



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

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DE INGENIERÍA VIAL
HACIA PERÚ**

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

ORLANDO ANDRÉS GUZMÁN SOTO

**PROFESOR GUIA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE
FRANCISCO GUTIERREZ MELLA
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan, nace de la inquietud de una empresa chilena del área de la consultoría vial por retomar una primera exploración superficial que realizó en el 2008 al mercado peruano. En esa ocasión, desestimaron explorarlo en profundidad dadas las condiciones que encontraron, optando por establecerse en el mercado colombiano, el que era estudiado en paralelo, y dentro del cual ya tienen experiencia desde el 2012.

La empresa, fundada en la década de los 90, se ha posicionado en Chile como una consultora de ingeniería y gestión de contratos viales tanto en el sector público como privado. La compañía factura US\$ 25 millones al año y posee un total de 550 empleados de planta, en oficina y terreno, distribuidos entre Santiago, Antofagasta y Bogotá.

Perú es un mercado atractivo para la inversión extranjera, sin embargo, resulta necesario considerar la práctica, de algunas empresas locales, de evadir tributos, lo que significaría una fuerte barrera de entrada a dicho mercado.

Existen oportunidades reales dentro del mercado de la consultoría vial peruana debido al crecimiento económico del país, lo que genera la necesidad de invertir en infraestructura, sobretodo en vialidad, debido a que Perú tiene un índice deficiente en esta área. Para acortar la brecha de desarrollo vial, el país requiere que en el Sistema Vial se inviertan US\$ 7,7 millones. Por la urgencia anterior, es que el gobierno peruano se encuentra comprometido, a través de varios planes estratégicos que consideran el mejoramiento de la infraestructura de caminos y carreteras, con el fin de tener una red vial más eficiente y de mejor calidad.

El tamaño de mercado determinado para la empresa es de US\$ 1,5 millones anuales, en donde el grado de amenaza general del mercado es medio-alto, debido, principalmente, a la alta rivalidad entre los competidores existentes y a la dificultad de entrada por parte de nuevas empresas. La forma de entrada que debería adoptar la empresa sería una sucursal comercial en Lima con representante legal local, para luego adjudicarse su primer contrato, en consorcio con otras empresas que tengan conocimiento del mercado peruano.

La evaluación económica resultó ser rentable, con un VAN= US\$ 921.000 y una TIR de 62% considerando un horizonte de 5 años, una tasa de descuento de 16% e ingresos anuales por US\$ 1,3 millones. La empresa debiera incurrir en una inversión inicial de US\$ 270.000, la que recuperaría dentro del primer año de trabajo. Sin embargo, el proyecto es altamente sensible a las variaciones en los costos de los sueldos (que representan un 80% de los costos totales), y también, a los potenciales ingresos anuales que la empresa pudiera obtener.

Por todo lo expuesto anteriormente, se recomienda que la empresa ejecute el proyecto de internacionalización hacia Perú.

DEDICATORIA

A mi señora y nuestros futuros hijos.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa de ingeniería vial, que confió en mí para el desarrollo de este plan de negocios, mediante su Gerente General, la Subgerente de Gestión y Estrategia y el Director Comercial en Colombia de la empresa, quienes me facilitaron información valiosa y necesaria para el presente estudio.

A mi profesora guía y profesor auxiliar quienes me otorgaron sugerencias, observaciones y feedback de manera oportuna, concreta y de calidad, que sin duda fueron importantes para concluir este trabajo dentro de los plazos establecidos por el Programa Global MBA.

A mi familia, mis suegros y en especial a mi señora, quien me brindó su compañía, apoyo y comprensión durante toda la duración del magíster tanto en Chile como en el extranjero.

A mis compañeros y amigos delfines, que sin duda contribuyeron con mi crecimiento personal durante estos meses de preparación académica.

A todas las personas que forman parte del Programa del Global MBA de la Universidad de Chile y a las que conocí durante mi estadía en el extranjero en todos y cada uno de los países que visité, en particular a los profesores y amigos que hice por mi paso por The University of Queensland en Australia.

A BHP Billiton, Codelco y Lumni por ser actores importantes en la formación, planificación y financiamiento del Programa.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Introducción	1
1.2	Objetivos	2
1.3	Alcances	2
1.4	Marco conceptual.....	3
1.5	Resultados esperados	4
1.6	Metodología	4
2	ANÁLISIS DE MERCADO	6
2.1	Análisis macro del mercado de América Latina.	6
2.2	Descripción General de Perú: Análisis PEST	14
2.2.1	Entorno político-legal.	14
2.2.2	Entorno económico	15
2.2.3	Entorno socio-cultural	18
2.2.4	Entorno tecnológico	19
2.2.5	Conclusiones del análisis PEST	20
2.3	Análisis cultural entre Chile y Perú: Análisis de Hofstede	21
2.4	Identificación de la Demanda: Descripción del Sector Vial en Perú.....	22
2.4.1	Estado del Arte de la Cobertura Vial.....	22
2.4.2	Plan de Desarrollo Vial	26
2.4.3	Sector Privado	28
2.4.4	Sector Público.....	34
2.4.5	Marco Legal y Normativa Vial	38
2.5	Análisis de la Competencia: Descripción de la Oferta de Servicios de Ingeniería Vial en Perú.	39
2.5.1	Determinación del tamaño del mercado objetivo.	39

2.5.2	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	43
3	PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO PERUANO, LINEAMIENTOS BÁSICOS.....	47
3.1	Análisis de la Empresa: Encuesta de Autodiagnóstico.	47
3.1.1	Dirección Estratégica	48
3.1.2	Liderazgo y organización	48
3.1.3	Financiamiento.....	49
3.1.4	Productos y procesos	49
3.1.5	Marketing	49
3.1.6	Innovación tecnológica	50
3.1.7	Cooperación empresarial.....	50
3.2	Análisis FODA.....	50
3.2.1	Conclusiones del análisis FODA.....	52
3.3	Ventajas Competitivas	52
3.4	Lineamientos generales para la implementación de la Estrategia	53
3.4.1	Forma de Entrada	53
3.4.2	Recursos Humanos	56
4	EVALUACIÓN ECONÓMICA	57
4.1	Ciclo de ventas	58
4.2	Implementación de la sucursal comercial y del campamento	58
4.3	Traslado de personal chileno a Perú en forma periódica.	60
4.4	Contratación de personal administrativo, profesional y asesor en Perú.....	61
4.5	Inversiones.....	62
4.6	Organigrama de la empresa en el mercado peruano.....	65
4.7	Estado de Resultados y Flujo de Caja	65
4.8	Indicadores económicos	66

4.9	Análisis de Sensibilidad	68
5	CONCLUSIONES	70
6	BIBLIOGRAFIA	74
7	ANEXOS	79
7.1	Anexo A: Encuesta de satisfacción al Cliente.	79
7.2	Anexo B: Ranking de transparencia internacional 2012.....	91
7.3	Anexo C: Gráficos macroeconómicos de Perú.	92
7.4	Anexo D: Informe de Autodiagnóstico para la internacionalización.	96
7.5	Anexo E: Cómo constituir una empresa en el Perú.....	102
7.6	Anexo F: Remuneraciones y Equipos para contrato de entrada Tipo.	112
7.7	Anexo G: Detalle de los cálculos del flujo de caja.....	114
7.8	Anexo H: Análisis de sensibilidad. Estados de resultado y Flujos de Caja para tres escenarios desfavorables.	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ranking Top 5 2012 Latin Index Business	7
Tabla 2: PIB nominal per cápita e índice de Gini para los Top 5 del Ranking 2012 Latin Business Index.	7
Tabla 3: Indicadores generales de infraestructura vial en América del Sur.....	11
Tabla 4: Porcentaje de caminos pavimentados sobre el total de la red vial, de los países Top 5 según Ranking 2012 Latin Business Index.	12
Tabla 5: Asignación de peso específico relativo para los países seleccionados, según cada variable analizada.....	12
Tabla 6: Asignación de peso específico relativo a cada variable analizada aplicado a cada país.....	13
Tabla 7: Ranking atracción para invertir.....	13
Tabla 8: Resumen del régimen de impuesto en Perú.	17
Tabla 9: Nuevas inversiones en infraestructura de transportes programadas al 2016 en Perú.....	18
Tabla 10: Longitud de la red vial peruana (km) (2005-2012).....	23
Tabla 11: Índice de calidad de infraestructura (*) 2010-2011.....	25
Tabla 12: Las 5 primeras empresas constructoras en Perú.	32
Tabla 13: Las 5 primeras empresas mineras en Perú.....	34
Tabla 14: Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicadas a la industria de la consultoría de ingeniería vial en Perú.....	47
Tabla 15: Análisis FODA.	51
Tabla 16 Posibles formas de entrada al mercado peruano	54
Tabla 17: Inversiones	64

Tabla 18: Cronograma de Actividades previas a la adjudicación del primer contrato. ...	65
Tabla 19: Estado de resultados y Flujo de Caja.	66
Tabla 20: Indicadores Económicos	68
Tabla 21: Indicadores económicos de la situación base y otros 2 escenarios.	69
Tabla 22: Tasas de interés para operaciones en nuevos soles (porcentaje)	94
Tabla 23: Tasa de interés para operaciones en nuevos soles (porcentaje)	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución porcentual del PIB anual nominal período 2000-2012 para países Top 5, según Ranking 2012 Latin Business Index.	9
Gráfico 2: Mundo (países seleccionados). Relación entre stock de infraestructura, desarrollo económico y desigualdad del ingreso.....	10
Gráfico 3: Estado situacional de los puentes no concesionados.....	24
Gráfico 4: Índice de competitividad en infraestructura vial en América del Sur. 2007	25
Gráfico 5: Crecimiento del PIB en el sector de la construcción. Período 2000-2011. (US\$ millones).....	30
Gráfico 6: Índice de crecimiento interanual del sector construcción peruano. (2000-2011).....	31
Gráfico 7: Crecimiento del PIB en el sector minero peruano. Período 2000-2011. (US\$ millones).....	33
Gráfico 8: Índice de crecimiento interanual del sector minero peruano (2000-2011).	34
Gráfico 9: Proceso de selección según valor referencial para servicios.....	35
Gráfico 10: Presupuesto y ejecución del gasto de inversión por niveles de gobierno (2011).....	37
Gráfico 11: Tamaño del mercado considerando la facturación de las principales empresas de consultoría en Perú (2009) (miles de US\$).....	40
Gráfico 12: Distribución según áreas de especialización de las principales empresas de consultoría en el Perú, 2009. (%).....	41
Gráfico 13: Ventas promedio de las empresas del rubro de consultoría en ingeniería vial inscritas en AIC. Chile. Período 2003-2004-2005	42
Gráfico 14: Situación actual de las distintas áreas de la empresa para la internacionalización.....	48
Gráfico 15: América Latina: inflación promedio 2003-2012 (%)	92
Gráfico 16: Inflación en Perú período 2003-2012 (%)	92
Gráfico 17: Tipo de cambio nominal e intervención en el mercado cambiario	93
Gráfico 18: Tasa de interés de referencia del Banco Central de Reserva de Perú (porcentaje).....	93
Gráfico 19: Inversión directa de capitales chilenos a Perú. (1990 - dic 2012) (US\$ millones).....	95
Gráfico 20: Inversión de capitales chilenos a Perú. Estructura sectorial (1990 – dic 2012) (%).....	95

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

La empresa se fundó en la década de los 90 para satisfacer las demandas nacionales en la especialidad de la ingeniería vial. Dentro de sus primeros años, se posicionó como una consultora de ingeniería y gestión de contratos en los Ministerios de Obras Públicas y de la Vivienda y Urbanismo. En el año 1995 ingresó a la minería desarrollando proyectos viales y en el año 1999 inició sus servicios en el área de Concesiones del Ministerio de Obras Públicas. Desde el año 1994, la empresa está afiliada a la Asociación de Empresas Consultoras de Ingeniería de Chile (AIC), entidad que ha acreditado la experiencia, así como los antecedentes legales y financieros de la empresa.¹

A partir del año 2003, la compañía diversificó su negocio hacia nuevos clientes estatales y mineros lo que le permitió crecer y le obligó a redefinir y fortalecer su estructura instalando un modelo moderno para su gestión. Como parte de ello, el año 2003 obtuvo la Certificación ISO 9001, y cinco años después, obtuvo la Certificación OHSAS 18001 y la Certificación ISO 14001, logrando con ello la puesta en marcha de su Sistema de Gestión Integrado. También, inició el proceso de su planificación estratégica, que se basa en cuatro pilares fundamentales: Personas, Clientes, Empresa y Procesos. Además, definió sus objetivos, creando indicadores y haciendo seguimiento y control de metas con Balanced Scorecard.¹

La compañía actualmente factura US\$ 25 millones al año y posee un total de 550 empleados de planta, en oficina y terreno, distribuidos entre Santiago, Antofagasta y Bogotá. Dentro de sus principales clientes mineros destacan: Minera Escondida, CODELCO, ENAMI, Barrick, Anglo American, Fluor, SKM Minmetal, entre otros. Algunos de sus contratos destacados para CODELCO son: Estudio de Ingeniería mejoramiento Ruta B-385, sector Baquedano - Cruce B255 y Ruta B255, sector cruce Ruta B385, Mina Gaby, Estudio de Ingeniería Carretera Maitenes - Confluencia para Proyecto Nuevo Nivel Mina y Servicios de Topografía para proyecto Túnel de desvío Río Blanco, entre otros.

Durante la última década, el Directorio de la empresa ha estado evaluado el internacionalizarse hacia mercados de Latinoamérica, especialmente el colombiano y el peruano. Sus primeras aproximaciones fueron con Colombia debido, según el Gerente General de la empresa, a: “el potencial desarrollo económico de ese país que se sustenta en su avance en la estabilidad institucional, las urgentes necesidades de infraestructura que se requieren para soportar el crecimiento económico, y una amistosa relación cultural entre Chile y Colombia. Además, también influyó que Colombia mira con buenos ojos el modelo chileno en el ámbito de las concesiones, lo que ubica a la empresa en una situación privilegiada para trabajar en ese campo debido a la experiencia que ha ganado en el territorio nacional”. En el año 2008, el directorio tuvo acceso a estudios realizados por la propia empresa y por consultores externos. A partir de éstos, un año más tarde se realizó la primera visita a Colombia

¹ INGELOG S.A, 2013.

donde se reunieron con autoridades gubernamentales de los organismos que están a cargo de la infraestructura vial, además de mantener reuniones con empresas consultoras locales para explorar las posibilidades de una asociación. En el año 2012 se retomó el proyecto y en octubre de ese año la empresa se adjudicó un contrato de supervisión a una concesión vial, en asociación con dos empresas consultoras colombianas.

En el año 2008, la empresa también exploró, muy superficialmente, el mercado peruano a través de una misión comercial de la AIC, Asociación de empresas de Ingeniería de Chile A.G. Como resultado de la visita, se vio que en ese entonces el mercado peruano de la ingeniería vial era bastante cerrado y con una cultura que no se asimilaba con la chilena, por lo que se decidió posponer la estrategia de internacionalización al vecino país.

Actualmente, renace la inquietud de explorar el mercado peruano debido al gran prestigio alcanzado por la empresa a nivel nacional², la experiencia ganada en Colombia y al gran avance económico que ha vivido Perú a partir del 2005, donde destaca siendo el país que ha tenido los mayores incrementos porcentuales del PIB en Latinoamérica.³

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, es que para tomar una decisión responsable e informada, de manera que minimice los riesgos del proceso de internacionalización de la compañía hacia Perú, dentro del directorio se ha considerado una investigación de mercado y una evaluación estratégica, las cuales se desarrollan en el presente trabajo.

1.2 **Objetivos**

Lo descrito anteriormente ha dado origen al objetivo general de este trabajo que radica en desarrollar un plan de internacionalización de la empresa consultora vial hacia el mercado peruano.

Además, con dicho objetivo, surgen otros más específicos que se pueden resumir en: identificar y describir en detalle el mercado potencial para la prestación de los servicios de ingeniería vial en Perú, proponer lineamientos básicos para la elaboración de una estrategia de entrada para dicho mercado, y determinar la viabilidad económica de la internacionalización.

1.3 **Alcances**

El presente Plan de Internacionalización busca determinar el potencial del mercado de la consultoría vial de Perú, para lo cual el desarrollo del estudio se enmarcará en la

² Encuesta de satisfacción del cliente. Ver Anexo A

³ El Banco Mundial. PIB per cápita (US\$ a precios actuales). 2013.

caracterización de éste, en la identificación de las reales oportunidades para la empresa de posicionarse en Perú, hasta determinar la mejor estrategia de entrada a dicho mercado explicitando las barreras y riesgos de incurrir en esta internacionalización con su respectiva evaluación económica.

1.4 Marco conceptual

El desarrollar un plan de negocios suministra varios beneficios prácticos a la empresa otorgándole las directrices a seguir para alcanzar una determinada posición dentro de un mercado objetivo, debido a que entrega metas claras y medibles, aporta con programas de acción bien definidos y, crea conciencia de las barreras a superar indicando cómo operar en dicho mercado de manera de minimizar los riesgos y costos asociados. El plan de negocios, a su vez, resulta ser un valioso y útil instrumento de comunicación tanto en forma interna como externa, además de ser una poderosa herramienta de control mediante la cual se pueden ir midiendo los avances del plan al momento de ejecutarlo.⁴

Para todo proyecto, el planificar resulta ser fundamental, debido a que permite observar y definir de mejor manera las tareas, así como los tiempos y recursos asociados a cada una de ellas. El planificar ayuda tener una visión general, ordenada y objetiva del proyecto, con lo que se puede tomar decisiones de manera más estructurada e informada⁵.

Dentro del desarrollo del presente plan de internacionalización, se recurre al análisis de algunos índices macroeconómicos de manera de tener datos objetivos para apoyar la definición de los mercados de Latinoamérica en donde la empresa podría establecerse. Lo anterior, se debe a que estos indicadores ayudan a tener una visión amplia sobre el comportamiento y evolución de la actividad económica de un país en forma cuantificable.⁶

Los índices principales que se utilizarán son el PIB anual nominal del país como un porcentaje con respecto al año anterior, para así determinar el crecimiento económico que éste ha tenido. También, resulta necesario considerar el índice de Gini, que refleja la desigualdad en cuanto a distribución del ingreso dentro de la población del país pudiendo tomar valores entre 0 y 100, donde el valor 0 indica que no hay dispersión en los ingresos de los habitantes y, 100 para la perfecta inequidad.⁷

Si bien existen numerosas herramientas de análisis dentro de un plan de negocios, en esta oportunidad se recurrirá al análisis PEST, el cual ha sido ampliamente usado para explorar el entorno general del mercado en donde la empresa busca operar considerando los factores Políticos-legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos.

4 El Plan de Negocios. Antonio Borello.1994.

5 Bulmash, H. Why use a business plan? Heating - Plumbing, Air Conditioning, Vancouver, v. 76, n. 3.

⁶ La macroeconomía y los indicadores económicos. Plataforma e-ducative aragonesa. 2013.

⁷ El Banco Mundial. Índice de Gini. 2013.

También, se realizará el análisis de las 5 fuerzas de competitividad de Porter para analizar el mercado de la consultoría vial peruana con el fin de determinar las amenazas de posibles nuevas empresas, así como otros servicios sustitutos dentro del mercado, además de identificar el poder de negociación con los proveedores y compradores y, la realidad competitiva actual del mercado.⁸

Otra útil herramienta que se utiliza para el desarrollo de planes de negocio es el análisis FODA, cuyo objetivo es evaluar la competitividad de una empresa en su mercado (componentes externas) y, las características de la propia empresa (situación interna), con el fin de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.⁹

En el marco del análisis económico, se evalúa la rentabilidad de la inversión, en términos cuantitativos, que debe incurrir la empresa para desarrollar su plan de internacionalización hacia Perú. Para lo anterior, es que se usa el VPN (Valor Presente Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno), con el fin de determinar si el plan resulta ser beneficioso o no para ser implementado actualmente.

1.5 Resultados esperados

Dentro de los resultados que arroja el presente estudio, y que serán de ayuda a la gestión de la empresa, para que pueda tomar decisiones de manera informada, se encuentran: el análisis PEST, el de las 5 fuerzas de Porter, el análisis FODA y, finalmente la evaluación económica con los indicadores VPN y TIR junto con el análisis de sensibilidad, que en su conjunto son los soportes sobre los cuales se desarrolla la estrategia de internacionalización de la empresa hacia Perú.

1.6 Metodología

La metodología a usar se basa en una investigación descriptiva, donde primero se define la oportunidad y se establecen los objetivos, para luego elaborar y ejecutar el plan de investigación que seguirá el presente estudio. Dicho plan de investigación sirve para obtener la mayor cantidad de información necesaria a partir de fuentes primarias y secundarias. Las primarias, se abordan mediante entrevistas, encuestas y/o cuestionarios a personal de la empresa, a sus clientes directos, así como a actores protagonistas del mercado de la consultoría vial en Perú. En el caso de fuentes secundarias, se hace una investigación a partir de recursos disponibles, en bibliografía actual, a partir de bases de datos y documentos de organismos gubernamentales locales e internacionales, además de instituciones y empresas privadas ligadas al rubro de la ingeniería vial.

Con toda la información recopilada por los medios anteriormente descritos, se procede a realizar la evaluación económica, para luego analizar en forma crítica todos

⁸ El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Ernesto Baena. 2003.

⁹ El turismo rural en Andalucía. Un análisis FODA. 2011.

los resultados de manera de obtener directrices que permitan desarrollar la estrategia de entrada al mercado peruano.

Finalmente, se detallan los pasos a seguir para ingresar a dicho mercado, indicando expresamente el segmento a enfocarse en el desarrollo de la consultoría (público y/o privado), explicitando las barreras de entrada que existen, qué tipo de competidores enfrentará y posibilidades de actuar formando consorcio con empresas locales.¹⁰ Para avanzar dentro de la metodología, es necesario desarrollar los estudios que se describen a continuación:

- **Análisis de las condiciones macroeconómicas y de infraestructura vial en Latinoamérica**, con el fin de determinar qué países dentro de la región actualmente son atractivos para la inversión extranjera y poder definir y recomendar en cuáles la empresa tendría que considerar para otros posibles estudios de internacionalización.

- **Análisis de las condiciones de Perú para la inversión extranjera**, en este caso se realizará un análisis PEST (Político-legal, Económico, Socio-culturales y Tecnológico) de Perú. Con este estudio se caracterizará en qué pie se encuentra actualmente el mercado peruano presentando las condiciones que debe enfrentar la empresa chilena que busca su internacionalización.

- **Determinación de las oportunidades del mercado Peruano**, donde se pretende identificar las oportunidades caracterizando las condiciones que ofrece Perú para las inversiones chilenas, dada la situación económica actual y proyectada.

- **Caracterización y análisis competitivo del mercado de la consultoría vial en Perú**, el que se realizará mediante el estudio de las 5 fuerzas de Porter lo que permitirá tener la información necesaria para ir definiendo la mejor estrategia de posicionamiento de la empresa en dicho país, además de analizar las condiciones legales-tributarias entre Chile y Perú, para finalmente indicar algunas características propias del mercado de la consultoría en el mercado peruano.

- **Análisis competitivo de la empresa de ingeniería vial**, a través de un análisis FODA para identificar la posición actual de la empresa desde un punto de vista interno mediante sus fortalezas y debilidades, y de una perspectiva externa a través de las oportunidades y amenazas que podría enfrentar. Las conclusiones de este análisis se complementan con los resultados obtenidos de las 5 fuerzas de Porter y del análisis PEST, de manera de ir definiendo una estrategia de internacionalización hacia Perú que considere tanto las características de la empresa como las del mercado, además de la relación que tendrá la empresa consultora con su entorno.

-**Evaluación Económica de posicionamiento**, la que considera los análisis de proyecciones de ventas, de costos e inversiones necesarias para el estudio de manera de finalizar en un análisis de sensibilidad. Además, se determinan algunos indicadores económicos como VPN y TIR, que permitan al directorio tomar decisiones con

¹⁰ Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. 2002. Enrique Jofré.

información cuantitativa, además de la cualitativa que tendrán como resultado de los análisis descritos anteriormente.

- **Proposición de estrategia para la internacionalización**, en donde se busca establecer recomendaciones objetivas para la empresa con el fin de establecerse en el mercado peruano indicando la mejor forma de entrada y promoción de los servicios de consultoría, qué tipo de financiamiento utilizar y, finalmente, definiendo los clientes a enfocarse y qué estrategia utilizar de manera de tener sustentabilidad en el negocio.

La metodología a utilizar tiene como principal ventaja que su estructura es clara, lógica y fácil de seguir. Pero, presenta algunas limitaciones, debido que se usará análisis FODA y PEST, donde en el primero no se presentan priorizaciones y regularmente resulta complicado hacer consideraciones críticas, y en el segundo, se podría tener una fase de recolección de información demasiado extensa si es que no se definen claramente los objetivos.¹¹

2 ANÁLISIS DE MERCADO

Para analizar el mercado en que operará internacionalmente la empresa, en primer lugar se hará un análisis macro de la región de interés que, para fines de este estudio es Latinoamérica, de acuerdo a lo solicitado por la compañía. Luego de definir algunos países que podrían resultar interesantes de estudiar, se aplicará un análisis cualitativo y cuantitativo para definir el mercado en el cual profundizar la investigación. Finalmente, se realizará un análisis PEST caracterizando el país seleccionado del punto de vista político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico, además de estudiar la competitividad de la empresa mediante un análisis de las 5 fuerzas de Porter.

2.1 Análisis macro del mercado de América Latina.

Para definir qué mercados actualmente resultan interesantes de explorar para invertir en ellos, es que se recurre al Ranking Latin Business, en particular para Latinoamérica. Este ranking, elaborado por el Latin Trade Group que proporciona información, mediante indicadores objetivos de características macro, donde es posible conocer toda la inteligencia de mercado sobre los negocios y la tecnología en América Latina. El índice del Ranking 2012 mide, en líneas generales, el clima para los negocios en 18 países de Latinoamérica considerando cinco categorías principales: el ambiente macroeconómico, el ambiente corporativo, la globalización y competitividad, el nivel de infraestructura y el ambiente político.¹²

De acuerdo a lo anterior, a continuación se presenta la tabla 1 en donde se resume la información obtenida. Cabe destacar que durante todo el análisis se considerará a Chile y a Colombia, a pesar de que la empresa ya se encuentra operando

¹¹ Deficiencias en el uso del FODA Causas y Sugerencias. 2011. Alexis Codina Jiménez.

¹² Latin Index Chronicle 2012.

en dichos países, con el fin de tener puntos de comparación debido a su experiencia en esos mercados.

Tabla 1: Ranking Top 5 2012 Latin Index Business

Ranking	País
1	Chile
2	Panamá
3	Perú
4	Colombia
5	Uruguay

Fuente: Elaboración propia basada en Latin Business Chronicle. 2012.

De la tabla anterior, se desprende que de los 5 primeros lugares, Chile es el líder dentro de la región, dejando a Panamá, Perú, Colombia y Uruguay en las siguientes posiciones, resultando atractivos para el inversionista al considerar Latinoamérica como mercado potencial.

Para complementar la información anterior, en la tabla 2 se presenta la información de población, del PIB nominal per cápita y el índice de Gini para las cinco economías anteriores.

Tabla 2: PIB nominal per cápita e índice de Gini para los Top 5 del Ranking 2012 Latin Business Index.

País	Población 2012 (millones)	PIB nominal per cápita 2012 (US\$)	Índice de Gini
Chile	17,46	15.356	52,1 (2009)
Panamá	3,80	9.534	51,9 (2010)
Perú	29,99	6.568	48,1 (2010)
Colombia	47,70	7.752	55,9 (2010)
Uruguay	49,06	14.449	45,3 (2010)

Fuente: Elaboración propia basada en El Banco Mundial ¹³

El tamaño de las poblaciones tiene un gran rango de variación, destacando que Panamá si bien posee la menor población, es el país que tiene el tercer mayor PIB nominal per cápita (US\$ 9.534) superando a Perú y Colombia, que poseen poblaciones 10 y 15 veces mayores, respectivamente. Chile y Uruguay sobresalen dentro de la región con PIB nominal per cápita de US\$15.356 y US\$14.449. Por otro lado, los 3

¹³ El Banco Mundial. 2013.

países restantes presentan un PIB menor a los US\$10.000, siendo Perú el que tiene el menor, de sólo US\$ 6.568. No obstante, Perú es también el país que presenta una de las menores dispersiones de los ingresos (índice de Gini) con un 48,1. Por lo anterior, el que Perú tenga el menor PIB, prevé una gran oportunidad, ya que tiene mucho más para crecer económicamente en comparación con los demás y, según expertos, un índice Gini menor, presupone menores conflictos sociales internos.¹⁴

El tener un clima social interno más tranquilo, con una probabilidad menor de revueltas y paros de sectores descontentos producto de la inequidad económica, afectaría directamente el normal desarrollo de los trabajos de la empresa, por ejemplo, debido a posibles marchas y/o tomas de caminos que pudiesen impedir el trabajo de las personas en terreno, que levantan información necesaria para los estudios de consultoría.

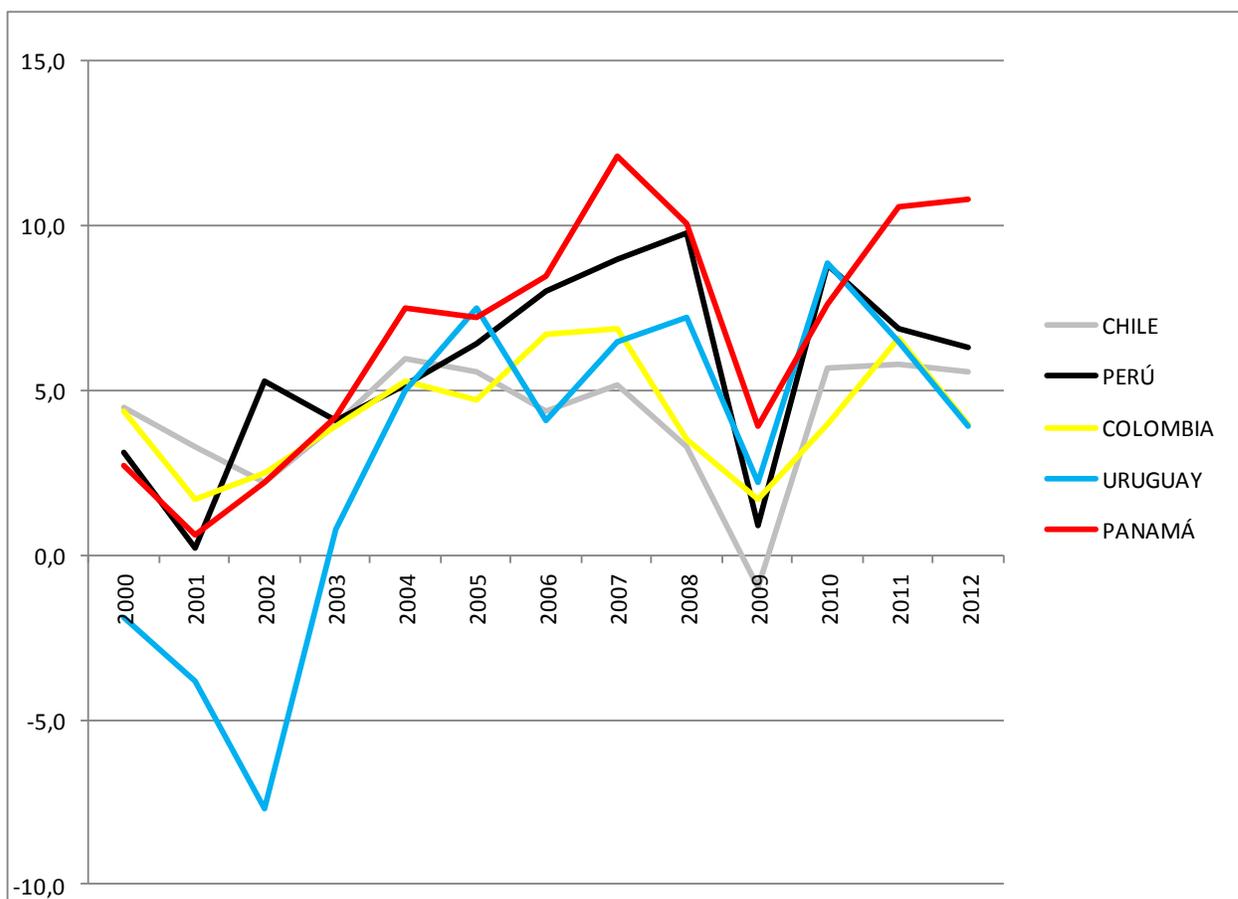
Resulta necesario considerar la percepción de corrupción para cada uno de los países analizados, por lo que se recurre al ranking de transparencia internacional para América realizado en el 2012, en donde Chile y Uruguay se ubican compartiendo el cuarto lugar, Panamá y Perú ocupan el lugar 15 y Colombia, se encuentra en la posición 20 de la región. El detalle que indica la posición de cada país americano, a nivel mundial como dentro de la región, se puede observar en el Anexo A.¹⁵

Ahora, en el gráfico 1, se presenta, para cada uno de los 5 países del análisis, la evolución porcentual del PIB anual nominal desde el año 2000 hasta el 2012, con la finalidad de analizar el crecimiento económico de la última década y analizar la tendencia en ese período.

¹⁴ Milenio. China admite aumento creciente en desigualdades sociales. 2013.

¹⁵ Ranking Transparencia internacional 2012. <http://www.transparency.org/cpi2012/results>

Gráfico 1: Evolución porcentual del PIB anual nominal período 2000-2012 para países Top 5, según Ranking 2012 Latin Business Index.



Fuente: Elaboración propia basada en El Banco Mundial. 2013.

Del gráfico anterior se desprende que a partir del año 2003 Panamá es el país que registra un crecimiento económico mayor que los demás y siempre por sobre el 5% anual, con excepción del 2009 que se explica por la crisis mundial gatillada el año anterior. Perú es otro país que destaca en la región, ya que desde el 2006 presenta un crecimiento relativo mayor que sus vecinos, no obstante, se vio afectado en gran medida por la crisis financiera del 2009 en donde su crecimiento sólo llegó a 0,9%. Un hecho que muestra la gráfica es la gran reactivación que tuvieron Panamá, Perú y Uruguay en el 2010, año en que lograron crecimientos sobre los 7,5 puntos porcentuales, Considerando el último año de la medición, es Panamá es el que sigue ocupando el primer lugar en porcentaje de crecimiento económico con una tasa de 10,8%, superando a su más próximo competidor que es Perú con un 6,3%.

Los países que han tenido una economía más estable son Panamá, Perú, Chile y Colombia, a los que la crisis del 2008 les golpeó menos. El caso de Panamá destaca ya que post-crisis (2009) pudo seguir creciendo a una tasa aceptable de 3,9%.

