



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN DE KEPLER DATA
RECOVERY AL MERCADO SUDAMERICANO**

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

GONZALO ALEXIS FAGALDE SEGUEL

**PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LUIS JAVIER VENEGAS NUÑEZ
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2014**

Resumen Ejecutivo

Kepler Data Recovery, es una empresa chilena especializada dedicada a la recuperación de información de dispositivos de almacenamiento digital, como discos duros y memorias flash, con diez años de experiencia en el mercado Chileno, surgiendo en respuesta a la necesidad de contar con una última barrera de defensa frente a una pérdida de información almacenada digitalmente por fallas físicas y/o lógicas. Lo anterior causado por desastres naturales, fallas eléctricas o mala operación de usuarios. Con un Recovery Team altamente calificado que le permite convertirse en líder en el mercado nacional creando una marca reconocida más allá del mercado nacional.

El objetivo del presente plan de negocios es analizar la factibilidad económica de la expansión de la empresa al mercado sudamericano, por lo tanto, se evalúan los estados financieros de la empresa, la industria del Data Recovery y análisis pertinentes con el objeto de determinar en profundidad el estado de la empresa. Adicionalmente se evalúan posibles mercados en Sudamérica y las estrategias de entrada, para finalmente evaluar económicamente el país que ofrece mercado más atractivo.

La selección del país que ofrece el mejor mercado sea realiza analizando nueve factores, como población, idioma, GNI per cápita e índices internacionales que evalúan la actividad económica de cada país. Finalmente se presenta un análisis cultural y análisis PEST del país escogido.

La investigación en el mercado sudamericano, revela una importante oportunidad de negocios en Perú, seguido por Colombia. Perú presenta gran crecimiento económico durante los últimos años además de gran penetración de las tecnologías de la información.

El presente plan de negocio, revela un proyecto de expansión rentable, con valor presente neto total de \$147.000 USD aproximados, determinado a partir de flujos de caja proyectados a 5 años y descontados a una tasa del 25% en consecuencia con el 23% de rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa.

El plan de negocios revela, una tasa interna de retorno del proyecto del 78%, y ofrece la entrega de aproximadamente \$250.000 USD al quinto año, a partir de una inversión de \$ 50,000 USD para la adquisición de activos fijos y capital de trabajo el primer año de operación.

Abstract

Kepler Data Recovery, is a Chilean company dedicated to the retrieval of information from digital storage devices such as hard drives and flash drives. The company has ten years of experience in the Chilean market and was emerging in response to the need to have a last barrier defense against a loss of information stored digitally by physical and / or logic faults, due to natural disasters, power failures or improper operation of users. The highly qualified Team Recovery of the company to allows you to become the market leader in creating a recognized brand beyond the domestic market.

The aim of this business plan is to analyze the economic feasibility of the expansion of the company to the South American market. For that, purpose the financial statements of the company, Data Recovery industry and relevant analysis in order to determine the depth the state of the company. Additionally potential markets in South America and Entry Strategies were studied, to finally evaluate economically the country offering the most attractive market.

The selection of the country that offers the best market was carried out by analyzing nine factors, such as population, language, GNI per capita and international indices that assess economic activity in each country. Finally, a cultural analysis and PEST analysis of the selected country were realized.

Research in the South American market reveals a significant business opportunity in Peru. Followed by Colombia Peru has high economic growth in recent years as well as high penetration of technology information.

The business plan shows an expansion project profitable, with net present value total of \$ 147,000 USD approximate, determined from projected cash flows for five years and discounted at a rate of 25%.

The business plan shows an internal rate of return of the project of 78%, and offers delivery of approximately \$ 250,000 USD to the fifth year from an investment of \$ 50,000 USD for the purchase of fixed assets and working capital to the first year of operation

Agradecimientos

“Dedicado a mi esposa y compañera de aventuras Elizabeth”

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción y objetivos	1
1.1. Justificación de la oportunidad.....	1
1.2. Objetivos y alcance	1
1.2.1. Objetivo general.....	1
1.2.2. Objetivos específicos	1
1.3. Reseña Teórica	2
1.4. Metodología.....	2
1.5. Resultados esperados	3
2. Análisis del mercado y la industria	3
2.1 Descripción de la empresa	3
2.1.1. Visión	5
2.1.2. Misión	5
2.1.3. Objetivos estratégicos	5
2.2. Descripción de la Industria.....	6
2.3. Mercado objetivo	7
2.4. Análisis de las “Fuerzas de Porter”	7
2.4.1. Poder de negociación de los clientes	7
2.4.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	8
2.4.3. Amenaza de nuevos entrantes	8
2.4.4. Amenaza de productos sustitutos.....	8
2.5. Análisis FODA	9
2.5.1. Fortalezas	9
2.5.2. Oportunidades	9
2.5.3. Debilidades	10
2.5.4. Amenazas.....	10
2.6. Análisis financiero de la empresa	10
2.6.1 Ratios financieros	10
2.6.2 Análisis del estado financiero de la empresa.....	11
2.7. Análisis de costos.....	12

2.9. Oportunidad de globalización	13
3. Propuesta de globalización	14
3.1. Selección de país	14
3.2. Análisis PEST del Perú.....	19
3.2.1. Político	19
3.2.2. Económico	21
3.2.3. Social.....	25
3.2.4. Tecnológico	28
3.2.5. Conclusiones del análisis PEST	30
3.3. Análisis cultural del mercado-Hofstede.....	31
3.3.1. Power distance	31
3.3.2. Individualism	31
3.3.3. Masculinity / Femininity.....	31
3.3.4. Uncertainty avoidance	32
3.3.5. Comparación con Chile.....	32
3.4. Antecedentes culturales en los negocios.....	33
3.4.1. La toma de decisiones.....	33
3.4.2. Mujeres en negocios.....	34
3.4.3. Saludos y cortesía	36
3.4.4. La percepción del tiempo.....	37
3.4.5. Vestuario de negocios	38
3.4.6. Diversión.....	38
3.4.7. La experiencia de hacer negocios en Perú.....	39
3.5. Análisis de la Industria en el Perú.....	41
3.6 Análisis FODA de la empresa en el Perú.....	41
3.6.1. Fortalezas	41
3.6.2. Oportunidades	42
3.6.3. Debilidades	42
3.6.4. Amenazas.....	42
3.6.5. Conclusiones	42
3.7. Selección del método de entrada	42

3.8. Descripción del proyecto	43
3.9. Estrategia de comercialización	43
3.9.1. Productos y/o servicios	43
3.9.2. Modelo de ingresos	44
3.9.3. Modelo de ventas y comercialización	44
3.9.4. Marketing	45
3.10. Operaciones	45
4. Análisis Económico	47
4.1. Proyecciones de venta	47
4.3. Supuestos adicionales	47
4.4. Flujo de caja libre	48
4.5. Evaluación y análisis económico del proyecto	49
4.5.1. ROI	51
4.5.2. Análisis VAN	51
4.5.3. Análisis TIR	52
4.5.4. Análisis de Break-Even	52
4.5.5. PRI	52
5. Factores claves del éxito	53
6. Conclusiones	54
7. Glosario	55
8. Bibliografía	56
ANEXO A. Escenario Esperado	57
ANEXO B. Escenario Pesimista	58
ANEXO C. Escenario Optimista	59
ANEXO D. Empresas Instaladas en los países en estudio	60
ANEXO E. Readiness assessment	61
ANEXO F: Estudio de Mercado¹	74
ANEXO G: Estudio de Fallas²	75
ANEXO H. Perfil de cargo¹	76

Índice de figuras

Figura 1. Índice ISI Perú.....	29
Figura 2. Comparación Cultural Perú-Chile.....	32

Índice de tablas

Tabla 1. Número de casos y tipo de falla	7
Tabla 2. Ratios de análisis financiero.....	11
Tabla 3. Resultados Readiness Assessment	13
Tabla 4. Factores	14
Tabla 5. Población e idioma	15
Tabla 6. GNI per cápita	16
Tabla 7. The Corruption Perception Index.....	16
Tabla 8. Tratados de libre Comercio	16
Tabla 9. Empresas instaladas/Competencia	17
Tabla 10. Penetración tecnológica	17
Tabla 11. Business Environment Ranking.....	17
Tabla 12. The Global Competiveness Index	18
Tabla 13. Puntaje asignado por GNI per cápita	18
Tabla 14. Puntaje por Tratados de libre Comercio	18
Tabla 15. Empresas instaladas y/o competencia	18
Tabla 16. Resultado final.....	19
Tabla 17. Estructura de la población	25
Tabla 18. Ordenadores cada mil habitantes.....	30
Tabla 19. Servidores seguros por millón de habitantes	30
Tabla 20. Elección método de entrada.....	43
Tabla 21. Flujo de caja primer año	48
Tabla 22. Flujo de caja del año 1 al año 5.....	49
Tabla 23. Indicadores económicos, escenario 1 pesimista.*	50
Tabla 24. Indicadores económicos, escenario 2 esperado.	50
Tabla 25. Indicadores económicos, escenario 3 optimista.....	51

1. Introducción y objetivos

1.1. Justificación de la oportunidad

El servicio Data Recovery tiene un nicho específico y acotado por su alto costo, es un servicio donde pocas personas y empresas están dispuestas a pagar el costo asociado para obtener sus datos, lo cual, reduce considerablemente el mercado objetivo.

El mercado Chileno ha crecido lentamente, por lo cual, es necesario expandir el mercado objetivo y llegar a futuros clientes, mediante la apertura de una oficina en otro país para ofrecer el servicio a posibles clientes que lo requieran y con disposición a pagar por el servicio.

El mercado sudamericano presenta una oportunidad de expansión para Kepler Data Recovery por cercanía e idioma. Lo anterior, provee mayor facilidad de comunicación debido al uso del idioma español y menores costos de operación debido a la mano de obra calificada de menor costo. Otro factor a considerar son los reducidos tiempos de envío para enviar un disco duro a la casa matriz ubicada en Santiago de Chile, en el caso de ser necesario.

1.2. Objetivos y alcance

1.2.1. Objetivo general

- Desarrollar un plan de negocios para la expansión de Kepler Data Recovery a otros mercados en Sudamérica.

1.2.2. Objetivos específicos

- Evaluar el estado financiero de la empresa.
- Evaluar la industria del Data Recovery.
- Evaluar posibles mercados en Sudamérica.
- Evaluar estrategias de entrada.
- Evaluar económicamente el país con el mercado más atractivo.
- Realizar un análisis PEST del país escogido
- Realizar un análisis cultural del país escogido

1.3. Reseña Teórica

El presente plan de negocios utilizará los indicadores típicos de evaluación de proyectos como lo son el, ROI, VAN, TIR y análisis de break-even.

El retorno de la inversión o ROI, es un indicador económico que mide el último ingreso al final de un periodo menos la inversión inicial y realizando un cociente con esta misma.

El valor actual neto o VAN es la sumatoria de todos los flujos económicos durante todo el periodo de evaluación incluyendo la inversión inicial y además actualizando los valores futuros netos mediante una tasa de interés fija deseada. Esta herramienta permite determinar el valor de un proyecto en un horizonte de tiempo.

La tasa de interna de retorno o TIR es una tasa de interés calculada mediante métodos numéricos utilizando los valores de flujo neto del proyecto. Esta herramienta que entrega una tasa de interés comparable con la tasa mínima exigida para realizar un proyecto que pueda tener una empresa o con la tasa de mercado libre de riesgo.

El análisis de break-even consiste en determinar el equilibrio operacional, en donde el margen de venta de unidades producidas permite cubrir los costos fijos de operación.

1.4. Metodología

Se realizará un análisis de la situación financiera de la empresa para determinar la factibilidad de invertir recursos en la penetración de otros mercados. Se aplicará un "Readiness Assessment" a la empresa en conjunto con entrevistas al Gerente General y Gerente de Operaciones.

Se utilizarán bases de datos con información sobre economía internacional como: "Economist Intelligent Unit", "Doing Business" y "The World Economic Forum". Además, se utilizará el índice ISI para evaluar la penetración de las tecnologías de información en cada mercado.

Para el análisis social y cultural se utilizará información obtenida de las bases de datos "Global Road Warrior" e información obtenida de la página web www.geert-hofstede.com.

1.5. Resultados esperados

- Conocer el estado de la empresa mediante análisis FODA, Porter y Readiness Assessment, adicionalmente contar con un análisis contable de la empresa, mediante indicadores de rentabilidad y gestión.
- Conocer el país que presente el mejor escenario económico en Sudamérica para invertir e implementar una oficina local, además contar con un análisis PEST y un estudio de la cultura del país escogido.
- Contar con un plan de Negocios efectivo, que presente la mejor estrategia de entrada, con valores esperados de demanda y precio de comercialización del servicio.
- Conocer los costos de inversión e indicadores económicos correspondientes del proyecto

2. Análisis del mercado y la industria¹

2.1 Descripción de la empresa

Kepler fue fundada el año 2002 como empresa de recuperación de datos por tres Ingenieros Civiles Industriales de la Pontificia Universidad Católica, Hugo Galilea, Nicolás Mella y Javier Smitmans. El año 2005 fue contratado el primer ingeniero y continuaron con otros dos el año 2006. Posteriormente se contrataron personas para el área de ventas, separando el área de ventas del área de operaciones.

En primera instancia solo se realizan recuperaciones con software y fallas electrónicas. Luego se adquiere el hardware requerido para hacer reparaciones más complejas y se comienzan con los cambios internos de piezas. Las herramientas más usadas fueron HRT Board y Copy Disk, para finalmente utilizar PC3000ISA, PC3000, PC3000 UDMA, y software más desarrollados.

Las operaciones más comunes son: cambios de pieza internos utilizando una cámara limpia o "Cleanroom", reparación de arreglos RAID, reparaciones de firmware y cambio de piezas externo como cambios de chips electrónicos. La efectividad de Kepler es similar a los top en la industria, de acuerdo a los proveedores de hardware Acelab.

El año 2006 fue abierta una oficina en Miami, la cual fue cerrada el año 2008, aunque se continúa recibiendo casos, a través, de un agente y Courier. En el año 2009 se

¹ Smitmans, Javier. *Entrevista Gerente General.*

transforma de Kepler Ltda. a Kepler S.A. vendiendo 25% de la empresa por \$200.000.000 CLP a terceros, formándose un directorio formal en la empresa.

De los tres socios fundadores solo Javier Smitmans permanece en la dirección de la empresa, Nicolás Mella formo Peta y Hugo Galilea formo Kepler Nova. En ambas empresas Kepler es dueño del 15%. Actualmente 18 personas trabajan en Kepler y la dirección está a cargo de:

- Javier Smitmans, Gerente General.
Ingeniero Civil de Industrias.
Diplomado en Ingeniería Eléctrica.
- Marcelo Reyes, Gerente de Operaciones.
Ingeniero Civil Electrónico.
Diplomado en Gestión de Proyectos TI.
- David Rojas, Gerente Comercial.
Ingeniero Comercial.

El Marketing de la empresa se realiza por Googleads, Google red de contenido, venta directa y visitas directa al cliente.

En la actualidad la empresa presta un servicio normal y un servicio urgente. Maneja una lista de precios de acuerdo a fallas, considerando además un turno de personal de ingenieros y ventas para fin de semana y festivos. El servicio urgente consiste en un servicio 24/7 con un costo adicional por evento y una sobrecargo en el precio final del servicio. La empresa acepta pagos de empresa a crédito en 30 días con orden de Compra, aceptando además cualquier medio de pago para clientes particulares.

El año 2009 Kepler ganó un proyecto innova CORFO por \$90.000.000 CLP para desarrollar investigaciones en tecnología SSD. Con los fondos obtenidos en este proyecto se capacitaron dos ingenieros con cursos dictados por el proveedor del hardware en Canadá y Rusia. La empresa está constantemente capacitando al personal con cursos en el extranjero y además con invitados en la misma oficina, como el famoso especialista en recuperación de datos Stanislav Korb. Lo anterior con el objetivo de convertirse en líder en América Latina desarrollando procesos estandarizados.

La estrategia de captación de clientes se basa en la política “No Data, No Fee”, que consiste fundamentalmente en ningún costo para el cliente si no se logra recuperar la información que él requiere. Existen además casos especiales con la modalidad urgente o arreglos RAID que tienen un costo asociado al diagnóstico donde el cliente debe pagar un monto fijo para dar inicio al servicio.

En la actualidad no existe alianzas con proveedores o marcas y solo hay convenios comerciales con clientes empresa. La empresa se encuentra sin deudas y con patrimonio positivo. Actualmente no entrega dividendos, solo reinvierte ganancias.

2.1.1. Visión

Kepler será una marca líder en Recuperación de Datos en América Latina, operando en cada mercado relevante de la región, siendo en Chile una compañía tecnológica consolidada y diversificada hacia negocios con los que tenga sinergias relevantes.

2.1.2. Misión

A través de un proceso de innovación basado en el potencial y experiencia de su personal, Kepler crea y opera servicios tecnológicos bajo una política de calidad para clientes en América Latina.

2.1.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de Kepler para los próximos tres años son los siguientes:

2.1.3.1. Consolidación en Chile,

- Crecer al 50% EBITDA por año.
- Mejorar Estrategia comercial.
- Vender seguros de Data Recovery y productos relacionados.

2.1.3.2. Diversificación

- Nuevos modelos de negocios.
- Dos tercios del margen directo de otros negocios distintos de Data Recovery.

2.1.3.3. Expansión internacional

- Abrir nuevas oficinas comerciales durante el año 2013.
- Lograr el break-even operacional en 6 meses.
- Realizar la expansión con fondos propios.

2.2. Descripción de la Industria²

La industria de Data Recovery es la última herramienta que existe frente a fallas en los sistemas de respaldo de información de empresas y particulares.

En Chile existe poca Competencia para estos servicios, siendo Ondata Chile y Nekiory Studio los más conocidos, sin embargo, ambos son clientes de Kepler en arreglos RAID, fallas de firmware, sectores defectuosos y cambios de piezas.

Existen muy pocos proveedores de herramientas para data Recovery, siendo las más importantes; la empresa rusa Acelab, la empresa canadiense Deepspare y la empresa china Savation Data que desarrolla una copia del hardware producido por Acelab, sin embargo, el software asociado es deficiente.

En el área del software, existen varios proveedores, siendo los más importantes las alemanas Runtime Software y X-Ways Software Technology, la canadiense R-studio y otras empresas con software con aplicaciones muy específicas.

La empresa Acelab y Deepspare, tienen acuerdos de colaboración y desarrollan programas de entrenamiento en conjunto. La empresa Deepspare también tiene desarrollos integrados con la empresa R-Studio.

El mercado de almacenamiento digital se está reduciendo a solo tres fabricantes de discos duros convencionales, estos son Seagate, Western Digital y Toshiba. Los discos SSD están entrando al mercado lentamente debido a su alto costo y poca capacidad de almacenamiento, además presentan fallas electrónicas variadas y fallas de firmware muy complejas, por lo cual, todavía no presentan alta tolerancia a fallas.

En el caso de los discos SSD existen muchos fabricantes, sin embargo, con el paso del tiempo debieran disminuir al hacerse el mercado más competitivo y salgan participantes del mercado.

Las fallas más comunes atendidas (casos aprobados y recuperados) por Kepler para el año 2011 fueron:

² **Reyes, Marcelo.** *Entrevista Gerente de Operaciones.* [entrev.] Gonzalo Fagalde. 6 de 12 de 2012.

Tabla 1. Número de casos y tipo de falla

Tipos de falla	Cantidad
Falla lógica	300
Falla por sectores defectuosos	275
Falla electrónica	120
Falla de motor	30
Falla de headstack	180

Kepler Data Recovery atendió en promedio semestral aproximadamente 214 casos mensuales durante el año 2012. De los casos ingresados el 85% de los casos fue recuperable, luego de generado el diagnóstico. Posteriormente después del presupuesto, el 50% de los casos es aprobado, para finalmente recuperar el 80% de dichos casos, logrando finalmente un 34% del total de casos facturados, siendo aproximadamente 73 casos mensuales.

El tiempo empleado para el diagnóstico es de dos días y el tiempo de total del servicio son aproximadamente 8 días, incluyendo una revisión de los datos recuperados por parte del cliente. Los datos recuperados son almacenados en un disco duro con costo para el cliente.

