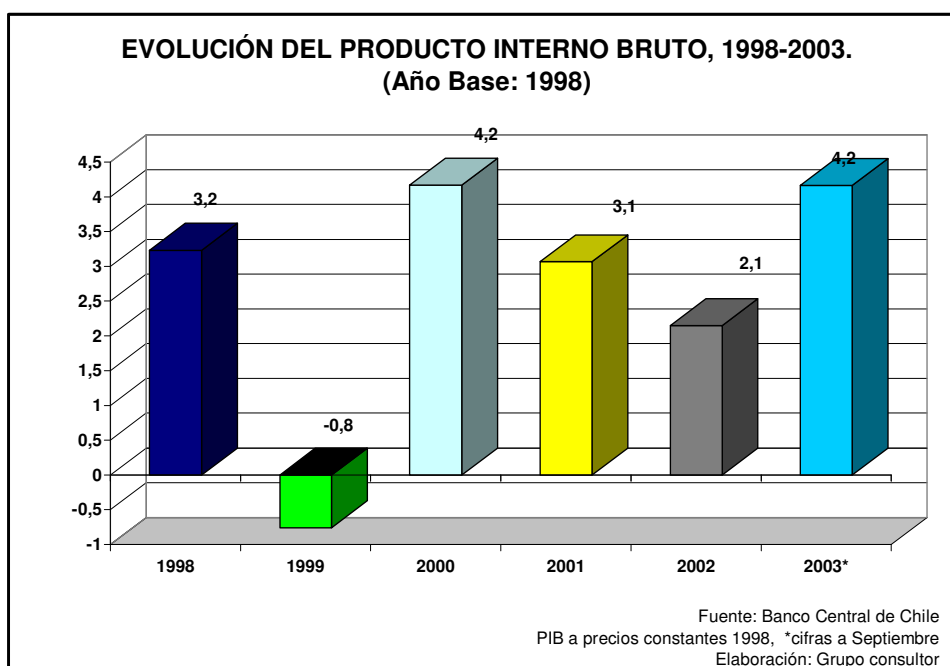
Descripción de mercado

El sector de la consultoría, vinculado estrechamente a la evolución del ciclo económico, ha mantenido sus tasas de crecimiento restringidas, a causa de la contracción en gastos, tanto en el sector público como en el privado, observada en los últimos años en el país. La incertidumbre, por la reactivación económica y por el logro de tasas de crecimiento altas, como era habitual en la economía chilena, ha causado impactos negativos en el sector, llevando a la postergación de proyectos que, a su vez, desplazan el requerimiento por la consultaría.

De acuerdo a cifras suministradas por el Banco Central de Chile, en comparación con el año 2001 la economía chilena creció un 2,1% durante 2002, cifra que sobrepasó las expectativas de un crecimiento del 1,9% para el año 2001. Para el año 2003 se estima un crecimiento

del 3.8% aun cuando en la gráfica se observa un crecimiento de 4.2%, debido a que los datos están consolidados a Septiembre. El resultado para el año 2002, superó las estimaciones de los sectores públicos y privados, que esperaban una expansión del PIB en torno al 1,8%. En torno a este y al costo de los factores, aunque se excluye los indirectos, este registró un crecimiento de 2,1%, mientras que la demanda interna se expandió un 1,9%.

**Gráfica 1: Evolución del Producto Interno Bruto, 1998-2003*.
(Año Base = 1996)**



A continuación se presenta un resumen de la actividad industrial chilena a junio del 2003¹, que servirá de punto de referencia para los consultores colombianos en la identificación de los sectores que presentan mejores resultados en la actualidad y aquellos que vienen presentando resultados regulares. Es así, como a través de los indicadores de producción, ventas físicas totales, ventas físicas internas, tasa de ocupación y consumo eléctrico del sector, se ilustran los principales subsectores de la industria chilena su comportamiento y situación durante el último año.

Según la Sociedad de Fomento Fabril – SOFOFA, la Producción Física Industrial registró en junio un crecimiento de 2,2% en doce meses; en

¹ Indicadores de la Industria, junio del 2003, SOFOFA (Sociedad de Fomento Fabril)

tanto que las Ventas Físicas Totales aumentaron sólo 0,7% con respecto a igual mes del 2002. Con estas cifras, la Producción Industrial acumula en el primer semestre del 2003 un crecimiento de 1,7%, mientras que las Ventas Industriales exhiben un incremento del 2,2% en igual lapso. Por su parte, la Ocupación Industrial mostró un aumento de 0,8 en 12 meses, con lo cual la variación acumulada en el año alcanza a -0,3%. Cabe señalar, que pese a que no se registraron variaciones en los días trabajados respecto a junio del año pasado, ese mes estuvo marcado por fuertes temporales que mantuvieron prácticamente interrumpidas las actividades por el lapso de dos días. Esta circunstancia, de una baja base de comparación, confirma la tendencia de una recuperación moderada de la actividad.

PRODUCCIÓN FÍSICA INDUSTRIAL

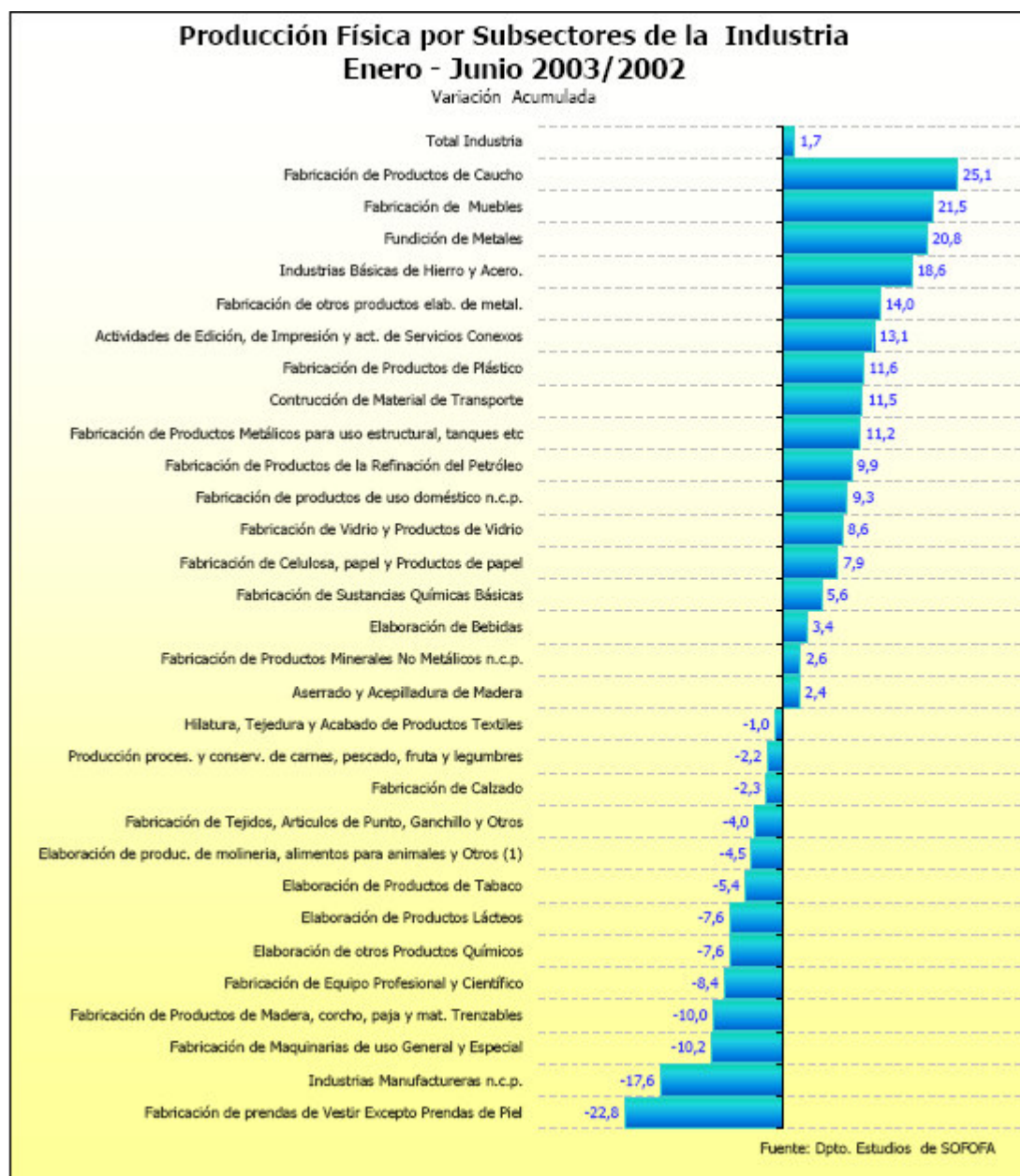
Al analizar la producción industrial por subsectores, los que registraron mayor crecimiento en junio del 2003 con respecto a igual mes del año anterior, fueron:

Fabricación de Tejido y otros (29,0%);
Fabricación de Productos de Uso Doméstico (28,1%): por el aumento en la producción de electrodomésticos.
Actividades de Edición (27,2%).

A su vez, los sectores que registraron las mayores caídas en Junio fueron:

Fabricación de prendas de vestir (-22.1%)
Fabricación de Productos de Madera (-14,1%): por una caída en la producción de tableros y aglomerados;
Elaboración de Productos de Tabaco (-12,9%).

Gráfica 2. Índice de Producción Física por Subsectores de la Industria



De los 46 subsectores industriales que componen el índice, en junio un total de 29, que representan el 60,8% del valor agregado de la industria, mostraron una variación positiva. El resto de los subsectores, que

equivale al 39,2% del valor agregado de la industria, tuvieron un comportamiento negativo.

De esta manera, la Producción Física Industrial acumula en el primer semestre del año un crecimiento de 1,7% en comparación con igual lapso del año anterior.

Los sectores que tuvieron mayor incidencia en el buen comportamiento de la producción física durante el primer semestre del año fueron:

Fabricación de Productos de Refinación de Petróleo

Fabricación de celulosa, Papel y Prod. De Papel: en parte por la entrada de una nueva planta de papel;

Actividades de Impresión: por mejoras en la gestión y una baja base de comparación.

Por otro lado, los sectores que incidieron negativamente en la producción durante el primer semestre del año, fueron:

Elaboración de Otros Productos Químicos: Por el traslado en la producción de algunos productos a países vecinos, que han llevado a cabo importantes empresas del sector.

Elaboración de Productos alimenticios y otros: por el cierre temporal de una planta de refinación de remolacha ante la menor suscripción de contratos con productores agrícolas;

Producción, Procesamiento y conservas de Carnes, pescados, Frutas y Legumbres: afectada fuertemente por la baja del salmón y los Aceites Comestibles.

VENTAS FÍSICAS INDUSTRIALES

Las Ventas Totales Industriales registraron en junio del 2003 un aumento de sólo 0,8% en comparación con igual mes del año 2002.

Los sectores que mostraron mayor dinamismo en las ventas de junio de 2003 fueron:

Construcción de Material de Transporte (31,7%), por liquidación de stock de productos terminados;

Actividades de Edición (27,6%), por una baja base de comparación e importantes aumentos de productividad;

Fabricación de muebles y ropa de Cama (23,4%) por aumentos en la demanda de grandes tiendas principalmente de colchones.

En contraste, los sectores que registraron las mayores caídas en junio del 2003 fueron:

Fabricación de Prendas de Vestir (-29,2%): por la fuerte competencia de las importaciones de países asiáticos.

Fabricación de Equipo Profesional y Científico (-25,3%); por menores contratos en el mercado interno.

Fabricación de Productos refinados de Petróleo (-15,3%): por una caída en las ventas de gasolina de aviación, por un paro de planta programado.

Con estas cifras, las Ventas Físicas acumularon en primer semestre del 2003 un crecimiento de 2,2%. Al analizar el primer semestre del 2003, se aprecia que los sectores que incidieron mayormente en el crecimiento de las ventas fueron:

Las ventas de Celulosa, Papel y Productos de Papel por una recuperación de las exportaciones de celulosa a Europa, Corea y China y también porque se está abasteciendo al mercado interno con papel corrugado y cajas de cartón a causa de un aumento en la demanda de estos productos;

Actividades de Edición.

Fabricación de Muebles y ropa de Cama: por aumentos de demanda en el mercado interno.

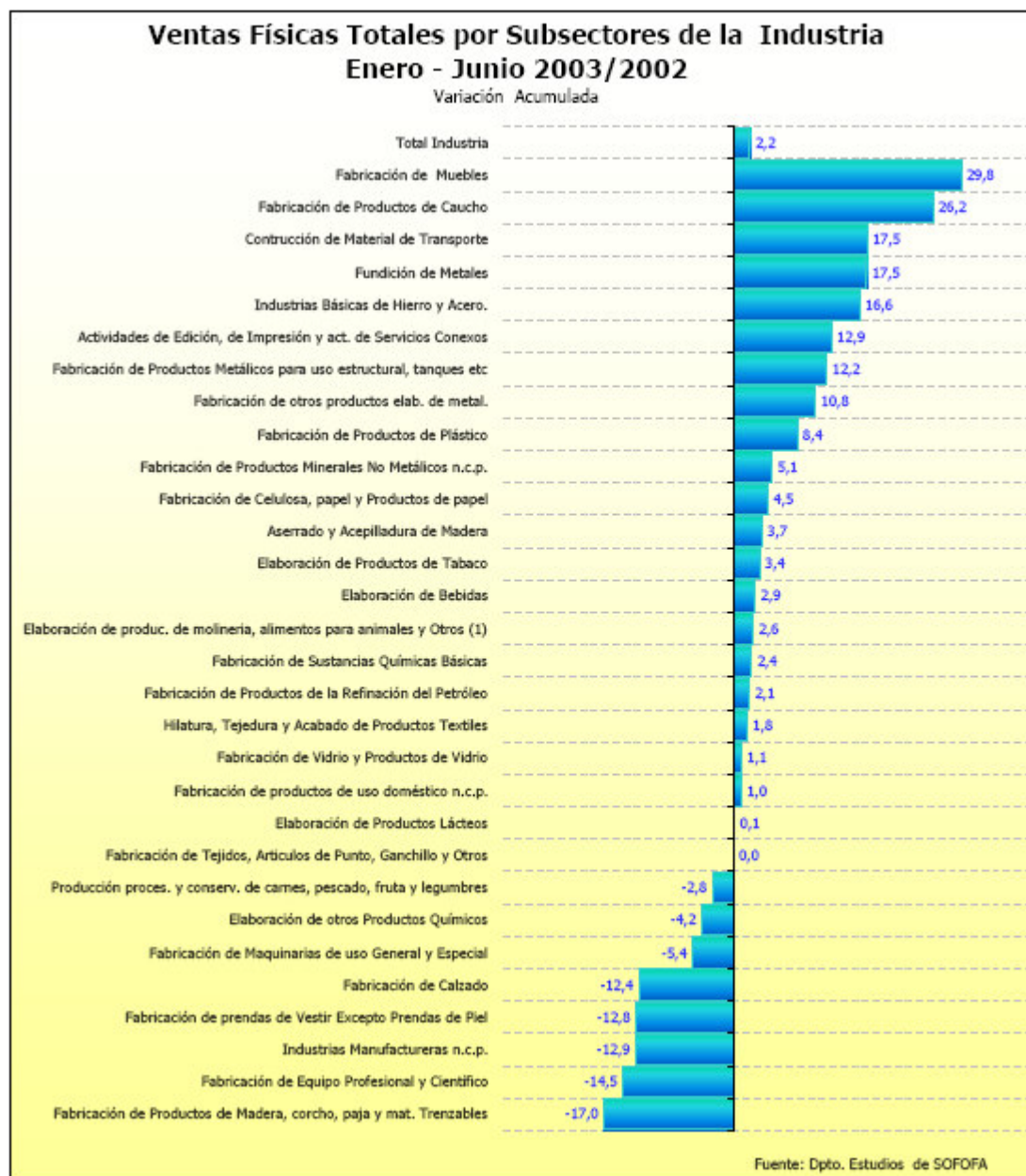
A su vez, los sectores que mayormente incidieron negativamente en las ventas industriales en el primer semestre del 2003 fueron:

Producción, Procesamiento y conservas de Carnes, pescados, Frutas y Legumbres: por una menor venta de aceites de pescado;

Productos Elaborados de Madera: por una caída en las ventas de tableros y aglomerados en el mercado interno;

Otros Productos Químicos: por disminución en las ventas de Productos Farmacéuticos, artículos para el aseo personal y detergentes.

Gráfica 3. Índice de Ventas Físicas por Subsectores de la Industria

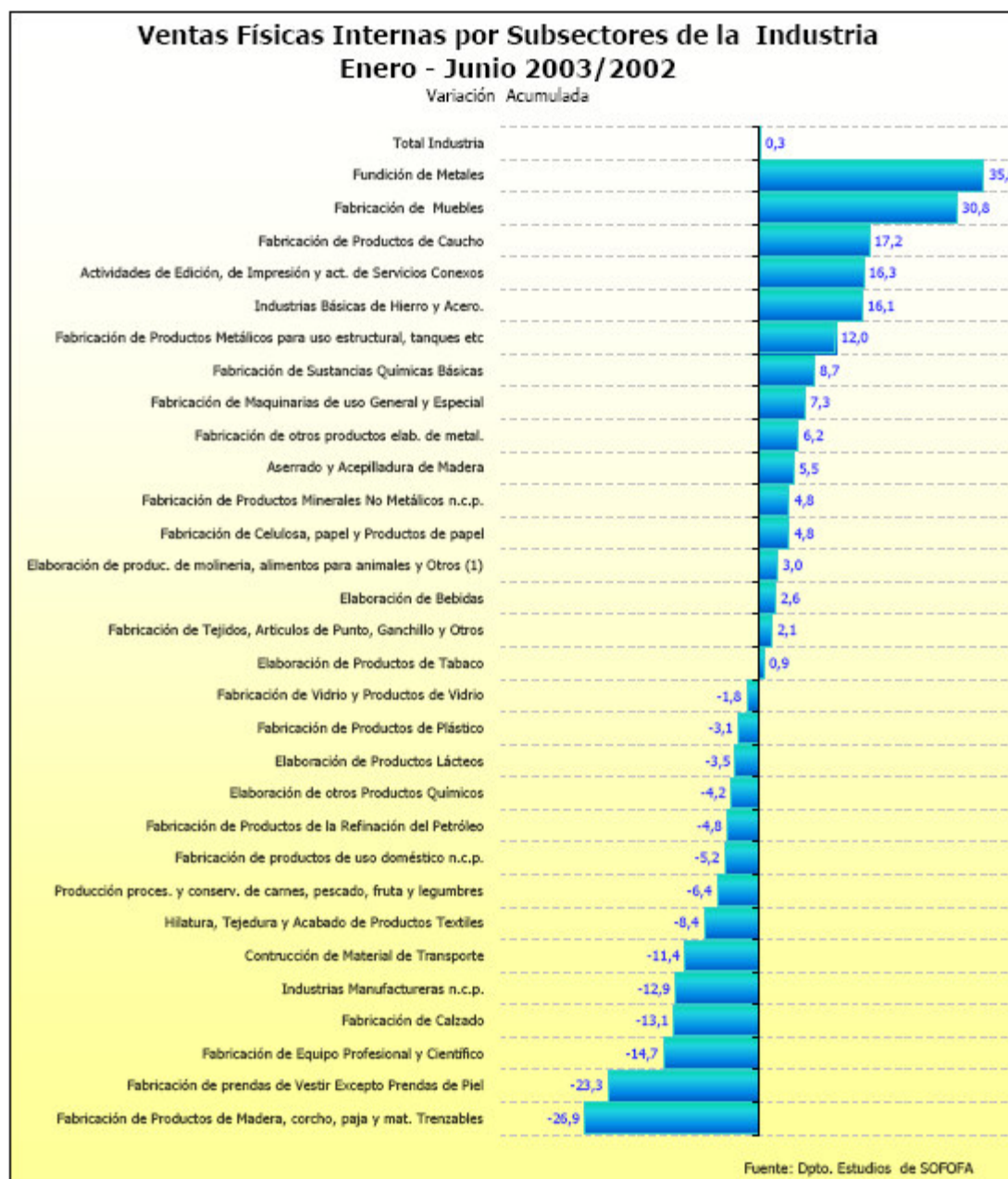


Ventas al Mercado Interno

Las Ventas Físicas Industriales al Mercado Interno en junio del 2003 exhibieron una caída de -0,5% respecto de igual mes del 2002 y una

variación negativa de -0,8% respecto del mes anterior, con lo cual este indicador acumula en el año una leve alza de 0,3%.