Uruguay empezó a tener crecimiento a partir del 2003, registrando su máxima contracción en el 2002 de -7,7%. Lo anterior se explica porque al finalizar la década de

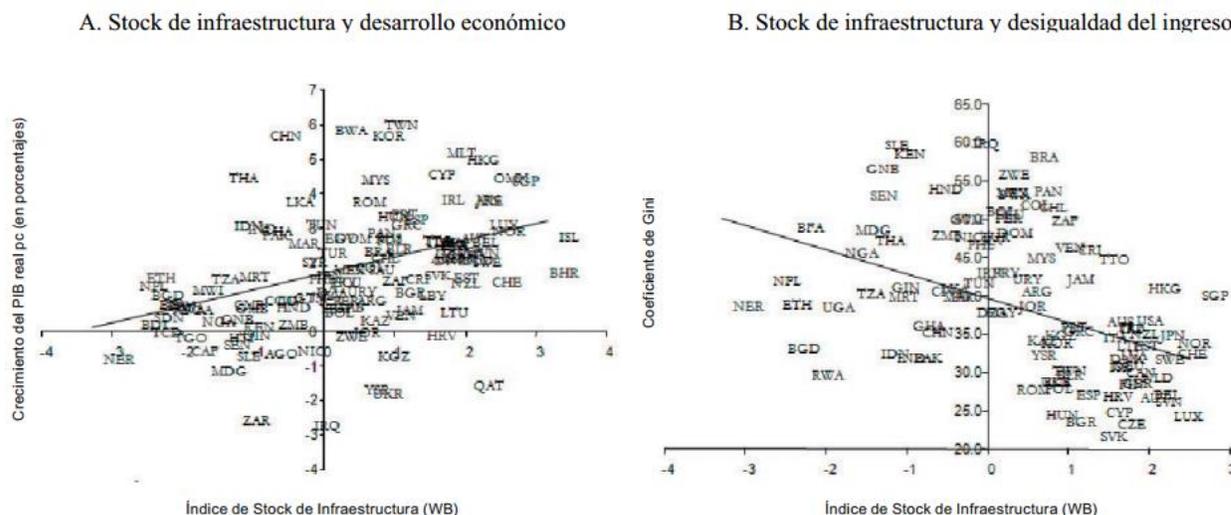
los 90, la devaluación brasileña afectó la economía uruguaya debido a los acuerdos del MERCOSUR. La gran crisis uruguaya entre el 2002 y 2003 es resultado de las particulares situaciones de Argentina y Brasil, además del decaimiento de la economía interna ocasionado por la crisis de la fiebre aftosa del 2001.¹⁶

Existe una correlación entre el desarrollo de infraestructura básica en un país y su crecimiento económico en que, según economistas, el no tener suficientemente desarrollada la infraestructura nacional impide a que el país pueda desarrollar de buena forma sus ventajas competitivas y alcanzar un mayor grado de especialización productiva.¹⁷

En particular, la conectividad por medio de caminos y carreteras resulta indispensable para la integración del sistema económico y territorial de un país, ya que permite las transacciones entre localidades internas y de ellas con el exterior. Por lo anterior, se puede concluir que para mantener un desarrollo económico sostenido, tendencia que han mantenido los mercados de Panamá y Perú, la construcción y mejoramiento de caminos es una oportunidad para la empresa, porque dichos mercados requerirían de sus servicios de consultoría y gestión de proyectos viales.

A continuación se presenta el gráfico 2, en donde se muestra la relación entre la infraestructura y el crecimiento económico, y la infraestructura con la inequidad en la distribución del ingreso. Esto, debido a que se busca vincular los índices macroeconómicos estudiados anteriormente con la infraestructura vial de manera de incluir en el análisis una variable propia de la industria en que se ubica la empresa.

Gráfico 2: Mundo (países seleccionados). Relación entre stock de infraestructura, desarrollo económico y desigualdad del ingreso.



Fuente: Infraestructura para la integración regional. UNASUR. CEPAL. 2011¹⁸

¹⁶ Una visión de la economía uruguaya en los últimos 20 años.

¹⁷ Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual. CEPAL. 2004.

¹⁸ Infraestructura para la integración regional. UNASUR. CEPAL. 2011.

De lo anterior, se desprende que la relación entre crecimiento económico e infraestructura es directamente proporcional y en el caso del índice de Gini y la infraestructura de un país, es inversamente proporcional. Como consecuencia de esto, se puede inferir que el crecimiento económico es proporcional a la infraestructura vial y, por el contrario el índice de Gini se relaciona de forma inversa con la vialidad existente.

Para determinar la variable de infraestructura vial que se considerará en el presente estudio, a continuación se adjunta la tabla 3.

Tabla 3: Indicadores generales de infraestructura vial en América del Sur.

Países	Porcentaje de caminos pavimentados sobre el total de caminos	Total de caminos sobre territorio m / km ²	Caminos pavimentados sobre territorio m / km ²	Total de caminos sobre población m / habitante
Argentina	31,1%	83,62	26,02	5,91
Bolivia (Estado Plurinacional de)	7,1%	48,38	3,41	5,68
Brasil	12,2%	188,34	23,06	8,47
Chile	21,3%	106,59	22,73	4,91
Colombia	14,1%	144,22	20,29	3,61
Ecuador	15,0%	152,34	22,81	3,15
Guyana	23,5%	18,60	4,38	5,24
Paraguay	50,8%	72,53	36,84	4,89
Perú	13,9%	61,29	8,83	2,86
Suriname	25,2%	27,51	6,92	9,87
Uruguay	89,0%	49,76	44,29	2,57
Venezuela (República Bolivariana de)	37,3%	102,49	38,26	3,79

Fuente: Infraestructura para la integración regional. UNASUR. CEPAL. 2011

Para el presente estudio se utilizará el índice que muestra el porcentaje de caminos pavimentados sobre el total de caminos, ya que es un índice que representa de buena manera el estado actual de la red vial. El valor más actual de este índice para Panamá es 42% en el 2010.¹⁹

A continuación se presenta la tabla 4 que resume la información anterior.

¹⁹ El Banco Mundial. 2013.

Tabla 4: Porcentaje de caminos pavimentados sobre el total de la red vial, de los países Top 5 según Ranking 2012 Latin Business Index.

País	Porcentaje de caminos pavimentados
Chile	21,3
Panamá	42,0
Perú	13,9
Colombia	14,1
Uruguay	89,0

Fuente: Elaboración propia basado en la Infraestructura para la integración regional. UNASUR. CEPAL. 2011

Con la finalidad de definir el ranking de atracción para invertir, se define un índice cuantitativo- índice de atracción para invertir-, que refleja la atracción para la inversión extranjera de cada uno de los países, ya filtrados por el Ranking Latin Business 2012. Para esto, se ponderan las siguientes variables analizadas anteriormente: índice de Gini, evolución porcentual del PIB anual y el porcentaje de caminos pavimentados sobre el total de la red vial.

En la tabla 5, se resume la información de asignación de peso específico relativo (valores entre 1 y 5), donde 1 refleja la mínima atracción y 5, la mayor atracción para invertir en él. El índice de Gini, muestra cómo está la distribución de los ingresos del país, por lo que un índice de Gini bajo se premia con una valoración alta debido a que la estabilidad nacional, considerando el clima social interno, resulta ser más equilibrada cuando la distribución es más equitativa. La evolución porcentual del PIB anual, es directamente proporcional al valor entre 1 y 5 otorgado, considerando la tendencia observable en el gráfico 1. En el caso del porcentaje de la red vial pavimentada, a un menor porcentaje se le asigna una valoración mayor debido a que la probabilidad de desarrollar proyectos de pavimentación es mayor.

Tabla 5: Asignación de peso específico relativo para los países seleccionados, según cada variable analizada.

País	Índice de Gini	Evolución PIB porcentual anual	Porcentaje de caminos pavimentados sobre el total de la red vial
Chile	2	2	3
Panamá	3	5	2
Perú	4	4	5
Colombia	1	3	4
Uruguay	5	1	1

Fuente: Elaboración propia basado en gráfico 1, tabla 2 y tabla 4.

Lo ponderadores de peso específico relativo estimado a cada variable: índice de Gini, Evolución PIB porcentual anual y porcentaje de pavimentación de la red vial, son:

15%, 35% y 50% respectivamente, siendo mayor para la variable que representa de mejor manera a la industria donde competirá la empresa. Los resultados de la ponderación se presentan en la tabla 6.

Tabla 6: Asignación de peso específico relativo a cada variable analizada aplicado a cada país.

País	Índice de Gini	Evolución PIB porcentual anual	Porcentaje de caminos pavimentados sobre el total de la red vial	Índice de atracción para invertir
	15%	35%	50%	100%
Chile	0,30	0,70	1,50	2,50
Panamá	0,45	1,75	1,00	3,20
Perú	0,60	1,40	2,50	4,50
Colombia	0,15	1,05	2,00	3,20
Uruguay	0,75	0,35	0,50	1,60

Fuente: Elaboración propia basada en tabla 5.

A continuación, en la tabla 7, se indica el ranking de atracción para invertir, de acuerdo al índice de atracción para invertir determinado en la tabla anterior.

Tabla 7: Ranking atracción para invertir.

País	Ranking de Atracción para invertir
Perú	1
Colombia	2
Panamá	2
Chile	3
Uruguay	4

Fuente: Elaboración propia basada en tabla 6.

Perú, bajo el presente análisis, resulta ser el país con mayor índice de atracción para invertir. Cabe destacar la igualdad de los valores finales obtenidos en el caso de Colombia y Panamá compartiendo el segundo lugar como países atractivos para la inversión. En el caso de Uruguay, su alto porcentaje de pavimentación y su negativo comportamiento económico a principios del siglo XXI, le juega en contra y no se recomienda como un mercado atractivo para invertir.

Finalmente, se recomienda realizar un análisis más profundo a Perú lo que resulta consistente con lo solicitado por la empresa. Si la empresa quisiera desarrollar otro estudio de un mercado de América Latina para explorar, Panamá sería un candidato a considerar debido que si bien tiene una valoración igual a Colombia, la empresa actualmente ya se encuentra instalada en dicho mercado.

2.2 Descripción General de Perú: Análisis PEST

Como ya se vio en el punto anterior, Perú es la economía Latinoamericana que actualmente es el líder de crecimiento económico de la región. No obstante, para tener una visión más acabada del país, se realizará un análisis PEST que busca caracterizar las condiciones: políticas-legales, económicas, socio-culturales y tecnológicas que ofrece Perú para potenciales inversionistas.

2.2.1 Entorno político-legal.

El gobierno peruano es una república constitucional con un sistema legal basado en la ley civil. Actualmente el Presidente es Ollanta Humala Tasso, quien está a la cabeza del poder ejecutivo desde julio de 2011 hasta el 2016, y al 10 de noviembre de 2013 cuenta con una aprobación ciudadana de 35%.²⁰ Cabe destacar que el presidente Ollanta Humala, quien fue el fundador del Partido Nacional Peruano el 2005, el que junto a otros partidos de izquierda formaron la alianza Gana Perú, con la que ganaron las últimas elecciones. El poder legislativo peruano está representado por el congreso que es unicameral con 130 plazas, dentro de las cuales el Presidente y su alianza tienen la mayor representación.²¹

Las elecciones presidenciales del 2011, junto con las regionales y locales de 2010 mostraron importantes cambios lo político, debido al debilitamiento de los partidos políticos tradicionales y al nacimiento de movimientos regionales y locales.²²

La actual estabilidad política peruana entrega un clima de seguridad y confianza para las inversiones extranjeras, debido a que existen garantías legislativas relacionadas con la no discriminación, igualdad en el trato, derecho de propiedad, derecho a utilizar el mejor tipo de cambio y derecho de libre remesa, previo pago de impuestos.²¹

Perú garantiza la estabilidad jurídica, mediante convenios entre el Estado y las empresas inversionistas, que regulan el derecho de la estabilidad del régimen tributario por un período de 10 años. Además, de asegurar la libre disposición de divisas, la no discriminación y las posibilidades de arbitraje. Dichos convenios solicitan algunas condiciones como invertir al menos US\$ 5 millones y el suscribir los convenios antes de invertir acreditando la inversión dentro de los plazos establecidos.²³

Las diferencias políticas históricas entre Chile y Perú, además de la última demanda marítima de Perú hacia Chile ante el Tribunal de La Haya, haría pensar que las actuales relaciones políticas afectarían el comercio entre ambos países. Sin embargo, el

²⁰ Diario Gestión. Perú. 2013.

²¹ Guía de negocios e inversión en el Perú 2013/2014.

²² Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016. ONP. 2011.

²³ Marco jurídico para las inversiones chilenas en el Perú. 2007.

comercio entre Perú y Chile se ha fortalecido y las inversiones de Chile a Perú siguen una tendencia positiva. (Ver Anexo C).

Para complementar lo descrito anteriormente, el vicedecano peruano Gonzalo Gutiérrez indicó que debido al nuevo Acuerdo de Complementación Económica (ACE) se fortalecen las relaciones económicas y comerciales entre ambos países, lo que necesariamente lleva a tener una buena relación política.²⁴

De acuerdo a Martín Pérez, Ministro de Comercio Exterior y Turismo, las relaciones comerciales entre Perú y Chile están en una excelente situación y el “ruido político”, generado por la demanda peruana contra Chile por los límites marítimos ante el Tribunal de Justicia de La Haya, no ha tenido un mayor impacto en el buen clima comercial. Además, destaca que: “existen otros retos más importantes que involucran a ambos países como, por ejemplo, asociarse para hacer negocios con los países de Asia”²⁵

2.2.2 Entorno económico

En el período 2003-2012, Perú es el país latinoamericano que registra la menor inflación promedio, registrando una inflación para el 2012 de 2,65% lo que denota una estabilidad económica mayor en relación a otros países de América Latina.²⁶

En los últimos 2 años, el tipo de cambio ha sido más bien estable moviéndose en un rango de 2,8 a 2,5 mostrando una pequeña dispersión, lo que le otorga un grado de tranquilidad a los potenciales inversionistas, ya que la estabilidad del tipo de cambio de un país es un factor esencial en el proceso de posicionarse dentro de ese mercado.²¹

La proyección de crecimiento anual promedio de Perú, realizado por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, entre los años 2013-2015 indica que la economía peruana será la líder en Latinoamérica y llegará a un 6%, seguida por Chile con un 4,5%.²⁷

A partir del 2009, Perú fue incluido dentro de los países con clasificación “Investment Grade”, lo que le permite tener arbitraje en moneda local (nuevos soles) y dólares a bajas tasas de interés traduciéndose en créditos más accesibles y con menos burocracia en su obtención. Esto sin duda, hace más atractivo el mercado para la inversión extranjera.²⁸

La tasa de interés muestra las condiciones en que las empresas accederían a créditos bancarios. En el caso de Perú, la tasa de interés activa en nuevos soles (moneda local)

²⁴ “Acuerdo comercial Chile-Perú traerá buena relación política”. Diario Gestión. Perú. 2013

²⁵ Pérez: La Política no afecta el comercio entre Perú y Chile. Diario Gestión. Perú. 2013

²⁶ El desarrollo local complementario. Mario Blacutt Mendoza. 2013. Ver detalle en Anexo C.

²⁷ Por qué invertir en el Perú. Pro Inversión. 2013

²⁸ Zapata, Rodrigo. Mercado Inmobiliario de Lima (Perú): Oportunidades y desafíos para el grupo Beltec, 2009.

el 2012 llega a un 19,1%, resultando ser mucho mayor que en Chile (10,1%) y Colombia (12,6%), pero registra una tendencia descendente en el período 2008-2012.²⁹

La inversión chilena directa en Perú alcanzó los US\$ 11.637 millones a diciembre de 2012, lo que equivale a un 16,4% del total invertido en el exterior. Con esto, el mercado peruano se ubica en cuarto lugar en atracción de las inversiones de Chile en el exterior. A pesar de que la inversión chilena directa durante el 2012 resultó ser un 59% menor al 2011, la tendencia positiva se mantiene, resultando atractivo el mercado peruano para los empresarios chilenos. En el año 2012 la inversión chilena directa alcanzó los US\$ 477 millones, lo que significa un 5,6% del total invertido en el mundo ese año, destacando que el total se concentró en el sector de los servicios. (Ver Anexo C).

Desde 1990 a diciembre de 2012, el sector que ha recibido el 57,7% del total invertido ha sido el de servicios con un monto total acumulado de US\$ 6.718 millones. El subsector que ha mostrado un mayor crecimiento es el retail con un 39,5% y también el otro subsector que destaca es el de Transporte, llegando a los US\$ 2.086 millones, lo que equivale a una participación de 31,1%. (Ver Anexo C).

De palabras del presidente peruano Alan García en 2010 sobre la gestión macroeconómica de su país: "Ya hemos superado a Chile en consumo de cemento, y estamos creciendo por persona en carreteras, en puertos, en puentes, en obras de este tipo con mucha mayor velocidad que Chile, lo cual cumple el objetivo que me había planteado hace cuatro años de llevar a nuestro país a superar el modelo chileno en velocidad de crecimiento y de empleo". Además, la economía peruana superó a la chilena en un 1,9% en 2012, pero las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) indican que la diferencia aumentará. El FMI predice que dentro de los próximos cinco años, la economía peruana será un 10,5% mayor que la chilena. Junto con esto, Perú asumiría el cuarto lugar en América del Sur.³⁰

La prestigiosa calificadora de riesgo, Fitch Ratings, ratificó en noviembre de 2012 la calificación de Perú en grado de inversión manteniendo la calificación BBB para la deuda en moneda extranjera y BBB+ para las emisiones en moneda local, reflejando la estabilidad de su economía.³¹

El gobierno del Presidente Alan García, fomentó la inversión privada y pública en infraestructura, permitiendo que la economía peruana haya superado el 5% de crecimiento promedio anual en los últimos 20 años. También, se han celebrado acuerdos comerciales bilaterales incentivando grandes proyectos de inversión privada.²²

A pesar del receso ocasionado por la crisis internacional durante el 2009, desde el 2010 la actividad económica de Perú ha superado las metas propuestas.¹⁸

La moneda local, el nuevo sol, se mantuvo prácticamente estable, apreciándose con respecto al dólar estadounidense.²²

²⁹ Memoria 2012. Banco Central de Reserva del Perú. 2013. Ver detalle en Anexo C.

³⁰ La Segunda. 2013.

³¹ Gestión. 2013.

Perú posee un régimen de impuesto estable, el que se resume en la tabla 8, a continuación:

Tabla 8: Resumen del régimen de impuesto en Perú.

Impuesto a:		Tasa Aplicable
INGRESOS	Utilidades corporativas	30.0%
		Agricultura, agroindustria y acuicultura 15%
	Dividendos	4.1%
	Regalías	30.0%
	Intereses para préstamos otorgados del exterior	4.9%
Al valor agregado (IVA)		18.0%
A las transacciones financieras		0.005%
Temporal a los activos netos por el exceso de S/. 1 000 000		0.4%

Fuente: Por qué invertir en Perú. ProInversión. 2013.²⁷

Según ProInversión Perú, dentro de los sectores con mayor potencial para invertir se encuentra el de la infraestructura de transporte, particularmente la vial. Lo anterior se apoya en la tabla 9.

Tabla 9: Nuevas inversiones en infraestructura de transportes programadas al 2016 en Perú.

Infraestructura	Millones de US\$
Vial	11,421.00*
Ferroviaria	5,300.00
Aeroportuaria	420.00
Portuaria	548.00
Hidroviaria	87.00
Total	17, 776.00

Fuente: MTC

(*) Incluye obra pública y concesiones, ejecución de 7,270 km de carretera pavimentada, asfaltado del 85% de la Red Vial Nacional, pavimentado del 100% de la Longitudinal de la Sierra, y la construcción y rehabilitación de 1000 puentes.

Fuente: Porqué invertir en Perú. ProInversión. 2013. ²⁷

2.2.3 Entorno socio-cultural

Una de las principales reticencias de potenciales inversores chilenos en Perú, viene dada por la creencia del sentimiento hostil de los peruanos hacia todo lo que tenga procedencia chilena. Este sentimiento, si bien existe y en contadas ocasiones se percibe en las calles o por parte de algunos medios de comunicación, actualmente se debe destacar que dicho clima es casi inexistente a la hora de hacer negocios.

Lo descrito anteriormente es apoyado por Rolando Arellano, académico y analista peruano reconocido como una de las voces más recurrentes a la hora de analizar a la sociedad peruana, quien afirma: “El sentimiento que tienen muchos empresarios chilenos que no conocen Perú es que aquí no los quieren, que los van a boicotear y que es muy difícil trabajar, porque la animosidad que hay contra Chile es muy grande. Pero la práctica de las empresas chilenas aquí es bien diferente. Llegan y tienen muy buenos resultados, son bastante bien acogidas.”³²

Un aspecto importante a considerar, de la idiosincrasia peruana en la forma de hacer negocios, es que una gran cantidad de las empresas locales están acostumbradas a trabajar informalmente, en especial registrando una alta evasión tributaria. Debido a

³² Revista Qué Pasa. Noviembre 2012.

esto, la empresa tiene que saber que entra a ser parte de un mercado en que la ley no siempre es cumplida por los participantes y la competencia por precio resultará improductiva, teniendo que desarrollar una estrategia basada en la calidad del servicio destacándose por alguna agregación de valor y diferenciación clara frente a sus competidores.³³

Otro punto a considerar es el de la corrupción, que si bien Perú de acuerdo al Ranking de Transparencia Internacional se encuentra por debajo de Chile y Uruguay, ubicándose 5 lugares por sobre Colombia a nivel americano, -ver Anexo B- en el día a día se encuentran situaciones en donde la corrupción de autoridades e instituciones se destacan³⁴. Sin embargo, Perú está tomando medidas prácticas y objetivas para combatir la corrupción que se muestran en el desarrollo de su Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2012-2016.³⁵

Con datos recolectados por el Censo peruano de 2007, Perú posee una población total de 27.412.157 personas, donde Lima posee el 30,8% del total. Los porcentajes de población urbana y rural son 75,9% y 24,1%, respectivamente. De la población a nivel nacional, un 49,7% son hombres, y en el caso de su capital, este porcentaje se reduce a un 49%.³⁶

Por último, en relación con el mercado laboral en Perú, algunas cifras a destacar obtenidas durante el 2012, son que el total de personas económicamente activas asciende a 21.939.900 personas, de los cuales el 19,5% (4.282.000) corresponde a la población ubicada en Lima metropolitana. Por otra parte, la tasa de desempleo urbano ese mismo año llegó a un 4,7% y los ingresos promedios alcanzaron a los 1.141 nuevos Soles, lo que equivale aproximadamente US\$ 413. Siendo el ingreso mínimo de 750 nuevos soles a junio de 2012, equivalentes a US\$ 271 aproximadamente.³⁷

2.2.4 Entorno tecnológico

El factor tecnológico, que ha tenido gran dinamismo los últimos años, ofrece herramientas de alta tecnología para disminuir los costos operacionales. La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), por medio de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI), promueve el desarrollo electrónico en el sector público.

Actualmente existe una mayor inversión en investigación y desarrollo, como también en innovación, siendo distribuida por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), que tiene como principales objetivos: reglamentar, dirigir, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones y planes del Estado en el campo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.

³³ Caso de negocios HDI Perú. 2013

³⁴ Ejemplo de corrupción con pago de coimas. Fuente: <http://www.larepublica.pe/30-10-2013/denuncian-pago-de-coimas-en-la-via-arequipa-la-joya>

³⁵ Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2012-2016.

³⁶ Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda.

³⁷ Instituto Nacional de Estadísticas e Informática.

En relación al uso de internet, éste se ha masificado durante los últimos años, llegando el 2012 a 22,4 % de los hogares siendo un 4,6 % superior al año anterior. Lima se consolida como el centro con mayor cobertura, llegando a un 44,8% del total de los hogares conectados. En relación a la población, el 39,4% de los mayores de 6 años de edad hace uso de Internet, de los cuales, el segmento joven entre 19 y 24 años corresponde al mayor porcentaje llegando a un 67,2%.³⁸

Si bien existen algunas iniciativas que invitan al desarrollo de las TICs en las áreas de capacitación, financiamiento, incubadoras, infraestructura y reglamentarias, éstas no han logrado impactar fuertemente debido a que el sector se encuentra poco articulado y con casi nula innovación.³⁹

Las proyecciones en relación al acceso a banda ancha del país, si es que las políticas siguen sus cursos actuales, muestran que Perú se ubicará a una gran distancia respecto al avance de América Latina y el mundo.³⁸

2.2.5 Conclusiones del análisis PEST

Para finalizar este análisis, y considerando todos los entornos ya analizados, se puede concluir que de un tiempo a esta parte, Perú se ha vuelto un mercado más atractivo para la inversión extranjera tanto por las políticas instauradas por su gobierno en donde se destaca una mayor estabilidad y los complejos temas de corrupción que ha vivido en el pasado, al parecer, empiezan a quedar atrás.

La estabilidad general del país también viene determinada por los buenos resultados económicos que ha tenido, principalmente, durante los últimos 4 años, mostrándose como un polo atractivo para los inversionistas extranjeros.

Además, la percepción de empresarios chilenos sobre clima “antichileno” en Perú, no es una realidad en el ámbito de los negocios. Los pequeños grupos extremos que defienden ese sentimiento nacionalista, no tendrían injerencia en las relaciones comerciales entre ambos países, lo que se confirma con la cantidad de inversión chilena en Perú y los acuerdos comerciales durante los últimos años. Otro tema relevante a tener en cuenta, en cuanto a lo económico-social, dice relación con la práctica de algunas empresas peruanas por evadir tributos y ser parte de la corrupción existente, por ejemplo, viéndose involucradas en el pago de coimas, lo que sería una fuerte barrera de entrada a dicho mercado.

En términos generales, se podría indicar que el inversionista chileno se encontrará con una economía estable y un gobierno que avala una libre economía de mercado, además de una sociedad joven en desarrollo que requiere mejoras en infraestructura y tecnología, para ir de la mano con la buena situación macroeconómica del país.

³⁸ Las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Informe técnico 2013.

³⁹ CEPLAN: Perú necesita desarrollar ecosistema de TIC's, según VII Foro del Futuro. Peru.com. 2013.

2.3 Análisis cultural entre Chile y Perú: Análisis de Hofstede

Debido a que existen diferencias entre las culturas para hacer negocios, la empresa debe considerarlas al momento de evaluar su emprendimiento al querer instalarse en una cultura distinta, ya que la cultura local tiene implicancias para las grandes corporaciones y también para las empresas PYMES en Latinoamérica.⁴⁰

El trabajo del psicólogo social Geert Hofstede, durante la década de los 70s, ha acogido estas diferencias, agrupándolas en 4 dimensiones que pueden ser categorizadas en: altas, medianas o bajas. Las dimensiones son:

- distanciamiento del poder
- aceptación del nivel de incertidumbre
- individualismo
- masculinidad

Los resultados del estudio de Hofstede, en donde Chile y Perú quedaron dentro del mismo grupo de análisis, que definió como “Países latinos menos desarrollados”, y que también Colombia, México, Venezuela y Portugal forman parte, arrojó que ambos países comparten las siguientes características culturales:

- a. alto distanciamiento del poder
- b. alta aceptación del nivel de incertidumbre
- c. bajo nivel de individualismo, y
- d. todo el rango en materia de masculinidad

La dimensión “distanciamiento del poder” intentaba medir en qué medida una cultura promueve el ejercicio del poder de parte de los superiores, siendo alta en aquellas culturas donde la inequidad es aceptada, y por lo tanto los subordinados se sienten cómodos cuando su superior toma las decisiones instruyéndolo respecto del trabajo a realizar.⁴¹

La “aceptación del nivel de incertidumbre” se vincula con el grado en que la cultura puede vivir con “lo nuevo o el cambio”. Cuando el nivel de incertidumbre es alto y la cultura tiene un bajo nivel de aceptación de incertidumbre, aumenta el nivel de ansiedad de la gente, haciéndolos sentir incómodos. Los empleados con bajo nivel de aceptación de incertidumbre tienden a aceptar el cumplimiento de las normas y reglas en la empresa y son propensos a valorar la estabilidad laboral.⁴¹

⁴⁰ Eric Gaynor Butterfield; Jornada de Desarrollo Empresario; Junio de 2001, Argentina.

⁴¹ The Organization Development Institute International, Latinamerica.

El “individualismo”, considera el grado en que la cultura se orienta hacia aspectos centralizados de tipo “colectivo” por sobre la “decisión individual”. Una cultura colectivista implica que las personas responden a otros lazos más allá de las organizacionales como, por ejemplo, la familia.⁴¹

Con la dimensión “masculinidad”, Hofstede se refiere al grado en que una cultura se orienta hacia estándares materiales que son cuantificables y que están relacionados con la ambición de las personas (alto grado de masculinidad), más que hacia lo cualitativo donde las orientaciones son hacia el medio ambiente y el servicio (bajo grado de masculinidad o alto feminismo).⁴¹

Como Chile y Perú comparten los resultados en todas las dimensiones de Hofstede, es esperable que no existan diferencias culturales muy marcadas en general, no obstante, como ya se vio en el numeral 2.2.3 Entorno socio-cultural del Análisis PEST realizado, existen algunas diferencias en este ámbito que deben ser consideradas por la empresa al momento de instalarse en el vecino país.

2.4 Identificación de la Demanda: Descripción del Sector Vial en Perú.

2.4.1 Estado del Arte de la Cobertura Vial

La infraestructura de transporte terrestre peruano comprende las vías longitudinales, transversales y puentes que interconectan los accesos a las diferentes ciudades y poblaciones. La red vial nacional tiene principalmente tres ejes longitudinales principales: la carretera Panamericana, la sierra y la selva. Entre los ejes transversales principales se encuentran: la carretera central, la carretera Olmos Corral Quemado y la Carretera Matarani – Arequipa –Puno.

El organismo del estado que está encargado de la red vial en Perú es el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, cuya función es: *“integrar interna y externamente al país, para lograr un racional ordenamiento territorial vinculado a las áreas de recursos, producción, mercados y centros poblados, a través de la regulación, promoción, ejecución y supervisión de la infraestructura de transportes y comunicaciones.”*⁴²

Al año 2012, Perú cuenta con una red vial total de 140.672 kilómetros cuya categorización y longitud respectiva se muestra a continuación en Tabla 10.

⁴² Ministerio de Transporte y Comunicaciones. 2013.

Tabla 10: Longitud de la red vial peruana (km) (2005-2012)

Sistema de Carreteras	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	78 506	79 506	80 325	81 787	124 826	125 044	129 162	140 672
Nacional	16 857	17 857	23 838	23 903	24 500	23 596	23 319	24 593
Departamental	14 251	14 251	14 437	19 695	24 391	25 774	25 598	24 235
Vecinal	47 398	47 398	42 050	38 189	75 935	75 674	80 244	91 844

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Provias Nacional³⁹

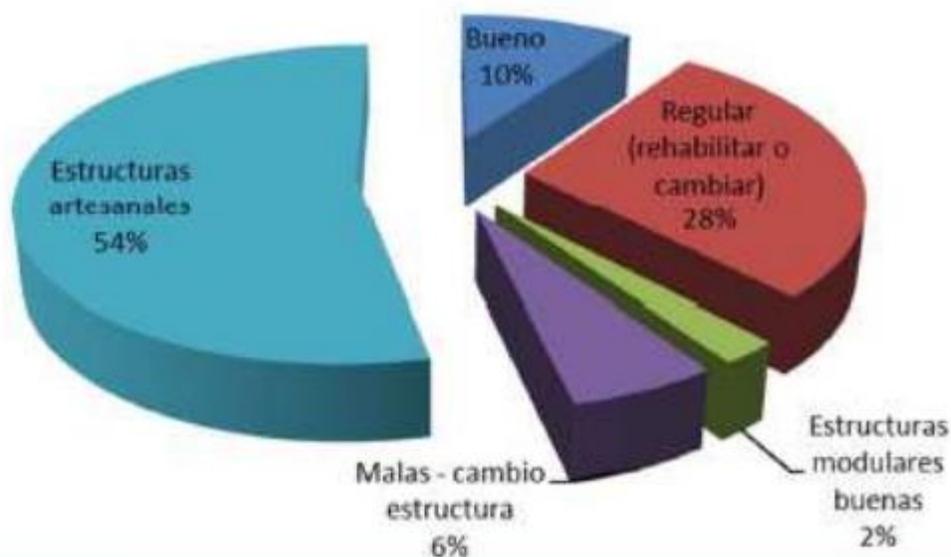
De acuerdo a su función, la clasificación de los caminos peruanos pueden ser: nacionales, departamentales y vecinales.

En el período 2006-2011, se han intervenido un total de 7,629 Km. de carreteras considerando las construidas, rehabilitadas y mejoradas, con una inversión total de US\$ 4.709 millones. Junto con eso, se hicieron intervenciones en asfalto en 10,517.50 Km. de la Red Vial Nacional, además de haberse concesionado 2,994 Km. de carreteras, equivalente a una inversión de US\$ 1.172 millones. En el caso de contratos de conservación, 11.737 Km. de carreteras de la Red Vial Nacional han tenido mantenimiento permanente con una inversión contratada de US\$ 1.402 millones y una ejecución de US\$ 748 millones. En el mismo período, fueron realizados, con dineros públicos, un total de 23 puentes (1.749 m.) con una inversión total de US\$ 418 millones y en el caso de los caminos vecinales, un total de 10,578 Km. fueron rehabilitados, mejorados y mantenidos con una inversión de US\$ 121 millones. Finalmente, en los caminos departamentales, 2,443 Km. fueron rehabilitados y mantenidos con una inversión de US\$ 95 millones.

Durante los últimos 2 años, el Ministerio ha ejecutado obras de mejoramiento y rehabilitación por un total de US\$ 2.578 millones. Dentro de las principales obras realizadas, en el caso de las carreteras, destaca la construcción de 738,5 km de la red no concesionada y 316 km de la red concesionada, restando por ejecutar 1662,8 km considerando inversión pública y privada. En el caso de caminos departamentales, se han rehabilitado y mejorado 835 Km. equivalentes a una inversión de US\$ 46 millones y, 1,142 Km. de caminos vecinales con una inversión de US\$ 42 millones.³⁹

El estado situacional de los puentes es que se cuenta con aproximadamente 2.227 estructuras en las carreteras de la red vial nacional. En el gráfico 3 se detalla el estado de los 1674 puentes de las carreteras no concesionadas.

Gráfico 3: Estado situacional de los puentes no concesionados.



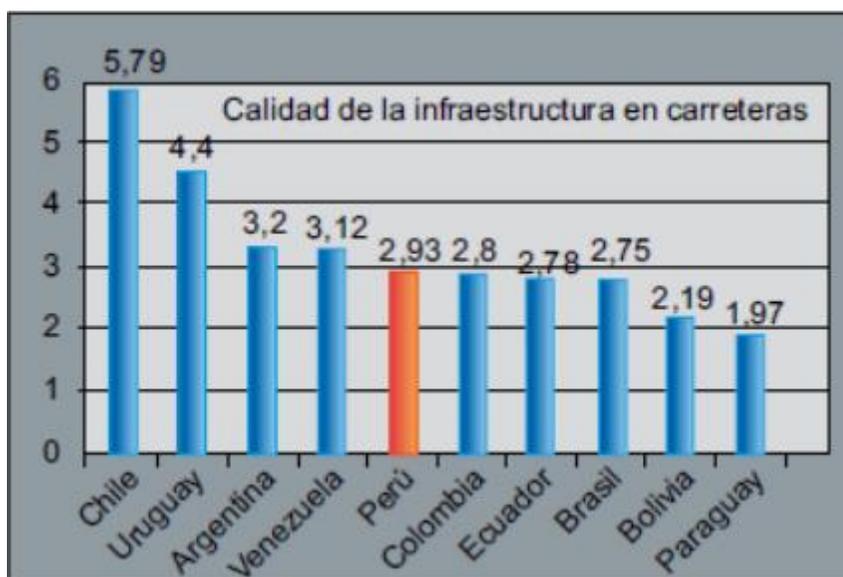
Fuente: Planificación vial en el Perú. Ministerio de Transporte y Comunicaciones.2012⁴³

El Programa nacional de puentes para el período 2012-2020 considera la atención de 1400 puentes en distintas etapas de ingeniería. A un año de haberse iniciado el programa nacional de puentes (2012), donde se incurrió en una inversión de US\$ 50 millones, se han instalado 43 puentes modulares (1.290 m.) y construido 11 de carácter definitivo (346 m).³⁹

De acuerdo al Foro Económico Mundial, el índice de competitividad global 2009-2010 en Infraestructura Vial para Perú es de 2.93 de un máximo de 6, donde Chile tiene un valor de 5.79 (Ver gráfico 4). Los datos anteriores reflejan la necesidad de invertir en proyectos viales para estrechar la brecha mencionada y ser más competitivo integrándose con los países fronterizos siguiendo los lineamientos suscritos en el programa de Infraestructura de Integración Regional Suramericana (IIRSA, 2000).⁴⁰

⁴³ Planificación vial en el Perú. Ministerio de Transporte y Comunicaciones.2012

Gráfico 4: Índice de competitividad en infraestructura vial en América del Sur. 2007



Fuente: Planificación vial en el Perú. Ministerio de Transporte y Comunicaciones.⁴⁰

En cuanto a la calidad de la infraestructura vial, ésta está aún lejos de ser eficiente, de acuerdo a The Global Competitiveness Report 2010-2011. A continuación se presenta la tabla 11, que muestra la cantidad de puntos obtenidos por tipo de infraestructura en una escala de 1 a 7, donde 1 significa subdesarrollado y 7, eficiente.

