



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA
EMPRESA DE OUTSOURCING HIPOTECARIO EN CENTROAMÉRICA Y
EL CARIBE

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTION PARA LA GLOBALIZACIÓN

ANA MIRIAM RAMÍREZ SOTO

PROFESOR GUIA:

ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN

MIEMBROS DE LA COMISION:

ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

JUAN DÍAZ GONZÁLEZ

GERARDO DÍAZ RODENAS

SANTIAGO DE CHILE

JULIO 2009

RESUMEN

En ASICOM, empresa de outsourcing hipotecario, se ha tomado una decisión de gran relevancia estratégica: Expandirse a mercados internacionales. Si bien es la primera experiencia de ASICOM en los mercados externos, considerando que ya son el principal actor en el mercado chileno, y considerando además que la industria de offshoring (outsourcing) a nivel mundial experimenta tasas de crecimiento por sobre el 40%, se prevé bastante lógico dar un paso de esta naturaleza.

El objetivo general de este trabajo es *“Desarrollar un plan estratégico que facilite tomar decisiones respecto de la expansión de ASICOM en el mercado de Centroamérica y El Caribe”*.

La base teórica para esta tesis contiene 3 grandes elementos:

1. Variables de Análisis de la Región en estudio. Macroeconómicas, del Mercado Hipotecario, Inmobiliarias, del Mercado Bancario y de Accesibilidad al Mercado.
2. Desarrollo de un Plan Estratégico
3. Desarrollo de una Estrategia de Entrada a Mercados Internacionales.

La metodología utilizada corresponde a seguir el planteamiento del marco teórico y se compone de los siguientes puntos:

1. Descripción de la situación actual de la empresa
2. Análisis de la región en estudio: Centroamérica y El Caribe.
3. Desarrollo del plan estratégico de internacionalización.

Respecto de los resultados obtenidos, los más relevantes son:

1. Ranking de entrada de países: 1) Panamá, 2) Costa Rica, 3) El Salvador, 4) Honduras, 5) Guatemala, 6) República Dominicana y 7) Nicaragua.
2. Propuesta de Plan Estratégico de entrada y modelos de internacionalización, que incluye: análisis del tipo de control, propuesta de plan de marketing e implementación operacional basada en offshoring, evaluación económica a nivel de perfil, métricas de evaluación y control, entre otras.

Se concluye que Centroamérica y El Caribe representan un mercado viable para la expansión de ASICOM a nivel internacional, contando con países como Panamá que aparece listado como 1 en el ranking de entrada y también en toda la literatura bancaria aparece como el país de la región con el mercado hipotecario más desarrollado.

Como próxima etapa, se propone continuar con una investigación más profunda de los actores relevantes en cada uno de los países estudiados, en el mismo orden del ranking propuesto y comenzar el plan de comercialización. Adicionalmente, se considera que los modelos de esta tesis pueden ser aplicados para analizar las oportunidades en todo Latinoamérica como siguiente paso de expansión.

AGRADECIMIENTOS

Durante mi paso por el Magíster en Gestión para la Globalización, perdí a una de las personas más importantes en mi vida, mi Abuelita Marina, quiero dedicar a ella esta tesis...así como una vez lo hice con mi memoria del pregrado...

Ella me dio la fortaleza de luchar por todo aquello que he emprendido y emprenderé...Estará siempre en mis recuerdos, Abueli...

El más profundo agradecimiento a mi familia: mis padres, hermana y sobrinas, ellos han estado presente en todo este proceso, dándome su apoyo, soporte, amor y comprensión.

Un especial agradecimiento a Guillermo Alee, Gerente de ASICOM Internacional, quién me dio la oportunidad de realizar esta tesis y todo su apoyo para llegar a un buen resultado final.

Quiero agradecer a las autoridades y equipo del Magíster, quienes nos dieron el apoyo en este proceso de tesis y también durante todo el programa. También quiero dar las gracias a Enrique Jofré y Gerardo Díaz, por guiarme en el desarrollo de este trabajo.

Con un gran cariño quiero decir ¡¡Muchas Gracias!!...a Andrea y Fabián, dos de los grandes amigos que me llevo de este programa, quienes compartieron conmigo su alegría de vivir, muy gratos momentos y una tremenda confianza...sé que será una amistad que perdurará más allá de estos meses de estudio....

A todos y cada uno de los que directa o indirectamente participaron de esta tesis, con un comentario, una conversación, o simplemente dándome ánimo ... muchas gracias!!!.

Anita

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	8
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA TESIS	11
1.3. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	12
1.4. MARCO CONCEPTUAL	12
1.4.1 Variables de Análisis de la Región en estudio	13
1.4.2 Desarrollo de un Plan Estratégico	14
1.4.3 Desarrollo de una Estrategia de Entrada a Mercados Internacionales	15
1.5. METODOLOGÍA	15
1.6. ALCANCES	16
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	17
2.1. SERVICIOS BPO DE ASICOM	17
2.2. PRINCIPALES COMPETIDORES EN CHILE	21
3. ANÁLISIS DE LA REGIÓN: CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE	22
3.1. VARIABLES MACROECONÓMICAS	23
3.2. VARIABLES MERCADO HIPOTECARIO	24
3.3. VARIABLES INMOBILIARIAS	25
3.4. VARIABLES MERCADO BANCARIO	26
3.5. VARIABLES DE ACCESIBILIDAD AL MERCADO	27
3.6. ANÁLISIS AGREGADO DE LAS VARIABLES RECOPIADAS	29
4. PLAN ESTRATÉGICO	33
4.1. ANÁLISIS AMBIENTAL	33
4.1.1 Interno: Estructura, cultura y recursos	33
4.1.2 Externo: ambiente social e industrial	33
4.1.3 Elementos claves como resultado del FODA	38
4.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	39
4.3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	40

4.3.1	<i>Programas, actividades necesarias para cumplir el plan.....</i>	40
4.3.2	<i>Presupuestos y Estimaciones Económicas.....</i>	52
4.4.	PROPUESTA DE EVALUACIÓN Y CONTROL.....	52
5.	CONCLUSIONES.....	54
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	57
6.1.	MONOGRAFÍAS.....	57
6.2.	PUBLICACIONES SERIADAS.....	57
6.3.	RECURSOS ELECTRÓNICOS.....	58
7.	ANEXOS.....	62
7.1.	ANEXO A: DESCRIPCIÓN DE LÍNEAS DE NEGOCIOS DE ASICOM.....	62
7.2.	ANEXO B: MODELO DE RANKING DE ENTRADA A CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE...67	
7.2.1	<i>Variables Macroeconómicas.....</i>	68
7.2.2	<i>Variables Mercado Hipotecario.....</i>	70
7.2.3	<i>Variables Inmobiliarias.....</i>	72
7.2.4	<i>Variables Mercado Bancario.....</i>	74
7.2.3	<i>Variables de Accesibilidad al Mercado.....</i>	76
7.2.4	<i>Ranking General.....</i>	77
7.3.	ANEXO C: INICIO DE ACTIVIDADES EN PANAMÁ.....	78
7.4.	ANEXO D: SITUACIÓN DEL MERCADO- SUBPRIME.....	86
7.5.	ANEXO E: EVALUACIÓN ECONÓMICA A NIVEL DE PERFIL.....	88
7.6.	ANEXO F: INFORMACIÓN OFFSHORING.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: COMPETIDORES EN SERVICIOS BPO. ELABORACIÓN PROPIA.....	21
TABLA 2: VARIABLES MACROECONÓMICAS DE LOS PAÍSES EN ESTUDIO. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE BANCO MUNDIAL Y CEPAL	23
TABLA 3: CARTERA HIPOTECARIA DE LOS PAÍSES EN ANÁLISIS. ELABORACIÓN PROPIA EN FUNCIÓN DE INFORMACIÓN DE LAS SUPERINTENDENCIAS DE BANCOS	24
TABLA 4: DÉFICIT DE VIVIENDA. ELABORACIÓN PROPIA DE ACUERDO A INFORMACIÓN ON-LINE .	25
TABLA 5: % PIB CORRESPONDIENTE A CONSTRUCCIÓN. (PRODUCCIÓN).	25
TABLA 6: RESUMEN DE DATOS SOBRE EL MERCADO BANCARIO AÑO 2007.DATOS CONSEJO MONETARIO CENTROAMERICANO	26
TABLA 7: VARIABLES DE ACCESIBILIDAD AL MERCADO. ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN ONLINE.....	27
TABLA 8: LEGISLACIÓN DE CADA PAÍS Y TIPO DE INSTITUCIONES QUE ACTÚAN COMO INTERMEDIARIOS.	28
TABLA 9: RANKING GENERAL DE PAÍSES DE ACUERDO A VARIABLES DE ANÁLISIS. ELABORACIÓN PROPIA.	32
TABLA 10: ELEMENTOS DE ANÁLISIS PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ENTRADA. ELEMENTOS TEÓRICOS Y APLICACIÓN AL CASO DE ESTUDIO.	42
TABLA 11: CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS DE ENTRADA. DRISCOLL, 1995.....	45
TABLA 12: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: THE FULL POTENTIAL OF GLOBALIZATION. BEYOND OFFSHORING: ASSESS YOUR COMPANY'S GLOBAL POTENTIAL, HBR, DECEMBER 2004.....	7
FIGURA 2: 5 LÍNEAS DE NEGOCIOS DE ASICOM. FUENTE: SITIO WEB DE LA EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA.	9
FIGURA 3: SERVICIOS BPO DE ASICOM EN LA CADENA DE VALOR DEL CRÉDITO HIPOTECARIO. BROCHURE EMPRESA.....	9
FIGURA 4: PASOS PARA INTERNACIONALIZAR UN NEGOCIO	15
FIGURA 5: BPO COMERCIAL. BROCHURE BPO HIPOTECARIO.....	18
FIGURA 6: BPO ORIGINACIÓN. BROCHURE BPO HIPOTECARIO	18
FIGURA 7: BPO ADMINISTRACIÓN DE CARTERA. BROCHURE BPO HIPOTECARIO	19
FIGURA 8: VARIABLES DE ANÁLISIS DE LA REGIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.	22
FIGURA 9: MODELO DE RANKING DE PAÍSES. ELABORACIÓN PROPIA.....	30
FIGURA 10: ESQUEMA DE OFFSHORING - BPO. FUNDACIÓN CHILE.	37
FIGURA 11: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA. ELABORACIÓN PROPIA.....	39
FIGURA 13: VENTAJAS DE PANAMÁ COMO HUB DE OPERACIONES. ELABORACIÓN PROPIA. ...	50
FIGURA 14: MARCO CONCEPTUAL: DESARROLLO CONGRUENTE Y DE ENTENDIMIENTO EN LA CONFIGURACIÓN DE TRABAJO DISTRIBUIDO.	51

1. INTRODUCCIÓN

Sólo algunas empresas han reconocido el pleno alcance de las posibles mejoras en los resultados que la globalización hace posible, y mucho menos han desarrollado estrategias proactivas para capturar esas oportunidades.

Una de estas oportunidades es el enfoque de offshoring¹, esta tendencia es la más reciente evolución que llevará a las empresas a una verdadera economía global. En este escenario las organizaciones pueden capturar todo el potencial de la globalización traduciéndolo en crecimiento, aquellas quienes no lo vean sólo terminarán perdiendo participación de mercado. Así lo afirma un artículo de Harvard Business Review, “Beyond Offshoring: Assess Your Company's Global Potential”.

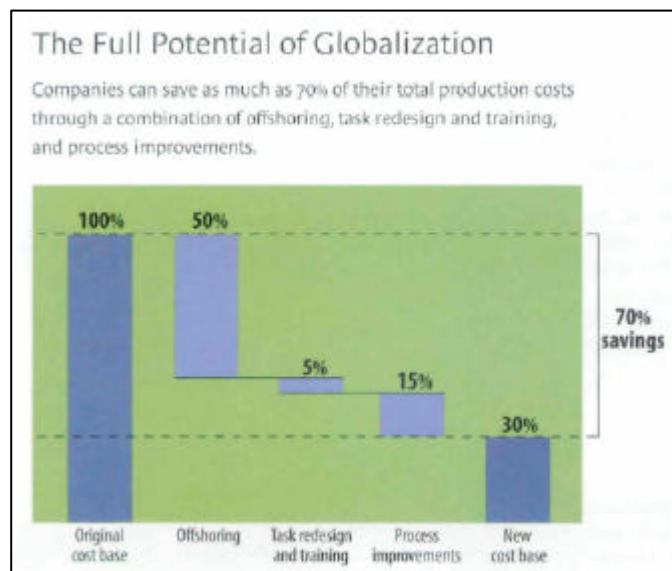


Figura 1: The Full Potential of Globalization. Beyond Offshoring: Assess Your Company's Global Potential, HBR, December 2004

¹ Offshoring: “significa realizar una actividad en un país en el cual no es consumido el fruto de dicha actividad”. THE BOSTON CONSULTING GROUP. “Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena. Resumen ejecutivo de Offshoring”. Estudio encargado por el Consejo de Innovación a la consultora The Boston Consulting Group. 2007. www.consejodeinnovacion.cl/cnic/servicios/estudios/web/download.php?id=8 [Consulta: 25 de Octubre de 2008]

Este trabajo busca proponer una opción estratégica para la internacionalización de la empresa en estudio, con miras a transformarse en el largo plazo en un prestador de servicios offshoring desde Chile.

1.1. Descripción de la Empresa

“ASICOM, es un grupo empresarial pionero en el desarrollo de proyectos informáticos y de soluciones de gestión, con más de 30 años de experiencia entregando servicios especializados al mercado financiero e hipotecario innovando en servicios para otros sectores empresariales.

Formada por capitales chilenos, ASICOM ha mostrado a través del tiempo una constante evolución hacia la generación de productos y servicios con valor agregado, posicionándola como una empresa especialista en tecnologías de la información y comunicaciones a nivel nacional y regional.

Actualmente, ASICOM cuenta con más de 40 clientes de sectores tan diversos como el financiero, agrícola, minero, comercial e hipotecario. En esta última, ha logrado administrar el 70% de las carteras hipotecarias del país.”² “ASICOM se ha posicionado como la empresa Líder en Servicio de Outsourcing Tecnológico y BPO³ para la industria hipotecaria. Es capaz de desarrollar, integrar, implantar y operar soluciones tecnológicas con alta eficiencia y elevados estándares de seguridad”⁴.

ASICOM tiene 5 líneas de negocios, las cuales también están vinculadas con el core business asociado a prestar servicios relativos a la gestión inmobiliaria- créditos hipotecarios. La Figura 2 muestra estas líneas de negocios, para más detalles referirse al Anexo A: Descripción de Líneas de Negocios de ASICOM.

² <http://www.asicom.cl>. [Consulta: 15 de agosto de 2008.]

³ BPO: Outsourcing Business Process. “Tercerización de procesos de negocio”. THE BOSTON CONSULTING GROUP. “Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena. Resumen ejecutivo de Offshoring”. Estudio encargado por el Consejo de Innovación a la consultora The Boston Consulting Group. 2007

⁴ Brochure ASICOM. BPO Hipotecario.



Figura 2: 5 Líneas de Negocios de ASICOM. Fuente: sitio web de la empresa. Elaboración Propia.

“Siguiendo las tendencias mundiales, ASICOM cuenta con variados servicios BPO que apoyan toda la cadena de valor del los créditos hipotecarios. El servicio considera poner a disposición de los clientes el modelo operativo, la tecnología, los procesos y el recurso humano necesario para desarrollar a plenitud la actividad de externalización”⁵.

A continuación, se incluye la Cadena de Valor del Servicio Hipotecario⁶, donde ASICOM cuenta con tres servicios de BPO para hacerse cargo de estas actividades, como muestra la siguiente figura.



Figura 3: Servicios BPO de ASICOM en la cadena de valor del crédito hipotecario. Brochure Empresa.

⁵ Brochure ASICOM. BPO Hipotecario

⁶ <http://www.asicom.cl>. [Consulta: 15 de agosto de 2008.]

¿Cómo participa ASICOM de esta cadena de valor del crédito hipotecario?

A continuación se detalla cada una de las etapas.

- ***Gestión de Proyectos Inmobiliarios***

La gestión inmobiliaria de proyectos comprende la administración y control de todas las actividades propias del desarrollo de proyectos inmobiliarios, desde la etapa de construcción hasta los servicios de post venta de la propiedad.

Se encuentra superpuesto con el proceso de otorgamiento comercial y considera la administración de los documentos propios del proyecto inmobiliario, como también de la operación hipotecaria individual.

- ***Otorgamiento Comercial***

El proceso de otorgamiento comercial se inicia a partir del momento en que una entidad colocadora de créditos genera una oferta a través de una o más simulaciones de crédito (según las condiciones o datos proporcionados por el Cliente), y termina cuando el Cliente es notificado formalmente de que tiene un crédito aprobado comercialmente.

En esta etapa interviene el Área Comercial y que evalúa y aprueba el crédito. Al final del proceso se entrega el expediente al personal de originación.

- ***Originación del Crédito***

El proceso de originación se inicia a partir del momento en que finaliza el otorgamiento comercial y termina cuando se envía al Cliente la escritura de su operación hipotecaria debidamente inscrita en el Conservador respectivo, realizando todas las actividades legales que aseguran la correcta constitución de una garantía hipotecaria.

Originación recibe el expediente de la etapa comercial y desarrolla todas las actividades necesarias para formalizar el crédito y perfeccionar la constitución de la garantía hipotecaria.

- **Administración del crédito.**

El proceso de administración se inicia al momento de la activación contable del crédito otorgado (generalmente es al momento de la firma de la escritura) y termina al momento del pago de la última cuota del crédito otorgado (también considera la administración de las actividades de cobranza pre-judicial, judicial y regularización de los dividendos morosos).

El servicio prestado por esta solución corresponde a la administración integral de carteras de créditos hipotecarios, posterior a la activación del crédito. Involucra aspectos de conocimiento de producto en ámbito de tipo contable, normativa superintendencia y bancos, procedimientos de mantención de cartera y aspectos operativos en general.

- **Securitización**

El proceso de securitización se origina a partir del momento en que el crédito se ha otorgado e involucra todas las fases necesarias para clasificar y empaquetar una cartera de créditos que posteriormente serán colocados en el mercado. Se incluyen las actividades de administración de las carteras (patrimonio separado), tanto desde la perspectiva de la sociedad securitizadora como de las inversionistas.

1.2. Descripción de la Tesis

En ASICOM se ha tomado una decisión de gran relevancia estratégica: Expandirse a mercados internacionales. Si bien es la primera experiencia de ASICOM en los mercados externos, considerando que ya son el principal actor en el mercado chileno, y considerando además que la industria de offshoring (outsourcing) a nivel mundial experimenta tasas de crecimiento por sobre el 40%⁷, se prevé bastante lógico dar un paso de esta naturaleza.

Con el fin de colaborar en este plan de expansión, el desarrollo de esta tesis busca dar sustento teórico y empírico a la etapa de entrada e implementación de los

⁷ THE BOSTON CONSULTING GROUP. "Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena. Resumen ejecutivo de Offshoring". Estudio encargado por el Consejo de Innovación a la consultora The Boston Consulting Group. 2007

servicios de ASICOM en el segmento de Centroamérica y Caribe. Cabe señalar que la visión de la empresa es expandirse globalmente, esto significa a toda Centroamérica y El Caribe, América Latina, Estados Unidos y Canadá y luego Europa.

1.3. Objetivos y resultados esperados

El objetivo general de este trabajo es ***Desarrollar un plan estratégico que facilite tomar decisiones respecto de la expansión de ASICOM en el mercado de Centroamérica y El Caribe.***

Como objetivos específicos, se encuentran los siguientes:

- Investigar el mercado hipotecario en Centroamérica y El Caribe
- Proponer una agenda de implementación de la internacionalización
- Investigar el sistema de offshoring y su aplicación al caso en estudio
- Realizar una evaluación económica a nivel de perfil de la internacionalización.

Los resultados esperados del trabajo están relacionados con la satisfacción de los objetivos, y por consiguiente contar con un reporte completo con todos los antecedentes que permitan a los directivos de la empresa tomar decisiones respecto a la implementación de su plan de internacionalización.

1.4. Marco conceptual

La base teórica para esta tesis contiene 3 grandes elementos que se describen a continuación.

1. Variables de Análisis de la Región en estudio.
2. Desarrollo de un Plan Estratégico
3. Desarrollo de una Estrategia de Entrada a Mercados Internacionales.

En los párrafos siguientes se incluye una explicación de cada uno de estos macro elementos del marco conceptual.