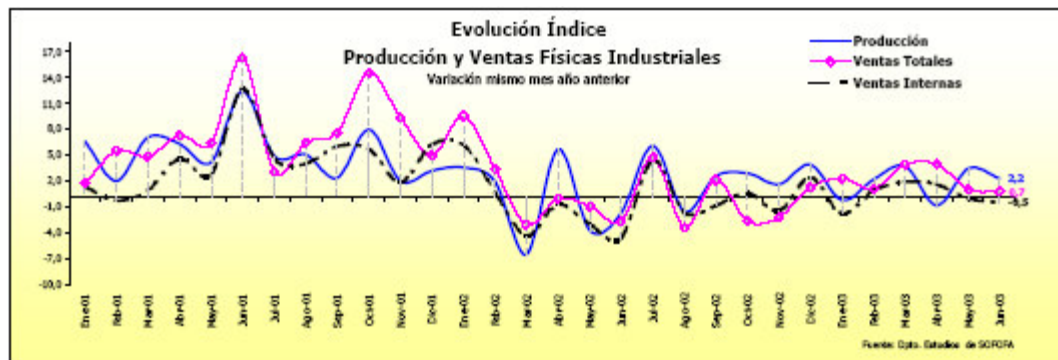
Gráfica 4. Índice de Ventas Físicas Internas por Subsectores de la Industria



Los sectores destino que registraron mayores alzas durante el semestre fueron:

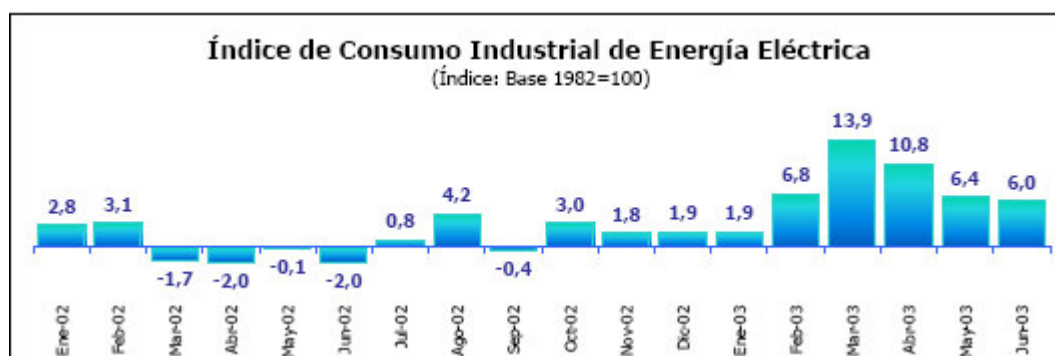
Bienes Intermedios para la Agricultura (16,7%): explicado en parte por el aumento de fertilizantes y Abonos;
 Bienes de Consumo Durable (16,5%);
 Bienes Intermedios para la Minería (8,9%).

Gráfica 5 Evolución Índice de Producción y Ventas Físicas Industriales



CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA INDUSTRIAL

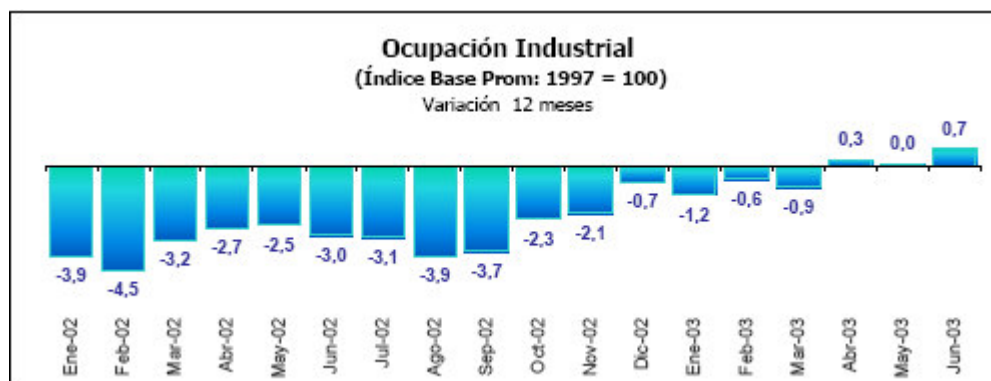
El Consumo de Energía Eléctrica Industrial mostró una importante alza de 6,0% en junio del 2003, respecto de igual mes del año 2002, manteniendo el fuerte crecimiento mostrado desde febrero. Con estas cifras, este indicador acumula en el primer semestre del año un crecimiento de 7,6%.

Gráfica 6. Índice de Consumo Industrial de Energía Eléctrica

Fuente: SOFOFA

OCUPACIÓN INDUSTRIAL

El Índice de Ocupación Industrial exhibió en junio del 2003 un aumento de 0,7% en relación a igual mes del 2002. Este aumento en 12 meses confirma la recuperación mostrada por la ocupación industrial en los meses previos y estaría afianzando el cambio de tendencia respecto de lo observado en los últimos cinco años, que marcaron una caída persistente en los niveles de empleo en la industria.

Gráfica 7 Índice de Ocupación Industrial

Fuente: DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS SOFOFA

Distribución geográfica del mercado

En adición al conocimiento de la situación de la industria Chilena, es de vital importancia para el empresario colombiano conocer la distribución geográfica de dicha industria. Bajo este aspecto hay que resaltar que la región más desarrollada que atrae las diferentes actividades productivas, en Chile está comprendida por la región metropolitana de Santiago una región compuesta por un grupo de doce comunas que se destacan como polos de desarrollo regional². Es así como se identificarán las zonas en que Chile está dividido geográficamente, para apreciar la concentración de la producción y determinar en donde se ubican las principales industrias del país.



De norte a sur, Chile tiene una longitud aproximada de 4.300 km y una anchura promedio de 180 kilómetros. Administrativamente está dividido en 13 regiones, incluyendo a la Región Metropolitana de Santiago. Las regiones más desarrolladas en orden de importancia, son la región metropolitana de Santiago (Centro), Antofagasta (Norte), Magallanes y Aysén (en el Sur), las cuales poseen un alto grado de especialización productiva aprovechando las ventajas comparativas que posean. La Región Metropolitana, por el contrario, cuenta con una alta diversificación, en donde los sectores de servicios y manufactura presentan un rápido y sólido crecimiento y las grandes empresas poseen una mayor participación.

Un segundo grupo de regiones está integrado por las regiones industriales y mineras, lideradas por Valparaíso y Biobío, seguidas por las regiones norteñas de Tarapacá y Atacama, y la región de Los Lagos.

² Las doce comunas que componen Santiago de Chile son: Las Condes, La Florida, Maipú, Ñuñoa, Cerrillos, Vitacura, Puente Alto, Santiago, E Central, San Bernardo, Providencia y San Miguel.

El grupo de menor competitividad está compuesto por las zonas agrícolas, como Coquimbo y O'Higgins, la actividad minera es también importante, igualmente Maule y La Araucanía.

Las 13 regiones de Chile se pueden agrupar en tres zonas, norte, centro y sur, las cuales están comunicadas por medio de la carretera panamericana, y transversalmente por un sistema de carreteras que cubren el territorio. Este sistema vial está integrado mediante túneles y autopistas transversales, las cuales atraviesan las montañas y permiten un rápido desplazamiento entre los diferentes puntos; actualmente se encuentra manejado por concesiones privadas, haciendo el cobro de peajes en las vías.

Zona Norte : Abarca las regiones de Tarapacá (I), Antofagasta (II), Atacama (III), Coquimbo (IV). Es árida y desértica e incluye el extenso desierto de Atacama. Esta se divide a su vez en "Norte Grande" (zona septentrional) y "Norte Chico" (zona austral) el desierto empuja a la población hacia ciudades y pueblos costeros o hacia "oasis".

La base de su economía se basa en tres rubros, en primer lugar la minería, la cual domina la economía de la zona. Los recursos explotados son plata, oro, bronce, hierro, cobre, cuarzo, azufre y mármol. En segundo lugar, la agricultura, que comprende productos tales como cebada, trigo, maíz, hortalizas, cebollas y tomates. La uva que se produce en esta zona es muy requerida tanto para la exportación como para la industria del pisco. Otras industrias destacadas son pesca, frutas y turismo.

Tabla 1: Actividad productiva en la zona norte de Chile.

ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN LA ZONA NORTE DE CHILE		
ZONA	REGION	PRODUCCIÓN
NORTE	I	Minería : cobre, plata Pesquero : Harina de pescado Turístico : Zona Franca de Zofri
	II	Minería : cobre Pesquero : Harina de pescado
	III	Minería : hierro, cobre, oro, plata, cuarzo, azufre, marmol. Agrícola : Cebada, trigo, maíz, hortalizas, cebolla, tomate, uva.
	IV	Industria : harina de pescado, enlatados, congelados, producción de pisco. Minería : hierro, cobre, oro.

Fuente : Embajada de Argentina en Chile

Elaboración : Grupo Consultor

Zona Centro : Abarca las zonas de Valparaíso (V), O'Higgins (VI), Maule (VII), Biobío (VIII) y region Metropolitana de Santiago. En esta zona se concentra la actividad administrativa, económica y política del país, siendo la zona más poblada e industrializada, La fértil área entre los ríos Aconcagua y Biobío constituye el corazón agrícola e industrial de Chile, cerca de dos terceras partes de la población se concentran en la región que rodea Santiago, por lo que esta zona sufre graves problemas medioambientales.

Es importante destacar que en la Región Metropolitana, se encuentra concentrada gran parte de la industria manufacturera, la fabricación de maquinarias, equipos, alimentos, productos metálicos y artículos textiles. Así como diferentes plantas de envasado, y conservas de productos agropecuarios. En parte de esta región se desarrolla la industria vitivinícola, especialmente en los sectores sur y sur oriente de la capital. El comercio minorista es otro de los grandes impulsores de la economía regional.

Tabla 2: Actividad productiva en la zona centro de Chile.

ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN LA ZONA CENTRO DE CHILE		
ZONA	REGION	PRODUCCIÓN
CENTRO	V	Agrícola : Cultivos hortofrutícolas Forestal : Plantaciones de pino insigne Pesquera: Harina de pescado Industria : Alimentos, bebidas, tabaco.
	VI	Minería : Cobre, oro, plata. Agrícola : maíz, trigo, frijoles, frutales, hortalizas, pino.
	VII	Agrícola : Proveedora de insumos para la industria vitivinícola, molinera, azucarera, aceitera, maderera y de celulosa.
	VIII	Silvoagropecuario : Madera aserrada y rolliza de pino insigne Minero : Orientada a proveer a la industria del vidrio y el acero Pesquero : Harina de pescado, conservas, congelados, deshidratados, ahumados, y secado de algas.
METROPOLITANA		Industria : Fabricación de maquinaria, equipo, alimentos, productos metálicos y productos textiles, plantas de envasados, conservas de productos agropecuarios.

Fuente : Embajada de Argentina en Chile

Elaboración : Grupo Consultor

Zona Sur : Conformada por las Regiones IX a la XII, La Araucanía (IX), Los Lagos (X), Aisén (XI) y Magallanes (XII). Su clima es mas frio y lluvioso, son la sede de la industria forestal y del Salmón. Las comunidades del sur y del desierto septentrional están bastante aisladas y separadas por largos tramos prácticamente deshabitados. La principal característica es su riqueza en recursos naturales la diversidad de sus paisajes. La protección geográfica y climática contra enfermedades y pestes hacen propicia esta zona para la agricultura orgánica. Los sectores más importantes son la agricultura, la silvicultura y la pesca. En el sector agrícola se está produciendo un cambio de granos y productos lácteos a la horticultura, vinicultura y plantación forestal orientadas a la exportación.

Tabla 3: Actividad productiva en la zona sur de Chile.

ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN LA ZONA SUR DE CHILE		
ZONA	REGION	PRODUCCION
SUR	IX	Agropecuario : Crianza de bobinos, porcinos. Industria : Lechera, cárnica y derivados, forestal
	X	Agricultura : Papa, avena, remolacha. Silvoagricultura : Plantaciones de bosque nativo como coigüe, alerce, ciprés, lenga, rauli.
	XI	Silvoagricultura : Avena, papa, trigo. Además cuenta con actividades ganaderas
	XII	Actividad ganadera Industria : Producción de hidrocarburos, explotación de recursos forestales

Fuente: Embajada de Argentina en Chile
Elaboración: Grupo Consultor

Situación del Sector de Consultoría en Chile

La consultoría en recursos humanos es -junto a la auditoría contable e impositiva- la actividad de mayor antigüedad. En Santiago existe una gran cantidad de empresas que operan bajo el rótulo de "consultores en recursos humanos", pero la gran mayoría es -antes que nada- una agencia de selección de personal o colocación de eventuales.

Las empresas del sector están compuestas por compañías nacionales y extranjeras que se dedican a brindar asesorías para el mejoramiento de procesos. Las empresas que más experiencia tienen en las consultorías de tributación y contabilidad en Chile son Ernst & Young, Price Waterhouse Coopers, Deloitte & Touche y KPMG las cuales poseen mas del 85% del mercado³, estas cuatro compañías cuentan con la ventaja de tener presencia en varios países, permitiéndoles atender clientes globales y apalancarse en su infraestructura internacional de especialistas, servicios y plataforma tecnológica. Adicionalmente, han desarrollado ofertas complementarias en otras áreas de la administración como: gestión global de riesgos en los negocios, asesoría financiera y transacciones de empresas, asesoría en mercado de capitales internacionales, consultoría en e-business, consultoría en

³ Diario el Mercurio 26 de mayo/2003, Auditoras externas: A la espera del repunte económico

gestión y tecnología, servicios legales y tributarios, soluciones globales en recursos humanos y outsourcing, entre otros.

Estas empresas están a la vanguardia en cuanto a tendencias de gestión, manejo de procedimientos, organización de procesos y optimización de recursos, igualmente poseen excelente manejo en temas de asesorías informáticas, e-business y calidad, que cada vez adquieren más importancia a la hora de realizar actividades comerciales nacionales y extranjeras. Mediante investigaciones se han preocupado por conocer lo que el mercado valoriza y reconoce y para satisfacer sus necesidades y generar confianza.

Las consultoras chilenas emplean profesionales reconocidos en las diferentes áreas de competencia requeridas por los clientes y poseen redes eficaces de información internacional que les permiten brindar soluciones innovadoras ajustadas a las necesidades del mercado local.

Sin embargo, las empresas nacionales no se quedan atrás, después de la última crisis financiera chilena y la reestructuración de muchas organizaciones, cientos de profesionales quedaron sin empleo, ya sea porque fueron despedidos o por que sus aspiraciones salariales eran demasiado altas para los estándares establecidos después de dichas reestructuraciones. Muchos decidieron independizarse y formar compañías consultoras o de staff enfocadas a nichos de mercado como las pequeñas y medianas empresas, y otros se unieron a las consultoras ya existentes. Dichas empresas se las han ingeniado para estar al mismo nivel de las consultoras extranjeras y les están ganando terreno, hasta tal punto que algunos de los empresarios ya no ven mucha diferencia en contratar los servicios de asesoría de las empresas nacionales ó de las extranjeras.

Las grandes auditoras atienden a lo más distinguido del empresariado Chileno. Por debajo de ellas, se encuentran empresas con alianzas internacionales y operaciones nacionales. Para ellos, el negocio está en el mercado Pyme.

En las ofertas de consultorías en gestión empresarial también participan las grandes auditoras, que han ampliado su área de operaciones hacia el desarrollo organizacional.

La consultoría en gestión empresarial es el cuarto sector en desarrollo porque el público aún lo observa como "algo nuevo y relativamente desconocido en el que se ve claramente el costo de pagarlo pero no tanto el beneficio".

La demanda del sector está focalizada: las grandes empresas solicitan consultorías muy puntuales, mientras que las Pymes buscan mejorar su gestión a través de desarrollos organizacionales, más prolongados en el tiempo.

Por fuera de los grandes servicios en consultoría (recursos humanos, auditoría, marketing y gestión empresarial) y del auge de la gestión de calidad, hay otros rubros que están creciendo, entre ellos se destaca el nicho de la consultoría en soluciones informáticas el cual se muestra como un negocio muy peculiar. Hay oferentes fuertemente ligados a las corporaciones internacionales de informática (como Lempert SA, con Oracle) y otros absolutamente independientes, encontrando también un lugar para consultores locales. Este tipo de consultoría crece de la mano con la implementación de nuevas tecnologías que demandan estudios previos que permiten escoger la solución adecuada a las necesidades particulares del cliente. Adicionalmente se hacen necesarios los servicios de gerencia del proyecto de implementación de la solución y los servicios de soporte post venta.

Por otro lado, la consultoría en calidad está en auge y bien podría ser considerado el quinto rubro en importancia de la asesoría externa gracias al crecimiento exponencial que registra año tras año. El mercado está conformado por una quincena de prestadoras, la mayoría vinculada a la industria autopartista y metalmecánica, el principal demandante de servicios.

A grandes rasgos, las consultoras son convocadas por las empresas para que las orienten en la implementación de sistemas de calidad o las conduzcan hacia la certificación en ISO, EAQF, QS, QAS o Hazzard y GMP.

La empresas dedicadas al negocio de la consultoría han tomado varios caminos para satisfacer las necesidades de sus clientes, en donde si sus conocimientos no alcanzan a cubrir las expectativas, buscan la manera de acudir a terceros especializados con tal de obtener la aprobación de sus análisis y procesos aplicados a cada empresa, buscando ganar la confianza y fidelidad de los directivos y dueños, de manera tal que estos cuenten con sus servicios para asesorar otros proyectos organizacionales.

Segmentación del mercado

Los clientes de las consultoras son, en su mayoría, empresas de diversas industrias, tamaños y características. Las consultorías tradicionales son servicios diseñados para mercados horizontales como por ejemplo las asesorías tributarias y contables ó las asesorías en recursos humanos (todas las empresas pagan impuestos, llevan contabilidad y tienen recursos humanos).

En todo caso, hay unas industrias que demandan de manera más intensiva los servicios de las consultoras. Para ilustrar este punto, a continuación se analiza la base de clientes de Price Water House Coopers (PWC). Esta empresa es una de los principales representantes del sector, y sus características particulares permiten entender mejor el mercado demandante de servicios de consultoría de alto nivel.

PWC, posee una clientela exclusiva compuesta por muchas de las organizaciones más grandes y complejas clasificadas entre las 500 empresas más grandes del mundo por la revista Fortune (82% de las empresas clasificadas en Fortune Global 500, son clientes de PWC) y algunos de los empresarios más innovadores de la actualidad.

La empresa segmenta sus clientes con base en tres criterios básicos:

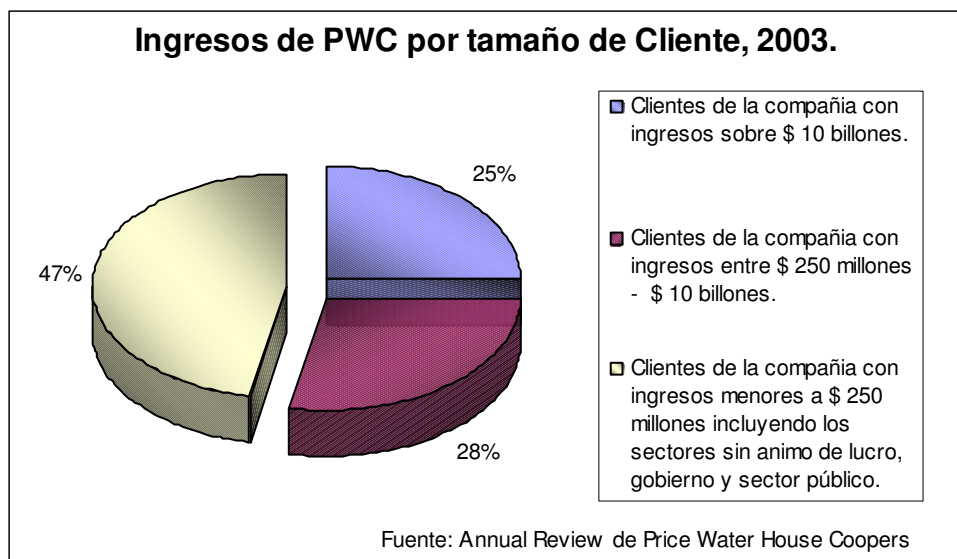
1. Si PWC actúa como el auditor externo de la compañía,
2. Los sectores de la industria en los que opera el cliente, y
3. El tamaño del cliente y su alcance global.

Esta segmentación es útil para crear redes orientadas hacia los clientes, para construir y compartir conocimiento, y para conectar los clientes, ya sean grandes o pequeños, a la experiencia colectiva de PWC.