Tabla 11: Índice de calidad de infraestructura (*) 2010-2011.

	Perú	
	Ranking	Puntos
Total infraestructura (**)	92	3.6
Carreteras	92	3.3
Ferrocarriles	91	1.9
Puertos	113	3.3
Aeropuertos	78	4.5

(*) Ranking de 139 países

(**) Incluye transportes, telefonía y energía

Fuente: The Global Competitiveness Report 2010 - 2011

Fuente: Planificación vial en el Perú. Ministerio de Transporte y Comunicaciones.⁴⁰

Según estimaciones, la brecha en infraestructura es de US\$ 37,7 millones, que equivale aproximadamente al 30% del PIB nacional. De este total, el 37% corresponde a la infraestructura de transportes, es decir un monto de US\$ 13,9 millones. De los cuales, para el Sistema Vial se necesitarían US\$ 7,7 millones.⁴⁰

2.4.2 Plan de Desarrollo Vial

El sistema vial resulta ser fundamental dentro de la estrategia de desarrollo nacional, debido a que origina, entre otras cosas, una reducción de los costos de transporte incrementando la rentabilidad de las actividades productivas. Por otro lado, también reduce los costos de transacción de los productores rurales para su integración a los mercados más desarrollados.⁴⁴

Perú, como país emergente cada vez más globalizado y estratégicamente ubicado frente a la cuenca del Pacífico, tiene hoy un importante y creciente tráfico portuario lo que le obliga a ser cada vez más eficiente en el transporte hacia y desde el interior de las regiones, como también hacia y desde países vecinos como Bolivia y Brasil que necesitan llevar sus productos hasta la costa del pacífico. Como reducir los costos de transporte es una prioridad del actual gobierno del presidente Ollanta Humala, Perú debe mejorar y mantener su red vial, construir los proyectos de infraestructura vial necesarios para enfrentar la demanda y, ofrecer servicios con estándares internacionales que beneficie la competitividad nacional.⁴⁵

El turismo es un gran aporte para la economía peruana, ya que posee lugares de gran importancia dentro de Sudamérica, por ejemplo, Machu Picchu, que es un fuerte polo de atracción mundial hacia el país. No obstante, Perú retrocedió cuatro posiciones en el ranking de competitividad turística mundial debido, principalmente a la falta de infraestructura para el transporte y la inseguridad llevándolo al lugar 73 en el índice elaborado por el Foro Económico Mundial.⁴⁶

De acuerdo al Centro Nacional de Planeación Estratégica (CEPLAN), uno de los ejes del Plan Bicentenario: Perú 2021, es la economía y competitividad internacional. El crecimiento económico solo es factible por la construcción de vías multimodales que interconecten las diferentes regiones para comerciar sus productos y bienes tanto al interior como al mercado externo.⁴²

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), Provias, la Asociación Nacional de Transporte de Carga (ANATEC) y la Unión Nacional de Transportistas dueños de camiones del Perú (UNT), y demás entidades relacionadas con el sector de transporte, tienen un compromiso con su país para legislar e implementar las diferentes resoluciones supremas que ayuden al reordenamiento territorial en la interconexión vial y conjuntamente aporten al crecimiento interno al posicionar a Perú como país estratégicamente competitivo para América y la Cuenca Asia Pacifico.⁴²

La planificación vial se puede subdividir según la función del camino: nacional, departamental y vecinal.

⁴⁴ Planeamiento de la infraestructura vial en el Perú. Colegio de Ingenieros del Perú.

⁴⁵ Infraestructura vial y competitividad en Perú.

⁴⁶ El Comercio. 2013

Los Planes nacionales relacionados con la infraestructura vial son: el plan estratégico de desarrollo nacional 2021 y el plan nacional de competitividad. Dentro de los planes sectoriales del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, se encuentran: el plan intermodal de transporte 2004 – 2023: Plan Maestro, el plan de desarrollo de servicios logísticos de transporte 2012 – 2021, el plan estratégico sectorial multianual PESEM 2012 – 2016, el programa multianual de inversión pública 2012 – 2014, y el plan de acción anual 2012.⁴⁰

Dentro de las etapas de los planes de desarrollo de infraestructura vial, actualmente se destaca que los planes cuentan con mayores recursos presupuestales, con prioridad tanto en la conservación de las inversiones, como en el desarrollo de la infraestructura vial.

Dentro de las estrategias que se siguen por parte del estado, el financiamiento por recursos ordinarios representa el 94.9%, por endeudamiento y donaciones, un 2.5%, y por recursos directamente recaudados es 2.6%, del presupuesto total del año. Además, la prioridad está centrada en recuperar los niveles de servicio de las carreteras, mediante contratos de conservación a mediano plazo (5 años) y por grandes corredores económico viales (entre 350 a 450 km. por contrato). Por otro lado, se incrementará significativamente la longitud de obras de mejoramiento y rehabilitación (asfaltados nuevos) y se intensificará la licitación de estudios de pre inversión e inversión (perfil, factibilidad y definitivo). Junto con lo anterior, se suman la recuperación del derecho de vía, el desarrollo del Programa de Puentes y la modernización (Automatización) de peajes.⁴⁰

La planificación de la red vial departamental se basa en los siguientes ejes estratégicos programáticos: la Planificación Vial Regional, el promover una cultura de mantenimiento, tercerizar la ejecución, institucionalizar la gestión vial y atender las normas ambientales y sociales. Dentro del ámbito operativo están los siguientes ejes principales: la gestión del Programa de Caminos Departamentales (PCD), gestión técnica y gestión administrativa-financiera.

El PCD indica que las inversiones viales deben basarse en la elaboración de Planes Viales Departamentales (PVD) de mediano plazo, los cuales deberán estar articulados con: los Planes de Desarrollo Regional y con los proyectos de Corredores Económicos.

En el caso de la planificación de la red vial vecinal o rural, gestionada por los gobiernos locales (municipalidades), se formuló el Plan Vial Provincial Participativo (PVPP), basado en el aprovechamiento de potencialidades y evaluaciones mediante la participación de los usuarios de la red vial vecinal y caminos peatonales.

Dentro de las características de las intervenciones vecinales planificadas se encuentran: la priorización de obras, la no atención por demanda aislada, la definición que el espacio de trabajo es la provincia, que los gobiernos locales posean estrictos estándares técnicos, sociales y ambientales, la contratación de una ejecución tercerizada mediante empresas locales, que la rehabilitación de caminos se acompaña de un sistema de mantenimiento rutinario intensivo y que el empleo se realice con enfoque de género.

Finalmente, dentro de los retos que la infraestructura vial peruana está enfrentando se pueden destacar que, se debe optimizar la integración de los caminos secundarios hacia los grandes corredores económicos mejorando la articulación de competencias y responsabilidades entre los diferentes niveles de gobierno. Además, se tendrá que profundizar las asociaciones público–privadas pasando de tener proyectos individuales a paquetes de proyectos predefinidos con enfoque territorial. Todo lo anterior debe hacerse priorizando la atención de los bienes públicos, otorgando soluciones prácticas ante la dificultad de identificar las preferencias colectivas.⁴⁰

2.4.3 Sector Privado

Si el cliente de la empresa consultora vial proviene del sector privado, el principal canal es la venta directa, la que necesita del conocimiento previo de los requerimientos del cliente, con los que se diseña una propuesta. Luego, viene la negociación que concluye con la toma de decisiones. El que toma la decisión final sobre la contratación de la consultoría es el jefe de departamento, así como el gerente general de la empresa.⁴⁷

Las empresas medianas y grandes son las que necesitan de algún tipo de asesoría formal, por lo que los servicios de consultoría en Perú deberían enfocarse en dicho grupo objetivo.⁴⁴

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), a junio de 2013, en Perú existían 1.713.272 empresas, de las cuales el 99,6% son micro, pequeñas y medianas, de acuerdo a los criterios establecidos por las nuevas categorías establecidas en la "Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial", promulgada en julio de 2013.⁴⁸

Esta ley indica que las micro, pequeñas y medianas empresas se establecen según sus niveles de ventas anuales fijados en Unidades Impositivas Tributarias (UIT), cada una equivalente a 3.650 soles (US\$1.303).⁴⁴

De esa manera, son microempresas las que alcanzan ventas anuales hasta por un monto máximo de 150 UIT (US\$ 195.450). Las empresas pequeñas son las que tienen ventas superiores a este valor y hasta el monto máximo de 1.700 UIT (US\$ 2.215.100), y son medianas empresas las que alcanzan ventas superiores a 1.700 UIT y hasta 2.300 UIT (US\$ 2.996.900).⁴⁴

El reporte del INEI indicó que, según el segmento empresarial, el 96,2% (1.648.981) de las empresas son microempresas, el 3,2% (54.654) pequeñas empresas, el 0,2% (3.427) medianas empresas y el 0,4% (6.210) grandes empresas.⁴⁴

Las microempresas solo tienen el 5,6% de las ventas totales, mientras que las grandes empresas concentran el 79,3% de las ventas internas y externas del país.⁴⁴

El mercado peruano se caracteriza, al igual que varios países de la región, por la existencia de algunos grandes grupos económicos, que actúan en diversos sectores y

⁴⁷ El Mercado de Consultoría en Perú. 2012

⁴⁸ América Económica. 2013

que tienen un enorme peso en la vida empresarial del país. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:⁴⁴

- **Credicorp:** Es el mayor holding financiero de Perú, constituido por las empresas financieras del Grupo Romero, el que tiene inversiones desde el rubro de consumo masivo hasta el desarrollo portuario totalizando más de 30 empresas en América Latina.

- **Gloria:** Está formado por empresas de sectores productivos y comerciales, distribución de energía eléctrica y transporte de carga. Posee el 80% del mercado de lácteos y derivados, el 33% del mercado azucarero, el 18% del mercado cementero y 80% del mercado de papeles y cartones.

- **Graña y Montero (G&M):** Este grupo constituye la más antigua y grande corporación constructora del Perú administrando seis empresas principales en el país: GyM en el sector construcción, GMD en temas de tecnologías de la información, GMP en servicios petroleros, GMI relacionada con proyectos de ingeniería, Concar, encargada de la operación y mantenimiento de carreteras y Larcomar, dedicada a alquileres de locales comerciales, estacionamientos y publicidad estática. GyM tiene actividad tanto a nivel nacional como en otros países de la región latinoamericana.

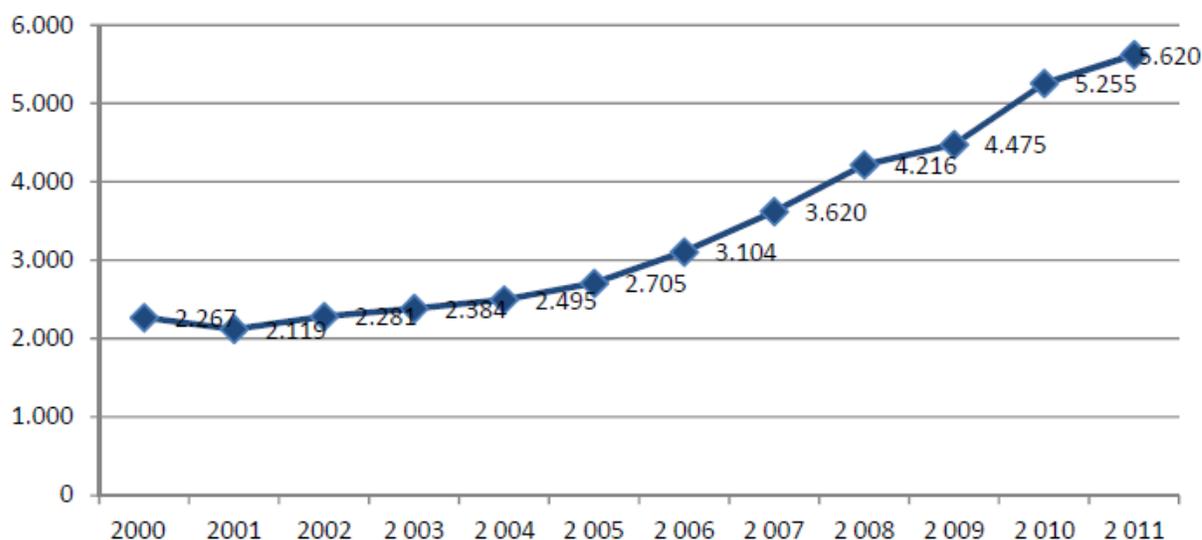
Los sectores de mayor interés para la empresa⁴⁹, dentro del mercado peruano, serían el de la construcción y el minero, los que se detallan a continuación.

2.4.3.1 Sector de la construcción

Como muestra el gráfico 5, el “boom” de la construcción en Perú empezó en el año 2001. Desde entonces el sector ha pasado de producir alrededor de US\$ 2.000 millones a US\$ 5.620 millones en el año 2011.⁴⁴

⁴⁹ En Chile, mercado donde la empresa ha adquirido toda su experiencia, la mayor demanda por servicios de ingeniería, durante el año 2010, se encuentra en la minería y en la construcción con un 42,4% y 24,9% respectivamente. Información obtenida a partir de estudios internos de la empresa.

Gráfico 5: Crecimiento del PIB en el sector de la construcción. Período 2000-2011. (US\$ millones)

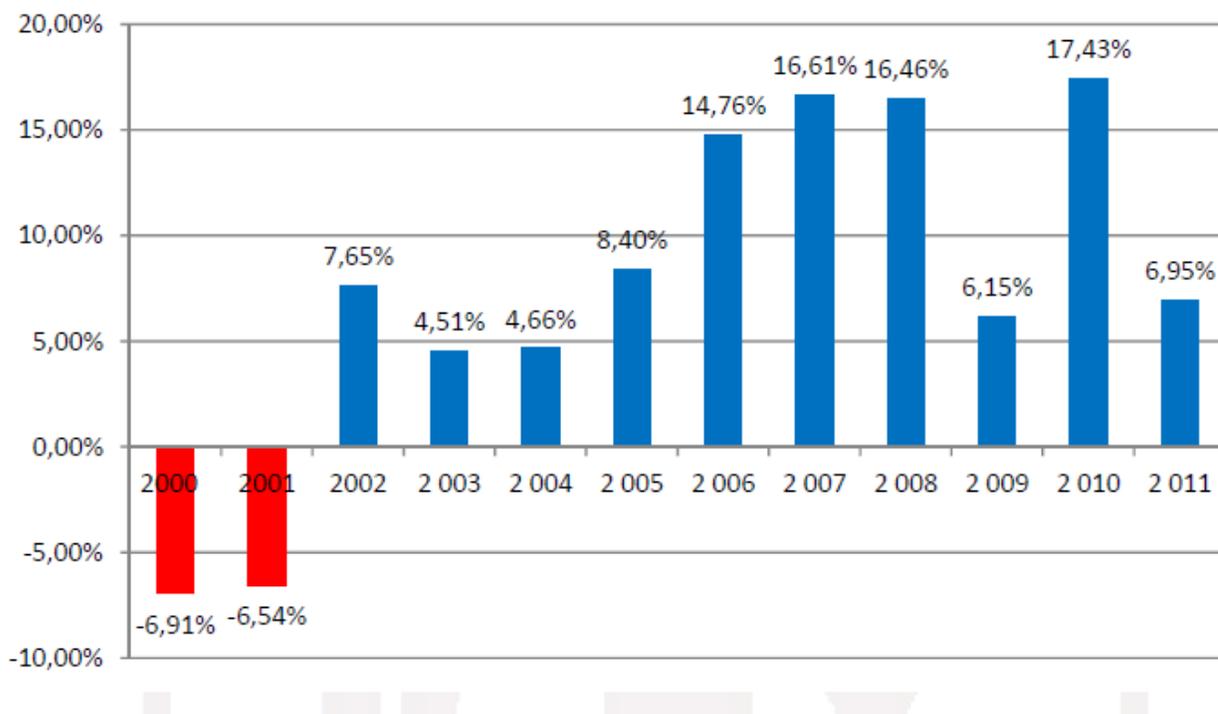


Fuente: El Mercado de Consultoría en Perú. 2012

En el gráfico 6 se puede observar que en el 2000 se inicia un período de dos años de caídas consecutivas, durante el cual se presenta una disminución en las inversiones públicas y privadas a raíz de la paralización de los procesos de concesiones y privatizaciones y el término de la inversión en obras públicas. Sin embargo, a partir de octubre de 2001, el sector se recupera gracias al programa de Gobierno: “Mivivienda”, al lanzamiento del Programa Techo Propio y al impulso de la autoconstrucción.

También han contribuido de manera importante en ese renacimiento: la inversión privada en infraestructura con obras como el Proyecto Gasífero de Camisea y la reforma del Aeropuerto Jorge Chávez, la construcción, mantenimiento y mejora de carreteras y caminos rurales, así como la mejora de distintos puertos del país, y las dos terminales de El Callao.⁴⁴

Gráfico 6: Índice de crecimiento interanual del sector construcción peruano. (2000-2011).



Fuente: El Mercado de Consultoría en Perú. 2012

Es importante destacar que el Gobierno peruano durante el año 2010 invirtió cerca del 8.0% del PIB en obras de infraestructura, lo cual tiene no solamente un efecto dinamizador en el sector de la consultoría y la construcción, sino también promueve la inversión privada en las zonas de los proyectos, cuyos montos más altos se encuentran en las provincias del país.⁴⁴

La actividad de consultoría de Ingeniería de Obras en Perú está regulada por normativa legal y requiere de registro en CONSUCODE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado), donde hay 6 especialidades:

- Obras Urbanas, Edificaciones y afines
- Obras Viales, Puertos y afines
- Obras de Saneamiento y afines
- Obras Electromecánicas y afines
- Obras Energéticas y afines
- Represas, Irrigaciones y afines
- Obras menores

Los principales canales de comercialización utilizados en el sector son la venta directa y la participación en licitaciones públicas y privadas.

Según Proinversión, organización estatal peruana dedicada a promover la inversión en el país, se prevé una tendencia positiva en el crecimiento de la consultoría de ésta área para los próximos años, que generará empleo y un impulso para el desarrollo de nuevas tecnologías involucradas en la actividad de ingeniería. En marzo de 2012, Proinversión lanzó una nueva cartera de concesiones por un valor mayor de US\$ 10.000 millones en proyectos relacionados con diversos sectores.⁴⁴

En la Tabla 12, se presentan las principales constructoras que operan en Perú.

Tabla 12: Las 5 primeras empresas constructoras en Perú.

ODEBRECHT PERU INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.A.C

G.Y.M. S.A.

TECHINT S.A.C.

CONIRSA S.A.

CBI PERUANA S.A.C.

Fuente: Perú: The Top 10.000 companies 2011

Fuente: El Mercado de Consultoría en Perú. 2012

2.4.3.2 Sector de la minería

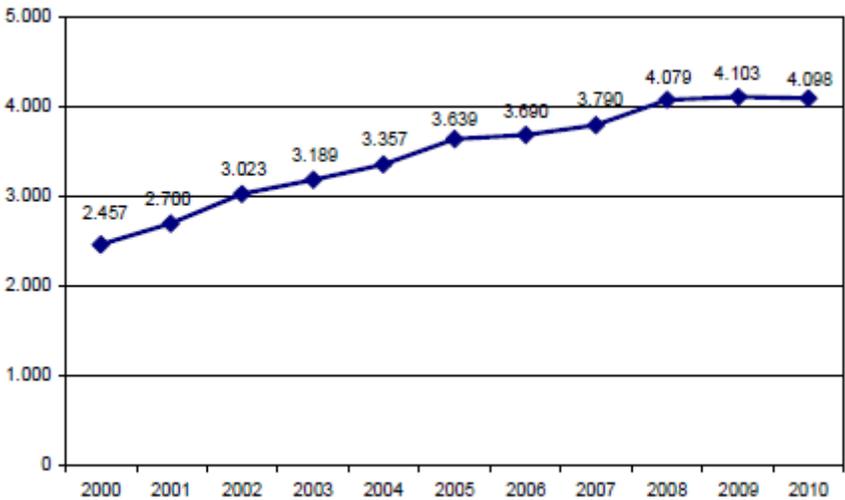
Perú es un país minero, pues produce 15 metales, como oro, cobre, zinc, plomo, plata, estaño y hierro, siendo los dos primeros los más relevantes. Existen cerca de 60 grandes y medianas empresas y más de 100 unidades mineras. La legislación minera es moderna y –como en otros sectores- otorga el mismo tratamiento a inversionistas peruanos y extranjeros.⁴⁴

Dentro del sector minero, el sector de la consultoría tiene cabida en el llamado “Plan de Cierre de Minas”. Se trata de un instrumento de gestión ambiental previo al inicio de las operaciones que conlleva la ejecución de medidas que permiten la rehabilitación del entorno antes, durante y después del cierre de las operaciones mineras.⁴⁴

La presentación del Plan de Cierre es obligatoria para toda empresa minera que se encuentre en operación o exploración, y es complementario al “Estudio de Impacto Ambiental” (para minimizar los posibles impactos ambientales) y al “Programa de Adecuación y Manejo Ambiental” (PAMA). De este modo, dichos estudios pueden transformarse en oportunidades de negocios para los servicios de consultoría del medio ambiente y otros, siendo solicitados por empresas interesadas en actividades de exploración en los sectores mineros, hidrocarburos y electricidad.⁴⁴

El sector de la explotación minera es uno de los principales motores de la economía peruana, como muestra el gráfico 7. En 2010 se atribuye a dicho sector una producción bruta de más de US\$ 4.000 millones. Al relacionar esta cifra con los cerca US\$ 2.500 millones que se producían en 2000, se evidencia el crecimiento constante que este sector ha tenido en la última década.⁴⁴

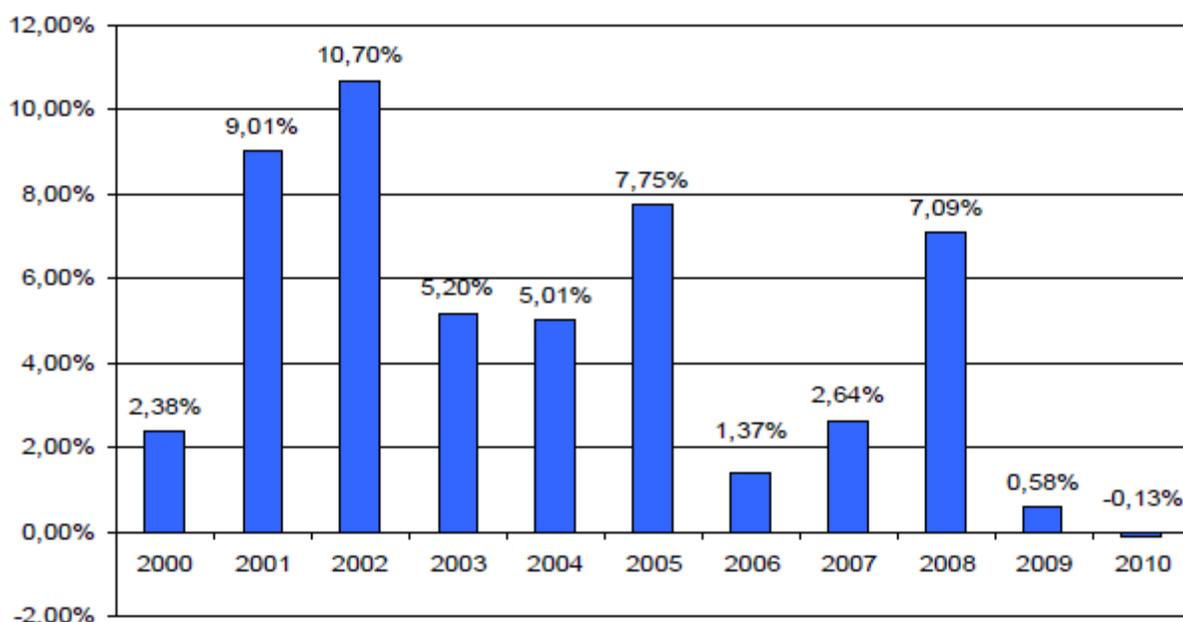
Gráfico 7: Crecimiento del PIB en el sector minero peruano. Período 2000-2011. (US\$ millones)



Fuente: El Mercado de Consultoría en Perú. 2012

Resulta importante mostrar el crecimiento interanual que ha tenido el sector minero. Como se puede apreciar en el gráfico 8, entre el 2001 y el 2005, el crecimiento ha sido considerable, superando el 5% todos los años. Aunque a partir del año 2009 el crecimiento es muy inferior, sin embargo el sector sigue manteniendo una tendencia de expansión. No obstante, su crecimiento futuro vendrá condicionado por la resolución de los conflictos sociales que acompañan buena parte de los nuevos proyectos mineros.⁴⁴

Gráfico 8: Índice de crecimiento interanual del sector minero peruano (2000-2011).



Fuente: El Mercado de Consultoría en Perú. 2012

En la Tabla 13, se presentan las principales empresas mineras que operan en Perú.

Tabla 13: Las 5 primeras empresas mineras en Perú.

SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION SUC. DEL PERU

CIA. MINERA ANTAMINA S.A.

MINERA YANACOCHA S.R.L.

SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A.

MINERA BARRICK MISQUICHILCA S.A.

Fuente: Perú: The Top 10.000 companies 2011

Fuente: El Mercado de Consultoría en Perú. 2012

2.4.4 Sector Público

Los procesos públicos de adjudicaciones y licitaciones están regidos por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (LCAE), Ley 26850 de 1998 y su reglamento (DS N° 013-2001-PCM). Desde el 2008, el organismo encargado de supervisar las licitaciones es el Organismo de Supervisión de la Contratación del Estado (OSCE) (<http://portal.osce.gob.pe/osce/>)

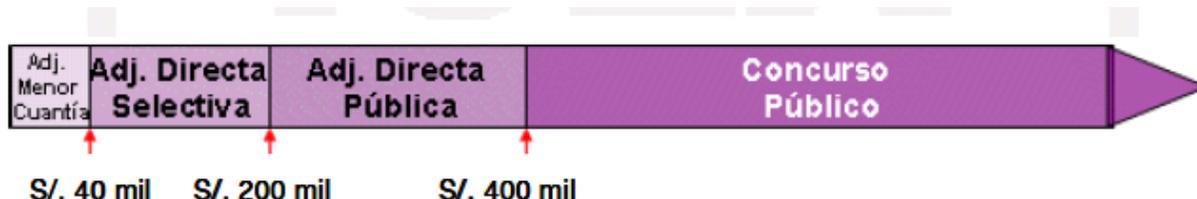
Para participar de los procesos de licitaciones, la empresa consultora debe inscribirse en el Registro Nacional de Proveedores (RNP), a través del Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. El RNP tiene vigencia de 1 año y acepta la inscripción de empresas que no tengan domicilio en Perú.⁴⁴

Los documentos mínimos necesarios a presentar son: RUC (Registro Único de Contribuyente), DNI (Documento Nacional de Identificación), poderes de representación inscritos en la Superintendencia Nacional de los Recursos Públicos (SUNARP), además de otros específicos con los cuales se calificará la capacitación técnica y de contratación, la solvencia económica y si la organización que tiene la empresa resulta suficiente para la licitación. También, la empresa consultora tendrá que llenar el “Formulario para la Inscripción como Proveedor de Servicios” y otros formularios de servicios institucionales.⁴⁴

La forma de llamar a un proceso de selección por parte del Estado, es por medio de la publicación en el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE). Cuando las entidades del Estado requieren comprar o contratar, deben convocar un proceso de selección (excepto para el caso de Convenio Marco y Exoneraciones). Los tipos de procesos de selección están basados directamente en el costo estimado del bien o servicio, y estos procesos pueden ser: Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicación Directa Pública, Adjudicación Directa Selectiva y Adjudicación de Menor Cuantía.⁴⁴

Los valores referenciales para cada tipo de Proceso de Selección en el sector servicios, se ilustra en el gráfico 9.

Gráfico 9: Proceso de selección según valor referencial para servicios



Fuente: El mercado de Consultoría en Perú.

Según el tipo de procedimiento, se distinguen⁴⁴

- Procedimientos clásicos: En este tipo, se evalúa la calidad, el plazo, y el precio. Los principales rubros contratados a diciembre de 2011 son los bienes (43.2%), los servicios (23,2%) y las obras (14,2%).
- Procedimientos especiales: Son para Petroperú y pueden ser de Competencia Menor, Competencia Mayor y Contrataciones Directas.
- Subasta Inversa: Es una oferta pública, con calidad y plazos prefijados, en la cual los participantes ofertan mediante lances sucesivos, los menores precios: Valor Referencial (el estimado por la Entidad Pública) versus Valor Adjudicado (o Valor de Buena Pro). En

este tipo de oferta, se discute sólo el precio en donde se adjudicará la Buena Pro a la propuesta de menor costo. Esta modalidad puede ser presencial o electrónica a través del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE).

- Convenio Marco: el CONSUCODE convoca a una Licitación o Concurso Público, para seleccionar a los proveedores que cumplen con ciertos requisitos. Se le da mayor ponderación a la calidad por sobre el precio. Los productos y ofertas de los seleccionados son publicados en un Catálogo Electrónico, a partir del cual cada entidad pública realizará su pedido. Un Convenio Marco tiene una duración mínima de 6 meses y máximo de 1 año.

Todo proceso de compra se divide en: la convocatoria, la presentación de propuestas, la buena pro y la firma del contrato.

Las etapas en el proceso de selección son:⁴⁴

1. Compra de las bases por parte de la empresa licitante, que contienen el tipo de proceso, el calendario, el valor referencial, las especificaciones técnicas, los documentos que se deben presentar, la forma de entrega de las propuestas y los criterios de calificación y evaluación. Para comprar las bases el postor debe contar con el certificado de inscripción vigente en el Registro Nacional de Proveedores y presentar los documentos requeridos.
2. Presentación de consultas, dudas, sugerencias y observaciones de los postores.
3. Integración de bases para producir una versión mejorada que contempla las consultas y sugerencias y de los postores.
4. Presentación de propuestas.

Para la asignación de la buena pro -adjudicación- se evalúan las propuestas, tanto técnicas como económicas, con base a determinados factores y criterio para asignarles su respectivo puntaje. El método de evaluación y calificación de propuestas debe objetivamente permitir una selección de la calidad y tecnología requeridas, dentro de los plazos más convenientes y al mejor costo total.⁴⁴

En el caso de la contratación de servicios, los factores tenidos en cuenta en la evaluación técnica son: calidad de la propuesta, postor, personal propuesto, plan de trabajo e innovación tecnológica, si aplica. En la evaluación financiera se considera el precio final y la oferta de financiamiento, si procede.⁴⁴

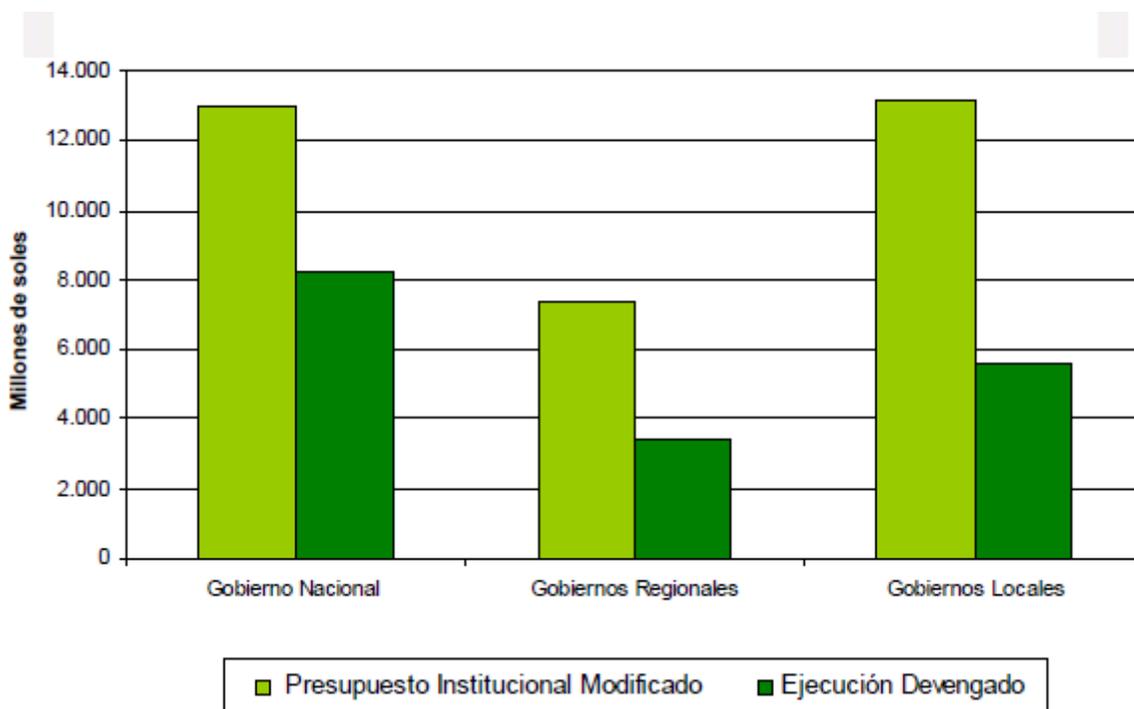
Tras varias modificaciones en el tiempo con respecto a la Ley n° 27143, Ley de Promoción Temporal del Desarrollo Productivo Nacional, entró en rigor el Artículo 6 de la Ley N° 28242, cuyo texto indica que “en los procesos de adquisición de bienes y servicios para el otorgamiento de la buena pro, se agregará un 20% adicional a la sumatoria de la calificación técnica y económica obtenida por los postores de bienes y servicios elaborados dentro del territorio nacional, conforme al Reglamento de la materia”.⁴⁴

Uno de los requisitos que deben cumplir las empresas que resulten ganadoras de la buena pro, es que el postor ganador presente la constancia de no estar inhabilitado para contratar con el Estado. Esta constancia es emitida por OSCE y tiene una vigencia

de 30 días desde su emisión. Adicionalmente, se deben presentar las garantías que aseguren la ejecución y cumplimiento del contrato; éstas son, la carta fianza, la póliza de caución y una garantía de fiel cumplimiento por el 10% del monto total del contrato con vigencia hasta su finalización. Por último, se debe presentar el contrato asociativo en caso que se actúe con consorcio.⁴⁴

A continuación se presenta el gráfico 10, en el que se puede observar la cantidad de presupuesto ejecutado respecto del total, para los distintos niveles de gobierno de Perú.

Gráfico 10: Presupuesto y ejecución del gasto de inversión por niveles de gobierno (2011).



Fuente: El Mercado de Consultoría en Perú. 2012

Cabe destacar que al final del año 2011, solamente poco más del 50% del presupuesto ha sido realmente ejecutado. Por lo tanto, existen grandes oportunidades para la venta de servicios al Gobierno central. En cuanto al gobierno local, las diferencias son todavía mayores, ya que el presupuesto realmente ejecutado es muy inferior al disponible. Los gobiernos regionales son los que disponen del menor presupuesto, no obstante, de igual manera existen oportunidades debido a que se ejecuta parcialmente el presupuesto comprometido.⁴⁴

La oferta total potencial de contratos de consultoría ofrecidos por parte del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, observa en el Plan anual de contrataciones de Provias Nacional 2013, considerando tipos de procesos como: concursos internacionales, concursos públicos, y las adjudicaciones directas y selectivas, excluyendo todas aquellas de menor cuantía. Además, de dicho Plan se filtran las licitaciones según el objeto de contratación, considerando solamente los de servicios y consultorías de

obras, excluyendo los de bienes y las de obras. Hechos los filtros anteriores, el valor estimado total de las licitaciones asciende a US\$1.898 millones.⁵⁰

En el caso de Provias Descentralizado, que administra y realiza inversiones en los caminos de tipos departamentales y vecinales, la inversión total 2012 ascendió a US\$105 millones⁵¹

En conclusión existen grandes oportunidades para las empresas tanto peruanas como extranjeras, para la venta de servicios a la administración pública ya que solamente la mitad del presupuesto real del año 2011 ha sido ejecutado, lo que denota, también, la debilidad de las empresas presentes en el país a presentar proyectos y licitaciones públicas. Junto a lo anterior, se debe de considerar la gran brecha de infraestructura en el país, siendo un objetivo clave para la inversión pública a corto plazo.⁴⁴

2.4.5 Marco Legal y Normativa Vial

En toda la normativa que se indicará a continuación, existen decretos supremos, resoluciones directorales, decretos de ley, leyes, resoluciones ministeriales y resoluciones supremas. Todos los cuales pueden ser revisados en la página web del Ministerio de Transporte y Comunicaciones.³⁹

Dentro de las normas legales, que son de interés para la empresa, existen normas de carácter general y otras propias del sector. Considerando las primeras, hay normativas que rigen la administración pública, la organización y función del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, además de las presupuestales y de administración interna. En el caso de las normas del sector de transportes interesan las de transporte y tránsito terrestre dentro de las cuales se encuentran las que otorgan un marco general a la circulación terrestre, otras que rigen el servicio y el tránsito del transporte terrestre, el reglamento de licencias de conducir, las normas sobre vehículos, las referentes al Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), las que regulan todo el marco general, además del transporte internacional y del transporte de materiales y residuos peligrosos. Junto a todo lo anterior, hay que mencionar que se debe de revisar también, toda la normativa relativa a caminos y ferrocarriles.