1.4.1 Variables de Análisis de la Región en estudio.

Para efectos de este estudio, se considera que las variables de análisis que permiten caracterizar la región son⁸:

1. **Variables Macroeconómicas:** permiten establecer la estabilidad de largo plazo que presenta el país en estudio como mercado.
 - a. Población
 - b. PIB
 - c. PIB per cápita
 - d. Crecimiento Económico
 - e. Inflación
 - f. Tasa desempleo
2. **Variables Mercado Hipotecario:** permiten dimensionar el mercado de los créditos hipotecarios en cada país en estudio.
 - a. Evolución Cartera Hipotecaria, entendida como saldo de crédito.
 - b. Cartera Hipotecaria/PIB
 - c. Cartera Hipotecaria per cápita
3. **Variables Inmobiliarias:** estas variables permiten establecer tendencias de crecimiento para la industria de la vivienda, la otra componente relevante para el estudio del mercado.
 - a. Déficit de Vivienda
 - b. Tendencia industria de la construcción.
4. **Variables Mercado Bancario:** con estas variables se explica la fortaleza del mercado bancario de cada país, no exclusivamente del sector hipotecario.
 - a. Cantidad de Bancos por país
 - b. Cartera total de créditos
 - c. % Morosidad cartera total de créditos
 - d. Cartera Crédito/PIB

⁸ IBAÑEZ, Jorge. "Modelo De Negocios Para La Internacionalización De Una Empresa De Servicios ASP En La Gestión De Transacciones Inmobiliarias". Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, 2007. Tesis Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Adaptación del modelo.

5. Variables de Accesibilidad al mercado: Caracterización de los mercados de cada país en función de elementos adicionales a lo específico del mercado hipotecario.

- a. Nivel de Competitividad del País
- b. Índice Doing Business (Facilidad para hacer Negocios)
- c. Regulaciones
- d. Nivel de Competencia en Outsourcing local o global.

1.4.2 Desarrollo de un Plan Estratégico

De acuerdo a Wheleen, la planificación estratégica consta de 4 etapas⁹:

- **Análisis Ambiental**
 - a. Interno: Estructura, cultura y recursos.
 - b. Externo: ambiente social e industrial
- **Formulación de la estrategia**
 - a. Misión
 - b. Objetivos
 - c. Estrategias para lograr la misión y los objetivos
 - d. Políticas, directrices para la toma de decisiones.
- **Implementación de la Estrategia**
 - a. Programas, actividades necesarias para cumplir el plan.
 - b. Presupuestos
 - c. Procedimientos
- **Evaluación y control**
 - a. Desempeño, resultados reales.

Debido al alcance de tiempo de este trabajo, los puntos referentes a la implementación y evaluación mencionados anteriormente, sólo se consideraron a nivel de propuesta, dado que la estrategia no ha sido sancionada aún.

⁹ WHEELEN, Thomas. HUNGER, J. David. OLIVA, Ismael. "Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos". Décima Edición. Pearson Educación, 2007. México. ISBN 9702608783, 9789702608783.

1.4.3 Desarrollo de una Estrategia de Entrada a Mercados Internacionales.

Se incluyó un punto adicional en este marco conceptual, debido a que el punto 2 del plan estratégico presentado anteriormente “Formulación de la estrategia”, en este caso, requiere de elementos conceptuales adicionales. La razón de lo anterior es que existen modelos que permiten establecer la internacionalización alineada con las decisiones estratégicas que corresponden. A continuación se resume el modelo seleccionado para el caso particular de ASICOM, en la siguiente figura:



1.5. Metodología

La metodología que se utilizó en este trabajo está basada en el marco teórico presentado en el punto anterior. La base del estudio es de tipo exploratorio de fuentes secundarias como bibliográficas, material on-line e información propia de la empresa. Por un tema de estructura, se clasifican las actividades realizadas en tres grandes temas:

¹⁰ DARLING, John. SERISTO, Hannu. “Key steps for success in export markets. A new paradigm for strategic decision making”. European Business Review, Vol.16 No 1, 2004, pp 28-43

1. Descripción de la situación actual de la empresa
2. Análisis de la región en estudio: Centroamérica y El Caribe.
3. Desarrollo del plan estratégico de internacionalización.

Por lo anterior, la estructura del informe contendrá el desarrollo de cada uno de estos temas.

1.6. Alcances

El alcance de este trabajo estuvo limitado por el tiempo de desarrollo y el nivel de profundidad alcanzado. A causa anterior, sólo se realizó un estudio exploratorio en términos de dimensionamiento de mercado y una proposición de plan estratégico, debido a que no se ha implementado en la empresa para evaluar resultados reales. Asimismo, la implementación de esta estrategia propuesta queda limitada a la decisión del directorio de ASICOM.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. Servicios BPO de ASICOM

Como se planteó en el punto 1, ASICOM es líder en servicios BPO asociados a los procesos de créditos hipotecarios en Chile. La experiencia en la implementación del modelo de BPO con importantes instituciones financieras de Chile es el mejor referente de la capacidad de flexibilidad de adaptación a cada cliente. Asimismo, ASICOM complementa cada uno de sus servicios de BPO con plataformas web que permiten el monitoreo y desarrollo de todas las actividades. Estas plataformas también son productos comercializables en forma separada de los BPO.

Los servicios de BPO que entrega ASICOM son¹¹:

1. BPO Comercial

Estos servicios han sido diseñados con el objeto de facilitar la gestión y administración de venta de créditos hipotecarios en proyectos inmobiliarios en donde la institución financiera esté participando. El servicio ofrecido por ASICOM contempla la asignación de ejecutivos hipotecarios que apoyarán a la institución financiera en la fase comercial de crédito hasta su pre aprobación, como muestra la figura 5.

Este servicio contempla:

- Plataforma tecnológica en punto de venta
- Sistema de cotización y captura de oportunidades de créditos hipotecarios a partir del sistema de gestión inmobiliaria.
- Desarrollo de campañas de móvil marketing para celulares de clientes.
- Recepción de antecedentes del cliente para facilitar el proceso de evaluación comercial

¹¹ Brochure Empresa, BPO Hipotecario



Figura 5: BPO Comercial. Brochure BPO Hipotecario

2. BPO Originación

El objetivo de este servicio es entregarle al área comercial hipotecaria las herramientas necesarias para liberarse por completo de las actividades que no sean propias de la venta de créditos hipotecarios. Permite además variabilizar los costos del área de operación y flexibilizar su capacidad de curse de créditos, adaptándose a las fluctuaciones propias de este tipo de mercado. El servicio se inicia con la recepción del expediente de la operación hipotecaria debidamente aprobado en la sucursal de origen y concluye con la devolución de la escritura ya inscrita en el conservador de bienes raíces, como muestra la siguiente figura.

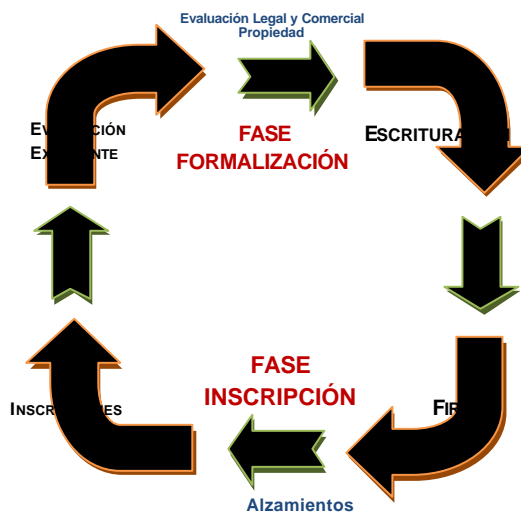


Figura 6: BPO Originación. Brochure BPO Hipotecario

3. BPO Administración Cartera

El objetivo de este servicio es aumentar la eficiencia del proceso y disminuir el riesgo operacional asociado. El servicio incluye la totalidad de las actividades inherentes a la administración primaria de una cartera hipotecaria, desde la emisión de dividendos y su posterior recaudación hasta la cobranza judicial, lo que determina la operación de procesos diarios, mensuales y esporádicos, como muestra la siguiente figura.



Figura 7: BPO Administración de Cartera. Brochure BPO Hipotecario

De acuerdo a información de la empresa, los beneficios de los servicios de BPO son¹²:

- Rentabilidad: Crecimiento sin distraer capital, cada cierto período, para destinarlo a altas inversiones por escalamiento y/u obsolescencia tecnológica, invirtiéndola en el negocio, mejorando solvencia, índices y rentabilidad para los accionistas.
- Escalamiento: tecnológica y operacionalmente posibilita el escalamiento sin restricciones, enfrentando variabilidad en los costos de operación y

¹² Brochure Empresa, BPO Hipotecario

predecibilidad de éstos, al contar con una tarifa por transacción conocida, que incluye Plataforma y su escalamiento, ya que son soportados por ASICOM.

- Conocimiento: Expertos funcionales en el producto que asistirán a los Bancos en sus procesos de diseño de nuevos productos, facilitando el ciclo de desarrollo y proporcionando una asistencia fluida. ASICOM cuenta con modelos de inteligencia de negocios para apoyar la alta dirección y gestión del negocio hipotecario.
- Flexibilidad: capacidad de procesar distintas propuestas de valor, productos y factores de servicios diferenciadores, al contar con un producto flexible y con profesionales altamente capacitados para responder rápidamente frente a nuevas necesidades del mercado.
- Time to Market: facilidad para el desarrollo de funciones, migrables hacia cualquier canal, mejoras sustantivas del time to market. ASICOM tiene la posibilidad de migrar un amplio conjunto de funciones o servicios hacia distintos canales ampliando la posibilidad de nuevos servicios.
- Automatización: se produce a través de toda la cadena de valor posibilitando el diseño de controles y visaciones automáticas, agilizando los procesos de backoffice y mejorando los estándares de respuesta.
- Control y continuidad: minimización del flujo de papel y consecuente agilización en el control de estados mediante el work flow.

2.2. Principales Competidores en Chile

En el mercado de los servicios de BPO para instituciones financieras, ASICOM tiene la siguiente competencia relevante en Chile, como muestra la Tabla 1:

Tabla 1: Competidores en servicios BPO. Elaboración Propia

EMPRESA	SERVICIOS
Tata Consultancy Services	<ul style="list-style-type: none"> • BPO Core Bancario¹³. Solución operacional Quartz Core Engine Banking, provista por TCS (India) • Outsourcing de Otorgamiento de Créditos Hipotecarios: El servicio comienza desde la recopilación de la documentación necesaria para la solicitud de un crédito hipotecario, hasta recabar la certificación solicitada por medio de diferentes instancias, para finalmente conformar la carpeta digital.
BPO Sur, grupo Gsur	<ul style="list-style-type: none"> • BPO Bancario¹⁴
Sonda	<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones BPO Hipotecario¹⁵ BPO de originación de créditos BPO de intermediación BPO administración BPO para todas las etapas
IBM	<ul style="list-style-type: none"> • Alnova Financial Solutions¹⁶ Alnova Financial Solutions™ es una solución de core bancario completa que incluye desde el back office hasta la arquitectura multicanal y comprende todas las funcionalidades precisas para la banca universal.

¹³ <http://www.tcs.cl/productos/business.aspx> [Consulta: 20 de octubre de 2008.]

¹⁴ http://www.gsur.cl/productos_servicios.htm [Consulta: 20 de octubre de 2008.]

¹⁵ http://www.sonda.com/argentina/home/industrias/servicios_financieros/bpo_hipotecario [Consulta: 20 de octubre de 2008.]

¹⁶ <http://www-304.ibm.com/ict09002c/gsdod/solutiondetails.do?solution=28963&expand=true&lc=es> [Consulta: 20 de octubre de 2008.]

3. ANÁLISIS DE LA REGIÓN: CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE

Se realizó una primera selección de países dentro de la totalidad de la región, por un tema de idioma, pues ASICOM en estos momentos tiene desarrollado sus productos sólo en español. De esta manera, los países considerados en este análisis fueron: **Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.**

Como se indicó en el marco conceptual, el análisis de la región en estudio se realizó en torno a cinco grupos de variables: Variables Macroeconómicas, Variables del mercado Hipotecario, Inmobiliarias, del Mercado Bancario y de Accesibilidad al mercado, como muestra la siguiente figura:

Variables Macroeconómicas	Variables Mcdo. Hipotecario	Variables inmobiliarias	Variables Mercado Bancario	Variables de Accesibilidad al mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Población • PIB • PIB per cápita • Crecimiento Económico • Inflación • Tasa desempleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera Hipotecaria y su evolución. • Cartera Hipotecaria/PIB • Cartera Hipotecaria per cápita • Nivel de madurez del mercado hipotecario 	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit de Vivienda • Tendencia industria de la construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Bancos por país • Cartera total de créditos • Cartera Total/PIB • % Morosidad cartera total de créditos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Competitividad del País • Índice Doing Business (Facilidad para hacer Negocios) • Regulaciones • Nivel de Competencia del mercado de outsourcing local y global.

Figura 8: Variables de Análisis de la Región. Elaboración propia.

3.1. Variables Macroeconómicas

Un resumen de los valores recopilados para las variables macroeconómicas en distintas fuentes secundarias se incluye a continuación.

Tabla 2: Variables Macroeconómicas de los países en estudio. Elaboración propia con información de BancoMundial y Cepal¹⁷.

PAIS	Población			Producto Interno Bruto Total a precios corrientes de mercado			Producto Interno Bruto Total a precios corrientes de mercado		
	Millones de personas			Millones de US\$			per cápita en US\$		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Costa Rica	4.3	4.4	4.4	19,908	22,522	26,230	4,667	5,173	5,904
El Salvador	6.9	7.0	7.1	17,070	18,654	20,373	2,479	2,661	2,857
Guatemala	12.7	13.0	13.3	27,211	30,193	33,432	2,142	2,326	2,512
Honduras	7.2	7.4	7.5	9,757	10,833	12,322	1,354	1,473	1,641
Nicaragua	5.8	5.9	6.1	4,872	5,294	5,726	844	895	946
Panamá	3.2	3.3	3.3	15,465	17,134	19,654	4,791	5,217	5,879
República Dominicana	8.5	8.7	8.8	33,542	35,660	41,013	3,933	4,122	4,673

PAIS	Tasa de Crecimiento Económico			Tasa de Inflación			Tasa de Desempleo		
	%			%			%		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Costa Rica	5.9	8.8	7.3	14.1	9.4	10.8	6.6	6.0	4.6
El Salvador	3.1	4.2	4.7	4.3	4.9	4.9	6.3	6.5	6.0
Guatemala	3.3	5.3	5.7	8.6	5.8	8.7	7.5	7.5	3.2
Honduras	6.1	6.3	6.3	7.7	5.3	8.9	6.5	4.9	4.1
Nicaragua	4.3	3.9	3.8	9.6	9.5	16.9	7.0	7.0	6.9
Panamá	7.2	8.7	11.2	3.4	2.2	6.4	12.1	10.4	7.8
República Dominicana	9.3	10.7	8.5	7.4	5.0	8.9	18.0	16.2	15.6

¹⁷ INTERNATIONAL MONETARY FUND, World Economic Outlook Database, October 2008. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2008/02/weodata/index.aspx> [Consulta: 05 de Noviembre de 2008] <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/> [Consulta: 05 de Noviembre de 2008] <http://www.cepal.org/estadisticas/bases> [Consulta: 05 de Noviembre de 2008] <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> [Consulta: 05 de Noviembre de 2008]

3.2. Variables Mercado Hipotecario

Estas variables buscan dar una caracterización al mercado relacionado con el crédito hipotecario. De esta forma es posible dimensionar el mercado potencial en función de la cartera de crédito, los datos son entregados en la tabla siguiente.

Tabla 3: Cartera Hipotecaria de los países en Análisis. Elaboración Propia en función de información de las Superintendencias de Bancos.¹⁸

PAÍS	Cartera Hipotecaria (Saldo de Crédito)		
	Miles de US\$		
	2005	2006	2007
Costa Rica	807,901	1,136,713	1,935,345
El Salvador	1,682,942	1,899,799	2,133,800
Guatemala	1,053,790	1,134,151	1,474,909
Honduras	688,977	1,023,870	1,538,309
Nicaragua	175,078	227,184	281,902
Panamá	4,215,193	4,833,730	4,953,531
República Dominicana	530,118	923,722	1,451,104

PAÍS	Cartera Hipotecaria / PIB			Cartera Hipotecaria per cápita		
	%			en US\$		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Costa Rica	4.1%	5.0%	7.4%	189	261	436
El Salvador	9.9%	10.2%	10.5%	244	271	299
Guatemala	3.9%	3.8%	4.4%	83	87	111
Honduras	7.1%	9.5%	12.5%	96	139	205
Nicaragua	3.6%	4.3%	4.9%	30	38	47
Panamá	27.3%	28.2%	25.2%	1,306	1,472	1,482
República Dominicana	1.6%	2.6%	3.5%	62	107	165

¹⁸ http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?lang=0&pagina=servicios/publicaciones/boletinfinanciero/boletin_sitio.asp [Consulta: 15 de Octubre]

http://www.ssf.gob.sv/frm_informacion/frm_informacion.htm [Consulta: 15 de Octubre]

http://www.sib.gob.gt/es/Entidades-Supervisadas/Informacion_de_las_Entidades_Supervisadas/reportes_ANT.asp?tipo=informacionMensual&entidad=INFORMACION_MENSUAL_HIST/SISTEMA_BANCARIO [Consulta: 15 de Octubre]

<http://www.cnbs.gov.hk/web/index.htm> [Consulta: 15 de Octubre]

<http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/financieras/mensual/1205/>, <http://www.superbancos.gob.pa/> [Consulta: 15 de Octubre]

<http://www.supbanco.gov.do/main/Entidades-Financieras/Informacion-contable/index.htm> [Consulta: 15 de Octubre]

3.3. Variables Inmobiliarias

Estas variables buscan caracterizar la proyección de nuevas construcciones y la necesidad de ellas dada por el déficit habitacional. A continuación se resumen los resultados.

Tabla 4: Déficit de Vivienda. Elaboración propia de acuerdo a información on-line.

PAÍS	Déficit de Vivienda (2007)	Estim. Total de Viviendas	% déficit
	millones de viviendas	millones de viviendas	
Costa Rica	0.16	1.1	14.5%
El Salvador	0.57	1.8	31.7%
Guatemala	1.28	3.3	38.8%
Honduras	0.75	1.9	39.5%
Nicaragua	0.94	1.5	62.7%
Panamá	0.14	0.8	17.5%
República Dominicana	0.8	2.2	36.4%

Tabla 5: % PIB correspondiente a Construcción. (producción).¹⁹

PAÍS	PIB en Construcción		
	(%)		
	2005	2006	2007
Costa Rica	3.60%	4.00%	4.50%
El Salvador	3.60%	3.64%	3.52%
Guatemala	3.68%	3.95%	4.18%
Honduras	3.90%	3.91%	4.01%
Nicaragua	4.69%	3.79%	3.37%
Panamá	4.04%	4.40%	4.80%
República Dominicana	4.50%	5.00%	4.80%

¹⁹ Información recopilada de los sitiosweb de los Bancos Centrales de cada país.

3.4. Variables Mercado Bancario

Estas variables permiten generar una caracterización del sistema bancario en cuanto a tamaño, créditos y comportamiento de pago.

Los resultados se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 6: Resumen de datos sobre el Mercado Bancario año 2007²⁰. Datos Consejo Monetario Centroamericano

PAÍS	Caracterización Mercado Bancario			
	Cantidad de Bancos	Cartera de créditos (Millones de US\$)	Cartera / PIB (%)	Morosidad (%)
Costa Rica	17	9,059.00	39.7%	1.3%
El Salvador	13	8,638.40	42.4%	2.1%
Guatemala	23	8,326.80	25.5%	1.9%
Honduras	18	5,757.70	57.2%	3.7%
Nicaragua	7	1,853.50	32.7%	2.6%
Panamá	74	30,588.00	158.7%	1.5%
República Dominicana	13	6,850.60	19.3%	4.7%

²⁰ ABANSA. Informe de la Actividad Bancaria de El Salvador a diciembre 2007. 4 de febrero de 2008. <http://www.abansa.org.sv/uploaded/content/category/1602626217.pdf> [Consulta: 25 de Octubre de 2008]

3.5. Variables de Accesibilidad al mercado

Estas variables denominadas de accesibilidad entregan ciertas características de los distintos países en estudio que permitirán formar un criterio general en el momento de elaborar la estrategia de entrada.

Tabla 7: Variables de Accesibilidad al Mercado. Elaboración propia con Información online²¹.

Países	Nivel de Competitividad del País			Doing Business (Facilidad Neg)	
	2005	2006	2007	2006	2007
	Costa Rica	56	68	59	99
El Salvador	60	53	63	135	130
Guatemala	95	91	81	128	118
Honduras	97	90	77	107	111
Nicaragua	96	101	102	72	67
Panamá	65	60	56	137	140
República Dominicana	91	93	88	114	117

Se considera que también existen otras variables que permiten caracterizar estos mercados que son del tipo cualitativas. En este caso, se contemplan dos tipos de variables: la regulación de cada país en el sector de estudio y los diferentes tipos de instituciones que actúan como intermediarios financieros y el nivel de competencia de empresas que prestan el mismo servicio de ASICOM. A continuación se incluyen los resultados para ambos casos.