Mientras Price Water House Coopers (PWC), atiende muchas de las empresas más grandes del mundo, la mayor proporción de sus ingresos proviene de empresas medianas y privadas⁴. El objetivo de la empresa es conectar sus recursos y soluciones globales con el conocimiento local para el beneficio de los clientes, ofreciendo consultorías basadas en las mejores prácticas ajustadas a las necesidades del mercado local. Por la escala de su organización, la diversidad de sus clientes, y la tecnología que utiliza, PWC esta en capacidad de ofrecer a sus clientes el acceso eficiente a los recursos que no se pueden conseguir en las consultoras locales.

⁴ Información del Annual Review de PWC del 2003

Gráfica 8. Ingresos de Price Water House Coopers por tamaño de Cliente, 2003



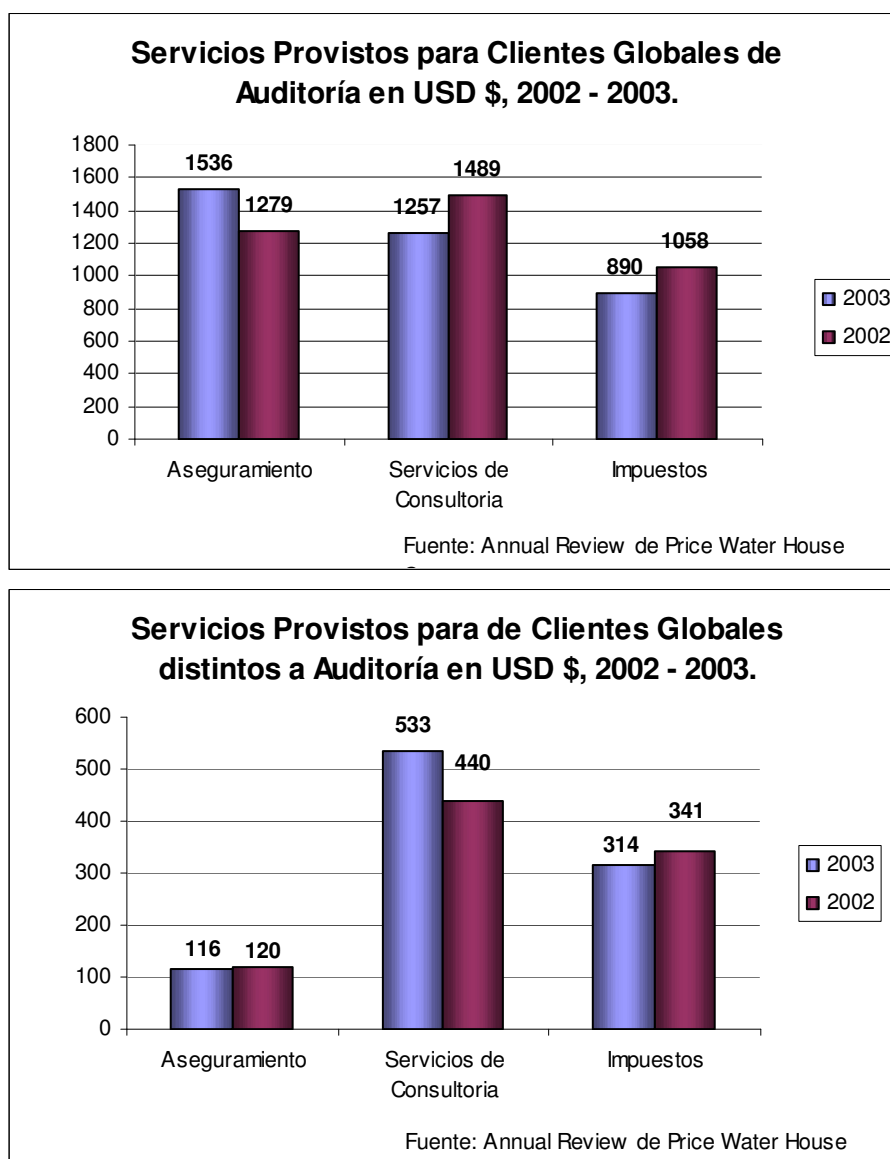
Los clientes de la PWC clasificados de acuerdo al tamaño y al volumen de ingresos que le generan a la empresa, presentan la siguiente distribución: los clientes con ingresos superiores a US \$ 10 billones representan el 25%, aquellos con ingresos entre US \$ 250 millones y US \$10 billones representan el 28% y los clientes con ingresos inferiores a US \$ 250 millones, incluidas organizaciones sin animo de lucro, gobierno y sector público representan el 47% del total de los ingresos de la compañía. Esta distribución presentó un mínima variación entre el año 2002 y el 2003 al pasar de 48% de empresas pequeñas y 52% distribuido equitativamente entre las empresas medianas y grandes, a la distribución anteriormente explicada de 47% pequeñas, 28% medianas y 25% grandes, es decir, una pequeña disminución en los clientes pequeños y grandes con una mayor participación a los clientes medianos.

La empresa continua desarrollando su participación de mercado entre compañías globales líderes y nacionales, aunque en muchos mercados el tipo de trabajo que se les presta esta cambiando. Una combinación de limitaciones regulatorias y cambios en los hábitos de compra de los clientes ha generado una disminución en los servicios de consultoría e impuestos, en las empresas que PWC audita. En las empresas grandes estos servicios han caído un 16% y en algunos casos, preocupaciones relacionadas con las acciones que puedan tomar las entidades

reguladoras o los medios de comunicación ha llevado a los clientes a restringir servicios permitidos por la legislación local.

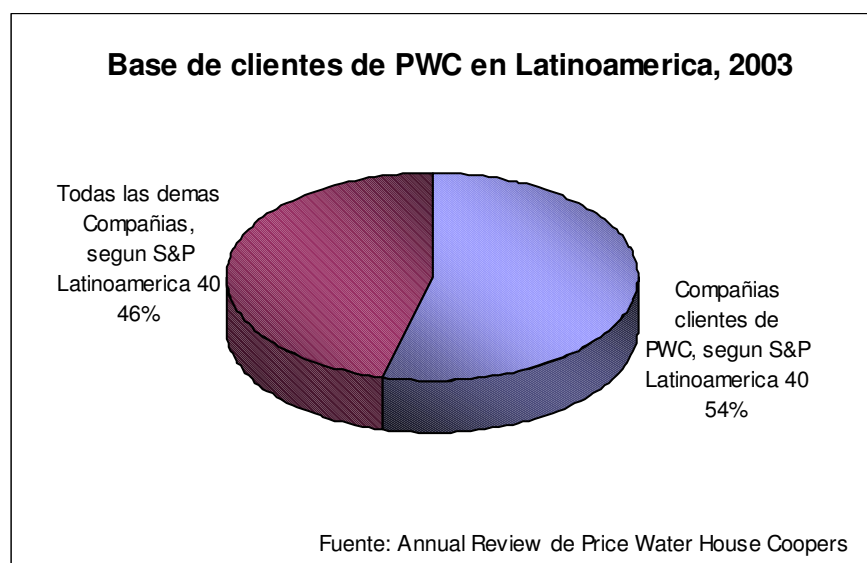
Simultáneamente, muchas empresas que no son clientes de auditoría, han escogido la empresa como su proveedor preferido de servicios distintos a la auditoría, incrementado el volumen de servicios de consultoría e impuestos.

Gráfica 9. Servicios Provistos para Clientes Globales de Auditoría y los demás, en USD \$, 2002 - 2003.



En Latinoamérica, el 54% de las empresas más grandes son sus clientes (según el índice de S&P Latin America 40), una participación menor a la que presenta la empresa en Europa (71%) y Asia Pacífico (62%), según los listados de la Revista Fortune. En Estados Unidos la empresa tiene la menor participación, el 53% de las empresas más grandes según Fortune USA.

Gráfica 10. Base de Clientes de PWC en Latinoamérica, 2003

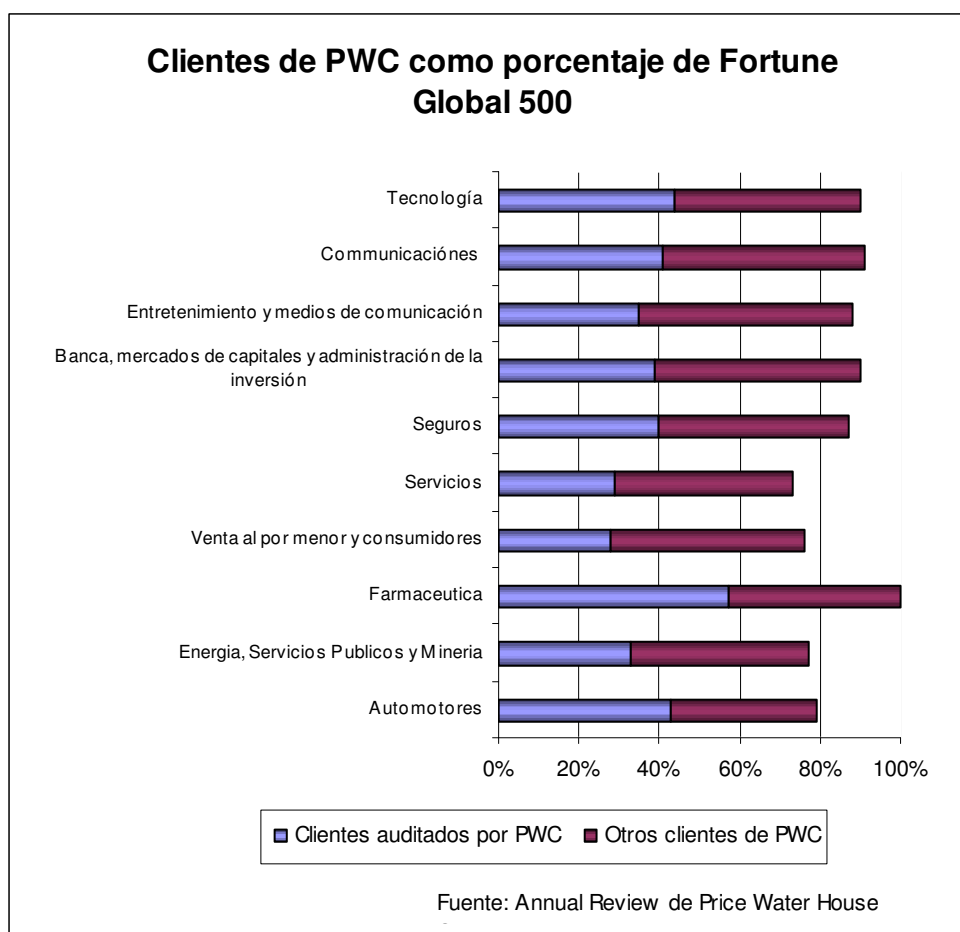


La siguiente grafica ilustra los sectores industriales en los cuales PWC organiza redes globales y locales de conocimiento y experiencia. Las redes están agrupadas en los tres principales clusters industriales: productos y servicios industriales y de consumo, servicios financieros, Información y comunicaciones y entretenimiento. Seis de las diez agrupaciones industriales están por encima del 80% del total de empresas listadas en la revista Fortune Global 500, Tecnología, Comunicaciones, Entretenimiento, Servicios Financieros, Seguros y Farmacéuticos. En este último sector el 100% de las empresas listadas son clientes de la empresa. Entre el 60% y el 80% se encuentran los sectores de Servicios, Venta al por menor, Energía, servicios públicos y minería, y el sector automotriz.

Además de identificar la penetración de los servicios de la empresa en los diferentes segmentos industriales, es interesante resaltar la concentración de sus clientes en empresas de gran tamaño. A pesar de

que la mayor porción de ingresos de la empresa provenga de los clientes con facturación menor a los US\$ 250 millones, el segmento de Pymes sigue siendo atractivo para las pequeñas y medianas empresas de consultoría, ya que el techo de la categoría de empresas pequeñas sigue siendo alto, y las empresas con ingresos menores al US\$ 10 millones se constituyen en un potencial interesante con necesidades de consultoría en todas las áreas de la organización.

Gráfica 11. Clientes de PWC como porcentaje de Fortune Global 500



De lo anterior se concluye que la segmentación de mercado para el sector de consultoría, se puede realizar por el tamaño de las empresas y por la actividad a que éstas se dedican. Aspectos como el alcance global también puede ser tenido en cuenta a pesar de que las empresas que poseen un alcance global son en su mayoría clientes de las grandes multinacionales del sector. Finalmente, se infiere que prácticamente

todos los sectores de la industria son clientes potenciales para los servicios de las consultoras, en virtud del rápido cambio que se da en los mercados de hoy en día. El avance tecnológico modifica la demanda, las necesidades y preferencias de los consumidores cambian a gran velocidad, la competencia se hace cada día más intensa, los ciclos de vida de los productos cada vez son más cortos y la posibilidad de que los nuevos productos fracasen ha aumentado. Todos estos factores hacen que las empresas realicen una mejor planeación, que depende de lo que cada empresa, según sus necesidades, su posición estratégica, su tamaño y capacidad, tiene que hacer para lograr el éxito en su función de crear riqueza.

Características de la demanda

Tal como se mencionó anteriormente, los constantes cambios que presentan las economías, la variedad de hábitos de compra y la forma impredecible en que los consumidores cambian de opinión; los retos del mercado, el incremento de las especializaciones en las diferentes áreas y competencias, el aumento de competitividad, la fuerte lucha por atraer segmentos de mercado nuevos y existentes y el crecimiento de los avances tecnológicos, son algunos de los factores que obligan a las empresas a contratar servicios de consultoría que mejoren su desempeño y logren que las organizaciones no se queden atrás frente a las nacientes tendencias de gestión, manejo organizacional y de negocios.

De acuerdo con una encuesta del sector de consultoría realizada a los gerentes generales de 27 compañías chilenas, 7 europeas y una estadounidense, de los sectores industrial, comercial, tecnológico, finanzas y servicios entre junio y julio de este año, por la empresa chilena de consultoría Dynamisa⁵, con relación a las preferencias y percepciones de los empresarios en cuanto a los servicios de consultoría en Chile, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 69% considera que las asesorías que brindan las compañías nacionales son altamente profesionales y más de la mitad de la muestra opina que los aportes que se ofrecen a las diferentes empresas según los procesos de evaluación y los procedimientos aplicados son realmente confiables y de gran valor para el mejoramiento de procesos.

⁵ Dynamisa es una empresa chilena dedicada a la consultoría empresarial en las áreas de estrategia, reingeniería, gestión y alianzas. Información adicional de la empresa se puede consultar en su página web www.dynamisa.cl

Un 20% de los encuestados opinó que las empresas consultoras prestan sus servicios a un precio razonable y un 14% mencionó que dichas empresas están bastante aterrizadas a la actualidad chilena.

Gráfica 12. Calificación Cualitativa de las empresas de consultoría en Chile, 2003



Los principales factores que tienen en cuenta las empresas chilenas en la contratación de servicios de consultoría son: que las empresas de servicios de asesoría posean el conocimiento (know how) necesario para enfrentar los retos presentes en cada industria, segundo que estas empresas provean resultados efectivos y concretos. La tercera característica, es el precio, en donde las empresas están dispuestas a pagar según los resultados obtenidos, el 60% de los encuestados se manifestó conforme con las tarifas respecto al nivel de desempeño que tienen dichas entidades, avalando de paso que satisfacen una auténtica necesidad empresarial.

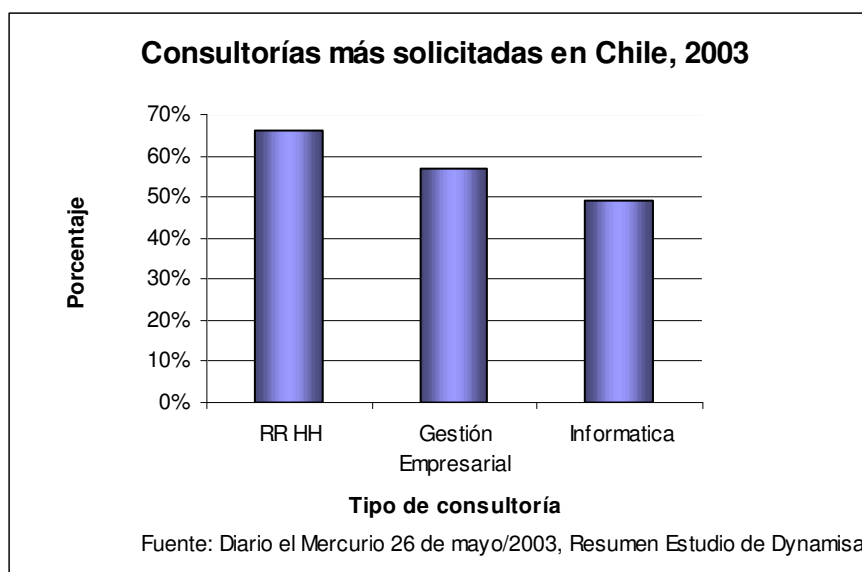
Gráfica 13. Factores relevantes para la contratación de una Consultoría en Chile, 2003



Más de la mitad de los encuestados piensa que las empresas consultoras deben utilizar metodologías rigurosas en su trabajo de asesoría y un 49% consideran importante el prestigio de la compañía antes de contratarla, no obstante más de la mitad de los encuestados no consideró el prestigio de las consultoras como un factor relevante.

Otras variables que se tuvieron en cuenta para contratar una consultoría fueron; el haber tenido experiencias anteriores positivas y que las empresas consultoras presten un apoyo efectivo en el proyecto.

Los servicios más solicitados en Chile y los que presentan mayor crecimiento, son aquellos que están enfocados al manejo de los recursos humanos, al área de gestión, manejo administrativo y al área de informática. Por el contrario los servicios financieros y los referentes al área de mercadeo presentan un descenso en su demanda.

Gráfica 14. Consultorías más solicitadas en Chile, 2003

En la misma encuesta se buscó conocer los servicios más solicitados por las empresas publicas y privadas, allí un 7% se vio representado por asesorías en el área financiera y un 9% por las de marketing. Las consultorías en recursos humanos siguen encabezando las prioridades de las empresas y son las más solicitadas a empresas externas con una participación de 66% en las empresas consultadas.

Según esta encuesta lo que más genera valor a la hora de realizar una contratación de servicios externos es el know how, es decir, buscan obtener o encontrar las competencias requeridas, para realizar de una manera efectiva sus operaciones.

Finalmente, cuando se interroga a los ejecutivos sobre el futuro del sector, 60% coincide en que se trata de una industria en crecimiento y 37% lo percibe como un mercado estable. Un 69% de los entrevistados consideró que las consultoras son altamente profesionales y 51% estiman que entregan un aporte real a los clientes.

Es importante resaltar algunos aspectos relevantes que se concluyen de los resultados de la investigación realizada por la consultora Dynamisa: Primero, llama la atención la evolución que presenta la demanda de consultorías en temas distintos a las tradicionales consultorías tributarias y contables, como el caso del desarrollo de consultorías en el área de recursos humanos. Se prevé que consultorías en otras áreas de

gestión administrativa sigan esta tendencia, como las consultorías en calidad, planeación estratégica, seguridad industrial, logística, entre otros. Así mismo, es interesante ver que el prestigio de las empresas consultoras no es un factor tan determinante a la hora de contratar sus servicios. Este comportamiento se pudo haber sido influido por los recientes escándalos de las empresas auditoras más prestigiosas a nivel mundial.

Lo que si queda claro, es que los empresarios esperan obtener resultados tangibles de las consultorías contratadas, soportados por el conocimiento demostrable de las empresas consultoras y el dominio profundo de las consultorías que se ofrecen, ajustado a la realidad particular del sector industrial que se atiende. Adicionalmente, es importante que durante el proceso de ejecución de la consultoría y en la interacción entre la empresa y el consultor, éste último sea capaz de ofrecer un apoyo efectivo, para que los resultados del ejercicio conjunto sean verdaderamente efectivos.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Actualmente existe una variada participación de empresas tanto nacionales como extranjeras en el campo de la consultoría, las cuales se encargan de suplir las necesidades de empresas públicas y privadas que lo requieran. En este ámbito las empresas extranjeras se encargan de atravesar las fronteras de los países con nuevas tendencias de auge mundial, lo que obliga a las empresas nacionales a estar en constante cambio, con tal de mantenerse a la vanguardia en cuanto a prestación de servicios se refiere. Las firmas consultoras chilenas ofrecen servicios en diversas áreas: recursos humanos, contabilidad, impuestos, gestión de riesgos, asesorías financieras en mercado de capitales, e – business, logística, calidad y outsourcing entre otros.