Además de lo nombrado previamente, es necesario que se estudie la normativa socio-ambiental, de manera de conocer las regulaciones sociales, ya que los proyectos en que la empresa participará están directamente relacionados con la comunidad, siendo ésta uno de los principales stakeholders.

Por otro lado, a la que se le debe dar una atención mayor y debe ser material de consulta diaria, es la relativa a la infraestructura vial. Dicha reglamentación es, primeramente, de carácter general y técnico. En el caso de las técnicas, éstas se pueden agrupar en normas técnicas: provias nacional y provias descentralizado. También, la normativa de infraestructura vial se puede clasificar según la red vial

⁵⁰ Plan anual de contrataciones Provias Nacional 2013.

⁵¹ Memoria anual 2012. Provias descentralizado.

nacional, pesajes y dimensiones, peajes y provias nacional y descentralizado. Dentro de las dos últimas se puede encontrar información relativa a la organización y funciones y su administración interna.

2.5 **Análisis de la Competencia: Descripción de la Oferta de Servicios de Ingeniería Vial en Perú.**

Para determinar la competencia, primero se determinará el tamaño del mercado objetivo (US\$) y luego se realizará el Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

2.5.1 **Determinación del tamaño del mercado objetivo.**

Un elemento que se considerará para determinar el tamaño del mercado objetivo es el nivel de facturación de las principales empresas del sector de la consultoría en Perú. En 2009, los ingresos de esas compañías ascendieron a US\$1.687 millones. Este valor incluye los ingresos de todas las áreas de negocio, que podrían ser diferentes a la consultoría, pero para los objetivos del presente plan se considerarán que otro tipo de ingreso son despreciables.

Dentro de las principales empresas de consultoría en ingeniería se encuentran:⁴⁴

Cesel S.A: (<http://www.cesel.com.pe>)

Firma privada peruana de ingeniería de consulta, con gran desarrollo de complejos proyectos de ingeniería multidisciplinarios, y con presencia en Perú y Latinoamérica. En sus comienzos se dedicó con mayor énfasis a diseños civiles y estructurales, así como a proyectos portuarios y de industria pesada. Posteriormente, fue cubriendo prácticamente todo el rango de servicios de consultoría en ingeniería: carreteras, sistemas de transmisión y distribución de energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, terminales portuarios marítimos y fluviales, generación hidroeléctrica y térmica, medio ambiente, minería, siderurgia, irrigaciones, hospitales y centros de salud, aeropuertos, edificaciones, presas y túneles, mecánica e industria pesada, hidrocarburos, refinerías, conservación de energía, control y telecomunicaciones.

Tecsur S.A: (<http://www.tecsur.com.pe>)

Está especializada en operaciones y proyectos de ingeniería mediante el diseño, ejecución de obras y servicio logístico en los diversos sectores productivos. Sus servicios de ingeniería están enfocados en la elaboración de estudios definitivos y replanteo de proyectos integrales; asesoría en calidad de energía de sistemas eléctricos y estudios de compensación de energía reactiva y ahorro de energía. Sus clientes principales son las empresas eléctricas, empresas petroleras y de gas, empresas mineras, construcción, industria, e instituciones.

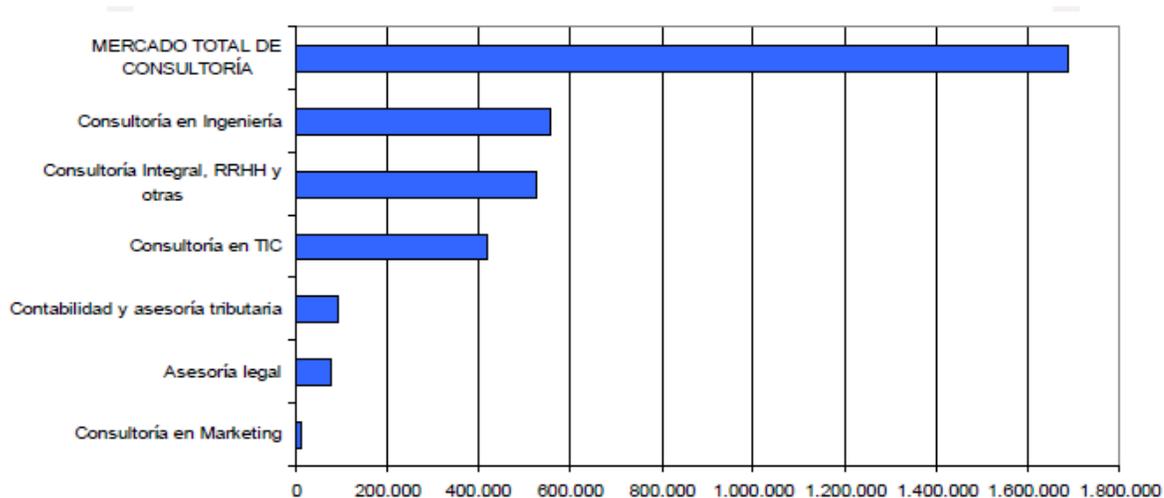
GMI S.A. Ingenieros Consultores: (<http://www.gmisa.com.pe/>)

Empresa consultora de ingeniería que forma parte del Grupo Graña y Montero. Está especializada en ingeniería, supervisión, geomática y medioambiente. De esta manera, brinda una serie de servicios relacionados con la consultoría: estudios de pre-Inversión, anteproyectos de Ingeniería o Ingeniería Preliminar, estudios de pre-Factibilidad,

estudios de factibilidad, estudios definitivos a nivel de licitación, diseños ejecutivos a nivel de construcción, supervisión de estudios definitivos y/o diseños ejecutivos, supervisión de obras, gerencia de proyectos, gerencia de construcción, asesoría especializada. GMI S.A. está afiliada con la empresa ECOTEC, dedicada a la consultoría en medio ambiente y al desarrollo de proyectos de Ingeniería en Saneamiento Ambiental. Brinda una gama de servicios cuya finalidad es la protección ambiental en los sectores principalmente, minero, hidrocarburos, eléctrico, agrícola, industrial, turismo y transporte. Realiza estudios de evaluación y monitoreo de impacto ambiental, gerencia y supervisión de proyectos de ingeniería y acompañamientos ambientales a empresas nacionales e internacionales; y diseña medidas de mitigación para controlar la contaminación ambiental.

A continuación se presenta el gráfico 11, en el cual se puede ver que los mayores ingresos del sector provienen de las áreas de consultoría en ingeniería, consultoría integral y consultoría en Tecnologías de la Información y Comunicación.

Gráfico 11: Tamaño del mercado considerando la facturación de las principales empresas de consultoría en Perú (2009) (miles de US\$)

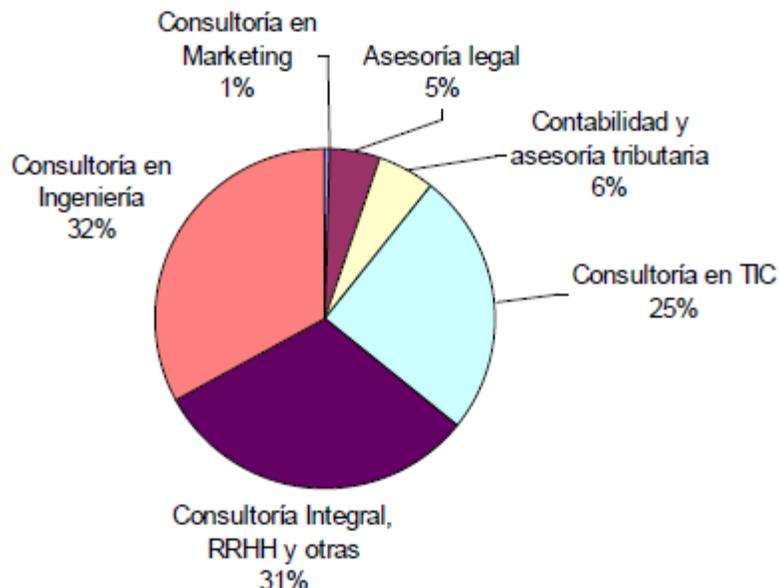


Tasa de cambio aplicada año 2008: US\$1=S/3,011

Fuente: El Mercado de Consultoría en Perú. 2012

A partir del gráfico 12, se puede deducir que, para el 2009, la distribución de las principales empresas según sus áreas de especialización son: el 32% se dedican a la consultoría en ingeniería, el 31% a la consultoría integral y de RRHH y un 25% a las tecnologías de la información y la comunicación.⁴⁴

Gráfico 12: Distribución según áreas de especialización de las principales empresas de consultoría en el Perú, 2009. (%)



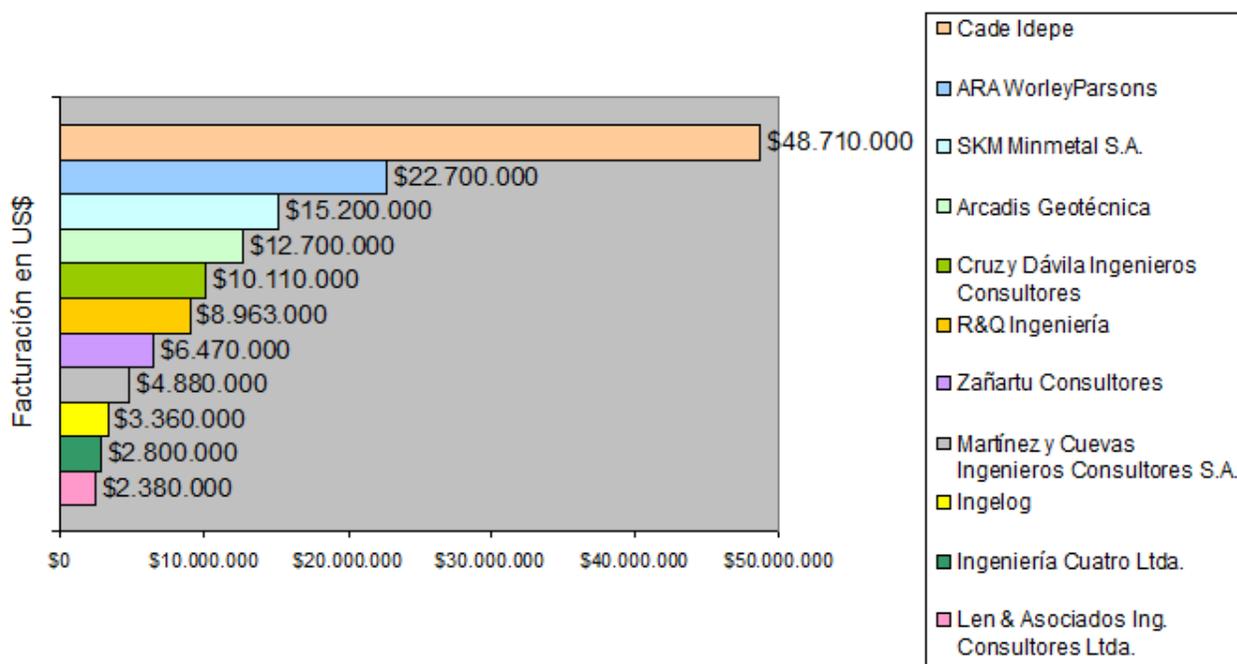
Fuente: El Mercado de Consultoría en Perú. 2012

La consultoría en ingeniería asciende a US\$ 539,8 millones aproximadamente para el año 2009. Para estimar, el valor al año 2012, se supone que el crecimiento porcentual de la longitud de las carreteras en Perú, respondería de la misma forma que las ventas efectuadas por las consultoras en ingeniería, por lo anterior y gracias a la tabla 10, resulta que el aumento entre 2009 y 2012 es de 12,7%. Ahora, aplicando este porcentaje, el tamaño del mercado en el 2012 resulta ser de US\$ 608,4 millones y estimando que un 10% de esos ingresos corresponderían a áreas de infraestructura y gestión de contratos del área vial⁵², la empresa entraría a competir a un mercado de US\$ 60,8 millones.

Para determinar el porcentaje de ese mercado que le correspondería a la empresa, se recurre a información del mercado chileno, a manera de tener un referente de la participación de la empresa dentro de su mercado. En el gráfico 13 se presenta el valor promedio de ventas en el período 2003-2004-2005, de las empresas del rubro inscritas en la Asociación de Ingenieros Consultores (AIC).

⁵² Porcentaje estimado de acuerdo al Plan Comercial Colombia 2013 de INGELOG. Debido a que son mercados similares considerando la evolución del PIB anual y el porcentaje de carreteras pavimentadas. (Ver gráfico 1 y tabla 4, respectivamente)

Gráfico 13: Ventas promedio de las empresas del rubro de consultoría en ingeniería vial inscritas en AIC. Chile. Período 2003-2004-2005



Fuente: Informe: Diagnóstico de la Situación actual. 2007. INGELOG

Del gráfico anterior se concluye que la participación de la empresa es de un 2,5%⁵³ respecto al total, lo que llevándolo al caso del mercado peruano correspondería a un total de US\$ 1,5 millones. Cabe destacar que el porcentaje se obtuvo de valores promedios, a 13 años de la fundación de la empresa, pero el instalarse en un nuevo mercado, significaría tener una participación menor debido al desconocimiento de éste y a los altos costos de aprendizaje asociados.

En 2012, la empresa se instaló en un nuevo mercado, Colombia, junto a 2 socios locales a gestionar la concesión Girardot - Ibaguè - Cajamarca, proyecto de USD 6 millones y una duración de 5 años, proyectando ventas promedio de US\$ 1,2 millones, lo que resulta ser muy similar a los US\$ 1,5 millones considerando que el mercado colombiano y peruano son parecidos en cuanto a tamaño. Por la experiencia anterior, es que es aceptable considerar la participación propuesta de US\$1,5 millones anual, en donde los costos de aprendizaje no serían de gran incidencia debido a la experiencia ya ganada en mercados extranjeros.

⁵³ Cabe destacar que un estudio realizado por la AIC, considerando todas las empresas consultoras de ingeniería, en donde se analizó tamaño de las empresas en base a las HH, a INGELOG le corresponde un 3,6%, Al considerar un 2,5% se está siendo conservador, recogiendo potenciales costos al instalarse dentro de un mercado nuevo.

2.5.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Lo que busca este análisis es caracterizar la industria de la consultoría vial, desde la influencia de 5 fuerzas competitivas, que servirán para determinar la estrategia de la empresa para establecerse en el mercado peruano. Las 5 fuerzas que se estudiarán son: la amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada), el nivel de rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la amenaza de ingreso de productos sustitutos.

El que la empresa esté consciente de estas cinco fuerzas y sepa cómo le influyen, puede ayudarle a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a las eventuales amenazas.⁵⁴

2.5.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores (Barreras de entrada)

Las principales barreras de entrada para la empresa radican en la burocracia del sistema público, los costos de aprendizaje por entrar a un mercado nuevo, que dependerán en gran medida en la forma de entrada que adopte la empresa. También, Entre Chile y Perú existe un Acuerdo de Libre Comercio que entró en vigencia el 1 de marzo de 2009, y en el cual a las empresas de servicios chilenas en Perú se le otorga un trato nacional⁵⁵, sin embargo, el que muchas empresas en Perú, aún operen en negro, evadiendo los impuestos (IGV⁵⁶), cosa que es una práctica muy común, hace que la empresa deba diseñar una estrategia de entrada basada en calidad como elemento diferenciador más que en precio, considerando también que dicha práctica no es ética por los valores que rigen el trabajo de la empresa.³³

Por otro lado, las compañías extranjeras se están globalizando y se sienten atraídas a entrar en mercados económicamente atractivos como el peruano.

Por los puntos expuestos anteriormente, esta amenaza se estima de nivel alto.

2.5.2.2 Nivel de rivalidad entre los competidores

Las principales empresas, competidores directos, se encuentran representadas por la Asociación Peruana de Consultoría (APC), las que atienden tanto al sector público como al privado.⁴⁴

Las empresas consultoras viales peruanas asociadas a la APC pueden catalogarse en dos grupos. Dentro del primer grupo de nivel internacional, se encuentran las firmas CESEL INGENIEROS y la firma GMI S.A., Ingenieros Consultores con planteles de 800 a 1500 personas y oficinas en varios países de América Latina. En el caso de las que conforman el segundo grupo, que poseen una planta de 40 a 150 empleados y cuentan con experiencia internacional en América Latina, se destacan HOB Consultores S.A.;

⁵⁴ Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

⁵⁵ Acuerdo de Libre Comercio Chile- Perú.

⁵⁶ Impuesto a las ventas. Corresponde al IVA en Chile.

Acruta & Tapia Consultoría Integral de Ingeniería; CPS de Ingeniería S.A.C.; Alpha Consult S.A.; Vera & Moreno S.A., Consultores de Ingeniería; Barriga Dall'Orto S.A. Ingenieros Consultores y Geoconsult S.A.⁵⁷

Las firmas extranjeras, especialmente españolas y colombianas, son sucursales de empresas medianas y grandes establecidas en sus respectivos países. Las sucursales en Perú, con excepción de Ayesa Perú S.A.C. y Técnica y Gestión de Proyectos S.A (Tynpsa), tienen oficinas medianas basando su experiencia en sus oficinas principales en el extranjero.⁵⁰

El tamaño del mercado donde compiten esas empresas es de US\$ 60,8 millones aproximadamente, por lo que la competencia es ardua y por consiguiente la rivalidad entre ellas resulta ser alto, no tan sólo por el tamaño del mercado, sino que también, porque puede que existan empresas que evaden los impuestos a las ventas.³¹

2.5.2.3 Poder de negociación de proveedores

Dentro de los principales proveedores para desarrollar un estudio de ingeniería, la empresa requiere subcontratar servicios de laboratorios de suelos, hormigones y asfaltos, y generalmente, dependiendo de la demanda de trabajo, empresas de topografía y medioambientales, además de profesionales expertos como arqueólogos.

Generalmente, la balanza del poder de negociación se inclina hacia la empresa consultora, en vez de los proveedores de servicios, ya que, a través de ella es que los proveedores, empresas más bien de carácter pequeño, pueden tener oportunidades de trabajo y, generalmente, poseen muchos competidores, por lo que cambiarse de proveedor no resultaría difícil. No obstante, si la relación de trabajo con el proveedor permanece en el tiempo, reemplazarlo es más complicado debido al conocimiento mutuo que va incrementando el costo de sustitución.

En este caso, considerando que la empresa ya se encuentra trabajando en el mercado por un tiempo tal que el costo de sustitución es elevado, el poder de negociación de proveedores se considera medio.

Algunos potenciales proveedores, ubicados en Lima, para la empresa son:

Laboratorios:

Tecnovias S.R.L: Es una de las empresas líder en servicios de control de calidad multidisciplinario que participa en el control de mecánica de suelos, concreto y asfalto. (<http://www.tecnovias.com/>)

Lemicons: Laboratorio de Ensayo de Materiales, Ingeniería y Construcción. (<http://www.lemicons.com/>)

⁵⁷ Entrevista al Ingeniero Luis Vera Barandarián, Presidente de la Asociación Peruana de Consultoría.

Geofal S.A.C: Es una empresa privada que se dedica a prestar servicios de ingeniería geotécnica, consultoría y laboratorio de mecánica de suelos concreto y pavimentos. (<http://www.geofal.com.pe>)

NR Consultores S.A.C: Empresa de geotecnia y laboratorio de suelos con experiencia profesional en proyectos de Geología y Geotecnia, siempre en la búsqueda y aplicación de nuevos sistemas de trabajo para atender y aplicarlos según los requerimientos de los clientes. (<http://www.nrgeotecnia.com>)

Topografía:

Planet Consultores: Empresa que brinda servicios de Topografía, Geodesia, Geotecnia, Geomecánica, Supervisión de Obras y Laboratorio de Suelos a empresas Consultoras, Constructoras, Mineras y Entidades en general. (<http://www.planetconsultores.com>)

Surveying Perú S.A.C: Empresa que presta servicios de Topografía, Geodesia y Geotecnia en General y presta asistencia técnica en obras de carreteras, canales, líneas de transmisión, centrales hidroeléctricas, montajes, tuberías HDP y minería.

INGECON S.A.C: Empresa especializada en trabajos de: Geodesia satelital, Topografía digital, Geotecnia, Batimetría, Hidrología, Hidráulica, Control de erosión, Sedimentación, Socavación, y Supervisión de proyectos topográficos.

2.5.2.4 Poder de negociación de los clientes

En este punto, hay que hacer una distinción sobre si el cliente es el estado por medio del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, o bien, una empresa privada minera o constructora.

Si es el Ministerio, el poder de negociación frente a él es casi nulo, debido a que las bases de licitación de los contratos de consultoría son bastantes rígidas, al igual que la normativa que rige las posibles modificaciones de ella. Por otro lado, las negociaciones de plazos y las disminuciones o aumentos de obra, por ejemplo, resultan casi inoperantes o bien dentro de un límite muy acotado que está en directa relación con el presupuesto adjudicado.

Si los clientes son privados, la normativa que rige es la civil, por lo que la amplitud para negociar radica en la disposición que tengan ambas partes y siempre el medio donde moverse es más amplio que en el ámbito público. En el caso de las empresas privadas, existe mucho menos burocracia por lo que los tiempos de negociación y toma de decisiones son menores, y por ser la ingeniería vial un área de ingeniería de especialidad, la empresa consultora tiene una posición similar al cliente en cuanto al poder de negociación. Sin embargo, muchas empresas medianas y grandes que requieren los servicios de consultoras de ingeniería, consideran que los servicios son como un commodity en donde, muchas veces, les interesa más que la calidad, el

tiempo de respuesta, contratando servicios de ingeniería de menor calidad y más económicos.

Como conclusión, el poder de negociación es mayor por parte del cliente, pudiendo clasificarse como alto. Luego, la empresa debe promocionar su valor agregado al servicio de consultoría y diferenciarse de los competidores, de manera de sobresalir de la masa y no ser catalogado como un commodity.

2.5.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La sustitución de un servicio de ingeniería que contempla el diseño vial o la gestión de contratos de ingeniería vial, dependerá de quien es el cliente. Si el cliente es el Estado por medio del Ministerio de Transporte y Comunicaciones, la sustitución es casi nula, debido a que el estado debe licitar las consultorías en donde los proveedores, que están registrados en la lista oficial del Registro Nacional de Proveedores, son las únicas empresas que pueden competir.

Por otro lado, si el cliente es privado, ya sea alguna empresa minera o constructora, los diseños y/o gestión de infraestructura vial podrían internalizarse desarrollándolos con personal propio, sin embargo, el área vial es un área de la ingeniería bastante especializada en donde el recurso humano calificado y con experiencia es escaso, lo que le significaría un alto costo a la minera o constructora considerando los montos que debiera invertir para crear un equipo y/o mantenerlo. Por lo anterior, a la empresa constructora o minera, le convendría subcontratar el desarrollo de la ingeniería a una empresa consultora.

Por lo descrito, el nivel de amenaza de un servicio sustituto dependerá de en qué porcentaje la empresa distribuye sus ventas entre lo público y lo privado. En esta oportunidad, considerando que más de un 70% de las ventas de la empresa en Chile se enfocan en organismos estatales, y que en el mercado peruano posiblemente se desarrolle de la misma forma, la amenaza se considera baja.

2.5.2.6 Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas de Porter

Del análisis del modelo de las 5 fuerzas de Porter, es posible concluir que la expectativa de rentabilidad en el corto plazo (5 años) en el mercado de la consultoría en ingeniería vial, se estima como mediana-alta. La rivalidad entre competidores, actualmente se considera alta intensidad debido a la alta especialización de los servicios ofrecidos y que algunas empresas trabajan evadiendo impuestos, además de la alta atracción del rubro para muchas firmas debido al crecimiento del sector de la infraestructura vial. Si bien el poder de negociación de los proveedores es medio, podría ser alto si es que ellos adquieren o desarrollan tecnologías que resulten en ventajas competitivas dentro del mercado vial. Por otro lado que el sector vial sea controlado en su mayoría por el Estado, hace que las posibilidades de mejorar los servicios entregados realizando innovación e inversión en tecnologías para ser más eficientes, esté condicionado por el limitado presupuesto que el Estado posee.

Como resumen del análisis de las 5 fuerzas de competitividad de Porter, a continuación se presenta la tabla 14 que resume la información:

Tabla 14: Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicadas a la industria de la consultoría de ingeniería vial en Perú.

FUERZAS DE PORTER	GRADO DE AMENAZA	TENDENCIA
Entrada de nuevos competidores	ALTO	A la baja
Rivalidad entre los competidores	ALTO	Constante
Poder de negociación de proveedores	MEDIO	Constante
Poder de negociación de los compradores	ALTO	Constante
Productos sustitutos	BAJA	Constante
GENERAL	MEDIO-ALTO	Constante

Fuente: Elaboración propia.

3 PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO PERUANO, LINEAMIENTOS BÁSICOS.

3.1 Análisis de la Empresa: Encuesta de Autodiagnóstico.

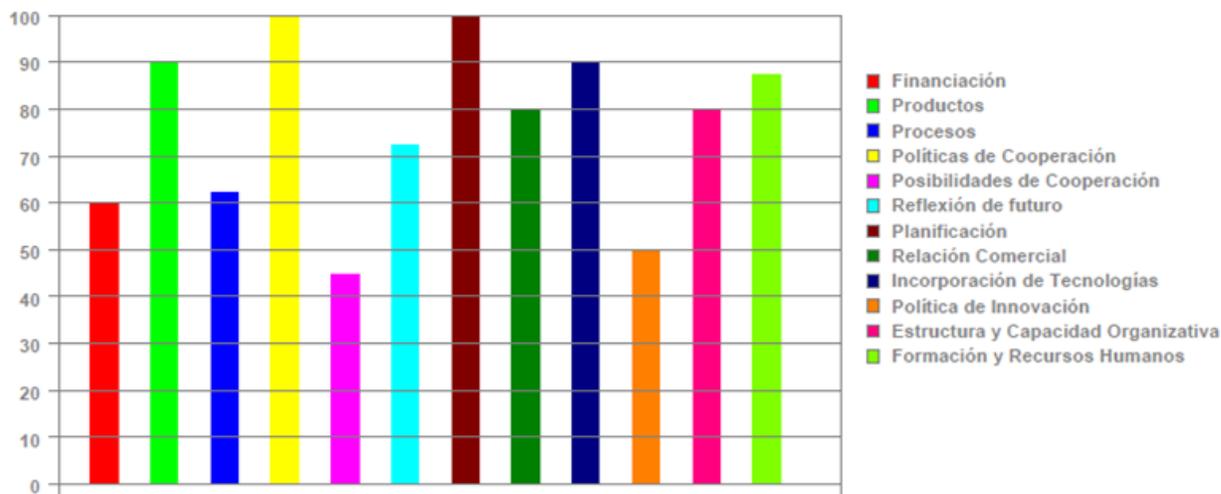
Para conocer la situación interna de la empresa en relación con su madurez para enfrentar la internacionalización hacia otros mercados, es que en el presente estudio se aplicó la “Encuesta de Autodiagnóstico para la Pyme: Accesos a nuevos mercados”, desarrollada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España.

La Encuesta de Autodiagnóstico es un cuestionario de 25 preguntas, distribuidas en siete áreas clave de la empresa: estrategia, liderazgo y organización, financiamiento, productos y procesos, marketing, innovación tecnológica y cooperación y alianzas. Los resultados que se obtienen de la encuesta es la valoración por cada área indicando si la estructura empresarial, la gestión y la actitud frente a determinadas situaciones empresariales, se corresponden o no con las identificadas en empresas españolas, que ya están presentes en mercados internacionales.⁵⁸

⁵⁸ Autodiagnóstico para la Pyme.

El resumen de las principales conclusiones de la encuesta, que fue aplicada al gerente general de la empresa el 4 de Septiembre de 2013, se presenta a continuación en el gráfico 14⁵⁹.

Gráfico 14: Situación actual de las distintas áreas de la empresa para la internacionalización



Fuente: Informe Autodiagnóstico para internacionalización de la empresa.

A continuación, se presenta un resumen de los resultados cualitativos del informe por cada área encuestada.

3.1.1 Dirección Estratégica

La empresa está haciendo más de lo que es habitual en empresas similares y la actitud que tiene es la adecuada para proyectar la internacionalización, pero debe empezar a explorar y estudiar mucho más estructuradamente potenciales mercados externos.

En cuanto a su planificación, la empresa es privilegiada al tener instalado un sistema de gestión integrada y Balanced Scorecard lo que le permite tener instrumentos e indicadores de gestión a los que se les puede hacer seguimiento para evaluar hacia donde está yendo la organización y poder adelantarse a los cambios del entorno.

3.1.2 Liderazgo y organización

Se requiere reforzar aún más la estructura de personal, integrando de buena manera a personas que se dediquen en forma exclusiva a tratar temas relacionados con la internacionalización, tanto en Chile como en el mercado extranjero.

⁵⁹ Todos los resultados de la encuesta se encuentran en el Anexo D.

La persona encargada de ver temas de internacionalización debería tener acceso al directorio en forma directa y coordinada, ya que al instalarse en nuevos mercados, se generarán nuevas obligaciones en todas las áreas de la empresa. Se recomienda mantener un diálogo horizontal y vertical fluido en pos de nutrir el trabajo en equipo.

Capacitar el personal existente y/o contratar personal experto será un deber de la empresa puesto que al internacionalizarse aparecen nuevas tareas. La formación tiene que incluir tanto factores idiomáticos y culturales como técnicas de comercio exterior: medios de cobro, documentación, transporte, logística, divisas, aduanas, etc.

En cuanto a la estructura de recursos humanos se recomienda: que se obtengan estructuras flexibles, adaptables a los cambios y que el potencial profesional de las nuevas incorporaciones sea alto.

3.1.3 Financiamiento

Los inicios de la internacionalización son lentos y se requiere invertir gran cantidad de dinero para abrir nuevos mercados, por lo que se recomienda contar con un presupuesto preliminar exclusivo para estos fines, al menos, durante los 2 primeros años.

El abrirse a nuevos mercados ayudará a la diversificación geográfica, permitiendo tener una situación financiera mejor distribuida y menos riesgosa.

3.1.4 Productos y procesos

Si la empresa no consigue diferenciarse para tener una ventaja competitiva fuerte, va a necesitar un gran esfuerzo para mejorar en todas las aristas de su empresa y servicio: organización, calidad, precio, servicio post venta, etc. Las mejoras, aunque sean pequeñas, en cada una de las dimensiones competitivas, ayudarán a avanzar mucho en el mercado global y en el interno, potenciando la búsqueda por el liderazgo de la industria.

Se estima que la empresa tiene un 20% de capacidad sobrante, la que puede ser utilizada para vender servicios en el exterior, además que se encuentra en una buena situación con respecto a la calidad de procesos. Por lo anterior, se recomienda explorar nuevos mercados utilizando la posición actual, sacando partido a todo el esfuerzo realizado y la experiencia ganada durante años en el mercado nacional.

3.1.5 Marketing

La salida al exterior va a comprometer más recursos financieros y humanos, por lo tanto, está todavía más justificada la inversión previa en conocer las necesidades de sus clientes y del mercado siguiendo con la política de realizar estudios de mercado antes de iniciar la acción.

Si la empresa evalúa y hace un seguimiento sistemático sobre la atención que presta a sus clientes seguramente la calidad de la atención será buena. Esto es especialmente útil en la actividad internacional, en la cual los clientes siempre tienen una sensación de

incertidumbre más acentuada. La seguridad de los clientes de que siempre va a haber alguien al otro lado del teléfono (o del correo electrónico) hace mucho por las ventas internacionales.

En cuanto a la promoción y publicidad, tal vez se tenga que hacer un pequeño esfuerzo en el extranjero colaborando con algún distribuidor en alguna acción puntual, aunque esto tenga más efecto sobre la moral del distribuidor que impacto sobre los clientes finales.

3.1.6 Innovación tecnológica

El exceso de flexibilidad en la adaptación podría impedir, paradójicamente, crecer más en el ámbito internacional. Se recomienda centrar las habilidades en desarrollar uno o dos servicios, dentro de la línea de negocios, con características universales.

El uso de las tecnologías de la información por parte de la empresa, le facilitará enormemente el contacto internacional. Se ha demostrado que el uso de estas nuevas tecnologías en aspectos comunicativos fomenta el entendimiento y la colaboración a través de ambientes culturales diferentes, reduciendo las barreras geográficas y los costos asociados.

Los directivos, de las empresas con proyección internacional, son los que más tiempo deberían dedicarle a la actualización de los conocimientos de informática y telecomunicaciones.

3.1.7 Cooperación empresarial

Con la salida al exterior, la empresa no debería descartar previamente ninguna posibilidad de apoyo y cooperación institucional, pública o privada que le pueden ser útiles en terrenos como la innovación, la homologación, el registro de marcas, la transferencia tecnológica, etc. Se recomienda tener una actitud más abierta frente a la cooperación, ya que una de las orientaciones y tendencias fundamentales en el ámbito nacional e internacional es el de fomentar la cooperación entre empresas de todo el mundo.

3.2 Análisis FODA

Para diagnosticar la situación actual de la empresa, se desarrolla un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el que entregará como resultado una visión de las propiedades internas de la empresa y de cómo es la relación de ella con su entorno. La perspectiva interna se obtiene a partir de la evaluación de las fortalezas y debilidades, y la dimensión externa, al determinar las oportunidades y amenazas en relación a su entorno.

En la Tabla 15 se resumen las perspectivas internas y externas de la empresa:

Tabla 15: Análisis FODA.