²¹ <http://www.doingbusiness.org>, [Consulta: 05 de Noviembre de 2008]
http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gcr_2006/gcr2006_rankings.pdf, [Consulta: 05 de Noviembre de 2008]

Tabla 8: Legislación de cada país y tipo de instituciones que actúan como intermediarios.²²

PAIS	Legislación	Instituciones de Intermediación Financiera
Honduras	<ul style="list-style-type: none"> • Ley del Banco Hondureño para la producción y la vivienda. Decreto N°6. 26/01/2005. • Normas para Regular la Administración de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en las Instituciones del Sistema Financiero Resolución No. 1301/22-11-2005, (Circular CNBS No.119/2005), • Ley del Sistema Financiero. Decreto No. 129-2004 • Ley de Mercado de Valores Decreto No. 8-2001 • Ley Reguladora de las Organizaciones Privadas de Desarrollo que se dedican a Actividades Financieras Decreto No. 229-2000 • Ley del Fondo Social para la Vivienda (FOSovi) Decreto No. 167-91 	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos públicos • Bancos privados • Las asociaciones de ahorro y préstamo. • Las sociedades financieras • Instituciones Extranjeras
Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras. Ley N° 316.1999 • Ley de Reformas a la Ley 316, Ley de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras. Ley N° 552. Ley N° 564, Ley N° 576 • Ley Orgánica del Banco Central de Nicaragua. Ley N° 317. 1999. • Ley del Sistema de Garantía de Depósitos. Ley N° 551. 2005. Ley de Reforma a la Ley No. 551, Ley del Sistema de Garantía de Depósitos. Ley No. 563 • Ley General de Bancos, Instituciones Financieras no Bancarias y Grupos Financieros. Ley N° 561. • Ley de Mercado de Capitales, Ley N° 587, 2006 	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Sociedades Financieras
Panamá	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto Ley N°2 (feb. 2008) Que modifica el Decreto Ley 9 de 2998, por el cual se reforma el régimen bancario y se crea la Superintendencia de Bancos. • Decreto Ejecutivo N°52 (30 abril de 2008). Que adopta texto único del decreto Ley 9 de febrero 1998, modificado por el decreto ley 2 de 22 de febrero de 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos locales • Bancos extranjeros
República Dominicana	<ul style="list-style-type: none"> • Monetaria y Financiera. Ley No. 183-02. 2002 • Riesgo Sistémico (27 enero 2007). Ley 92-04 Reglamento para aplicación Ley No.92-04 (20 sept. 2005) • Asociaciones de Ahorros y Préstamos para la Vivienda (14 mayo 1962) /Reglamento de Aplicación (21 marzo 1963). Ley No. 5897 • Comercio Electrónico, documentos, y firmas digitales (4 sept. 2002) / Reglamento de Aplicación No.335-03 (8 abril 2003). Ley No. 126 -02 • Convierte al BNV en Banco Nacional de Fomento de la Vivienda y la Producción. Ley 06-04. 2006. • Regula las sociedades de información crediticia y de protección al titular de la información. Ley No. 288-05. 2006 • Ley de Mercado de Valores. Ley No.19-00. 2000. • Ley de Inversión Extranjera, Ley No.16-95. 1995. • Ley de Crédito Público. Ley No. 6-06 . 2006 	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos Múltiples • Bancos de Ahorro y Crédito • Corporaciones Crédito • Asociaciones de Ahorros y Préstamos • Entidades Públicas de Intermediación Financiera

²² Información recopilada de los sitios web de las Superintendencias de Bancos e Instituciones Financieras de cada país.

Cabe señalar, que como muestra la tabla anterior, todos los países estudiados cuentan con legislación relativa al sistema crediticio e institucional. Luego de analizar cada una de estas normativas, se confirma que ninguno de ellos tiene impedimentos para empresas que participen en la tercerización de actividades bancarias, caso que corresponde a ASICOM. Por lo tanto, la legislación no representa una barrera de entrada en estos mercados.

Competencia: (outsourcing-offshoring) Luego de analizar la competencia en términos de empresas de outsourcing hipotecario, se observa que no existe competencia específica en el segmento de participación de ASICOM, con sus servicios de BPO hipotecario. Las empresas que están presentes son principalmente en call centers, y servicios contables y de conciliación bancaria (Deloitte, KPMG, PriceWaterCoopers). Ahora bien, no se debe olvidar que las empresas que podrían representar una competencia son empresas que han desarrollado estos servicios en otros mercados y que al igual que ASICOM buscan oportunidades de expansión, sin embargo esto no es constatable en este momento. Respecto de la oportunidad de outsourcing en estos países, se observa que hay una alta promoción de países como Costa Rica y Panamá como locaciones de offshoring, pues tienen un importante porcentaje de población bilingüe y por las facilidades tributarias que ellos presentan.

3.6. Análisis agregado de las variables recopiladas

Como medio para identificar aquellos países que son más relevantes al momento de entrar a estos mercados, se ha decidido realizar un ranking de entrada de acuerdo a los resultados obtenidos y que se han indicado en los puntos anteriores.

Para conseguir lo anterior, se generó el siguiente modelo de procesamiento como muestra la figura 9:

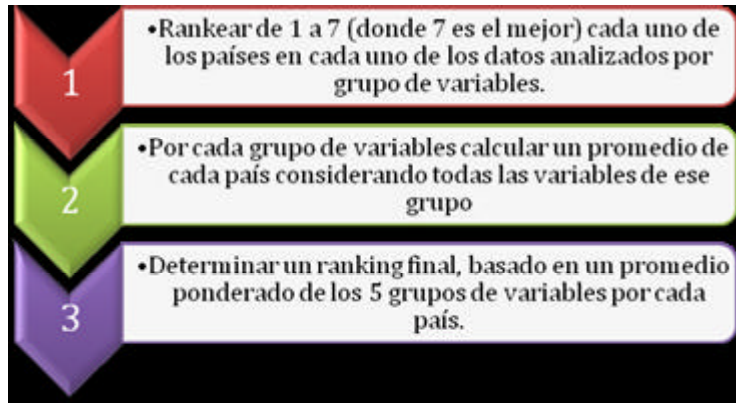


Figura 9: Modelo de Ranking de Países. Elaboración Propia.

Ahora bien, como la idea es establecer un modelo que permita a ASICOM tener una entrada en los países, se consideró que una alternativa sería evaluar los países en función de las mismas variables que han llevado a Chile a ser considerado un mercado desarrollado en la región. Para esto, se utilizó un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo²³, que señala que el desarrollo de un mercado hipotecario sustentable de largo plazo depende principalmente de tres factores:

- 1- Que la economía cuente con una moneda estable que permita financiar a largo plazo a tasa fija o que en el caso de que haya tasas de inflación de dos dígitos o más de se utilice alguna unidad de cuenta indexada o monedas duras o algún otro mecanismo de ajuste que permita hacer contratos a largo plazo. No obstante, para que este requisito funcione bien en la práctica, es indispensable que la economía pueda mantener un cierto nivel de estabilidad macroeconómica, especialmente para el tipo de cambio, el nivel de precios y las tasas de interés.
- 2- La existencia de mecanismos de originación de hipotecas ágiles y estandarizados (el mercado primario), y de inversores institucionales que

²³ KIGUEL, Miguel A. y PODJARN, Edgard. Impacto de Factores Macro y Microeconómicos en el Desarrollo del Mercado de Hipotecas. Reflexiones Basadas en Argentina, Chile y Uruguay. Serie de Estudios Económicos y Sociales. BID. Septiembre 2007.

presten con un horizonte de largo plazo, pues éstos son los tenedores naturales de los créditos hipotecarios y que alimentan el mercado secundario.

- 3- Los tomadores de los créditos, especialmente los asalariados, puedan cumplir los requisitos crediticios para calificar como sujetos de crédito, siendo necesario para esto que la relación cuota - ingreso no supere el 30%, situación a veces es difícil de lograr en entornos en que la relación salario - precio de la vivienda es elevado o las tasas nominales de interés son altas.

“No obstante, los aspectos determinantes para el éxito o fracaso del mercado hipotecario dependen fundamentalmente de la estabilidad macroeconómica y financiera, de la previsibilidad (baja volatilidad) con respecto a las tasas de inflación, entre otras variables financieras claves y de la existencia y del tamaño de los inversores institucionales que invierten con un horizonte de largo plazo”.

Considerando estos tres factores determinantes, se distribuyeron diferentes ponderaciones a cada grupo de variables utilizadas, dándole mayor ponderación a aquellas contempladas en el estudio, de esta forma las ponderaciones fueron:

- **Variables Macroeconómicas: 40%**
- **Variables del Mercado Hipotecario: 30%**
- **Variables Inmobiliarias: 5%**
- **Variables del Mercado Bancario: 20%**
- **Variables de accesibilidad al mercado: 5%**

De esta manera, el resultado final del ranking de países²⁴ se entrega en la siguiente tabla:

Tabla 9: Ranking General de Países de acuerdo a Variables de Análisis. Elaboración Propia.

PAIS	Promedio Var. Macro	Promedio Var. Hip.	Promedio Var. Inm.	Promedio Var. Banc.	Promedio Var. Mcdo.	PROMEDIO GENERAL
PONDERACIÓN	40%	30%	5%	20%	5%	100%
Panamá	4.40	6.00	4.25	6.75	4.00	5.32
Costa Rica	4.30	5.33	3.5	5.25	6.00	4.85
El Salvador	4.40	4.67	2.75	4.00	3.50	4.27
Honduras	4.00	4.83	4.75	3.75	4.50	4.26
Guatemala	5.20	2.50	4.75	4.25	3.00	4.07
República Dominicana	3.80	2.67	4	2.00	3.00	3.07
Nicaragua	1.90	2.00	4	2.00	4.00	2.16

²⁴ El detalle completo de la elaboración del ranking y los resultados intermedios se incluye en el Anexo B.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Análisis Ambiental

4.1.1 Interno: Estructura, cultura y recursos.

El análisis interno proviene de estudiar la información de la empresa y su situación actual. Se indicarán las fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Clientes, n° 1 en el mercado chileno.
- Capacidad de abordar la cadena de valor completa del crédito hipotecario.
- Trayectoria y conocimiento del negocio. Alta capacidad técnica en el equipo de trabajo.
- Actividades Iniciadas en México y Panamá.²⁵

Debilidades

- Ausencia de cartera en los mercados de Centroamérica.
- Dificultades de customización de servicio debido a características de soluciones actuales.
- Déficit de networking a nivel bancario e inmobiliario.
- No cuenta con recursos desarrollados ni personal capacitado para prestar los servicios en otros idiomas.

4.1.2. Externo: ambiente social e industrial

En el caso del análisis externo, un factor relevante es la situación del outsourcing y offshoring en Chile, por lo tanto se incluye una breve caracterización, para luego dar paso a las oportunidades y amenazas.

²⁵ Ver mayor información en Anexo C.

Industria del Outsourcing en Chile²⁶

- El 2006 se alcanzó 1458MMUS\$, menos del 1,5% del PIB. 8,6% más que el 2005, cifra superior al aumento del PIB, más del 50% de ese valor se vende a los clientes como Servicios u Outsourcing.
- 2006 fue año de cifras históricas en ventas TIC, en computadores (850 mil unidades), celulares (aumentaron en 15%) y banda ancha (superaron el millón de conexiones)
- Potencial de negocios outsourcing en Chile es de US\$1000MM adicionales. Demanda insatisfecha.
- Latino América potencial de US\$35.000MM.

Oportunidades

- Proceso de crédito hipotecario similar a nivel de Centroamérica, en términos de procesos.
- Idioma, Asicom cuenta con sus desarrollos en español.
- Crecimiento de la industria de outsourcing y offshoring en el mundo. Más allá del crecimiento del país.
- Iniciativas de potenciamiento del crédito hipotecario a personas de menores recursos en Centroamérica.
- Crecimiento del sector hipotecario-construcción en la mayoría de los países de la región.
- Tratados de Libre Comercio con países de Centroamérica: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua²⁷.
- Chile como país altamente competitivo en la región
 - Según los resultados del informe 2008-2009 del World Economic Forum , respecto del Índice Global de Competitividad, Chile es la economía más competitiva de América Latina y el Caribe, y a nivel mundial se ubica en

²⁶ CIUDAD, Raúl. Chile y la Nueva Industria de Offshoring. ¿Cómo Aprovechamos La Oportunidad?. Panel 4. Industria de Offshoring en Chile y el mundo. 10/4/2007. Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información A.G.

²⁷<http://www.direcon.cl> [Consulta: 07 de Noviembre de 2008]

la posición 28²⁸. En la región latinoamericana, Chile es seguido por Panamá y Costa Rica, los países más competitivos de América Central. El informe resalta a Costa Rica en particular, que ha mostrado una fuerte tendencia hacia el mejoramiento de su competitividad, al haber logrado subir nueve posiciones desde 2006.

- De acuerdo al Índice de Competitividad Mundial 2008 realizado por el International Institute for Management Development (IMD), Chile logró mantenerse en el lugar 26, de 55 países, manteniendo el mismo lugar del año 2007, aunque con una leve disminución en su puntuación. En Latinoamérica, Chile continúa liderando, seguido a varios lugares de distancia por Perú, en el puesto 35° Colombia, en el 41°, y Brasil, en el 43°²⁹.
- Esfuerzos integradores entre empresas de TI para potenciar la venta de servicios al extranjero y traspasar los límites del mercado chileno hacia un mercado global.
 - “Con el objetivo de conformar una oferta conjunta, atractiva y competitiva de servicios y productos tecnológicos (TIC) chilenos para satisfacer la demanda internacional, el Grupo de Integradores de la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información (ACTI) firmó el primer Acuerdo de Cooperación para la Internacionalización de la Industria, gracias al cual se proyecta un aumento de 11% de las ventas al extranjero, que permitiría alcanzar cifras cercanas a los US\$221 millones el 2009”³⁰.
- Estrategia Digital Chile 2007-2012. ‘Una política pública para profundizar el desarrollo de las tecnologías de información como un eje impulsor del progreso de Chile’³¹.

²⁸ <http://75.125.231.234/Estudio.aspx?Estudio=indice-competitividad>. Noticia del 14/10/08. [Consulta: 07 de Noviembre de 2008]

²⁹ http://www.alminutodigital.cl/detail.php?id=8535&id_tipo_not=4&titulo=Chile%20sigue%20en%20puesto%2026%20del%20C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Mundial. Noticia del 13/05/08. [Consulta: 07 de Noviembre de 2008]

³⁰ http://www.acti.cl/actualidad/noticias/acuerdo_empresas_tic2008.htm. Noticia del 02/10/08. [Consulta: 07 de Noviembre de 2008]

³¹ <http://www.agendadigital.cl/node/121>. [Consulta: 07 de Noviembre de 2008]

- Potencial de Chile como sede offshoring para IT.
 - Una línea o cluster priorizado en el “Libro Blanco” es “offshoring” IT
 - Taller del Consejo de Innovación específico sobre el tema en marzo 2007 con participación de ACTI³² y algunas empresas invitadas.
 - ACTI con el viaje a India, en enero de 2007, ha contribuido al esfuerzo público privado de crear industria chilena Offshoring. Se comprobó que la idea de generar una industria de servicios offshore, nearshore en Chile para servir a las Américas y otras partes del mundo es factible de acuerdo a los feedbacks recibidos en las principales empresas TI de India.
 - Meta ir a una industria de 5.000 millones dólares en 7-8 años
 - Posición de Chile para la Industria de Offshoring³³.
 - Chile ha llamado notablemente la atención de las empresas extranjeras como destino de offshoring dado el alto nivel de su entorno regulador y de su calidad de vida, su atractivo perfil de riesgo, bajos costos de infraestructura y apertura comercial.
 - McKinsey Global Institute analizó la posición de Chile en comparación con otros 10 países (Brasil, China, Filipinas, Hungría, la India, Malasia, México, Polonia, República Checa y Rusia) respecto a 6 dimensiones: costos, potencial del mercado, base de proveedores, perfiles de riesgo, entorno general y calidad de infraestructura. Chile se encuentra en una posición privilegiada en cuanto a riesgo, costos, entorno general y calidad de infraestructura. Sin embargo, está en una posición desmejorada en términos de proveedores y potencial de mercado.

³² Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información

³³ JAIN, Roshni. LABOISSIÈRE, Martha. LARRAGUIBEL, Gonzalo. “Cómo puede beneficiarse Chile del offshoring”. The McKinsey Quarterly. 2007. http://download.mckinseyquarterly.com/LA-RIBChile_Spanish.pdf [Consulta: 25 de Octubre de 2008]

- Es indudable que Chile ya es un destino atractivo de offshoring para las multinacionales, Citigroup, Unilever, Yahoo! Son ejemplos de ello.
 - La proposición es formular una estrategia de largo plazo que ayude a compensar las deficiencias actuales y contribuir al desarrollo de la industria de offshoring.
- Apoyo Institucional: Fundación Chile. Proyecto Internacionalización de Servicios. Misión³⁴: Promover y apoyar la consolidación de Chile como plataforma tecnológica de Externalización de Procesos, Offshoring y Venta de Productos y Servicios de uso intensivo de tecnologías de información. Para ello una de las líneas de acción específicas es dar soporte para la internacionalización de empresas chilenas de TICs y servicios.
- Desarrollo de negocios de Business Process Outsourcing (BPO)
 - Facilitación de la implementación de Offshoring

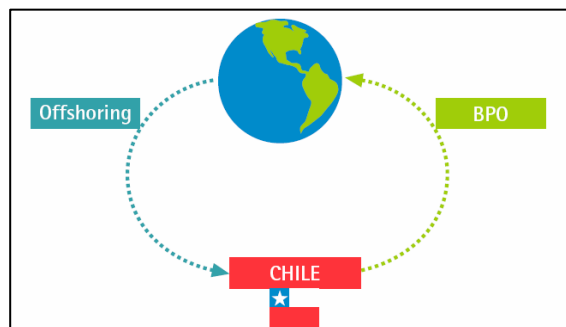


Figura 10: Esquema de Offshoring - BPO. Fundación Chile.

³⁴http://www.fundacionchile.cl/portal/page?_pageid=113.594272&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_program_id=821
[Consulta: 02 de Noviembre de 2008]

Amenazas

- Situación actual de crisis en mercados hipotecarios³⁵
- Menor nivel de desarrollo del mercado hipotecario centroamericano respecto al mercado chileno.³⁶
- Bajas barreras de entrada para competidores en el mismo rubro, tanto locales en los países de Centroamérica como chilenos. No hay barreras legales involucradas.
- Potencial entrada de empresas de India, que ya cuentan con los desarrollos, al mercado centroamericano. Ejemplo i-gate.
- Obsolescencia de soluciones tecnológicas de ASICOM.
- Chile aún tiene grandes desafíos en términos del offshoring.
 - Incrementar la disponibilidad de RRHH: ingeniero y técnicos.
 - Incentivos a la industria local. Homologación de los incentivos para industria local y extranjera.
 - Incrementar certificación de las empresas TIC chilenas
 - Duplicar el actual nivel de inversión en TIC sobre el producto(1,3 a 2,6%)
 - Definir el marco institucional para constituir la industria, políticas tributarias, apoyo gobierno internacional, incentivos etc.

4.1.3 Elementos claves como resultado del FODA.

Elementos positivos:

- Oportunidad desde experiencia de ser líder en Mercado Hipotecario Desarrollado en la región, como lo es el chileno.
- Socios capitalistas en centros estratégicos como Panamá y México.
- Apoyo Institucional Gobierno Chileno para desarrollo de Offshoring.
- Bajo/nulo nivel de Competencia en la región.

³⁵ Ver Anexo D

³⁶ TITULARIZADORA COLOMBIANA. Financiación De Vivienda Y Titularización Hipotecaria En Latinoamérica. Junio 2005. www.titularizadora.com/paginas/titularizacion/Documentos/DocumentoCompletoLatinoamerica.pdf [Consulta: 25 de Octubre de 2008]

Elementos negativos:

- Entrada de empresas indias, quienes cuentan con los desarrollos y sólo deben superar la barrera del idioma.
- Diferencia cultural, en término de la formalidad de hacer los negocios en el mercado hipotecario. Por ejemplo: diferencia de actores (cajas de crédito).

4.2. Formulación de la estrategia

El objetivo central de este trabajo es desarrollar un plan estratégico que facilite tomar decisiones con respecto a la internacionalización de ASICOM en el mercado de Centroamérica y El Caribe. Por lo tanto, un aspecto que tiene una alta importancia es la definición del tipo de estrategia a formular. Por esta razón, se ha optado por la Formulación de una Estrategia de Entrada en el mercado en análisis, para ello se consideró el modelo expuesto en el marco conceptual³⁷ que toma en cuenta una serie de factores para desarrollar la estrategia, como se muestra en la siguiente figura:

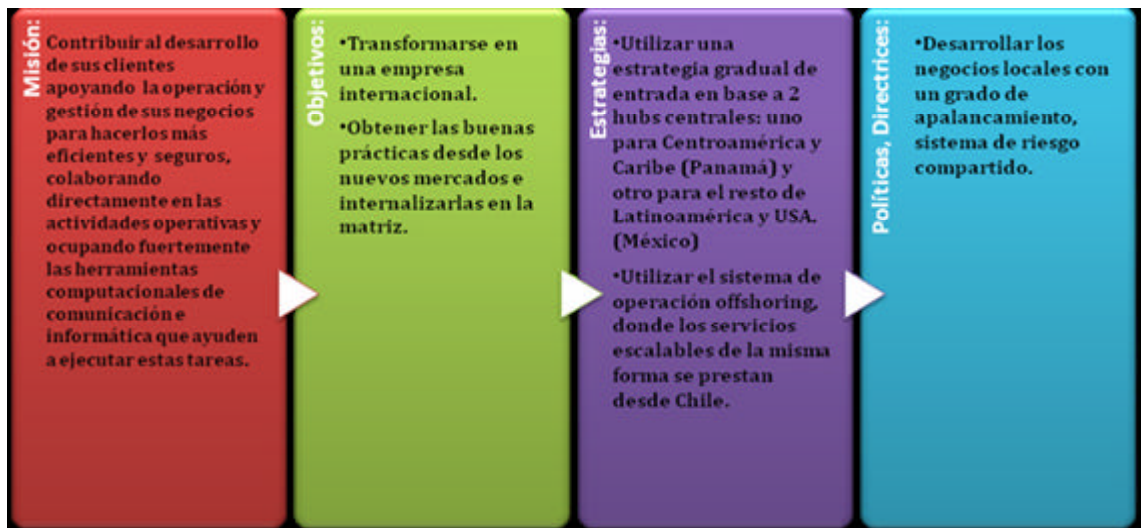


Figura 11: Formulación de la Estrategia. Elaboración Propia.