Estructura de la oferta

En Chile así como en la mayoría de países, el sector consultor no crece a la misma velocidad que todos los rubros, pero muestra un excelente desempeño en el sector de servicios. Las áreas de mayor dinamismo son: los recursos humanos (búsqueda, selección, contratación, preparación inicial, desarrollo), las auditorías y el marketing (comercialización, publicidad, merchandising, promoción, comunicaciones, estudio de mercados). En los últimos años, la gestión empresarial comenzó a ganar interesados y se perfila con amplias posibilidades de crecimiento.

La siguiente tabla muestra los rubros más ofrecidos en el mercado de asesorías según el directorio de paginas amarillas de Chile. Las asesorías tributarias y contables ocupan el primer lugar con 147 anuncios de empresas que brindan dichas consultorías, seguida de las asesorías jurídicas con participación de 97 empresas, las compañías dedicadas a asesorías de control de calidad son aproximadamente 69, y aquellas que se dedican a asesorías ambientales y de computación, cerca de 39 empresas. El rubro de recursos humanos se encuentra dividido en varios items: asesorías de personal, seguridad industrial y asesorías laborales, entre otras; quedando a disposición del público la selección de la empresa consultora y el servicio o solución que más le favorezca o que considere necesario.

Tabla 4. - Tipos de Asesorías, cantidad de empresas y participación según paginas amarillas, 2003.

Rubros	Nro. de empresas que publican	Participación
ASESORÍAS TRIBUTARIAS Y CONTABLES	147	23%
ASESORÍAS JURÍDICAS	97	15%
CONTROL DE CALIDAD	69	11%
ASESORÍA AMBIENTAL	39	6%
ASESORÍAS DE COMPUTACIÓN	39	6%
ASESORÍAS EN SEGURIDAD	33	5%
ASESORÍAS	27	4%
ASESORÍAS INMOBILIARIAS	20	3%
ASESORÍAS EN COMUNICACIONES	20	3%
ASESORÍAS EN PERSONAL	16	3%
ASESORÍAS COMERCIALES	14	2%
ASESORÍAS LABORALES	14	2%
Otras empresas	98	15%
Total general	633	100%

Fuente: www.amarillas.cl

De un total estudiado de 633 empresas, las consultorías contables y tributarias poseen un porcentaje de participación de 23% sobre el total general, las empresas jurídicas y de control de calidad 15% y 11% respectivamente, seguidas por asesorías ambientales y de computación con 6%, las empresas que trabajan con asesorías en general poseen cerca de 4% de participación y las comerciales y laborales un 2%.

A continuación se describen las principales áreas de especialidad de las empresas consultoras en Chile:

Consultoría tributaria –impuestos

Estas consultorías generalmente ofrecen una descripción del status tributario de las operaciones de la compañía, con el objeto de evitar riesgos innecesarios y costos irre recuperables. También realizan la definición de los temas impositivos clave en la estructuración de proyectos de inversión, las alternativas de incorporación de bienes de capital a un proyecto con el menor costo impositivo, la forma de reestructurar operaciones para reducir la carga fiscal; es decir, la optimización de procesos para minimizar la carga impositiva y una planificación de operaciones a fin de disminuir el impacto tributario.

Consultoría en Recursos Humanos

Abarca el análisis de la estructura de la organización, la descripción y especificación de puestos, el cálculo de la dotación óptima del personal, la motivación y productividad, el trabajo en equipo y programas específicos de capacitación y entrenamiento individualizado, entre otros.

Antes de desarrollar una propuesta, los consultores en Recursos Humanos deben realizar un trabajo de campo que les permita profundizar el diagnóstico organizacional de necesidades de capacitación y el plan de formación de los recursos humanos de la empresa y validarlo con los responsables. Una vez realizada esta tarea, aconsejan a la organización el formato más apropiado para la resolución de la problemática planteada y se acuerdan y explican los objetivos a alcanzar, identificando los factores claves de éxito y la manera de evaluarlos.

La empresa consultora debe brindar el asesoramiento adecuado en la administración de los recursos humanos en la etapa de incorporación, desarrollo, integración y mantenimiento de la fuerza laboral, para así alcanzar los objetivos fijados por las organizaciones privadas y/o públicas. Igualmente, debe proporcionar asistencia a la alta dirección en la revisión e implementación de subsistemas de recursos humanos, para lograr una eficaz dirección estratégica de los mismos.

Consultoría en administración y gestión empresarial

Esta consultoría comprende una gran variedad de temas del ámbito empresarial. Enfocada a estructuración, desarrollo, productividad y mercadeo, ésta consultoría tiene como objetivo formar una red de negocios cuyo objetivo principal es que las organizaciones logren: aumentar los ingresos, reducir los costos y mejorar las utilidades.

Las empresas consultoras generalmente realizan un diagnóstico de la empresa y determinan las mayores áreas de oportunidad para trabajar sobre ellas, realizan una descripción de los productos y servicios proporcionados por la empresa, para luego iniciar con las acciones más urgentes derivadas del diagnóstico validado por el empresario. Algunos de los temas tratados en esta consultoría son:

- Planeación estratégica
- Habilidades en negociación

- Planes de sucesión
- Negociación estratégica
- Negocios internacionales
- Administración y dirección de proyectos
- Gestión de negocios
- Gestión moderna de empresas
- Gestión de recursos humanos
- Potenciación de recursos
- Inteligencia emocional para el liderazgo efectivo
- Dirección de empresas para Pymes
- Administración y dirección de proyectos
- Control de gestión gerencial
- Desarrollo integral de las Pymes

Consultoría en Logística:

Encierra toda la dinámica de embalaje, transporte, almacenamiento, normas, clasificación, inventarios, control, negociación internacional, asistencia aduanal y legal.

- Logística internacional
- Ejecución de los tratados de libre comercio
- Gestión logística
- Desafíos y nuevas fronteras del desarrollo

Estas empresas elaboran soluciones a diversos problemas logísticos de la empresa, buscando la transformación de la cadena logística (Supply Chain), para lograr optimizar la viabilidad, el menor costo total, la integración y la sincronización de la misma. En este proceso se tienen en cuenta el análisis de Operaciones, la gestión de Inventarios, Transportes Internos y Externos, Almacenamiento, Manejo de Materiales, Manejo de Información, Procedimientos y la Configuración de Redes de Distribución entre otros.

Consultoría en Calidad:

Abarca la implantación, normas ISO, otras normas internacionales, homologación; y están dirigidos a empresas de cualquier tamaño y condición (servicios, industriales, sin ánimo de lucro, administraciones, etc.) que a partir de sus propias necesidades de funcionamiento o por exigencias de sus clientes, y por lo tanto, el propio mercado decide dar un salto estratégico.

Básicamente las empresas consultoras, le proponen a la organización realizar una Introducción al concepto de la calidad para sugerir la implementación de soluciones a través del empleo de los diferentes sistemas de gestión de la calidad, de manera que los procedimientos y operaciones de la empresa se realicen eficazmente, optimizando un cien por ciento sus recursos.

Consultoría en prevención de riesgos:

Se tienen en cuenta aspectos de seguridad industrial, higiene ocupacional, sanidad, condiciones de trabajo.

Las empresas consultoras elaboran una metodología para cada organización, que busca evaluar con amplitud la gestión de las actividades de prevención de riesgos laborales desarrollada en grandes, medianas y pequeñas empresas de cualquier sector industrial o de servicios. La metodología empleada debe adaptarse a la evaluación de los diferentes modelos de sistemas de gestión implantados en las empresas e incluso las actividades que se realizan en materia de prevención en las que no disponen de un sistema organizado.

Consultoría ambiental:

Se encuentra relacionada con factores de impacto ambiental, riesgos, contaminación visual, auditiva, emocional y reciclaje. Busca Identificar los aspectos ambientales que determinan el correcto funcionamiento de cualquier actividad y aquellos que establecen el estado natural de los ecosistemas.

Las empresas consultoras deben elaborar estudios de impacto ambiental de la mayor parte de las actividades industriales, aplicando el concepto de desarrollo sostenible y realizar una evaluación interna del estado ambiental de la empresa, proponiendo una política que, sea económicamente viable para un desempeño ambientalmente amigable.

Capacitación:

Se encuentra enfocada a la preparación en oficios, entrenamiento y desarrollo continuados y complementario, transferencia y adquisición de competencias.

Las soluciones que presentan las empresas consultoras en cuanto al área de capacitación se diseñan de acuerdo con las necesidades específicas de cada empresa y se enfocan a atender temas estratégicos de capacitación y transferencia de destrezas, en donde el objetivo principal es desarrollar la Capacitación Estratégica que contribuya a lograr los objetivos estratégicos de la organización. Los servicios de

consultoría se ofrecen en cualquiera de las etapas de desarrollo de los programas de capacitación o en todas las etapas.

Con referencia a la educación superior y sus programas de consultoría y especialización, la educación superior chilena muestra los siguientes factores como su característica fundamental:

1- Existe un alto grado de heterogeneidad en el sistema. Participan universidades públicas y privadas; con y sin aporte fiscal; universidades e institutos profesionales y centros de formación técnica; grandes y pequeñas universidades; institutos globales e instituciones focalizadas en pocas áreas; universidades de muy alto nivel, incluyendo estándares internacionales y reconocimiento en dicho ámbito; universidades con alianzas y vinculación a otros centros formativos y universidades de otros países;

2- Innovación. Con el proceso de apertura en el país, se han modificado igualmente las condiciones de actuación. La integración a nivel institucional; los requerimientos en recursos humanos, los contenidos de la formación y su oferta de programas consecuentes con los nuevos escenarios, se encuentran vigentes en el mercado universitario, colocando el nivel de Chile en este aspecto en un lugar de avanzada.

La oportunidad surge para nuestro país, mediante convenios y alianzas para ofrecer programas conjuntos, contando con el alto nivel académico y profesional de muchas de nuestras instituciones de formación, de un gran número de académicos y consultores.

3- Atención al mercado. En programas de actualización y desarrollo para el trabajo se vienen diversificando en forma permanente. Son objeto de atención preferente y de oferta continuada. De esta manera, se siente una adecuada preparación del factor humano en Chile, para enfrentar las exigencias de la globalización y de los acuerdos resultantes.

Caracterización de las Empresas

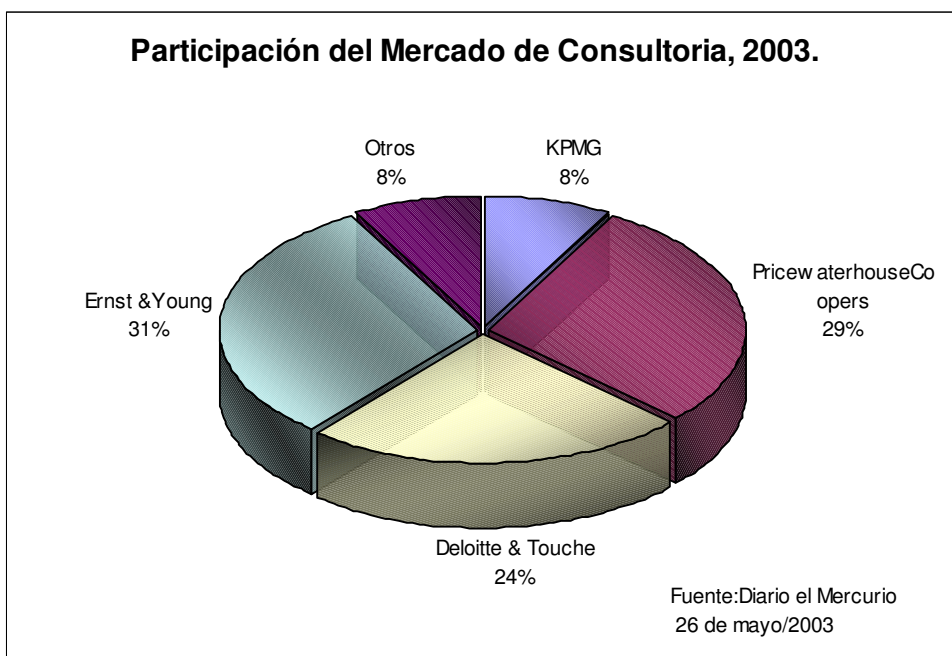
De esta gran variedad de ofertas y empresas en el mercado de asesorías en Chile, tres compañías acumulan más del 80% de los ingresos del sector, unos US \$ 110 millones de US al año. Los ingresos

totales de las consultoras en Chile es de US \$ 130 millones anuales aproximadamente. Estas empresas son Ernst & Young, Price Water House, Deloitte y KPMG. Algunas de estas empresas han presentado en los últimos años escándalos a nivel mundial que han afectado en alguna medida su imagen e incrementado la atención de los organismos de control locales.

A pesar de los escándalos las empresas han continuado con sus labores, buscando atraer de nuevo la confianza de sus clientes, prestando servicios y soluciones con tendencias vanguardistas en el ámbito de los negocios y las diferentes áreas de cada empresa.

Una reciente publicación del diario el Mercurio, revela que Ernst & Young tiene la mayor participación del mercado con el 31%, seguida de Price Water House Coopers y Deloitte, con el 29% y el 24% de participación respectivamente. También se destaca la empresa KPMG con una participación del 8%. El 8% restante esta compuesto por una gran cantidad de empresas consultoras, principalmente locales.

Gráfica 15. Participación del Mercado de Consultoría, 2003



A continuación se presenta una descripción resumida de cada una de estas empresas y su portafolio de servicios.

DELOITTE & TOUCHE

Deloitte Touche Tohmatsu es una organización dedicada al abastecimiento de servicios profesionales y de consultoría. Las firmas miembro sirven a más de la mitad de las compañías más grandes del mundo, así como a grandes empresas nacionales, a instituciones públicas y a compañías de crecimiento globales.

Fue constituida en Chile en el año de 1923, desde entonces han trabajado en sinergia con un sinnúmero de empresas e instituciones, que les ha permitido crecer con ellos y les ha impulsado a incrementar constantemente su especialización y a extender sus servicios a todas aquellas áreas fundamentales para la exitosa gestión de sus clientes. Cuentan con un equipo de trabajo que le permite brindar una asesoría integral en Auditoría, Consultoría Tributaria y Servicios Legales, Consultoría en Gestión y Recursos Humanos, Servicios de Riesgo Empresarial, Consultoría en Informática, e-Business y Outsourcing, entre otros.

Por su filosofía de brindar una atención especializada y de alta calidad, en Deloitte cada cliente, independientemente de su tamaño o del servicio solicitado, cuenta con la experiencia y visión global de uno de sus socios y gerentes, quienes supervisan y coordinan directamente a los equipos de trabajo. Paralelamente, sus profesionales de las divisiones de Auditoría, Consultoría Tributaria y Servicios Legales, Management Solutions, Servicios de Riesgo Empresarial y Outsourcing, reúnen sus habilidades y competencias para formar equipos multidisciplinarios, capaces de analizar los distintos problemas de cada empresa desde todos los ángulos que estos involucran y ofrecer soluciones integrales. Bajo esta perspectiva, buscan responder cualquier inquietud, brindando soluciones ágiles, creativas y diseñadas a la medida para cada uno de sus clientes.

ERNST & YOUNG

Es una de las Firms líderes en la entrega de servicios, cuenta con una trayectoria de más de 70 años en el mercado chileno, siendo reconocida tanto por la credibilidad conseguida por la solvencia ética y profesional del personal que los acompaña, como por la calidad de los servicios que presta.

Su compromiso comienza con el "co-desarrollo de expectativas". Invierten el tiempo y los recursos necesarios para contribuir a concretar la visión de la empresa de éxito, como también, a crear el valor que

necesita. Realiza procesos de evaluación en cada nivel y adapta sus servicios para que se adecuen a las necesidades del cliente.

Sus servicios esta diseñados a través del desarrollo de diagramas de mapeo, que permiten controlar el "estado actual" y el "estado futuro" de la empresa, identificando: factores críticos de éxito, indicadores claves de rendimiento, riesgos inherentes del negocio (que deben ser anticipados y manejados para lograr sus objetivos).

En el año 2002, Ernst & Young Chile y Langton Clarke anunciaron que llegaron a un acuerdo para fusionar sus operaciones en Chile, cuyo propósito fue, principalmente, aprovechar las sinergias que este proceso generaría en el país y a nivel regional para ambas firmas. Langton Clarke se incorpora de inmediato como firma miembro de la red mundial de Ernst & Young Internacional, que incluye una presencia en 133 países, trabajando en las áreas de Auditoría, Servicios Tributarios y Legales, Finanzas Corporativas, Outsourcing, Asesoría de Negocios y Recursos Humanos. Esta operación se enmarca, además, en una serie de acuerdos alcanzados en otras latitudes como Singapur, Nueva Zelandia, Rusia, Australia y Francia. Asimismo, recientemente se anunció la fusión de Ernst & Young Argentina –representada en ese país por Henry Martín Lisdero y Asociados- con Andersen (Pistrelli Díaz y Asociados), lo que reafirma el liderazgo de Ernst & Young en el Cono Sur.

PRICE WATERHOUSE COOPERS

Su negocio está basado en el conocimiento. Son una red de profesionales con acceso a los más modernos recursos y metodologías a nivel mundial, lo que permite entregar soluciones ágiles y efectivas a sus clientes, para lo cual, buscan entender las necesidades de cada empresario, y así crear las mejores prácticas para su mayor beneficio. La empresa orienta sus consultorías hacia aquellos mercados y servicios en los que posee ventajas competitivas, tales como metodologías, herramientas, bases de datos y soporte internacional, entre otras.

La firma comenzó Chile como Price Waterhouse en 1914, en el puerto de Valparaíso. Su propósito era responder a compromisos adoptados con diversas compañías salitreras y de otros negocios que operaban en este país con capitales británicos. Desde entonces, han participado en los hitos más significativos de la historia de los negocios en Chile.

En 1998 pasan a formar parte de la organización PricewaterhouseCoopers, surgida a partir de la fusión entre Price

Waterhouse y Coopers & Lybrand. Actualmente, es uno de los principales líderes en el mercado chileno, prestando servicio a las más prestigiosas compañías locales e internacionales, incluidas aproximadamente la mitad de las "top 100" de Chile. El conocimiento, la amplia experiencia en el mercado local y la orientación hacia la calidad y el servicio al cliente de sus socios y profesionales son la base del posicionamiento que poseen en Chile.

Su objetivo en Chile y en el mundo es ser una firma global de servicios profesionales líder en el mercado y ofrecer soluciones de negocio avanzadas a sus clientes. La empresa busca alcanzar un crecimiento permanente y rentable, aumentando su liderazgo en el continente y en el mundo a través de una diferenciación basada en la calidad reconocida por el mercado. La estrategia básica implica poseer medios para saber lo que el mercado valoriza y reconoce, y que tener los recursos necesarios para proporcionarlo.

KPMG

La Firma KPMG Internacional es el resultado de la fusión, en 1987, de todas las firmas miembro de Peat Marwick Internacional (PMI) y Klynveld Main Goerdeler (KMG); dicha firma proporciona servicios profesionales en más de 750 ciudades, en 150 países. En Chile, nace en noviembre de 1998 con la asociación de Jeria y Asociados (fundada en 1978) y KPMG Internacional, desde entonces tiene como objetivo transformar en valor el conocimiento de la información de las industrias y de las tendencias de negocios, en beneficio de sus clientes, su gente y la comunidad.

KPMG posee los beneficios de una asociación internacional, con el respaldo de una práctica de más de 24 años de experiencia en el mercado local, integrando innovadores métodos de trabajo, creando nuevos servicios y aprovechando el poder de la tecnología en beneficio de su cartera de clientes locales e internacionales, su compromiso es ofrecer a sus clientes un amplio rango de habilidades multidisciplinarias, incluyendo Aseguramiento, FAS (Servicios de Asesoría Financiera), Impuestos y Servicios Legales, lo que les permite apalancar el conocimiento profundo de las estrategias de negocio, culturas, planes financieros, controles y riesgos del negocio.

Los servicios de KPMG incluyen una red integrada de profesionales, soporte técnico, información y conocimiento en las áreas de Auditoría, Consultoría Gerencial, Auditoría Interna, Servicios Empresariales de Outsourcing, Asesoría Financiera y Servicios Tributarios & Legales;

buscando entender las prioridades, estrategias y riesgos de cada negocio y empresa, que le permitan enfocar su auditoría y demás servicios hacia los asuntos que puedan afectar el buen desempeño de la organización.

Adicionalmente, han diseñado un programa enfocado en industrias para atender a clientes globales y locales, dividido en cinco líneas de negocios: Servicios Financieros, Mercados Industriales, Mercado de Consumo, Información-comunicaciones y entretenimiento ICE, Infraestructura-Gobierno y Salud IGHC.