2.3. Mercado objetivo³

Debido al alto precio del servicio, el mercado objetivo de Kepler son empresas y particulares que pueden afrontar el costo de una recuperación de datos. El servicio está pensado para personas que valoran y necesitan los datos almacenados en sus unidades digitales.

En el área de servidores con arreglos RAID, Kepler es la única alternativa en el mercado chileno, por lo cual, existe un mercado en el que es necesario posicionarse como líder reconocido.

2.4. Análisis de las “Fuerzas de Porter”

2.4.1. Poder de negociación de los clientes

- En Chile las empresas de Data Recovery más reconocidas son tres, Ondata Chile, Nekiory Studio y Kepler Data Recovery, para satisfacer el mercado.

³ Smitmans, Javier. *Entrevista Gerente General.*

- El producto en venta es un servicio que no requiere canales de distribución, aunque existen servicios técnicos que derivan sus casos complejos a alguna empresa de recuperación de datos.
- No existe un poder de negociación colectivo y las situaciones especiales se ven caso a caso.
- Cada comprador del servicio tiene un volumen unitario de servicio o caso, salvo situaciones puntuales, como el caso de grandes empresas.
- Aunque en internet puede obtener información sobre el servicio, gran parte del conocimiento es reservado y solo lo manejan expertos dentro de la industria.
- No existe la posibilidad de integrarse hacia atrás con otros proveedores, salvo para el caso de compra de discos duros donantes.
- No existen servicios sustitutos, pero sí existe la posibilidad de usar el propio respaldo de datos del cliente o “Cloud Computing”.
- El precio es alto, por lo cual, la sensibilidad con respecto al precio está ligada a la importancia de los datos.
- El factor diferenciador más importante es la calidad del servicio entregado.

2.4.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

- En el mercado existen pocos proveedores de las herramientas para el Data Recovery, el conocimiento para el desarrollo de estas herramientas es avanzado y no es de libre disposición, generalmente se obtiene por ingeniería inversa y ensayo y error.
- No existe sustitución de los proveedores.

2.4.3. Amenaza de nuevos entrantes

- La barrera de entrada más importante es el conocimiento requerido para realizar el servicio. Además el costo de las herramientas es elevado y la curva de aprendizaje es lenta.
- Existen economías de escalas que permiten diferenciar el servicio en precio, calidad y rapidez.
- No existen costos por cambiarse de proveedor de servicios de Data Recovery, sin embargo, es un servicio donde se requiere la confianza, por lo cual, si la empresa realiza un buen servicio genera pocos incentivos para cambiarse.
- La empresa lleva 10 años en el mercado creando una marca en el mercado chileno.

2.4.4. Amenaza de productos sustitutos

- El comprador difícilmente puede sustituir el servicio ofrecido cuando los hechos ocurren, sin embargo, puede utilizar estrategias de respaldo de datos para protegerse frente a esta situación.

- Además es necesario considerar la privacidad de los datos al contratar un servicio de Cloud Computing.
- Los sistemas de respaldo también tienen costos asociados.
- Kepler provee el servicio de back up.

2.4.5. Rivalidad entre los competidores

- En el mercado chileno no existe competencia por parte de los competidores debido a que ellos son clientes de Kepler Data Recovery.
- Solo se requieren discos duros donantes y el hardware utilizado para la recuperación tiene duración indefinida y caduca solo al fabricarse una versión nueva.
- No existe un servicio sustituto como tal, solo herramientas para inmunizarse frente a una falla de un medio de almacenamiento como respaldos personales o el “Cloud-Computing”.
- No hay diversidad de competidores formales en este mercado.

2.5. Análisis FODA

2.5.1. Fortalezas

- La empresa es flexible en sus procedimientos y además el personal es flexible adaptándose a nuevas responsabilidades y desafíos.
- Las personas que trabajan en Kepler son jóvenes y tienen energía para trabajar y crear. El Recovery Team es altamente especializado y son expertos en su área.
- La empresa en la práctica tiene el monopolio del Data Recovery en Chile.
- La recuperación de datos tiene barreras de entrada como el Know-how. La empresa lleva 10 años en Chile creando una marca reconocida y el hardware requerido es de alto costo.
- La empresa tiene su propio wiki donde almacena el conocimiento.
- Existe poca sensibilidad para los costos de los repuestos.
- El proveedor de las herramientas requeridas continúa innovando y entregando soluciones más modernas y rápidas.

2.5.2. Oportunidades

- Fortalecer los procedimientos de innovación y diversificación en la oferta de servicios.
- El recambio tecnológico ha sido lento, los SSD no han alcanzado una madurez para ser totalmente tolerante a fallos y por el precio aún son inasequibles para la mayoría de los usuarios.
- Desarrollar una estrategia de publicidad para ser más conocido en Chile.

- La política de “**No data No fee**”, es una gran oportunidad para ser conocido, aunque es muy costosa en Horas Hombre.
- El 66% de los casos no es aprobado-recuperado.

2.5.3. Debilidades

- El manejo financiero de la empresa es débil y la empresa tiene un enfoque muy técnico.
- A pesar de ser una empresa pequeña, es lenta en la toma de decisiones.
- No tiene un completo inventario de activos físicos.
- El área financiera no entrega informes claros y/o oportunos, no hay control de la depreciación de los activos.
- Alta rotación del personal en el área de ventas.
- Estados de resultados e información financiera desordenada.
- La capacidad de crecimiento es limitada frente a una demanda explosiva.
- La importación del PC3K tarda un mes.
- El entrenamiento de un ingeniero tarda 3 meses para que sea operativo y 1 año para que alcance el nivel deseado.
- Determinar el precio en tiempo real es difícil sin no se conocen los costos en tiempo real.
- La política de precios es débil.

2.5.4. Amenazas

- Seguridad física,
- Renuncia de un director o socio.
- La llegada a Chile de un Competidor externo, como Seagate Recovery.

2.6. Análisis financiero de la empresa

2.6.1 Ratios financieros

La presente tabla muestra los principales ratios financieros para determinar el estado financiero de la empresa durante los años 2010, 2011 y parte de 2012.

Tabla 2. Ratios de análisis financiero

Ratios	Años		
	2010	2011	2012*
Ratios de liquidez			
Ratio de Liquidez Corriente	1,77	1,9	1,67
Prueba acida	1,77	1,81	1,59
Prueba activo circulante Funcional	0,94	0,92	1,08
Fondo de Maniobra	\$112.782.979	\$96.631.105	\$118.264.071
Ratios de endeudamiento			
Razón estructura de deuda	0,002	0,21	0,05
Razón deuda sobre patrimonio	0,64	0,52	0,79
Razón deuda sobre activo	0,39	0,34	0,44
Razón de cobertura intereses	2,1	2,84	12,28
Ratios de Gestión			
Periodo medio de cobro	41,48	41,05	79,45
Periodo medio de pago	33,00	26,35	43,92
Ratios de Rentabilidad			
Rentabilidad sobre activos	1%	4%	12%
Rentabilidad sobre patrimonio	2%	6%	22%

*periodo Enero-Octubre 2012

2.6.2 Análisis del estado financiero de la empresa

- El ratio de liquidez corriente es inferior a 2 durante los tres años evaluados, por lo cual, existe el riesgo de no cumplir con las obligaciones en el corto plazo.
- La prueba ácida es mayor que 1 durante los tres años evaluados, mostrando que la empresa cumple con sus obligaciones a corto plazo, sin embargo, también implica que existe capital ocioso en la empresa.
- La Prueba activo circulante funcional es mayor a 0,5 durante los tres años evaluados, indicando que la empresa está en condiciones de cumplir con sus obligaciones de corto plazo, aunque el valor optimo es 0.5.

- El fondo de maniobra es bastante alto e indica que la empresa necesita gran capital de trabajo para su funcionamiento.
- La Razón de estructura de deuda para los tres periodos en evaluación es en gran parte a corto plazo.
- La Razón deuda sobre patrimonio es inferior a 1 para los años 2011 y 2012, sin embargo, es muy alta el año 2010.
- La razón de deuda sobre activo es inferior a 1 para los años 2011 y 2012, sin embargo, es muy alta el año 2010.
- La razón cobertura de intereses es similar durante los años 2010 y 2011, sin embargo, el año 2012 es cuatro veces más alta.
- El descalce entre el periodo medio de cobro y periodo medio de pago es coherente con el alto fondo de maniobra de la empresa.
- En cuanto a rentabilidad la Tabla 2 muestra que tanto la rentabilidad sobre activos como la rentabilidad sobre patrimonio han aumentado considerablemente el año 2012 en comparación con el año 2011 y año 2010.

Los ratios de gestión del análisis marcan una tendencia positiva durante los tres años evaluados, con excelentes resultado el año 2012 Es necesario considerar además que en ese año se incluyen solo los meses desde enero a octubre. Otro detalle importante a considerar es el nivel de deuda que poseía la empresa el año 2009 por el costo de mantención de la oficina en Miami.

2.7. Análisis de costos⁴

Los costos con mayor impacto en la operación de Kepler Data Recovery son los siguientes:

- El costo más elevado en la operación del laboratorio son las horas hombre, para el año 2011 este costo ascendió a los \$80.000.000 CLP aproximadamente.
- La empresa gasta aproximadamente \$4.000 USD en discos duros donantes mensualmente para los casos que así lo requieran. Estos discos duros donantes son comprados en su mayoría a través de ebay en Estados Unidos.
- El costo de La herramienta de Acelab PC3K UDMA es aproximadamente \$7000 USD incluyendo los gastos de importación.

⁴ Reyes, Marcelo. *Entrevista Gerente de Operaciones.*

El precio promedio es de \$400.000 CLP aproximadamente, por lo cual, se estima un precio equivalente en dólares de \$800 USD.

2.8. Readiness Assessment

El resultado del “Readiness Assessment Californiano” utilizado para evaluar el estado de la empresa y la capacidad de esta para llevar a cabo una expansión y ofrecer sus servicios en otro país se presentan a continuación en la tabla 3:

Tabla 3. Resultados Readiness Assessment

Área	Puntuación
Export Resources Score	63
Marketing Methods Score	42
Management Commitment Score	58
Product Potential Score	83
Overall Average Score	65

El resultado es un puntaje promedio de 65 de un máximo de 100 puntos basado en las respuestas a las 23 preguntas en las cuatro áreas evaluadas. De acuerdo al resultado obtenido la empresa se encuentra en el rango entre 61 y 80 puntos, por lo cual, es relativamente fuerte para desarrollarse en otro mercado.

El puntaje más alto está en el potencial del producto con 83 puntos, en cambio en el área de marketing es débil con un puntaje de 42 puntos, sin embargo, es superior a 40 puntos, por lo cual, se encuentra apta para abordar la expansión a otros mercados. Es necesario considerar que el “Readiness Assessment Californiano” está enfocado para empresas que exportan productos y no se ajusta totalmente a una empresa de servicios (Ver Anexo E).

2.9. Oportunidad de globalización

Las tecnologías de la información esta penetrado Sudamérica rápidamente con el paso de los años, por lo cual, la necesidad del servicio de recuperación de datos ha ido creciendo. De esta manera la empresa tiene la intención de montar una oficina en un país de Sudamérica para hacer crecer su cartera de clientes. Es necesaria una oficina local para ganar la confianza de los clientes, sin embargo, en casos con mayor dificultad existe la posibilidad de operar remotamente o realizar las gestiones de envío del hardware a la casa matriz con el fin de recuperar los datos de cliente de forma

transparente para él. Lo anterior crea una operación centralizada-remota que incrementa el tiempo de servicio en 4 días utilizando Courier, sin embargo, los días en tránsito se pueden utilizar para la compra de repuestos y envío de datos vía internet.

Un factor importante a considerar es el mercado de la competencia informal de la recuperación de datos en el país vecino, en este sentido Kepler Data Recovery apunta a un nicho específico con clientes que prefieren confiabilidad más allá del costo.

La empresa se encuentra en proceso de diversificación buscando innovar en los procesos de recuperación de datos y además desarrollando productos relacionados. Paralelamente está en el desarrollo de otras líneas negocios distintas a la recuperación de datos.

La expansión de Kepler Data Recovery a otros mercados involucra la posibilidad de expandir el mercado de posibles clientes para vender otro tipo de servicios y productos relacionados.

3. Propuesta de globalización

3.1. Selección de país

Con el objetivo de escoger el mejor mercado para una posible expansión de la empresa se seleccionará el país de destino se propone la siguiente metodología: analizar los nueve factores presentados en la Tabla 4 y aplicar la ecuación número 1.

Tabla 4. Factores

N	Factores
1	Población
2	Idioma
3	GNI per cápita (GNIPC)
4	The Corruption Index (TCI)
5	Tratados de libre comercio (TLC)
6	Empresas instaladas –Competencia (EI)
7	Índice ISI (II)
8	Business Environment Ranking (BER)
9	The Global Competitiveness Index (TGCI)

Se utilizarán los antecedentes de la Tabla 5 para analizar los países sudamericanos y determinar el mejor país de destino para la globalización de la Empresa.

Tabla 5. Población e idioma⁵

N	País	Población	Idioma
1	Brasil	196.655.014	Portugués
2	Colombia	46.927.125	Español
3	Argentina	40.764.561	Español
4	Perú	29.399.817	Español
5	Venezuela	29.278.000	Español
6	Chile	17.269.525	Español
7	Ecuador	14.666.055	Español
8	Bolivia	10.088.108	Español
9	Paraguay	6.568.290	Español
10	Uruguay	3.368.595	Español
11	Guyana	756.040	Inglés
12	Surinam	529.419	Neerlandés

Por razones idiomáticas solo se analizarán países que hablan idioma español, además como Kepler Data Recovery en sus inicios el año 2002 comenzó atendiendo a una población de quince millones de habitantes con una sola oficina, se analizarán países con una población de más de quince millones de habitantes.⁶

Finalmente para evaluar cada país, utiliza la ecuación 1 para obtener el puntaje final (PF):

$$PF = GNIPC + \frac{TCI}{10} + TLC + EI + II + BER + TGCI \quad (1)$$

La ecuación 1, consiste en la sumatoria de los siete factores evaluados para cada país, el factor TCI, es dividido por 10 para obtener valores entre 0 y 10. Los factores GNIPC, TLC y EI son convertidos mediante las tablas 13, 14 y 15 respectivamente. Lo anterior permite un PF máximo de 70 puntos, que se considera como un país muy atractivo para invertir, mientras más bajo sea el valor PF menos atractivo es el país para invertir.

⁵ The World Bank. *Doing Business 2013*.

⁶ Index Mundi.. www.indexmundi.com.

A continuación se presentan las siguientes tablas con los factores a analizar y su respectivo rango de puntaje, adicionalmente en los casos que corresponda va incluido el puntaje de Chile para efectos comparativos:

Tabla 6. GNI per cápita⁷

N	País	GNI (USD)
1	Argentina	\$9.740
2	Chile	\$12.280
3	Colombia	\$6.110
4	Perú	\$5.500
5	Venezuela	\$11.920

Tabla 7. The Corruption Perception Index⁸

N	País	Puntaje (0-100)
1	Argentina	35
2	Chile	72
3	Colombia	36
4	Perú	38
5	Venezuela	19

Tabla 8. Tratados de libre Comercio⁹

N	País	Tipo TLC
1	Argentina	ACE
2	Colombia	ALC
3	Perú	ALC
4	Venezuela	ACE

⁷ **The World Bank.** *Doing Business 2013.*

⁸ **Transparency International.** *The Perception Index 2012.* www.transparency.org.

⁹ **Ministerio de Relaciones exteriores.** <http://www.direcon.gob.cl>.

Tabla 9. Empresas instaladas/Competencia¹⁰

N	País	Empresas instaladas
1	Argentina	7
2	Chile	6
3	Colombia	7
4	Perú	5
5	Venezuela	3

Tabla 10. Penetración tecnológica¹¹

N	País	Índice ISI (0-10)
1	Argentina	4,79
2	Chile	5,89
3	Colombia	4,54
4	Perú	4,64
5	Venezuela	n/a

Tabla 11. Business Environment Ranking¹²

N	País	Puntaje (0-10)
1	Argentina	5,37
2	Chile	7,92
3	Colombia	6,4
4	Perú	6,32
5	Venezuela	4,22

¹⁰ Elaboracion propia.

¹¹ IESE. <http://www.iese.edu>.

¹² Economist Intelligent Unit. <http://www.eiu.com/>.

Tabla 12. The Global Competiveness Index¹³

N	País	Puntaje (0-7)
1	Argentina	3,87
2	Chile	4,65
3	Colombia	4,18
4	Perú	4,28
5	Venezuela	3,46

A continuación se detallan los puntajes asignados por cada factor:

Tabla 13. Puntaje asignado por GNI per cápita

Rango de población	Puntaje
Más de \$10.000 USD	10
Entre \$5.000 y \$10.000 USD	5
Menos de \$5.000 USD	0

Tabla 14. Puntaje por Tratados de libre Comercio

Tipo de Acuerdo	Puntaje
Tratado de libre Comercio (TLC)	5
Acuerdo de cooperación económica (ACE)	2
Sin acuerdo	0

Tabla 15. Empresas instaladas y/o competencia

Número de Empresas	Tipificación	Puntaje
Más de 7 empresas	Fuerte competencia	0
Entre 4 a 6 empresas	Competencia Moderada	5
Menos de 3 empresas	Competencia débil	10
No hay empresas		15

¹³ World Economic Forum. <http://www3.weforum.org/>

La Tabla 16 muestra el resultado final con los respectivos puntajes para cada país:

Tabla 16. Resultado final.

N	País	GNI PC	TCI	TLC	EI	II	BER	TGCI	Total
1	Argentina	5	35	2	0	4,79	5,37	3,87	24,53
2	Chile	10	72	5	5	5,89	7,92	4,65	45,66
3	Colombia	5	36	5	0	4,54	6,4	4,18	28,72
4	Perú	5	38	5	5	4,64	6,32	4,28	34,04
5	Venezuela	10	19	2	10	N/A	4,22	3,46	31,58

Finalmente se obtiene que el país más atractivo para realizar inversiones sea Perú, seguido muy de cerca por Colombia (No se considera Venezuela por no tener índice ISI). Para complementar este resultado, parte del índice ISI se considera el número de computadores por cada mil habitantes, donde Perú posee 181, en cambio Colombia solo tiene 136, como referencia Chile posee 473 computadores por cada mil habitantes.¹⁴

3.2. Análisis PEST del Perú

A continuación se presenta el análisis político, económico y social y tecnológico del mercado escogido.

3.2.1. Político¹⁵

El presidente, Ollanta Humala (un ex comandante del ejército), durante el resto de su mandato que termina en julio de 2016, mantendrá una postura pragmática y centrista en términos generales, sin embargo, la eficacia del gobierno se verá obstaculizada por tener un equipo sin experiencia legislativa. Con políticas moderadas y con puestos clave en el gabinete mantendrá el apoyo del sector privado y las clases urbanas medias y altas. Sin embargo, la persistencia de conflictos sociales por proyectos mineros, el lento progreso de la mejora en la seguridad y el aumento de los gastos sociales en hogares de bajos ingresos (dos promesas electorales clave) podrían minar la popularidad del presidente.

¹⁴ IESE. <http://www.iese.edu>.

¹⁵ Economist Intelligent Unit.. <http://www.eiu.com/>

La aprobación de Humala es baja, con un 41% en septiembre (de un promedio de 56% en sus primeros diez meses en el cargo). Para hacer frente a la caída de sus índices de popularidad, el presidente reorganizó su gabinete a finales de julio y sustituyó a su impopular jefe de gabinete, Oscar Valdés, así como otros cinco ministros. Los cambios facilitaron la percepción de que su administración estaba convirtiendo en un dominio de ex oficiales del ejército y el desarrollo de una veta autoritaria. Sin embargo, estas medidas no han logrado revertir la baja aprobación del presidente, lo que requerirá un mayor esfuerzo hacia el cambio de la política en seguridad, la reducción de los conflictos generados por la minería y mostrar evidencia tangible para los votantes de bajos ingresos de una política social más inclusiva.