INTERNAS	EXTERNAS
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia, conocimiento y prestigio dentro de la industria de ingeniería vial chilena (pública y privada) ● Crecimiento acelerado con buenos resultados financieros. ● Empresa joven (22 años). Competidor con similar facturación al 2007: Len & Asociados (38 años) ● Sólida estructura organizacional y buena base de profesionales y funcionarios. ● Alta planificación estratégica mediante un Sistema de Gestión Integrado y utilización de Balanced Scorecard. ● Experiencia de internacionalización en Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crecimiento económico y estabilidad política de Perú. ● Gran inversión en infraestructura vial en Perú, llegando al 2016 con 85% de caminos asfaltados (US\$ 11.421 millones) ● Calidad de infraestructura poco eficiente en mercado objetivo. En período 2010-2011 Perú obtuvo 3,3 [puntos en escala de 1 a 7. ● Tener trato de empresa nacional debido al Acuerdo de Libre Comercio Chile-Perú
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Baja capacidad para captar nuevos clientes. ● Desconocimiento de la cultura de negocios peruana. ● Desconocimiento de la empresa por parte de instituciones financieras e inversionistas peruanos. ● Desconocimiento de las leyes, regulaciones y normativas de Perú. ● Aprensiones por conocimiento de experiencias negativas de consultoras chilenas en Perú. ● Definir si consolidarse en Colombia o explorar nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Industria altamente sensible a los cambios de la economía del país. ● Dificultades para encontrar socios adecuados para formar consorcios. ● Competencia que evade impuestos y cae en corrupción

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Conclusiones del análisis FODA

De este análisis se puede observar que la empresa posee sólidas fortalezas, destacando su nivel de gestión y prestigio nacional y, a pesar de que cada mercado es distinto y tiene sus particularidades, la empresa ya se encuentra operando en otro país, lo que le aporta experiencia sobre el proceso de internacionalización. Las principales debilidades de la empresa, son el desconocimiento del nuevo mercado y las aprensiones que conlleva instalarse allí debido a experiencias negativas de otras consultoras chilenas que se encuentran en Perú.⁶⁰

Con respecto al entorno, Perú presenta grandes oportunidades macroeconómicas y también particulares dentro del sector debido al compromiso país por las inversiones en infraestructura vial a mediano plazo. En cuanto a las amenazas, éstas deberían enfrentarse, primero entrando al mercado en un momento en que la economía de Perú se encuentre en crecimiento y con estabilidad debido a que la inversión en infraestructura es una de las áreas que primero se reciente cuando hay desaceleración del crecimiento o crisis. Por otro lado, la dificultad de lograr encontrar un adecuado socio para instalarse en el mercado peruano, podría disminuirse si la empresa aprovecha sus redes de contacto con las consultoras chilenas que ya se encuentran instaladas allí trabajando de forma colaborativa. Finalmente, en cuanto a la gran amenaza de los competidores que tienen la práctica de evadir impuestos, la empresa debe de tener cuidado en elegir tanto a sus proveedores y clientes, además de buscar una forma de diferenciarse por medio de la calidad y no por competencia en precio.

3.3 Ventajas Competitivas

Después de haber revisado el Análisis FODA, en conjunto con las conclusiones del análisis del mercado desarrollado en capítulo anterior, las principales ventajas competitivas de parte de la empresa, que se observan, y que le ayudarán a integrarse al mercado de la consultoría de ingeniería vial en Perú son:

- Enfrentar bajos costos fijos debido a que es una empresa mediana y joven en relación a sus competidores.
- Gran flexibilidad, debido a su tamaño mediano, lo que les favorece para adaptarse a los cambios del mercado.
- Alta calidad de profesionales de planta con vasta experiencia en proyectos viales, que han prestado servicio tanto a clientes públicos como privados.

⁶⁰ Entrevista al Gerente General de la empresa consultora vial.

- Alto involucramiento del directorio en la gestión diaria de la empresa, ya que sus integrantes son gerentes activos de la organización.
- Mayor experiencia y conocimiento del área de la consultoría en las concesiones de autopistas, ya que el Sistema de Concesiones en Chile opera desde 1991 y en Perú, a partir del año 2000.
- Enfrentar menores costos de aprendizaje, en cuanto a la gestión de instalarse en un nuevo mercado en comparación con otras empresas que no tengan este conocimiento, ya que la empresa posee experiencia previa de internacionalización en Colombia.
- Tener Conocimiento de principales clientes mineros que operan con los cuales han tenido larga relación en Chile.
- Poseer un Sistema de Gestión Integrado, lo que le brinda una estructura sólida a la hora de tomar decisiones, lo que junto a la utilización de las Balanced Scorecard le sirven como carta de navegación para llevar en forma eficiente y controlada el cumplimiento de las metas propuestas.

3.4 Lineamientos generales para la implementación de la Estrategia

Ahora se presentan los lineamientos generales de cómo la empresa debiera instalarse en el mercado de la consultoría vial en Perú, los que recogen las conclusiones de todos los análisis previos presentados en este plan de negocios, además de la experiencia que ha tenido la empresa con su internacionalización en el mercado colombiano.

3.4.1 Forma de Entrada

Dentro de las formas de entradas que existen para acceder a un mercado internacional se pueden nombrar las siguientes: exportación, contratación llave en mano, licencia, franquicia, joint ventures y propietario total mediante una sucursal comercial. Debido a que la empresa presta servicios de ingeniería, en donde la calidad del trabajo tanto en terreno como en gabinete, realizado por especialistas es fundamental y, a que la empresa desea instalar su cultura laboral traspasando la visión y misión de su trabajo, las posibilidades se reducen a exportar, hacer joint ventures e instalar una sucursal comercial.

A continuación se presenta la tabla 16, en donde se detallan las ventajas y desventajas de cada forma de entrada para tomar una decisión sobre la que mejor se adecúe en esta situación.

Tabla 16 Posibles formas de entrada al mercado peruano

FORMA DE ENTRADA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Exportar servicios	<ul style="list-style-type: none"> ● Baja inversión inicial. ● Conocimiento del mercado mediante curvas aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ● Problemas de comunicación por distancias geográficas con clientes y proveedores ● Restringiría al mínimo su capacidad potencial de negocio, debido a que sólo podría exportar ingeniería vial y no servicios de topografía ni gestión de contratos ● Asumir potenciales problemas o costos de tecnología
Joint Venture	<ul style="list-style-type: none"> ● Acceder al conocimiento del mercado por medio del socio, disminuyendo los costos de aprendizaje ● Absorber la experiencia del socio ● Compartir los costos y riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Posibilidad de perder el control de la empresa y alejarse de la estrategia ● Dificultad de aunar estrategias y compartir misma visión y valores
Propietario total (sucursal comercial)	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia previa en Colombia ● Autonomía y flexibilidad ● Aprender del mercado mediante curvas aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ● Costos y riesgos medios

Fuente: Elaboración propia basada en International Business. Dowling et al. Octava Edición.

De acuerdo a lo anterior, por presentar mayores ventajas y menores desventajas, la empresa debiera adoptar como forma de entrada una sucursal comercial, ya que además de tener experiencia previa⁶¹, no pierde el control de su estrategia, sus valores corporativos y formas de trabajo, los que le han hecho ganar una posición de prestigio dentro del mercado de la ingeniería vial en Chile, la que espera se vea reflejada en su quehacer diario dentro de este nuevo mercado.

La empresa debiera instalarse en la capital, Lima, debido a que esa ciudad concentra geográficamente a la mayoría de las empresas y las oficinas gubernamentales con las que podría tener relaciones de tipo administrativas o laborales. Además, la red de

⁶¹ La empresa ya cuenta con experiencia en el proceso de formación de una sucursal comercial en Colombia ingresando al mercado mediante un consorcio con Restrepo y Uribe y el Grupo Metro de Colombia para gestionar la Concesión Girardot – Ibagué – Cajamarca, con una duración de 5 años y un valor aproximado de US\$ 6 millones.

contactos que pueda hacer es significativamente mayor en ese lugar, junto con que en Lima se encuentra la mayor concentración de la fuerza laboral, con y sin calificación.

Además, dadas las características del mercado peruano y el desconocimiento por parte de la empresa en relación a la forma de hacer negocios en dicho país, es que se recomienda que la entrada sea vía una sucursal comercial en Lima, para luego presentarse a licitaciones mediante consorcios con empresas locales, de manera de aprovechar la experiencia de su socio, además de su conocimiento acabado de la industria de la consultoría y de los aspectos culturales, administrativos y éticos de las personas y las organizaciones con que la empresa deberá relacionarse.

A través del consorcio, que es asimilable a un joint venture, pero por un período definido por el contrato en el que se presenten juntos, no perdiendo así el foco de su estrategia, le permitirá a la empresa reducir considerablemente los costos de aprendizaje, disminuyendo los riesgos de instalarse por sí sola en el mercado.

En Perú se reconocen diversas formas empresariales, entre las que están: la sociedad anónima, sociedad comercial de responsabilidad limitada, sociedad colectiva, sociedad civil de responsabilidad limitada, sociedad en comandita por acciones, asociaciones en participación, consorcios y sucursales.⁶²

El Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú permite que una empresa extranjera invierta en su país sin requerir una autorización previa, bastando sólo una comunicación de que la inversión se ha realizado. Por otro lado, este organismo indica que la inversión extranjera que se efectúe en moneda libremente convertible, debe ser canalizada a través del Sistema Financiero Nacional, destacando que la totalidad de las utilidades pueden ser repatriadas sin limitación alguna.

Los impuestos a que se vería afectada la sucursal son los mismos a que se somete una sociedad peruana.⁶³

Las potenciales compañías locales para hacer consorcio deberán poseer características similares, o superiores, a la empresa chilena que busca la internacionalización, en cuanto a facturación anual, cultura organizacional, valores corporativos y ética, además, resultaría beneficioso conseguir una asociación con una empresa multinacional que tenga presencia en otros mercados de Latinoamérica, debido a que a futuro, y dadas las perspectivas de internacionalización de la empresa, el contar con un socio con presencia en otros mercados, le significará tener un valioso intangible para futuras evaluaciones de nuevos mercados.

La principal ventaja que tendrían las empresas locales para asociarse con la empresa chilena, radica en el gran aporte de la reconocida experiencia en gestión de contratos de concesiones que la empresa chilena ha adquirido en el territorio nacional⁶⁴, con la

⁶² Cómo constituir una empresa en el Perú. Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. Ver Anexo E.

⁶³ Ver Tabla 8.

⁶⁴ En Chile el sistema de Concesiones empezó en 1991 con la Ruta 5 centro sur, programa aeroportuarios y rutas transversales.

que el consorcio se vería potenciado a la hora de postular a contratos en Perú, ya que en ese país los contratos de concesiones llevan operando poco tiempo⁶⁵. Cabe mencionar que los temas relativos a concesiones, Chile ha sido un pionero y está la vanguardia dentro de Latinoamérica. Junto con lo anterior, a las empresas peruanas podría interesarle tener un socio chileno, debido a que se podrían diversificar geográficamente y ampliar su cartera de proyectos en un país en el que aún no tienen presencia dentro de Latinoamérica.

Dentro de algunos posibles socios que la empresa podría evaluar, se encuentran: Cesel S.A y GMI S.A Ingenieros Consultores que son empresas grandes que cuentan con planteles de 800 a 1500 personas y oficinas en varios países de América Latina. En el caso de empresas medianas, que poseen una dotación de 40 a 150 personas y cuentan con experiencia internacional en América Latina, se destacan: HOB Consultores S.A.; Acruta & Tapia Consultoría Integral de Ingeniería; CPS de Ingeniería S.A.C.; Alpha Consult S.A.; Vera & Moreno S.A., Consultores de Ingeniería; Barriga Dall'Orto S.A. Ingenieros Consultores y Geoconsult S.A.⁶⁶

3.4.2 Recursos Humanos

Para instalarse en el mercado peruano, de acuerdo a experiencias de otras empresas³³, resulta importante tener una persona, que represente a la empresa, a tiempo completo y que oficie como representante legal de la empresa, además sea el director o gerente de negocio vinculándose permanente entre la oficina local y la central ubicada en Chile, además de representar a la empresa en el mercado local y tenga el contacto directo con el socio elegido. Este cargo es fundamental y de carácter crítico, aunque se tenga que incurrir en un pago de salario alto, es clave para las pretensiones de la empresa y para evitar pérdidas de tiempo importantes en cuanto al aprendizaje cultural del medio local. Por lo mismo, se recomienda que dicha persona sea, de preferencia peruana, o bien con una gran trayectoria y conocimiento sobre el rubro de la consultoría en ingeniería vial. Para la contratación de este cargo la empresa debe contratar los servicios profesionales de alguna consultora de selección y reclutamiento de personal⁶⁷

Algunos requisitos y responsabilidades mínimas para el cargo de Director Comercial son:

- Profesional peruano con estudios universitarios (Profesional afín al área comercial: Ing. Comercial o Ing. Civil).
- Deseable poseedor de grado de Magister en negocios.
- Experiencia comprobable de 10 años en cargos comerciales como Gerente de empresas comerciales y/o productivas. Conocedor del mercado de la consultoría vial local.
- Ingles Nivel Intermedio-Avanzado.

⁶⁵ La primera concesión vial en Perú fue la red N 5 en 2000.

⁶⁶ Entrevista al Ingeniero Luis Vera Barandarián, Presidente de la Asociación Peruana de Consultoría.

⁶⁷ Para mayor información ver punto 4.4 Inversiones.

- Manejo de Excel y Project a nivel Intermedio-Avanzado.
- Determinar las empresas idóneas con las que asociarse en consorcio para postular a licitaciones de contratos de ingeniería vial.
- Será responsable de elaborar ofertas técnicas y económicas para ser presentadas en licitaciones.
- Deberá establecer los objetivos para gestionar las acciones necesarias para el cumplimiento de los contratos en plazo, costo y calidad.
- Deberá mantener relación periódica informando y reportando el estado de la sucursal a la Gerencia General.
- Conocer los aspectos ambientales, de seguridad y legales inherentes a su área de trabajo.

El director, descrito anteriormente, deberá conformar un equipo mínimo que dependerá, obviamente de los requerimientos de los contratos en que participe, pudiendo estos ir variando en el tiempo. Sin embargo, para instalarse, la empresa debe considerar al menos los siguientes cargos: en una primera instancia se debe considerar un Coordinador comercial, quien tendrá como función principal apoyar al Director en la preparación de propuestas y en la resolución de temas logísticos. Este cargo tiene que ser definido por el Director Comercial una vez que la empresa se adjudique un contrato. Luego, en un tiempo a definir por el Director, resultará necesario el contar con un asistente administrativo a medida que el manejo del flujo de documentos comience a ocupar parte importante del tiempo del Director y/o Coordinador comercial.

Los demás cargos estarán determinados por los requerimientos específicos que se estipulen en el o los contratos en que la empresa vaya a participar. Siempre resultará necesario evaluar estratégica y económicamente si cada cargo debe internalizarse o subcontratarse, siempre y cuando las especificaciones del contrato así lo permitan.

Para seleccionar al Director comercial para Perú, se recomienda la contratación de una empresa consultor especialista en contratación de recursos humanos de alta dirección, de manera que, además de seleccionar al candidato idóneo para el cargo, le ayude a la empresa a definir el mejor perfil considerando los requerimientos internos y del mercado.

4 EVALUACIÓN ECONÓMICA

En esta etapa de este Plan de Negocios, se incluye el ciclo de ventas estimado que tendría la empresa y que será la base sobre la cual se efectuará el posterior análisis económico. Luego, se presentan los proyectos mínimos necesarios para que la empresa pueda establecerse y comenzar a operar en el mercado de la consultoría vial peruana. Los proyectos que se consideran son: la implementación de la sucursal comercial y del campamento, el traslado de personal chileno a Perú en forma periódica y la Contratación de personal administrativo, profesional y asesor en Perú.

4.1 Ciclo de ventas

El ciclo de ventas total se considera para un periodo de 69 meses, en los que dentro de los primeros 9, se llevarán a cabo actividades tendientes a adjudicarse el primer contrato. En la Tabla 18, se puede apreciar el cronograma de las principales actividades las que corresponden a: traslado a reuniones previas, reclutamiento del representante legal de la empresa en Perú, instalación de la sucursal comercial en Lima, búsqueda de empresas para realizar consorcios y participar activamente en licitaciones de contratos del área vial. Por lo anterior, la evaluación económica tendrá un horizonte de 60 meses (5 años) desde la adjudicación del primer contrato.

Ahora, debido a que es necesario contar con algún contrato específico para realizar la evaluación, es que en el presente estudio se estima que el primer contrato adjudicado en Perú es asimilable al primer contrato de la empresa obtenido en Colombia, en el que deberá disponer de un campamento-oficina ubicada estratégicamente dependiendo de la zona en que se desarrolle el contrato. En esta evaluación, se considera que la empresa se adjudica el contrato a partir del cuarto mes de haberse instalado en la sucursal de Lima (Ver Tabla 18).

Por otro lado, los sueldos mínimos en Perú y Colombia son similares: US\$ 270 y US\$ 307 aproximadamente, por lo que se considerarán los valores de las remuneraciones reales de Colombia (2012) en US\$, además, se considerarán los costos de equipamiento de oficina y de campamento necesario para el desarrollo del primer contrato adjudicado. Los valores anteriores fueron obtenidos directamente de la empresa.⁶⁸

En cuanto a la maduración del negocio, se optó, en conjunto con el Gerente General de la empresa, hacer un análisis económico con estrategia conservadora, en el que figurara sólo un contrato adjudicado dentro del horizonte de estudio por US 6,5 millones (caso similar a su experiencia en mercado colombiano), resultando ingresos anuales por US 1,3 millones. Además, cabe destacar que si bien los ingresos debieran reajustarse al menos por el IPC anual, esto también se desestimó con el fin de ser consistentes con esta estrategia por lo que la evaluación se realizará con los US1,3 millones en ventas anuales sin reajustes.

4.2 Implementación de la sucursal comercial y del campamento

La finalidad de este proyecto es disponer de una oficina completamente equipada en la ciudad de Lima, para atender los requerimientos de los futuros clientes, además de servir de domicilio local para el representante legal de la empresa. Este lugar físico ayudará para posicionar a la empresa dentro del mercado peruano y desde el cual se gestionará el trabajo local, además de ser el vínculo con la casa matriz en Chile.

⁶⁸ Información recolectada de los flujos de caja del contrato: Interventoría Concesión Vial Girardot – Ibagué Cajamarca. Colombia.

Los beneficios que traería este proyecto, además de lograr el posicionamiento de la empresa, es que le permitirá captar y ampliar la potencial cartera de clientes junto con conocer la cultura peruana y el mercado de la consultoría vial en Perú, lo que se traducirá en tener beneficios económicos debido a tener alcance aun mercado mayor del actual.

El representante legal contratado estará a cargo de desarrollar este proyecto, con la permanente colaboración de algún encargado en la oficina en Santiago quien será designado por el directorio. El plazo de ejecución total no debe sobrepasar los 4 meses a partir de la contratación del Representante Legal.

Las principales actividades que se deberán realizar son: explorar y determinar la oferta de arrendamiento de oficinas considerando las posibles ubicaciones recomendadas por el Representante legal, arrendar la oficina, implementar y equipar la oficina y actualizar la página de manera que exista un link con la información relativa a la operación en Perú.

Los principales costos asociados son:

Inversión inicial:

- US\$ 10.500: equipamiento: computadores (3), disco duro externo 3 Tb (1) teléfono fijo (1), teléfonos móviles (2), multifuncional (1), proyector (1), cafetera (1) y microondas (1)
- US\$ 8.600: Compra de softwares: Office 2010 Home & Business (3), Microsoft Project Professional 2010 (2) y Autocad 2013 (2).
- US\$ 800: Instalación y Montaje Red de Sistemas y Servidor (incluye la conexión a internet, el router inalámbrico, el cable de red y la mano de obra)
- US\$ 3.600: garantía (3 meses de arriendo)
- US\$ 3.000: mejoras de la oficina.
- US\$ 200: actualización de la página web en Chile.

Total: US\$26.700 durante el primer mes.

Costos fijos de equipamiento:

- US\$ 1.200/mes: arriendo de oficina amoblada. Sector San Miguel (71 m2 con estacionamientos e internet).⁶⁹
- US\$ 800/mes :Póliza de seguro
- US\$ 300/mes: Artículos de oficina: papelería, tarjetas de presentación, brochure, lápices, carpetas, tinta para impresora, archivadores, corcheteras, clips, post it, perforadoras y otros.

⁶⁹Fuente: <http://urbania.clasificados.pe/alquiler-oficina-san-isidro-lima-1072905>

- US\$ 400/mes: servicios básicos (internet, luz, agua, gas y teléfono)
- US\$ 270/mes: orden y limpieza de instalaciones.
- US\$ 100/mes: actualización de página web.

Total: US\$ 3.070/mes

En el caso del campamento, la implementación de éste se detalla en el Anexo F, pero el resumen es:

Subtotal Inversiones: US\$ 40.435 en el primer mes de operación que corresponde al cuarto mes de la instalación en Lima.

Subtotal Otros Costos: US\$ 11.350/mes = US\$ 635.600 (al cabo de los 5 años del contrato, considerando que el contrato se inicia al cuarto mes de la instalación en Lima)

Total implementación del campamento: US\$ 51.785 el primer mes y después US\$ 11.350 hasta el mes 60, totalizando US\$ 687.385.

4.3 Traslado de personal chileno a Perú en forma periódica.

La finalidad es que determinado personal de la empresa de la oficina en Santiago viaje a la sucursal comercial en Lima para estandarizar procedimientos y metodologías de trabajo, además de traspasar la visión, misión, estrategia y valores de la empresa, para estar alineados.

Dentro de los beneficios que traería este proyecto se encuentran: el aumentar la eficiencia y los márgenes de ganancia, debido a que la sucursal peruana adoptará la experiencia adquirida de la forma de trabajar de la oficina chilena, captar y mantener la confianza con los clientes ya que ellos verán un real compromiso de la casa matriz viendo que están preocupados por la calidad de los trabajos realizados en Perú.

El representante legal estará a cargo del traslado del personal, junto con asistentes administrativos de Santiago y de Lima. Las personas que tendrían que viajar a la sucursal serían: el Gerente General, el Gerente de Ingeniería y el Gerente de Contratos, en distintas etapas y períodos de tiempo durante la instalación de la empresa en Perú, que dependerá de los tipos y cantidad de contratos que se hayan adjudicado. Este proyecto se deberá realizar cada vez que resulte necesario, lo que será determinado por el Representante legal en Perú y el Directorio de la empresa.

Las principales actividades a realizar son: explorar la oferta de arriendo de casas, departamentos y hoteles considerando el conocimiento del Representante Legal, arrendar el lugar de estadía del personal visitante y trasladar dicho personal dentro de la ciudad, ya sea desde el aeropuerto hacia la oficina, el lugar de estadía u otro lugar de reuniones con clientes.

Se considera que el Gerente General viajará una vez al mes, y los otros Gerentes una vez cada 2 meses. Aunque la periodicidad de traslado a lo largo del tiempo parecería alta, cabe destacar que el cargo necesario a trasladar transitoriamente a Lima podría variar, dependiendo de alguna condición específica que determine el Representante Legal con el Directorio, por lo que para tener flexibilidad en cuanto a quién trasladar, para la evaluación económica se considerará, según lo expuesto anteriormente, 2 viajes al mes.

Los principales costos asociados, considerando un viaje de una persona en avión por 5 días de alojamiento, dentro de un mes, en un hotel tres estrellas:

- US\$ 712/visita/persona: ticket económico ida y vuelta en avión Santiago-Lima vía www.lan.com (tasas incluidas).
- US\$ 375/visita/persona: arriendo de pieza en hotel 3 estrellas con desayuno.⁷⁰
- US\$ 350/visita/persona: alimentación y traslados internos.

Total: US\$ 1.437/visita/persona.

Los meses en que vaya sólo el Gerente General el traslado tendrán un costo de US\$ 1.437/mes. Los meses en que vayan, también, los Gerentes de Contratos y de Ingeniería, el traslado de todos desde Santiago a Lima, tendrá un valor de US\$4.311/mes.

4.4 **Contratación de personal administrativo, profesional y asesor en Perú**

Los objetivos de este proyecto son reclutar y contratar el personal adecuado y requerido según las bases de licitación del contrato adjudicado. Por lo que el personal a contratar que pase a formar parte de la empresa o bien sea subcontratado, será una decisión que el Director Comercial deberá evaluar cuando corresponda.

En este proyecto, se espera que la sucursal comercial de la empresa en Lima cuente con los administrativos, profesionales y asesores adecuados para desarrollar sus operaciones en el mercado de la consultoría vial peruana, cumpliendo con toda la normativa y estándares legales y técnicos vigentes.

A través de las personas contratadas, se espera que la empresa logre un posicionamiento dentro del mercado, ya que ellas son parte fundamental en la estrategia de desarrollo la empresa. También, se espera tener personal suficientemente calificado de manera de aumentar la participación en el mercado incrementando la competitividad, además de aumentar la confianza de los clientes y proveedores.

Los encargados directos de este proyecto serán el Director Comercial de la sucursal peruana con la aprobación del Gerente del área involucrada. El plazo de ejecución es variable y dependerá, en gran medida, de la cantidad y tipo de contrato adjudicado,

⁷⁰ Fuente: <http://www.casabellaperu.net/sanisdidro/>

pero será necesario un asistente administrativo cuando el volumen de documentos y su gestión le ocupe gran cantidad de tiempo al Director Comercial o al Coordinador Comercial frenando su desempeño comercial. Así mismo, es fundamental también el contar con apoyo contable desde el cuarto mes, en el cual se adjudicaría el primer contrato, por lo que se considera contratar una empresa con experiencia en manejo de contabilidad. Se estimará, en este plan de internacionalización, vincular un asistente al cuarto mes de operación de la sucursal.

Las principales actividades a considerar son: determinar la necesidad real de contratación de administrativos, profesionales y asesores, definir el perfil de cargo idóneo, determinar la metodología de selección y, finalmente, realizar la contratación. A continuación se indican los costos de personal considerando que la empresa se adjudica un contrato al cuarto mes desde su instalación.

Los principales costos fijos mensuales son:

En oficina de la sucursal comercial:

Costos fijos en personal:

- US\$ 9.000/mes: Representante Legal y Director Comercial
- US\$ 6.000/mes: Coordinador Comercial
- US\$ 700/mes: Asistente administrativo a partir del cuarto mes.
- US\$ 1000/mes: Outsourcing contable a partir del cuarto mes.
- US\$ 2.000/mes: Asesoría laboral, tributaria y legal (abogado). Éste se contrata por evento con un costo de US\$ 100/hora. Se estiman 20 horas en promedio por mes.

Subtotal costos fijos en personal: US\$ 17.000/mes los 3 primeros meses y US\$ 18.700/mes a partir del cuarto mes.

En campamento del contrato Tipo (Ver detalle en Anexo F):

Costos fijos en personal:

- US\$ 49.870

Subtotal costos fijos en personal: US\$ 49.870

Total Costos fijos en personal: US\$ 17.000/mes los tres primeros meses y desde el cuarto, US\$ 68.570.

4.5 Inversiones

Se llevarán a cabo 4 tipos de inversiones: la primera es la Inversión previa, en la que se considera que el Gerente General acompañado por otro miembro del directorio, asistan a reuniones previas para conocer la ciudad, potenciales socios, además de las empresas privadas (proveedores, clientes y empresa de selección de personal) y organismos del estado con los que tendrán relación a futuro. Por lo anterior es que se estable un ítem de *“traslado a reuniones previas”* el que incluye el traslado ida y vuelta de dos personas Santiago-Lima, 2 veces al mes, por 5 días cada vez, por un período de 5 meses antes de establecerse. El costo por persona por viaje es de US\$1.437, según lo detallado en el punto 4.2 del presente Plan de Negocios. Otro ítem dentro de la inversión previa, se considera el costo de la consultora de reclutamiento y selección que ayudará a definir el perfil del cargo y a seleccionar al representante legal para la Sucursal Comercial en Lima. Este costo oscila entre 2 a 2,5 veces el sueldo bruto del cargo, y para el presente análisis se considerará que será de 2,5 veces, por lo que resulta ser de US\$ 22.500.

Algunas consultoras de Head Hunting multinacionales que operan en Lima son:

- Adecco (<http://www.adecco.com.pe>)
- PricewaterhouseCoopers (<http://www.pwc.com.pe>)
- Grafton Recruitment EST S.A (<http://www.grafton.cl>)

La segunda inversión es la relativa al establecimiento de la Sucursal Comercial, la tercera, que se llevará a cabo al cuarto mes, para implementar el campamento correspondiente al primer contrato adjudicado por la empresa en consorcio y, finalmente la inversión correspondiente al capital de trabajo inicial, el que se determinó considerando todos los costos fijos de los primeros 4 meses, bajo el supuesto que en cuarto mes la empresa empieza a tener ingresos debido a la adjudicación del contrato. Todo lo anterior se resume en la tabla 17.

Tabla 17: Inversiones

Inversión previa		US\$
	Traslado a reuniones previas	28.740
	Reclutar al Representante Legal	22.500
	Subtotal Inversión previa (1)	51.240
Sucursal Comercial en Lima		
	Equipamiento	10.500
	Compra softwares	8.600
	Inst. y Montaje Red de Sistemas	800
	Garantía de arriendo	3.600
	Mejoras varias	3.000
	Subtotal Sucursal Comercial en Lima (2)	26.500
Campamento		
	Computadores (compra)	11.350
	Scanner - Impresoras - Periféricos (compra)	1.110
	Topografía (compra)	10.580
	Software: Project - Autocad - Office (compra)	7.720
	Camaras Fotografía - Video Pórtatil (compra)	815
	Equipos de Video Peajes (compra)	8.860
	Subtotal Campamento (3)	40.435
Capital de trabajo inicial		
	Costos Fijos Oficina (4 meses)	77.980
	Costos Fijos Campamento (1 mes)	61.220
	Traslados ida y vuelta Santiago-Lima	11.496
	Subtotal Capital de trabajo (4)	150.696
	TOTAL INVERSIONES (1) + (2) + (3) + (4)	268.871

Fuente: Elaboración propia.

En el presente estudio se considera que el capital de trabajo a partir del año 1 corresponde a un 5% de los ingresos anuales y se asume que la empresa invertirá dicho valor en forma anual. Como los ingresos se estiman en US\$ 1,3 millones anuales (Ver 4.6 Estado de Resultados y Flujo de Caja), es que la inversión en capital de trabajo anual es de US\$ 65.000.

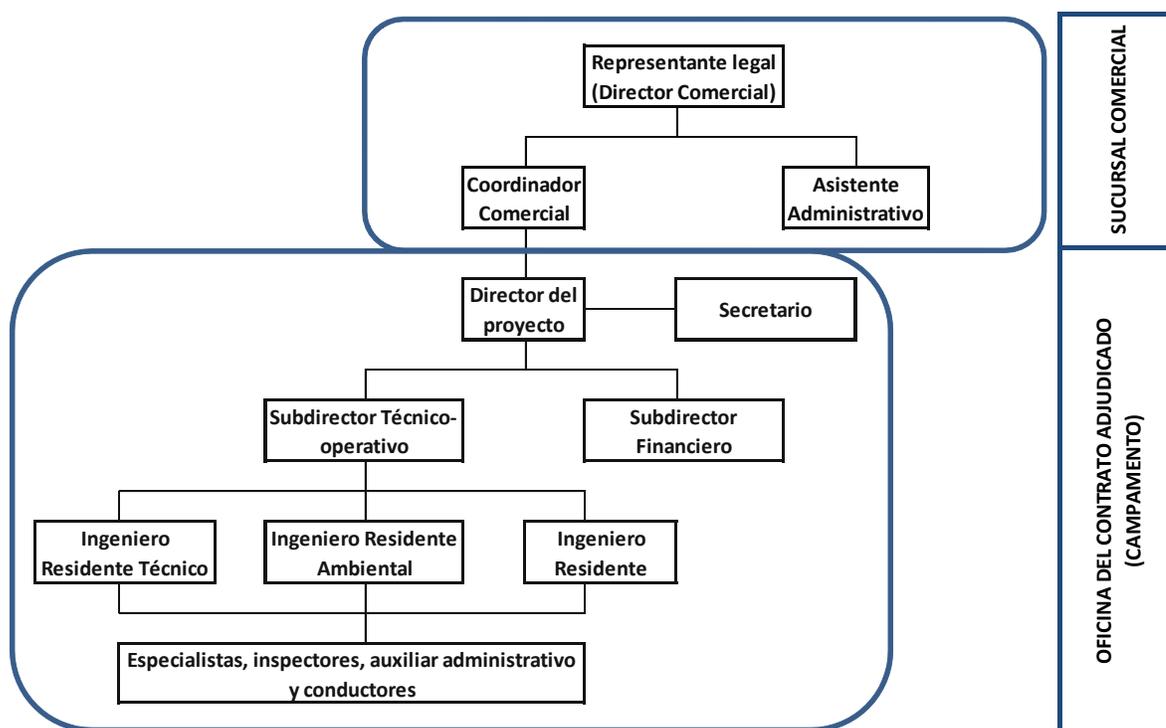
A continuación, en la tabla 18, se presenta el cronograma de las principales actividades que la empresa debe realizar antes de adjudicarse el primer contrato.

Tabla 18: Cronograma de Actividades previas a la adjudicación del primer contrato.

Actividad	meses									Responsable
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Traslado a reuniones previas	■	■	■	■	■					Gerente General
Reclutar al Representante Legal	■	■	■	■	■					Gerente General
Instalar Sucursal Comercial en Lima						■				Representante Legal
Buscar empresas para consorcios						■	■	■	■	Representante Legal
Participación en Licitaciones						■	■	■	■	Representante Legal
Adjudicación primer contrato									■	Representante Legal

Fuente: Elaboración propia

4.6 Organigrama de la empresa en el mercado peruano



4.7 Estado de Resultados y Flujo de Caja

Para calcular los ingresos operacionales, se considera que la empresa se adjudicará un contrato de similares características con el que ingresó a Colombia (US\$ 6 millones por 5 años, dando un promedio de US\$1,2 millones), y según lo determinado en el 2.4.1 Tamaño del mercado, donde se obtuvo una potencial participación de US\$ 1,5 millones al año, resulta razonable estimar un contrato anual por US\$1,3 millones. En la Tabla 19 se presenta el resumen del Estado de resultados y el Flujo de Caja.

Se utilizó una tasa de descuento de 16% anual, la que fue determinada por el método CAPM (Capital Assets Pricing Model):⁷¹

Como los ingresos de la empresa son por concepto de servicios, no habrá acumulación de inventario, luego la inversión en capital de trabajo sólo considerará las cuentas por cobrar.

Tabla 19: Estado de resultados y Flujo de Caja.

	Año 0 (US\$)	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)	Año 4 (US\$)	Año 5 (US\$)
Ingresos operacionales		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Costos de Venta (variables)		0	0	0	0	0
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Costos Fijos		830.258	1.030.368	1.030.368	1.030.368	1.030.368
EBITDA		469.742	269.632	269.632	269.632	269.632
EBITDA (%)		36,13%	20,74%	20,74%	20,74%	20,74%
Depreciación		28.275	29.756	29.015	29.163	29.133
UTILIDAD BRUTA		441.467	239.876	240.617	240.469	240.499
18% Impuesto		79.464	43.178	43.311	43.284	43.290
UTILIDAD NETA		362.003	196.698	197.306	197.184	197.209
UTILIDAD NETA (%)		27,85%	15,13%	15,18%	15,17%	15,17%
Depreciación		28.275	29.756	29.015	29.163	29.133
INVERSIONES	268.871	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Inversión previa	51.240	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial en Lima	26.500	0	0	0	0	0
Campamento	40.435	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	150.696	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
FLUJO DE CAJA NETO	-268.871	325.278	161.454	161.321	161.348	161.342
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-268.871	56.407	217.861	379.182	540.530	701.872

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, se rescata que al primer año se tiene una utilidad neta del 27,85%, y a partir del segundo, se reduce a un 15% anual aproximadamente. Además, destaca que la empresa tendría flujos de caja positivos a partir de su primer año de operación.

4.8 Indicadores económicos

Para realizar la evaluación financiera del presente Plan de Internacionalización de la empresa de ingeniería vial hacia Perú, se ocupa el método de la rentabilidad. Específicamente, se usará el valor presente neto (VPN), además de calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR), como un indicador de decisión. También se presentarán la inversión total requerida al año cero junto con el Período de Recuperación de dicha inversión.

Para la evaluación se ha considerado un horizonte de cinco años, para los cuales se ha calculado el correspondiente flujo de caja libre presentado en el punto anterior. Se calculará el Valor Terminal de la empresa que corresponde al valor al quinto año de la corriente de flujo de efectivo futuro a partir de ese año creciendo. Se estima que el flujo

⁷¹ Ver Anexo G.

de caja aumentará a partir del quinto año a perpetuidad, con tasa constante de 5% anual, valor que resulta esperable para el crecimiento del país en el próximo lustro.⁷²

En la Tabla 20 se presentan los indicadores económicos para la evaluación del presente Plan de Internacionalización hacia Perú. El Valor Terminal de la empresa (VT), al final del quinto año se determina utilizando la siguiente expresión:

$$VT = FCN_5 \times \frac{1+g}{d-g}$$

Donde:

VT= Valor terminal.

FCN5= Flujo de Caja Neto al año 5.

g= Tasa de crecimiento a perpetuidad = 0,05.

d= tasa de descuento = 0,16.