³⁷ 1.4.3 Desarrollo de una Estrategia de Entrada a mercados internacionales.

4.3. Propuesta de Implementación de la Estrategia

4.3.1 Programas, actividades necesarias para cumplir el plan.

Consistentemente con el marco teórico planteado en el punto 1.4.3, a continuación se discutirán cada uno de los aspectos necesarios para la propuesta de implementación de la estrategia de internacionalización.

1. Analizar la oportunidad de Mercado

- De acuerdo al análisis ambiental realizado, existe una tendencia de crecimiento en la industria del outsourcing-offshoring.
- De acuerdo al ranking de países realizado y mostrado anteriormente en este trabajo, las condiciones se combinan para entrar preferentemente en el orden siguiente: Panamá, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, República Dominicana, Nicaragua.
- No existen regulaciones de entrada en los países analizados que impidan la tercerización de servicios bancarios.
- En estos momentos, no existe competencia directa para ASICOM en los países estudiados, los servicios se encuentran aún internalizados en las respectivas instituciones.

2. Evaluar el potencial del producto/servicio

- Considerando que el mercado hipotecario en los distintos países tiene similares características de procesos, ASICOM podría entrar con su gama completa de productos, es decir servicios BPO, administración de carteras y plataformas web.
- Si bien el outsourcing de servicios no es un tema nuevo en los mercados respectivos, la tercerización de procesos del servicio hipotecario sí lo es. Actualmente sólo se observan tercerizaciones en términos de call center y conciliaciones bancarias.

- Una fortaleza del servicio actual es la experiencia y nivel de desarrollo con el que cuenta en el mercado local chileno. La debilidad que enfrentaría es la necesidad de customización a las necesidades de cada país.
- ASICOM cuenta con profesionales altamente capacitados, luego requeriría generar manuales de procedimientos que permitieran realizar las transferencias de conocimiento y brindar capacitación a los nuevos encargados en cada uno de los países.

3. Establecer el Modelo de Entrada

En este caso, el modelo de entrada para el Mercado de Centroamérica y El Caribe tiene que ver con el nivel de control, o propiedad de la empresa que se desea conseguir y que al mismo tiempo sea consecuente con el modelo de offshoring de largo plazo que se desea establecer. Por esta razón se analizaron los 9 factores propuestos por Sánchez y Pla Barber como elementos centrales para estudiar el modelo de entrada. Este análisis se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10: Elementos de Análisis para la Formulación de la Estrategia de Entrada. Elementos teóricos³⁸ y aplicación al caso de estudio.

FACTOR	DESCRIPCIÓN TEÓRICA	APLICACIÓN A ASICOM
FACTORES RELATIVOS A LAS CONDICIONES ESPECÍFICAS DE LA TRANSACCIÓN.		
Riesgo País	<p>“Las empresas que operan en entornos internacionales enfrentan una serie de posibles circunstancias adversas relacionadas con el país de destino, que pueden actuar como inhibidores de la entrada debido a los costos de salida asociados.</p> <p>En los países de alto riesgo de inversión, las empresas tenderán a buscar posiciones flexibles tales como: acuerdos de cooperación o empresas conjuntas.”</p>	Si bien el servicio es más intensivo en recurso humano calificado que en capital de inversión, es importante considerar que el riesgo país del mercado en estudio es superior al mercado local, por lo tanto se considera que el nivel de control debiera ser bajo.
Distancia cultural	<p>“La incertidumbre asociada al desconocimiento del mercado (prácticas de negocio, sistema económico, lengua, costumbres, relaciones, etc.) implicaría la necesidad de incurrir en costos de transacción para adquirir el nivel de información necesario que mitigase los posibles errores por desconocimiento.</p> <p>Bajo estas circunstancias, se prefiere recurrir a acuerdos con empresas locales que faciliten al inversionista la superación de las desventajas de ser extranjero.”</p>	Claramente para Asicom, la distancia cultural y de prácticas de negocio en el sector hipotecario representan un desafío importante, puesto que el nivel de maduración de dicho mercado no es el mismo que en Chile, por lo anterior se prefiere un método de alianza que permita superar las ventajas de ser extranjero.
Potencial de Mercado	<p>“El tamaño de mercado se ha asociado al uso de formas de entrada que implican un mayor grado de compromiso y control. La posibilidad de alcanzar un adecuado volumen de ventas cuando el mercado está en una etapa de crecimiento permite a la empresa amortizar rápidamente los costos fijos que implican un alto grado de control. Por otro lado, en los mercados con bajo potencial de crecimiento se considera que los métodos que implican un menor grado de control ofrecen mejores oportunidades y costos de salida más bajos”.</p>	Si bien el mercado tiene un importante potencial, el tamaño es menor que el de Chile, por lo tanto se estima que debiera haber un menor grado de control.
Activos intangibles: tecnológicos y comerciales	<p>“Los modos de alto control son más eficientes para aquellas transacciones en las que los activos implicados en la operación internacional aportan un elevado componente de intangibilidad, como es el caso de los activos tecnológicos o de marketing. Los problemas para medir las cualidades de estos activos dificulta la posibilidad de recoger en un contrato ex ante todas las contingencias que pueden derivarse del uso de éstos. En este sentido la internalización protege de los problemas de divulgación.”</p>	En este elemento se observa una componente de importante relevancia, que tiene que ver con la intangibilidad del servicio ofrecido, por lo tanto se prefiere un método de mayor control para proteger las ventajas competitivas en la forma de hacer el negocio de ASICOM.

³⁸ SÁNCHEZ PEINADO, Esther. PLA BARBER, José. “Un enfoque integrador de la elección del modo de entrada en los mercados internacionales. Una aproximación empírica en sectores de servicios”. Management International, Winter 2006. ABI/INFORM GLOBAL, pp.43.

FACTOR	DESCRIPCIÓN TEÓRICA	APLICACIÓN A ASICOM
FACTORES RELATIVOS A LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA.		
Tamaño	<p>“Los recursos necesarios para realizar inversiones en los mercados internacionales pueden obtenerse internamente de fondos de la empresa o en los mercados financieros. Por otra parte, las actividades internacionales requieren consumir muchos recursos en la obtención de información y en la utilización del tiempo y talento de los directivos. Por lo tanto, esto implica la utilización de medios que minimicen el riesgo y el compromiso.”</p>	<p>Si bien este elemento, en varios estudios no se muestra realmente importante, se considera que dado que ASICOM es una empresa mediana y que las actividades internacionales requieren recursos importantes para capital de trabajo, se considera mejor alternativa reducir la fuente de control.</p>
Experiencia internacional	<p>“Hay una relación positiva entre la experiencia internacional y la adopción de formas de entrada con un mayor grado de control. En este sentido, las empresas prefieren empezar su actividad internacional con métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso e ir agregando mayor control a medida que avanza la experiencia. De este modo, la empresa aprende acerca de las condiciones de sus entornos locales y mejora su capacidad de gestión en mercados geográficos diferentes.”</p>	<p>Dado que los costos de implementación son cada vez más bajo por la globalización de los mercados, la inexperiencia internacional ya no juega un rol clave en el tema del control. Sin embargo, considerando la incertidumbre y la necesidad de posicionamiento de mercado de Asicom, se considera que es preferible entrar con un menor nivel de control.</p>
Naturaleza tácita del saber hacer	<p>“Cuando una empresa entra en otro país debe transferir sus competencias a las filiales o posibles colaboradores foráneos y, por lo tanto, debe elegir la forma de entrada que permita una mejor transmisión de éstas sin que ello suponga una pérdida de valor. Cuando una competencia o capacidad de una empresa es difícilmente imitable, el colaborador foráneo no será capaz de reproducirla y, por lo tanto, el desempeño de estas operaciones supondrá una merma de las ventajas competitivas de la empresa.”</p>	<p>La naturaleza del saber hacer incrementará la probabilidad de usar formas de entrada que utilizan mayor grado de control. Por lo tanto, más know how → mayor control para no perder la ventaja competitiva.</p>

FACTOR	DESCRIPCIÓN TEÓRICA	APLICACIÓN A ASICOM
FACTORES ESTRATÉGICOS		
Estrategia de competencia internacional	<p>“La estrategia global es recomendable cuando los gustos y preferencias de los consumidores son homogéneos entre naciones y, por lo tanto, existen interconexiones entre los mercados y, además, cuando es posible el alcance de sustanciales economías de escala a nivel global. Estas características suponen: i) el desarrollo de las operaciones internacionales de la misma forma que en el mercado de origen, ii) la transmisión de información y conocimientos desde la matriz a las filiales, iii) el mantenimiento de identidad nacional cuando personas del país de origen ocupan las posiciones directivas de las operaciones internacionales. Esto se traduce en un alto grado de control.</p> <p>Por otro lado, las empresas con una estrategia internacional multidoméstica experimentan un menor nivel de competencia global y compiten a nivel local, principalmente adaptando los productos y políticas empresariales a los mercados locales. De este modo, cada unidad puede actuar de manera autónoma puesto que dispone de su propia infraestructura comercial y de producción y favorece el uso de métodos con un menor nivel de control como licencias o empresas mixtas (joint ventures) que otorgan una mayor flexibilidad global. En este caso, la mentalidad estratégica dominante corresponde a considerar las operaciones internacionales de la empresa como un conjunto de negocios independientes, donde los métodos de evaluación y control se establecen a nivel local y donde hay falta de comunicación entre la matriz y las filiales.</p> <p>La estrategia multifocal o transnacional es un híbrido de los enfoques anteriores, ya que utiliza la integración y la adaptación local como herramientas para hacer frente a la complejidad del entorno.”</p>	<p>En el caso de ASICOM, el tema del idioma, de la similitud de los procesos hipotecarios y las economías de escala que se podrían dar en algunos de los procesos, implican que la alternativa más conveniente sería un híbrido entre una estrategia global y una estrategia multidoméstica.</p>
Motivos estratégicos de entrada en un mercado	<p>“La inversión directa en el exterior se ha justificado por motivaciones de carácter estratégico basadas en la consolidación/búsqueda de mercados para transferir o explotar las ventajas competitivas. Así, se distinguen motivos defensivos: sostener o proteger los mercados actuales y motivos ofensivos: que buscan la explotación o promoción de nuevos mercados.</p> <p>Los motivos ofensivos están relacionados con el propósito de servir mercados no explotados, mercados con gran potencial o áreas geográficas consideradas estratégicas en el comercio internacional. De esta forma es necesario tomar en cuenta el riesgo que supone ser los primeros en entrar a un mercado y los beneficios potenciales que de ello se derivan. De esta forma, las empresas prefieren emplear estrategias de entrada menos agresivas, es decir, modos en los que participen colaboradores locales (acuerdos contractuales o joint ventures) que les permitan acceder a recursos externos y les facilite el acceso al conocimiento de las necesidades locales.”</p>	<p>Para ASICOM, esta estrategia de internacionalización es por motivos ofensivos, para ampliar los tamaños de mercado a los que accede, mercados no explotados. En este sentido se privilegia una entrada menos agresiva con colaboradores locales.</p>

De acuerdo a Driscoll (1995)³⁹, las características de los modelos de entrada son las siguientes:

Tabla 11: Características de los modelos de entrada. Driscoll, 1995.

Modo de Entrada	Control	Repartición del Riesgo	Compromiso de Recursos	Flexibilidad	Propiedad
Inversión Directa	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto
Contrato	Medio	Medio-Alto	Medio-Alto	Medio	Medio-Alto
Exportación	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Bajo

Por lo tanto, considerando el análisis anterior y los distintos tipos de modelo de entrada, se propone que el modelo de entrada a adoptar por ASICOM sea a través de un modelo contractual con socios locales que le permita acceder a conocimiento tácito del mercado y a la vez al acceso a canales directos de comercialización, reduciendo el riesgo de inversión y de alto control.

4. Hacer un compromiso como empresa

En esta sección se utilizarán algunas de las preguntas establecidas en el modelo para dar un enfoque más claro de orientación:

¿Cuáles son las razones de interés en los mercados foráneos?, ¿son lógicas o emocionales?

- Las razones son lógicas, basadas en una capacidad y momento saludable de la empresa para una expansión, que no es posible sólo en el mercado local.

¿Es capaz la compañía de mantener el nivel de soporte para la entrada a los nuevos mercados y la posterior penetración de ellos?

- Parte del desarrollo de la implementación de la internacionalización involucrará determinar las características propias de cada país, identificando el modelo más propicio para instalar el servicio. Se vislumbran economías de escala en algunos de los servicios actuales que sustentan la posibilidad del offshoring

³⁹ WU, Donglin, ZHAO, Fang. "Entry Modes for International Markets: Case Study of Huawei, a Chinese Technology Enterprise". International Review of Business Research Papers, Vol. 3 N°1, March 2007, pp183-196.

desde Chile. Sin embargo, se está considerando para la evaluación, el margen suficiente de capital de trabajo para las distintas alternativas.

¿Qué tan importantes serán los nuevos mercados para el desarrollo de la compañía, en comparación con el mercado actual?

- Considerando la cartera de saldo hipotecario, el mercado total de considerado corresponde a aproximadamente US\$14 mil millones, de acuerdo a cifras 2007. Por lo tanto, estos nuevos mercados no sólo son importantes a nivel de expansión, sino que significan una primera etapa de internacionalización de la empresa.

¿Tiene el equipo gerencial desarrolladas políticas de operación para el nuevo mercado?

- La empresa está desarrollando su división internacional, actualmente ya cuenta con un Gerente de ASICOM Internacional, quien está a cargo del proyecto de Internacionalización.

5. Redistribuir los recursos necesarios

Se incluirá el modelo completo de operaciones en el punto 8 siguiente, aquí se incluirá la redistribución de recursos desde Chile al nuevo mercado.

6. Identificar los temas técnicos

- Temas legales: ya se encuentran identificadas las legislaciones relevantes de cada país en análisis, no hay barreras establecidas.
- Temas contractuales: la empresa cuenta con asesoría legal para el desarrollo de los contratos relevantes.
- Tratados de Libre Comercio: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

7. Desarrollar un plan estratégico de marketing

El plan estratégico de marketing se basa en los siguientes elementos:

1. **Posicionamiento:** “servicio innovador, confiable, que permite reducir costos y aumentar eficiencia en el proceso de gestión y administración del crédito hipotecario”.
2. **Segmentación:** En cada uno de los países hay distintas instituciones que transan créditos hipotecarios, en este caso se propone una segmentación geográfica, basada en las capitales financieras de cada país, para luego avanzar a otras regiones.
3. **Targeting:** Segmento más importante dentro de las entidades financieras de cada país, y dentro de ellos al menos uno de los actores más importantes. El objetivo es llegar al líder de mercado para establecer un estándar de costos y servicio que impulse al resto a adoptar el mismo sistema. De acuerdo a datos de la Titularizadora Colombiana⁴⁰ se tiene que los líderes en cada país son:
 - Costa Rica: Bancos Privados y Corporativos 46% del mercado.
 - El Salvador: Bancos Privados 62% del mercado.
 - Guatemala: Bancos Nacionales y Extranjeros 95% del mercado.
 - Honduras: Bancos Comerciales 86% del mercado.
 - Nicaragua: Bancos Comerciales 98% del mercado.
 - Panamá: Bancos Offshore y Locales 100% del mercado.
 - República Dominicana: Asociaciones de ahorro y préstamo, aprox. 70% del mercado.

⁴⁰ TITULARIZADORA COLOMBIANA. Financiación De Vivienda Y Titularización Hipotecaria En Latinoamérica. Junio 2005.

Las 4 P's :

1. **Producto:** Los servicios a comercializar en el inicio de la internacionalización serían 2: Software de Administración de Cartera Hipotecaria (Plataforma web). BPO de Originación.
2. **Precio:** El precio se basa en un estándar para el mercado, claramente éste deberá ser adecuado a cada realidad local, pero en principio se utilizaría un valor establecido a priori por la compañía.
3. **Distribución:** La distribución es a través de los equipos de operación de Panamá y de Apoyo de Chile, claramente hay un proceso de customización e implementación y se requiere además un nivel de conectividad importante por lejanía de servidores.
4. **Promoción:** La comunicación es a través fundamentalmente de los socios locales, en este caso de los responsables del área comercial de Panamá. La promoción se basa en reuniones con altos ejecutivos bancarios, demostraciones de los beneficios de la externalización y marketing mouth to mouth. Se promoverá la estrategia de abordar a las entidades más importantes de cada mercado hipotecario de manera que los demás participantes reacciones como seguidores.

8. Organizar el equipo operacional

Para organizar el equipo operacional y realizar la asignación de recursos necesaria al nuevo modelo de operación, con base en operaciones offshoring⁴¹, se propone el siguiente esquema:

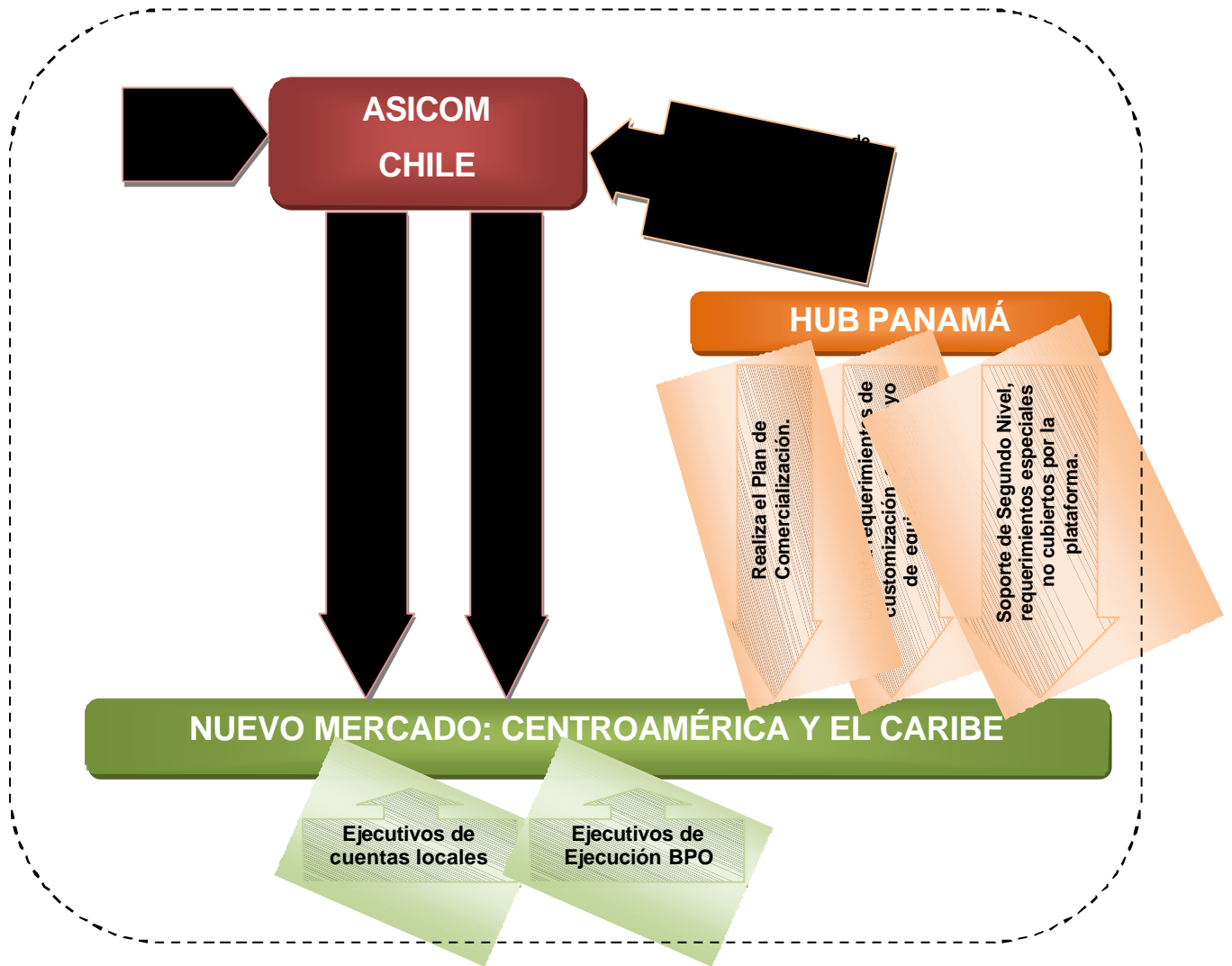


Figura 12: Modelo de Operación Conjunta. Elaboración Propia.