La oposición de la izquierda en la legislatura y en el nivel local, se intensificará mientras Humala mantiene una actitud amistosa hacia los negocios, especialmente en las industrias extractivas. Como resultado de la salida de un grupo de legisladores de la gobernante alianza “Gana Perú” en el año 2012, la posición de Humala en la legislatura continuará debilitándose. Sin embargo, esto no dañara al gobierno significativamente, debido que Gana Perú ya no tiene una mayoría legislativa. Por otra parte, las alianzas y las lealtades ideológicas son la norma en la legislatura fragmentada del Perú. No obstante, existe el riesgo de que la negociación con las facciones dentro del movimiento propio del presidente y con legisladores de la oposición sea cada vez más costosa, allanando el camino para iniciativas populistas que socavan la calidad de la formulación de políticas.

A nivel local, en el fondo la división urbano-rural continuará impulsando el malestar social, lo que socava la estabilidad política. Los conflictos permanecerán arraigados mientras que el Estado sigue ausente en regiones remotas, permitiendo que los líderes radicales, algunos de los cuales están asociados con el comercio de contrabando y las actividades ilegales de hoja de coca para promover el malestar social en forma de bloqueos prolongados y huelgas, interrumpiendo las actividades comerciales. Esto se mantendrá hasta que se lleven a cabo las reformas electorales que limiten la fragmentación política a nivel local. Los problemas de seguridad cada vez más pasarán a primer plano cuando el gobierno intensifique su presencia en los valles, donde la industria de drogas ilícitas está arraigada y opera con relativa impunidad.

El gobierno de Humala favorecerá los esfuerzos de integración regional, como la Alianza del Pacífico, pacto de integración para fomentar la libre circulación de bienes y personas en Colombia, Chile, México y Perú, u otros países a través de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Las relaciones con Brasil se mantendrán fuertes, dado el crecimiento del comercio y los flujos de inversión entre los dos países y un pacto de integración energética.

La búsqueda de acuerdos bilaterales de libre comercio (TLC) seguirá siendo un motor importante de la política exterior. Un acuerdo con la UE fue firmado en junio, mientras que las relaciones con los EE.UU. y China, los principales socios comerciales del Perú se mantienen ancladas en los TLC bilaterales en funcionamiento desde el año 2009 y 2010, respectivamente. El riesgo de un conflicto con Chile provocado por el fallo inminente de la Corte Internacional de Justicia de La Haya sobre un diferendo limítrofe marítimo de larga data es pequeño, teniendo en cuenta que las dos naciones tienen fuertes vínculos comerciales.

3.2.2. Económico¹⁶

3.2.2.1. Políticas Económicas

Durante el periodo de previsión, “The Economist Intelligent Unit” espera que la combinación de políticas prudentes se mantendría bajo el gobierno de Humala, a pesar de un panorama mundial relativamente débil y el riesgo persistente de una gran crisis financiera originada en la euro zona. Con el apoyo de sólidas finanzas públicas, el Perú registró un superávit fiscal de 1,9% del PIB en el año 2011, las autoridades tratarán de implementar medidas de estímulo fiscal equivalente al 0,9% del PIB en el año 2012, sin embargo, los cuellos de botella administrativos limitarán el impacto de estas medidas sobre el crecimiento económico. Si bien la incertidumbre sobre la economía global continúa, la política monetaria es probable que siga siendo acomodaticia, intentando aliviar las presiones inflacionarias.

Las reservas internacionales robustas serán la base de una apreciación de la moneda en caso de fuertes oscilaciones en los mercados de divisas resultantes de los cambios en la aversión al riesgo de los inversores para preservar la estabilidad del sistema financiero altamente dolarizado en Perú. El ejecutivo realizará algunos cambios en los impuestos, principalmente para aumentar el cumplimiento y adaptación de la legislación aduanera para cumplir con acuerdos de libre comercio. Las principales debilidades del Perú en el ambiente negocios son: instituciones débiles, un mercado laboral rígido y una fuerza laboral poco calificada, lo cual se mantendrá en los años 2013-17, aunque el firme crecimiento del PIB contribuya a reducir la tasa de pobreza (que cayó al 28% el año 2011).

Un mayor gasto de capital, en el contexto de la desaceleración del crecimiento del PIB, debilitará el superávit del 0,9% del PIB en el año 2012 del sector público no financiero (SPNF). En el año 2013 el crecimiento fuerte y continuo y una retirada anticipada del estímulo 2012 será ampliar el superávit del SPNF de 1,5% del PIB. En el periodo 2014-17 las finanzas públicas tendrán un promedio de un pequeño superávit del 0,7% del PIB, como el aumento de los impuestos mineros para mantener el ingreso promedio

¹⁶ Economist Intelligent Unit.. <http://www.eiu.com/>

anual de 29,3% del PIB, mientras que los gastos de capital sostenido y un mayor gasto en programas sociales mantendrán el gasto público a una tasa anual promedio de 28,7% del PIB. Desde el año 2013, el gobierno apunta a un déficit fiscal estructural, excluyendo el efecto de la actividad y los ciclos de precios de los productos de no más de 1% del PIB. Junto con topes a los incrementos anuales reales en el gasto público, esto fortalecerá el marco de política fiscal y dará un mayor margen de maniobra para aplicar políticas anti-cíclicas cuando sea necesario.

Los Riesgos derivados de la debilidad de la economía mundial se mantendrán durante el período de pronóstico. La recaudación de ingresos podría caer drásticamente si los precios mundiales de los metales caen debido a una nueva crisis en el mundo desarrollado, o si el crecimiento chino se desacelera más rápidamente de lo previsto. Sin embargo, si el crecimiento doméstico se desacelera de manera significativa en el caso de una crisis, el gobierno podría gastar parte de los 6 mil millones de dólares EE.UU. (3,5% del PIB) de su fondo de estabilización fiscal para apuntalar la demanda interna. Por otra parte, un buen acceso del gobierno al financiamiento voluntario le permitirá pedir prestado en los mercados internos y externos, incluso si el sentimiento del mercado internacional se deteriora notablemente. Sin embargo, debido a sus sólidas finanzas, el gobierno es poco probable que recurra a los mercados internacionales de capital que no sean para realizar operaciones de administración de pasivos para suavizar su perfil de deuda. El Firme crecimiento del PIB nominal hará que la relación deuda pública sobre el PIB que siga bajando, pasando del 18,3% del PIB en el año 2012 a sólo el 10,5% del PIB en el año 2017.

Se Espera que el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) mantenga su tasa de interés estable para principios del año 2013, en medio de las débiles condiciones globales y persistentes riesgos externos graves. La inflación, aunque todavía por encima de la meta oficial de un 1-3%, se espera una tendencia a la baja. En el mediano plazo las expectativas de inflación estarán en la banda de 1-3% objetivo, la probabilidad de restricción monetaria en el corto plazo es limitada.

El mayor riesgo para esta previsión sería una desaceleración más aguda que la esperada para el crecimiento mundial, lo que llevaría el BCRP a reducir la tasa de política o menores requerimientos de reservas para facilitar liquidez. En el mediano plazo, en el supuesto de que la economía global se fortalezca, se espera que el Banco Central eleve su tipo de interés oficial del 3-3,5% actual a una posición más neutral (5-5,5%), mientras que la inflación se mantenga alrededor de la meta en el rango de 1-3%. Los shocks de la oferta interna (de los cuellos de botella del transporte y las vulnerabilidades relacionadas con el clima), las alzas en el precio de los alimentos a nivel mundial y los precios del combustible podrían provocar que el objetivo se pierda. Sin embargo, el aumento de los ingresos y la confianza cada vez mayor en el sector bancario gradualmente elevara las tasas de penetración bancaria. Esto aumentará la eficacia de la política monetaria, junto con la continua desdolarización.

3.2.2.2 Predicción económica

Después de los robustos resultados del segundo trimestre, que mostró un fuerte consumo privado, el cual, que compensará ampliamente el debilitamiento de las exportaciones, consecuencia del pobre ambiente externo. Se espera que el crecimiento se mantenga fuerte en 2013 (un 6%) que las exportaciones recojan en consonancia con la mejora de las condiciones externas poco a poco. Sin embargo, esto se mantiene por debajo del crecimiento del PIB potencial estimado 6-6,5%, debido a las incertidumbres globales derivados de una frágil recuperación de EE.UU., una desaceleración en China y la crisis en la zona euro. Suponiendo que las condiciones globales continúan estabilizándose a medida que avanza el período de pronóstico, el crecimiento del PIB tendrá un promedio de 5,6% en el periodo 2014-17, más lento que en la última década, pero aún firme con los niveles regionales y globales. El principal riesgo interno del pronóstico radica en los conflictos por grandes proyectos mineros, como lo demuestra las protestas contra Minas Conga, una inversión de EE.UU. de \$ 5 mil millones de dólares en Cajamarca, dando lugar a nuevos retrasos. A pesar de este contratiempo no se alteran las previsiones a medio plazo, sin embargo, si el conflicto logra extenderse, podría obligar que otros proyectos de gran envergadura sean cancelados. Esto pondría en peligro las inversiones previstas en el sector para la próxima década. En tal escenario, la confianza empresarial se reduciría, afectando la inversión en otros sectores y reduciendo las previsiones de crecimiento a mediano plazo.

Bajo el escenario base, el consumo privado y la inversión seguirán siendo los motores del crecimiento del PIB durante el período de pronóstico. Mientras que la inversión pública en la forma de un paquete de estímulo en 2012, dará un nuevo impulso a la inversión. A pesar de los persistentes conflictos sociales que pueden desalentar algunas inversiones en las industrias extractivas las cuales son el motor clave del crecimiento, sin embargo, los altos precios para las exportaciones de metales del Perú proporcionará incentivos a la inversión. Esto fortalecerá la confianza de las empresas en otras áreas, lo que garantiza un crecimiento continuo del empleo, lo que aumentará los ingresos del hogar y el consumo privado. El crecimiento del consumo privado, a un promedio anual del 5,2% en el periodo 2013-17, también contará con el apoyo de un mayor acceso al crédito, impulsado en parte por una mayor penetración bancaria. El aumento del gasto social del gobierno mantendrá el crecimiento del consumo anual promedio de 5,8% en el periodo 2013-17. Con el crecimiento de las importaciones establecidas superando al de las exportaciones, el sector externo aportará una contribución negativa al crecimiento del PIB global en el periodo 2013-17.

Por el lado de la oferta, los precios de los metales y el aumento de capacidad en la minería permitirán el crecimiento de las industrias y las exportaciones. Tras disminuir en 2011, la construcción poco a poco aumentará la velocidad en medida que las autoridades ejecuten proyectos de infraestructura pública (en electrificación, carreteras y saneamiento) y además fomentarán la participación privada en proyectos de

infraestructura. Los grandes proyectos privados de energía también impulsará el crecimiento de la construcción. La manufactura enfrentara algunos obstáculos relacionados con las variaciones de la demanda mundial, al igual que el crecimiento en la agricultura. El riesgo de condiciones meteorológicas adversas, lo que frenaría el crecimiento de la agricultura y la pesca, va en aumento, debido a la probabilidad de fenómenos meteorológicos como por ejemplo el Niño en el periodo 2012-13. Los servicios serán apoyados por los sectores turismo y transporte.

Los altos precios del petróleo y alimentos continuarán presentando un riesgo para la inflación, así también se continuara con la fuerte demanda interna. En el periodo 2013-17 la inflación está en promedio de 2,9% anual, superior a la tasa media anual del 2,4% en la década de 2000, debido al aumento del gasto público, lo que impulsará la demanda interna. Las presiones inflacionarias también se derivan de choques de oferta, tales como el impacto del mal tiempo en los cultivos y las redes de distribución. Las demandas salariales en el sector privado seguirán siendo relativamente moderadas en el periodo 2013-17, debido a continuos altos niveles (aunque en descenso) de desempleo y un sector informal grande, que abarca alrededor del 60% de la fuerza laboral.

El Banco Central anunció a finales de septiembre que estaba aumentando los requisitos de reserva para frenar el crecimiento del crédito y las entradas de capital especulativo, debido al fortalecimiento del Nuevo Sol contra el dólar de EE.UU. en los últimos 15 años. A pesar de que se ha apreciado de manera constante, el Nuevo Sol se ha mantenido relativamente estable, considerando las fuertes oscilaciones en la aversión al riesgo durante el año 2012, debido a la política del BCRP de intervenir en los mercados de divisas, sin apuntar a una tasa de cambio específico para asegurar la estabilidad del sector financiero de Perú. Salvo un fuerte aumento de la aversión al riesgo derivado de un shock externo. El tipo de cambio será apoyado por un déficit manejable en cuenta corriente, la confianza en el marco de política monetaria, por un gran colchón de reservas y flujos de capital de largo plazo.

El déficit de cuenta corriente se estima que pasara del 1,9% del PIB en el año 2011 al 3,5% del PIB en el año 2017. El firme crecimiento en los ingresos por exportaciones compensará el fuerte crecimiento del gasto en importaciones, manteniendo el superávit comercial en un promedio anual del 3,7% del PIB en el periodo 2013 a 2017 (frente al 5,3% del PIB en el año 2011). A pesar del creciente déficit en cuenta corriente, la inversión interna fuerte permitirá a las autoridades seguir acumulando reservas de divisas.

3.2.3. Social¹⁷

3.2.3.1. Demografía

La población de Perú se estima en 29.549.517 habitantes, estimado para julio 2012. El crecimiento de la población es de 1,016%. La tabla 17 presenta la estructura de la población:

Tabla 17. Estructura de la población

Edad	Porcentaje	Masculino	Femenino
0-14 años	28,1%	4.218.138	4.074.436
15-64 años	65,4%	9.445.555	9.882.537
65 años y más	6,5%	916.029	1.012.822

La expectativa de vida es de 72,73 años, 70,78 años para hombres y 74,76 años para mujeres. La mortalidad infantil es de 21,5 muertes por cada 1000 nacidos vivos, 23,78 muertes por cada 1000 nacidos vivos, en el caso de los hombres y 19,12 muertes por cada 1000 nacidos vivos, en el caso de las mujeres.

La proporción de sexos es al nacimiento: 1,05 hombres/mujeres, hasta los 15 años: 1.03 hombres/mujer, entre los 15-64 años: 0,96 hombres/mujeres y sobre los 65 años: 0.9 hombres/mujeres. Para la población total es de: 0,97 hombres/mujeres.

La tasa de nacimientos es 19,13 nacimientos por cada 1000 habitantes y la tasa de mortalidad es 5,95 muertes por cada 1000 habitantes. La tasa de migración neta es de 3,03 inmigrantes por cada 1000 habitantes.

La capital del país es Lima con una población de 7.979.965 habitantes. Otras ciudades importantes son: Arequipa: 878.129 habitantes; Trujillo: 788.911 habitantes; Chiclayo: 607.121 habitantes; Iquitos: 468.687 habitantes; Huancayo: 398.986 habitantes; Piura: 331.583 habitantes; Pucallpa: 339.493 habitantes; Chimbote: 324.231 y Cusco: 322.134 habitantes.

3.2.3.2. Educación y la movilidad social

Los idiomas oficiales son el español con un 84,1%, el quechua con un 13%, el Aimara con un 1,7%, además se hablan otros lenguajes como el Asháninca con un 0,3%,

¹⁷ Global Road Warrior. <http://www.globalroadwarrior.com/>

lenguajes nativos en la región del Amazonas con un 0,7%, y otros con un 0,2%. La población mayor de 15 años que puede leer y escribir alcanza el 92,9% de la población, los hombres un 96,4% y las mujeres un 89,4%.

3.2.3.3 Tendencias en empleo

La fuerza laboral se estima en 15,9 millones de habitantes considerando habitantes mayores de 14 años. La agricultura concentra el 0,7%, la Industria concentra el 23,8% y el área de servicios concentra el 75,5% de la fuerza laboral.

3.2.3.5. Estereotipos en Perú

Es racialmente adverso: Perú no tiene problemas raciales violentos, pero sus habitantes nativos sufren problemas incluso cuando son la mayoría. En Perú se emplean algunos términos raciales que en la mayoría de las economías desarrolladas se considerarían de mala educación. La poderosa clase mestiza utiliza el término “indios”, como un peyorativo para describir todos los pueblos originarios, mientras que los peruanos de ascendencia africana se llama abiertamente, “negritos”. Incluso el ex presidente Fujimori fue llamado regularmente como, “el chinito”, a pesar de ser de origen japonés.

La corrupción del tercer mundo: Perú es un país corrupto, sin embargo, Perú ocupa un lugar superior a Colombia en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional, y está mejor que Brasil y Argentina, que son dos de los países más visitados por los turistas extranjeros.

Hay demasiados campesinos: La pobreza de los agricultores del Perú es abrumadora, y es difícil ver cómo el país va a progresar. Los visitantes pueden pensar que el Perú está sumido en la pobreza, pero en el largo plazo las condiciones están mejorando. El 54% del país vive por debajo del nivel de pobreza, sin embargo, vive mejor que antes.

Están demasiado cerca: Los peruanos tienen la costumbre de estar muy cerca de las personas cuando están hablando, y su contacto directo con los ojos, puede asustar al visitante. Sin embargo, los extranjeros están generalmente impresionados con la amabilidad de los peruanos, aunque la percepción del espacio personal puede incomodar a los visitantes. Los peruanos se acercan a sólo unos pocos centímetros de la gente cuando hablan y esperan que todos los involucrados en una conversación hagan contacto visual constante. Esto no es un intento de intimidar, sino más bien un esfuerzo por evaluar la sinceridad.

Tienen una mentalidad colonial: Los españoles que conquistaron Perú hicieron caer el Imperio Inca y esclavizaron a los pueblos originarios. España mantuvo el control durante 275 años hasta que fueron forzados a salir, no por los peruanos, sino por el ejército del general San Martín. Mientras que la mayoría de las naciones se lamentan por ser colonias y el tiempo servido a sus colonizadores, los peruanos también lamentan por el hecho que sólo fueron espectadores de su propia liberación e independencia.

Diferencias entre sudamericano o peruano: Los peruanos se ven obstaculizados por el hecho que el mundo ve a América del Sur como una sola unidad, con economías en su mayoría inestables. Cada vez que Brasil o Argentina tienen problemas, Perú y su proximidad a Colombia le suman a la imagen que el Perú siempre se tambalea al borde del desastre. Ciertamente, las economías de América del Sur están vinculadas. Sin embargo, el Perú considera que recibe mucho de los aspectos negativos de esta agrupación y muy pocos aspectos positivos.

Problemas para el Turismo: Perú tiene más que ofrecer que sólo la historia, y están cansados que los turistas los traten como campesinos y primitivos. Cuando el país se ha promovido como la Tierra de los Incas, no es de extrañar que los visitantes vengan en busca de "tocar" la historia antigua. Reduciendo las expectativas de conocer la cultura peruana y su sofisticación en general. Su historia y el ecoturismo son los pilares de la industria del turismo, y harán difícil para el Perú dejar la imagen de país "subdesarrollado".

Montañas versus Ciudades: El gran problema del Perú es que la cultura urbana quiere avanzar y las tribus de las montañas quieren vivir en el pasado. Esto no es sólo un tema cultural en el Perú. Los campesinos de los Andes consideran trabajo y propiedad de la tierra como un bien común. Los resultados son normas de titulación de la tierra que son incompatibles con las finanzas modernas y un sistema de trabajo recíproco no sujetos al pago o pago de impuestos. Dado que gran parte de la riqueza de la nación son los recursos naturales y estos están localizados en estas regiones del interior, la capacidad de explotar estos recursos incluso de manera sostenible resulta limitada.

3.2.3.6 Factores étnicos y religiosos

El 45% de la población es Indígena, el 37% de la población es mestizo (mezcla de indígena y blanco), el 15% de la población es blanco y el 3% de la población es de origen negro, japonés, chino u otros. La composición religiosa indica que un 90% de la población es Católica Romana y el 10% restante profesa otra religión.

3.2.4. Tecnológico¹⁸

El Análisis Tecnológico se realizará analizando el valor ISI para Perú y su respectiva comparación con Chile.