Costumbre de negocios de las empresas del sector

Hay una amplia variedad de modalidades de servicios de consultoría en Chile, desde las tradicionales auditorías contables, hasta servicios de consultas on line. Por ejemplo, en el caso de las auditorías contables, la prestación de estos servicios se realiza a través de visitas periódicas a las empresas, en las cuales se revisan los estados financieros y su consistencia con las obligaciones tributarias de la empresa. En la ejecución de este servicio intervienen uno o más auditores dependiendo de la magnitud del ejercicio financiero de la empresa, estos auditores realizan visitas mensuales y dos revisiones profundas al año con frecuencia semestral.

Todas las consultorías se formalizan mediante un contrato, la mayoría de ellas cobran un precio por hora, dependiendo de la especialización, la cantidad de recursos y la infraestructura necesaria para la prestación de los servicios. Los precios de las consultorías se calculan en base a las necesidades del cliente y las horas necesarias para cumplir con dichos requerimientos. Las consultorías se contratan previo presupuesto para garantizar un servicio de calidad ajustado a las necesidades del cliente.

Las firmas de consultoría cobran unos honorarios al inicio de un proyecto y en etapas posteriores hasta el final del proyecto. También se presenta el cobro de una cuota mensual para el caso de contratos a un año o más. En el caso de consultorías de corta duración, como por ejemplo los talleres de capacitación o cursos cortos, se realiza el cobro anticipado a los asistentes.

Análisis del factor Precio de los Servicios de Consultoría en Chile

Para los empresarios chilenos el factor precio es bastante relevante a la hora de contratar servicio de consultoría, pues un “precio razonable”, esta dado por el nivel de satisfacción que provean los resultados, es

decir que los beneficios que se obtengan sean reales, según el estudio realizado por Dynamisa, un 60% de los gerentes considera que las tarifas fijadas por las empresas consultoras son bastante acordes con el beneficio recibido, cubriendo con las expectativas de los empresarios.

En cuanto al costeo de los servicios de las empresas consultoras se presentan varios planes con diferentes tarifas, las cuales varían según el área que se este trabajando y la intensidad horaria que sea requerida por los consultores para la implementación de soluciones.

A pesar de que las consultorías, por lo general se calculan con base en una tarifa horaria, esta tarifa varía ampliamente dependiendo de la calidad, experiencia y reconocimiento del consultor, por citar algunos ejemplos, las tarifas de las auditoras varia entre US \$ 60 y US \$120 la hora, los servicios de consultoría de las empresas del sector de IT presentan una tarifa media de US \$ 100 por hora, y en el caso de consultores independientes las tarifas varían mucho más en donde se encuentran tarifas mínimas de US \$ 25 por hora hasta tarifas superiores a los US \$ 100 por hora.

A manera de referencia se presentan los planes de servicio que ofrece una de las empresas especializadas en el asesoramiento de Pymes, llamada Todopymes. Estos planes permiten acceder a 1,5 horas de consultoría al mes, con una validez de seis meses y se estima que en promedio permite resolver entre 4 y 6 consultas on-line mensuales, dependiendo de la duración en la contestación de la misma. Este plan esta orientado fundamentalmente a microempresas y el valor mensual del plan 1.8 UF⁶ por mes; otro de los planes permite acceder a 30 horas de consultoría al mes, con una duración de seis meses y se estima que en promedio permite resolver entre 80 y 120 consultas mensuales de entre las especialidades que se ofrecen. El valor de este plan permite efectuar estudios y evaluaciones de ser éstas requeridas por el abonado, quién tendrá la posibilidad de solicitar una cotización para fijar el valor del estudio requerido si así lo desea. Este convenio esta pensado para atender los requerimientos de pequeñas empresas, asociaciones gremiales o agrupaciones de microempresarios., el Valor mensual del plan 36 UF por mes.

Otro plan permite acceder a 300 horas de consultoría al mes, tiene una duración de seis meses y se estima que en promedio permite resolver entre 800 y 1200 consultas mensuales. Este convenio esta diseñado para empresas grandes y medianas, agrupaciones de pequeños

⁶ El valor de la Unidad de Fomento (UF) a diciembre del 2003 es US \$ 24 promedio.

empresarios y/o para instituciones que deseen entregar el servicio a sus clientes o mercado objetivo, en cuyo caso ellas pueden indicar a quienes desean que se les preste el servicio. En este último caso se emite un informe mensual en donde se detallan los temas consultados, cantidad de consultas efectuadas por los usuarios habilitados y sus valores. El valor mensual del plan es 320 UF por mes.

Y finalmente los convenios personalizados en donde se busca responder adecuadamente a las posibilidades reales de cada cliente. Permite acceder a un número de horas-consultoría pactadas al mes, tiempo de duración en meses a acordar. Las consultas efectuadas operan contra el crédito contratado, y se estima que en promedio permite resolver 4 a 6 preguntas por cada hora-consultor contratada en todas las áreas y especialidades que se ofrecen. Este convenio está diseñado para empresas con necesidades mayores que las que cubre el convenio individual y menores que las que cubre el convenio intermedio. Tiene la ventaja de contratarse de acuerdo con las necesidades propias de la empresa. Si se contrata este convenio por 1 mes el valor unitario de los servicios de consultoría on-line asciende a 1,5 U.F./HH. Si el servicio se contrata por 2 o más meses el valor unitario de las horas consultor asciende a 1,2 U.F./HH. , su valor esta dado según lo pactado con la empresa contratante.

Descripción de las principales costumbres y cultura de negocios

Las negociaciones realizadas con el empresario chileno se basan en el respeto mutuo y la dignidad personal, manteniendo una relación correcta y personal, lo cual es de gran importancia para la mayoría de los chilenos. El trabajo es considerado una parte fundamental de la vida. Los chilenos son éticos, agradables, valoran la sensibilidad y el tacto, debido a que no les gusta la agresión abierta.

En la industria de los aceites, es muy importante el dominio de conceptos técnicos, por lo que las empresas requieren un alto nivel académico de su personal, la mayoría de sus directivos tienen una formación académica sólida y superior, y están al tanto de los avances en cuanto a los adelantos de la industria y los demás insumos que requiere. Una vez se genera una relación comercial ésta es tan importante como la relación personal.

Otra de las características a tener en cuenta en las costumbres chilenas son las reuniones. Para realizarlas, es aconsejable solicitarlas con dos semanas de anticipación y reconfirmar, es muy usual hacer un primer contacto por correo electrónico dirigido a las personas que se quieren contactar y confirmar telefónicamente las citas. A pesar de que los

chilenos son muy abiertos están atentos a verificar la procedencia de las personas que os visitan y las empresas que representan. Generalmente son puntuales aunque se considera aceptable un retraso de 15 minutos, se espera que la reunión dure el tiempo programado y no es recomendable terminarla de forma abrupta. Las primeras reuniones son más para conversar sobre temas generales, de la empresa y establecer los parámetros de la negociación, normalmente se necesitan varias reuniones para llegar a un acuerdo final. El ambiente de las reuniones se caracteriza por ser informal, pero correcto. Los almuerzos de trabajo son frecuentes y no se acostumbra discutir temas de negocios durante las fiestas. Es recomendable evitar el tema político debido a que puede influir desfavorablemente en los negocios, en Chile aún existen marcadas diferencias de criterios derivados de la dictadura, y para algunas personas la política es un tema de alta sensibilidad.

En el vestir, se acostumbra utilizar tanto hombres como mujeres, trajes elegantes y sobrios, con sencillez y discreción. Los vestidos de color oscuro son adecuados para eventos sociales como las cenas. Accesorios relumbrantes, joyería de fantasía son considerados impropios, por lo que se recomienda utilizar joyería real y sobria.

Los horarios laborales inician a las 8:30 a.m. ó a las 9:00 a.m. hasta las 17:30 ó 18:00 p.m., de lunes a viernes; la hora del almuerzo es generalmente entre la 1:00 p.m. y las 2:00 p.m. Los bancos abren a las 9:00 a.m. y cierran a las 14:00 p.m., de lunes a viernes. Las oficinas gubernamentales trabajan de 9:00 a.m. hasta las 17:00 p.m. Los días festivos en Chile son: enero 1; mayo 1 y 21; junio 29; septiembre 11, 18 y 19; octubre 12; noviembre 1 y diciembre 8 y 25.

Otros aspectos a tener en consideración en la realización de negocios con chilenos es la conveniencia en evitar la confrontación o presión indirecta y el regateo. Al momento de negociar influyen aspectos como el tamaño de la empresa y su experiencia internacional. No se acostumbra utilizar títulos, excepto para los doctores (médicos). Las tarjetas de presentación pueden estar en inglés. Es aconsejable escribir el número de teléfono del hotel en la tarjeta de presentación.

El empresario chileno es formal y reservado. Valora la generación de confianza y compromiso por parte de la contraparte y una vez adquiere compromisos es sólido y estricto en su manejo. El empresario colombiano debe conocer que el comerciante chileno valora el respeto, el acercamiento con tacto y sensibilidad, lo cual los diferencia de la negociación con otros socios comerciales de Colombia los cuales son

más rápidos y abiertos en sus negociaciones, primero debe hacer una relación de confianza para luego entrar a cerrar un trato.

Con este pequeño perfil se puede concluir que los participantes en el mercado, están acostumbrados a comprar productos con altas especificaciones técnicas y niveles de calidad estandarizados a nivel internacional, con un buen nivel de conocimiento que los permite ser exigentes al momento de hacer la negociación.



ACCESO AL MERCADO

El conocimiento de los impuestos y requisitos relacionados con la exportación de servicios hacia Chile, constituye una de las fases previas más importantes en el proceso exportador, pues permite prever los costos asociados al mismo, obteniendo de esta manera herramientas para poder evaluar la competitividad frente a las empresas locales y de otros países.

En este capítulo se describe el régimen de prestación de servicios en el marco de la Organización Mundial del Comercio – OMC y el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios – AGCS. Adicionalmente, se describen los impuestos y requisitos relacionados con la inversión y con la prestación de servicios por parte de empresas y profesionales extranjeros en Chile, así como los concernientes con el ejercicio de la actividad empresarial en este país.

Régimen de prestación de servicios en el marco de la OMC y el AGCS⁷

A diferencia de los bienes, la exportación de servicios no está sometida al pago de aranceles; el comercio de servicios se rige por los principios del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios - AGCS⁸ de la Organización Mundial de Comercio – OMC.

El AGCS establece cuatro (4) modos de prestación de servicios:

- Comercio Transfronterizo: Del territorio de un país miembro al territorio de cualquier otro país miembro de la OMC. Por ejemplo el envío de datos a través de algún medio electrónico.
- Consumo en el extranjero: En el territorio de un país miembro a un consumidor de servicios de cualquier otro país miembro de la OMC. Por ejemplo el turismo.

⁷ Fuente: Organización Mundial del Comercio-OMC.

⁸ En el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios - AGCS, los gobiernos Miembros de la OMC se comprometieron a liberalizar progresivamente el comercio de servicios. El Comercio de servicios es objeto de negociaciones comerciales internacionales desde Enero de 2000.

- Presencia comercial: Por el proveedor de servicios de un país miembro mediante presencia comercial en el territorio de cualquier otro país miembro de la OMC.
- Movimiento de personas físicas: Por un proveedor de servicios de un país miembro mediante la presencia de personas físicas en el territorio de cualquier otro país miembro de la OMC. Está relacionado con la “entrada y estancia temporal de personas con el fin de suministrar un servicio”.

Las obligaciones y disciplinas generales establecidos en el AGCS para los países Miembro son:

- Nación más favorecida. Establece que cada país Miembro otorgará inmediata e incondicionalmente a los servicios y a los proveedores de servicios de cualquier otro país Miembro, un trato no menos favorable que el que conceda a los servicios similares de cualquier otro país.

La única excepción permitida a este principio, además de las que hayan sido determinadas en la lista inicial de excepciones, es la que tiene que ver con la liberalización del comercio de servicios entre las partes de un acuerdo de integración económica, sin que tenga que extenderse a los demás miembros del acuerdo.

- Transparencia. Determina que cada país Miembro publicará con prontitud "todas las medidas pertinentes de aplicación general" que afecten el funcionamiento del Acuerdo. Además los países Miembro deben notificar las nuevas leyes, reglamentos o directrices administrativas que afecten al comercio de servicios de acuerdo con los compromisos específicos establecidos.

Las demás normas básicas contemplan la reglamentación nacional, el reconocimiento de los títulos académicos, el control sobre los monopolios y proveedores exclusivos, las prácticas comerciales, las medidas de salvaguardia urgentes, los pagos y transferencias, las restricciones para proteger la balanza de pagos, la contratación pública, las subvenciones y algunas excepciones.

Los compromisos específicos giran principalmente en torno al libre acceso a los mercados y el Trato Nacional, y se basan en el principio de que cada país Miembro otorgará a los servicios y a los proveedores de servicios de los demás países Miembro un trato no menos favorable que el previsto en su Lista de compromisos.

Las medidas contempladas en las negociaciones del AGCS que afectan el libre acceso a los mercados y que no se pueden aplicar a los servicios extranjeros o a sus proveedores, a menos que sea especificado en la lista de compromisos, son las siguientes:

- Limitaciones en el número de proveedores
- Limitaciones en el valor total de los activos o transacciones de servicios.
- Limitaciones en el número total de operaciones de servicios o a la cuantía total de la producción de servicios.
- Limitaciones al número total de personas físicas que pueden emplearse en un determinado sector de servicios o que un proveedor de servicios pueda emplear
- Medidas que restrinjan o prescriban los tipos específicos de persona jurídica o de empresa conjunta por medio de los cuales un proveedor de servicios puede suministrar el servicio
- Limitaciones porcentuales a la participación de capital extranjero, o limitaciones al valor total de las inversiones extranjeras”.

Por su parte, las medidas contempladas en las negociaciones del AGCS que afectan el Trato Nacional son:

- “Medidas fiscales, subvenciones y donaciones
- Prescripciones en materia de nacionalidad y residencia
- Trámites de licencias, normas y calificaciones
- Prescripciones en materia de inscripción
- Prescripciones en materia de autorización
- Prescripciones en materia de resultados
- Prescripciones en materia de transferencia de tecnología”.

Las prescripciones en materia de nacionalidad, residencia y otras que apliquen sobre el personal contratado por empresas extranjeras, la política de migración, la reglamentación del mercado laboral y los impuestos y tasas en concepto de seguridad social se encuentran fuera del ámbito del AGCS.

Legislación Cambiaria y Tributaria del sector

Las importaciones hacia Perú deben cumplir inicialmente con los derechos arancelarios y los impuestos internos: el Impuesto General a las Ventas I.G.V. y el Impuesto de Promoción Municipal. Sin embargo, debido a que las empresas del sector usualmente utilizan la modalidad de presencia comercial en el exterior para adelantar su proceso de

internacionalización, se incluye también una descripción del Impuesto a la Renta que es de particular interés para las empresas del sector.

Impuestos Internos

Impuesto a la Renta⁹

La legislación asociada a la consultoría en Chile, específicamente la contratación de servicios a extranjeros, clasifica los servicios de asesoría y consultoría como “asesorías” de acuerdo a la ley de impuesto a la renta y están sujetas al pago un impuesto adicional que puede ser del 20% ó del 30% sobre el total de las cantidades pagadas o abonadas en cuenta sin deducción alguna, a personas sin domicilio ni residencia en el país¹⁰.

El inciso 1° del artículo 59 de la Ley sobre Impuesto a la Renta establece en términos generales que se aplicará un impuesto adicional del 30% sobre el total de las cantidades pagadas o abonadas en cuenta sin deducción alguna, a personas sin domicilio ni residencia en el país por asesoría y otras prestaciones similares.

Agrega, que el inciso final del N° 2 del mismo artículo establece un impuesto adicional del 20% a las remesas de fondos que se efectúen para remunerar servicios prestados en Chile o en el exterior por concepto de trabajos de ingeniería o asesorías técnicas en general.

Por “asesorías técnicas” debe entenderse aquellos servicios profesionales o técnicos que una persona o entidad conocedora de una ciencia o técnica presta a través de un consejo, informe ó plano. Si las consultorías que se exportan se pueden clasificar dentro de este concepto, el impuesto adicional a pagar es del 20% de acuerdo a lo establecido por el inciso final del N° 2 del inciso cuarto del artículo 59 de la Ley de la Renta; tributo que se aplica en calidad de único a la renta, según lo dispuesto por el inciso penúltimo del precepto legal precitado, y en conformidad a lo preceptuado por el artículo 74 N° 4 del ley del ramo, debe ser retenido por la persona o entidad pagadora de la renta y declarado y enterado al Fisco dentro de los 12 primeros días del mes siguiente al de la retención, conforme a lo establecido por el artículo 79 de la ley antes mencionada.

¹⁰ Servicio de Impuestos Internos, SII, pagina web www.sii.cl

Adicionalmente, la asesoría técnica puede llegar a considerarse un “costo”, en el evento en que ésta haga parte necesaria e indispensable en la producción de un bien o servicio de exportación. Por “costo”, debe entenderse todo aquel desembolso o aplicación de recursos que un agente económico efectúa con el fin de producir un bien o servicio.

Si la asesoría técnica es considerada como un costo, el impuesto adicional pagado por dicha asesoría técnica, de acuerdo con el artículo 13 de la Ley N° 18.768, de 1988, podrá ser recuperado como un pago provisional en el período en que deba considerarse que las asesorías técnicas contratadas pasan a formar parte del costo de los bienes y servicios exportados por la vía de la depreciación de los bienes del activo inmovilizado a los que se incorporaron.

Inversión Extranjera

Chile continúa siendo el país menos riesgoso de América Latina, con un ambiente honesto, reglas claras para invertir, mercados abiertos y equilibrio político.

En este capítulo se describen las condiciones legales para realizar una inversión en Chile. Para este efecto existen dos regímenes básicos que garantizan la repatriación del capital aportado y las remesas de utilidades: El Estatuto del Inversionista Extranjero, contenido en el Decreto Ley 600; y el Capítulo XIV del Compendio de Normas de Cambio Internacional del Banco Central de Chile. El primero está enfocado a grandes capitales y para contratos con el Estado chileno, mientras que el segundo está relacionado con inversiones más pequeñas y de carácter privado.

Las principales características del Decreto Ley 600 son:

La autorización de inversión se realiza a través de un contrato, el cual se suscribe por medio de escritura pública entre el Comité Chileno de Inversiones Extranjeras y el Inversionista Extranjero (persona natural o jurídica).

Asegura la entrada al mercado cambiario formal.

El proceso requiere de un estudio acabado del proyecto, ya que compromete en un contrato tanto al inversionista como al Estado de Chile.

Está destinado a inversionistas de todo tipo: dinero, tecnología, bienes físicos nuevos ó usados y créditos.

Se puede optar por el Régimen Tributario Normal ó por la Carga Tributaria invariable del 42%.

El aporte por crédito no puede exceder el 50% de la inversión total y el aporte mínimo de capital es de U\$ 1.000.000.

La repatriación de capitales puede efectuarse después de un año de su internación. Por este mecanismo, ingresan los proyectos que hagan una contribución al desarrollo nacional y que tengan un positivo impacto sobre la economía.

Por su parte, las principales características del Capítulo XIV del Compendio de Normas de Cambio Internacional del Banco Central de Chile son:

- Se rige por el Compendio de Normas de Cambio.
- Pueden internarse inversiones, aportes de capital en efectivo o créditos provenientes del exterior de un monto mínimo de U\$ 10.000.
- La repatriación de capitales puede efectuarse después de un año desde su liquidación y pueden remesarse las utilidades anuales sin tope máximo, todo a través del mercado cambiario formal.
- Es un proceso totalmente ágil, por lo general no supera las 72 horas.
- Se orienta a inversionistas de cartera (aportes de capital o créditos).
- No requiere de contrato alguno entre el Inversionista Extranjero y el Gobierno de Chile.
- No existe invariabilidad tributaria.

Una vez definido el tipo de empresa o sociedad se va a constituir y el mecanismo de ingreso de capitales (en el caso de un inversionista extranjero), se requiere designar al Representante Legal de esta sociedad. Si este Representante Legal es una persona chilena, sólo debe designarse teniendo presente sus datos personales (nombre completo, RUT o Cédula de Identidad, profesión, domicilio y estado civil). Si se opta por un representante legal extranjero, es necesario obtener una visa sujeta a contrato de trabajo para esta persona. Para tal efecto, el procedimiento es el siguiente:

El Representante Legal de la empresa extranjera debe presentar una solicitud al Ministerio de Relaciones Exteriores, requiriendo el otorgamiento de visa sujeta a contrato de trabajo para el ciudadano extranjero en cuestión, en calidad de titular, y para los miembros de su

familia que viajen en su compañía, en calidad de dependientes. La firma del Representante debe ser autorizada por un Notario.