⁴¹ Se ha preparado una investigación sobre offshoring para complementar la información para la Empresa, éste se incluye en el Anexo F.

En el modelo anterior se observa la participación de Panamá, como centro intermediario con el mercado de Centroamérica. La elección de este Hub obedece a las razones⁴² que muestra la figura siguiente:



Figura 13: Ventajas de Panamá como Hub de Operaciones. Elaboración propia.

El modelo propuesto tiene elementos que implican que la operación sea conjunta entre un sistema offshoring desde Chile, una participación comercial y de intermediación de Panamá y algunas actividades no customizables desde cada país localmente. Este sistema de operación conjunta exige ciertos niveles de congruencia como muestra la figura siguiente:

⁴² En el Anexo C, se incluye la explicación de cada una de estas ventajas.

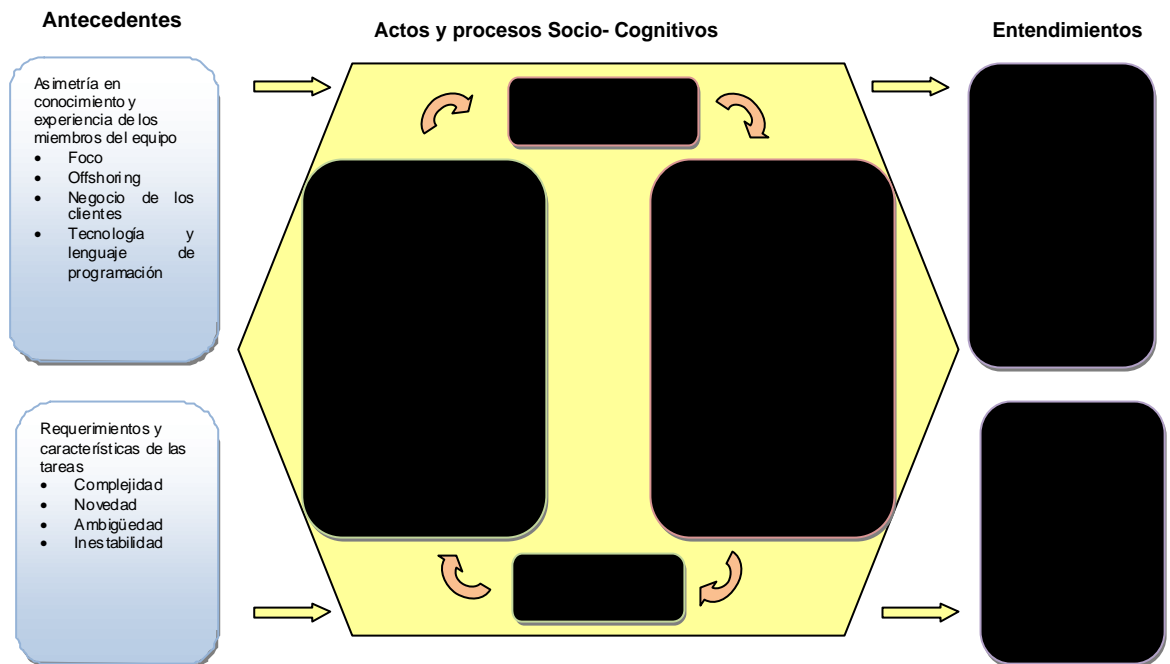


Figura 14: Marco Conceptual: Desarrollo congruente y de entendimiento en la configuración de trabajo distribuido.⁴³

De esta manera, si se logra instalar una operación de trabajo distribuido entre los equipos locales de cada país, más el equipo estable de Panamá y el equipo base de Chile, se puede tomar ventaja de las sinergias y realizar un diseño de procedimientos que extraiga las mayores economías de escala. De acuerdo a la figura anterior si se maneja una buena comunicación entre equipos y los requerimientos y estados fluyen, el traspaso de entendimiento y conocimiento debería ser más efectivo.

Asimismo, Chile puede concentrar todo el proceso de capacitación requerido, generando el diseño que lo soporte y que servirá en el mediano plazo para otras locaciones que se incluyan.

⁴³Traducción Figura: Conceptual Framework: Developing Congruent and Actionable Understandings in Distributed Work Settings. VLAAR, Paul W. L., VAN FENEMA, Paul C., TIWARI, Vinay. Cocreating Understanding And Value In Distributed Work: How Members Of Onsite And Offshore Vendor Teams Give, Make, Demand, And Break Sense, *Mis Quarterly* Vol. 32 No. 2, Pp. 227-255/June 2008

9. Implementar la estrategia de marketing

Le corresponderá al equipo de marketing desde Panamá implementar la estrategia establecida en el punto anterior, con el apoyo y soporte de la división internacional y también de la plataforma comercial desde Chile.

10. Evaluar y controlar las operaciones

Dado que este punto forma parte de la estrategia global, se incluye más adelante en forma genérica para toda la estrategia.

4.3.2 Presupuestos y Estimaciones Económicas

Con respecto a los presupuestos, éstos dependerán de las decisiones que se efectúen sobre la implementación de la internacionalización. Por ejemplo, variables relevantes en este caso son cantidad de países, precios, aporte de socios locales, entre otros.

Como complemento a este ítem, se incluye una estimación económica de entrada al mercado, con parámetros conservadores. El resultado de esta evaluación a nivel de perfil es de un VAN de US\$940.341 considerando un costo de capital del 15% y una evaluación a 3 años.

Para ver el desarrollo y los supuestos utilizados, referirse al Anexo E.

4.4. Propuesta de Evaluación y control

De acuerdo a un estudio realizado por Maloni et al⁴⁴, las causas de dificultades en la internacionalización se deben a:

1. Pérdidas de ventaja, las cuales ocurren cuando la ventaja natural se pierde al cambiar de mercado.
2. Creación de una desventaja, la cual ocurre cuando los recursos generan una desventaja cuando son transferidos al nuevo país.

⁴⁴ CUERVO-CAZURRA, Alvaro. MALONEY, Mary. MANRAKHAN, Shallini. Causes of the difficulties in internalization. Journal of International Business Studies, 2007. Pg. 709-725.

3. Carencia de recursos complementarios, los cuales ocurren cuando la firma no cuenta con los recursos necesarios para operar completamente en el nuevo mercado.

Se incluyen estas dificultades, para tomarlas en consideración al momento de establecer las medidas de evaluación y control de la estrategia de internacionalización.

Entonces, considerando la naturaleza del negocio, se consideran como factores críticos de éxito de la estrategia de internacionalización, los que se indican en la siguiente tabla:

Tabla 12: Factores críticos de éxito de la estrategia de internacionalización. Elaboración propia.

ELEMENTO	MÉTRICA ASOCIADA
Capacidad de transferir el conocimiento de la operación chilena a la operación internacional, en aquellos procesos que no se manejen desde Chile.	Cantidad de fallas en la operación por razón usuaria, por cada país. Comparación con estándar chileno.
Nivel de satisfacción del mercado local. (Evitar que haya sacrificio de recursos)	Medición de satisfacción antes de internacionalizar y comparación con medidas periódicas.
Distribución adecuada de recursos, promover economías de escala y no subsidios cruzados.	Nivel de satisfacción de presupuesto y planificación de nuevas actividades.
Nivel de penetración en cada país.	Market Share por país comparado con meta establecida.
Eficiencia en costos, economías de escala	Costos por unidad de servicio, comparado con costos actuales sin internacionalización.
Propensión de internacionalización	% de ventas (o ingresos) internacionales sobre total de ventas (ingresos)
Estabilidad Futura del negocio internacional	Cantidad de posibles contratos para períodos siguientes por cada país, adicional al market share ya establecido.

5. CONCLUSIONES

Desde el punto de vista del desarrollo de un mercado hipotecario/inmobiliario, los países que aparecen interesantes para ser analizados son aquellos que tienen una estructura económica, financiera actual o potencial. Si bien Centroamérica y El Caribe, no representan el mayor mercado por un tema de población y por lo tanto necesidad de vivienda, sí representan una alternativa de iniciación en el terreno de la internacionalización de la empresa. Adicionalmente, más de un 6% de la industria bancaria está trasladando sus operaciones de TI y de procesos en localizaciones offshore, de acuerdo a un reporte de la consultora Celent LLC, quien además señala que esta cifra llegará al 30% para el 2010.

Utilizando un modelo con 5 grupos de variables y dándoles ponderaciones de acuerdo a la importancia de estas variables en lo que representa un mercado hipotecario desarrollado, se obtuvo un ranking de los 7 países analizados. Los grupos de variables utilizadas fueron: Macroeconómicas (40%), del Mercado Hipotecario (30%), Inmobiliarias (5%), del Mercado Bancario (20%) y de Accesibilidad al Mercado (5%). El ordenamiento obtenido fue el siguiente (donde 1 es el más atractivo a 7 el menos):

3. Panamá
4. Costa Rica
5. El Salvador
6. Honduras
7. Guatemala
8. República Dominicana
9. Nicaragua

Considerando este ordenamiento de entrada, y cifras reales de mercado actualizadas hasta el año 2007, se elaboró una propuesta de plan estratégico para la internacionalización, que contempla 10 grandes elementos a considerar para la implementación. Luego de realizado el análisis se concluye que:

- Centroamérica y El Caribe representan un mercado viable para la Expansión de ASICOM.
- No existen barreras de entrada por parte de regulaciones y la competencia es prácticamente nula.
- El modelo de entrada en cada país que se recomienda es a través del método contractual, con socios que fortalezcan el conocimiento tácito de cada locación y al mismo tiempo permitan generar una mayor diversificación de riesgo, al no tener que soportar toda la inversión requerida.
- Se propone como pilar de la estrategia de marketing el abordar al participante más relevante de cada país, de manera de provocar un efecto dominó en los demás actores.
- Respecto de la implementación operacional, se propone un modelo de offshoring desde Chile con aquellas partes del proceso que no requieran la participación local y por lo tanto permitan desarrollar economías de escala. Al mismo tiempo se propone que se genere un modelo de compartir el conocimiento y la comunicación a través de un modelo de trabajo distribuido, donde la clave se centra en el entendimiento transversal.
- Se realizó una evaluación económica a nivel de perfil donde se obtiene un VAN positivo de US\$940.341, desde un escenario bastante conservador.
- Se incluye una propuesta de métricas de control y evaluación de la implementación de la internacionalización, que permitan hacer la accountability del proceso.

La globalización ha llevado a que los mercados de los servicios sean los más relevantes, y en la misma línea el mercado del outsourcing- offshoring lleva la delantera, creciendo a tasas mayores al 40% anual. ASICOM, tiene la posibilidad única de ser first mover, y aprovechar la necesidad de las empresas de ser más eficientes en costos y también de evolucionar a un mercado como el chileno que ya cuenta con servicios de esta naturaleza.

Adicionalmente, Chile ya figura dentro de las localizaciones posibles para negocios de offshoring en tecnología, el Gobierno está desarrollando la institucionalidad de apoyo y ha dado el soporte declarando el outsourcing-offshoring como uno de los clusters a priorizar dentro del consejo de innovación.

Como siguiente trabajo, se propone continuar con una investigación más profunda de los actores relevantes en cada uno de los países estudiados, en el mismo orden del ranking propuesto y comenzar el plan de comercialización. Adicionalmente, se considera que este trabajo puede ser aplicado para analizar las oportunidades en todo Latinoamérica como siguiente paso de expansión.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. Monografías

- IBAÑEZ, Jorge. "Modelo De Negocios Para La Internacionalización De Una Empresa De Servicios ASP En La Gestión De Transacciones Inmobiliarias". Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, 2007. Tesis Magíster en Gestión y Dirección de Empresas.
- WHEELLEN, Thomas. HUNGER, J. David. OLIVA, Ismael. "Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos". Décima Edición. Pearson Educación, 2007. México. ISBN 9702608783, 9789702608783.

6.2. Publicaciones Seriadas

Revistas

- SÁNCHEZ PEINADO, Esther. PLA BARBER, José. "Un enfoque integrador de la elección del modo de entrada en los mercados internacionales. Una aproximación empírica en sectores de servicios". Management International, Winter 2006. ABI/INFORM GLOBAL, pp.43.
- DARLING, John. SERISTO, Hannu. "Key steps for success in export markets. A new paradigm for strategic decision making". European Business Review, Vol.16 No 1, 2004, pp 28-43
- KIGUEL, Miguel A. y PODJARN, Edgard. Impacto de Factores Macro y Microeconómicos en el Desarrollo del Mercado de Hipotecas. Reflexiones Basadas en Argentina, Chile y Uruguay. Serie de Estudios Económicos y Sociales. BID. Septiembre 2007.
- WU, Donglin, ZHAO, Fang. "Entry Modes for International Markets: Case Study of Huawei, a Chinese Technology Enterprise". International Review of Business Research Papers, Vol. 3 N°1, March 2007, pp183-196.

- CUERVO-CAZURRA, Alvaro. MALONEY, Mary. MANRAKHAN, Shallini. Causes of the difficulties in internalization. Journal of International Business Studies, 2007. Pg. 709-725.
- VLAAR , Paul W. L., VAN FENEMA , Paul C., TIWARI , Vinay. Cocreating Understanding And Value In Distributed Work: How Members Of Onsite And Offshore Vendor Teams Give, Make, Demand, And Break Sense, Mis Quarterly Vol. 32 No. 2, Pp. 227-255/June 2008

Congresos

- CIUDAD, Raúl. Chile y la Nueva Industria de Offshoring. ¿Cómo Aprovechamos La Oportunidad?. Panel 4. Industria de Offshoring en Chile y el mundo.10/4/2007. Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de Información A.G.

6.3. Recursos Electrónicos

Revistas y Artículos

- JAIN, Roshni. LABOISSIÈRE, Martha. LARRAGUIBEL, Gonzalo. “Cómo puede beneficiarse Chile del offshoring”. The McKinsey Quarterly. 2007. http://download.mckinseyquarterly.com/LA-RIBChile_Spanish.pdf [Consulta: 25 de Octubre de 2008]
- THE BOSTON CONSULTING GROUP. “Estudios de Competitividad en Clusters de la Economía Chilena. Resumen ejecutivo de Offshoring”. Estudio encargado por el Consejo de Innovación a la consultora The Boston Consulting Group. 2007. www.consejodeinnovacion.cl/cnic/servicios/estudios/web/download.php?id=8 [Consulta: 25 de Octubre de 2008]

- ABANSA. Informe de la Actividad Bancaria de El Salvador a diciembre 2007. 4 de febrero de 2008.
<http://www.abansa.org.sv/uploaded/content/category/1602626217.pdf>
[Consulta: 25 de Octubre de 2008]
- TITULARIZADORA COLOMBIANA. Financiación De Vivienda Y Titularización Hipotecaria En Latinoamérica. Junio 2005.
www.titularizadora.com/paginas/titularizacion/Documentos/DocumentoCompletoLatinoamerica.pdf [Consulta: 25 de Octubre de 2008]

Sitios Web

- <http://www.asicom.cl> [Consulta: 15 de agosto de 2008.]
- <http://www.tcs.cl/productos/business.aspx> [Consulta: 20 de octubre de 2008.]
- http://www.gsur.cl/productos_servicios.htm [Consulta: 20 de octubre de 2008.]
- http://www.sonda.com/argentina/home/industrias/servicios_financieros/bpo_hipotecario [Consulta: 20 de octubre de 2008.]
- <http://www-304.ibm.com/jct09002c/gsdod/solutiondetails.do?solution=28963&expand=true&lc=es> [Consulta: 20 de octubre de 2008.]
- <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/> [Consulta: 05 de Noviembre de 2008]
- <http://www.cepal.org/estadisticas/bases> [Consulta: 05 de Noviembre de 2008]
- <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> [Consulta: 05 de Noviembre de 2008]
- http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?lang=0&pagina=servicios/publicaciones/boletinfincanciero/boletin_sitio.asp [Consulta: 15 de Octubre]

- http://www.ssf.gob.sv/frm_informacion/frm_informacion.htm [Consulta: 15 de Octubre]
- http://www.sib.gob.gt/es/Entidades-Supervisadas/Informacion_de_las_Entidades_Supervisadas/reportes_ANT.asp?tipo=informacionMensual&entidad=INFORMACION_MENSUAL_HIST/SISTEMA_BANCARIO [Consulta: 15 de Octubre]
- <http://www.cnbs.gov.hk/web/index.htm> [Consulta: 15 de Octubre]
- <http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/financieras/mensual/1205/>, <http://www.superbancos.gob.pa/> [Consulta: 15 de Octubre]
- <http://www.supbanco.gov.do/main/Entidades-Financieras/Informacion-contable/index.htm> [Consulta: 15 de Octubre]
- <http://www.doingbusiness.org>, [Consulta: 05 de Noviembre de 2008]
http://www.weforum.org/pdf/Global_Competitiveness_Reports/Reports/gcr_2006/gcr2006_rankings.pdf, [Consulta: 05 de Noviembre de 2008]
- <http://www.direcon.cl>. [Consulta: 07 de Noviembre de 2008]
- <http://75.125.231.234/Estudio.aspx?Estudio=indice-competitividad>. Noticia del 14/10/08. [Consulta: 07 de Noviembre de 2008]
- http://www.alminutodigital.cl/detail.php?id=8535&id_tipo_not=4&titulo=Chile%20osigue%20en%20puesto%2026%20del%20%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Mundial. Noticia del 13/05/08. [Consulta: 07 de Noviembre de 2008]
- http://www.acti.cl/actualidad/noticias/acuerdo_empresas_tic2008.htm. Noticia del 02/10/08. [Consulta: 07 de Noviembre de 2008]
- <http://www.agendadigital.cl/node/121>. [Consulta: 07 de Noviembre de 2008]

- http://www.fundacionchile.cl/portal/page?_pageid=113,594272&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_program_id=821 [Consulta: 02 de Noviembre de 2008]

Otros recursos electrónicos

- INTERNATIONAL MONETARY FUND, World Economic Outlook Database, October 2008.
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2008/02/weodata/index.aspx> [Consulta: 05 de Noviembre de 2008]

7. ANEXOS

7.1. Anexo A: Descripción de Líneas de Negocios de ASICOM.

Línea de negocios 1: Asicom A.S.A.

Soluciones de A.S.A.

- Administración de Carteras Hipotecarias
- Master Service Cartera Securitizada
- Capacitación Área Hipotecaria

Asicom S.A. se especializa en el desarrollo de proyectos informáticos, concentrándose en el área de las instituciones financieras que operan en Chile. Cuenta con un modelo BPO (Business Process Outsourcing) de servicios integrales para créditos hipotecarios.

La división Asicom S.A. se creó con el objetivo de entregar servicios de alta especialización en el outsourcing computacional de este tipo de créditos. Desde sus inicios fue integrada por un grupo de personas ampliamente expertas en los productos financieros que existen en Chile, con la ayuda de una cantidad importante de software construido en casa y de un centro de computación con todos los elementos de hardware y de seguridad para cumplir con las estrictos requerimientos de los bancos.

El servicio profesional de outsourcing del producto hipotecario que entrega la división se inicia con un levantamiento inicial de los procedimientos del cliente, proponiendo mejoras si corresponden, adecuando los módulos computacionales del sistema a las necesidades propias de los usuarios, migrando los datos desde los sistemas antiguos, implantando el servicio en forma integral y posteriormente atendiendo al cliente durante las 24 horas del día y todos los días del año.

Actualmente la división atiende a casi la totalidad de bancos e instituciones financieras de Chile y procesa más del 70% de las carteras hipotecarias del país.

La dedicación exclusiva a los productos hipotecarios; el conocimiento de las normas legales y del negocio; la agilidad para incorporar nuevos requerimientos; la seguridad en los procesos y la confidencialidad en todos los datos y temas; queda validado por estos 30 años de servicio ininterrumpidos a los principales bancos e instituciones financieras del país.

Línea de negocios 2: Asicom AGF. Asicom Gestión Financiera

Soluciones de AGF

- Consultoría en Ingeniería de Procesos.
- Desarrollo de Servicios con Soluciones Integradas.
- Servicios de Soporte a la Gestión Inmobiliaria.
- Servicios de Originación de Créditos Hipotecarios.
- Servicios de Gestoría Documentaria.
- Outsourcing de Back Office de Carteras Hipotecarias.

Se orienta a dar servicios BPO (Business Process Outsourcing) a la industria financiera. Principalmente entrega servicios de Originación de Créditos Hipotecarios y Gestoría Documentaria.

Como una manera de entregar una solución efectiva y completa en la operación de procesos de negocios de bancos, instituciones financieras, sociedades inmobiliarias, organismos gubernamentales y compañías de seguros, la división Asicom Gestión Financiera ofrece un servicio externo basado en el desarrollo y operación de servicios BPO (Business Process Outsourcing) en análisis de procesos de negocios y diseño de soluciones tecnológicas integrales.