Con 4,64 puntos de índice ISI, el Perú se mantiene por encima del promedio regional, donde Chile continuó progresando rápidamente por sobre el promedio de Latinoamérica, con 5,89 puntos, consolidando su ventaja como líder regional en el terreno de las nuevas tecnologías. Las TIC en Perú evolucionan satisfactoriamente, obteniendo su mayor incremento de los últimos tres años. El equipamiento concluyó su semestre de menor crecimiento de los últimos seis años, a diferencia de los Servicios, que tuvieron el progreso más vertiginoso.

Los teléfonos móviles fueron el principal impulso para la variable Equipamiento, pero estrecharon su margen después de crecer a un ritmo elevado alcanzado una penetración significativa de 1.027 terminales cada mil personas y un alza interanual del 6%, sin embargo, esta variable se ha ralentizado, un fenómeno similar al de otros países. Las demás variables de Equipamiento mejoran pero sin fuerza suficiente aún para propulsar este segmento. Un ejemplo de ello es el de las importaciones de bienes TIC, que a pesar de un aumento interanual de 29%, es decir, casi el doble que el promedio de la región, solamente alcanzan los US\$ 105 per cápita, en cambio las importaciones de bienes TIC en Chile subieron hasta los US\$ 280 per cápita. Algo similar sucede con los servidores seguros, que a pesar de crecer a buen ritmo, permanecen como los de menor inserción en Latinoamérica.

Dentro de Servicios, la variable de usuarios de redes sociales es la más dinámica de todas, con un incremento interanual del 128% llegando a 223 usuarios por millar de personas. Lo que hace que sea la primera variable en que Perú logra ponerse al mismo nivel que el promedio de la región, sin embargo, Chile logra 497 usuarios activos solo de Facebook por cada mil personas, superando a EE.UU. y Reino Unido.

Las demás variables de Servicios mejoraron ligeramente menos que la media latinoamericana. El aspecto favorable es que Perú no se rezagó en comparación con los demás países. El lado adverso es que, en los casos de dominios de internet registrados (4 por cada mil habitantes y un aumento interanual del 18,8%) y de abonados al servicio de banda ancha fija (35 por millar de personas e incremento del 16,2% con relación al año anterior), Perú continúa mostrando la menor inserción de América Latina.

¹⁸ IESE. <http://www.iese.edu>.

Por otra parte, Perú fue el país latinoamericano que más redujo su tasa de desempleo, cosa que ayudó a la puntuación del bloque Social. La disminución interanual de 7 décimas, llevó esta variable hasta el 6,5%, su nivel más reducido de los últimos veinte años. El consumo de electricidad continúa aumentando sólidamente, llegando a 298 kWh. per cápita (con un aumento interanual del 6,4%, el segundo más significativo detrás del de México). A pesar de esto, Perú se mantiene como el país que más eficientemente utiliza la energía; por cada kilo de petróleo consumido (o fuente de energía equivalente).

La figura 1 muestra una comparación entre el índice ISI de Perú y los índices ISI de la comunidad europea y EE.UU.

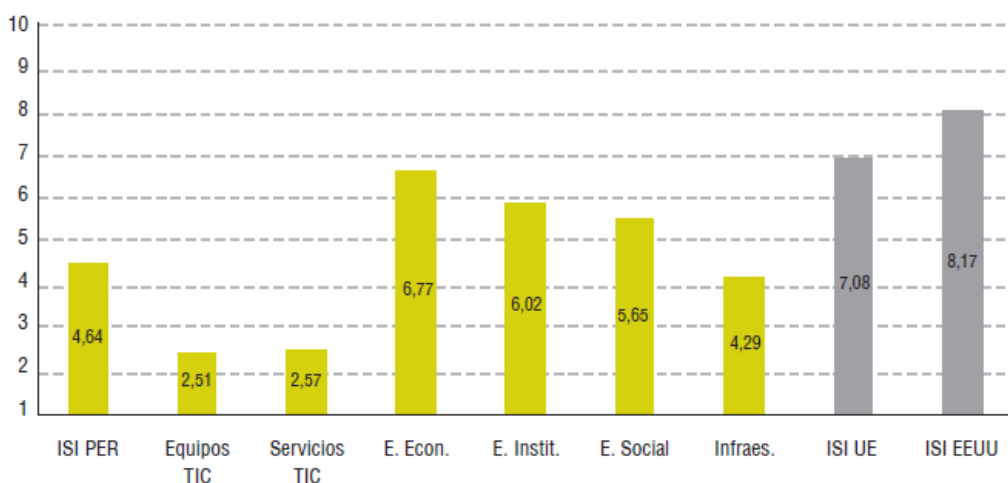


Figura 1. Índice ISI Perú

A continuación se presentan la Tabla 18 y Tabla 19 con los números de computadores por cada mil habitantes y los números de servidores seguros por cada millón de habitantes respectivamente. Estas tablas presentan la evolución de estos componentes por un periodo de ocho años y además muestran una comparación con el promedio en América Latina y EE.UU.

Tabla 18. Ordenadores cada mil habitantes

Año	Chile	Perú	Am. Latina	EE.UU.
2004	140	48	96	757
2005	164	55	113	803
2006	200	65	131	853
2007	262	83	163	913
2008	322	110	197	985
2009	367	127	222	1045
2010	419	150	253	1133
2011	473	181	283	1239

Tabla 19. Servidores seguros por millón de habitantes

Año	Chile	Perú	Am. Latina	EE.UU.
2004	17	5	9	673
2005	21	5	11	780
2006	22	6	13	866
2007	29	9	16	1055
2008	35	10	19	1167
2009	39	11	21	1225
2010	52	14	30	1432
2011	60	17	36	1560

En ambas tablas se puede apreciar un aumento constante durante los años, donde Perú es inferior a Chile e incluso inferior al promedio de América latina, sin embargo, la mayor población compensa en parte el valor final.

3.2.5. Conclusiones del análisis PEST

Desde un punto de vista político y económico, el Perú se presenta como una economía estable con gran crecimiento para los próximos años y muy abierta para las inversiones extranjeras. Además presenta fuertes vínculos comerciales con Chile.

El análisis tecnológico presenta un país que está creciendo en la penetración tecnológica alcanzando los niveles de penetración tecnológica que presentan sus vecinos en Sudamérica. Aunque la penetración tecnológica es inferior a la penetración tecnológica en Chile, el factor población influye para ofrecer un mercado atractivo para Kepler Data Recovery.

3.3. Análisis cultural del mercado-Hofstede¹⁹

3.3.1. Power distance

Existe una amplia evidencia que Perú tiene un indicador intermedio alto de PDI con una puntuación de 64 en la escala organizacional. En general, es bastante probable encontrar disposiciones estructurales centralizadas y de la misma manera, hay una mayor proporción de personal de supervisión y diferencias salariales.

Algunos observadores plantean que la alta calificación PDI de Perú radica en el bien estructurado y centralizado imperio Inca, mientras otros señalan que se ha visto favorecido por los gobiernos coloniales y autoritarios, así como la iglesia. Sin embargo, los subordinados perciben a los superiores como de difícil acceso y no confían en ellos. Además los superiores consideran a los subordinados como seres de un tipo diferente y exigen respeto, especialmente si éstos son de origen negro o indígena.

3.3.2. Individualism

Con un valor de 16 Perú muestra una puntuación muy colectivista, en línea con la mayoría de los otros países de América Latina. Entre otras consecuencias, es interesante destacar que en general la gente aquí encontrará grandes empresas y que sobre todo entre los trabajadores de cuello azul, la implicación con la empresa es moral y no calculadora.

Los administradores respaldan los puntos de vista más tradicionales y sólo poco a poco comienzan a apoyar iniciativa de los empleados y la actividad del grupo. En general, aspiran a la conformidad y prefieren tener la seguridad por sobre tener autonomía en su posición.

3.3.3. Masculinity / Femininity

Con un puntaje de 42 Perú es una sociedad más femenina. Esta característica ha sido la fuente de muchos choques culturales y malentendidos. Para los colonos, los locales fueron distantes o francamente perezosos. Las razones reales, sin embargo, fueron

¹⁹ Hofstede, Geert. <http://www.geert-hofstede.com>.

que los locales tenían una débil motivación al logro, y preferían los contactos humanos y familiares por sobre el reconocimiento o la riqueza, y por lo cual, amplios sectores de la población trabajan en roles marginales.

3.3.4. Uncertainty avoidance

El Perú posee una alta puntuación de 87 en el UAI como la mayoría de los países latinoamericanos que pertenecieron a la corona española. Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de elaborar normas y los sistemas jurídicos con el fin de estructurar la vida. Sin embargo, la necesidad del individuo a obedecer estas leyes es débil. La corrupción es generalizada y el mercado negro es importante.

Para empeorar las cosas, en este tipo de sociedades, si las reglas no se pueden mantener, nuevas normas adicionales se dictan. Según el premio Nobel peruano Vargas Llosa, "La consecuencia lógica de tal abundancia, es que cada disposición legal tiene otra que la corrige, niega o reduce. Esto significa que los que están inmersos en contradicciones jurídicas viven transgrediendo la ley, o lo que es más desmoralizante, dentro de esa estructura, cualquier abuso o transgresión puede encontrar un resquicio legal que la redime o justifica".

3.3.5. Comparación con Chile

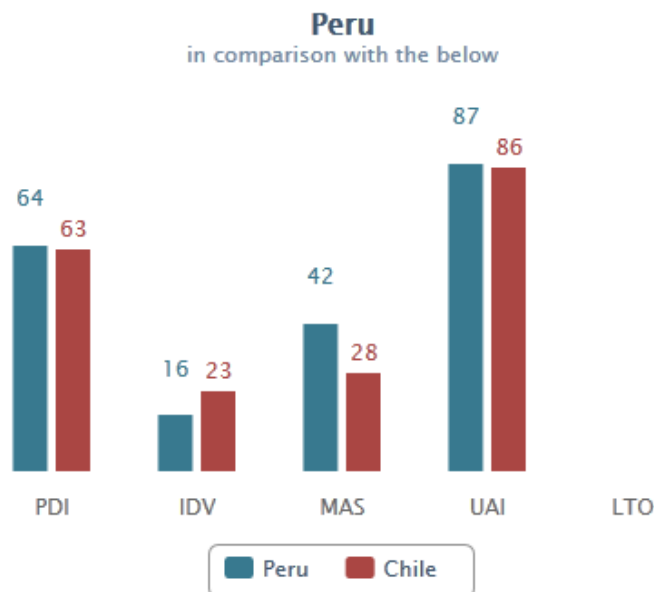


Figura 2. Comparación Cultural Perú-Chile.

El gráfico muestra similitudes en los índices PDI y UAI, sin embargo hay diferencias en los índices IDV y MAS. En el indicador IDV se muestra a Perú más colectivo y menos individualista que Chile. En cambio la sociedad Peruana es menos femenina, y por lo cual, más orientada al logro que la Chilena que es más feminista con una necesidad de pertenencia más marcada.

3.4. Antecedentes culturales en los negocios²⁰

3.4.1. La toma de decisiones

Aunque la mayoría de los peruanos tienden a hacer negocios de una manera enérgica y eficiente, la toma de decisiones puede ser un proceso largo y laborioso. De hecho, la velocidad de las negociaciones y la capacidad para llegar a una decisión final, a menudo depende de los antecedentes de quien sea el contacto peruano. Los empresarios urbanos en Perú normalmente se acercan a las negociaciones en forma competitiva e insistente, con un estilo de comunicación más directo que sus vecinos rurales. Sin embargo los empresarios rurales y más mayores suelen abordar la toma de decisiones con cautela, y el proceso puede tomar más tiempo debido a una preferencia por la construcción de relaciones en extensas reuniones y discusiones. Es muy común para este tipo de peruanos tratar de compartir la información sobre su cultura, tales como: cocinas tradicionales, así como aprender acerca de los antecedentes del visitante.

Los visitantes deben esperar para reunirse con sus contactos peruanos varias veces antes de tomar cualquier decisión. De hecho, las decisiones rara vez se alcanzan en las reuniones, éstas se utilizan para establecer una buena comunicación, la confianza y credibilidad entre las contrapartes. Por lo tanto, las decisiones que se podrían hacer en una tarde en algunos países pueden tomar numerosas reuniones en el Perú. Al final, los peruanos toman decisiones basadas en las relaciones personales, en lugar de los principios generales del acuerdo.

La mayoría de las empresas peruanas se estructuran en torno a las jerarquías que dibujan las líneas de autoridad claramente y existe una concentración del poder. En la mayoría de las empresas peruanas, un pequeño número de ejecutivos de alto nivel hace la mayoría de la toma de decisiones, y luego sus subordinados las ejecutan. La mayoría de las propuestas que se abren camino a través de muchas capas de burocracia y reuniones antes de llegar delante de quien toma la decisión real.

Debido a que los altos cargos son los que toman la mayoría de las decisiones finales en las empresas peruanas, es imperativo que los visitantes de negocios determinen quién tiene el poder de decisión, con el fin de reunirse con esa persona tan pronto como sea posible. Sin embargo, la jerarquía debe ser aplazada, por lo que el empresario extranjero

²⁰ Global Road Warrior. <http://www.globalroadwarrior.com/>.

debe trabajar un camino para llegar a la persona que toma finalmente la decisión. Por lo tanto, es importante cultivar relaciones con todos los niveles de jerarquía. La calidad de estas relaciones puede influir en la toma de decisiones de una manera positiva o negativa. La muestra de paciencia mientras se navega a través de los diferentes departamentos muestra su deseo de hacer negocios juntos.

El estilo de comunicación en las empresas peruanas puede parecer contradictorio a los visitantes. Esto se debe a que los peruanos gastan una gran cantidad de tiempo con una pequeña charla acerca de temas muy personales antes del comienzo de la reunión de negocios. Por otro lado, una vez que comienza la conversación de negocios, los peruanos prefieren la información sea presentada directamente, y que los presentadores vayan directo al punto. Siga siempre el peruano más antiguo en conversaciones y discusiones de negocios. Utilice el contacto visual directo y un lenguaje corporal relajado, sin utilizar una venta agresiva duro o una actitud de "tómalo o déjalo" durante las negociaciones. Al abordar temas sensibles, los peruanos apreciarán una aproximación indirecta y suave en el tema.

La mayoría de los peruanos prefieren reuniones cara a cara por sobre el correo electrónico o comunicación telefónica. Los visitantes deben tener en cuenta varios gestos no verbales que pueden ser diferentes. Por ejemplo, los empresarios siempre deben mantener ambas manos a la vista. El contacto visual extendido por más de unos pocos segundos, entre sexos puede ser visto como una invitación, mientras que el contacto visual largo entre las mujeres puede ser percibido como una crítica de la apariencia de la otra mujer.

La mayoría de los peruanos quieren un contrato detallado por escrito al final de las negociaciones. Incluso con un acuerdo por escrito, el cumplimiento del acuerdo depende de la continuación de la relación comercial. Por lo tanto, debe ser una prioridad para continuar el desarrollo de la relación, en todas las fases de transacción. Los contratos se consideran menos vinculantes de la relación comercial actual, así que si tienes una pelea o malentendido con su contacto peruano, el acuerdo puede no ser honrado. Es necesario mantenerse en contacto con su contraparte peruano con frecuencia para mantener la relación, así como dar recordatorios sutiles acerca de los plazos siguientes.

3.4.2. Mujeres en negocios

Las mujeres peruanas están muy presionadas por la pobreza, la falta de educación y la desigualdad de oportunidades de empleo. Una sociedad machista y las tradiciones religiosas las han presionado para aceptar un estatus secundario, a pesar de sus grandes contribuciones a las familias y a la economía del país en su conjunto. Las mujeres representan más del 45% de la población ocupada urbana y una parte

significativa de la población trabaja por cuenta propia, sin embargo, se les paga menos y están poco representadas en posiciones de poder. Se estima que un 70% de las mujeres están empleadas en el sector informal de bajos sueldos. Un mejor acceso a la educación superior y más oportunidades de empleo por cuenta propia, más los esfuerzos de las organizaciones no gubernamentales (ONG), han permitido a muchas mujeres a participar en la nueva economía y ser económicamente independientes. Hoy en día, hay varias mujeres, especialmente de familias de clase media y clase media alta, gestionando sus propios negocios o mantienen puestos de trabajo de alto nivel en los sectores público y privado. Las mujeres están explorando nuevas vías de negocio, distintas a las actividades tradicionales basadas en la agricultura o el tejido.

Las mujeres peruanas obtuvieron el derecho a votar y de ser elegidas para cargos de elección popular en 1955. Las mujeres tienen el derecho a poseer y administrar propiedades y negocios de forma independiente. Ellas pueden heredar bienes en igualdad de condiciones con los hombres, pero en la práctica, las mujeres enfrentan dificultades para obtener su parte justa de herencias. Hay una diferencia considerable entre los salarios de hombres y mujeres, a pesar de que toda persona por ley tiene derecho a un salario igual.

Alrededor del 36% de las mujeres peruanas son empleados de tiempo completo, en comparación con alrededor del 80% de los hombres. Algunas mujeres trabajan en la agricultura (6%) o la industria (10%), pero la mayoría del trabajo es en el sector servicios (84%). Las mujeres en el Perú todavía se limitan a trabajos tradicionalmente femeninos. En las zonas rurales, se incluyen tareas agrícolas, cría de ganado, tejidos y artesanías. En las zonas urbanas las mujeres encuentran empleo en educación, salud, alimentación, servicios personales y ventas.

La participación de las mujeres en la política ha aumentado, especialmente en los últimos años. Hoy en día, las mujeres ocupan el 18% de las sillas en el Parlamento y el 10% de los puestos ministeriales. El gobierno ha tomado medidas para llenar con mujeres muchos puestos en los sectores legislativo, ejecutivo y judicial. En la década de 1990, las mujeres ocupaban el 27% de los puestos directivos y administrativos, aunque la mayoría de ellos estaban en posiciones sin toma de decisiones.

Las mujeres peruanas no tienen restricciones para trabajar en cualquier profesión y no tienen ninguna restricción de vestimenta. Tienen una actitud muy casual, pero modesta, generalmente depende de la región y el clima.

3.4.3. Saludos y cortesía

Profundamente tradicionales y orientados a la familia, los peruanos parecen a menudo reservados e introvertidos en comparación con muchos de sus vecinos latinoamericanos. Esta impresión se desvanece rápidamente al conocerles, sonríen y responden a cualquier pregunta, o dan ayuda con más paciencia y calidez que lo que se justifica. Con la familia como columna vertebral de la sociedad, los peruanos honran a una gran variedad de trámites y formas corteses de dirección para saludar a los miembros más antiguos de la sociedad y aquellos en posiciones de liderazgo.

En el Perú, los saludos informales se utilizan entre familiares y amigos, lo que puede significar todo el pueblo en muchas zonas rurales. Los peruanos son cariñosos con sus conocidos cercanos y, a menudo tienen contacto físico durante el saludo. Normalmente los hombres se dan la mano con firmeza, pero brevemente, y hacen contacto visual, sonríen todo el tiempo. Con frecuencia se abrazan y se dan palmadas en la espalda. Las Mujeres intercambian besos en la mejilla derecha y luego también se abrazan. Es común hacer frente a la otra persona por su nombre de pila en situaciones informales y decir ¿cómo estás? La respuesta habitual es un sincero muy bien. ¿y tú?, acompañado de una sonrisa y mostrando gratitud por preguntar.

Las relaciones son la piedra angular de los negocios en el Perú, por lo que las presentaciones de negocios se hacen generalmente por un conocido mutuo. Esta tercera parte se presenta utilizando honoríficos o títulos, entonces se saludan de mano. Al desarrollar la relación, ambas partes se involucran en una pequeña charla antes de ponerse a trabajar en una reunión. Al término de la reunión, los peruanos se despiden de manos otra vez e intercambiar tarjetas de visita si es que las tienen. Sin embargo, las tarjetas de negocios no siempre son de rigor. Las tarjetas de visita, así como otros materiales procedentes de países que no hablan español se suelen traducir al español. Los abogados y los que tienen estudios superiores son comúnmente tratados como Doctor, mientras que los llamados Licenciado tienen título universitario. Otros títulos comunes son: Ingeniero, Presidente y Director. Los títulos formales como Señor, Señora y Señorita se utilizan a través de reuniones de negocios y en la mayoría de los ambientes de la oficina de trabajo. Las reuniones que se realizan fuera del entorno de oficina a menudo toman un tono más informal.