Se solicita en la misma presentación que, una vez aprobada la visación titular y las eventuales visas dependientes, sea enviado un cable al Consulado de Chile en la ciudad donde el trabajador y su familia se encuentren.

Esta solicitud debe ir acompañada de un curriculum vitae del trabajador, una fotocopia de la hoja de identificación de los pasaportes del trabajador y de sus familiares que vayan a Chile, y el contrato de trabajo acordado entre las partes, en que conste la firma del Representante Legal del empleador, autorizada por un Notario. En dicho contrato deben constar las siguientes cláusulas especiales:

- Cláusula de Vigencia del Contrato.
- Cláusula de Viaje.
- Cláusula de Retención de Impuestos.
- Cláusula de Previsión.

Dicha presentación demora aproximadamente 15 días en ser tramitada. Una vez acogida, la empresa extranjera debe cancelar el valor del cable que será enviado por el Ministerio referido al Consulado de Chile en el extranjero, donde se encuentre el trabajador y su familia. Una vez recibido el cable en el Consulado, el trabajador y sus familiares deben presentarse para que se estampe la visa en sus pasaportes. En ese momento, deberán cumplir los siguientes trámites:

Certificados de antecedentes y de salud emitidos en el país de origen.

4 fotos tipo pasaporte en blanco y negro sin nombre.

Llevar una copia del contrato de trabajo, previamente timbrada por el Ministerio referido y firmada por el empleador, y suscribirla ante el Cónsul respectivo.

Cancelar el valor de la visa.

Llegado al país, el trabajador y sus familiares tienen un plazo definido para obtener, en el Servicio de Registro Civil e Identificación, su cédula de identidad de extranjero, para lo cual, además, deben contar con la autorización de Extranjería de Policía de Investigaciones de Chile.

Como constituir una empresa en Chile¹¹

¹¹Fuente: www.universia.cl

Designado el Representante Legal de la nueva empresa (nacional, extranjero o provisorio) se procede a efectuar la constitución legal, cuyo procedimiento depende del tipo de sociedad a constituir:

Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada

Las empresas individuales de responsabilidad limitada fueron creadas por la ley 19.857 publicada en el Diario Oficial de fecha 11 de febrero de 2003. La ley permitió a las personas naturales crear estas personas jurídicas con patrimonio propio distinto al de su titular, sin requerir la participación de un tercero.

La constitución de estas empresas es por escritura pública, que deberá contener las cláusulas establecidas en el artículo 4 de la Ley citada, inscribiendo un extracto de ella en el Registro de Comercio del domicilio de la empresa y publicándolo por una vez en el Diario Oficial. Todo lo anterior, dentro del plazo de 60 días contados desde la fecha de la escritura.

El nombre de la empresa debe incluir el nombre del constituyente o un nombre de fantasía haciendo una referencia al objeto de la empresa más la expresión "empresa individual de responsabilidad limitada" o "E.I.R.L." El objeto de la empresa debe señalar el giro de la misma y el ramo o rubro específico en que dentro de ella se desempeñará.

El capital de la empresa es el monto de los bienes que le transfiere el constituyente y este puede ser en dinero efectivo o en bienes distintos de dinero, en este último caso debe señalarse el valor que se les asigna a dichos bienes.

Es importante destacar que la responsabilidad de la empresa es sólo hasta el monto de lo aportado por el constituyente, pero responde con sus propios bienes en los casos señalados en el artículo 12 de la Ley, a) Por los actos y contratos efectuados fuera del objeto de la empresa, para pagar las obligaciones que emanen de esos actos y contratos. b) Por los actos y contratos que se ejecutaren sin el nombre o representación de la empresa, para cumplir las obligaciones que emanen de tales actos y contratos. c) Si la empresa celebrare actos y contratos simulados, ocultare sus bienes o reconociere deudas supuestas, aunque de ello no se siga perjuicio inmediato. d) Si el titular percibiére rentas de la empresa que no guarden relación con la importancia de su giro o efectuare retiros que no correspondieren a utilidades líquidas y realizables que pudiera percibir y e) Si la empresa fuera declarada en quiebra culpable o fraudulenta. Es importante

destacar, la norma del artículo 10 de la ley que establece que los actos y contratos que el titular de la empresa individual celebre con su patrimonio no comprometido en la empresa, por una parte y con el patrimonio de la empresa con la otra, solo tendrán valor si constan por escrito y desde que se protocolicen ante notario público. Estos actos y contratos se deberán anotar al margen de la inscripción estatutaria dentro del plazo de 60 días contados desde su otorgamiento.

La administración de la empresa corresponderá al titular de ella, quien la representa judicial y extrajudicialmente para el cumplimiento del objeto social, con todas las facultades de administración y disposición.

Las sociedades, que se disuelven por reunirse todos los derechos en una sola persona, pueden transformarse en empresas individuales de responsabilidad limitada, cumpliendo con las exigencias que establece el artículo 14 de la Ley, es decir, la escritura pública en que conste la transformación deberá extenderse dentro del plazo de 30 días, contados desde la fecha en que la reunión se produjo. Además estas empresas, pueden transformarse en sociedades de cualquier tipo cumpliendo con las formalidades que establece el estatuto jurídico de la sociedad en que se transforma.

Las empresas individuales de responsabilidad limitada se terminan: a) por voluntad del empresario; b) por la llegada del plazo previsto en el acto constitutivo c) por el aporte del capital de la empresa individual a una sociedad. d) por quiebra y e) por muerte del titular.

La E.I.R.L. es siempre comercial cualesquiera que sea su objeto, pudiendo realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales excepto las reservadas por ley a las sociedades anónimas. Se rigen por las disposiciones del Código de Comercio y Ley sobre empresas de responsabilidad limitada. En materia tributaria se les aplica las normas del artículo 20 de la Ley de Impuesto a la Renta.

Sociedad Limitada

La constitución de sociedades de responsabilidad limitada de los socios, fue autorizada por la Ley 3.918 de fecha 14 de marzo de 1923, la cual en su artículo primero señala "Se autoriza la creación de sociedades de responsabilidad limitada de los socios, distintas de las sociedades anónimas y comandita." Pese a tener una ley especial que consagra este tipo de sociedades, el mismo art. 4 de la Ley 3.918, nos reenvía a las normas de la sociedad colectiva comercial consagradas en los

artículos 349 y siguientes del Código de Comercio y al artículo 2.014 del Código Civil.

a) Concepto:

Son sociedades personales solemnes, donde los socios limitan su responsabilidad a los aportes realizados, y cuyo objeto, administración y fiscalización interna pueden ser libremente pactados por los socios.

b) Características:

- Son sociedades de personas (naturales o jurídicas).
- Son sociedades solemnes ya que se constituyen por escritura pública, la que debe ser inscrita en el Registro de Comercio y publicada por una sola vez en el Diario Oficial.
- Limitan la responsabilidad de los socios
- Necesidad de acuerdo de la unanimidad de los socios para realizar cualquier cambio en los estatutos sociales y para ceder derechos o cuotas de la sociedad.
- Pueden ser sociedades civiles o comerciales.
- El artículo 2 inciso 2° prohíbe que este tipo de sociedades se dediquen al giro bancario y que tengan más de 50 socios.

c) Constitución

- Escritura Pública: Esta sociedad es siempre solemne ya que se requiere para su constitución del otorgamiento de una escritura pública, la que luego debe ser inscrita en extracto en el Registro de Comercio correspondiente al domicilio social y publicada por una sola vez en el Diario Oficial. Esta formalidad está consagrada en el artículo 2 de la Ley 3.918 que señala que "Las sociedades con responsabilidad limitada, sean civiles o comerciales, se constituirán por escritura pública, las que contendrán además de las enunciaciones del artículo 352 del Código de Comercio, la declaración de que la responsabilidad personal de los socios queda limitada a sus aportes o a la suma que a mas de estos se indique."
- Extracto: El artículo 3 de la Ley 3.918, señala que un extracto de la escritura social deberá ser registrado en la forma y plazo que determina el artículo 354 del Código de Comercio. El extracto es un "escrito" otorgado por el mismo notario otorgante de la escritura, en el cual se deja constancia de las indicaciones contenidas en los N°s 1, 2, 3, 4, 5, y 7 del artículo 352 del Código de Comercio, la fecha de la escritura pública y la indicación del Nombre y domicilio del notario. Este extracto debe ser inscrito en el Registro de comercio

correspondiente al domicilio social y publicado por una sola vez en el Diario Oficial dentro de los 60 días siguientes al otorgamiento de la escritura.

- Sanción por no cumplimiento de las formalidades de constitución: La sanción por la omisión de la escritura pública está contemplada en el artículo 356 del Código de Comercio que señala que "La sociedad que no conste por escritura pública, o de instrumento reducido a escritura pública o de instrumento protocolizado, es nula de pleno derecho y no podrá ser saneada", agrega este mismo artículo, que si esta sociedad existiere de hecho, dará lugar a una comunidad, en la cual sus socios responderán solidariamente ante terceros con quienes hubieren contratado a nombre e interés de la sociedad. El artículo 355 A del Código de Comercio señala que "La omisión de la escritura pública de constitución o de modificación, o de inscripción oportuna en el Registro de Comercio, produce nulidad absoluta entre los socios.
- Capital: Las sociedades de Responsabilidad Limitada se caracterizan por ser sociedades intuitu personae, es decir, los socios, al celebrar el contrato social, tienen como factor determinante la persona del otro socio, es por ello que es fundamental el acuerdo de todos los socios para realizar cualquier transferencia de derechos, trámite que además requiere de una reforma de estatutos. Respecto del Capital, el artículo 352 N°4 señala que la escritura social deberá expresar el capital que introduce cada uno de los socios, sea que consista en dinero, en créditos o en cualquier otra clase de bienes; el valor que se asigna a los aportes que consistan en muebles o inmuebles y la forma en que deba hacerse el justiprecio de los mismos aportes, en caso de que no se les haya asignado valor alguno". El capital es un factor determinante en todo tipo social ya que como señalamos anteriormente, ya por la misma definición del artículo 2.053 del Código Civil, la sociedad es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común, lo que puede consistir en dinero, bienes muebles, bienes inmuebles o en cualquier otra clase de bienes.
- Limitación de Responsabilidad de Los Socios: Según vimos, la principal característica de estas sociedades es que limitan la responsabilidad de los socios hasta el monto de los respectivos aportes, o hasta la suma que a mas de estos se indique. Esta característica fundamental de este tipo social debe ser incluso consagrada en una cláusula especial dentro de los estatutos sociales.

Sociedad Anónima

El marco legal que regula las sociedades anónimas queda determinado por la Ley 18.046 y el Reglamento de Sociedades Anónimas, contenido en el D.S. 587 publicado en el Diario Oficial de fecha 13 de noviembre de 1982.

a) Concepto:

La ley 18.046 en su artículo 1° define a la anónima sociedad como una "persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables".

b) Características:

- La Sociedad Anónima es siempre comercial, Así lo dispone al inciso segundo del art. 1° de la Ley 18.046 "La sociedad anónima es siempre mercantil, aún cuando se forme para la realización de negocios de carácter civil"
- Es una sociedad de "Capital": Esta sociedad está enmarcada dentro de las sociedades o asociaciones de "capitales", de esta manera, prima el elemento económico sobre el elemento humano. Aquí el vínculo societario no está fundado en la affectio societatis, ni siquiera en las razones de interés personal que pueden llevar a una persona a asociarse a otra.
- Es la posesión de acciones la que determina el vínculo, otorga derechos patrimoniales (al dividendo y al resultado de la liquidación final) y políticos (derecho de votar, de elegir y ser elegido, de participar en las juntas, de formar la voluntad social, de impugnar esos acuerdos, de integrar los diversos órganos societarios, etc.). Inclusive en la anónima moderna y en las grandes corporaciones esa participación política no se da, ya que los accionistas no intervienen mayormente, y se limitan a otorgar poder a los grupos administradores para que los representen en las juntas; y la integración de los órganos sociales de administración y fiscalización está en manos de técnicos, que no son titulares de acciones; existiendo ya una total separación entre los "dueños" del capital social y quienes gobiernan la sociedad.
- Limitación de la responsabilidad de los accionistas al monto de sus aportes; Sus obligaciones sociales se limitan exclusivamente a la integración del capital suscrito y la derivada de esa integración (evicción de bienes aportados, perjuicios por mora, etc.).

Clases de Sociedades Anónimas

El artículo 2 de la Ley 18.046 distingue dos clases de sociedades anónimas, las abiertas y las cerradas, esta distinción se repite en el artículo 1 del Reglamento de Sociedades Anónimas.

Sociedades Anónimas Abiertas : El art. 2° de la ley 18.046 alude a tres tipos de sociedades:

- Aquellas que tienen 500 o más accionistas;
- Aquellas en las que, al menos, el 10% de su capital pertenece a un mínimo de 100 accionistas, excluidos los que individualmente o a través de otras personas naturales o jurídicas, excedan dicho porcentaje, y
- Aquellas que se inscriban en el Registro de Valores voluntariamente o en cumplimiento de una disposición legal.

Todos estos tipos son sociedades anónimas y deben inscribirse en el Registro de Valores dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que hayan reunido los requisitos que las tipifican como anónimas "abiertas".

Las sociedades "cerradas" pueden, voluntariamente, inscribirse como "abiertas". En este caso el plazo se cuenta desde la fecha de la junta que adoptó tal decisión.

La sociedad abierta permanece bajo el control de la Superintendencia de Valores y Seguros mientras la inscripción ante el Registro referido no sea cancelada.

La cancelación de la inscripción debe ser solicitada por la sociedad, acreditando que durante los seis meses anteriores a la solicitud no ha reunido ninguno de los requisitos tipificantes mencionados. En cuanto a las anónimas cerradas que voluntariamente se inscribieron como "abierta", pueden volver a su condición anterior, por acuerdo de la junta en tal sentido. El acuerdo debe ser reducido a escritura pública.

Sociedades Anónimas Cerradas : Son las anónimas no comprendidas en ninguno de los tres casos anteriores enunciados y que en la práctica comercial moderna corresponde a la gran mayoría de las sociedades anónimas que se constituyen en Chile.

La clasificación tiene por finalidad discriminar entre las anónimas que quedan sujetas a un régimen de fiscalización permanente a cargo de una autoridad estatal y las que quedan fuera de tal control.

Las anónimas abiertas quedan sujetas a la vigilancia y control permanentes de la Superintendencia de Valores y Seguros, autoridad que tiene a su cargo la fiscalización de las sociedades e instituciones que operan en el mercado de valores (arts. 1° y 2° de la ley 18.045)

Constitución y prueba de una sociedad anónima abierta

- Constitución: El artículo 3 de la Ley 18.046 señala que "La sociedad anónima se forma, existe y prueba por escritura pública inscrita y publicada, en los términos del artículo 5. El cumplimiento oportuno de la inscripción y publicación producirá efectos retroactivos a la fecha de la escritura".

Se mantiene, de este modo, el régimen general de constitución de las sociedades comerciales previsto en el Código de Comercio.

En la práctica, el Servicio de Impuestos Internos solicita además para poder otorgar el número de Rol Único Tributario, el nombramiento del Gerente General o del representante legal de la sociedad, nombramiento que se realiza en la primera Sesión de Directorio de la sociedad.

- Prueba de la Sociedad: La sociedad se prueba con la correspondiente escritura pública de constitución, no admitiéndose prueba de ninguna especie contra el tenor de las escrituras otorgadas, ni aún para justificar la existencia de pactos no expresados en ellas, según la regla del art. 3° tercer inciso.

Contenido Mínimo de la Escritura de Constitución : Según el art. 4° de la ley, la escritura de constitución deberá consignar:

- 1) El nombre, profesión y domicilio de los accionistas que concurran a su otorgamiento;
- 2) El nombre y domicilio de la sociedad;
- 3) La enunciación del o de los objetos específicos de la sociedad;
- 4) La duración de la sociedad, la cual podrá ser indefinida y, si nada se dice, tendrá este carácter;
- 5) El capital de la sociedad, el número de acciones en que es dividido, con indicación de sus series y privilegios si los hubiere y si las acciones tienen o no valor nominal; la forma y plazos en que los accionistas deben pagar su aporte, y la indicación y valorización de todo aporte que no consista en dinero;
- 6) La organización y modalidades de la administración social y de su fiscalización por los accionistas;

- 7) La fecha en que debe cerrarse el ejercicio y confeccionarse el balance y la época en que debe celebrarse la junta ordinaria de accionistas;
- 8) La forma de distribución de las utilidades;
- 9) La forma en que debe hacerse la liquidación;
- 10) La naturaleza del arbitraje a que deberán ser sometidas las diferencias que ocurran entre los accionistas en su calidad de tales, o entre éstos y la sociedad o sus administradores, sea durante la vigencia de la sociedad o su liquidación. Si nada se dijere, se entenderá que las diferencias serán sometidas a la resolución de un árbitro arbitrador;
- 11) La designación de los integrantes del directorio provisorio;
- 12) Los demás pactos que acordaren los accionistas.

Modificación al Contrato de Sociedad : La modificación a alguna de las cláusulas de los estatutos sociales, como asimismo la disolución o transformación de la sociedad, requieren de la aprobación de la Junta Extraordinaria de Accionistas, la que deberá llevarse a cabo en presencia de un Notario Público. El acta de esta Junta Extraordinaria de Accionistas debe reducirse a escritura pública y publicarse e inscribirse en conformidad a las normas de artículo 5 de la Ley 18.046.

El Nombre de la Sociedad : El artículo 8 de la Ley 18.046 exige que el nombre de la sociedad incluya las palabreas "Sociedad Anónima" o la abreviatura "S.A.". Si el nombre de una sociedad fuera idéntico o semejante al de otra ya existente, esta última tendrá derecho a demandar su modificación en juicio sumario

El Objeto Social : El artículo 9° de la ley 18.046, que prescribe que la sociedad podrá tener por objeto u objetos cualquier actividad lucrativa que no sea contraria a la ley, a la moral, al orden público o la seguridad del Estado. En la ley chilena el objeto social hace referencia a la "actividad" de la sociedad y no a la categoría de actos enunciados como posibles de realización.

- **El Capital.** El capital de una sociedad es un elemento "necesario" para que exista tal sociedad siendo este el resultado de lo que los socios "ponen en común", según la expresión de los arts. 2.053 y 2.055 del Código Civil. Es el "fondo común" a que alude el art. 1° de la ley 18.046. Desde un punto de vista contable, el capital es un "pasivo no exigible", porque es lo que la sociedad adeuda a sus socios, y en el caso de la anónima, a sus accionistas.

El capital debe ser fijado de manera precisa en los estatutos, según la regla del art. 10 de la ley 18.046, y sólo podrá ser aumentado o

disminuido por la reforma de los mismos. Con todo cabe tener presente que la Ley 18.046, no señala un capital mínimo para poder constituir una sociedad anónima, sea esta abierta o cerrada.

Conviene señalar que en esta materia se alude comúnmente a capital "autorizado" o "nominal", capital "suscrito" y capital "pagado" o "integrado", haciendo referencia a conceptos distintos que deben ser precisados puntualmente.

Capital "autorizado" o "nominal" es el que establece el contrato social, en el acto constitutivo y sus reformas.

Capital "suscrito" es el que ha colocado la sociedad entre los accionistas, o aquel que los accionistas se han comprometido a integrar. Finalmente, Capital "pagado" o "integrado" es el que efectivamente los accionistas han "pagado" a la sociedad, es decir aquel que ha ingresado efectivamente a la sociedad, sea en dinero o en bienes.

El capital social de la anónima es "variable" anualmente, conforme lo dispone el art. 10 de la ley en su segundo inciso, cuando dice que "el capital y el valor de las acciones se entenderán modificados de pleno derecho cada vez que la junta ordinaria apruebe el balance del ejercicio".

Acciones: El capital de la anónima se divide en acciones de igual valor, según el art. 11 de la ley. Pero seguidamente la norma dice que si el capital estuviere dividido en acciones de distintas series, las acciones de la misma serie deben tener igual valor, lo que implica a nuestro entender, una confusión de conceptos.

Lo que ocurre es que las acciones pueden ser de distinta clase (ordinarias, preferidas, sin voto o con voto limitado, conforme a las reglas de los arts. 20 y 21), con valor nominal o sin él. Dentro de cada clase, las acciones deben conferir iguales derechos a sus tenedores. El capital de la sociedad es uno de los elementos que debe contener la escritura de constitución, según lo vimos anteriormente.