En este sentido, la división trabaja en 2 líneas de acción: iniciativas autónomas y proyectos por encargo de los clientes (consultorías, diseño y operación de servicios

BPO). Sin embargo, la empresa está permanentemente explorando nuevas oportunidades que le permitan mejorar la eficiencia de una determinada industria, por la vía de replantear el modelo operacional e introducir tecnología inteligente a sus procesos de negocios.

En materia hipotecaria, sector donde se ha desempeñado fuertemente, la división ofrece en la actualidad un servicio integral de originación de créditos, que se inicia a partir de la aprobación comercial de un expediente en la sucursal de origen, y concluye con la devolución del expediente de la operación con todos los documentos empleados durante el proceso y con la escritura de mutuo y compraventa debidamente inscrita en el CBR competente.

Entre otros, se encuentran el servicio de Gestoría Hipotecaria (obtención de documentos), servicios legales para la industria hipotecaria, consultorías para el análisis y rediseño de procesos, diseño, implementación y operación de servicios BPO a medida.

Línea de negocios 3: Asicom AGP. Asicom Gestión de Procesos

Soluciones de AGP

- Implementación de Soluciones Colaborativas.
- Soluciones de Gestión de Procesos.
- Soluciones de Gestión de Información e Inteligencia de Negocios.
- Desarrollo de Aplicaciones.

Entrega soluciones que incorporan tecnología de punta y metodología de desarrollo de sistemas basados en la integración de herramientas existentes, orientadas al desarrollo de soluciones colaborativas y de gestión de información (Business Intelligence) por medio de la web.

Su objetivo principal es desarrollar sistemas que se puedan transformar en modelos de negocios de servicio BPO o productos para el mercado del software.

Actualmente, la división entrega soluciones para las industrias de servicios financieros, minería, gobierno, inmobiliaria, colegios, y soluciones horizontales como la gestión de documentos, sitios colaborativos, administración de contratos, control de procesos de cobranza judicial, firma digital y desarrollo de tableros de control para la industria en general.

En el desarrollo de aplicaciones, la división cuenta con ingenieros en arquitectura de software, desarrollo y testing con una vasta experiencia en plataformas Microsoft (ASP y .NET). Además desarrollan proyectos de integración de aplicaciones entre plataformas Microsoft con Oracle, IBM e Informix, que cuentan con el respaldo de **“Microsoft Certified Partner”** al ser socios de negocio de Microsoft en las especialidades de Information Worker y Business Intelligence.

Línea De Negocios 4: Asicom AID. Asicom Impresores Digitales

Soluciones de AID

- Impresión Digital.
- Mecanizado de Documentos.
- Generación y Despacho de Documentos Digitalizados PDF.

Ofrece un servicio de outsourcing, facilitando la comunicación de las empresas con sus clientes a través del envío de avisos, cuponeras y comunicados vía email. Realiza impresión variable de documentos y mecanización, en la cual se pueden incluir insertos y despacho por correo.

Una manera de optimizar los procesos de comunicaciones de la empresa con sus clientes, es a través del envío de documentos impresos. Para esto, la división **Impresores Digitales**, pone a disposición de sus clientes un servicio externalizado hacia lo que son los requerimientos de impresión digital variable de alto volumen, mecanización (plisado, ensobrado, insertos, etc.) y despacho de documentos.

Actualmente, la división cuenta con expertos profesionales en cada una de las etapas que existen en esta cadena de servicios: transmisión de base de datos, procesamiento de datos, edición de formularios, impresión, mecanizado y despacho; además ha adoptado tecnología de punta para entregar alta calidad en los productos y servicios.

Línea de Negocios 5: Asicom AMS. Asicom Mobile Solutions

Soluciones de AMS

- Mobile Banking.
- Mensajería SMS Corporativa.
- Mobile Token.
- M-ticket. Bluetooth.

Ofrece soluciones de tecnología móvil aplicada. Cuenta con áreas de desarrollo de aplicaciones y descarga contenidos vía Bluetooth, junto con aplicaciones SMS y WAP.

Esta división se compone por un completo equipo de profesionales dispuestos a entregar un servicio integral para satisfacer las necesidades de sus clientes, sin importar el lugar donde éstos se encuentren. Con nuestras plataformas, las empresas podrán contar con un completo sistema móvil para relacionarse con sus clientes, que es configurable y que permite manejar múltiples servicios al mismo tiempo.

7.2. Anexo B: Modelo de Ranking de Entrada a Centroamérica y El Caribe

Utilizando la información recopilada sobre las variables que caracterizan el mercado en estudio, fue posible elaborar un ranking simple de determinación del orden de entrada en el mercado seleccionado. Para ello se ordenó cada grupo de variables el 1 al 7 (de acuerdo al resultado de cada variable: donde 7 es el mejor y uno es el peor en la categoría) y se obtuvo un promedio para el grupo, luego se obtuvo un promedio general de los grupos y con esto el ranking definitivo. En la figura siguiente se muestra el proceso de ranking.

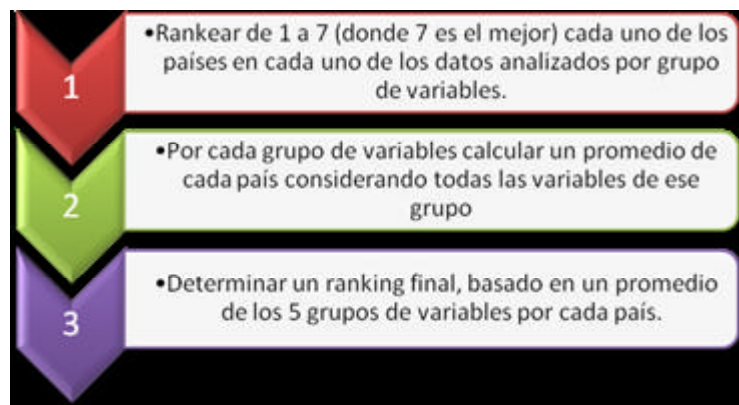


Figura 15: Proceso de ranking entrada de países. Elaboración propia.

A continuación se muestra el desarrollo con los detalles involucrados.

7.2.1 Variables Macroeconómicas.

PASO 1

- a. **Población:** a mayor población más amplio el mercado. Se consideró el último año de datos (2007).

PAIS	Población	Puntaje
	Millones de personas	
	2007	
Guatemala	13.3	7
República Dominicana	8.8	6
Honduras	7.5	5
El Salvador	7.1	4
Nicaragua	6.1	3
Costa Rica	4.4	2
Panamá	3.3	1

- b. **PIB per cápita:** a mayor PIB más capacidad de endeudamiento. Con datos del 2007.

PAIS	PIB per cápita	Puntaje
	US\$	
	2007	
Costa Rica	5,904	7
Panamá	5,879	6
República Dominicana	4,673	5
El Salvador	2,857	4
Guatemala	2,512	3
Honduras	1,641	2
Nicaragua	946	1

- c. **Tasa de crecimiento:** se utilizaron dos cálculos. Primero, el valor neto del crecimiento del último año, a mayor valor mejor desempeño. Segundo, la variación de crecimiento entre los dos últimos años (2006-2007), a mayor variación, mejor desempeño. Luego se calculó un promedio de estos dos puntajes intermedios que dan el puntaje final para el crecimiento.

PAIS	Tasa de Crecimiento Económico		Variación crecimiento 06-07	Puntaje por nivel de crec. 2007	Puntaje por variación de crec.	Promedio puntaje
	%					
	2006	2007	%			
Panamá	8.7	11.2	28.7	7	7	7.0
El Salvador	4.2	4.7	11.9	2	6	4.0
Guatemala	5.3	5.7	7.5	3	5	4.0
Honduras	6.3	6.3	0.0	4	4	4.0
Costa Rica	8.8	7.3	-17.0	5	2	3.5
República Dominicana	10.7	8.5	-20.6	6	1	3.5
Nicaragua	3.9	3.8	-2.6	1	3	2.0

d. **Inflación:** se utilizaron dos cálculos. Primero, el valor neto de la inflación del último año, a menor valor mejor desempeño. Segundo, la variación de inflación entre los dos últimos años (2006-2007), a mayor disminución, mejor desempeño. Luego se calculó un promedio de estos dos puntajes intermedios que dan el puntaje final para la inflación.

PAIS	Inflación		Inflación Variación 06-07	Puntaje 1, por nivel de Inf. 2007	Puntaje 2, por variación de infl.	Promedio puntaje
	%					
	2006	2007	%			
El Salvador	4.9	4.9	-0.5	6	7	6.5
Guatemala	5.8	8.7	50.2	5	5	5.0
Panamá	2.2	4.2	91.2	7	1	4.0
Honduras	5.3	8.9	67.9	4	4	4.0
Costa Rica	9.4	10.8	14.5	2	6	4.0
República Dominicana	5.0	8.9	77.6	3	3	3.0
Nicaragua	9.5	16.9	78.8	1	2	1.5

e. **Tasa de desempleo:** se utilizaron dos cálculos. Primero, el valor neto de la tasa de desempleo del último año, a menor valor mejor desempeño. Segundo, la variación de tasa de desempleo entre los dos últimos años (2006-2007), a mayor disminución, mejor desempeño. Luego se calculó un promedio de estos dos puntajes intermedios que dan el puntaje final para la tasa de desempleo.

PAIS	Tasa de desempleo		Desempleo Variación 06-07	Puntaje 1, por nivel de Des.	Puntaje 2, por variación de Des.	Promedio puntaje
	%					
	2006	2007	%			
Guatemala	7.5	3.2	-57.3	7	7	7.0
Costa Rica	6.0	4.6	-23.3	5	5	5.0
Honduras	4.9	4.1	-16.3	6	4	5.0
Panamá	10.4	7.8	-25.0	2	6	4.0
El Salvador	6.5	6.0	-7.7	4	3	3.5
Nicaragua	7.0	6.9	-1.4	3	1	2.0
República Dominicana	16.2	15.6	-3.7	1	2	1.5

PASO 2

Con cada uno de los Promedios de los puntajes por país, se elaboró un promedio por país, como muestra la tabla siguiente:

PAIS	Puntaje Población	Puntaje PIB Per cápita	Puntaje Crecimiento	Puntaje Inflación	Puntaje Desempleo	Promedio Var. Macro
Guatemala	7	3	4.0	5.0	7.0	5.2
El Salvador	4	4	4.0	6.5	3.5	4.4
Panamá	1	6	7.0	4.0	4.0	4.4
Costa Rica	2	7	3.5	4.0	5.0	4.3
Honduras	5	2	4.0	4.0	5.0	4.0
República Dominicana	6	5	3.5	3.0	1.5	3.8
Nicaragua	3	1	2.0	1.5	2.0	1.9

De esta manera se obtiene un ranking de los países de acuerdo a las variables macroeconómicas.

7.2.2 Variables Mercado Hipotecario

PASO 1

- a. **Tamaño cartera de crédito hipotecario:** estos datos se basan en el saldo de crédito. Se utilizaron dos cálculos. Primero, el valor neto de la cartera del último año, a mayor valor mejor desempeño. Segundo, la variación de la cartera entre los dos últimos años (2006-2007), a mayor

variación, mejor desempeño. Luego se calculó un promedio de estos dos puntajes intermedios que dan el puntaje final para la cartera de crédito hipotecario.

PAÍS	Cartera Hipotecaria		Variación 06-07	Puntaje 1, por tamaño cartera	Puntaje 2, por variación de aumento de cartera	Promedio puntaje
	miles US\$					
	2006	2007				
Costa Rica	1,136,713	1,935,345	70.3	5	7	6.0
Honduras	1,023,870	1,538,309	50.2	4	5	4.5
Rep. Dominicana	923,722	1,451,104	57.1	2	6	4.0
El Salvador	1,899,799	2,133,800	12.3	6	2	4.0
Panamá	4,833,730	4,953,531	2.5	7	1	4.0
Guatemala	1,134,151	1,474,909	30.0	3	4	3.5
Nicaragua	227,184	281,902	24.1	1	3	2.0

- b. **Cartera Hipotecaria/PIB:** simplemente se ordenaron los países de acuerdo al porcentaje más alto como mejor desempeño.

PAÍS	Cartera Hip/PIB	Promedio puntaje
	%	
	2007	
Panamá	25.20%	7
Honduras	12.48%	6
El Salvador	10.47%	5
Costa Rica	7.38%	4
Nicaragua	4.92%	3
Guatemala	4.41%	2
República Dominicana	3.54%	1

- c. **Cartera Hipotecaria per cápita:** simplemente se ordenaron los países de acuerdo al monto más alto como mejor desempeño.

PAÍS	Cartera Hip. Per cápita	Promedio puntaje
	US\$	
	2007	
Panamá	1,482	7
Costa Rica	436	6
El Salvador	299	5
Honduras	205	4
República Dominicana	165	3
Guatemala	111	2
Nicaragua	47	1

PASO 2

Con cada uno de los Promedios de los puntajes por país, se elaboró un promedio por país, como muestra la tabla siguiente:

PAÍS	Puntaje tamaño cartera	Promedio Cartera/PIB	Puntaje Cartera per cápita	Promedio Puntaje
Panamá	4.0	7.0	7.0	6.0
Costa Rica	6.0	4.0	6.0	5.3
Honduras	4.5	6.0	4.0	4.8
El Salvador	4.0	5.0	5.0	4.7
Rep. Dominicana	4.0	1.0	3.0	2.7
Guatemala	3.5	2.0	2.0	2.5
Nicaragua	2.0	3.0	1.0	2.0

7.2.3 Variables Inmobiliarias

PASO 1

- a. **Déficit de Vivienda:** se ordenaron los países de acuerdo al que tenía mayor déficit de vivienda cuantitativo como proxy de mayor cantidad de vivienda demandada anualmente, como mejor desempeño.

PAÍS	Déficit de Vivienda (2007)	Estim. Total de Viviendas	% déficit	Puntaje
	millones de viviendas	millones de viviendas		
Nicaragua	0.94	1.5	62.7%	7
Honduras	0.75	1.9	39.5%	6
Guatemala	1.28	3.3	38.8%	5
República Dominicana	0.8	2.2	36.4%	4
El Salvador	0.57	1.8	31.7%	3
Panamá	0.14	0.8	17.5%	2
Costa Rica	0.16	1.1	14.5%	1

b. **Tendencia Construcción:** Se utilizaron dos cálculos. Primero, el % del PIB que representa el sector productivo de la construcción, a mayor valor mejor desempeño. Segundo, la variación de este % entre los dos últimos años (2006-2007), a mayor variación positiva, mejor desempeño. Luego se calculó un promedio de estos dos puntajes intermedios que dan el puntaje final para la tendencia de la construcción.

PAÍS	% PIB Construcción	Variación 06-07 (%)	Puntaje % PIB	Puntaje Variación	Puntaje Promedio
	2007				
Panamá	4.80%	9.09%	7	6	6.5
Costa Rica	4.50%	12.50%	5	7	6.0
Guatemala	4.18%	5.82%	4	5	4.5
República Dominicana	4.80%	-4.00%	6	2	4.0
Honduras	4.01%	2.56%	3	4	3.5
El Salvador	3.52%	-3.30%	2	3	2.5
Nicaragua	3.37%	-11.08%	1	1	1.0

PASO 2

Con cada uno de los Promedios de los puntajes por país, se elaboró un promedio por país, como muestra la tabla siguiente:

PAÍS	Puntaje por Déficit	Puntaje por Ind. Const.	Puntaje Promedio
Guatemala	5.0	4.5	4.8
Honduras	6.0	3.5	4.8
Panamá	2.0	6.5	4.3
Nicaragua	7.0	1.0	4.0
República Dominicana	4.0	4.0	4.0
Costa Rica	1.0	6.0	3.5
El Salvador	3.0	2.5	2.8

7.2.4 Variables Mercado Bancario

PASO 1

- a. **Cantidad de Bancos:** se ordenaron los países de acuerdo al que tenía mayor cantidad de bancos como mejor desempeño

PAIS	Cant. Bancos	Puntaje Cant. Bancos
Panamá	74	7
Guatemala	23	4
Honduras	18	6
Costa Rica	17	2
El Salvador	13	5
República Dominicana	13	3
Nicaragua	7	1

- b. **Cartera de créditos:** se ordenaron los países de acuerdo al monto más alto como mejor desempeño.

PAIS	Cartera de créditos (Millones de US\$)	Puntaje Tamaño Cartera créditos
Panamá	30,588.00	7
Costa Rica	9,059.00	6
El Salvador	8,638.40	4
Guatemala	8,326.80	5
República Dominicana	6,850.60	2
Honduras	5,757.70	3
Nicaragua	1,853.50	1

- c. **Morosidad:** se ordenaron los países de acuerdo al menor porcentaje de morosidad como mejor desempeño

PAIS	Morosidad (%)	Puntajes Morosidad
Costa Rica	1.3%	7
Panamá	1.5%	6
Guatemala	1.9%	5
El Salvador	2.1%	4
Nicaragua	2.6%	3
Honduras	3.7%	2
República Dominicana	4.7%	1

PASO 2

Con cada uno de los Promedios de los puntajes por país, se elaboró un promedio por país, como muestra la tabla siguiente:

PAIS	Puntaje Cant. Bancos	Puntaje Tamaño Cartera créditos	Puntajes Morosidad	Promedio
Panamá	7	7	6	6.7
Costa Rica	4	6	7	5.7
Guatemala	6	4	5	5.0
El Salvador	2	5	4	3.7
Honduras	5	2	2	3.0
República Dominicana	3	3	1	2.3
Nicaragua	1	1	3	1.7

7.2.3 Variables de Accesibilidad al Mercado

PASO 1

- a. **Competitividad país:** se ordenaron los países de acuerdo al menor indicador como mejor desempeño.

PAIS	Competitividad País	Promedio puntaje
	2007	
Panamá	56	7
Costa Rica	59	6
El Salvador	63	5
Honduras	77	4
Guatemala	81	3
República Dominicana	88	2
Nicaragua	102	1

- b. **Indicador Doing Business:** se ordenaron los países de acuerdo al menor indicador como mejor desempeño.

PAIS	Doing Business	Promedio puntaje
	2007	
Nicaragua	67	7
Costa Rica	105	6
Honduras	111	5
República Dominicana	117	4
Guatemala	118	3
El Salvador	130	2
Panamá	140	1

PASO 2

Con cada uno de los Promedios de los puntajes por país, se elaboró un promedio por país, como muestra la tabla siguiente:

PAIS	Puntaje Competitividad	Puntaje Doing Business	Promedio puntaje
Costa Rica	6	6	6.0
Honduras	4	5	4.5
Nicaragua	1	7	4.0
Panamá	7	1	4.0
El Salvador	5	2	3.5
Guatemala	3	3	3.0
República Dominicana	2	4	3.0

7.2.4 Ranking General

Considerando el estudio que muestra que las variables macroeconómicas, las hipotecarias y las de pago son las más importantes, se asignó un porcentaje diferenciado a cada variable para dar una ponderación distinta en el promedio final. El ranking obtenido es el siguiente:

PAIS	Promedio Var. Macro	Promedio Var. Hip.	Promedio Var. Inm.	Promedio Var. Banc.	Promedio Var. Mcdo.	PROMEDIO GENERAL
PONDERACIÓN	40%	30%	5%	20%	5%	100%
Panamá	4.40	6.00	4.25	6.75	4.00	5.32
Costa Rica	4.30	5.33	3.5	5.25	6.00	4.85
El Salvador	4.40	4.67	2.75	4.00	3.50	4.27
Honduras	4.00	4.83	4.75	3.75	4.50	4.26
Guatemala	5.20	2.50	4.75	4.25	3.00	4.07
República Dominicana	3.80	2.67	4	2.00	3.00	3.07
Nicaragua	1.90	2.00	4	2.00	4.00	2.16

7.3. Anexo C: Inicio de Actividades en Panamá

ASICOM ya ha comenzado su entrada en México y Panamá, a través de socios inversionistas. Panamá será el Hub de las operaciones en Centroamérica, básicamente porque:

A continuación se describen estas ventajas:

1. **Localización**, Panamá forma parte de Centroamérica, y por lo tanto hay una cercanía en distancia y cultural con los demás países del mercado, como muestra la figura siguiente.



Adicionalmente, Panamá tiene una mayor sintonía de horario con los países de Centroamérica, sólo una hora de diferencia, como muestra la siguiente tabla:

PAIS	HORARIO
PANAMA	GMT-5
COSTA RICA	GMT-6
EL SALVADOR	GMT-6
GUATEMALA	GMT-6
HONDURAS	GMT-6
NICARAGUA	GMT-6
REP. DOMINICANA	GMT-4
CHILE	GMT-4 VERANO: GMT-3

2. **Aparece 1 en el ranking de entrada de países**, resultado del análisis de distintas variables. Lidera los rankings de: competitividad país, cartera de crédito, mercado hipotecario, cantidad de bancos, % PIB de construcción, tasa de crecimiento.