Los peruanos están muy interesados en culturas extranjeras y fácilmente entablan conversaciones con los visitantes al preguntarles cómo se hacen las cosas en el país natal del invitado. Los peruanos tienen particular interés en cómo las familias operan, edad de las personas cuando se casan, el número de hijos que tienen, y lo que ocurre durante las fiestas y reuniones familiares. El fútbol es el deporte favorito en casi todo el Perú, a pesar que el voleibol reina en la selva amazónica. La competencia entre equipos sudamericanos es bastante intensa y a los peruanos les encanta analizar las fortalezas y debilidades de los distintos equipos. La comida peruana es famosa en todo

el continente por sus sabores plenos y condimentos, por lo cual, los peruanos se sienten orgullosos. Las discusiones sobre las mejores recetas y especias para platos típicos como el ceviche y los tamales son comunes entre los cocineros y gente común por igual. El jactarse y mostrar riqueza se considera de mala educación o inaceptable, especialmente para los extranjeros y es generalmente despreciado.

3.4.4. La percepción del tiempo

Un alto porcentaje de la población pertenece a una etnia indígena (sólo superado por Bolivia en América del Sur) y muchos peruanos aún viven estilos de vida tradicionales, en sintonía con los ciclos antiguos de la agricultura preindustrial.

Las antiguas culturas del Perú crearon lo que se cree que son los más antiguos calendarios en las Américas. Estos calendarios rigen gran parte de la vida cotidiana de la población. El diseño de los templos ha permitido a los astrónomos antiguos ver eventos astronómicos como los equinoccios y los solsticios. Estos templos fueron construidos en alineación con constelaciones visibles a simple vista y fueron utilizados por la población para determinar el mejor momento para plantar los cultivos. El calendario gregoriano fue introducido al Perú con la conquista y colonización de los pueblos indígenas por los españoles y ahora organiza oficialmente el año calendario. El catolicismo ha introducido una variedad de fiestas religiosas durante el año.

El tiempo es visto de una manera muy relajada e informal en el Perú y es a menudo olvidado durante el transcurso del día. Esta actitud se caracteriza por la expresión “hora Peruana”, lo cual quiere decir varias horas después de la hora especificada. Al igual que muchos países de América Latina, los peruanos usan ambos “ahora” y “ahorita” para indicar cuando un evento ocurra y ambas suelen significar que hay un tiempo de espera involucrado. Esta actitud relajada hacia los tiempos es frecuente en todos los ámbitos, desde reuniones personales hasta grandes eventos públicos como conciertos y conferencias.

Los peruanos parecen atender los compromisos personales después del tiempo determinado. Al llegar varias horas después de la hora acordada para las cenas y otros eventos es tan común que es francamente esperado. Pero como todos en el país se están acostumbrados a la “hora peruana”, nadie parece importarle. Los compromisos personales rara vez tienen un tiempo de término, las cenas, fiestas y otros asuntos comúnmente duran horas. Esto les da a los invitados un horario flexible en el que se puede llegar tarde o salir temprano si lo consideran conveniente.

Al igual que los compromisos personales y casi todos los otros eventos previstos en el Perú, los compromisos de negocios comienzan a menudo mucho después del tiempo previsto inicialmente y suelen durar hasta mucho después de la hora establecida de

termino. Se espera que los asistentes llamen en caso de llegar tarde y es común que casi todos lo hagan. Incluso cuando se inicia mucho después de la hora señalada, las reuniones de negocios a menudo cuentan con un período de conversaciones informales antes de profundizar en un asunto serio. Las reuniones se programan normalmente un mes o más de antelación y son confirmadas una semana antes que se lleven a cabo. De enero a marzo es verano peruano, y el momento en que muchos trabajadores se van de vacaciones. Las reuniones de negocios rara vez son importantes durante este tiempo, porque es difícil asegurar que todas las partes relevantes estén disponibles. A pesar de la naturaleza casual de negocios en el Perú, llegar sin anunciarse no es apreciado y todas las llamadas de trabajo están programadas de antemano.

3.4.5. Vestuario de negocios

El traje de negocios en el Perú es muy formal y profesional. Los hombres peruanos favorecen colores oscuros y trajes conservadores para el trabajo y se espera que sus homólogos que los visitan hagan lo mismo. Corbatas y chaquetas son necesarias, también. Las mujeres peruanas suelen llevar trajes conservadores y modestos, vestidos o blusas con faldas. Ellas no muestran mucha piel y los visitantes deben emular este estilo. Para las visitantes profesionales mujeres, se espera trajes bien hechos o vestidos en colores oscuros. Nunca se deben usar faldas por encima de la rodilla o blusas con escotes bajos. Tanto los hombres como las mujeres deben evitar la ropa informal en negocios o en el lugar de trabajo. Se recomienda a los visitantes ponerse joyas modestas, pero de alta calidad. Los visitantes deben ser conscientes que los zapatos lustrados son muy importantes para muchos peruanos.

En ocasiones sociales fuera de la oficina se requieren diferentes tipos de prendas de vestir en función del evento. Para cenas de negocios en casa de un anfitrión o en un restaurante, los hombres deben llevar corbata y chaqueta. Sin embargo, los hombres deben llevar un esmoquin si es invitado a un evento formal, como una función del gobierno o de alto nivel. Las empresarias deben llevar un vestido de coctel elegante. Las Zapatillas de tenis y pantalones cortos se suelen reservar para el gimnasio y la playa. Los visitantes nunca deben usar ropa indígena en Perú, esto puede ser percibido como ofensivo e irrespetuoso de la cultura aborigen.

3.4.6. Diversión

Como la mayoría de los peruanos dan gran importancia a la construcción de relaciones personales y de confianza, el entretenimiento es una parte importante en el desarrollo de una relación de negocios profesional. De hecho, las comidas de empresa se suelen utilizar para extender conversación de negocios y discutir acuerdos. Ocurren típicamente entre 13:00 y 15:00 hrs. y cuentan con varios platos. Como alternativa, el visitante puede recibir una invitación para tomar el té en una residencia privada, que por lo general se lleva a cabo entre las 18:00 y 20:00 hrs.

En las cenas de negocios peruanas, los asuntos de negocios no se discuten, ya que estos eventos sociales se utilizan para construir una relación o celebrar un acuerdo concluido. La invitación a cenar lo más probable es que sea para las 21:00 hrs., sin embargo, una comida ligera probablemente no se sirve hasta al menos 22:30 hrs. Los visitantes siempre deben llegar a cenas de negocios alrededor de 30 minutos tarde, y luego permanecer hasta 30 minutos después de la comida. El llegar demasiado temprano o quedarse demasiado tarde puede avergonzar a su anfitrión. En comparación con otras cocinas latinoamericanas, los platos peruanos no son muy picantes. A los visitantes generalmente se les ofrecerán la bebida nacional, el pisco.

Los visitantes deben ser conscientes de que la división de la cuenta no es común, ya que quien extiende la invitación, es el anfitrión, y paga la cuenta. La cena puede incluir la planificación de las sillas, por lo que el visitante debe esperar a que el anfitrión indique dónde debe sentarse. El brindis común en el Perú es “salud”, los visitantes son animados a comer de todo en sus platos.

El conseguir una invitación a la casa de su anfitrión peruano es un honor poco frecuente que debe ser aceptado y apreciado. Si esto ocurre, el invitado debe llegar con un regalo para el anfitrión. Regalos apropiados para su anfitrión pueden ser un buen vino, una bufanda o corbata hecha de telas naturales, o un elemento significativo de su país de origen, tales como un libro de arte. Nunca regalar cuchillos, pañuelos, abrecartas, tijeras, evitar el número 13, nada en color púrpura o negro. Se deben evitar los temas polémicos, como la religión, la política en general, y la ascendencia de su contraparte.

3.4.7. La experiencia de hacer negocios en Perú

Los empresarios peruanos suelen situar un alto énfasis en la construcción de relaciones y prefieren mezclar sus vidas personales y profesionales.

La Cultura empresarial peruana está llena de contradicciones. Mientras que los peruanos son conocidos por su hospitalidad y amabilidad, y que hacen el esfuerzo extra para hacer que los visitantes se sientan bienvenidos, el negocio se lleva a cabo de una manera muy conservadora, de manera oficial. Por ejemplo, todos los visitantes de negocios deben tener visas especiales de negocios en el consulado peruano. Al mismo tiempo, los visitantes experimentarán típicamente la hora peruana, lo que significa que su anfitrión peruano puede llegar una hora tarde a las citas. De hecho, la mayoría de las reuniones del Perú no comienzan hasta media hora después de la hora programada. Sin embargo, se espera que los visitantes extranjeros se presenten a las citas a tiempo.

La familia es lo más importante para la mayoría de los peruanos, y en muchos lugares las necesidades de sus familias por encima de las necesidades de sus empresas. Esto se extiende en el mundo de los negocios, y es la razón por la que los contactos personales y las redes son esenciales para el éxito en el Perú. Los visitantes deben hacer todos los esfuerzos para cultivar relaciones con sus contrapartes peruanas. Aunque estas relaciones pueden comenzar formalmente luego se convierten a informales y amistosas con el tiempo. En general, la cultura en Perú es colectivista, lo que significa que los peruanos están orientado a la relación, en lugar de orientado a los objetivos.

En el Perú, la integración y las relaciones son más importantes que las condiciones reales de negocios en discusión. Las relaciones comerciales se basan en la familiaridad y la confianza, así que los visitantes no deberían sorprenderse si sus contrapartes peruanas preguntan asuntos privados sobre sus familias y sus vidas personales. Este tipo de preguntas se considera de buena educación, porque la otra persona está mostrando interés. Los visitantes deben responder a estas preguntas con modestia y humildad.

La creación de redes es esencial en el Perú, ya que puede ser muy difícil para entrar en el mercado. De hecho, la mayoría de los visitantes necesitarán la introducción de una tercera parte para sus contactos peruanos. Al tener una cita con un nuevo contacto, se debe estar preparado para tener varias reuniones donde los negocios no se discuten. En la mayoría de las reuniones de utiliza exclusivamente el español.

Las filas jerárquicas son muy importantes en Perú, independientemente del tipo de tamaño de la empresa o negocio. Las figuras de autoridad se respetan y la gente está dirigida por sus títulos. El respetar este aspecto de la cultura peruana preservara la armonía para construir confianza con la contraparte.

Al encontrarse con los contactos de negocios por primera vez, los empresarios del Perú ofrecerán un apretón de manos como saludo estándar. Después de conocer a una persona, un abrazo será el saludo estándar, nunca debe separarse de estos gestos, porque se percibe como de mala educación. El saludo es muy importante en el Perú, y se utiliza con toda la gente que se comunica. Junto con el saludo inicial, despedidas corteses, incluyendo un apretón de manos o un abrazo y los visitantes deben decir adiós a cada persona de forma individual a la salida.

Al encontrarse con sus pares peruanos, por primera vez, la persona mayor en su equipo debe saludar formalmente el miembro más viejo o más destacado de la primera plantilla. Él o ella deben ser abordados con su título honorífico, como Doctor, Ingeniero, Señor, o Señora, junto con su apellido, hasta que él o ella inviten a usar nombre de pila.

Es necesario presentar todos los materiales escritos en español. Las tarjetas de visita son generalmente intercambiadas durante las presentaciones, las tarjetas de los visitantes de negocios deben ser impresas en español en un lado. Presente la tarjeta con el lado en español a la hora de intercambiar tarjetas. Las tarjetas deben incluir un título comercial o algún título honorífico. Se debe examinar la tarjeta del contacto peruano y hacer comentarios al respecto antes de guardarla.

Si bien el contacto visual directo en el entorno laboral es generalmente favorecido, es de mala educación hacer contacto visual continuo. En el Perú, el contacto físico en el lugar de trabajo se produce con frecuencia, y las personas están mucho más cerca que en otros lugares.

3.5. Análisis de la Industria en el Perú

En el Perú existen varias empresas de Data Recovery, siendo las más grandes, Information Technology Perú y Perú Data Recovery (Ver Anexo D).

Perú Data Recovery, es una empresa con bastantes clientes, con precios bajos, se especializa en fallas lógicas y fallas electrónicas de mediana complejidad. No poseen herramientas para realizar reparaciones de firmware o para recuperar datos de unidades con sectores defectuosos. No poseen sala limpia, por lo cual, no realizan cambios de piezas internas de discos duros. Principalmente se enfocan en clientes personas y no clientes empresas.

Information Technology Perú, es una empresa que presta servicios a empresas, con un número reducido de clientes, posee herramientas de Salvation Data, por lo cual, pueden realizar operaciones más complejas, además poseen una sala limpia, lo que les permite realizar cambios de pieza internos en Discos duros (ver Anexo F).

De acuerdo al factor tecnológico del análisis PEST, Perú ofrece un mercado creciente en cuanto a la inversión en computadores por cada mil habitantes y servidores por cada millón de habitantes, aunque inferior a las cifras que posee Chile, el factor población compensa en parte estos indicadores (Ver Anexo G).

3.6 Análisis FODA de la empresa en el Perú

3.6.1. Fortalezas

- Mejores herramientas, PC3K UDMA.
- 10 años de Know-how.

- Personal capacitado con cursos del proveedor.

3.6.2. Oportunidades

- Proveer de un servicio que permite resolver fallas más complicadas.
- Proveer el servicio para arreglos RAID.
- Ofrecer un servicio dentro de Perú.

3.6.3. Debilidades

- Poco control de Chile.
- Infraestructura pequeña frente a casos complicados
- Tiempo de recuperación más alto en el caso de envío de casos a Chile

3.6.4. Amenazas

- Rechazo de los clientes, por ser una empresa Chilena.
- Que el personal capacitado después trabaje para la competencia.
- Cambios tecnológicos.

3.6.5. Conclusiones

El análisis FODA, presenta un escenario similar al de Chile, con la diferencia que el mercado Peruano sea difícil de penetrar para una empresa Chilena o el personal sea hostil a una jefatura Chilena.

El cambio tecnológico es la gran amenaza para el Data Recovery, sin embargo, las nuevas tecnologías SSD, aún son vulnerables y presentan fallas de gran complejidad.

La infraestructura inicialmente es pequeña, por lo cual, no es capaz de atender sistemas RAID complejos en sus inicios, sin embargo, existe la posibilidad de enviar a la oficina en Chile o enviar un Ingeniero desde Chile para apoyar el proceso de recuperación de datos.

3.7. Selección del método de entrada

Para entrar en el mercado escogido se emplea la siguiente metodología:

- Evalúan tres alternativas de entrada; Adquisición de una empresa instalada, Green-field y Atender desde Chile, se descarta un Joint-venture porque no cumple los requerimientos de la empresa.

- Se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 representa baja puntuación y 5 máxima puntuación.
- Se evalúan los siguientes siete aspectos: tiempo de respuesta, Calidad del servicio, tiempo de madurez, costo, control y rentabilidad.

Tabla 20. Elección método de entrada

Factores	Adquisición	Green Field	Atender desde Chile
Tiempo de respuesta	5	4	1
Calidad del servicio	5	5	1
Tiempo de madurez	5	1	5
Costo	1	3	5
Control	4	5	5
Rentabilidad	5	3	1
Total	25	21	18

De acuerdo a los resultados obtenidos la mejor estrategia es adquirir una empresa, sin embargo, el año 2011 Kepler Data Recovery realizó visitas a dos de las empresas en Perú y se descartó la adquisición de ambas por carteras de clientes poco atractivas. Por lo cual, se realizará la penetración del mercado mediante un Green-Field.

3.8. Descripción del proyecto

Abrir una oficina para atención de clientes en Perú como primer paso para convertirse en un proveedor de servicio de recuperación de datos con mayor participación en Sudamérica. Junto con implementar un laboratorio que provea el servicio de recuperación de datos para casos de baja y media dificultad, con la opción de poder enviar casos de mayor complejidad al laboratorio de la empresa en Chile.

3.9. Estrategia de comercialización

3.9.1. Productos y/o servicios

El servicio a comercializar en Perú es la recuperación de datos para posteriormente incluir servicios relacionados tales como el servicio de back up, seguros frente a falla o unidades de respaldo con un seguro asociado.

La propuesta de valor consiste en ofrecer un servicio con procesos estandarizados, amplio conocimientos para resolver fallas complejas y además ofreciendo facilidades de pago a los clientes mediante pago con tarjetas y/o medios electrónicos. Además se ofrece una amplia experiencia en arreglos RAID de gran tamaño y complejidad.

3.9.2. Modelo de ingresos

El modelo de ingresos es mediante venta directa del servicio a clientes. Se utilizarán los medios de pagos más utilizados en el mercado como es el pago en efectivo y tarjetas de crédito. Además se darán facilidades a empresas para diferir el pago a treinta días mediante documentos bancarios.

El precio promedio (PP) se estima en dos veces el salario mínimo en Perú manteniendo relación con el precio promedio del servicio en Chile, el cual, es ligeramente superior al doble del salario mínimo en Chile. Por lo cual, se asume un precio promedio de \$500 USD.²¹

El costo variable por servicio se estima en el costo promedio asociado a los repuestos requeridos para la recuperación en Chile que asciende a \$60 USD por caso aprobado. Adicionalmente se debe agregar el costo de envío a Chile y luego retorno a Perú, este costo promedio (CVP) se estimó en \$80 USD por unidad. Se asume que un 30% de los casos serán enviados al laboratorio en Chile por su nivel de dificultad. Se calcula un precio de transferencia (PT) entre ambas oficinas de \$180 USD para cubrir los costos de mano de obra de la oficina en Chile.

El margen unitario promedio (MUP) se estima con la ecuación 2:

$$MUP = PP - (CVP + PT + E * 2) * 0.3 \quad (2)$$

Finalmente obtenemos que un caso tenga un MUP de \$380 USD, para cubrir costos de ventas, mano de obra directa y arriendo de oficina.

3.9.3. Modelo de ventas y comercialización

El modelo a emplear es la venta directa al cliente desde la oficina sin distribuidores, solo con visitas para la captación de clientes. Inicialmente se visitará a las empresas que ya han utilizado Kepler a través de Courier en oportunidades anteriores. En

²¹Hacienda. <http://www.hacienda.gov.cl>.

primera instancia se realizará la visita servicios técnicos y el área informática de grandes empresas del Perú.

3.9.4. Marketing

La publicidad se realizará, a través de “googleads” y publicidad en diarios como el “Gestión”, el diario de “economía y negocios” de Perú, buscando posicionarse en el mercado con clientes que dan valor su información almacenada en computadores y medios de respaldo. En especial clientes empresa, debido a que estos poseen información en muchos casos invaluable para su negocio.

Por el tipo de servicio ofrecido se descarta la publicidad masiva, porque no logra el efecto deseado. Las personas requieren o buscan este servicio solo cuando tienen la necesidad frente a una falla de sus dispositivos de almacenamiento. Por lo cual, es necesario estar presente en el momento que el cliente busque información relacionada. La oficina en Perú poseerá las mismas políticas que la oficina en Santiago (No data-No Fee), segmentará a sus clientes por el precio de su servicio y tiempo de duración del mismo, apuntado al cliente empresa, buscando posicionarse como última barrera frente a una pérdida de información por fallas en los medios de almacenamiento.

3.10. Operaciones

El modelo de operación consiste en instalar una oficina física en un lugar central de la ciudad de Lima cercano al centro neurálgico de las grandes empresas. Se escogió la ciudad de Lima por ser la capital y la ciudad más poblada de Perú. Por lo cual, se arrendará una oficina Regus en el sector San Isidro de Lima.

Las oficinas Regus proveen el servicio de internet, teléfono, recepción y servicios básicos por un precio fijo mensual facilitando la operación, además permiten una contratación por periodos de tiempo acotados sin la necesidad de contratos con plazos determinados.

La gestión de casos se realizará mediante el ERP Adempiere, el cual, se sincronizará con la oficina de Santiago con una VPN, permitiendo llevar un control desde Chile de los casos ingresados.