El capital de esta sociedad se divide en acciones y las acciones se "representan" en "títulos". Los socios limitan su responsabilidad a la integración del capital suscrito, que es el que se comprometen a aportar. El artículo 11 de la ley 18.046 prescribe que el capital social deberá quedar totalmente suscrito y pagado en un plazo no superior a tres años. Si ello no ocurriera al vencimiento de ese plazo, el capital social quedará reducido al monto efectivamente suscrito y pagado.

El aumento o la disminución del capital de la anónima implica una modificación del contrato social. Esta es la regla que adopta el art. 10 de la ley 18.046. De modo que requiere de una decisión de la junta extraordinaria de accionistas, de reducción a escritura pública de la junta extraordinaria de accionistas, de reducción a escritura pública del acta, extracto, inscripción en el Registro y publicación.

No obstante ello, el capital y el valor de las acciones se entenderán modificados de pleno derecho cada vez que la junta ordinaria de accionistas apruebe el balance del ejercicio en la junta Ordinaria de accionistas. El art. 10 de la ley 18.046 establece que el balance debe expresar el nuevo capital y el valor de las acciones resultante de la distribución de la revalorización del capital propio.

Para ello, el directorio, al someter el balance del ejercicio a la consideración de la junta, deberá previamente distribuir en forma proporcional la revalorización del capital pagado, las de utilidades retenidas y otras cuentas representativas del patrimonio.

El capital de la sociedad puede ser aumentado por la emisión de nuevas acciones y su suscripción por personas interesadas. Pero también puede obedecer a otras causas, como la capitalización de utilidades o de reservas.

La disminución del capital de la sociedad implica una reforma del acto constitutivo, salvo que resulte como consecuencia del pérdidas registradas en el balance anual.

El art. 28 establece que todo acuerdo de reducción del capital debe ser adoptado por la mayoría calificada y publicado especialmente, no pudiéndose proceder al reparto o devolución del capital sin dejar transcurrir el plazo de treinta días desde la publicación.

- Nominatividad de las Acciones: El hecho de que las acciones sean nominativas, quiere decir que existe una identificación de los accionistas, lo que si bien resulta un inconveniente para ciertos inversores, constituye un freno al blanqueo de dinero proveniente de actividades ilícitas y un eficaz medio de control impositivo.

- Integración de las Acciones. La integración de las acciones es el pago se debe hacer en la forma que estipule el estatuto social, ya que son los socios los que determinan la forma en que se integrarán las acciones suscritas. La única limitación legal es la prohibición de

la creación de acciones de industria y de organización, que prescribe el art. 13.

La ley 18.046 establece en su art. 15 que las acciones se pueden pagar en dinero o en bienes y que en caso de silencio del estatuto se presume que debe ser en dinero.

En el caso de que los aportes no sean en dinero, se requiere el acuerdo unánime de los accionistas en el sentido de valorizar el aporte, en caso de que no exista acuerdo, se requiere la estimación por peritos.

Representación de las Acciones. Las acciones pueden ser cartulares, es decir representadas en títulos, o escrituras o sea representadas en cuentas.

La ley 18.046 prevé en el inc. 3° del art. 12 que en las sociedades abiertas la Superintendencia podrá autorizarlas para establecer sistemas que sustituyan la obligación de emitir títulos o que simplifiquen en casos calificados la forma de efectuar las transferencias de acciones, siempre que dichos sistemas resguarden debidamente los derechos de los accionistas.

Cuando las acciones son cartulares, esto es representadas en títulos o documentos, estos deben contener las enunciaciones previstas en el art. 19 del Reglamento.

Clases de Acciones

Las acciones pueden ser de diversas clases. La ley 18.046 señala acciones ordinarias y las preferidas patrimonialmente; las acciones con voto y las sin voto o de voto limitado; de pago y de capitalización, liberadas y no liberadas; con valor nominal y sin valor nominal.

Además, las acciones pueden ser en moneda nacional o extranjera.

- Acciones Preferidas

Las preferencias patrimoniales pueden consistir:

- En una prioridad en la distribución de dividendos;
- En una prioridad en el pago del resultado final de la liquidación, o
- En ambas preferencias. Tal es la regla de la ley brasileña (art. 17).

La ley 18.046 prohíbe estipular preferencias que consistan en el otorgamiento de dividendos que no provengan de utilidades del ejercicio o de utilidades retenidas y de sus respectivas revalorizaciones.

Las preferencias deben constar en los estatutos y se debe hacer referencia a ellas en los títulos de las acciones.

Los estatutos podrán contemplar series de acciones preferentes sin derecho a voto o con derecho a voto limitado.

- Acciones de Pago: Son las acciones que se emiten para nuevas suscripciones, tendientes a aumentar el capital de la anónima. Respecto de las acciones de pago, dispone el art. 26 de la ley que ellas se ofrecerán al precio que determine libremente la junta de accionistas; y que el mayor valor que se obtenga en su colocación por sobre el valor nominal si lo tuvieren, deberá destinarse a ser capitalizado y no podrá ser distribuido como dividendo entre los accionistas. Si por el contrario se produjere un menor valor, éste se deberá registrar como pérdida en los resultados sociales.

El art. 30 del Reglamento determina que cuando una sociedad efectúe una oferta preferente de suscripción de acciones de pago, debe poner a disposición de los accionistas que tengan derecho a ella, certificados firmados por el gerente que dejen constancia de esta circunstancia.

Acciones de Capitalización. Son acciones que no requieren integración, y que la sociedad emite para capitalizar utilidades o reservas, que la junta de accionistas ha aprobado y destinado a ese fin.

Acciones Liberadas y No Liberadas. Son acciones liberadas aquellas que están totalmente integradas, sea porque responden a la capitalización de utilidades o de reservas. Se alude a ellas en el art. 80 de la ley 18.046.

Por el contrario, no liberadas, son aquellas que deben ser previamente integradas o pagadas.

- Acciones con Valor Nominal y Sin Valor Nominal. En el Reglamento se prevé que las acciones pueden o no tener valor nominal (art. 6°, inc. 2°, y art. 32). Esta última regla establece que en las sociedades cuyas acciones no tengan valor nominal, el mayor o menor valor que se obtenga de la colocación de acciones de pago por sobre o bajo el valor que resulte de dividir el capital social por el total de acciones, afectará directamente al patrimonio social.

Transferencia de las Acciones : Las acciones son la representación del capital que el accionista tiene en la sociedad anónima. De modo que representan su derecho económico y político dentro de la sociedad. Por ello, en principio, la regla debe ser la libre transferencia de las acciones. Esta es la regla que la ley chilena consagra para las anónimas abiertas, en el art. 14, primer inciso.

El art. 12 de la ley dispone que la transferencia se debe hacer de conformidad con las reglas que fije el Reglamento. De manera que de acuerdo con estas dos reglas legales, es en las anónimas cerradas donde pueden establecerse limitaciones al principio de libre transferencia de las acciones. Y ello como consecuencia de la particular naturaleza, casi familiar, de estas sociedades.

La transferencia de las acciones, siendo un título valor nominativo en la legislación chilena, debiera requerir solamente su inscripción en el Registro de Accionistas de la sociedad. Sin embargo, el Reglamento la ha regulado como una cesión de derecho formal. El único requisito es que la transferencia se ajuste a las formalidades mínimas que prescriba el Reglamento. En tal sentido el art. 15 de este último cuerpo legal dispone que toda cesión de acciones se podrá celebrar por escritura pública o privada. Y que en este último caso debe ser firmada ante notario público o corredor de bolsa o dos testigos.

La constitución de gravámenes y de derechos reales distintos al del dominio sobre acciones, no le serán oponibles a la emisora, a menos que se le hubiere notificado por notario, el cual deberá inscribir el derecho o gravamen en el Registro de Accionistas, según establece el art. 23 de la ley.

La adquisición de acciones de una sociedad implica la aceptación de los estatutos sociales, de los acuerdos adoptados en las juntas de accionistas, y la de pagar las cuotas insolutas en el caso que las acciones adquiridas no estén pagadas en su totalidad (art. 22).

Sociedad Comercial en Comandita

El art. 471 del Código de Comercio señala que hay dos especies de sociedad en comandita: simple y por acciones. Son las dos modalidades de este tipo social que aparecen reguladas en casi todas las legislaciones y cuya diferencia estriba en la forma de "representación" del capital comanditario.

a) Concepto: El art. 470 del Código de Comercio, que establece que "sociedad en comandita es la que se celebra entre una o más personas que prometen llevar a la caja social un determinado aporte, y una o más personas que se obligan a administrar exclusivamente la sociedad por sí o sus delegados y en su nombre particular. Llámense los socios comanditarios, y los segundos, gestores".

Esta definición legal, no es correcta, ya que tanto el socio "comanditario", como el "gestor", deben realizar aportes. En igual sentido, tampoco es correcto el art. 472, que alude a una "fondo suministrado en su totalidad por uno o más socios comanditarios ...".

Se trata de una sociedad "mixta", donde se asocian, por un lado, uno o más, socios que limitan su responsabilidad al aporte de capital efectuado, y, por otro, uno o más socios que aportan industria u otros bienes y actúan como socios "colectivos", con responsabilidad ilimitada.

Para que exista sociedad, el socio o los socios, "no comanditarios", también deben efectuar, sea en bienes o en trabajo.

b) Características:

- La existencia de dos tipos o clases de socios: los socios "comanditarios" y los socios "colectivos" o "gestores", como se llama el art. 470;
- La limitación de la responsabilidad del socio comanditario a sus aportes de capital;
- La prohibición al socio comanditario de inmiscuirse en la "Administración" de la sociedad (art. 484);
- La prohibición de que figure el nombre del o de los socios comanditarios (arts. 473 y 475). Esta ocultación del socio comanditario se expresa en la práctica en que su nombre no debe figurar en la escritura social ni en el extracto que se inscribe en el Registro de Comercio.

Constitución de la Sociedad Comercial en Comandita : El art. 474 del código Mercantil dispone que la comandita simple se forma y prueba como la sociedad colectiva, y está sometida a las reglas establecidas para ese tipo social, en cuanto tales reglas no se encuentren en oposición con la naturaleza jurídica de este contrato y las disposiciones específicas de los artículos siguientes.

a) Ocultamiento Del Socio Comanditario: El artículo 475 prohíbe que el nombre del socio comanditario aparezca en el "extracto" de dicha escritura. De todos modos, es evidente la intención del legislador de que el socio "comanditario" no sea conocido por las personas ajenas a la sociedad que contraten con ella.

b) Razón Social: Se prohíbe que el nombre del socio o socios comanditarios integren la razón social, bajo apercibimiento de

constituirse en responsables de todas las obligaciones y pérdidas de la sociedad en los mismos términos que el socio gestor (arts. 476 y 477).

c) Prohibición de Aportar Trabajo, Crédito o Industria: El art. 478 del Código de Comercio establece que el comanditario no puede llevar a la sociedad, por vía de aporte, su capacidad, crédito o industria personal, pero a renglón seguido aclara que ello no impide que su aporte consista en "la comunicación de un secreto de arte o ciencia", con tal que no lo aplique por sí mismo ni coopere diariamente a su aplicación. De manera que el comanditario podría aportar una patente u otro derecho intelectual, con tal que no lo aplique él directamente ni coopere en su aplicación.

Se deja constancia que el artículo 474 del Código de Comercio, aplica subsidiariamente a este tipo social las normas de la sociedad colectiva. Pero cuando los socios colectivos son "muchos", el art. 489 prevé la aplicación de las reglas de la colectiva para estos socios, sea que todos ellos administren de consuno, sea que uno o más administren por todos, ya que en tal caso "la sociedad será a la vez comanditaria respecto de los primeros y colectiva relativamente de los segundos". Finalmente, el art. 490 dispone que en caso de duda la sociedad se repuntará colectiva.

Limitación de la Responsabilidad del Socio Comanditario : Una de las principales características de este tipo de sociedades es la limitación de la responsabilidad del socio comanditario. Esta limitación esta consagrada expresamente el art. 483, inc. 2°, que establece que los socios comanditarios sólo responden de las obligaciones y pérdidas sociales hasta la concurrencia de sus aportes prometidos o entregados.

Administración de la Sociedad : Este tipo social es administrado por el socio "gestor", por sí o por sus delegados, según la regla del art. 470 del Código de Comercio, con prohibición absoluta al comanditario de inmiscuirse en ella, aun en calidad de apoderado de los socios gestores (art. 484). La violación de esta prohibición le hace perder al socio comanditario el derecho de "limitar" su responsabilidad y lo hace solidariamente responsable con los gestores por todas las pérdidas y obligaciones de la sociedad (art. 485).

De todos modos, la ley comercial se encarga de aclarar que ciertos actos no constituyen actos de administración. En tal sentido, el art. 487 dispone que no son actos administrativos de aporte de los comanditarios:

- 1) Los contratos que por cuenta propia o ajena celebren con los socios gestores;
- 2) El desempeño de una comisión en una plaza distinta de aquella en que se encuentre establecido el domicilio de la sociedad;
- 3) El consejo, examen, inspección, vigilancia y demás actos interiores que pasan entre los socios, siempre que no traben la libre y espontánea acción de los gestores, y
- 4) Los actos que colectiva o individualmente ejecuten como comuneros después de la disolución de la sociedad.
- 5) A ellos hay que agregar la concurrencia del comanditario a asambleas y la emisión de su opinión (art. 481).

Derechos del Socio Comanditario : La ley reconoce al socio comanditario los siguientes derechos:

- a) Derecho a opinar en las asambleas. El Art. 481 alude a "voto consultivo", expresión que no tiene otra interpretación que el derecho de hacer oír su voz, de emitir su opinión.
- b) Puede ceder sus derechos, con la limitación que consagra el art. 482 de que no puede transferir la facultad de examinar los libros y papeles de la sociedad mientras ésta no haya dado punto (final) a sus operaciones.
- c) A exigir a los socios gestores la restitución del excedente de sus aportes cuando pagare a los acreedores de la sociedad por alguno de los motivos expresados en los arts. 477 (figurar en la razón social) y 484 (inmiscuirse en la administración).

Obligaciones y Prohibiciones del Socio Comanditario

No obstante su carácter "oculto", no por ello el socio comanditario deja de tener las obligaciones propias de todo socio: de lealtad y de colaboración.

El artículo 488 del Código de Comercio, prescribe que el comanditario que forma un establecimiento de la misma naturaleza que el establecimiento social, o toma parte como socio colectivo o comanditario en uno formado por otra persona, pierde el derecho de examinar los libros sociales, salvo que los intereses de tal establecimiento no se encuentren en oposición con los de la sociedad.

Sociedad Comercial Comandita Por Acciones

- a) Concepto:

El art. 473 del Código de Comercio señala que "la comandita por acciones se constituye por la reunión de un capital dividido en acciones o cupones de acción y suministrado por socios cuyo nombre no figura en la escritura social".

Para que haya sociedad "comandita" se requiere de la existencia de otros socios "colectivos", que no figuran mencionados en la regla legal citada.

b) Características:

- Según dispone el artículo 491 del Código de Comercio, las reglas establecidas para la comandita "simple" son aplicables subsidiariamente a la comandita por acciones en cuanto no estén en contradicción con las normas propias que le destina el Código de Comercio.
- Ocultamiento del Socio Comanditario: El art. 473 del Código de Comercio prohíbe que figure el nombre del o de los socios comanditarios en la escritura de constitución de la sociedad comanditaria por acciones. De esta forma su participación resultará totalmente desconocida para los terceros, al no figurar tampoco sus nombres en el extracto que se debe inscribir en el Registro de Comercio. De esta forma sólo se puede conocer el nombre de los socios comanditarios cuando se tenga acceso a los libros de asambleas de accionistas.

Constitución e Inscripción de la Sociedad en Comandita por Acciones.

Esta sociedad se constituye, al igual que la comandita simple, en la misma forma que la sociedad colectiva, con ciertas particularidades relativas a la suscripción de capital comanditario y de la valuación de los aportes no dinerarios.

En consecuencia, la sociedad se constituye pro escritura pública y un extracto de esa escritura se debe inscribir en el Registro de Comercio.

En la escritura no debe figurar el nombre del socio o socios comanditarios, de acuerdo con la regla del art. 473, última parte.

La comandita por acciones constituida en contravención a cualquiera de las prescripciones precedentes, es nula y de ningún efecto respecto de los socios, pero los asociados no podrán oponer a terceros esa nulidad, según la regla del art. 497.

Representación del Capital Comanditario

El Código de Comercio establece en el art. 492 la forma en que se dividiría el capital en acciones.

Las acciones de las sociedades en comandita serán nominativas, según la modificación al art. 494 introducida por el art. 13 del decreto ley 824, del 31 de diciembre de 1974.

Capital Mínimo

El art. 493 prescribe que las sociedades en comandita no quedarán definitivamente constituidas sino después de suscrito todo el capital y de haber entregado cada accionista al menos la cuarta parte del importe de sus acciones. Y agrega que la suscripción y entregas serán comprobadas por la declaración del gerente en una escritura pública, y ésta será acompañada de la lista de suscriptores, de un estado de las entregas y de la escritura social.

Además, se establece que los suscriptores de acciones son responsables, a pesar de cualquier estipulación en contrario, de la integración del monto total de las acciones que hubiere suscrito.

Asimismo, las acciones o cupones de acción no serán negociables sino después de entregadas dos quintas partes de su valor, según la regla del art. 495.

El Código de Comercio prevé en el art. 496 que si alguno de los socios llevare un aporte que no consista en dinero, o estipulare a su favor algunas ventajas particulares, la asamblea general hará verificar y estimar el valor de uno y otras, y mientras no haya prestado su aprobación en una reunión ulterior, la sociedad no quedará definitivamente constituida. Es decir, que en el caso de que haya aportes en otros bienes que no sean en dinero, debe haber una asamblea previa a la constitutiva, donde se dispondrá que se valúen dichos aportes por peritos que designará la misma asamblea.

Asambleas : Las deliberaciones de la asamblea serán adoptadas a mayoría de sufragios de los accionistas presentes o representados; y esta mayoría será compuesta de la cuarta parte de los accionistas, que represente la cuarta parte del capital social.

Administración : Esta sociedad, como la comandita "simple", es administrativa por los socios "colectivos" o "gestores". Pero la ley crea un órgano de vigilancia y control de los gerentes o administradores, denominado "junta de vigilancia", que debe estar compuesto por a lo menos 3 accionistas.

La junta es nombrada por la asamblea general inmediatamente después de la constitución definitiva de la sociedad y antes de toda operación social, y debe estar compuesta al menos por tres accionistas, es decir, tres socios comanditarios (art. 498).

La primera junta se nombra por un año y las demás por cinco. La sociedad no debe comenzar a funcionar hasta tanto se haya designado esta junta. De allí que la ley sancione al gerente que hubiera iniciado operaciones sociales antes de tal nombramiento (art. 503, inc. 2°).

De acuerdo con las normas de los arts. 499 y 500 del Código de Comercio, esta junta tiene las siguientes funciones:

- 1) Examinar si la sociedad ha sido legalmente constituida;
- 2) Inspeccionar los libros, comprobar la existencia de los valores sociales en caja, en documentos o en cualquier otra forma;
- 3) Presentar al fin de cada año a la asamblea general una memoria acerca de los inventarios y de las proposiciones que haga el gerente para la distribución de dividendos;
- 4) Tiene derecho de convocar la asamblea general, y
- 5) Finalmente, tiene derecho de peticionar (provocar) la disolución de la sociedad y convocar la respectiva asamblea.

El Código consagra la responsabilidad de los miembros de la junta de vigilancia, solidariamente con los gerentes si fuere anulada la sociedad por infracción a las reglas establecidas para su constitución, por todas las operaciones ejecutadas con posterioridad a su nombramiento y aceptación (art. 501).

La misma responsabilidad podrá ser declarada contra los fundadores de la sociedad que hayan llevado un aporte en especie y estipulado a su favor ventajas particulares.

Asimismo, en el art. 502 consagra también la responsabilidad de los miembros de la junta, solidaria con los gerentes, en los siguientes casos:

- 1) cuando haya permitido a sabiendas que en los inventarios se cometan inexactitudes graves perjudiquen a la sociedad o a terceros;
- 2) siempre que con conocimiento de causa haya consentido en que se distribuyan dividendos no justificados por inventarios regulares y sinceros.