Reemplazando las variables anteriores, se tiene:

tasa perpetua (g)	0,05
tasa descuento (d)	0,16
FCN5 (US\$)	161.342
VT (US\$)	1.540.085

El Valor Actual Neto Total (VAN TOTAL) se obtiene de la suma del Valor Presente Neto Terminal (VPNT) y el Valor Presente Neto Puro (VPNP).

El VPNT, se obtiene a partir del VT aplicando la tasa de descuento:

$$VPNT = \frac{VT}{(1+d)^5}$$

Resultando,

$$VPNT = \text{US\$ } 733.255$$

Ahora, el Valor Presente Neto Puro de los flujos de caja determinados en la Tabla 19, para la tasa de descuento de 16% anual, resulta:

$$VPNP = \text{US\$ } 187.978$$

Finalmente, el VAN TOTAL resulta:

⁷² El viceministro de economía Carlos Casas comentó que se proyecta un crecimiento de 5.7 % entre los años 2012 y 2014 y de 5.6 % entre los años 2015 y 2019. <http://www.terra.com.pe/buenas-noticias/noticias/acc685/peru-continuara-como-lider-crecimiento-economico-con-baja-inflacion-hasta-2019.html>

VAN TOTAL= US\$ 921.233

Tabla 20: Indicadores Económicos

HORIZONTE DE EVALUACIÓN (años)	5
TASA DE DESCUENTO	16%
VALOR TERMINAL DEL NEGOCIO (US\$)	1.540.085
VPN FLUJO DE CAJA PURO (US\$)	187.978
VPN VALOR TERMINAL (US\$)	733.255
VAN TOTAL (US\$)	921.233
TIR FLUJO DE CAJA PURO	34,72%
TIR TOTAL (incluye valor terminal)	61,31%
INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA (US\$)	268.871
PRI (Periodo de Recuperación de Inversión Inicial) (Años)	1
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA (US\$)	481.700
PRI (Periodo de Recuperación de Inversión Total) (Años)	2

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior, se concluye que el proyecto es rentable, por tener un VAN positivo, lo que se corresponde con una TIR mayor a la tasa de descuento. Se requiere una inversión inicial de US\$ 268.871, la que se recuperaría dentro del primer año de trabajo.

4.9 Análisis de Sensibilidad

Existen tres ítemes que resultan necesarios de analizar: el primero tiene relación con los costos de remuneraciones del personal necesario para todo el proyecto, ya que representan un 80% del total de los costos⁷³, y el segundo es el valor del contrato de entrada adjudicado, ya que en este estudio, es la única forma de ingresos que tiene la empresa, por lo que analizar su comportamiento es fundamental. Por otra parte, es razonable ver cómo se comporta el proyecto con respecto a la variación de la tasa del tipo de cambio.

Se tomará como situación base de comparación, el flujo de caja y los indicadores calculados en los puntos 4.6 y 4.7 del presente estudio. Luego, se analizarán dos escenarios desfavorables posibles: primero en donde los costos de los sueldos aumenten en un 10% (escenario 1), y en donde se disminuye en un 10% el valor de los ingresos del contrato de entrada (escenario 2).

La tabla 21 presenta el resumen de los indicadores económicos obtenidos para la situación base y para los dos escenarios definidos anteriormente. El detalle del Estado de Resultados y Flujos de Caja para cada uno de los escenarios se presenta en el Anexo H.

⁷³ Ver el Consolidado de Costos del Anexo G.

Tabla 21: Indicadores económicos de la situación base y otros 2 escenarios.

	BASE	ESCENARIO 1 +10% sueldos	ESCENARIO 2 -10% ingresos
HORIZONTE DE EVALUACIÓN (años)	5	5	5
TASA DE DESCUENTO	16%	16%	16%
VALOR TERMINAL DEL NEGOCIO (US\$)	1.540.085	896.026	584.585
VPN FLUJO DE CAJA PURO (US\$)	187.978	-39.578	-118.496
VPN VALOR TERMINAL (US\$)	733.255	426.610	278.329
VAN TOTAL (US\$)	921.233	387.032	159.833
TIR FLUJO DE CAJA PURO	34,72%	11,68%	0,93%
TIR TOTAL (incluye valor terminal)	61,31%	38,51%	27,35%
INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA (US\$)	268.871	286.438	268.871
PRI (Periodo de Recuperación de Inversión Inicial) (Años)	1	2	2
INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA (US\$)	481.700	499.267	460.417
PRI (Periodo de Recuperación de Inversión Total) (Años)	2	4	5
SENSIBILIDAD		121,05%	163,04%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior,

$$SENSIBILIDAD = 1 - \frac{VPN\ FLUJO\ DE\ CAJA\ PURO_{ESCENARIO}}{VPN\ FLUJO\ DE\ CAJA\ PURO_{BASE}}$$

De la tabla anterior, cabe destacar la alta sensibilidad de rentabilidad en relación a los sueldos como los ingresos. También, resalta el hecho que en los escenarios desfavorables, el proyecto ya no sea rentable si se considera sólo el flujo de caja puro que sería la condición más conservadora. Por otro lado, en ambos escenarios propuestos, el Período de Recuperación de la Inversión, es mayor al horizonte de evaluación, debido a que el proyecto logra rentabilidad en el largo plazo determinado por el Valor Terminal.

Se concluye que la rentabilidad del proyecto es más sensible a los ingresos que la empresa puede tener anualmente, ya que el impacto de una disminución de éstos en un 10% (escenario 2) hace disminuir el VPN Flujo de Caja Puro en un 163,04%, mientras que un 10% de aumento en los costos de remuneraciones (escenario 1) hace disminuir el VPN Flujo de Caja Puro en un 121,05%.

Los resultados anteriores muestran que la rentabilidad del proyecto se ve afectada fuertemente bajo variaciones tanto de los ingresos como de los costos de los sueldos, por lo que resulta necesario determinar cuál es el punto crítico de variación, expresado en porcentaje, tanto de los ingresos anuales, como de los pagos de remuneraciones. Para lo anterior, se lleva a la condición límite de VPN Flujo de Caja Puro = 0, haciendo variar porcentualmente el aumento de los sueldos y luego, disminuyendo los ingresos.

El porcentaje de variación crítico, en el caso de un aumento de los costos de remuneraciones, es de 13,4%. Por otro lado, ese porcentaje para el escenario crítico considerando una reducción de los ingresos anuales, es de un 9,7%. El detalle de los Estados de resultados y flujos de caja para ambas situaciones críticas se encuentran en el Anexo H.

Dado lo anterior, se concluye que el proyecto es extremadamente sensible a pequeñas variaciones de costos de las remuneraciones y de los ingresos anuales, por lo que la empresa debiese tener controlado estas dos variables que son de carácter crítico y determinantes en la rentabilidad del proyecto.

5 CONCLUSIONES

Para finalizar este Plan de internacionalización de una empresa de ingeniería vial hacia Perú, es necesario realizar una serie de conclusiones y recomendaciones, las que se detallan a continuación.

Las conclusiones se obtienen al considerar los resultados de todos los análisis realizados en el presente estudio: el análisis macroeconómico de Latinoamérica y, en particular, del mercado de la consultoría vial en Perú, el análisis PEST, el de las 5 fuerzas competitivas de Porter, el FODA de la empresa, la Encuesta de Autodiagnóstico, la Encuesta de satisfacción del cliente, la estrategia de entrada al mercado y, finalmente, la correspondiente evaluación económica con su respectivo análisis de sensibilidad. Por otro lado, el tener el conocimiento del estado actual de la infraestructura vial en Perú y, el conocer las políticas de estado que consideran el desarrollo de esta área, hacen que se tenga una visión global y, a la vez, específica, sobre las reales oportunidades de que la empresa se internacionalice.

Una primera conclusión es que de un tiempo a esta parte, Perú se ha vuelto un mercado más atractivo para la inversión extranjera tanto por las políticas instauradas por su gobierno, y por el crecimiento económico alcanzado dentro de la región, en donde se destaca una mayor estabilidad y los complejos temas de corrupción que ha vivido en el pasado, al parecer, empiezan a quedar atrás.

La percepción de algunos empresarios chilenos sobre el clima “antichileno” en Perú, no es una realidad en el ámbito de los negocios. No obstante, un tema económico-social importante para ser considerado en cualquier inversión hacia el mercado peruano está relacionado con la práctica de algunas empresas locales de evadir tributos, lo que sería una fuerte barrera de entrada a dicho mercado.

Dentro de las oportunidades que ofrece el mercado peruano, se encuentra su actual desarrollo en infraestructura vial, que es deficiente y no se condice con el crecimiento económico que ha alcanzado. Lo anterior denota una necesidad de invertir en proyectos viales para mejorar la calidad y alcance de la red vial para ser más competitivo dentro del mercado latinoamericano. Para enfrentar dicha brecha, se necesita que en el Sistema Vial se inviertan US\$ 7,7 millones.

El gobierno peruano tiene distintos planes estratégicos de desarrollo que consideran, de alguna manera el desarrollo vial, el que va de la mano con el crecimiento económico que el país está enfrentando. Dentro de estos planes, destaca que actualmente se cuenta con mayores recursos presupuestales, donde la prioridad está tanto en la conservación de las inversiones, como en el desarrollo de la infraestructura vial.

Las prioridades a nivel de estado están centradas en recuperar los niveles de servicio de las carreteras, mediante contratos de conservación a mediano plazo (5 años) y por grandes corredores económico viales (entre 350 a 450 km. por contrato). Por otro lado, se incrementará significativamente la longitud de obras de mejoramiento y rehabilitación (asfaltados nuevos) y se intensificará la licitación de estudios de pre inversión e inversión (perfil, factibilidad y definitivo). Junto con lo anterior, se suman la recuperación del derecho de vía, el desarrollo del Programa de Puentes y la modernización (Automatización) de peajes.

En el área privada, la empresa tiene oportunidades de negocio, principalmente, en el sector de la construcción y de la minería. En el primer caso, es importante destacar que el Gobierno peruano durante el año 2010 invirtió cerca del 8.0% del PIB en obras de infraestructura, lo cual tiene no solamente un efecto dinamizador en el sector de la consultoría y la construcción, sino también promueve la inversión privada en las zonas de los proyectos. Además, se prevé una tendencia positiva en el crecimiento de la consultoría de ésta área para los próximos años, que generará empleo y un impulso para el desarrollo de nuevas tecnologías involucradas en la actividad de ingeniería. En el caso de la minería, uno de los principales motores de la economía peruana que ha tenido crecimiento constante en la última década, existen oportunidades dentro de la presentación del Plan de Cierre de mina, ya que es obligatorio para toda empresa minera que se encuentre en operación o exploración, y es complementario al “Estudio de Impacto Ambiental” (para minimizar los posibles impactos ambientales) y al “Programa de Adecuación y Manejo Ambiental” (PAMA). De este modo, dichos estudios pueden transformarse en oportunidades de negocios para los servicios de consultoría del medio ambiente y otros.

Dentro del ámbito público cabe destacar que al final del año 2011, solamente poco más del 50% del presupuesto ha sido realmente ejecutado. Por lo tanto, existen grandes oportunidades para la venta de servicios al Gobierno central, local y regional.

El tamaño de mercado para la empresa dentro de la consultoría vial peruana asciende a un total de US\$ 1,5 millones anuales, lo que resulta razonable dada su experiencia de entrada en un mercado asimilable económicamente como el colombiano.

El grado de amenaza general del mercado de la consultoría vial en Perú es medio-alto, debido principalmente a la alta rivalidad entre los competidores existentes y a la dificultad de entrada de nuevos competidores, lo que está dado por el desconocimiento de un mercado que tiene prácticas propias como es el conocer muy bien previamente a las personas con que se va a negociar, además de entrar en un mercado en donde la evasión tributaria podría ocurrir y ocasionar una pérdida de competitividad por precio de venta del servicio. El punto a favor es que el grado de amenaza de productos sustitutos es bastante bajo debido a la especialización necesaria en mano de obra, que es escasa, como a los costos de las empresas por internalizar el servicio de consultoría

vial, y a que el estado debe licitar este tipo de contratos y actuar sólo como mandante y revisor.

De los resultados de la encuesta de autodiagnóstico, la empresa se encuentra en buen pie para internacionalizarse, sobre todo por tener un sólido prestigio alcanzado a nivel nacional (validado por la encuesta de satisfacción del cliente), además de tener un sistema de gestión integrado y de planificación estratégica que orienta su trabajo largo plazo. Por otro lado, cabe destacar que existen oportunidades de mejoras en las áreas de colaboración interempresas, buscar nuevas formas de financiamiento y tener una política de innovación establecida.

Una de las fortalezas que la empresa debe explotar es su actual experiencia internacional, adquirida en el mercado colombiano. Por otro lado, la dificultad de lograr encontrar un adecuado socio para instalarse en el mercado peruano, podría disminuirse si la empresa aprovecha sus redes de contacto con las consultoras chilenas que ya se encuentran instaladas allí trabajando de forma colaborativa.

La forma de entrada que debería adoptar la empresa sería una sucursal comercial en Lima con representante legal local, para luego adjudicarse su primer contrato en consorcio con otras empresas que tengan conocimiento del mercado local, aportándoles a ellas la experiencia dentro del área de consultoría vial adquirida en Chile, en particular, en las concesiones, en donde Chile lleva ventaja dentro de la región.

En la evaluación económica realizada, se consideró un horizonte de 5 años y una tasa de descuento de 16%. Se asumió que la empresa demoraría cuatro meses en adjudicarse un contrato desde que establezca su sucursal comercial, por el que recibiría pagos anuales por US\$ 1,3 millones. De la situación base anterior, el proyecto resulta ser rentable con un VAN = US\$ 921.233 y una TIR de 61,31%, destacándose que al primer año se tiene una utilidad neta del 27,85%, y a partir del segundo, se reduce a un 15% anual aproximadamente. Además, la empresa tendría flujos de caja positivos a partir de su primer año de operación, y la inversión inicial requerida sería de US\$ 268.871, la que se recuperaría al primer año. Esto último está de acuerdo al período de recuperación de la inversión que la empresa realizó en Colombia, que fue de 10 meses.

No obstante lo anterior, el proyecto es altamente sensible a las variaciones en los costos de las remuneraciones (que representan un 80% de los costos totales), y también, a los potenciales ingresos anuales que la empresa pueda obtener. Se determinó que el porcentaje de variación crítico, en el caso de un aumento de los costos de remuneraciones, es de 13,4% y, en una reducción de los ingresos anuales, es de un 9,7%. Dado lo anterior, la empresa debiese tener controladas estas dos variables que son de carácter crítico y determinantes en la rentabilidad del proyecto.

Finalmente, se concluye que las oportunidades de inversión en el mercado de la consultoría vial peruana son reales y se recomienda su internacionalización, y que para llevarse a cabo, la empresa debe de invertir primero en ubicar al Representante legal de la sucursal comercial, quien será el cargo clave y determinante en el futuro del

emprendimiento internacional. Este cargo ayudará a decidir sobre la o las empresas con las que hará consorcio y que deben de compartir los mismos valores éticos y visión a largo plazo que la oficina central en Chile.

Para lograr que la sucursal en Lima adquiriera metodologías de trabajo y la cultura de la empresa nacional, resulta indispensable el traslado de personal chileno hacia Perú. Por otro lado, la sucursal comercial, por medio del Director Comercial (representante legal) y del coordinador comercial, debe estar evaluando permanentemente varias licitaciones, ya que si se aumentan los ingresos anuales, adjudicándose nuevos proyectos similares al contrato de entrada, o bien explorando otras áreas buscando la diversificación, harán que la empresa se consolide y pueda enfrentar de mejor manera posibles fluctuación en los sueldos del personal, que es un activo clave para tener un servicio de calidad y diferenciador.

6 BIBLIOGRAFIA

- 1 Ingelog S.A. 2013. [En línea], <http://www.ingelog.com/>, [Consulta 15 octubre 2013].
- 3 El Banco Mundial. PIB per cápita (US\$ a precios actuales). 2013. [En línea], <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>, [Consulta 15 octubre 2013].
- 4 Borello, Antonio, (2004), El plan de negocios. [En línea], http://books.google.cl/books?id=9GnvdQknUeIC&pg=PA33&lpg=PA33&dq=beneficios+hacer+plan+negocios&source=bl&ots=Fb9_AQ_6U&sig=wV5idcF2JwD5o9c72x1mIoyGXoM&hl=es419&sa=X&ei=knlhUo_BLYLE9gS8goDIBQ&ved=0CFoQ6AEwBQ#v=onepage&q=beneficios%20hacer%20plan%20negocios&f=false, [Consulta 15 octubre 2013].
- 5 Bulmash, H. Why use a business plan?. 2002. The University of Queensland Library. [En línea], <http://search.proquest.com.ezproxy.library.uq.edu.au/docview/225199760>, [Consulta 11 noviembre 2013].
- 6 La macroeconomía y los indicadores económicos. Plataforma e-educativa aragonesa. 2013. [En línea], <http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//1000/1041/html/index.html>, [Consulta 15 octubre 2013].
- 7 El Banco Mundial. Índice de Gini. 2013. [En línea], <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>, [Consulta 15 octubre 2013].
- 8 Ernesto Baena, (2003), El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas, Scientia et Technica Año IX, No 23, Diciembre 2003. UTP. ISSN 0122-1701, [en línea], https://www.u-cursos.cl/fau/2008/1/DIH606/1/material_docente/objeto/1957, [Consulta 15 octubre 2013].
- 9 Millán V., Genoveva et al., (2011), El turismo rural en Andalucía. Un análisis FODA. [en línea], http://ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/viewFile/1140/pdf_53 [Consulta 15 octubre 2013].
- 10 Jofré, Enrique. 2002. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. [En línea], <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges35.pdf> [Consulta 15 junio 2013].
- 11 Jiménez, Alexis Codina. 2011. Deficiencias en el uso del FODA Causas y Sugerencias. Revista Ciencias Estratégicas. 89-100. [En línea], <http://search.proquest.com.ezproxy.library.uq.edu.au/docview/916923582/abstract?accountid=14723> [Consulta 23 junio 2013].
- 12 Latin Index Chronicle 2012. [En línea], <http://www.latinbusinesschronicle.com/esp/frontpage.aspx>, [Consulta 25 octubre 2013].

- 13 El Banco Mundial. 2013. [En línea], <http://datos.bancomundial.org> [Consulta 15 octubre 2013].
- 14 Milenio. 2013. China admite aumento creciente en desigualdades sociales. [En línea], <http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/ead0fb4996ed7c27a143be6e0d85791a> [Consulta 15 octubre 2013].
- 15 Ranking Transparencia internacional 2012. [En línea], <http://www.transparency.org/cpi2012/results>, [Consulta 15 noviembre 2013].
- 16 Una visión de la economía uruguaya en los últimos 20 años. [En línea], <http://www.carleandrioli.com/espanol/boletines/nuevos/UnaVisionDeLaEconomiaUruguayaEnLosUltimos20Anios.pdf> [Consulta 29 octubre 2013].
- 17 Rozas, Patricio y Sanchez, Ricardo. 2004. Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual. CEPAL. . [En línea], <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/8/19838/P19838.xml&xsl=/drni/tpl/p9f.xsl&base=/drni/tpl/top-bottom.xsl>. [Consulta 25 octubre 2013].
- 18 Infraestructura para la integración regional. UNASUR. CEPAL. 2011. [En línea], <http://www.cepal.org/transporte/noticias/noticias/7/45477/UNASUR-Infraestructura.pdf> [Consulta 15 octubre 2013].
- 19 El Banco Mundial. 2013. [En línea], <http://datos.bancomundial.org> [Consulta 15 octubre 2013].
- 20 Diario Gestión. Perú. 2013. [En línea], <http://gestion.pe/politica/aprobacion-ollantahumala-se-recupera-cinco-puntos-35-noviembre-2080614> [Consulta 15 noviembre 2013].
- 21 Guía de negocios e inversión en el Perú 2013/2014. [En línea], <http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/guianegocios2013MINISTERIO-RREEbaja.pdf> [Consulta 29 octubre 2013].
- 22 Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016. ONP. 2011. [En línea], http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/82/PLAN_82_El_Plan_Estrat%C3%A9gico_Institucional_2012-2016_2011.pdf [Consulta 29 octubre 2013].
- 23 Benavides, Eduardo y Loret de la Mola, Jaime. Marco jurídico para las inversiones chilenas en el Perú.. 2007. [En línea], http://www.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Eventos/2007/04/17_BenavidesLoret_Per%C3%BA.pdf [Consulta 29 octubre 2013].
- 24 Acuerdo comercial Chile-Perú traerá buena relación política. Diario Gestión. Perú. 2013. [En línea], <http://gestion.pe/noticia/252867/acuerdo-comercial-chile-peru-traera-buena-relacion-politica> [Consulta 07 noviembre 2013].

25 Pérez: La Política no afecta el comercio entre Perú y Chile. Diario Gestión. Perú. 2013. [En línea], <http://gestion.pe/noticia/361235/perez-politica-no-ha-afectado-comercio-entre-peru-chile> [Consulta 07 noviembre 2013].

26 Blaccut M., Mario. El desarrollo local complementario. 2013. [En línea], <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/estabilidad-economica-inflacion.html> [Consulta 21 octubre 2013].

27 Por qué invertir en el Perú. Pro Inversión. 2013. [En línea], http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/2013/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_mayo.pdf [Consulta 15 octubre 2013].

28 Zapata, Rodrigo. Mercado Inmobiliario de Lima (Perú): Oportunidades y desafíos para el grupo Beltec, 2009. [En línea], http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/zapata_r/sources/zapata_r.pdf [Consulta 22 octubre 2013].

29 Memoria 2012. Banco Central de Reserva del Perú. [En línea], <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2012/memoria-bcrp-2012-5.pdf> [Consulta 22 octubre 2013].

30 La Segunda. 2013. [En línea], <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/09/881789/las-razones-del-milagro-peruano-que-amenaza-el-liderazgo-economico-de-chile> [Consulta 21 octubre 2013].

31 Gestión. El diario de Economía y negocios de Perú. [En línea], <http://gestion.pe/economia/fitch-ratings-podria-elevar-calificacion-creditticia-peru-2074230>. [Consulta 21 octubre 2013].

32 Revista Qué Pasa. Noviembre 2012. [En línea], <http://www.quepasa.cl/articulo/actualidad/2012/11/1-10602-9-el-problema-con-chile-es-del-inconsciente-peruano.shtml>. [Consulta 15 noviembre 2013].

33 Beltrán, Ángel. Caso de negocios HDI: Perú. 2013. Universidad de Chile

35 Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2012-2016. [En línea], <http://anticorrupcion.regionpiura.gob.pe/recursos/documentos/Plan%20Nacional%20de%20Lucha%20Contra%20la%20Corrupci%C3%B3n%202012-2016.pdf>. [Consulta 15 noviembre 2013].

36 Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda. [En línea], <http://censos.inei.gob.pe/Anexos/Libro.pdf>. [Consulta 30 octubre 2013].

37 Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. [En línea], <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>. [Consulta 30 octubre 2013].

38 Las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Informe técnico 2013. Instituto Nacional de Estadística e Informática. [En línea],

<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/03/TIC-Oct-Nov-Dic-2012.pdf>
[Consulta 30 octubre 2013].

39 CEPLAN: Perú necesita desarrollar ecosistema de TIC's, según VII Foro del Futuro. Peru.com. 2013. [En línea], <http://peru.com/actualidad/cyberperiodista/ceplan-peru-necesita-desarrollar-ecosistema-tics-segun-vii-foro-futuro-noticia-149485>. [Consulta 30 octubre 2013].

41 The Organization Development Institute International, Latinamerica. [En línea], <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/60-hofstede-geert.html>) [Consulta 28 febrero 2014].

42 Ministerio de Transporte y Comunicaciones de Perú. [En línea], <https://www.mtc.gob.pe/portal/nosotros.htm>. [Consulta 30 octubre 2013].

43 Planificación vial en el Perú. Ministerio de Transporte y Comunicaciones.2012. [En línea], http://web.mintransporte.gov.co/pvr/data/DOCUMENTS/foro/vial_peru.pdf. [Consulta 30 octubre 2013].

44 Planeamiento de la infraestructura vial en el Perú. Colegio de Ingenieros del Perú. [En línea], https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mtc.gob.pe%2Fportal%2Ftransportes%2Fcaminos_ferro%2FSEminario%25202010%2FEXPOSICIONES%2520%2520SEMINARIO%2520DIA%2520DE%2520CAMINO%25202010%2F9%2520Planeamiento%2520del%2520Desarrollo%2520de%2520la%2520Infraestructura%2520Vial.ppt&ei=RkdxUseeOMfbkQfn2IFY&usg=AFQjCNHmYZ2NK_BJZ3JOpnBgSv1ZvNuCFQ&sig2=XjB5JUCxIKWhf7jcc12F5A. [Consulta 30 octubre 2013].

45 Infraestructura vial y competitividad en Perú. Asociación Nacional del Transporte Terrestre de Carga. [En línea], http://www.anatec-peru.com/anatec/publicaciones/infraestructura_vial/ [Consulta 14 noviembre 2013].

46 El Comercio. 2013. [En línea], <http://elcomercio.pe/economia/1546705/noticia-peru-retrocedio-cuatro-posiciones-ranking-competitividad-turistica-mundial> [Consulta 30 octubre 2013].

47 Armajach, Jaime Romeo. El Mercado de Consultoría en Perú. 2012. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima. [En línea], <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4244831> [Consulta 03 noviembre 2013].

48 Más del 99% de las empresas del Perú son pequeñas y medianas. América Económica. 2013. [En línea], <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/mas-del-99-de-las-empresas-del-peru-son-pequenas-y-medianas> [Consulta 03 noviembre 2013].

50 Plan anual de contrataciones Provias Nacional 2013. [En línea], <http://www.proviasnac.gob.pe/frmConcursosyLicitaciones.aspx?idmenu=979> [Consulta 03 noviembre 2013].

51 Memoria anual 2012. Provias descentralizado. [En línea], http://www.proviasdes.gob.pe/mem_anual/MemoriaAnual2012.pdf [Consulta 03 noviembre 2013].

54 Porter, Michael. 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. [En línea], <http://www.unipiloto.edu.co/resources/files/09022012082835211.pdf> [Consulta 05 noviembre 2013].

55 Acuerdo de Libre Comercio Chile- Perú. [En línea], http://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070711/asocfile/20070711115113/tlc_chile_peru_final.pdf [Consulta 05 noviembre 2013].

58 Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España. Encuesta de Autodiagnóstico para la Pyme: Accesos a nuevos mercados. [En línea], <http://servicios.ipyme.org/autodiagnostico/> [Consulta 10 julio 2013].

62 Cómo constituir una empresa en el Perú. Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. [En línea], www.rree.gob.pe/.../COMO-CONSTITUIR-EMPRESA-PERU.docx [Consulta 10 noviembre 2013].

64 Gatica S, Mauricio. 2010. Evolución del Sistema de Concesiones. Coordinación de Concesiones de obras públicas. Gobierno de Chile. [En línea], <http://www.concesiones.cl/publicacionesyestudios/seminariosytalleres/Documents/Evolucion%20Sistema%20de%20Concesiones.pdf> [Consulta 12 noviembre 2013].

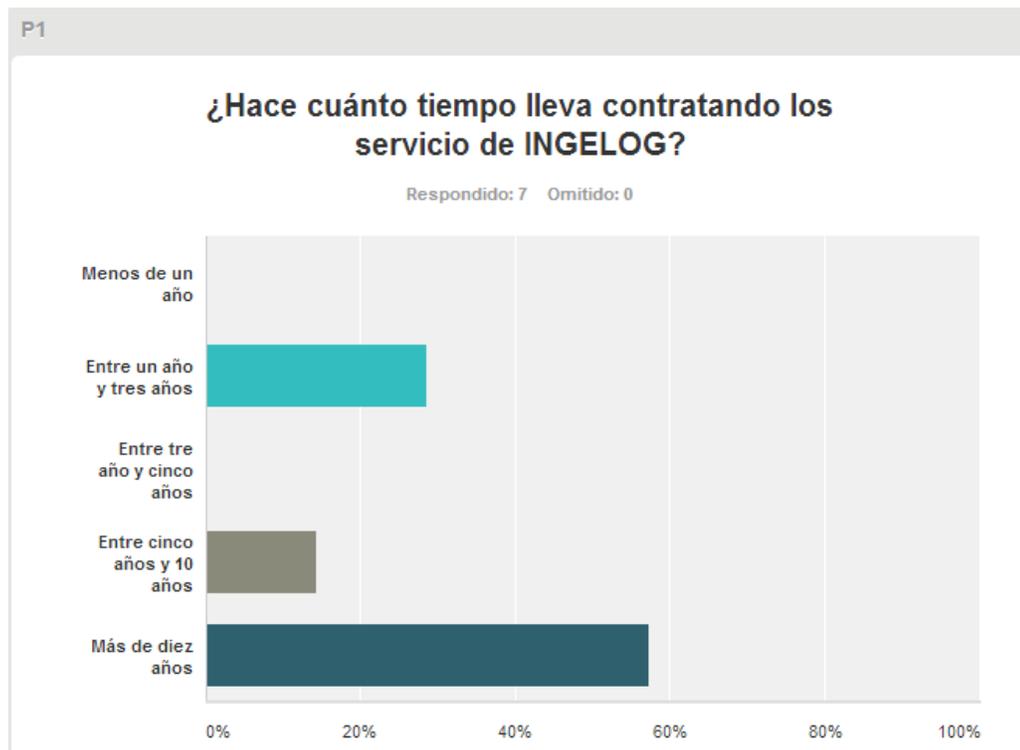
65 Rufián L, Dolores. 2002. Políticas de concesión vial: análisis de las experiencias de Chile, Colombia y Perú. CEPAL. [En línea], <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/9751/sgp16.pdf> [Consulta 12 noviembre 2013].

74 Presencia de Inversiones Directas de Capitales Chilenos en Perú 1990 – Diciembre 2012. [En línea], <http://www.direcon.gob.cl/2013/07/presencia-de-inversiones-directas-de-capitales-chilenos-en-peru-1990-diciembre-2012/> [Consulta 21 octubre 2013].

7 ANEXOS

7.1 Anexo A: Encuesta de satisfacción al Cliente.

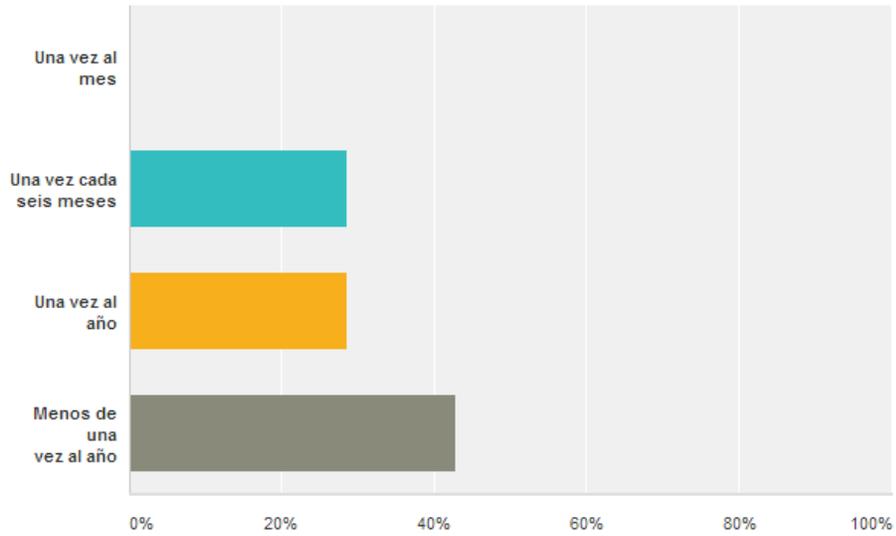
La encuesta fue realizada, en forma online durante el mes de septiembre de 2013, a 7 Inspectores Fiscales de Estudios del Departamento de Proyectos Viales Interurbanos de la Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas de Chile.



P2

En general, ¿Con qué frecuencia contrata los servicios de INGELOG?

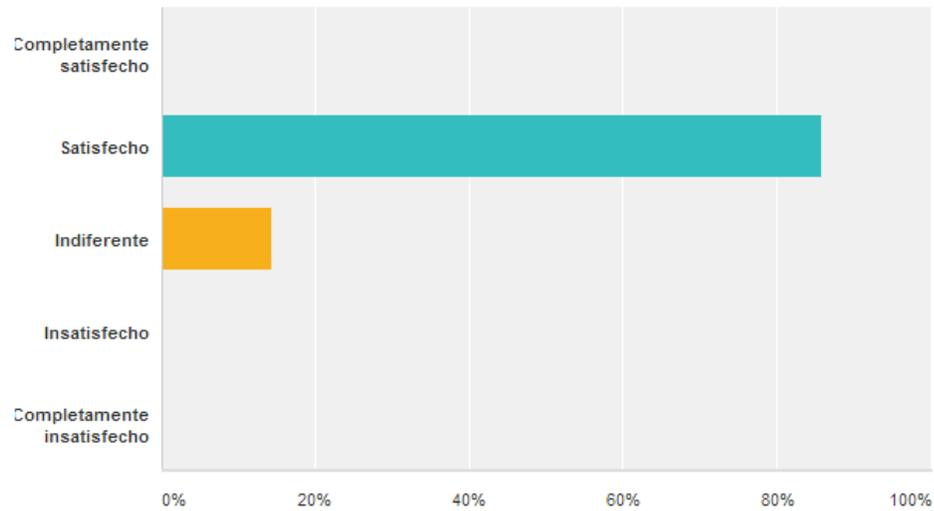
Respondido: 7 Omitido: 0



P3

¿Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios de INGELOG?

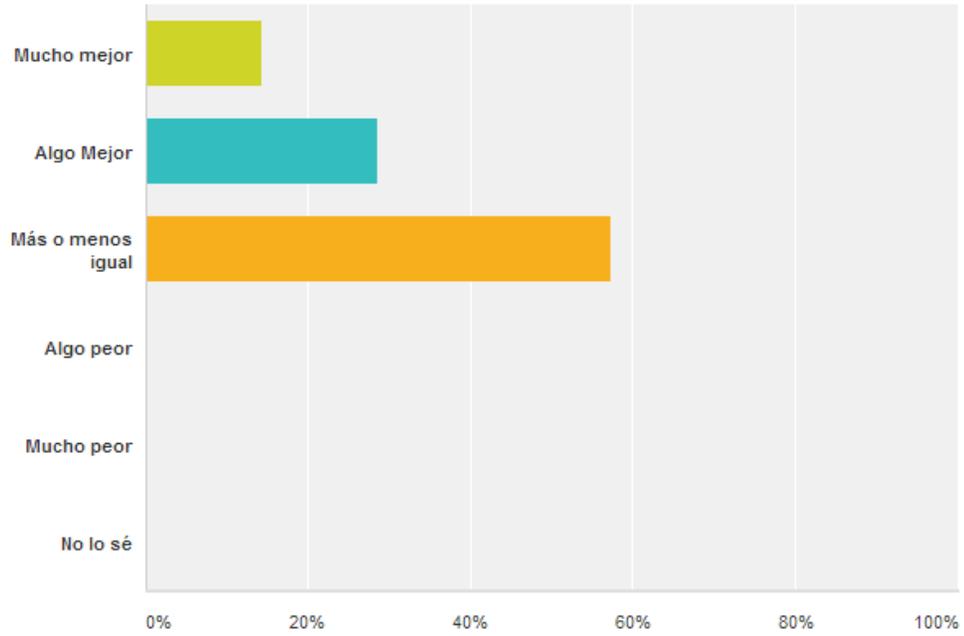
Respondido: 7 Omitido: 0



P4

En comparación con otras alternativas de consultoras viales, los servicios de INGELOG son ...