Se replicará el modelo de operación del laboratorio de la oficina de Santiago de Chile, incluyendo recepción de la unidad, creación de un comprobante de recepción, evaluación y diagnóstico, para la generación de una cotización. En el caso de ser aceptada la cotización se procederá a la recuperación de la información contenida en la unidad de almacenamiento, para luego ser grabada en un medio de almacenamiento

acorde a la cantidad de información recuperada, para luego ser entregada al cliente luego de confirmar el pago por el servicio.

En esta oficina debieran trabajar inicialmente un técnico, el cual debiera ser capacitado por un Ingeniero o Técnico de la oficina de Lima por un mes con el fin de resolver fallas del tipo lógico, electrónica básica y operación básica de la herramienta PC3K. El técnico debiera realizar las labores de diagnóstico, recuperación y grabado de información recuperada.

Junto con el técnico debe estar el encargado de ventas, el cual es responsable por recibir al cliente, crear la orden de trabajo junto con el comprobante de recepción y generar la cotización. En el caso de ser aprobada debe gestionar el pago por el servicio.

Los casos que presenten mayor dificultad en su diagnóstico y/o recuperación deberán mandarse a Chile a través de Courier con un costo estimado de \$160 USD incluyendo el envío Chile y retorno al Perú. Lo anterior de forma transparente para el cliente, esto considerando que solo afecta los tiempos de duración del servicio pero mantenga la misma calidad.

En un inicio la empresa en Chile debiera absorber parte de la carga de trabajo generada en Perú, sin embargo, al alcanzar la oficina en Perú madurez debiera ser capaz de resolver sus casos de forma independiente, sin embargo, bajo la supervisión del Gerente de Operaciones y Subgerente de Operaciones en Chile.

Para resolver los casos la oficina en Perú se debe invertir en la herramienta PC3K y el hardware necesario para su operación y lograr recuperación de casos en primera instancia.

3.11. Personas

En primera instancia se planea contrata un técnico en electrónica para la operación del laboratorio y un vendedor encargado de la atención de clientes. Frente a un aumento de la demanda el tercer año se plantea la contratación de un segundo técnico. Además, se considera que desde el cuarto año se debe contratar un segundo vendedor.

4. Análisis Económico

4.1. Proyecciones de venta

La proyección de ventas se estima en un inicio de diez casos recibidos el primer mes con un incremento constante de diez casos por cada tres meses de operación llegando a doscientos casos recibidos el último mes del quinto año. Se consideraron doscientos casos como meta para el quinto año como indicador de madurez de la empresa, similar a lo recibido por Kepler Data Recovery en su quinto año de funcionamiento en la oficina de Santiago.

El monto estimado en ventas al quinto año es de \$377.000 USD considerando un precio promedio de \$ 500 USD por cada caso y un crecimiento lineal de los casos ingresados durante los cinco años de operación.

4.2. Precio del servicio

Se realizará la estimación de ventas con un precio promedio de \$500 USD en un escenario normal. Adicionalmente se analizará un escenario pesimista con un precio promedio de \$400 USD y un escenario optimista con un precio promedio de \$600 USD.

4.3. Supuestos adicionales

Para la operación de la oficina se contratará un técnico y un ejecutivo de ventas para los dos primeros años con una renta de 500 USD para el técnico y \$1000 USD para el vendedor. Al tercer año se espera contratar un segundo técnico y al cuarto año se espera contratar un segundo vendedor para atender el aumento de demanda. Se considera un porcentaje del 3% sobre las ventas para el vendedor.

Además se invertirán \$2000 USD en publicidad a través de “googleads” y avisos publicitarios en los diarios enfocados a negocios de Perú como “Gestión” y “El Comercio”. Se considera el arriendo una oficina de \$1512 USD más IVA.

Los casos que por su nivel de dificultad sean imposibles de resolver en la oficina de Perú se enviarán a Chile con un costo de ida y retorno de \$160 USD, además se espera un 30 % de los casos recibidos aprobados estén bajo esta modalidad.

Se comprará una herramienta PC3K para la oficina con un valor aproximado de \$7000 USD, se invertirá en hardware adicional y computadores por \$3000 USD. Se considerará para el mantenimiento de la oficina un monto de \$200 USD mensuales para gastos menores. Para el vendedor se considera un plan telefónico de \$90 USD.

Se considerará adicionalmente costos de emprendimiento, capacitación y viajes iniciales de \$10.000 USD.

4.4. Flujo de caja libre

En la Tabla 19 se presenta el flujo de caja para el primer año en el escenario esperado y en la Tabla 20 se presenta el flujo de caja durante los cinco años en evaluación del proyecto.

Tabla 21. Flujo de caja primer año

	Pre-Startup	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Año 1
1. Efectivo [Inicio del mes]	\$ 50.000	\$ 30.000	\$ 17,001	\$ 7.724	\$ 2.171	\$ 30.000
2. Entradas Ventas		\$ 5.100	\$ 10.200	\$ 15.300	\$ 20.400	\$ 51.000
3. TOTAL	\$ -	\$ 5.100	\$ 10.200	\$ 15.300	\$ 20.400	\$ 51.000
4. Total Disponible	\$ 50.000	\$ 35.100	\$ 27.201	\$ 23.024	\$ 22,571	\$ 81.000
5. Pagos						
Salario Técnicos		\$ 1.,500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 6.000
Salario Vendedor		\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 12.000
Insumos de oficina		\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 2.400
Teléfono		\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 1.080
Renta		\$ 5.352	\$ 5.352	\$ 5.352	\$ 5.352	\$ 21.410
Publicidad		\$ 6.000	\$ 6,000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 24.000
Costo variable		\$ 1.224	\$ 2.448	\$ 3.672	\$ 4.896	\$ 12.240
Comisión vendedor		\$ 153	\$ 306	\$ 459	\$ 612	\$ 1.530
Subtotal	\$ -	\$ 18.099	\$ 19.476	\$ 20,853	\$ 22.230	\$ 80.660
Hardware	\$ 10.000					
Costos Start-up	\$ 10.000					
6. Total Pagado	\$ 20.000	\$ 18.099	\$ 19.476	\$ 20.853	\$ 22.230	\$ 80.660
7. Resultado	\$ 30.000	\$ 17.001	\$ 7.724	\$ 2.171	\$ 340	\$ 340
Impuesto(27%)						\$ 102
TOTAL FINAL						\$ 238

Tabla 22. Flujo de caja del año 1 al año 5

	Pre-Startup	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Efectivo [Inicio del mes]	\$ 50.000	\$ 30.000	\$ 238	\$ 22.007	\$ 77.002	\$ 151.086
2. Entradas Ventas		\$ 51.000	\$ 132.600	\$ 214.200	\$ 295.800	\$ 377.400
3. TOTAL	\$ -	\$ 51.000	\$ 132.600	\$ 214.200	\$ 295.800	\$ 377.400
4. Total Disponible	\$ 50.,000	\$ 81.000	\$ 132.838	\$ 236.207	\$ 372.802	\$ 528.486
5. Pagos						
Salario Técnicos		\$ 6.,000	\$ 6.,000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Salario Vendedor		\$ 12.,000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 24,000	\$ 24.000
Insumos de oficina		\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
Teléfono		\$ 1.080	\$ 1.080	\$ 1.080	\$ 2.160	\$ 2.160
Renta		\$ 21.410	\$ 21.410	\$ 21.410	\$ 21.410	\$ 21.410
Publicidad		\$ 24.000	\$ 24,000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Costo variable		\$ 12.240	\$ 31.824	\$ 51.408	\$ 70.992	\$ 90.576
Comisión vendedor		\$ 1.530	\$ 3.978	\$ 6.426	\$ 8.874	\$ 11.322
Subtotal	\$ -	\$ 80.660	\$ 102.692	\$ 130,724	\$ 165.836	\$ 187.868
Hardware	\$ 10.000					
Costos Start-up	\$ 10.000					
6. Total Pagado	\$ 20.000	\$ 80,660	\$ 102.692	\$ 130.724	\$ 165.836	\$ 187,868
7. Resultado	\$ 30.000	\$ 340	\$ 30,146	\$ 105.483	\$ 206.966	\$ 340.618
Impuesto(27%)		\$ 102	\$ 8.139	\$ 28.480	\$ 55.881	\$ 91.967
TOTAL FINAL		\$ 238	\$ 22.007	\$ 77.002	\$ 151.086	\$ 248.651

El flujo de caja libre para el escenario pesimista, el escenario esperado y el escenario optimista se encuentran en el Anexo A, Anexo B y Anexo C, respectivamente.

4.5. Evaluación y análisis económico del proyecto

A continuación se presentan los indicadores económicos de VAN, TIR, PRI y break-even en los tres escenarios posibles considerando el precio del servicio y número de casos atendidos.

Para efectos de sensibilidad se analizarán dos escenarios adicionales, los cuales son: un escenario pesimista y un escenario optimista. El escenario pesimista incluye una

reducción del 25% de la demanda y un 20% del precio promedio. El escenario optimista incluye un aumento de 25% en la demanda y un 20% en el precio promedio.

Los escenarios considerados son:

- **Escenario 1 pesimista**(25% menos en demanda y 20% menos en precio del servicio)
- **Escenario 2 esperado**(Demanda de 200 discos al mes al 5 año y un precio promedio de \$500 USD)
- **Escenario 3 optimista** (25% más en demanda y 20% más en precio del servicio)

Tabla 23. Indicadores económicos, escenario 1 pesimista.*

Indicadores	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
ROI	(0,78)	(1,00)	(0,99)	(0,89)	(0,61)
VAN	(\$83.331)	(\$83.076)	(\$82.790)	(\$78.080)	(\$65.019)
TIR	-78%	-76%	-70%	-35%	-8%
Break even anual	239	239	260	307	307
Break even mes	19,91	19,91	21,69	25,59	25,59

*Para el mantenimiento de la oficina es necesario realizar una Inversión adicional de \$51.000 USD.

Tabla 24. Indicadores económicos, escenario 2 esperado.

Indicadores	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
ROI	(1,00)	(0,56)	0,54	2,02	3,97
VAN	(\$49.810)	(\$35.725)	\$3.700	\$65.585	\$147.063
TIR	-100%	-33%	28%	61%	78%
Break even anual	176	176	192	226	226
Break even mes	14,67	14,67	15,98	18,85	18,85

Tabla 25. Indicadores económicos, escenario 3 optimista.

Indicadores	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
ROI	(0,65)	0,63	2,93	5,86	9,45
VAN	(\$35.958)	\$16.262	\$116.787	\$257.250	\$428.403
TIR	-65%	46%	106%	133%	144%
Break even anual	139	139	152	179	179
Break even mes	11,61	11,61	12,65	14,93	14,93

4.5.1. ROI

El retorno de la inversión ROI, es 3,97 para el escenario esperado el quinto año, recuperado la inversión el cuarto año, sin embargo, en el caso pesimista al quinto año no se ha recuperado la inversión inicial. En cambio en el escenario optimista el ROI es cercano a diez, por lo cual, bajo este escenario abrir una oficina en Perú es un buen negocio recuperando la inversión inicial el tercer año. En el escenario pesimista no hay recuperación de la inversión durante los cinco años

4.5.2. Análisis VAN

Para el cálculo del VAN en los tres escenarios se utilizó una tasa del 25%, como consecuencia que en el año 2012 la rentabilidad sobre el patrimonio fue de un 22% y la rentabilidad sobre los activos fue de un 12%.

En el escenario esperado el VAN al quinto año es igual a tres veces la inversión inicial y el VAN del cuarto año es superior a la inversión inicial. En el escenario pesimista al quinto año se ha perdido un monto inferior a la inversión inicial. Para el escenario optimista el VAN al quinto año es casi nueve veces la inversión inicial y al tercer año el VAN es superior a la inversión inicial.

Por lo cual, en dos de los tres escenarios se obtienen resultados que permiten justificar la inversión necesaria para abrir una oficina en Perú.

4.5.3. Análisis TIR

El cálculo de la TIR se realizó con un valor inicial de 10%. La TIR en el escenario esperado es del 28% al tercer año y es de 78% al quinto año, en ambos casos superior al 25% requerido para calcular el VAN.

En el caso pesimista la TIR es de 70% negativo al tercer año y un 8% negativo al quinto año, por lo cual, bajo esos parámetros de precio y demanda es un mal negocio la apertura de la oficina en Perú. Sin embargo, en el escenario optimista el segundo año alcanza un 46% y al quinto año es de 144% muy superior al 25% requerido para calcular el VAN.

Nuevamente en los escenarios realista y optimista la apertura de una oficina en Perú es un negocio rentable dentro de un periodo de cinco años.

4.5.4. Análisis de Break-Even.

En el escenario realista se requieren aproximadamente 15 casos aprobados y recuperados para lograr el equilibrio, es decir, que logre cubrir sus costos fijos con los ingresos generados por la explotación del negocio. El valor de break-even aumenta al tercer año por un aumento de la mano obra para cubrir el aumento de demanda y luego se incrementa en el año cuarto por el ingreso de un nuevo vendedor.

En el escenario pesimista el break-even es de aproximadamente 20 casos aprobados recuperados por mes llegando a 26 casos el cuarto año manteniendo el incremento de un técnico el tercer año y un vendedor adicional el cuarto año, sin embargo, al quinto año no se recupera la inversión y la apertura de la oficina no es rentable.

En el escenario optimista el break-even es de aproximadamente 12 casos aprobados y recuperados por mes llegando a aproximadamente 15 casos aprobados recuperados el cuarto año.

El break-even se logra al final del primer año para los escenarios realista y optimista, sin embargo, en el escenario pesimista la demanda es inferior a los casos aprobados recuperados requeridos, por lo cual, se obtiene el punto de equilibrio el quinto año.

4.5.5. PRI

En el escenario pesimista al quinto año no se logra recuperar la inversión y se pierde aproximadamente el monto invertido inicialmente. En el escenario realista el PRI se

logra dentro del cuarto año, en cambio en el escenario optimista el PRI se logra el tercer año.

Finalmente el escenario esperado y escenario optimista presentan indicadores atractivos para realizar una inversión inicial y abrir una oficina en Perú.

4.6. Inversión requerida y estrategias de financiamiento.

La inversión requerida es de \$50.000 USD, el primer año. De acuerdo a los objetivos de la empresa se aspira a realizar la apertura de la oficina con capitales propios.

5. Factores claves del éxito

- Uno de los factores más relevantes en este proceso de expansión es la labor del ejecutivo de ventas, el cual, está encargado de la captación de nuevos clientes, especialmente clientes empresas.
- Otro factor a considerar son las calidad del personal técnico encardo de la operación de la oficina en Perú.
- Un lento recambio tecnológico, favorece el negocio, además las nuevas tecnologías presentan nuevas fallas, por lo cual, el Data Recovery puede seguir existiendo como industria.
- Tiempos de tránsito acotados para los casos enviados a Chile y luego a Perú, para ser competitivos en el nivel de servicio.

6. Conclusiones

El análisis financiero presenta una empresa saludable con detalles a mejorar, como disminuir la diferencia entre el periodo medio de cobro y el periodo medio de pago, disminuir el monto de capital de trabajo para no tener capital ocioso en la empresa y mejorar el ratio de liquidez corriente.

El readiness assessment revela una empresa que ofrece un servicio con potencial para ser exportado a otros mercados, por ser un servicio que no requiere otros productos y/o instalaciones sofisticadas que requieran gran inversión para ser entregado a los clientes.

El método empleado para seleccionar el país con el mercado más atractivo presenta a Perú seguido muy de cerca por Colombia, como los países con mejor ambiente de negocios para invertir, siendo evaluados por índices internacionales de manera muy similar.

El análisis cultural de Perú presenta un país con un origen similar al de Chile, como colonias españolas. Sin embargo, la historia entre ambos países ha marcado ciertas dificultades que deben tenerse en cuenta al ser una empresa chilena la que invierte.

El análisis PEST de Perú presenta un país con una economía en desarrollo, políticamente estable con muy buenas relaciones con Chile y con una penetración tecnológica creciente.

El análisis de sensibilidad revela que en dos de los tres escenarios evaluados la inversión en Perú es rentable, considerando los supuestos empleados. El break-even se logra en el escenario esperado y optimista al principio del segundo año, por lo cual, no se alcanza el objetivo de break-even operacional a los seis meses de operación.

Finalmente la inversión en Perú, según a los indicadores económicos es rentable, pero se deben considerar los siguientes aspectos:

- La persona encargada de las ventas debe ser totalmente leal a la empresa, por lo cual, debe ser contratado en Chile (Ver Anexo H).
- Debido a la importancia del conocimiento técnico, al comienzo el entrenamiento del técnico debe ser básico para evitar fuga del conocimiento y realizar gran parte del proceso de recuperación, a través, de escritorio remoto.
- Evaluar permanentemente el desempeño de la oficina en Perú, para evitar un desembolso de dinero innecesario si el proyecto no logra despegar.

7. Glosario

SSD: Del inglés Solid State Drive, disco duro basado en tecnología Nand Flash, similar a un pendrive.

PC3K: Herramienta de origen ruso fabricada por Acelab, diseñada especialmente para la recuperación de datos de discos duros dañados.

Discos duros donantes: Son aquellos discos duros empleados para reparar otro disco duro.

8. Bibliografía

1. **Smitmans, Javier.** *Entrevista Gerente General.* [entrev.] Gonzalo Fagalde. 6 de 12 de 2012.
2. **Reyes, Marcelo.** *Entrevista Gerente de Operaciones.* [entrev.] Gonzalo Fagalde. 6 de 12 de 2012.
3. **The World Bank.** *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises.* Washington, DC: World Bank Group. DOI: 10.1596/978-0-8213-9615-5. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0. Washington, DC : The World Bank, 2013.
4. **Hacienda.** <http://www.hacienda.gov.cl>. *Hacienda.* [En línea] Gobierno de Chile, 19 de 3 de 2013. [Citado el: 1 de 5 de 2013.] <http://www.hacienda.gov.cl/sala-de-prensa/infografias/salario-minimo-para-paises-de-america.html>.
5. **Economist Inteligent Unit.** Economist Inteligent Unit. *Economist Inteligent Unit.* [En línea] 03 de 2013. <http://www.eiu.com/>.
6. **Global Road Warrior.** Global Road Warrior. *Global Road Warrior.* [En línea] 2013. <http://www.globalroadwarrior.com/>.
7. **Ministerio de Relaciones exteriores.** <http://www.direcon.gob.cl>. [En línea] 2013. [Citado el: 24 de Marzo de 2013.] <http://www.direcon.gob.cl/acuerdo/list>.
8. **Index Mundi.** Index Mundi. *Index Mundi.* [En línea] 2013. www.indexmundi.com.
9. **Transparency International.** *The Perception Index 2012.* Berlin : www.transparency.org, 2012.
10. **World Economic Forum.** World Economic Forum. *World Economic Forum.* [En línea] 2013. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf.
11. **Hofstede, Geert.** Geert Hofstede. www.geert-hofstede.com. [En línea] 2013. www.geert-hofstede.com.
12. **Propia, Elaboracion.** Empresas instaladas. Santiago, Chile : s.n., Enero de 2013.
13. **IESE.** IESE. *IESE.* [En línea] 3 de 2012. <http://www.iese.edu>.