Otros Tipos de sociedades que se utilizan en Chile:

Asociaciones o Cuentas en Participación

Art. 507 del Código de comercio dispone "La participación es un contrato en el cual dos o más comerciantes toman interés en una o muchas operaciones mercantiles, instantáneas o sucesivas, que debe ejecutar uno de ellos a su solo nombre y bajo su crédito personal a cargo de rendir cuenta y dividir con sus asociados las ganancias y pérdidas en la proporción convenida". Este contrato de asociación o cuentas en participación no está regido por formalidad alguna para su constitución.

Sociedades de Profesionales de la Ley de impuesto a la Renta

La Circular 21 del Servicio de Impuestos Internos de fecha 23 de abril de 1991 y la Ley de impuesto a la Renta "crean" este tipo social dándole un régimen tributario especial.

Estas sociedades de Profesionales son sociedades de responsabilidad limitada cuyo objeto social es la prestación de servicios o asesorías profesionales, de esta forma sus socios deben ser profesionales que detenten un título o estén habilitados para desarrollar una profesión, inclusive pueden ser constituidas por otras sociedades, siempre que estas "socias" sean sociedades de profesionales.

La principal características de estas sociedades es que tienen un régimen tributario especial, siendo incorporadas por naturaleza al régimen de 2ª categoría contenida en el art. 42 N° 2 de la Ley de la Renta pudiendo transitar voluntariamente a 1ª Categoría.

Contratos Asociativos¹²

Iniciación de actividades de las empresas extranjeras en Chile

Posterior a la definición del tipo de sociedad a conformar, se requiere hacer las siguientes actividades con el objetivo de iniciar operaciones en Chile.

1. Obtención de RUT (Rol Único Tributario) e Iniciación de Actividades. Los requisitos necesarios para poder realizar éste trámite son los siguientes:
 - Escritura de Constitución de la Sociedad.
 - Copia legalizada o Cédula de Identidad del Representante Legal de la Sociedad.
 - Poder notarial otorgado por el Representante Legal, si quien realiza el trámite es un tercero.

¹² Fuente: www.universia.cl

Llenar Formulario N°4415, el cual debe ser firmado por el Representante Legal de la empresa. En este documento se indica el capital inicial de la Sociedad, el nombre y RUT de cada socio y su porcentaje de participación de acuerdo a lo descrito en escritura de constitución, razón social y giro de la empresa con su código de actividad económica. Además, debe indicar el domicilio, acreditándolo mediante certificado de avalúo a nombre de la sociedad, contrato de arriendo o de usufructo.

El tiempo requerido para la realización de este trámite, si está toda la documentación previamente señalada, no sobrepasa de 2 horas.

2. Timbraje de Documentos.

Simultáneamente a la petición de la Iniciación de Actividades, se debe solicitar, verbalmente, la verificación de domicilio de operación de la Sociedad, para lo cual se llena un formulario con las indicaciones geográficas necesarias para la visita del personal del SII a objeto de efectuar dicha verificación.

Una vez efectuada la verificación del domicilio, se puede concurrir a timbrar facturas, boletas, guías de despacho, notas de crédito y débito, libros y otros documentos, acompañando el Formulario de Timbraje N°3230 , el cual debe ser firmado por el Representante Legal y, en caso que el trámite lo efectúa un tercero, acompañarse de un poder notarial.

El tiempo que tarda una visita por parte de un funcionario del SII no es superior a 4 días hábiles. El timbraje de documentos no tarda más de 2 horas.

PERSPECTIVAS Y OPORTUNIDADES

A partir del empleo de herramientas de análisis estratégico como las fuerzas estructurales del mercado de Porter y la matriz de posicionamiento DOFA, a continuación se presentan las conclusiones del estudio de mercado de Chile del sector de Consultoría.

Fuerzas Estructurales del Mercado (Porter)

Amenaza de Nuevos Competidores

Esta variable esta condicionada a factores macro y micro del entorno tales como tratados, certificaciones, calidad de los servicios y precios.

El sector de la consultoría en Chile se encuentra dominado por cuatro grandes multinacionales que se llevan más del 90% de los ingresos del sector, es decir, cerca de US \$ 117 millones anuales. Los ingresos totales del sector se encuentran cerca de los US \$ 130 millones. Se estima que adicionalmente hay más de 300 empresas de consultoría y más de 600 en el rubro de asesorías que se reparten el resto del mercado.

Como se mencionó anteriormente, las condiciones económicas que se han vivido en Chile en los últimos años han afectado a un gran número de ejecutivos que perdieron sus puestos en la reestructuración de las empresas a finales de los noventas ó que fueron reasignados con sueldos mucho menores a los que estaban recibiendo anteriormente. Estos factores motivaron a este grupo de ejecutivos a lanzarse a crear nuevas empresas de consultoría o a vincularse a empresas ya existentes para aportar su experiencia y conocimientos en áreas específicas de una gran variedad de sectores de la economía Chilena.

Estas condiciones, aún se viven entre los empresarios chilenos y la posibilidad del incremento de empresas de consultoría es alta, puesto que una de las opciones más acogidas por los empresarios que pierden sus empleos es la de montar sus propias empresas de servicios de consultoría de manera independiente.

Poder de Negociación de los Proveedores vs. Compradores

El poder negociador de los proveedores esta determinado por la especialidad, el conocimiento, las herramientas, el reconocimiento, la experiencia y la infraestructura que poseen, mientras que el poder negociador de los compradores se basa en la amplitud de la oferta presente en el mercado. Estas condiciones inclinan la balanza hacia un lado u otro dependiendo de la necesidad de los compradores y de la diferenciación de los proveedores. Bajo condiciones de calidad, conocimiento e infraestructura similares, el comprador tiende a escoger el servicio más económico. Caso contrario ocurre cuando el conocimiento de la consultora es escaso en el mercado.

Por esta razón el desarrollo de habilidades de consultoría únicas, la utilización de tecnologías y metodologías vanguardistas, y el conocimiento profundo y especializado de los diferentes sectores industriales en Chile, son los factores más valorados por el mercado.

Amenaza de Productos Sustitutos

Los problemas que presentan las organizaciones se pueden aproximar desde diferentes ópticas y metodologías. Para un problema en particular siempre hay múltiples soluciones. Las alternativas para los empresario no son muchas en todo caso. O la empresa tiene los recursos y el talento humano necesarios que les permite solucionar la problemática interna que se les presenta ó debe acudir a los servicios de los especialistas que les ofrezcan la asesoría adecuada sustentada por su experiencia, conocimiento, recursos y consultores especializados.

Rivalidad de Competidores

La rivalidad de las empresas del sector de consultoría en Chile se presenta en dos niveles: el primero esta constituido por las empresas más importantes del país que son atendidas principalmente por empresas multinacionales de consultoría, en temas muy específicos que demandan conocimientos muy especializados. El segundo nivel esta dado por las pequeñas y medianas empresas que requieren de los servicios de consultaría en temas de menor complejidad que demandan conocimientos que poseen una gran cantidad de consultoras en el mercado.

La rivalidad en ambos niveles es alta, en el primero, el apalancamiento de las consultoras en su infraestructura internacional les permite tener acceso más amplio a recursos, conocimiento y especialistas que se desarrollan en diferentes latitudes del mundo. Cuando los requerimientos de los clientes son complejos es muy difícil competir con estos gigantes de la consultoría. En el segundo nivel, la rivalidad también es fuerte teniendo en cuenta el gran número de empresas presentes el mercado en donde se encuentran grandes diferencias en servicios, precios y especialidades.

Análisis del sector utilizando la matriz DOFA

Para la realización del análisis de DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), se han tomado como variables internas las condiciones de las consultoras colombianas. En lo referente a las variables externas, se han tomado las características del mercado Chileno como tal.

DEBILIDADES

De las preferencias mencionadas por los empresarios chilenos con relación a los servicios de consultoría que actualmente se ofrecen en el mercado, se deducen las principales debilidades del sector de consultoría colombiano en lo referente a los requerimientos para penetrar el este mercado.

Las principales debilidades se derivan de la presencia permanente de las empresas en Chile y del conocimiento específico de las particularidades de los diferentes sectores industriales del país. Las empresas chilenas tienen como puntos de referencia en la contratación de empresas consultoras haber tenido o conocer experiencias positivas anteriores con la empresa, cerca de la mitad de las empresas encuestadas verifican el grado de confianza y reconocimiento de las empresas consultoras, y una gran mayoría mencionó el conocimiento específico y particularizado a la actualidad del sector como un aspecto de la mayor relevancia.

La distancia geográfica se constituye como un obstáculo en la generación de confianza, en la verificación del reconocimiento de las empresas colombianas y en el nivel de conocimiento de la economía chilena para que la utilización de herramientas estándares de consultoría sea efectiva al ser conjugadas con el conocimiento local.

La fase de diagnóstico, levantamiento de información y realización de tareas conjuntas entre la empresa y la consultora, también se hacen más complicadas a distancia, factor que también fue mencionado por los empresarios chilenos al esperar que el proceso de la consultoría se realice con el apoyo y las directrices eficientes de la empresa consultora.

OPORTUNIDADES

Las oportunidades en el sector de consultoría se presentan fundamentalmente a través del desarrollo de conocimiento específico y de metodologías vanguardistas para la solución de problemas organizacionales. Adicionalmente el apalancamiento en experiencias locales de proyectos exitosos que se puedan replicar en Chile, presenta oportunidades para los consultores que estuvieron vinculados al proyecto. Como por ejemplo el caso de la experiencia positiva de la implementación del sistema de transporte Transmilenio, que esta siendo estudiado por el gobierno chileno para implantar un sistema similar. En este caso han invitado a especialistas colombianos a compartir su experiencia en la implantación del sistema y a proponer alternativas para solucionar los problemas particulares del sector de transporte público en Chile.

FORTALEZAS

Como se mencionó anteriormente Colombia presenta desarrollos pioneros en temas como el transporte público, el desarrollo urbano, el sistema de salud pública, que pueden ser de interés para las empresas e instituciones chilenas. Adicionalmente, el sector educativo Colombiano goza de amplio reconocimiento a nivel latinoamericano y posee importantes vinculaciones con las universidades más importantes del mundo y por lo tanto, acceso a las últimas tendencias en administración de empresas y consultoría internacional.

AMENAZAS:

El posible incremento de transferencia de conocimiento como consecuencia de los tratados de libre comercio y el ambiente altamente competitivo del sector con presencia de reconocidas empresas multinacionales y locales que se encuentran fuertemente posicionadas en el mercado chileno.

Perspectivas

Al revisar las fuerzas estructurales del mercado y las conclusiones resultantes del análisis DOFA, podemos concluir que Chile es un mercado con posibilidades para las empresas consultoras colombianas, dadas las siguientes características:

Se prevé que la demanda de los servicios de consultoría mantendrá un crecimiento lento pero estable en sus líneas tradicionales de consultoría en impuestos, finanzas y recursos humanos. El crecimiento será mayor en áreas como gestión empresarial, mercadeo, calidad, logística y temas novedosos como el outsourcing, que en economías desarrolladas como España están creciendo a tasas del 14% anual.

Las principales industrias nacionales tienen necesidades de consultorías desarrolladas a la medida que aún no han sido satisfechas. Según los expertos chilenos del sector, las oportunidades con mayores probabilidades de éxito están relacionadas con complementar las ofertas de las soluciones existentes o con soluciones basadas en conocimientos escasos en el mercado local. Las empresas locales están en una carrera por tener soluciones lo más completas posibles extendiendo sus soluciones a todos los ámbitos de una organización. Equipos de profesionales capaces de apoyar la implementación de estas soluciones en las empresas serán necesarios para satisfacer esta demanda.

Estas consultorías, tanto de negocios en rediseño de procesos y modernización de la empresa para competir adecuadamente en esta economía digital, serán un recurso cada vez más demandado.

Como se mencionó anteriormente, en Chile hay una presencia importante de las empresas de consultoría internacionales bien posicionadas que ocupan una porción significativa del mercado. No obstante lo anterior, para las empresas colombianas o los consultores que han desarrollado servicios novedosos basados en experiencias o conocimientos específicos para industrias particulares hay posibilidades de entrar al mercado.

Es muy importante para las empresas consultoras colombianas evaluar la posibilidad de realizar alianzas con las empresas consultoras chilenas para complementar sus soluciones y lograr, a través de ellas, presentar una posición más sólida y de reconocimiento en el mercado, factores definitivos para lograr insertarse en este país. Las empresas chilenas

medianas de consultaría buscan mejorar sus servicios y la vinculación de especialistas extranjeros es una forma de lograrlo.

Las universidades también pueden ser un segmento interesante para los consultores en el campo de la capacitación. Profesionales colombianos con altos niveles de especialización tienen posibilidades de penetrar este nicho. Es importante mantenerse atento a las nuevas carreras y postgrados que se ofrecen en Chile para identificar las tendencias en la educación y evaluar las condiciones propias para ofrecer servicios.

Un aspecto muy relevante para ingresar al mercado chileno de la consultoría, es la estrategia de comercialización que se desarrolle para cumplir con dicho objetivo.

El consultor colombiano debe definir muy claramente que segmento de mercado desea atender para iniciar la tarea de identificar prospectos, contactarlos, calificar las oportunidades de negocio, desarrollar propuestas competitivas, cerrar y ejecutar las consultorías.

La vinculación con empresas del sector, universidades, institutos y asociaciones, cámaras de comercio y la elaboración de bases de datos de clientes potenciales, son algunas herramientas que se pueden usar para identificar prospectos en el mercado.

Desarrollar la imagen apropiada y crear una estructura que genere confianza se puede lograr a través de la apertura de una oficina en Chile o la alianza con una empresa local. El desarrollo de una presencia telefónica adecuada y el soporte de páginas web ayudan a consolidar una imagen sólida en el mercado.

Apoyar el posicionamiento de las empresas con un plan de medios balanceado complementa la estrategia de entrada al mercado realizando pautas en periódicos, prensa económica, revistas especializadas, radio y televisión y paginas amarillas.

Finalmente, y a pesar de que el mercado chileno ofrece una amplia gama de servicios de consultoría, existen oportunidades para consultores o empresas con conocimientos específicos, metodologías novedosas y experiencia en sectores industriales particulares.

ANEXOS**Anexo No. 1 Base de Datos**

Razón Social: RONALD PELLEGRINI Y ASOCIADOS.

Nombre de Fantasía: ABACUS LTDA

Actividad: Procesamiento Computacional de la información, auditorías, creación y termino de empresas.

Domicilio: Los ALIGAS 558, Ñuñoa, Aracena Infanta 105

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 5568532

Razón Social: AUDIT OFFICE 2000 S.A.

Actividad: Defensas y asesorías Tributarias, formación de sociedades, auditorías, RUT e inicio de actividades, Contabilidades, pago de remuneraciones.

Domicilio: Américo Vepucio Sur 107 Of 313.

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 2660268

Fax:: 4537332

Razón Social: BC & MC Member of ICG International Consulting Group

Actividad: Consultoría Tributaria y contable

Domicilio: San Pío X 2460 Of. 412, Providencia.

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 3345488

Fax: 2337207

Razón Social: GESTA CONSULTORES Y ASOCIADOS

Actividad: Asesorías tributarias y Auditorías.

Domicilio: Cruz del sur 133 Of. 301, Las Condes.

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 2078663

Fax: 2462179

Razón Social: ASESORIAS, ESTRATEGIAS Y GESTIÓN.

Nombre de fantasías: REDE

Actividad: Asesorías contables, administrativas, sistemas móviles y computacionales Domicilio: Avenida Luis Thayer Ojeda 191 Of. 502

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 2310644

Razón Social: P&P AUDITORES ASESORES LTDA.

Actividad: Auditorias y asesoroas tributarias, contables, laborales y computacionales

Domicilio: Mantías Cousiño 82 Of. 401

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 5691804 / 5691591

Razón Social: ASESORIA Y ASOCIADO LTDA

Actividad: Especialistas Tributarios

Domicilio: Jorge Isaacs

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 2316339

Fax: 2315760

Razón Social: R&R ESPECIALISTAS TRIBUTARIOS LTDA.

Actividad: Auditoria Tributaria.

Domicilio: Napoleón 3565 Of. 408

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono/ Fax: 5275162

Razón Social: ASESORIAS TRIBUTARIAS SALAZAR Y CIA.

Actividad: Servicios contables y de auditoria.

Domicilio: Callao 2970 Of. 1105

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono/ Fax: 2324684 / 3359806

Razón Social: ALL ABOUT PERSONEL SELECTION

Actividad: Asesorías Laborales

Domicilio: Coyancura 2270 Of. 801

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 331390

Fax: 0-03329653

Razón Social: CAMBIO DOS

Actividad: Asesorías de personal, capacitación, selección

Domicilio: Obispo Donoso 5 Dp. 51

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono/ Fax: 2693128

Razón Social: TARGET DDI

Actividad: Asesorías de personal, selección y evaluación por competencias, assessment y outplacement.

Domicilio: Los Conquistadores 2722

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 2320090

Razón Social: GREAT PLACE TO WORK

Actividad: asesoría de personal.

Domicilio: Avenida Vitacura 2736 Of. 1603

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 6508065

Razón Social: A. YUNG & ASOCIADOS

Actividad: Consultoría gerencial, fusiones y adquisiciones de empresas, outsourcing, etc

Domicilio: Barros Errazuris 1954 Of. 1103, Providencia.

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono/ Fax: 3620721

Razón Social: ALTA DECISIÓN CONSULTORES

Actividad: Consultoría gerencial, Hunting, desarrollo de ejecutivos.

Domicilio: Nevería 4672, Las Condes

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono/ Fax: 2453100

Razón Social: KAYKO INTERNACIONAL

Actividad: Consultoría EN negocios Internacionales

Domicilio: Huérfanos 757 Of. 703

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 6333532

Razón Social: DBM CHILE

Actividad: Consultores en Outplacement, desarrollo de carrera y Coaching Ejecutivo

Domicilio: Reyes Lavalle 3340 Piso 10

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 2450707

Fax: 2464035

Razón Social: ALLOT CONSULTORES ASOCIADOS

Actividad: Consultores gerenciales, reclutamiento y selección

Domicilio: Ebro 2807

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono/: 3356664

Fax: 3356049

Razón Social: ASESORIA PARTNERSHIP

Actividad: Consultoría Gerencial, coaching, selección capacitación, gestión de conocimiento.

Domicilio: Avenida Providencia 1939, Of 41-B

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 335303

Fax: 4310356

Razón Social: CONSULTORA KOIONÍA LTDA.

Nombre de fantasía: CONSULTING BE

Actividad: Consultoría Gerencial, Planificación Estratégica, Estrategias de Marketing etc.

Domicilio: La Floresta 2680 D, Peñalolén

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono/ Fax: 7583720

Razón Social: PEOPLE & PARTHERS

Actividad: Consultoria EN RRHH, Outplacement, Coaching, Inteligencia emocional.

Domicilio: Avenida Apoquindo 3039 – Piso 8, Las Condes

Ciudad: Santiago - Chile

Teléfono: 3788377

Fax: 3788001

Razón Social: CEDREM
Actividad: Consultores ambientales
Domicilio: Avenida 11 de septiembre 1363 Of. 1004
Ciudad: Santiago - Chile
Teléfono: 3817418

Razón Social: AGUAS Y SANEAMIENTO CONSULTORES
Actividad: Consultores ambientales
Domicilio: La Concepción 81 Of. 602
Ciudad: Santiago - Chile
Teléfono: 3713336

Razón Social: AEDO SMART CONSULTORES
Actividad: Consultoría Ambiental.
Domicilio: Dr. Torres Boonen 8290C
Ciudad: Santiago - Chile
Teléfono: 2743580
Fax: 0-98136648

Razón Social: ACCION AMBIENTAL
Actividad: asesorías ambientales.
Domicilio: Jose Zapiola 7693 – D La Reina
Ciudad: Santiago - Chile
Teléfono: 3258507

Razón Social: FIFDELIS MARKETING RELACIONAL
Actividad: Asesoría en Marketing
Domicilio: Encomendaderos 231 Piso7
Ciudad: Santiago - Chile
Teléfono: 2333325
Fax: 2335517

Razón Social: MARKETING MIX ASESORIAS LIMITADA
Actividad:
Domicilio: Avenida Luis Thayer Ojeda 073 Of. 1104
Ciudad: Santiago - Chile
Teléfono/ Fax: 2324269

Razón Social: EXPEDITUM
Actividad: Consultoría logística.
Domicilio: Raoul Duffy 7341
Ciudad: Santiago - Chile
Teléfono: 3781496

Razón Social: MIEBACH LOGÍSTICA LTDA
Actividad: Consultoría Logística, planificación estratégica, planificación e implementación de sistemas de información entre otros.
Domicilio: Enrique Foster Sur 39, Piso 7
Ciudad: Santiago - Chile
Teléfono: 3789320
Fax: 3789768