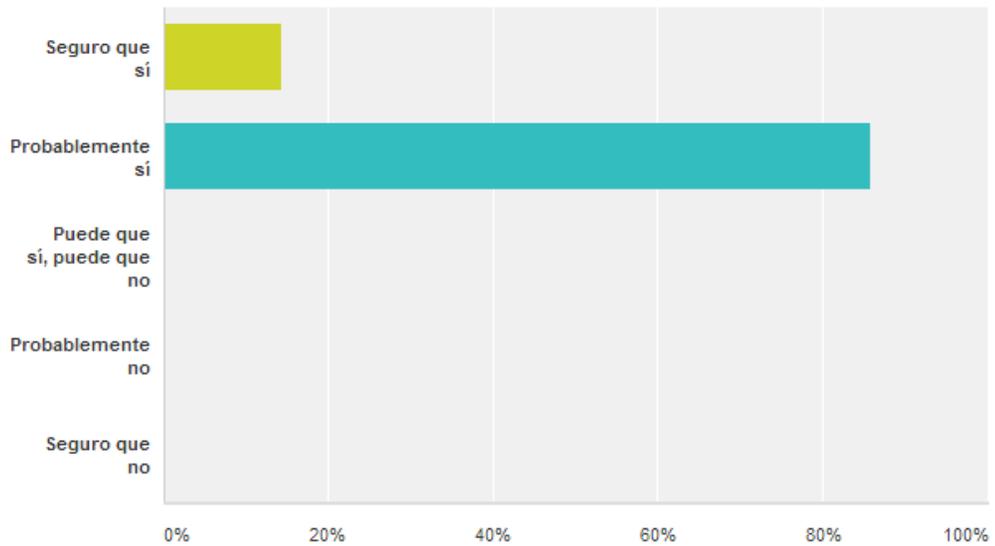
Respondido: 7 Omitido: 0



P5

¿Contrataría usted los servicios de INGELOG de nuevo?

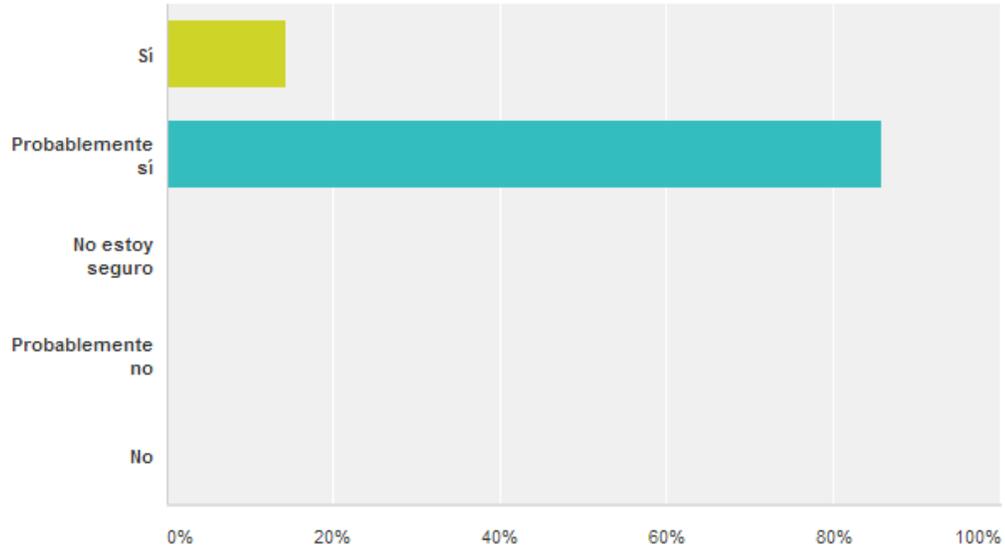
Respondido: 7 Omitido: 0



P6

¿Recomendaría usted INGELOG a otras personas?

Respondido: 7 Omitido: 0

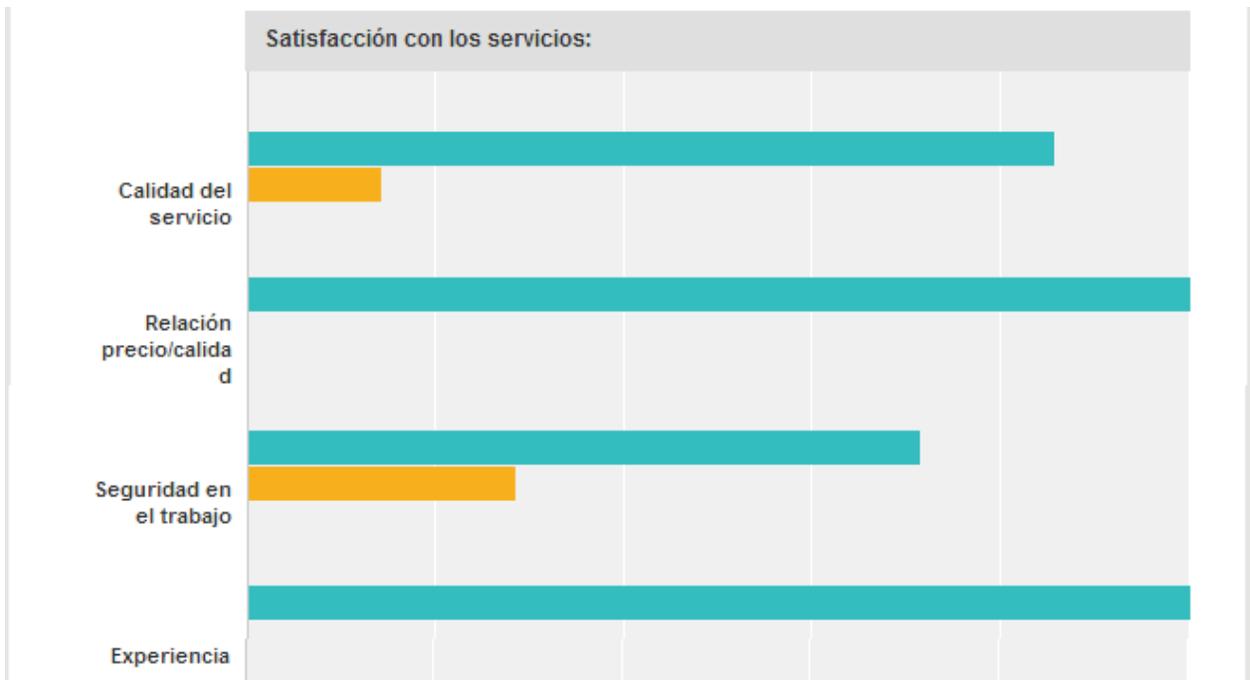
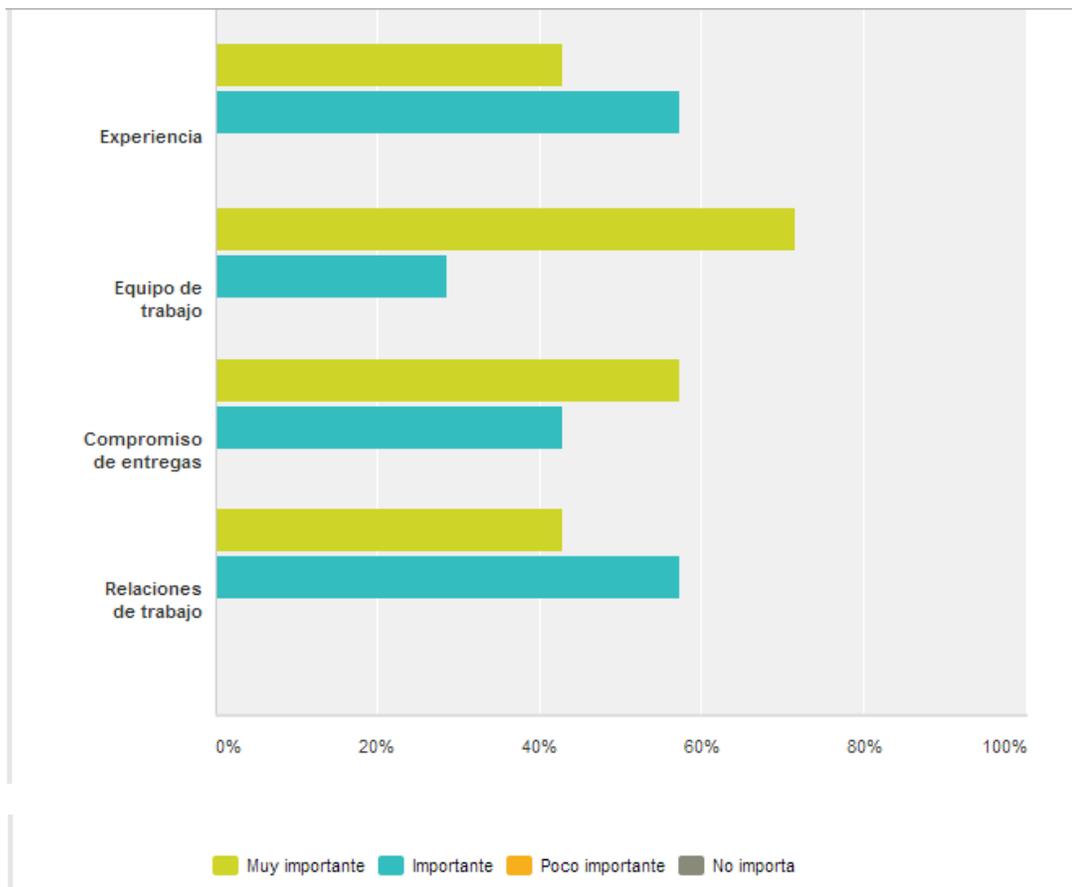


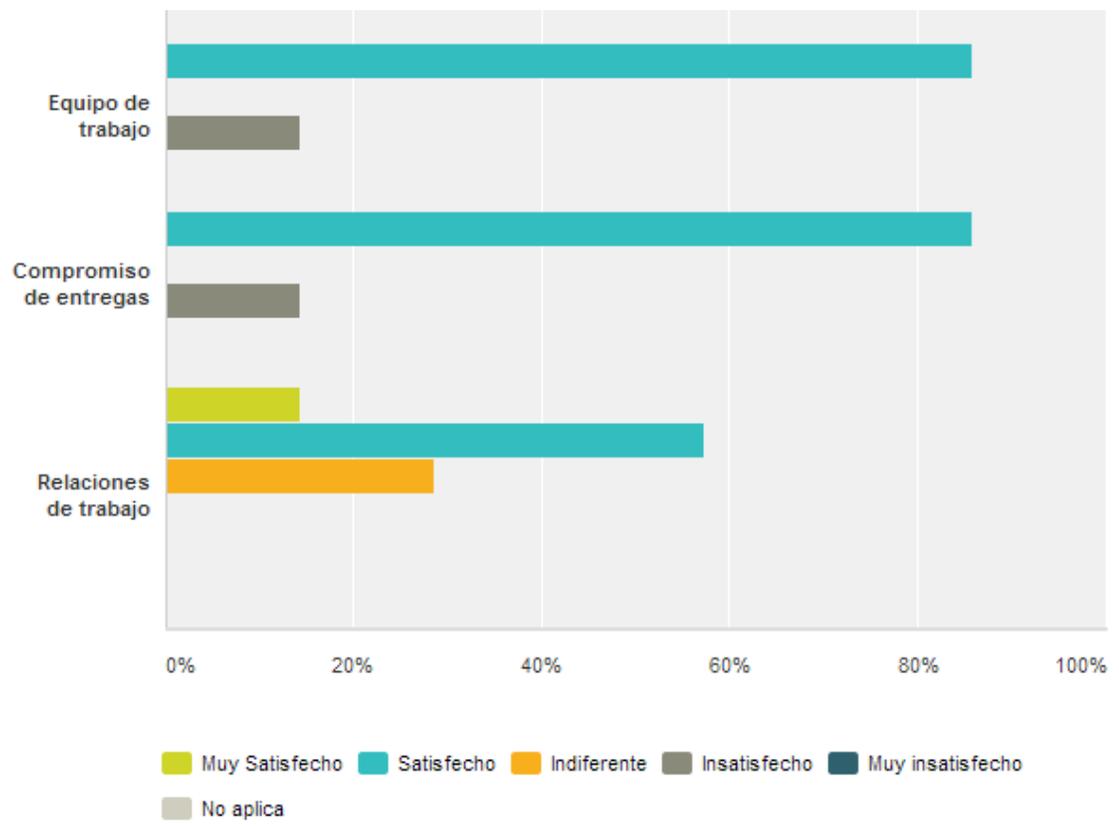
P7

¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de contratar los servicios de INGELOG?... ¿Y cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos con los servicios recibidos?

Respondido: 7 Omitido: 0

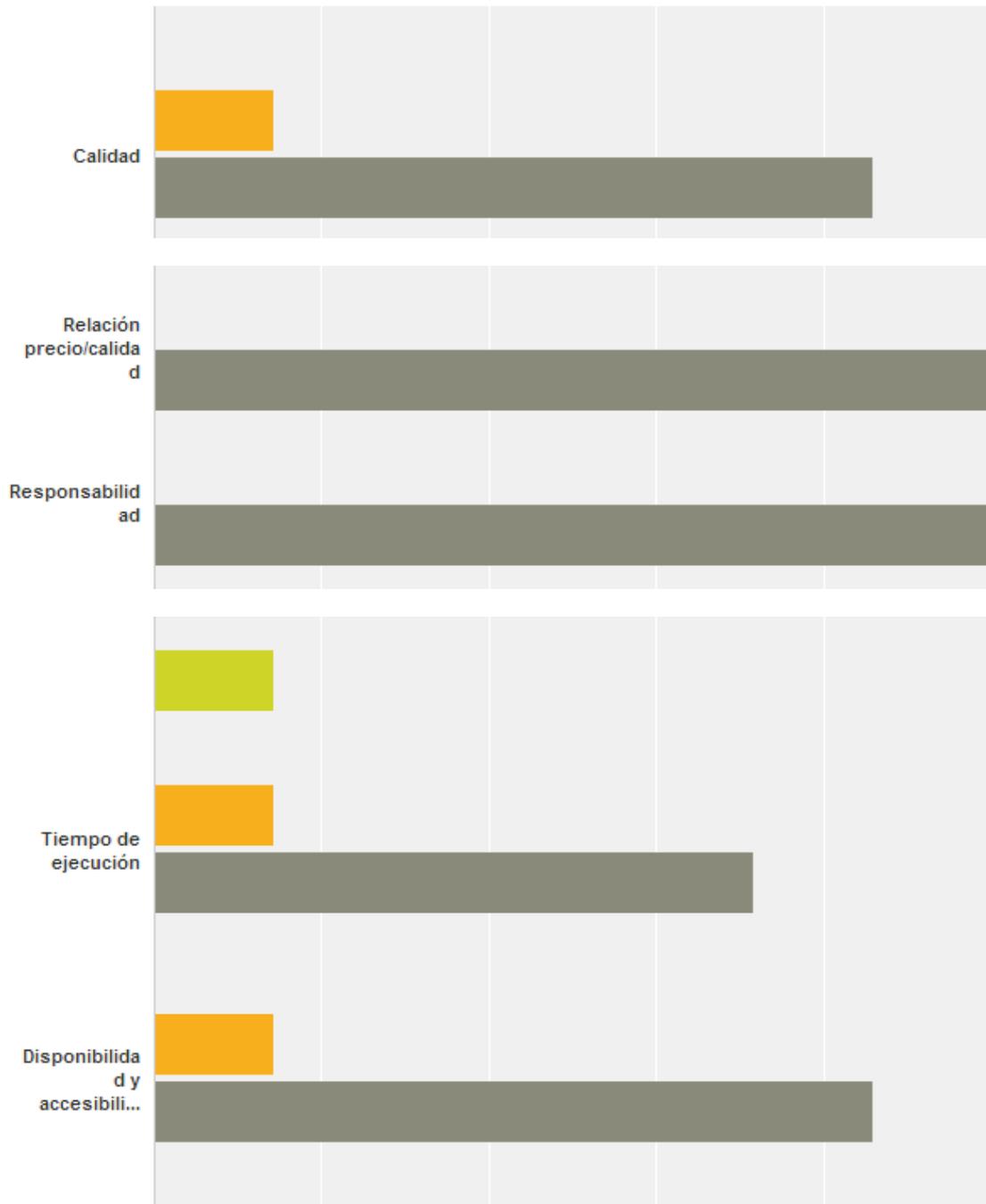


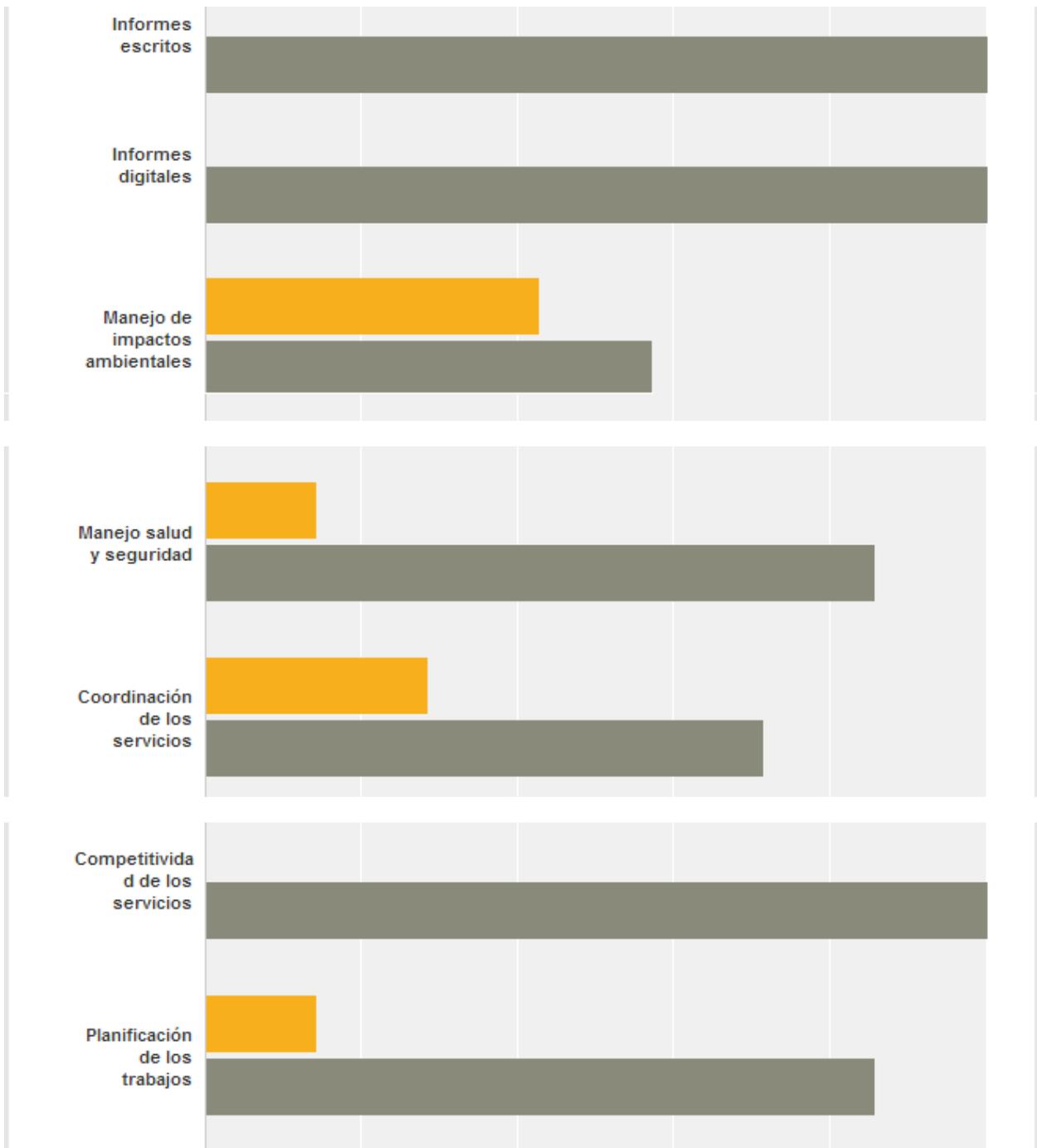


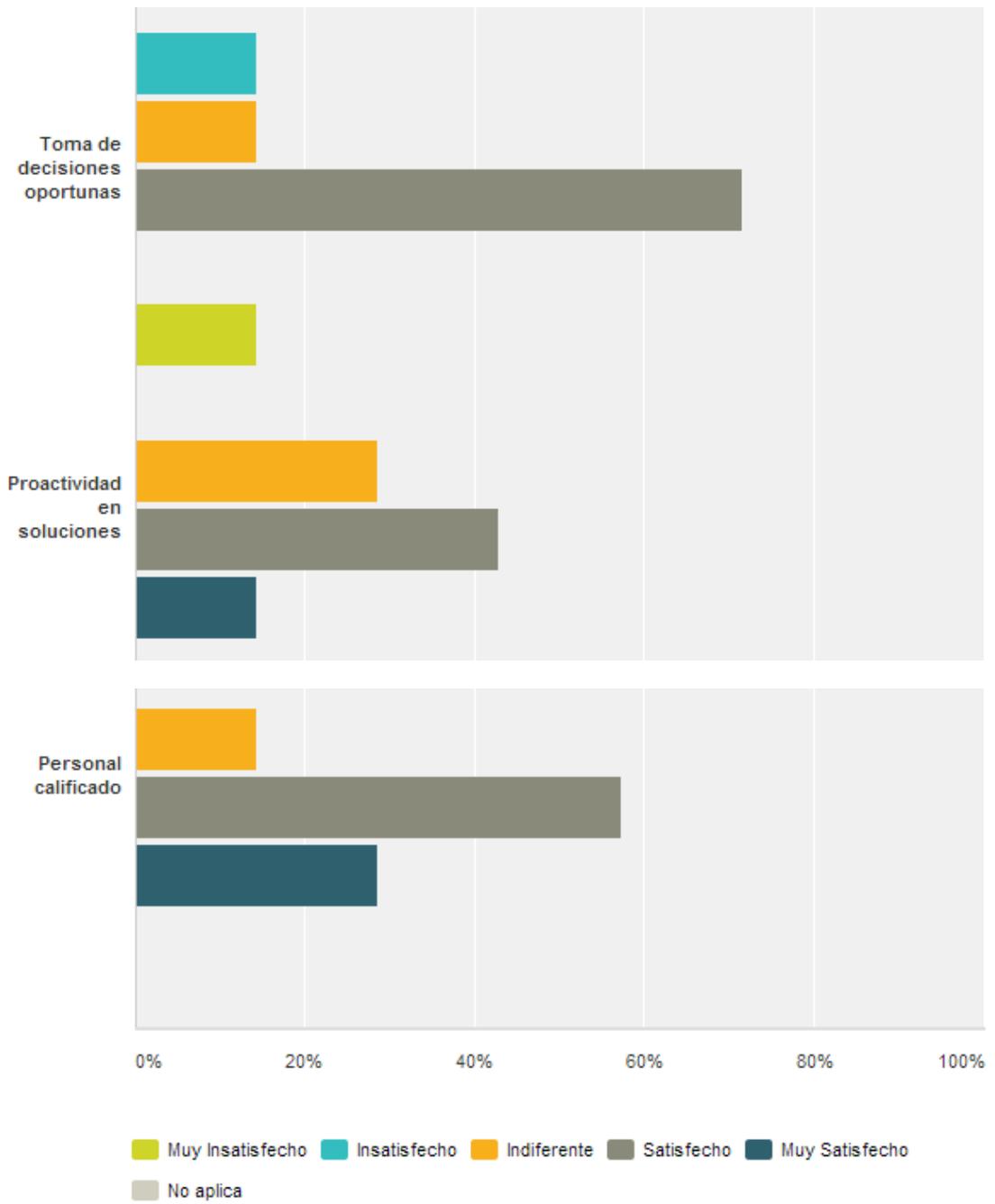


Valoración de los servicios. Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con los servicios de INGELOG, por favor, indique su grado de satisfacción, de acuerdo a los siguientes ítems:

Respondido: 7 Omitido: 0

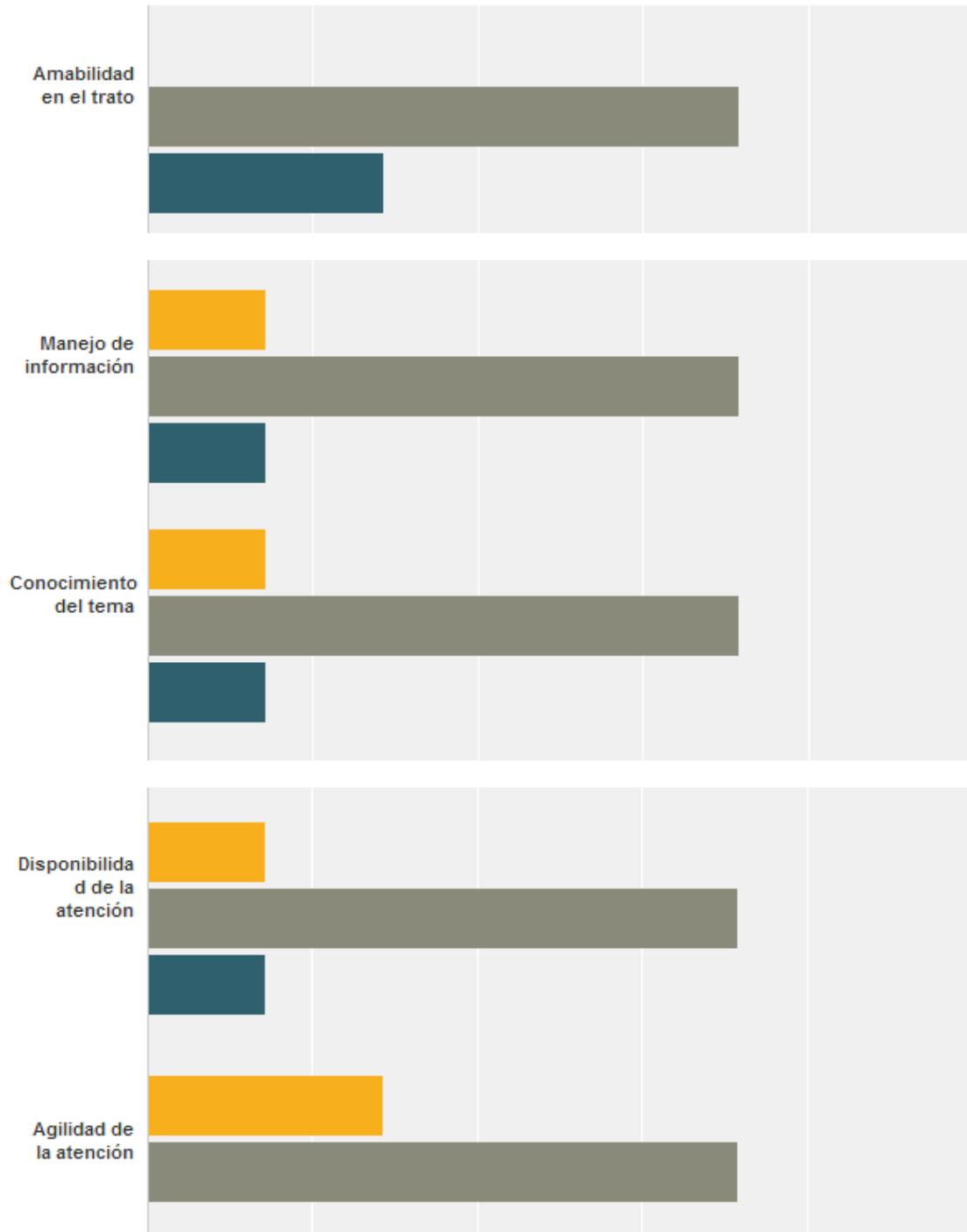


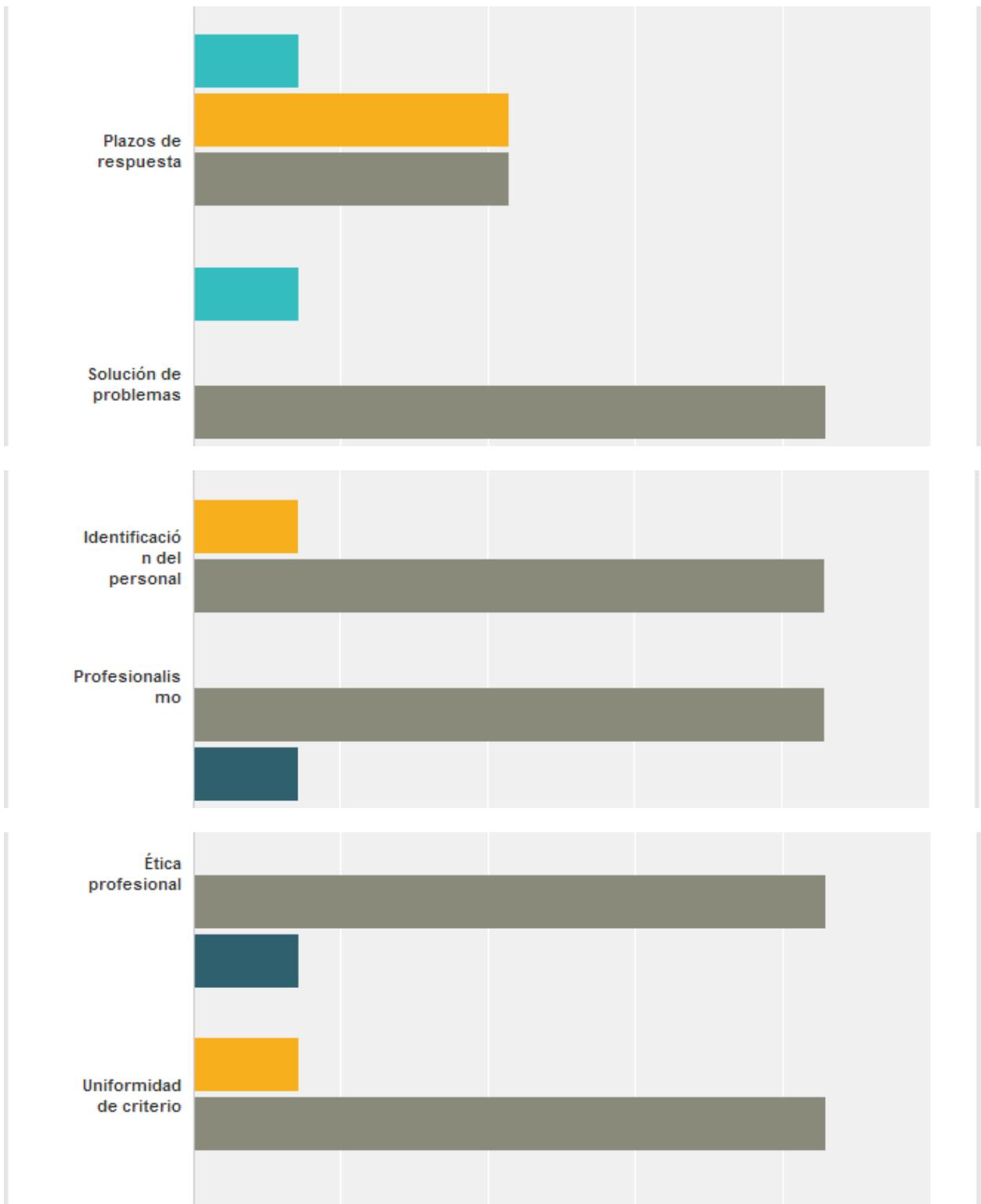


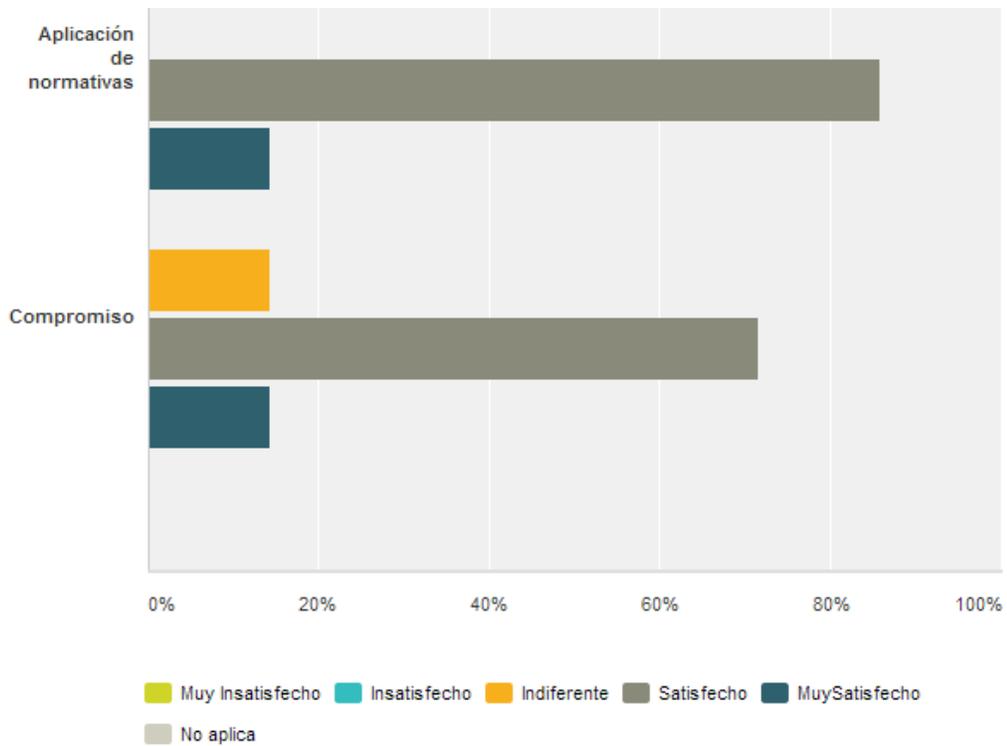


De la atención de las personas que trabajan en INGELOG, ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con...?

Respondido: 7 Omitido: 0







P10

¿ Tiene algún comentario, opinión u observación (en detalle o general) que le gustaría hacer a INGELOG sobre sus servicios? ¿En qué cree que INGELOG se diferencia de sus competidores?

Respondido: 7 Omitido: 0

En general, toda empresa de ingeniería, debe mejorar permanente, sea actualización de conocimientos, estrategias, etc.

Debe introducir mejoras importantes en el área de mecánica de suelos y geotecnia.

-

INGELOG DILATA DEMASIADO EL TERMINO DEL CONTRATO.- SU ORGANIZACION DIRECTIVA

La planificación de trabajos y coordinación con especialistas subcontratados puede mejorar, optimizando así los tiempos de respuesta hacia los especialistas revisores.

NO

No

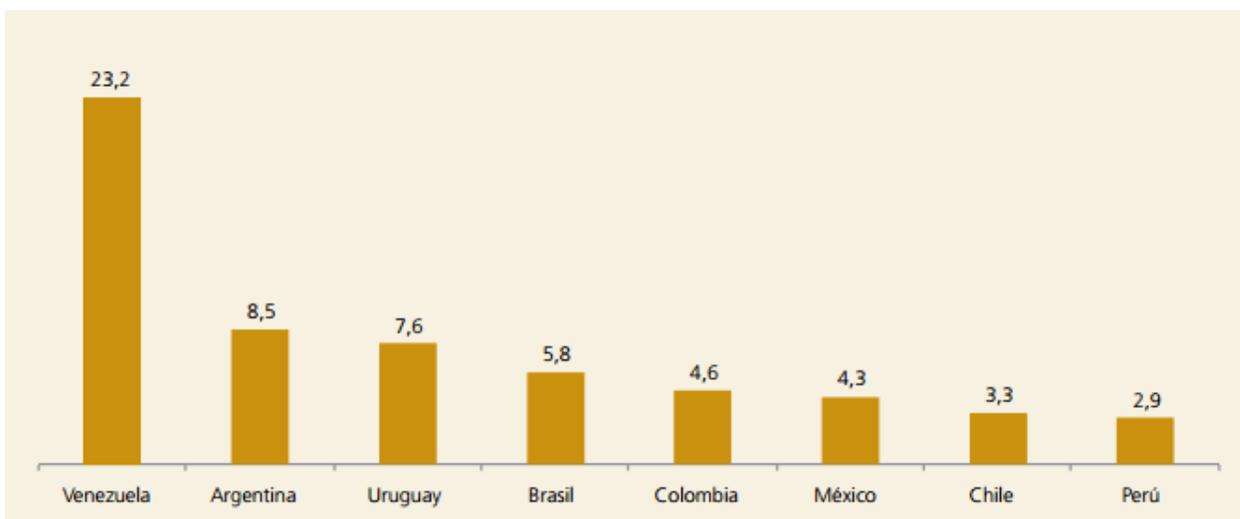
7.2 Anexo B: Ranking de transparencia internacional 2012.