ANEXO A. Escenario Esperado

	Pre-Startup	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Año 1	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Efectivo [Inicio del mes]	\$ 50,000	\$ 30,000	\$ 17,001	\$ 7,724	\$ 2,171	\$ 30,000	\$ 238	\$ 2,131	\$ 7,746	\$ 17,085	\$ 238	\$ 22,007	\$ 77,002	\$ 151,086
2. Entradas														
Ventas		\$ 5,100	\$ 10,200	\$ 15,300	\$ 20,400	\$ 51,000	\$ 25,500	\$ 30,600	\$ 35,700	\$ 40,800	\$ 132,600	\$ 214,200	\$ 295,800	\$ 377,400
						\$ -					\$ -			
						\$ -					\$ -			
3. TOTAL	\$ -	\$ 5,100	\$ 10,200	\$ 15,300	\$ 20,400	\$ 51,000	\$ 25,500	\$ 30,600	\$ 35,700	\$ 40,800	\$ 132,600	\$ 214,200	\$ 295,800	\$ 377,400
4. Total Disponible	\$ 50,000	\$ 35,100	\$ 27,201	\$ 23,024	\$ 22,571	\$ 81,000	\$ 25,738	\$ 32,731	\$ 43,446	\$ 57,885	\$ 132,838	\$ 236,207	\$ 372,802	\$ 528,486
5. Pagos														
Salario Tecnicos		\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 6,000	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Salario Vendedor		\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 12,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 24,000	\$ 24,000
Insumos de oficina		\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 2,400	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400
Telefono		\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 1,080	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 1,080	\$ 1,080	\$ 2,160	\$ 2,160
Renta		\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 21,410	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 21,410	\$ 21,410	\$ 21,410	\$ 21,410
Advertising		\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 24,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000
Costo variable		\$ 1,224	\$ 2,448	\$ 3,672	\$ 4,896	\$ 12,240	\$ 6,120	\$ 7,344	\$ 8,568	\$ 9,792	\$ 31,824	\$ 51,408	\$ 70,992	\$ 90,576
Comisión vendedor		\$ 153	\$ 306	\$ 459	\$ 612	\$ 1,530	\$ 765	\$ 918	\$ 1,071	\$ 1,224	\$ 3,978	\$ 6,426	\$ 8,874	\$ 11,322
Subtotal	\$ -	\$ 18,099	\$ 19,476	\$ 20,853	\$ 22,230	\$ 80,660	\$ 23,607	\$ 24,984	\$ 26,361	\$ 27,738	\$ 102,692	\$ 130,724	\$ 165,836	\$ 187,868
Hardware	\$ 10,000													
Costos Start-up	\$ 10,000													
6. Total Pagado	\$ 20,000	\$ 18,099	\$ 19,476	\$ 20,853	\$ 22,230	\$ 80,660	\$ 23,607	\$ 24,984	\$ 26,361	\$ 27,738	\$ 102,692	\$ 130,724	\$ 165,836	\$ 187,868
7. Resultado	\$ 30,000	\$ 17,001	\$ 7,724	\$ 2,171	\$ 340	\$ 340	\$ 2,131	\$ 7,746	\$ 17,085	\$ 30,146	\$ 30,146	\$ 105,483	\$ 206,966	\$ 340,618
Impuesto(27%)						\$ 102					\$ 8,139	\$ 28,480	\$ 55,881	\$ 91,967
TOTAL FINAL						\$ 238					\$ 22,007	\$ 77,002	\$ 151,086	\$ 248,651

ANEXO B. Escenario Pesimista

	Pre-Startup	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Año 1	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Efectivo														
[Inicio del mes]	\$ 101,000	\$ 81,000	\$ 66,022	\$ 52,788	\$ 41,298	\$ 81,000	\$ 22,086	\$ 14,085	\$ 7,828	\$ 3,315	\$ 22,086	\$ 398	\$ 558	\$ 11,499
2. Entradas														
Ventas		\$ 3,060	\$ 6,120	\$ 9,180	\$ 12,240	\$ 30,600	\$ 15,300	\$ 18,360	\$ 21,420	\$ 24,480	\$ 79,560	\$ 128,520	\$ 177,480	\$ 226,440
						\$ -					\$ -			
						\$ -					\$ -			
3. TOTAL														
	\$ -	\$ 3,060	\$ 6,120	\$ 9,180	\$ 12,240	\$ 30,600	\$ 15,300	\$ 18,360	\$ 21,420	\$ 24,480	\$ 79,560	\$ 128,520	\$ 177,480	\$ 226,440
4. Total Disponible														
	\$ 101,000	\$ 84,060	\$ 72,142	\$ 61,968	\$ 53,538	\$ 111,600	\$ 37,386	\$ 32,445	\$ 29,248	\$ 27,795	\$ 101,646	\$ 128,918	\$ 178,038	\$ 237,939
5. Pagos														
Salario Tecnicos		\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 6,000	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Salario Vendedor		\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 12,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 24,000	\$ 24,000
Insumos de oficina		\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 2,400	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400
Telefono		\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 1,080	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 1,080	\$ 1,080	\$ 2,160	\$ 2,160
Renta		\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 21,410	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 21,410	\$ 21,410	\$ 21,410	\$ 21,410
Advertising		\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 24,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000
Costo variable		\$ 1,224	\$ 2,448	\$ 3,672	\$ 4,896	\$ 12,240	\$ 6,120	\$ 7,344	\$ 8,568	\$ 9,792	\$ 31,824	\$ 51,408	\$ 70,992	\$ 90,576
Comisión vendedor		\$ 92	\$ 184	\$ 275	\$ 367	\$ 918	\$ 459	\$ 551	\$ 643	\$ 734	\$ 2,387	\$ 3,856	\$ 5,324	\$ 6,793
Subtotal	\$ -	\$ 18,038	\$ 19,354	\$ 20,670	\$ 21,986	\$ 80,048	\$ 23,301	\$ 24,617	\$ 25,933	\$ 27,249	\$ 101,101	\$ 128,154	\$ 162,286	\$ 183,339
Hardware	\$ 10,000													
Costos Start-up	\$ 10,000													
6. Total Pagado														
	\$ 20,000	\$ 18,038	\$ 19,354	\$ 20,670	\$ 21,986	\$ 80,048	\$ 23,301	\$ 24,617	\$ 25,933	\$ 27,249	\$ 101,101	\$ 128,154	\$ 162,286	\$ 183,339
7. Resultado														
	\$ 81,000	\$ 66,022	\$ 52,788	\$ 41,298	\$ 31,552	\$ 31,552	\$ 14,085	\$ 7,828	\$ 3,315	\$ 546	\$ 546	\$ 765	\$ 15,752	\$ 54,600
Impuesto(27%)						\$ 9,466					\$ 147	\$ 207	\$ 4,253	\$ 14,742
TOTAL FINAL						\$ 22,086					\$ 398	\$ 558	\$ 11,499	\$ 39,858

ANEXO C. Escenario Optimista

	Pre-Startup	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Año 1	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Efectivo														
[Inicio del mes]	\$ 50,000	\$ 30,000	\$ 19,474	\$ 15,145	\$ 17,012	\$ 30,000	\$ 17,553	\$ 31,813	\$ 52,269	\$ 78,922	\$ 17,553	\$ 81,593	\$ 196,338	\$ 342,929
2. Entradas														
Ventas		\$ 7,650	\$ 15,300	\$ 22,950	\$ 30,600	\$ 76,500	\$ 38,250	\$ 45,900	\$ 53,550	\$ 61,200	\$ 198,900	\$ 321,300	\$ 443,700	\$ 566,100
						\$ -					\$ -			
						\$ -					\$ -			
3. TOTAL														
	\$ -	\$ 7,650	\$ 15,300	\$ 22,950	\$ 30,600	\$ 76,500	\$ 38,250	\$ 45,900	\$ 53,550	\$ 61,200	\$ 198,900	\$ 321,300	\$ 443,700	\$ 566,100
4. Total Disponible														
	\$ 50,000	\$ 37,650	\$ 34,774	\$ 38,095	\$ 47,612	\$ 106,500	\$ 55,803	\$ 77,713	\$ 105,819	\$ 140,122	\$ 216,453	\$ 402,893	\$ 640,038	\$ 909,029
5. Pagos														
Salario Tecnicos		\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 6,000	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 6,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Salario Vendedor		\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 12,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 24,000	\$ 24,000
Insumos de oficina		\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 2,400	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400
Telefono		\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 1,080	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 1,080	\$ 1,080	\$ 2,160	\$ 2,160
Renta		\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 21,410	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 5,352	\$ 21,410	\$ 21,410	\$ 21,410	\$ 21,410
Advertising		\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 24,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000
Costo variable		\$ 1,224	\$ 2,448	\$ 3,672	\$ 4,896	\$ 12,240	\$ 6,120	\$ 7,344	\$ 8,568	\$ 9,792	\$ 31,824	\$ 51,408	\$ 70,992	\$ 90,576
Comisión vendedor		\$ 230	\$ 459	\$ 689	\$ 918	\$ 2,295	\$ 1,148	\$ 1,377	\$ 1,607	\$ 1,836	\$ 5,967	\$ 9,639	\$ 13,311	\$ 16,983
Subtotal	\$ -	\$ 18,176	\$ 19,629	\$ 21,083	\$ 22,536	\$ 81,425	\$ 23,990	\$ 25,443	\$ 26,897	\$ 28,350	\$ 104,681	\$ 133,937	\$ 170,273	\$ 193,529
Hardware	\$ 10,000													
Costos Start-up	\$ 10,000													
6. Total Pagado														
	\$ 20,000	\$ 18,176	\$ 19,629	\$ 21,083	\$ 22,536	\$ 81,425	\$ 23,990	\$ 25,443	\$ 26,897	\$ 28,350	\$ 104,681	\$ 133,937	\$ 170,273	\$ 193,529
7. Resultado														
	\$ 30,000	\$ 19,474	\$ 15,145	\$ 17,012	\$ 25,075	\$ 25,075	\$ 31,813	\$ 52,269	\$ 78,922	\$ 111,772	\$ 111,772	\$ 268,956	\$ 469,765	\$ 715,500
Impuesto(27%)						\$ 7,523					\$ 30,178	\$ 72,618	\$ 126,837	\$ 193,185
TOTAL FINAL						\$ 17,553					\$ 81,593	\$ 196,338	\$ 342,929	\$ 522,315

ANEXO D. Empresas Instaladas en los países en estudio

Argentina (7)	
Doctor PC HM net Save Data Nicso CBL Compexcell DM Informatica	www.recuperacion-datos.com.ar www.hm-net.com.ar www.savedata.com.ar www.nicso.com.ar www.cbltech.com.ar www.compexcell.com.ar www.dmidatarecovery.com.ar
Chile (6)	
Kepler Data Recovery S.A. Ondata Chile Nekiori Studios Gramaweb Informatica Creaciones Chile Chilecom Internet Ltda.	www.kepler.cl www.ondata.cl www.nekiori.cl www.gramaweb.cl www.creacioneschile.cl www.chilecom.cl
Colombia (7)	
Master Recovery Solutek Sima Digital Recovery Sistemas TGR Technology Services Arcede Recovery	www.masterrecoverylab.com www.solutekcolombia.com www.simatecnologia.com www.digitalrecovery.com.co www.sistemastgr.com www.ts.com.co arcaderecoverylab.blogspot.com
Perú (5)	
Peru Data Recovery Data Network Peru Information Technology Peru S.A.C. B&S Integradores de Sistemas SOS Recovery	www.perudatarecovery.com.pe www.dnp.com.pe www.recuperacion-disco-duro.com www.bs.com.pe www.sosrecovery.com
Venezuela (3)	
SOS Recovery Data Data Recovery Labs Unimaster Sistema	www.sosrecovery.com www.werecoverdata.com www.unimaster.com.ve

ANEXO E. Readiness assessment

A. COMPANY READINESS

1. Are you an established presence in your industry in the domestic market?

Answer: Somewhat known

Score: 50 - NEUTRAL

Although your company is not yet widely known, you have achieved some domestic recognition in your industry. Recognition and acceptance are valuable assets internationally. They connote stability and reliability, as well as experience in filling orders, servicing the product, and managing inventory and costs. Foreign buyers need to feel that they can count on their suppliers over the long haul. Lesser-known, less-tested suppliers are greater risks than firms with established track records and high visibility and acceptance in the trade. You will make a stronger impression overseas if you can first become better known and established in the domestic market. Then you can begin to translate your improved stature at home to build credibility and confidence abroad. You can do this, for example, by highlighting your emerging credentials in your promotions (e.g., cite prominent users, include testimonials, illustrate growth trends, etc.). You might also consider price and other incentives to induce foreign buyers to try you out. In addition, be sure to respond promptly and professionally to foreign inquiries and customer requests for service. These measures will help you prove that your company is worthy of trust and consideration over the long term.

2. How extensive is your current domestic sales outreach?

Answer: Sell to a large customer base throughout the country

Score: 100 - VERY STRONG

Your product is sold nationwide to a large customer base, not just in certain localized regions. Your broad-based sales exposure nationally gives you an advantage over more locally oriented firms, and makes you more likely to succeed as an exporter. For one reason, it suggests that your product has widespread market appeal, at least domestically. This also makes it more likely that foreign buyers will have heard of your product, and will require less promotion on your part to stimulate their initial awareness and interest. Also, by selling to a broad sales base domestically, you face more diverse and intense competition, including from foreigners selling in the domestic market. Such exposure will better prepare you to compete against these same and other producers when you sell abroad. In addition, selling nationwide often requires use of long-distance administrative, distribution and promotional techniques also needed to export successfully. Your familiarity with these techniques will make your transition to an export mode that much easier. Thereafter, you might begin testing your export market appeal in a few selected countries, either on your own or by working through a domestic export intermediary.

3. How do you sell and distribute your products in the domestic market?

Answer: No sales/distribution network

Score: 0 - WEAK

Your company does not have a domestic sales or distribution network. Your inexperience in selecting and managing a sales staff or distributors could hamper you in exporting. Most exporting is done through local agents or distributors in each market. As "insiders," local agents/distributors speak the language, know the market, and know where the customers are and how to reach them. Their role is to develop and send you sales orders, arrange payment in dollars, prepare all required import documents, and clear your goods through customs. Many specialize by industry and are equipped to stock, install and service the goods. The end-users in the market know and prefer to deal with these local representatives, rather than buy direct from you or other foreign suppliers. Although you could attempt to represent yourself through your home office or your own sales offices abroad, the benefits of increased "control" may not justify the costs. Unless sales volume warrants, you are better off finding good agents or distributors to represent you.

Choosing the right overseas reps is crucial. You are relying on them to be your eyes and ears in the market and bring you sales. If they do not perform as expected, you may not be able to switch. In some countries, you cannot easily terminate an agent/distributor relationship. Therefore, you want to be careful and selective in your search. Since your company has no prior experience in this area, you will need to be even more careful. You can get "rep-find" help from a number of federal, state, county, and college-based trade assistance organizations in your locality. See [Trade Resources Directory](#) for contacts in your area. See [Exporting Basics](#) for advice, checklists and guides to help identify qualified agents/distributors, model agreements, and other legal aids to protect your interests in overseas agency relationships.

4. Do you customarily conduct market research and planning for your domestic operations?

Answer: Rarely

Score: 0 - WEAK

Your company rarely conducts market research and planning for your domestic operations. That could be a recipe for disaster in exporting. Systematic market planning is essential to exporting. As the old adage goes, unsuccessful companies don't "plan to fail, they fail to plan." Successful companies collect and use information to achieve an edge over the competition and to set realistic goals, budgets, strategies and timetables for future effort. Analysis and planning are even more critical overseas and can be instrumental in avoiding costly mistakes. You can't assume that what's worked for you domestically will work overseas. Exporters encounter different income levels and demand cycles abroad; different languages, cultures and environments; different laws

and regulations; different ways of doing business; and different risks (e.g., foreign exchange fluctuations, civil strife, nationalization, etc.). Long-term success in exporting requires an awareness of these differences, an accurate assessment of the resulting potentials and pitfalls, and a strategy to deal with them in each target market. A "seat of the pants" approach runs a high risk of failure.

If you're not familiar with market research and planning techniques, Help is available if you need it, and costs need not be high. You can gather international marketing information from many sources, including the CITD's [Trade Information Database](#) and the DOC [Export.gov](#) site. These contain the latest trade statistics; country-specific commercial guides; industry-specific market surveys and trade contacts/leads; and relevant trade laws and regulations affecting market access in specific countries. [Exporting Basics](#) also offers valuable guidance on how to analyze markets and develop customized export market plans.

5. To what extent do you advertise and promote your products in the domestic market?

Answer: Fairly aggressively
Score: 80 - STRONG

Your company is fairly aggressive in its domestic advertising and promotion. That strong-promotion approach will help you immensely in exporting. It suggests that you understand the value of market promotion, know how to do it, and are willing to invest fairly heavily in it to protect or advance your market position. Although export promotion can be tailored to fit your budget, the more you do, the more results you'll likely see. When you export, you're competing not only against potentially better known exporters from your own country, but also against domestic and third-country competitors vying for the same target market. They might offer price discounts or liberal credit, improve their product, "pull strings," or take other steps to counter your presence. You'll have to contend with them while you're also trying to gain more market recognition for yourself. Since foreign buyers can't be presumed to already know or want your product, you'll have to educate, impress and motivate them. Thus, if anything, unless your product essentially sells itself, you'll probably need to promote even more aggressively abroad than you do domestically.

Most countries have adequate media and can support any of the methods that would normally apply to your products, including direct mail, telemarketing, press releases, paid ads, trade shows, sales trips, Internet directories and Web pages, and e-mail. However, some techniques may work better than others in particular markets. Costs could also affect your approach. Certain techniques clearly cost more if done from afar, such as direct mail, telemarketing and business travel. These techniques might best be carried out by your overseas reps, possibly on a cost-sharing basis. If your promotion budget is limited, there are low-cost ways to market and promote abroad. For example, Department of Commerce [matchmaking services](#) can

get you worldwide exposure for your company and products, generate trade leads, and find qualified overseas distributors for you at modest cost.

6. Do any of your current managers or staff have export marketing or sales experience?

Answer: Some experience

Score: 50 - NEUTRAL

Your company already has managers or staff somewhat familiar with export procedures or more generally with foreign markets, customs or languages. Having in-house experience of this kind is critical, particularly if you intend to do your own exporting, rather than export through an already experienced domestic intermediary. There are key differences between domestic and foreign selling which must be understood and accommodated. Procedurally, these include different payment terms and methods; different currencies; and different documentary requirements for invoicing, packing, labeling, shipping, etc. More critical still are the vast differences in language and culture among and even within countries. What is customary, appealing or innocuous in the domestic market might well be misunderstood or offensive elsewhere. Even experienced multinational companies have made mistakes in this environment. To avoid costly blunders, you should have at least one experienced; "in-house" person assigned to the export function or at least generally familiar with the procedural, financial and marketing aspects of exporting. This staff person, either hired or trained, would draw on banks, freight forwarders and other outside specialists as needed. It's also wise to invest in continual training for new as well as experienced staff. [Exporting Basics](#) is a good source of export training, covering all areas discussed below. Also, look for export workshops sponsored by trade assistance organizations in your locality.

In-house expertise would be particularly useful in the following areas:

Market research and planning: It is important to look before you leap. Ignorance and poor planning are the leading causes of export failure. Every potential export market differs somewhat in its needs, economic conditions, and business environments and cultures. Market research will help you determine which markets are most worth pursuing, who your customers and competitors are, how products are distributed and promoted in each market, what tariff or non-tariff barriers may exist, and whether you'll need to adapt your product or approach to the market. Market research and planning skills are valuable assets. You need someone that knows not only what information to look for, but also where to find it and how to use it for effective market planning. [Exporting Basics](#) provides guidance and tools for market planning. The CITD [Trade Information Database](#) points to on-line sources of trade statistics and international market research offering a wealth of industry and country specific data that can help you identify and effectively enter promising markets.

Legal procedures and protections: Laws and business practices vary widely among countries. These encompass trade, monetary and fiscal policy; pricing, distribution and promotion; treatment of intellectual property; health, safety and technical standards; and the like. Although many are business friendly and compatible with international practices, some pose obstacles and risks for exporters. They can affect what you're allowed to do or should do to protect yourself in the market. It is important to have access to legal counsel that can alert you to potential pitfalls and help you take the necessary precautions. The CITD [Trade Information Database](#) and the Department of Commerce [Export.gov](#) site include country-and industry market surveys and extensive coverage of legal requirements in most world markets.

Cross-cultural sensitivity: Exporters need to be sensitive to cultural differences among and even within countries. These differences -- whether of language, race, religion, ethics, lifestyles, interpersonal relationships, tastes and preferences, or other -- can make or break your sales efforts in a country. You want to appeal, not offend in the products you sell and the words, symbolism and body language you use in your promotions and face-to-face meetings. In many countries, you must first build trust and relationships with prospective partners, a time-consuming process of cultural interaction on their turf. Cultural sensitivity needs to be internalized in the company, not farmed out. There are many books and articles on this subject, both general and country-specific. See also the CITD [Trade Information Database](#) for information and tips on conducting business in a multi-cultural environment.