3. **Panamá aparece en Latinoamérica como el primer lugar en créditos hipotecarios.**

“Gracias a un estudio realizado por el Banco de España se han obtenido datos que ponen a Panamá como la cabeza en créditos hipotecarios en Latinoamérica. Como por ejemplo que la relación del PIB contra los créditos hipotecarios el del 8% en promedio de toda América Latina, mientras que en Panamá existe una relación con el PIB del 24%. Lo que ha permitido estos números respecto a los créditos hipotecarios en Panamá ha sido gracias a que han podido mantener una estabilidad macroeconómica, un buen balance financiero y un desarrollo de los mercados financieros a largo plazo; a diferencia de otros países. En el mercado hipotecario de Panamá se ha logrado que el financiamiento sea sostenible, rentable para los acreedores y que sea viable para los deudores. Los niveles del crédito hipotecario en Panamá se encuentran ala par de los mercados de Asia y las economías emergentes de Europa”.⁴⁵

⁴⁵ <http://www.hormigamillonaria.com/2008/07/14/credito-hipotecario-en-panama/> . [Consulta: 20 de Octubre de 2008]

4. Ranking de Bancos de Centro América y Dominicana

“En un Especial de Bancos, América Economía presenta la lista de los 100 mayores bancos centroamericanos. Los que aparecen como más sólidos son los bancos panameños, que lideran el listado de los bancos centroamericanos más grandes y ocupan seis de los 10 primeros lugares de América Central.”⁴⁶

5. Panamá cuenta con la “Ciudad del Saber”:

“La Ciudad del Saber es un complejo internacional para la educación, la investigación y la innovación, organizado para promover y facilitar la sinergia entre universidades, centros de investigación científica, empresas de la nueva economía y organismos internacionales.

El complejo está a cargo de la Fundación Ciudad del Saber, una organización privada sin fines de lucro creada en 1995, cuya Junta de Síndicos está integrada por representantes de los sectores académico, empresarial, laboral, legislativo y gubernamental.

La misión de la Fundación Ciudad del Saber es garantizar el desarrollo de la Ciudad del Saber como un espacio donde se promueve la sinergia entre sus componentes.

Ubicada en aproximadamente 120 hectáreas de la antigua base militar de Clayton, desde el 30 de noviembre de 1999, a orillas del Canal de Panamá, la Ciudad del Saber ofrece a sus asociados condiciones y facilidades para establecer programas de excelencia en educación, investigación, desarrollo tecnológico e innovación; promover la integración de esfuerzos entre instituciones, empresas y programas, y consolidar la relación entre el mundo académico-científico y el empresarial

Los recursos de la Ciudad del Saber incluyen, además, una red local de entidades científicas, académicas y empresariales asociadas, que incluyen desde el Smithsonian Tropical Research Institute (STRI) y la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), hasta las principales universidades y organizaciones

⁴⁶ http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Ranking_de_Bancos_de_Centro_America_y_Dominicana. [Consulta: 20 de Octubre de 2008]

empresariales del país, y un creciente número de entidades internacionales con las que mantiene relaciones de cooperación.

Se trata, en otras palabras, de un centro internacional de excelencia para generar, difundir y aplicar conocimiento al servicio del desarrollo humano aprovechando las ventajas competitivas de Panamá, cuyos tres componentes - académico, empresarial y de organismos internacionales -, colaboran entre sí para generar nuevas oportunidades de aprovechamiento integral de las ventajas que ofrece la nueva economía.

El Componente Empresarial

El Tecnoparque Internacional de Panamá – TIP- ofrece servicios dedicados a propiciar la interacción, transferencia de tecnología y valor agregado entre empresas nacionales y extranjeras que apliquen alta tecnología al desarrollo de productos o servicios innovadores, con proyección internacional. El mercado prioritario incluye actividades relacionadas con las ventajas competitivas más importantes que nuestro país ofrece y que son el Biopolo, el Polo de Tecnología de la Información y Telecomunicación.

El TIP cuenta además con un novedoso Acelerador Tecnológico para impulsar el desarrollo de empresas innovadoras de alta tecnología, brindándoles una amplia gama de servicios tecnológicos que incluyen desde un Centro de Pre - Incubación, salones de capacitación completamente equipados, una biblioteca virtual y un centro de negocios; hasta personal especializado y tutores expertos. Todo ello en un moderno edificio con cómodos espacios de oficinas con conectividad y servicios incorporados para la comodidad de las nuevas empresas.

Incentivos

El TIP ofrece excelentes incentivos para empresas afiliadas, amparados en el Decreto Ley No. 6 del 10 de febrero de 1998, el cual fundamenta el respaldo del Estado panameño a este proyecto:

Fiscales

- Exoneración de todo impuesto, contribución, tasa o derecho de importación sobre las máquinas, equipos, mobiliario, vehículos, artefactos e insumos necesarios para el desarrollo de compañías aceptadas en el Tecnoparque de la Ciudad del Saber.
- Exoneración del Impuesto de Transferencias de Bienes Corporales Muebles y Servicios (ITBMS) sobre maquinarias, equipos, vehículos, artefactos e insumos que adquieran y que sean necesarios para el desarrollo de compañías aceptadas en el Tecnoparque de la Ciudad del Saber.
- Exoneración de cualquier impuesto, tasa, derecho o gravamen que grave el envío de dinero al extranjero cuando tal envío o transferencia de fondos se lleve a cabo para los fines de compañías aceptadas en el Tecnoparque de la Ciudad del Saber.
- Las empresas innovadoras que produzcan, ensamblen, procesen bienes de alta tecnología o que presten servicios de igual característica destinados a la venta en el mercado local o internacional en el TIP, gozarán de los siguientes beneficios:
 - Sus actividades, operaciones, transacciones, trámites, y transferencias de bienes muebles e inmuebles, la compra e importación de equipo y material de construcción, materias primas, maquinarias, herramientas, accesorios e insumos estarán ciento por ciento libres de impuestos directos, contribuciones, tasas, derechos y gravámenes nacionales. Incluye exoneraciones del impuesto sobre la renta para las empresas.
 - Su capital estará libre de impuesto nacional directo, incluyendo los impuestos sobre patente o licencia.

Migratorios

- El Estado concederá visas especiales al personal extranjero que ingrese al país para coadyuvar al desarrollo del proyecto de la Ciudad del Saber.
- Laborales

- Las compañías afiliadas a la Ciudad del Saber se encuentran facultadas para contratar el personal internacional que sea necesario para llevar a cabo sus labores.”⁴⁷

6. Ventajas de Panamá como offshore

- **“CONFIDENCIALIDAD:** Confidencialidad sobre los beneficiarios, dueños o propietarios de la corporación o sociedad offshore, debido a que sus nombres se registran solamente en el libro de acciones de la sociedad y no en oficinas públicas.
- **IMPUESTOS:** Exenciones de impuestos sobre los bienes, las utilidades, beneficios o ganancias obtenidas por la sociedad o corporación offshore panameña, cuando estas se obtengan o se realicen fuera del territorio de la República de Panamá.
- **DECLARACIONES FINANCIERAS, COMERCIALES Y TRIBUTARIAS:** Sobre actividades realizadas por la sociedad o la corporación offshore panameña fuera de Panamá, no se exige la presentación de declaraciones financieras, comerciales o tributarias.
- **ORGANIZACIÓN ÁGIL, SENCILLA Y RÁPIDA:** Las compañías offshore panameñas se pueden organizar en un período que oscila entre 48 y 72 horas. No obstante, la preparación total del paquete puede tomar de 5 a 7 días hábiles para su envío, lo que va a depender de los servicios adicionales que se hayan solicitado.
- **IDIOMA DEL PACTO SOCIAL:** En Panamá, el Pacto Social de la sociedad o corporación offshore puede ser confeccionado en otro idioma, además del español.
- **REUNIONES:** Las sociedades o compañías offshore panameñas permiten que las reuniones de la Junta de Accionista o de la Junta Directiva se puedan realizar fuera de Panamá, e incluso de manera virtual.

⁴⁷ http://www.cdspanama.org/index.php?set_language=es&cccpage=acerca [Consulta: 20 de Noviembre de 2008]

- **CAPITAL DE LA SOCIEDAD:** No se requiere que el capital de la sociedad o compañía offshore se encuentre depositado en bancos, o que los bienes de la sociedad se encuentren ubicados en Panamá.
- **ACCIONES:** Las acciones de las sociedades o corporaciones offshore en Panamá pueden emitirse como Acciones al Portador o como Acciones Nominativas.
- **PROPIETARIOS:** Una o más personas (naturales o jurídicas), nacionales o extranjeros, pueden ser propietarios de la compañía o sociedad offshore panameña, salvo cuando se trate del comercio al por menor dentro de la República de Panamá.
- **DIRECTORES:** La composición de la Junta Directiva debe contar con no menos de tres (3) Directores, pudiendo una sola de ellas ocupar más de un cargo.
- **PODER GENERAL:** En caso de preferirse la total confidencialidad, teniendo la sociedad directores nominales, las actividades de la sociedad o compañía pueden ser dirigidas a través de un Poder General que no requiere ser registrado o inscrito en el Registro Público de Panamá.
- **FLEXIBILIDAD:** La flexibilidad de las sociedades o compañías offshore panameñas les permite aparecer como la propietaria o titular de toda clase de bienes o activos, incluyendo cuentas bancarias, localizados en cualquier parte del mundo, sin que tengan que ser declaradas en Panamá.
- **FACTURACIÓN Y REFACTURACIÓN:** El Código Fiscal permite que, bajo el principio de territorialidad, las sociedades o corporaciones offshore constituidas en Panamá puedan realizar operaciones de facturación y re-facturación de bienes y mercancías, desde una oficina ubicada en Panamá, siempre que dichos productos o mercancías no ingresen al territorio fiscal, siendo consideradas estas actividades como una operación extraterritorial, exenta de impuesto sobre las ganancias.”⁴⁸

⁴⁸ <http://www.panamaniancorporations.com/corporaciones-offshore-panama-sociedades-anonimas.html#ventajas-beneficios>.
[Consulta: 25 de Noviembre de 2008]

7. Crecimiento industria inmobiliaria en Panamá.

“El mercado inmobiliario de Panamá esta creciendo a velocidades inusuales en los últimos años siendo un polo de interés de numerosos inversores y promotores inmobiliarios españoles.

Las ventajas para el promotor español son:

- La agilidad administrativa es mayor que en España
- Existe una absoluta seguridad jurídica y el sistema bancario es muy dinámico.
- Los costes del suelo son bajos y existen grandes oportunidades de desarrollo urbanístico y con gran porcentaje de edificabilidad.
- Tiene una economía muy dolarizada que le da gran estabilidad económica y posee uno de los índices de inflación más bajos del mundo.

¿Qué sectores tienen mayor potencial?

- La inversión en rascacielos
- En el segmento de torres y vivienda de clase media alta existen más de 260 proyectos en construcción.
- El sector hotelero necesita más de 3000 camas debido al incremento del turismo, por lo que la mayoría de los promotores españoles tienen en sus desarrollos algún hotel.
- La vivienda social es otro mercado muy interesante.
- Otro sector que sin duda crecerá es el logístico debido a la ampliación del canal y la zona libre de colón que alberga más de 3.000 empresas y mueve 15.000 millones de dólares en productos de importación y exportación. Existen 4 puertos marítimos privados que son de los más eficientes de Latinoamérica y que promueven 3 millones de contenedores.”⁴⁹

⁴⁹ <http://www.zentrica.net/blog/2008/03/24/inversion-inmobiliaria-en-panama-conferencia-intereconomia-24-de-abril-en-madrid.html> [Consulta: 02 de Diciembre de 2008]

7.4. Anexo D: Situación del mercado- Subprime⁵⁰

Panorama 2008 – Latinoamérica

Sector de Mercado	Clase de Activo	Perspectiva 2008		Áreas 2007 para observar
		Desempeño del Activo	Calificaciones	
Mercados Emergentes	Latinoamerica - flujos futuros	Mejorando	Positiva	La calidad crediticia del segmento de flujos futuros continuara mejorando conforme los entornos soberano y corporativo mejoren
	Latinoamerica - activos existentes	Estable	Estable	El colateral para las transacciones de activos existentes en la mayoría de los países latinoamericanos deberian desempeñarse bien conforme el ambiente crediticio siga mejorando en toda la region. No se espera que la contaminación proveniente del mercado hipotecario Subprime en USA afecte el desempeño de los activos existentes en Latinoamerica

Fuente: Fitch

Panorama 2008:

- No hay inversiones considerables en los mercados
- Las titularizaciones de hipotecas en la región son muy pocas y no muestran deterioro
- Hay un fuerte crecimiento del crédito en la región.
 - En parte está fundamentado en el buen desempeño y en una mejor bancarización
 - Los índices de morosidad han permanecido bajos
- El aumento de inflación podría deteriorar la capacidad de pago.
- Los aumentos de los costos de construcción y la reducción de precios de las viviendas en Florida y California podrían reducir la demanda por second home en Costa Rica y Panamá.
- La reducción de los flujos de capital presionará los niveles de liquidez.

⁵⁰ http://www.sib.gob.gt/es/presentaciones_y_conferencias/Shock_Subprime_Abril_2008.pdf

- El acceso a crédito externo tanto de las empresas como de los bancos ha empezado a reducirse y los spreads se han incrementado
- Si la desaceleración toma mayor fuerza afectará el turismo, las exportaciones y las remesas
- El FMI está llamando la atención sobre como la falta de liquidez en las casas matrices tanto de las corporaciones como de las instituciones financieras podrían presionar la liquidez global.
- Una mayor demanda de crédito surgirá de grandes proyectos de inversión y de la sindicación de préstamos.

7.5. Anexo E: Evaluación Económica a nivel de Perfil

A continuación se incluyen los supuestos considerados:

- **Servicios a considerar:** BPO Originación y Administración de Cartera (software).
- **Penetración inicial de mercado**
 - a. BPO Originación: 1.5%
 - b. Administración de Cartera: 0 el primer año, 8% desde el segundo año.Estas estimaciones son en base a juicio experto de la empresa.
- **Precio inicial:**
 - a. BPO Originación: 350USD por crédito.
 - b. Adm. De Cartera: 12USD por crédito, acumulable.
- Se consideró un monto de créditos por año en cada país, relativo al saldo de cartera de crédito.

PAÍS	N creditos
COSTA RICA	22,783
EL SALVADOR	29,873
GUATEMALA	22,000
HONDURAS	13,436
NICARAGUA	3,142
PANAMA	79,349
REPUBLICA DOMINICANA	8,727
TOTAL CRÉDITOS	179,310

- Todos los valores en US\$.

Estimación Financiera BPO Originación

Cantidad Créditos	179,310
Margen	25 [%]
Precio por Crédito	350 [USD]

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Market Share		1.5%	3.8%
Créditos	0	2,690	6,814
Ingresos	0	941,378	2,384,823
Margen	-	235,344	596,206

Estimación Financiera Outsourcing Tecnológico de Carteras

Cantidad Créditos	179,310
Margen	40 [%]
Precio por Crédito	12 [USD]

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Market Share		5.0%	10.0%
Créditos	0	8,966	26,897
Ingresos	0	107,586	322,758
Margen	-	43,034	129,103

Inversión Inicial y Capital de Trabajo

INVERSIÓN INICIAL

<i>Apertura de Mercado</i>	<i>50,000</i>
<i>Customización</i>	<i>50,000</i>
<i>Infraestructura</i>	<i>25,000</i>
<i>Legales</i>	<i>10,000</i>
Total Inversión	135,000

CAPITAL DE TRABAJO

<i>Gerente</i>	84,000
<i>Oficina</i>	24,000
<i>Otros profesionales</i>	60,000
Total C. T.	168,000

TOTAL INV Y CT	303,000
-----------------------	----------------

Evaluación Económica

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Margen operacional			
Originación	-	235,344	596,206
Cartera		43,034	129,103
Total antes de Imp.	-	278,379	725,309
Impuesto (30%)	-	83,514	217,593
Resultado Neto	-	194,865	507,716
Valor Residual Empresa *			1,159,231
Flujo total	-	194,865	1,666,947

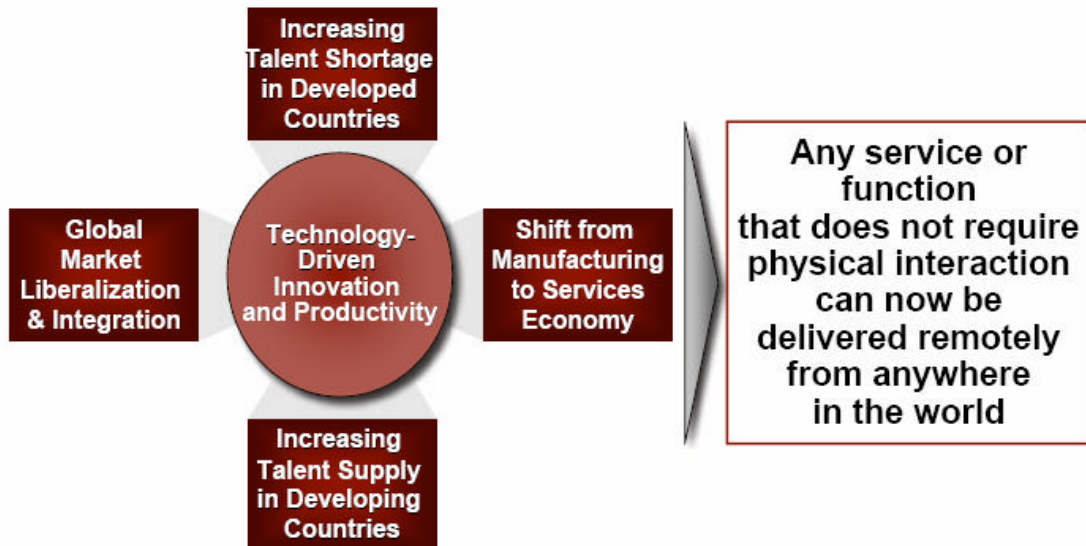
Tasa de Dscto.	15%
Valor Presente Del Margen	US\$481,178
VPN	US\$940,391

*Asumiendo un escenario conservador de que sólo se mantiene el market share del año 3

7.6. Anexo F: Información Offshoring

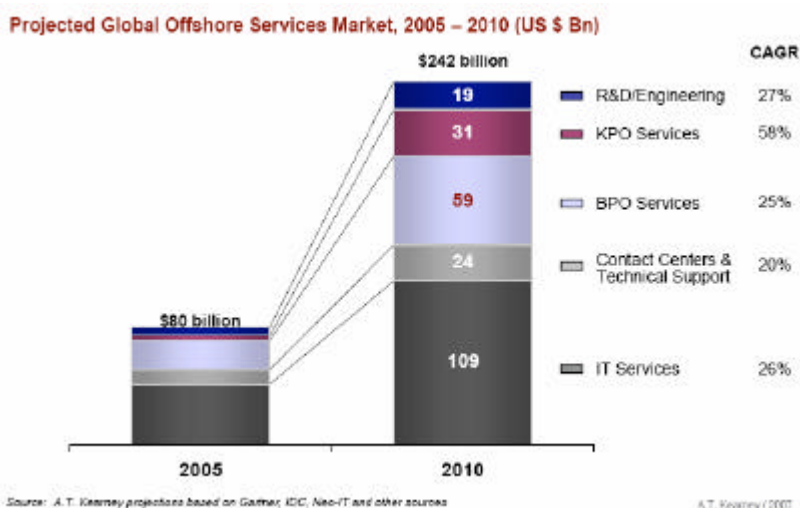
La industria de Offshoring.

Una confluencia de factores ha creado en los últimos 10 años una completa industria nueva, el offshoring de servicios.



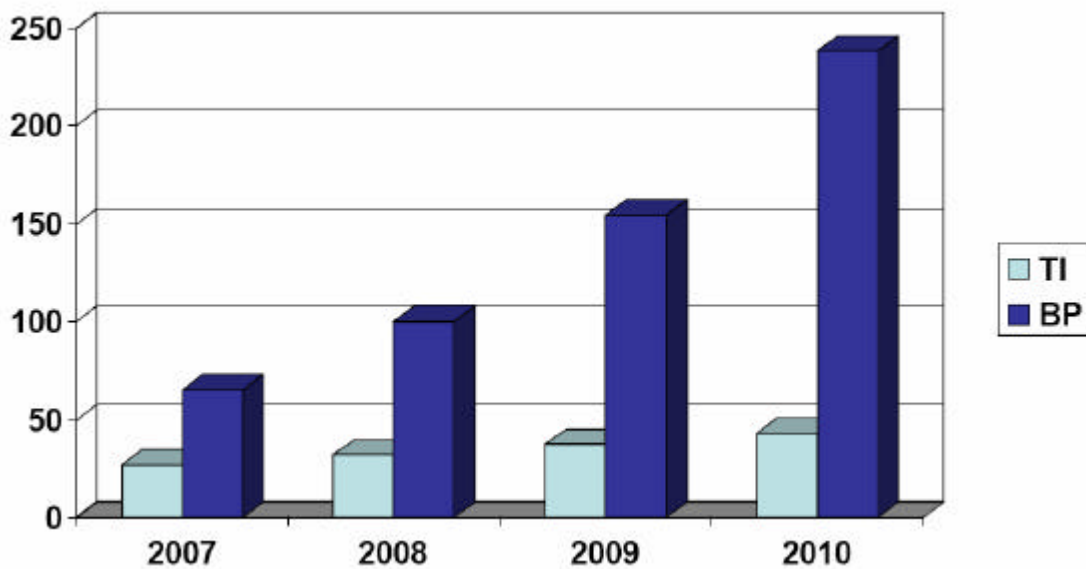
Fuente: Simon Bell, Leveraging Chile's Strengths to become a Preferred Location for Remote Services. April 10, 2007. ATKearney.