Language skill: A facility for the language of your markets is an important asset in exporting. It shows you care, helps build trust and confidence in the relationship, reduces risks of miscommunication, and saves time and money. However, since fluency in many different languages is not realistic, it is desirable at least to have an English language capability. English is widely used in international business, and interpreters and translators are available as needed.

Export costs and pricing: When you are asked for a price quote, you want your price to at least cover all your costs. Exporting usually incurs added costs not typical in domestic sales. These include fairly obvious costs to ship the goods overseas, but also some costs that a non-exporter might easily overlook or fail to include. Among such costs are documentary fees; fees for freight forwarding, financing and insurance services; port charges; and costs to adapt your products to meet international standards and regulations. A local freight forwarder can help you determine these costs and how to minimize them, but it's also important to have someone on staff who knows what these costs may be and which ones to include in a price quotation. The Export Quotation Worksheet in [Exporting Basics](#) can help you better understand and calculate costs for export pricing purposes.

Export documentation: Exporting involves more and different paperwork. In addition to any domestic export documentary requirements, foreign governments typically require a

commercial invoice and, in some cases, a consular invoice, certificate origin and possibly other documents. Various freight-related documents are needed for sea and air shipments, such as a packing list and bill of lading. Although many exporters rely on freight forwarders to prepare and process these documents, it is best if the company has at least some in-house familiarity with documentary requirements. Further details about export documents can be found in [Exporting Basics](#).

Getting paid: Your foreign customers may differ on how and when to pay you. First, they may want to pay in their own currency, which you would have to convert at some foreign exchange risk. Second, they may want to buy on credit over an extended time period, leaving you to finance the shipment at greater risk of non-payment. In a highly competitive environment, you may need to compromise or lose the order. A commercial bank can advise and help you mitigate risk and get paid, but it's important to have some in-house familiarity with payment options and procedures. For more on payment terms and methods, see [Exporting Basics](#).

7. Has your company received any unsolicited inquiries from foreign firms?

Answer: Some

Score: 70 – NEUTRAL

Your company has received some unsolicited inquiries from foreign firms. That is a good sign. Unsolicited inquiries are tangible proof that potential overseas customers have at least heard about your company, no doubt favorably, and that they either want to know more about it, or are already convinced that your products fit the bill. Although some foreign inquiries may well be "fishing expeditions", many are serious expressions of interest from firms seeking new or better products. They represent immediate or potential "money in the bank" for you, and deserve your prompt, solicitous response, even if you're not currently able to export the product. If you would like to receive more overseas leads, try articles or ads in industry journals with international circulation. Consider exhibiting at a major domestic trade show known to attract foreign buyers. For direct overseas exposure, the Internet is a low cost option and may well trigger an avalanche of unsolicited orders or inquiries. Increasingly, companies are creating their own Web sites to promote their products. You can also gain worldwide Internet exposure through Internet export directories or by posting your own sell offer in Internet trade lead systems. See [Exporting Basics](#).

8. Could you promptly fill any new export orders from present inventory or other sources?

Answer: Easily

Score: 100 - STRONG

Your company could easily and promptly fill new export orders from present inventory or other sources. This puts you in an enviable position. It means you can quickly and

aggressively seek out new export business without fear of production backlogs or delivery delays that could alienate your customers, both new and old. Foreign buyers are no less anxious than domestic buyers to get what they need when they need it. Your ability to produce and deliver promptly will constantly be on trial, and you are well positioned to meet that test.

9. How would you handle any new or additional export business within your organization?

Answer: Assign to current staff

Score: 0 - VERY WEAK

Your company will assign any new or additional export business to your existing staff. Unless you already have staff with the necessary expertise, you run a high risk of a costly false start. Exporting will create added and more specialized work for the company, particularly as new inquiries and orders begin to flow in. Foreign customers have little tolerance for errors, bottlenecks, backlogs or delays that can create complications and add to their costs. If necessary, they can and will find more reliable suppliers. You will ultimately need managers and staff that can handle the extra load and know what they are doing. Successful exporters typically assign at least one specialist to the export function. This provides expertise in all key areas -- planning, market development, promotion, shipping, documentation, collections, etc. Even if you rely on outside freight forwarders to handle your shipping and documentation, it is still best to have some internal familiarity with these procedures. If staff upgrades or training is not feasible, you are better off exporting through a domestic intermediary, or at least deferring any export effort until you're better prepared.

10. What is the current status of your export activity?

Answer: Export occasionally

Score: 30 - NEUTRAL

Your company occasionally exports to at least some markets abroad. Your prior export experience, though limited, can be a plus. It proves that you have an exportable product and that you can sell it competitively in at least some world markets. It also suggests that you already have some experience in the mechanics of exporting, such as documentary, financing, shipping, distribution and marketing procedures. You should consider building on your apparent export potential by pursuing new markets on a more systematic basis. Be sure to make use of government and private services available to help you along the way (e.g., Department of Commerce, state and local export assistance centers, freight forwarders, banks, etc.). A directory of such trade assistance organizations can be found on the [CITD Website](#).

11. Is your top management committed to exporting as a new or expanded area of activity?

Answer: Strongly committed

Score: 100 - STRONG

Your top management is strongly committed to exporting as a new or expanded area of company activity. That is an excellent sign. A motivated management is a prime factor in export success, and your management has reached this important stage. There are good and bad reasons to export. The primary motivation should be to increase sales, profitability and growth over the long term. Exports can contribute in many ways – they help broaden and diversify existing markets, reduce vulnerability to domestic slowdowns, match or preempt competitors, extend product life-cycles, exploit superior proprietary technology, use idle capacity, and reduce unit costs through economies of scale. If management pursues exporting for these sound reasons, it will more likely make the necessary long-term commitment. This support is critical, because exporting is not a spigot that can be turned on and off at will. It requires patience and adequate resources to develop markets and long-term relationships. Your management appears to understand that exporting makes good economic sense for the company and is worth a strong commitment over the long term.

12. How much per year could you afford to spend on export development?

Answer: \$26,000-\$50,000

Score: 50 – NEUTRAL

Your company can afford to commit up to \$50,000 per year for export development, enough to support a fairly aggressive export initiative. This is a significant advantage, because costs of developing and maintaining overseas markets can add up. It takes money to establish market identity abroad, attract buyers, and build solid relationships with distributors and customers that will ultimately pay off in high, ongoing sales and profits. There may be other "incremental" export costs as well (i.e., costs not encountered in domestic selling), such as for design changes to adapt the product to a foreign market, translations, sales trips abroad, etc. Clearly, firms such as yours, with stronger, more flexible resources, are in the best position to absorb these incremental export costs. If needed, low-cost help is available from U.S. Department of Commerce Export Assistance Centers, state export agencies, and international trade assistance centers located at universities and community colleges. At no cost in some cases, or modest cost, you can get worldwide market exposure, generate trade leads, and find qualified overseas distributors to represent you. If internal funds are not available for export start-up or working capital, consider export-financing programs offered by the Small Business Administration, the U.S. Export-Import Bank or state agencies.

B. PRODUCT READINESS

13. How long would your management be willing to wait to achieve acceptable export results?

Answer: Up to 1 year

Score: 50 – NEUTRAL

Your management would be willing to wait up to 1 year to achieve acceptable export results. That may not be sufficient. Do not expect immediate results from exporting, even with a good product in a promising market. Patience is a virtue and perhaps a necessity. It takes longer for export "seeds" to develop and return profits -- sometimes several years. While your own payoff may occur sooner, you will still need some time to establish market identity abroad, select distributors, attract buyers, and build solid relationships with your distributors and customers. Your management appreciates this. By exercising reasonable patience while the seeds develop, you will greatly increase your chances of success. However, if pressed for faster results, there are some steps you can take to try to generate quick inquiries and orders, some of which might also reap longer-term dividends. At a fairly low cost, you can use mail list, "refined," trade lead, and promotion services available from the Commerce Department, state export agencies, and local trade assistance centers. These can help you contact potential buyers, find qualified overseas reps, and promote your product in promising markets. A more costly approach for fast results might be to exhibit at a promising overseas show, where buyers can see your product and possibly order it "off-the-floor".

14. Have domestic sales of your product grown over the past 3 years (average per year)?

Answer: 11-20%

Score: 80 - STRONG

Your company's domestic sales have grown by 11-20% annually over the past 3 years. This suggests an underlying competitiveness, certainly domestically and possibly also abroad. To maintain this healthy sales pace, you have successfully competed against similar foreign goods sold domestically, as well as against products of your domestic competitors who may already be exporting. Since this is essentially the same competition you will meet when you export, there is good reason to believe that your product could sell well abroad, just as it has in the domestic market.

15. What is your product's current share of the domestic market?

Answer: Over 40%

Score: 100 - VERY STRONG

Your current share of the domestic market is over 40%. Your dominant domestic position is a very strong indicator of your underlying competitiveness. It reflects fundamental competitive strengths in pricing, uniqueness, high quality, strong service and customer support. Since you will face the same or similar competitors in overseas markets, there's every reason to believe that your product could also sell well abroad. Because competition is even more intense in overseas markets, you will want to build on the competitive assets that account for your high domestic market share. Keep your pricing and credit terms as attractive as possible, maintain quality suited to the market, and support your overseas distributors and customers as you would domestically.

16. Is your product price-competitive in the domestic market?

Answer: Somewhat competitive

Score: 50 - NEUTRAL

Your product is somewhat price-competitive in the domestic market. Unless you do not need to compete on a price basis (unique or superior product), you could be at some price disadvantage in export markets. Competition abroad is usually stiffer than at home, and price is often a decisive competitive factor. With no significant price edge domestically, and the need to add certain costs for export delivery (e.g., freight, insurance, customs levies, etc.), you may find it harder to remain competitive abroad. If you are serious about exporting, you'll need to make your pricing more competitive, first at home, then in foreign markets, either by reducing your prices or offsetting higher prices with generous payment terms. Given the importance of competitive pricing, you should try to obtain comparative price information before you enter a target market.

17. What payment terms would you be willing to offer reputable foreign buyers?

Answer: Up to 30 days

Score: 40 - NEUTRAL

You would be willing to offer reputable foreign buyers up to 30 days to pay. These are reasonable terms and will help make you more competitive in exporting. You become more price competitive when you allow your customers to lower their up-front costs by having more time to pay. You will also have a significant competitive advantage over suppliers offering no credit, although not against suppliers offering even more generous terms than yours (over 30 days). If your competitors are offering less generous payment terms, you could win the business even if your prices are higher. If your prices are lower to start with and your terms are better, you would have a decisive advantage. To further improve your price and credit competitiveness, you may want to consider offering up to 60 or 120-day terms, particularly for reputable buyers. There are services available to help you determine a prospect's credit-worthiness. If you are concerned about non-payment, export credit insurance can offset this risk. You can also finance or

discount the receivable so that, in effect, you are paid right away (less interest or a premium) even though you gave your buyer more time to pay.

18. Does your product compare favorably with domestic competitors in features and benefits?

Answer: Very favorably

Score: 100 - VERY STRONG

Your product compares very favorably with domestic competitors in features and benefits. This will give you an important edge in exporting. You have already shown significant product superiority against foreign products in the domestic market. The same attributes that distinguish your product domestically will also be prized abroad. Foreign buyers, particularly of industrial products in the more sophisticated markets, place great emphasis on product performance, not just cost, when they make procurement decisions (e.g., state of the art technology, dependability, versatility, durability, repair frequency, productivity, labor-saving etc.). They will often pay more to get more. Your comparative strengths in one or more of these areas will help you fend off lower-priced competitors.

19. Would you be willing to adapt your product and/or packaging to better suit foreign markets?

Answer: Very willing

Score: 100 - VERY STRONG

You would be very willing to adapt your product and/or packaging to better suit foreign markets. Your high receptivity to adaptation will greatly increase your market options. Foreign markets differ not only from the domestic market, but also from each other -- e.g., in income levels, climates, space utilization, language, religion, weights and measures, standards, cultural preferences and taboos, business practices, etc. These differences often dictate whether a product would even be allowed into the market, would "fit" or operate efficiently, or would appeal to or offend potential buyers. Foreign buyers, for example, may require modifications in the product to make it more affordable ("no frills" version), or to better comply with local sizes; tastes; electrical and other technical standards; health and safety regulations; etc. Different packaging materials maybe needed in certain markets where rot, rust, mildew, pest attack, etc. are common. Sales brochures may need to be revised to make them more understandable (non-English-speaking markets) or locally relevant (less-developed markets). Thus, flexibility in product design, packaging and promotion may well be crucial in certain markets. If you are not willing to adapt in these situations, lost business will likely result. Your management recognizes this and will take the necessary steps to comply.

20. Is your product costly to transport over long distances?

Answer: Not very costly
Score: 100 – STRONG

Your product is relatively inexpensive to transport over long distances. This is a key advantage. Your low transport costs as a percentage of landed cost will help keep you price competitive in export markets. You should in any case check with a freight forwarder or carrier for low cost shipping options, such as containerization, and the most economical rates.

21. Is any special training required to assemble, install or operate your product?

Answer: Some training
Score: 50 – NEUTRAL

Your product requires some training to assemble, install or operate. That could be problem, because user training can be very costly and cumbersome, particularly in foreign markets where languages and distances vary greatly among countries, and skilled or trainable labor may be in short supply. High training costs will put you at somewhat of a disadvantage against in-country suppliers who could probably meet a local training requirement more readily than you from afar. You may need a competent local distributor who can install and use the product and train end-users. To cut costs, you might try a “train the trainer” approach, either at your domestic site or overseas. The trainee(s) would then provide the necessary training to individual or group users in each market.

22. Does your product require any special technical support or after-sale service?

Answer: None required
Score: 100 – STRONG

Your product does not require any special technical support or after-sale service. That’s a plus, because profit margins can be significantly affected by the added costs of an after-sale service requirement. Also, any locally-based competitors would have a proximity advantage over you in product support and service. The normal costs and difficulties of stocking spare parts, maintenance and warranty service are compounded in an export context, where distance and language differences must also be accommodated.

23. Can your product tolerate harsh or widely varying environmental conditions?

Answer: High tolerance

Score: 100 – STRONG

Your product has a high tolerance for harsh or widely varying environmental conditions. That means you can pursue virtually any potentially promising market in the world without worrying about product degradation or costly protective measures. Many products can tolerate different environmental conditions up to a point, but lose effectiveness as extremes are approached (e.g., abnormal temperatures, humidity, altitudes, etc.). The more sensitive the product to these changes, the more required to "protect" it against the elements. Fortunately, this is not a concern for you.

ANEXO F: Estudio de Mercado¹

Los siguientes antecedentes pertenecen a una empresa Peruana de Data Recovery, competidor directo de la oficina en Lima de Kepler Data Recovery.

Casos recibidos durante los últimos 2 años y sus ingresos en dicho período:

Tabla 1. Ingresos últimos 2 años.

	Nº de Casos	Ingresos Totales (USD)
Solo diagnóstico	222	\$5.734
Recuperados (Incl. pago por diagnóstico)	332	\$77.984
Casos ingresados totales	554	\$83.718

Tabla 2. Ingresos y precio promedio.

Año	Ingresos Anuales(USD)	Ingresos Mensuales(USD)	Precio Promedio(USD)
2009	\$8.700	\$2.175	\$290
2010	\$36.660	\$3.055	\$431
2011	\$29.848	\$3.316	\$439

Tabla 3. Ingreso de casos.

Año	Total Casos	Ingreso Mensual	Casos Recuperados	Casos Mensuales Recuperados	Tasa Aprobación * Tasa Recuperación
2009	116	29	30	7,5	25,86%
2010	418	35	85	7,1	20,34%
2011	281	31	68	7,6	24,20%

La lista de precio es la siguiente:

Tabla 4. Lista de precios.

	Precio (USD)		
	hasta 160 GB	hasta 500 GB	Hasta 1 TB
Daños lógicos	\$90	\$120	\$150
Daño electrónico/Firmware	\$250	\$350	\$450
Daño físico	\$590	\$790	\$990

De la información anterior se obtiene un precio aproximado de **435 USD** por caso, un ingreso aproximado de **32 casos mensuales** y una tasa de aprobación-recuperación del **23,46%**.

ANEXO G: Estudio de Fallas²

La tabla 1, presenta la cantidad de computadores por cada mil habitantes, usando el supuesto de un disco duro por computador, utilizando la población de habitantes de cada país y las tasas de fallas físicas asociadas a los discos duros se obtienen los siguientes resultados.

Tabla 1. Discos duros con falla al primer y tercer año de uso.

	Chile	Perú
Computadores por cada mil habitantes año 2011	479	181
Disco duro por computador	1	1
Tasa de falla primer año	1,7%	1,7%
Tasa de falla segundo año	8,6%	8,6%
Población	17.269.525	29.399.817
Discos duros con posible falla física el primer año	140.626	90.463
Discos duros con posible falla física el tercer año	711.401	457.638

El mercado peruano presenta un crecimiento superior al chileno durante los últimos años en el número de computadores por cada mil habitantes, sumado a una población mayor a la chilena. Por lo tanto, el mercado peruano se vuelve atractivo para empresas de Data Recovery.

ANEXO H. Perfil de cargo¹

Antecedentes del Cargo

Nombre del Cargo	Asistente Comercial
Departamento/División (Lugar de Desempeño)	Kepler Data Recovery
Dependencia Jerárquica	Gerente de Ventas

Objetivo del Cargo

- 1.- Asistir al Gerente de Ventas

Responsabilidades

1. Orientar al cliente el proceso de recuperación de datos.
2. Asistir al Gerente Ventas
3. Atención de Clientes
4. Seguimiento de casos
5. Llamadas de fidelización
6. Procesos de facturaciones
7. Llamadas posibles clientes
8. Coordinar reuniones área Comercial
9. Administración de Agenda área Comercial

Requisitos del Cargo

Educación	Título Universitario Grado Académico
Formación	NR Secretariado ejecutivo computacional Manejo a nivel de usuario de PC (Office, Internet) Conocimientos de: Negociación, Marketing, Servicio al Cliente.
Experiencia	Un año en cargo similar Experiencia en proyectos o cuentas TI (Deseado)

Competencias Requeridas para el Cargo

Señalar las habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo y defina cada una de ellas.	Bajo	Medio	Alto
Orientación al Logro Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio. Se trata de mostrar un impulso alto a conseguir retos desafíos profesionales, aplicando de forma auto dirigida la		X	

originalidad de planteamientos novedosos para alcanzar la meta.			
Orientación al Cliente Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización.			X
Impacto Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás. Se relaciona con la presencia personal y la forma de introducirse en los ambientes y situaciones sociales, con la deseabilidad social de su comportamiento y con la conveniencia de sus formas de conducta en el largo plazo para el entorno social en el que se desarrolla.		X	
Energía Habilidad para crear y mantener un nivel de actividad apropiadamente dirigida, capacidad para trabajar duro. Impulso.			X
Auto organización Organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible. La clave de esta habilidad es el aspecto personal de la organización del trabajo. El sujeto que posee esta habilidad es ordenado, puntual, metódico en el uso de su tiempo y es capaz de sacar el máximo rendimiento posible a su agenda.		X	
Capacidad de Negociación Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía "Ganar – Ganar". En definitiva la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas, de cualquier tipo, que resulten beneficiosas para ambos y adaptativas con respecto a la situación en la que se desarrollan.			X
Sociabilidad Interactuar sin esfuerzos con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales. Mostrar habilidades para la relación y el contacto social sin necesidad de muchos apoyos externos al sujeto o de relaciones muy estructuradas donde las relaciones viene dadas por si solas.		X	
Comunicación Oral Canalizar clara y comprensiblemente las ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado		X	
Persuasión		X	

Tener la habilidad de persuadir a otros con argumentos relevantes sobre la base de un estilo positivo, para adaptarse a ciertos puntos de vista o ponerse de acuerdo sobre ciertos planes.			
Sentido de la Urgencia Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo esté en desacuerdo con ellas.		X	
Tolerancia al Estrés Seguir actuando con eficacia frente a la presión del tiempo y haciendo frente a la oposición, adversidad y desacuerdo.		X	
Atención al Cliente Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor coste posible.			X
Trabajo en Equipo Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.			X