Como resultado, todo el mercado de servicios offshore está creciendo a tasas muy rápidas, por sobre el 20%.

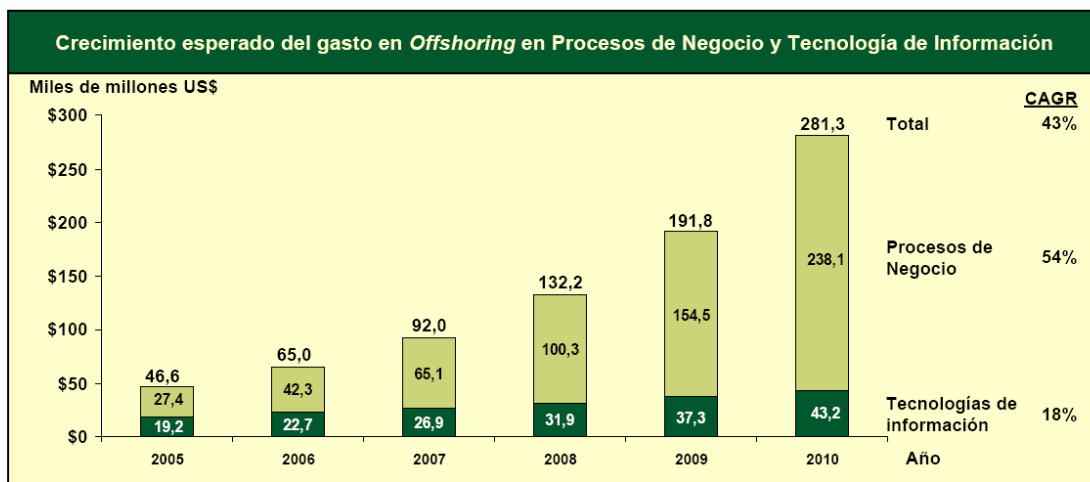


Asimismo, el Mercado Mundial de Offshore es una industria de más de 200 billones de dólares.

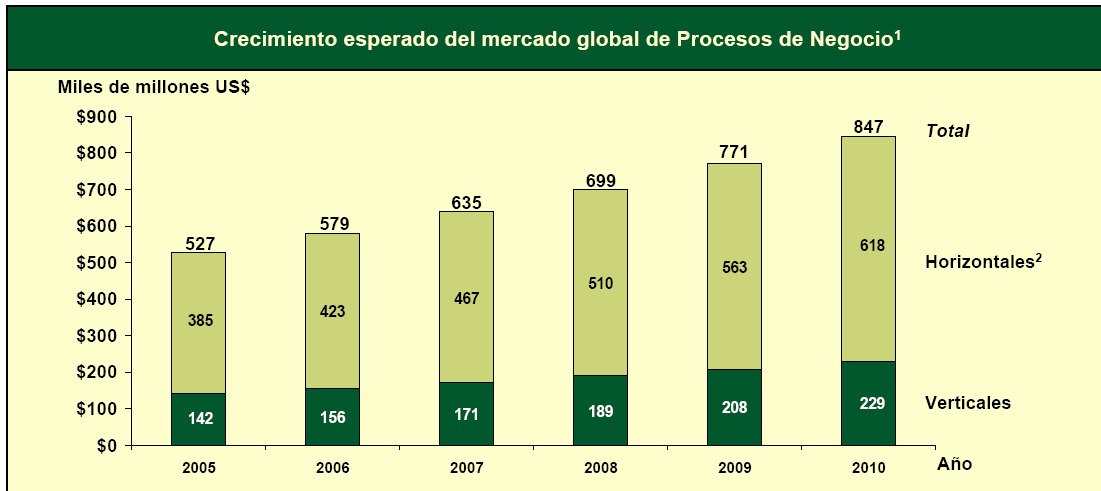
Mercado Mundial de Offshore (Miles de millones de US\$)



Fuente: IDC



Fuente: IDC, análisis BCG

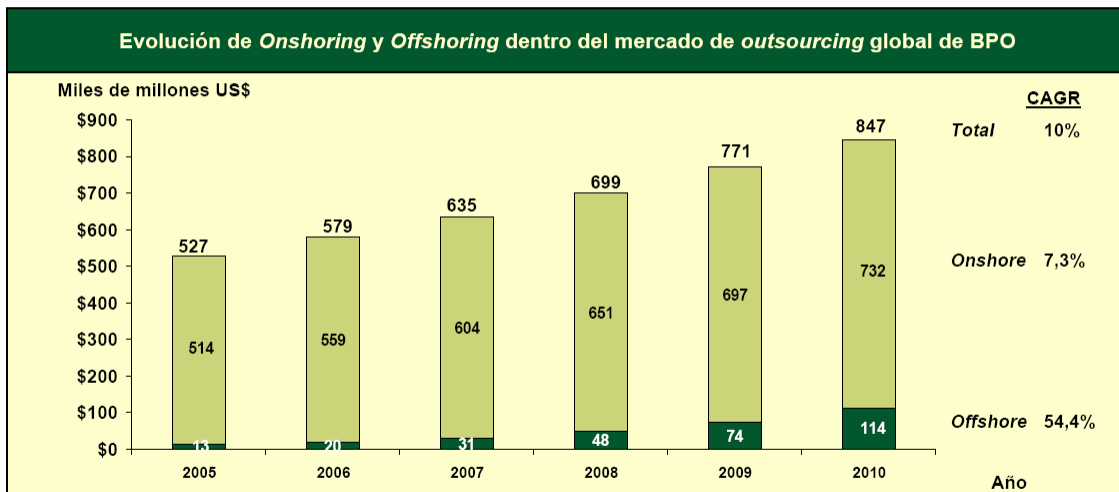


(1) El monto de gasto en los procesos verticales se estimó asumiendo que para cada año, del total de contratos firmados, el 27% corresponde a procesos verticales en base a evolución histórica de 2003-2005

(2) Incluye gasto en KPO

Fuente: IDC "Worldwide and U.S. Business Process Outsourcing 2006-2010 Forecast: Market Opportunities by Horizontal Business Process", IDC "Customer Usage of Offshore for Business Process Services as Aligned by Industry, Geography and IT Services", análisis BCG

OFFSHORING CAPTURARÁ UN MAYOR PORCENTAJE DEL OUTSOURCING DE BPO EN EL FUTURO



Fuente: IDC "Worldwide and U.S. Business Process Outsourcing 2006-2010 Forecast: Market Opportunities by Horizontal Business Process", IDC "Customer Usage of Offshore for Business Process Services as Aligned by Industry, Geography and IT Services", análisis BCG

La Industria del Offshore internacional⁵¹

- *Offshoring* es una de las principales megatendencias en el mundo de los negocios. Es una de las industrias más dinámicas, con un tamaño de US\$ 65 mil millones en 2006 y un crecimiento esperado de 40% anual, llegando a US\$ 280 mil millones en 2010.
- India es el país que se ha posicionado como principal proveedor de offshore
- El tamaño de la industria de Business Process (BPO) y TI alcanza a los US\$ 92.000 millones.

¿Por qué las empresas deberían utilizar proveedores offshore?

De acuerdo a los estudios de Boston Consulting Group, algunas de las razones son:

- Necesidad de plataforma multipaís: zona horaria, combinación near y offshore, variedad idiomática y cultural
- Ampliación de la oferta de recursos humanos calificados
- Diversificación de riesgos
- Modelos de consolidación de Centros Regionales
- América Latina como opción de nearshore para el mercado de EE.UU

Situación de Latinoamérica

El uso de modelos de entrega global una práctica común en el mercado de BPO. De acuerdo al último reporte de DATAMONITOR⁵², América Latina está llegando a ser un destino muy popular para servicios de TI y proveedores de BPO que buscan entregar el menor costo de servicio.

Debido a su proximidad geográfica, Latinoamérica puede ser usada como “nearshore location” para abastecer a clientes en US. Esto habilita a ambos, clientes y proveedores, a mantener una relación más cercana, incluyendo reuniones face-to-

⁵¹ The Boston Consulting Group

⁵² MarketWatch: Technology. © Datamonitor, August 2008. www.datamonitor.com

face, y además significa que los problemas pueden ser resueltos en tiempo real, sin los retrasos que inevitablemente ocurren cuando el trabajo es realizado en locaciones más distantes como India y China.

Operar en América Latina también da acceso a los clientes a un mayor pool en idioma Español y portugués. Particularmente en el caso de funciones de BPO esto puede significar mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios finales e incrementar la retención de clientes.

Situación de Chile

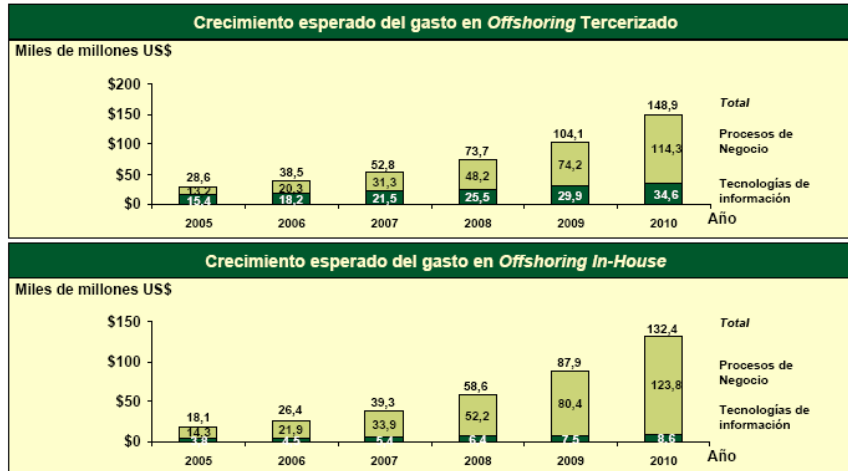
Actualmente en Chile hay un soporte gubernamental para los temas offshoring, de tal manera de que Chile se transforme en una locación dentro de América Latina⁵³:

- La inserción “temprana” en esta nueva industria a pequeña escala. Actualmente es una industria de 200 millones de US\$.
- Programa de Promoción Internacional desde el año 2000
- Cartera de 47 proyectos en operación, con una inversión aproximada de US\$200 millones, generación de 9.000 empleos y exportaciones de US\$ 150 millones al año
- Del total de empleos, 2/3 son técnicos especializados y 1/3 profesionales
- Localización de empresas líderes con efecto demostración en la industria internacional: Global 500 y Fortune 500
- A partir del año 2004 Chile está clasificado entre las tres economías más competitivas en “offshoring” de servicios, junto a Canadá y Brasil en Las Américas (AT Kearney y Economist Intelligence Unit)

⁵³ Chile y la industria de Offshoring internacional. Carlos Alvarez. Vicepresidente Ejecutivo de CORFO. Abril 2007.

CRECIMIENTO ESPERADO DEL GASTO TOTAL EN COMBINACIONES MÁS ATRACTIVAS PARA CHILE

Evolución para *Outsourcing* y para *In-House*



Fuente: IDC "Worldwide and U.S. Business Process Outsourcing 2008-2010 Forecast: Market Opportunities by Horizontal Business Process", IDC "Customer Usage of Offshore for Business Process Services as Aligned by Industry, Geography and IT Services", IDC "Worldwide and U.S. Offshore IT Services 2006-2010 Forecast", análisis BCG

LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DE CHILE SE ENCUENTRAN EN LATINOAMÉRICA, POR HUSO HORARIO CON EE.UU.

Comparación de Chile relativo a sus competidores en las principales dimensiones

País / Criterio	Principales competidores					Competidores de segundo orden ⁽¹⁾	
	Chile	Argentina	Brasil	Colombia	México	Costa Rica	Uruguay
Costos	●	●	●	●	●	●	●
Capital Humano	●	●	●	●	●	●	●
Contexto país	●	●	●	●	●	●	●
Proximidad al cliente	●	●	●	●	●	●	●
Infraestructura	●	●	●	●	●	●	●

● Muy competitivo
○ Poco competitivo

Generación acelerada de ventajas puede marcar una fuerte diferencia en favor de Chile, y ayudar a contrarrestar el efecto aglutinador de los países mayores

(1) Se consideran de segundo orden por su muy limitado pool laboral.
Fuente: entrevistas, literatura especializada, análisis BCG

**PARA SER COMPETITIVO EN OFFSHORING
UN PAÍS NECESITA GESTIONAR DISTINTAS DIMENSIONES**
Posicionamiento se vuelve crítico para materializar la oferta país



Líneas Estratégicas que apuntan a mejorar la posición estratégica de Chile como locación offshore al 2010⁵⁴

- Reducir la brecha de capital humano: Desarrollo de una fuerza laboral con competencias acreditadas para la economía global (operadores, administrativos, técnicos y profesionales) de al menos 100 mil personas
- Marco de Incentivos: Desarrollar y adecuar incentivos competitivos a nivel internacional
- Estrategia de promoción internacional: Desarrollar una estrategia de imagen país y promoción internacional en mercados prioritarios
- Infraestructura y marco regulatorio: Infraestructura e identificación de barreras regulatorias que dificultan la atracción de inversiones

⁵⁴ Chile y la industria de Offshoring internacional. Carlos Alvarez. Vicepresidente Ejecutivo de CORFO. Abril 2007.

- Apoyo a la internacionalización de la industria local: Prospeccionar y desarrollar programas de internacionalización de empresas nacionales de servicios tecnológicos.

Marco de Incentivos

Líneas de cofinanciamiento	Descripción
Estudios de Preinversión	Hasta 60% del costo total del estudio con tope máximo de US\$ 30.000
Facilitación Puesta en Marcha	Hasta US\$ 30.000 por empresa
Formación Recursos Humanos <i>Centros de Servicios</i>	Hasta 25% del sueldo bruto anual de cada trabajador, con un tope máximo de US\$ 5.000
<i>Centros de Desarrollo</i>	Hasta 50% del sueldo bruto anual de cada trabajador, con un tope máximo de US\$ 25.000
Activos Tecnológicos	Hasta 40% de la Inversión en activos tecnológicos con un tope máximo de US\$ 2.000.000.- por empresa
Arrendamiento de inmuebles a largo plazo	Hasta 40% del valor de la renta de arrendamiento de los 5 primeros años, con un tope máximo de US\$ 500.000 por empresa
Programas de Capacitación de Alta Especialización	Hasta 50% del costo de un Programa de Capacitación, por una sola vez, con un tope máximo de US\$ 100.000

Estudios de Competitividad en *Clusters* de la Economía Chilena. Documento de referencia *Offshoring*. 18 de mayo de 2007. The Boston Consulting Group.

Procesos Hipotecarios y business process offshoring.

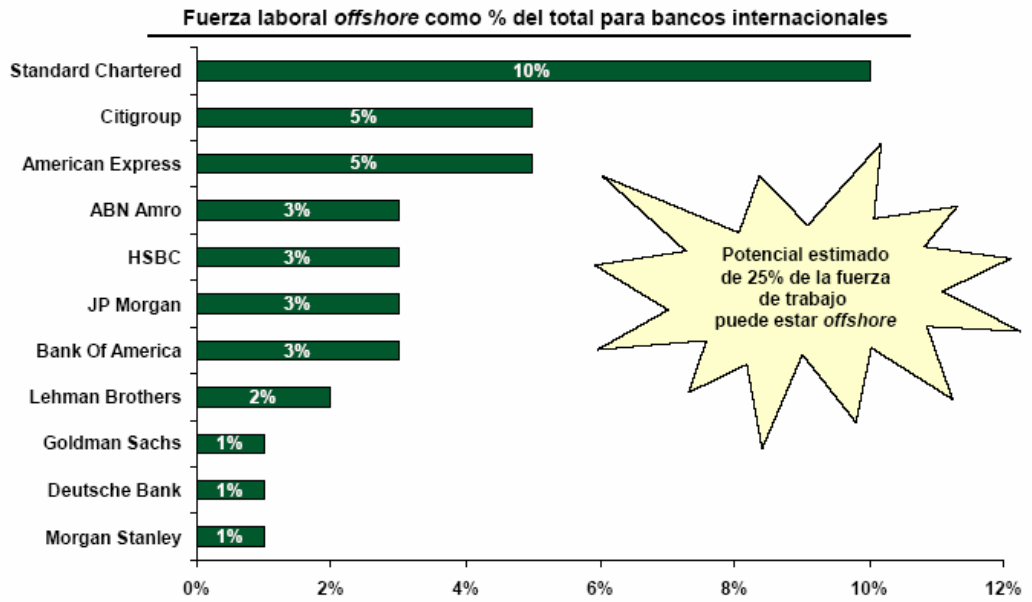
Estados Unidos tiene uno de los mercados hipotecarios más grandes con alrededor del 60% del PIB como cartera hipotecaria. Asimismo, también es el mayor destino de los servicios offshoring de BPO. Por lo tanto se considera una buena referencia de tendencia respecto a la relación entre BPO y el mercado hipotecario.⁵⁵

⁵⁵ Traducción y síntesis de los siguientes artículos: Getting good at global sourcing. ABA BANKING JOURNAL/NOVEMBER 2007. Pp57-59.
Brenda B. White. Is It Time to Consider Business Process Offshoring?. MORTGAGE BANKING / AUGUST 2007. Pp. 19-21

- Aunque no es una tendencia dominante hoy, el outsourcing de servicios complejos, como el proceso hipotecario, está emergiendo como una alternativa realista. El BPO (offshore) continúa ganando terreno en los servicios financieros, especialmente en los hipotecarios.
- La industria de BPO ha obtenido un mejor desempeño en la entrega de servicios a los clientes de la banca.
- Crecientemente, los trabajadores offshore adquieren más habilidades para operar a un alto nivel con sus clientes de la banca.
- La necesidad de disminuir costos es una importante razón de por qué externalizar procesos. Los bancos top y los bancos globales tiene alguna clase de proveedores globales. Ciertamente, han aprendido como trabajar con proveedores offshore, ahora más bancos lo ven como una opción.
- Alan Hanson, de Global Financial Services Advisory Services, TPI, señala que el outsourcing no sólo es lo políticamente correcto estos días, sino prácticamente obligatorio. El pensamiento es, si un banco ya tiene procesos externalizados offshore, por qué otro no.
- La estrategia de offshoring está siendo rápidamente aceptada por la industria hipotecaria, sus resultados tienen impacto de largo plazo en cómo los prestadores hacen sus negocios interna y externamente.
- De acuerdo a un estudio realizado por Deloitte Consulting, aproximadamente la mitad de los servicios hipotecarios top de US, tienen procesos offshoring.
- Una estrategia efectiva de BPO llega a ser un elemento crítico para incrementar rentabilidad, dado el actual horizonte competitivo, por lo tanto quienes no lo implementen quedan en una posición más pobre de competitividad. Una estrategia efectiva de BPO offshore puede hacer la diferencia entre ganancia y pérdida, entre lograr o no objetivos específicos y quizás más importante, independencia, como suma todo el efecto agrega valor a la compañía.

- El ahorro de costos ha sido el principal incentivo para utilizar BPO. La industria hipotecaria es intensiva en mano de obra, sobre todo en el proceso de originación del crédito. Debido a la naturaleza de la banca hipotecaria, el proceso de originación es uno de los que más puede obtener beneficios del offshoring, puesto que puede ser correctamente orientado como proceso y dividido en pequeñas partes. De acuerdo a Deloitte, si se implementa correctamente se pueden obtener ahorros de costos entre el 30 y el 50%.
- Varios factores han influenciado la efectividad del offshoring. Estos incluyen: el correcto y agresivo manejo de la complejidad, focalizándose en cumplir los estándares regulatorios, creando una cultura proclive al offshoring y balanceando efectivamente los ahorros de costos de corto plazo con inversiones de largo plazo. Otros factores son: innovación tecnológica, mejoras en las capacidades de los proveedores offshore, cambio en los negocios y las dinámicas de la economía y la carencia de recursos en US.
- La selección de un apropiado proveedor es clave. Para crear una exitosa alianza, temas como la seguridad y la pérdida de control deben ser consideradas. Estos riesgos incluyen amenazas a la propiedad intelectual y a la disponibilidad e integridad de los sistemas. Los proveedores son conscientes de esto y por lo tanto han configurado sus operaciones en estos sentidos. Muchos están usando métricas para llegar a ser más robustos y crear sentido de seguridad sobre el manejo y control de las actividades con los clientes.
- Mientras la industria hipotecaria puede experimentar ciclos de alza y de baja en el volumen de originación, se espera que el BPO offshoring vaya en aumento en el futuro.

EL POTENCIAL DE PENETRACIÓN ES TODAVÍA MUY ATRACTIVO Aún en servicios financieros que tiene la mayor penetración de *offshoring*



Fuente: Reportes anuales de las compañías, búsqueda en prensa, análisis BCG