Country Rank	Regional Rank	Country / Territory	CPI 2012 Score
9	1	Canada	84
15	2	Barbados	76
19	3	United States	73
20	4	Chile	72
20	4	Uruguay	72
22	6	Bahamas	71
22	6	Saint Lucia	71
33	8	Puerto Rico	63
36	9	Saint Vincent and the	62
41	10	Dominica	58
48	11	Costa Rica	54
58	12	Cuba	48
69	13	Brazil	43
80	14	Trinidad and Tobago	39
83	15	El Salvador	38
83	15	Jamaica	38
83	15	Panama	38
83	15	Peru	38
88	19	Suriname	37
94	20	Colombia	36
102	21	Argentina	35
105	22	Bolivia	34
105	22	Mexico	34
113	24	Guatemala	33
118	25	Dominican Republic	32
118	25	Ecuador	32
130	27	Nicaragua	29
133	28	Guyana	28
133	28	Honduras	28
150	30	Paraguay	25
165	31	Haiti	19
165	31	Venezuela	19

Fuente: Ranking Transparencia Internacional 2012.

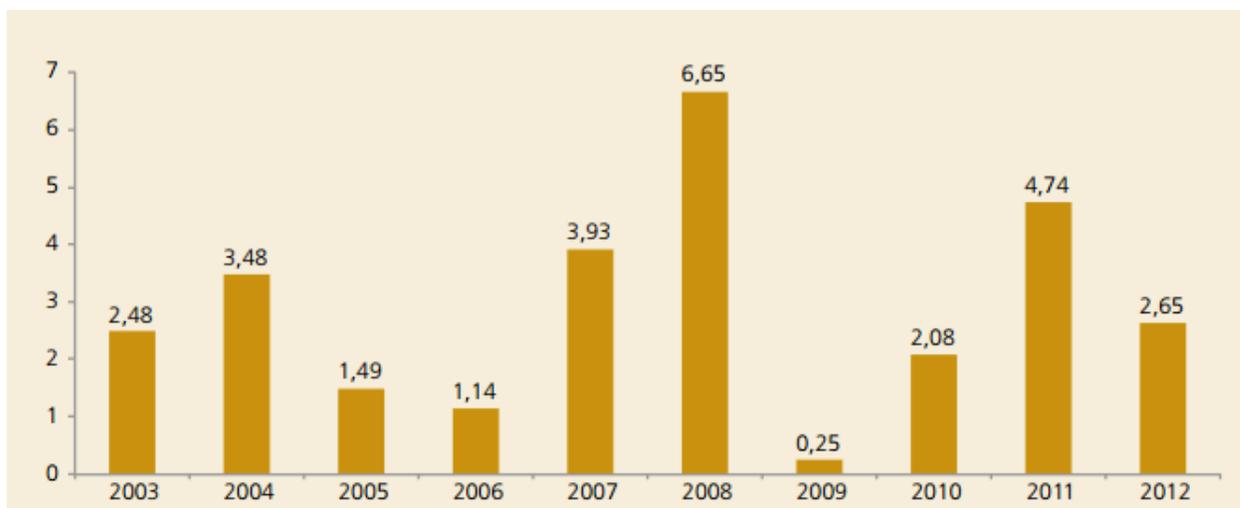
7.3 Anexo C: Gráficos macroeconómicos de Perú.

Gráfico 15: América Latina: inflación promedio 2003-2012 (%)



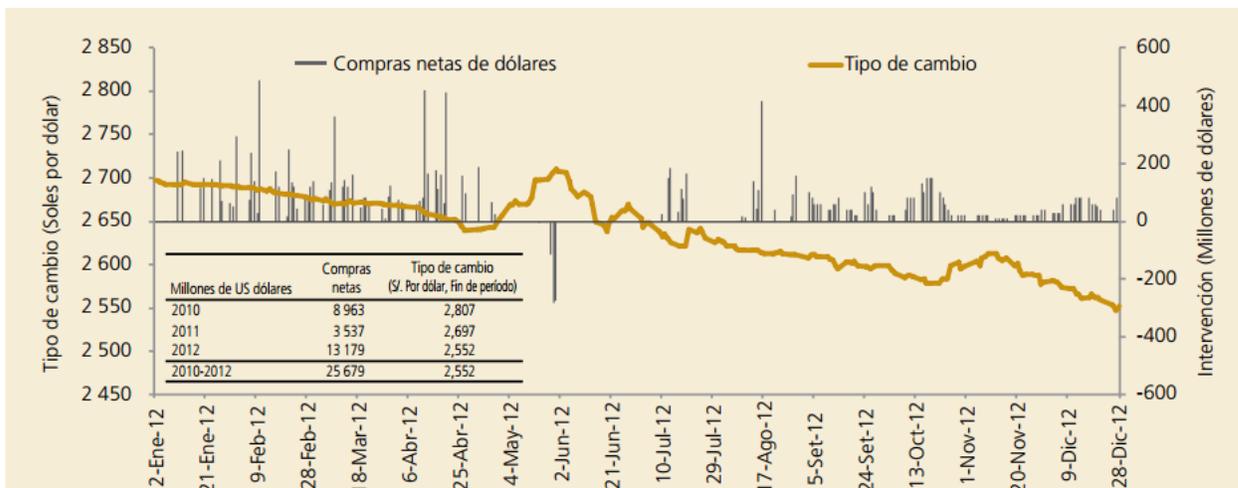
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. 2013.²⁹

Gráfico 16: Inflación en Perú período 2003-2012 (%)



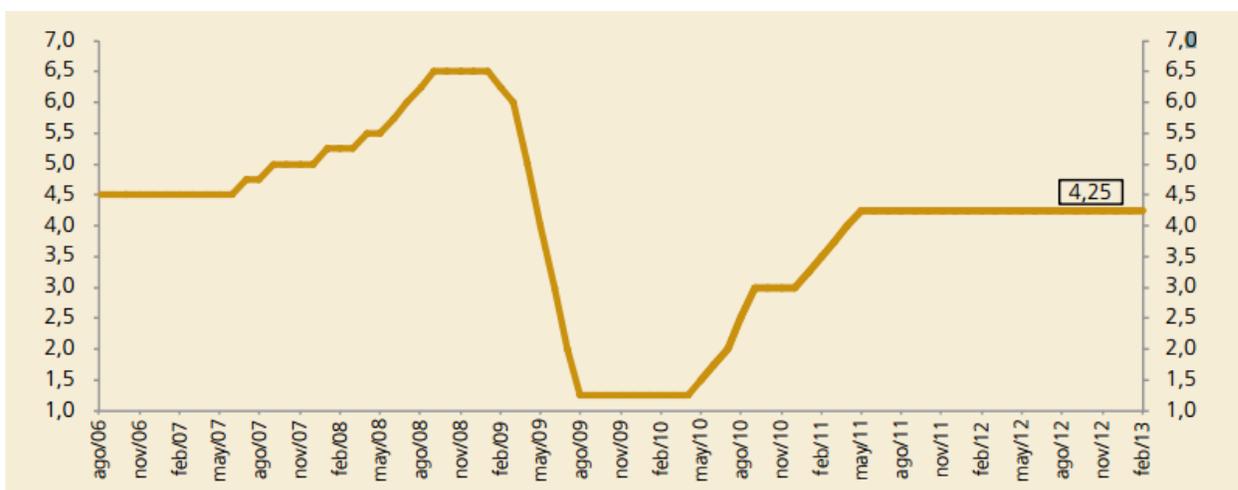
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. 2013.²⁹

Gráfico 17: Tipo de cambio nominal e intervención en el mercado cambiario



Fuente: Memoria 2012. Banco Central de Reserva del Perú. 2013.²⁹

Gráfico 18: Tasa de interés de referencia del Banco Central de Reserva de Perú (porcentaje)



Fuente: Memoria 2012. Banco Central de Reserva del Perú. 2013.²⁹

Tabla 22: Tasas de interés para operaciones en nuevos soles (porcentaje)

	2008	2009	2010	2011	Jun.2012	Dic.2012
Interbancaria	6,5	1,2	3,0	4,2	4,2	4,3
Depósitos hasta 30 días	6,5	1,2	2,2	3,9	3,8	3,5
Depósitos a plazo de 181 a 360 días	6,3	3,6	3,8	4,7	4,3	4,2
Activa preferencial corporativa	7,5	1,7	3,6	5,4	5,1	5,1
FTAMN 1/	22,5	19,3	22,8	21,3	19,7	19,1

1/ Es la tasa activa promedio de mercado en moneda nacional de las operaciones realizadas en los últimos 30 días útiles.
Fuente: BCRP, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Fuente: Memoria 2012. Banco Central de Reserva del Perú. 2013.²⁹

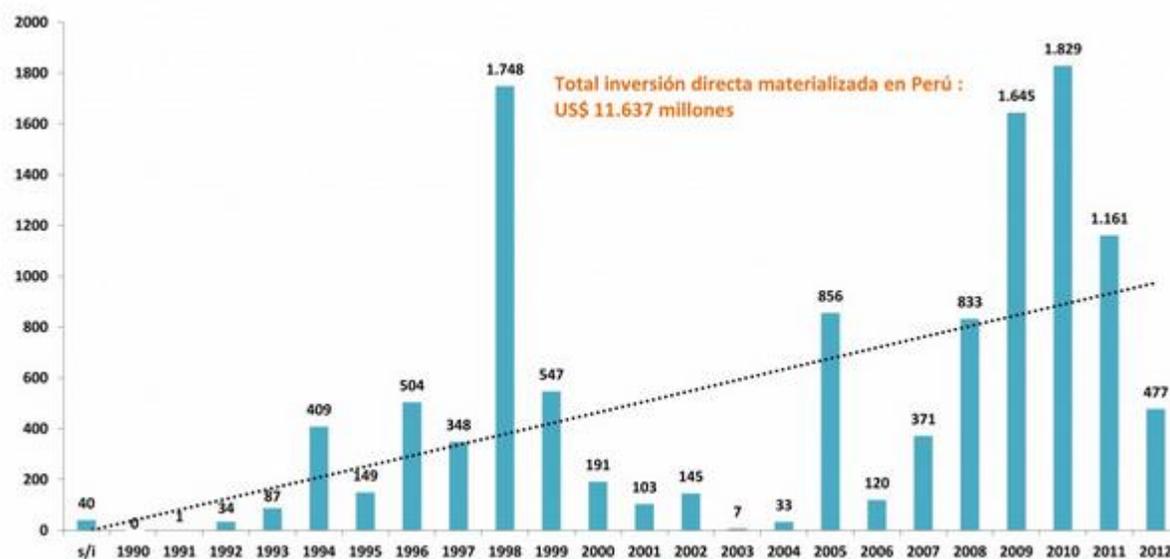
Tabla 23: Tasa de interés para operaciones en nuevos soles (porcentaje)

	2008	2009	2010	2011	Jun.2012	Dic.2012
Tasa libor a 3 meses	1,8	0,3	0,3	0,6	0,5	0,3
Interbancaria	1,0	0,2	1,1	0,3	1,9	1,1
Depósitos hasta 30 días	0,9	0,4	0,9	0,7	1,4	1,4
Depósitos a plazo de 181 a 360 días	4,5	2,4	1,7	1,6	1,7	1,7
Activa preferencial corporativa	5,2	1,2	2,1	2,4	3,4	4,2
FTAMEX 1/	10,5	8,0	7,9	6,8	8,0	8,2

1/ Es la tasa activa promedio de mercado en moneda extranjera de las operaciones realizadas en los últimos 30 días útiles.
Fuente: BCRP, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

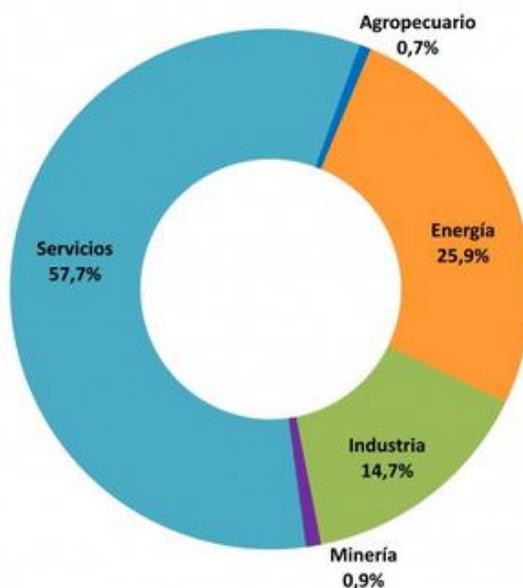
Fuente: Memoria 2012. Banco Central de Reserva del Perú. 2013.²⁹

Gráfico 19: Inversión directa de capitales chilenos a Perú. (1990 - dic 2012) (US\$ millones)



Fuente: DIRECON. 2013.⁷⁴

Gráfico 20: Inversión de capitales chilenos a Perú. Estructura sectorial (1990 – dic 2012) (%)



Fuente: DIRECON. 2013⁷⁴

⁷⁴ Presencia de Inversiones Directas de Capitales Chilenos en Perú 1990 – Diciembre 2012.

INFORME FINAL DEL AUTODIAGNÓSTICO

AUTODIAGNÓSTICO

A continuación se detalla el resultado obtenido en el autodiagnóstico para su empresa:

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Reflexión de futuro

Horizonte temporal

Su empresa está haciendo ya más de lo que suele ser habitual en las empresas de su tipología con proyección internacional. Esa actitud es correcta. Una mínima perspectiva temporal de la evolución de su empresa, dos años más allá del ejercicio en curso, es un comportamiento correcto.

Alcance

Su empresa va por el buen camino, pero hoy por hoy esto es ya insuficiente. Debe empezar a analizar también la evolución de su sector y del entorno económico nacional e internacional. Las empresas más internacionalizadas de su tipología lo hacen mayoritariamente, muy por encima de otro tipo de empresas.

Planificación

Profundidad del análisis

Su empresa lo hace muy bien. Las empresas de su tipología con proyección internacional utilizan mayoritariamente sus contactos externos (clientes, proveedores, competidores, etc.), como fuente de información para la elaboración de la estrategia y manejan indicadores de gestión para su seguimiento. Además, sus directivos son los que se valen en mayor medida de instrumentos e información para prever el futuro de la organización y adelantarse a los cambios del entorno. El único riesgo es no saber poner límite a la recopilación de información (que, por definición, es infinita) y dedicar más recursos de los necesarios. Dada su privilegiada posición le invitamos a que coopere con empresas menos "sistematizadas" y les dé algunos indicadores, fuentes de información y métodos de análisis que considere más relevantes.

Grado de formalización

Si Ud. no es exportador, por lo menos tendrá claro que debe hacer un buen plan de salida al exterior antes de lanzarse a la aventura. Y eso ya es mucho. En cualquier caso, tiene un comportamiento superior a la media y estará seguramente peleando por mantener un equilibrio entre burocracia y acción. Como ya tendrá ideas concretas sobre este punto, le invitamos a que comparta, con otras PYME menos avanzadas, cómo consigue ese equilibrio.

LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN

Estructura y Capacidad Organizativa

Liderazgo

Situación típica de empresa española. La cúpula, además, suele ser familiar (con algún adoptado, de larga trayectoria en la empresa). No le impedirá empezar a vender fuera, pero la exportación bien hecha le exigirá tomar un montón de decisiones estratégicas y reforzar la estructura de personal. En una PYME todo el mundo está muy ocupado, sobre todo la cúpula con la concentración de decisiones actual. Pretender internacionalizarse "con lo puesto" es voluntarista y casi nunca funciona. La presencia en el exterior va a introducir más tensión en la toma de decisiones de su empresa y deberá integrar bien a la persona que se incorpore para estas funciones.

Coordinación Interna

Está Ud. como la mayor parte de las empresas españolas. La cúpula directiva se suele coordinar bastante bien. Esto no le impedirá salir al exterior si permiten que el nuevo responsable de exportación participe de ese ambiente tan "coordinado". Debe tener claro que la exportación va a generar nuevo trabajo a todos los departamentos de la empresa, y les va a exigir un sobre esfuerzo de coordinación. Es inevitable y está Ud. avisado. Las empresas de su tipología con proyección internacional son las más inclinadas, entre las empresas españolas, al diálogo horizontal y vertical y al trabajo en equipo.

Formación y Recursos Humanos

Formación de los recursos existentes

Ahora tiene frente a sí un proyecto específico muy concreto: formarse en aspectos internacionales, empezando por Ud. como Gerente y siguiendo por el personal de la empresa. Esta formación tiene una doble vertiente: idiomas (y no sólo para los más directamente implicados en el proceso de internacionalización) y técnicas de comercio exterior (medios de cobro, documentación, transporte, logística, divisas, aduanas, etc.) para su personal administrativo. Debe saber que las empresas de su tipología con proyección internacional son de las más preocupadas por la formación de su personal y la transmisión interna de conocimientos y experiencias.

Recursos Humanos

Su empresa está ante una magnífica oportunidad de crecer a tenor de las nuevas necesidades. Intentar sacar adelante el proyecto de internacionalización requiere recursos específicos. Si no los tiene dentro, deberá incorporarlos para que el proyecto salga adelante con un mínimo de fluidez y en tiempo razonable. Ya le avanzamos que la necesidad mínima de personal para la actividad exterior es un responsable comercial (que tendrá que viajar mucho) y una persona de apoyo en el interior para los aspectos administrativos y de atención y seguimiento de clientes. Y preste atención, además, a dos aspectos de alta consideración en lo relativo a los recursos humanos de las empresas de su tipología con proyección internacional: 1: Que se obtengan estructuras flexibles, adaptables a los cambios; 2: Que el potencial profesional de las nuevas incorporaciones sea alto.

FINANCIACIÓN

Financiación

Situación Financiera

Los inicios de la internacionalización son lentos y hay que gastar dinero para abrir mercados (personal, viajes, adaptación de productos, comunicaciones, catálogos, etc.). Aunque su empresa no tiene problemas financieros es muy importante, a efectos de programación y control, que cuente con un presupuesto preliminar destinado a esta actividad para los dos primeros años. Es una buena herramienta de trabajo. Si su empresa es ya muy exportadora le invitamos a que coopere con otras menos avanzadas, indicando cuáles fueron las principales partidas de gastos en el inicio de su actividad exportadora, aquellas que tuvo que vigilar especialmente y aquellas otras en las que considera que no conviene escatimar recursos.

Estructura Financiera

Dejando aparte la inversión inicial (los dos primeros años), la apertura de mercados le permitirá, probablemente, una situación financiera más desahogada. En primer lugar, en contra de lo que pueda parecer, se suele cobrar a menores plazos que en el mercado interno. Y esto tanto en países avanzados en donde los clientes suelen pagar antes que en España como en los no desarrollados en los que las ventas suelen realizarse con instrumentos de cobro prácticamente a la vista (créditos documentarios e incluso pagos anticipados). En segundo lugar, porque el comercio CON EL exterior no suele generar mucho volumen de existencias, ya que se produce lo justo para la venta (al menos al principio). Y, en tercer lugar, los clientes suelen ser mejores, con lo cual su deuda será más fácilmente financiable.

PRODUCTOS Y PROCESOS

Productos

Amplitud de Gama de Productos

Si Ud. no está exportando una buena proporción de sus ventas, que es dudoso, debe saber que lo podrá conseguir con relativa facilidad, al menos desde el punto de vista de la competitividad del producto (salvo que sea un producto muy típico español). A veces le habrá asaltado la duda de si podría sobrevivir en el mercado con una gama tan estrecha. La exportación le confirmará que sí, convirtiendo a su empresa en un especialista-producto sin fronteras. Si la suya es ya una empresa altamente exportadora, le invitamos a que coopere con otras empresas menos avanzadas en este terreno, ofreciéndoles algunos consejos sobre las ventajas que ha visto en la especialización a la hora de salir a nuevos mercados o de cómo llegó a la conclusión de las ventajas de esa especialización.

Ventajas Competitivas

No está su empresa mal situada para salir al exterior y seguro que encuentra mercados. Si no consigue Ud., o no considera apropiado, avanzar por la línea de la diferenciación, va a necesitar un esfuerzo consciente en mejorar en todas las vertientes de su empresa y producto: organización, calidad, precio, servicio, etc. Las mejoras, aunque sean pequeñas, en cada una de las dimensiones competitivas, le harán avanzar mucho en el mercado global y en el interno hasta le pueden hacer imbatible.

Procesos

Capacidad Productiva

Se trata de una situación muy típica de empresas que se plantean seriamente su salida al exterior. Y no es una mala posición de partida. Intente vender en el exterior hasta aprovechar ese 20% de capacidad sobrante, lo que le permitirá ganar mucho dinero y afrontar un mejor futuro de su empresa (y abordar, en su caso, una posible ampliación de capacidad). Cuando esté a tope se le ocurrirán muchas ideas.

Calidad de Proceso

Su empresa está en la parte alta en este terreno y, si no ha salido fuera todavía, está en un magnífico trampolín para hacerlo. Es Ud. una de las mejores empresas de su sector en España, y es hora de sacar partido a todo el esfuerzo de preparación realizado. Pero no se olvide de los aspectos medioambientales; la inmensa mayoría de las empresas de su tipología con proyección internacional los tienen en cuenta (con el mayor nivel entre las empresas españolas). Si su empresa está ya muy internacionalizada, ¿tiene algún consejo, receta o experiencia que ofrecer a las empresas menos avanzadas en implantación de sistemas de calidad de proceso o de producto?

MARKETING

Relación Comercial

Identificación de Necesidades

Estos buenos hábitos, por encima de la media, le van a ser de gran utilidad para introducirse en los mercados exteriores. La salida al exterior va, por definición, a comprometer más recursos financieros y humanos. Por tanto, está todavía más justificada la inversión previa en conocer las necesidades de sus clientes y del mercado. Como su empresa está habituada a realizar estudios de mercado antes de iniciar la acción, le invitamos a que coopere con empresas que no han desarrollado este saludable comportamiento ofreciendo alguna indicación práctica de utilidad en este terreno.

Sistemas y Servicios de Ventas

Si evalúa y hace un seguimiento sistemático sobre la atención que presta a sus clientes seguramente la calidad de la atención será buena. Esto es especialmente útil en la actividad internacional, en la cual los clientes siempre tienen una sensación de incertidumbre más acentuada. La seguridad de los clientes de que siempre va a haber alguien al otro lado del teléfono (o del correo electrónico) hace mucho por las ventas internacionales. Dado que su empresa está en una situación de privilegio, debe tener alguna receta que ofrecer a empresas menos avanzadas para montar buenos sistemas de atención al cliente.

Promoción y Publicidad

Sus acciones promocionales son realmente típicas. Es lo que hacen la mayor parte de las PYME, incluso muchas a las que les va muy bien. Este tipo de acción promocional no le impedirá exportar, incluso exportará mucho, aunque su catálogo deberá estar impecablemente traducido y algunas de las ferias tendrán que ser en el exterior. Quizá tenga que hacer un pequeño esfuerzo en el extranjero colaborando con algún distribuidor en alguna acción puntual, aunque esto tenga más efecto sobre la moral del distribuidor que impacto sobre los clientes finales.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Incorporación de Tecnologías

Tecnología Productiva

Hay que darles la enhorabuena. Sus potenciales clientes en el extranjero le van a hacer ejercitar sus habilidades con profusión. Hará buenos negocios. Pero no se deje volver loco tratando de complacer a todo el mundo. El exceso de flexibilidad en la adaptación le puede impedir, paradójicamente, crecer más en el ámbito internacional. Centre sus habilidades en desarrollar uno o dos productos, dentro de su línea de negocios, con vocación universal. Dado que su empresa es buena en esto, ¿podría ofrecer algún consejo o receta a otras empresas menos eficientes en este terreno?

Tecnologías de la Información

Su empresa trata de no perder rueda en este terreno (seguro que aguanta). Aparte de la importancia de estas tecnologías en aspectos más generales de producción y dirección, el uso de las mismas les facilitará enormemente el contacto internacional. Se ha demostrado que el uso de estas nuevas tecnologías en aspectos comunicativos fomenta el entendimiento y la colaboración a través de ambientes culturales diferentes. Tanto el alejamiento físico y psicológico intrínseco en las operaciones internacionales como el coste se reducen considerablemente gracias a las nuevas tecnologías de comunicación, como es el caso del correo electrónico. Las empresas que usan bien las nuevas tecnologías tienen, por tanto, menos barreras para vender fuera. Sigán en esa dirección. Como información adicional le indicamos que los directivos de las empresas de su tipología con proyección internacional son de los que más tiempo dedican a la actualización de los conocimientos de informática y telecomunicaciones.

Política de Innovación

Investigación y Desarrollo

Su empresa tiene una posición muy normal entre las PYME en el contexto mundial. Uno de los aspectos positivos de la salida a los mercados internacionales es que ayuda a la empresa a conocer cuáles son los campos en los que tiene futuro (posibilidades de competir a medio y largo plazo) y en los que no lo tiene. De modo que, indirectamente, le ayudará a seleccionar las áreas en las que su empresa deberá ir concentrando los esfuerzos de investigación y desarrollo y, casi con seguridad, le invitará a ampliarlos de una manera natural. Como información adicional le señalamos que las empresas de su tipología con proyección internacional son de las más volcadas en proyectos de desarrollo tecnológico.

Protección de la Innovación

Si no la consideran de gran valor es porque seguro no lo tiene: ni valor ni patrimonio intelectual ni comercial. Es una situación bastante común. Muchas PYME no tienen tecnología propia susceptible de ser protegida. Si la tienen puede que no consideren apropiado el patentarla y hacerla así de dominio público. Con las marcas suele suceder algo similar. No siendo conocida por el gran público, ni susceptible de promocionar por limitaciones de presupuesto, no se le suele conceder mucho valor.

El que tenga registrada alguna marca es algo positivo, aunque su valor sea reducido. En los aspectos internacionales es aun más valorado, no porque su marca vaya a alcanzar más renombre fuera, sino porque el poseer una marca adecuada, a la que su empresa preste suficiente cuidado, les va a ayudar a centrar todas sus actividades de producción y comercialización. Les servirá para transmitir la imagen que necesita

proyectar entre sus allegados comerciales más directos (aunque sólo sean sus distribuidores). Por supuesto, al salir a vender al exterior, deberán registrar dicha imagen también en esos mercados.

COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Políticas de Cooperación

Cooperación Formal

Y ya que su empresa tiene "tecnología" cooperadora, le invitamos a que haga honor una vez más a esta habilidad, aportando a empresas más escépticas algunas ideas que inciten a la cooperación interempresarial sacadas de su experiencia o bien aspectos prácticos que su empresa usa frecuentemente al enfocar estos temas.

Cooperación No Formal

La relación que su empresa mantiene con sus clientes y proveedores es de alto "standing" y su entendimiento es natural en el ambiente en que se mueve. Aunque su empresa se desenvuelva en España sin problemas, tanto con acuerdos formales como informales, en el exterior puede que le sea más difícil trabajar con los no formales. Las pautas culturales y, por tanto, los comportamientos esperados, van con seguridad a variar respecto a lo que su empresa está acostumbrada. Para que ambos se eviten desagradables sorpresas, es mejor que plasmen su cooperación en un documento detallado.

Posibilidades de Cooperación

Cooperación Institucional

La actitud abierta de su empresa ante cualquier oportunidad que aparezca es razonable. Pero las oportunidades, como Ud. bien sabe, no suelen venir solas. Cara a la salida al exterior, no debería descartar previamente ninguna posibilidad de apoyo y cooperación institucional, pública o privada.

Existen múltiples programas de ayuda y cooperación que le pueden ser útiles en terrenos como la innovación, la homologación, el registro de marcas, la transferencia tecnológica, etc. Dedique tiempo

a ver lo que hay en este terreno, pues se puede estar perdiendo posibilidades de cooperación interesantes, y no sólo para el mercado exterior.

Conocimiento de las Posibilidades de Cooperación

Si en algún momento la cooperación, empresarial o con instituciones públicas o privadas, entra en sus planes, vuelva a estas páginas, que le serán de ayuda. Aparte de esto, lo único que podemos decirle es que tenga una actitud más abierta frente a la cooperación, ya que lo más probable es que encuentre algún programa de su interés. En cualquier caso, debe saber que una de las orientaciones fundamentales en el ámbito nacional e internacional es el de fomentar la cooperación entre empresas de todo el mundo, y esto es válido tanto entre empresas de la Unión Europea como con empresas de países menos desarrollados. Y nos atrevemos a aventurar que esta orientación va a persistir durante décadas. Por tanto, hay y va a haber mucho apoyo para facilitar esa cooperación.

7.5 **Anexo E: Cómo constituir una empresa en el Perú.**

El Perú brinda un nuevo mecanismo para la estabilidad legal de la inversión extranjera, otorgando garantías, libertades y derechos.

Las inversiones extranjeras que se efectúen en el país no requieren autorización previa, sólo basta una comunicación que señale que la inversión se ha realizado.

La inversión extranjera que se efectúe en moneda libremente convertible, deberá ser canalizada a través del Sistema Financiero Nacional. Las utilidades en su totalidad pueden ser repatriadas por los inversionistas extranjeros sin limitación alguna.

Este folleto contiene los lineamientos generales de cómo se establece una empresa en el Perú. Los principales procedimientos que deben realizar en este contexto también se encuentran señalados.

I. EMPRESAS NUEVAS O SUCURSALES

Los inversionistas y/o empresas extranjeras tendrán que decidir si operan a través de la constitución de una empresa nueva o de una sucursal.

Las leyes del Perú reconocen diversas formas empresariales, entre las que están la sociedad anónima, sociedad comercial de responsabilidad limitada, sociedad colectiva, sociedad civil de responsabilidad limitada, sociedad en comandita por acciones, asociaciones en participación, consorcios y sucursales.

De las formas societarias antes mencionadas tenemos que las Sociedades Anónimas y las Sucursales de empresas extranjeras son las más usadas en el país, por las ventajas que otorga.

A. SOCIEDAD ANONIMA

1. Denominación

La sociedad anónima podrá adoptar cualquier denominación, pero deberá figurar necesariamente la indicación Sociedad Anónima, o las iniciales "S.A.".

2. Capital

El capital social está representado por acciones nominativas y se integra por aportes de los socios, quienes no responden personalmente por las deudas sociales.

Para que se constituya la sociedad es necesario que tenga su capital suscrito totalmente, y cada acción suscrita pagada, por lo menos, en un 25%. No existiendo un monto mínimo de capital.

3. Accionistas

El número de accionistas no puede ser menor a 2 personas naturales o jurídicas, residentes o no residentes.

4. Constitución

Existen dos formas de constituirse, en un sólo acto (Constitución Simultánea), o en forma sucesiva (Constitución por Oferta a Terceros). En ambos casos es imprescindible la intervención del Notario Público. También, en ambos casos, los fundadores de la sociedad deberán entregar al Notario los documentos e información necesarios para poder iniciar su constitución.

a) Constitución Simultánea

El aporte de capital social debe ser depositado en una cuenta abierta en una Institución Financiera del Perú. Una vez efectuado el depósito, los fundadores redactarán la Minuta de Constitución, la cual deberá estar debidamente refrendada por un abogado, y la llevarán así firmada al Notario, quien la elevará a Escritura Pública, con la finalidad de que se inscriba en el Registro Mercantil correspondiente al lugar donde se constituya.

b) Constitución por Oferta a Terceros

Los fundadores deberán redactar un programa de constitución que llevarán al Notario para efectos de legalizar sus firmas. Una vez legalizadas las mismas, se depositará en el registro mercantil a efectos de proceder a su publicación posterior, con la finalidad de encontrar potenciales suscriptores. La asamblea de suscriptores deberá realizarse en el lugar y hora establecido en el programa, o en su defecto, en los que señale la convocatoria que hagan los fundadores. Dentro de los 30 días siguientes a la celebración de la asamblea, la persona o personas designadas, otorgarán la Escritura Pública de Constitución de la sociedad, la cual deberá inscribirse en el Registro Mercantil del domicilio de la sociedad.

5. Costos de Organización

Los Gastos acarreados por efectos de la constitución de la empresa son los siguientes:

- Gastos Notariales, están referenciados por el monto de capital y por la extensión de la Escritura Pública.
- Gastos Registrales, la tasa a pagar es el 3/1000 del capital social.

- Otros gastos, comprende la inscripción del nombramiento de Directores, pago de honorarios de abogado, notario, etc.

6. Tiempo de Duración

El tiempo de duración es indeterminado, salvo que en los Estatutos se establezca lo contrario.

7. Aportes

Los aportes pueden ser efectuados en moneda nacional y/o extranjera, así como en bienes físicos o tangibles, o en contribuciones tecnológicas intangibles, que se puedan presentar bajo la forma de bienes físicos, documentos técnicos e instrucciones; con la finalidad de que sean susceptibles a ser valuados. Los aportes no dinerarios serán revisados por el Directorio.

8. Órganos de la Sociedad

8.1 Junta General de Accionistas, es la reunión de los accionistas debidamente convocada, para decidir asuntos propios de su competencia. Este órgano decide por mayoría, teniendo en cuenta el número de acciones en que se encuentra dividido el capital. Es el órgano máximo de la sociedad.

8.2 Directorio, es elegido por la Junta General de Accionistas, debiendo ser inscrita dicha designación en el registro mercantil del lugar donde se encuentra domiciliada la sociedad. Para ser director no se requiere ser accionista; salvo que el Estatuto disponga lo contrario, asimismo, puede ser Director un extranjero no domiciliado. El número de directores será fijado en el estatuto, y en su defecto, lo determinará la Junta General. El número de directores no podrá ser inferior a tres. El directorio tiene las facultades de representación legal y de gestión necesarios para la administración de la sociedad dentro de su objeto.

El Directorio está obligado a formular la memoria, los estados financieros y la propuesta de aplicación de las utilidades en caso de haberlas. Los documentos anteriormente señalados deberán reflejar en forma clara y precisa, la situación económica y financiera de la sociedad, las utilidades obtenidas o las pérdidas sufridas y el estado de sus negocios.

8.3 Gerencia, el gerente es nombrado por el directorio, salvo que el estatuto reserve esa facultad a la Junta General. Pueden existir varios gerentes, si así lo determina el estatuto o lo acuerda la Junta General, la duración del cargo es por tiempo indefinido, salvo disposición contraria del estatuto o que el nombramiento se haga por un plazo determinado. Las atribuciones del gerente se establecerán en el estatuto o al ser nombrado,

de lo contrario, se presume que el gerente está facultado para la ejecución de los actos y contratos ordinarios correspondientes al objeto social.

9. Requisitos Contables

Las empresas se encuentran obligadas a llevar libros de contabilidad considerados como principales, los cuales deberán estar en castellano y en moneda nacional, salvo que sean empresas que hayan suscrito contratos especiales con el Estado y por tal motivo puedan llevar su contabilidad en moneda extranjera. Los principales libros contables son los siguientes:

- Libro de Inventario y Balances
- Libro Diario
- Libro Mayor
- Libro de Planillas de Sueldos y/o Salarios
- Libro de Actas
- Libro Caja
- Registro de compras
- Registro de ventas

Los libros para ser utilizados se deben legalizar ante el Notario Público, excepto el de Planillas, el cual se legalizará ante el Ministerio de Trabajo y Promoción Social, pagando la tasa correspondiente en el Banco de la Nación.

10. Utilidades

Sólo podrán ser pagados dividendos sobre las acciones en razón de utilidades obtenidas o de reservas de libre disposición, siempre que el patrimonio no sea inferior al capital social. La distribución de dividendos a los accionistas se realizará en proporción a las sumas que hayan desembolsado y al tiempo de integración al capital social.

B. SUCURSALES

Las empresas extranjeras pueden libremente establecer sucursales en el Perú, debiendo inscribirlas en el registro del lugar de su funcionamiento en el país.

La escritura pública deberá contener cuando menos:

- a. El certificado de vigencia de la sociedad principal en su país de origen con la constancia de que su pacto social ni su estatuto le impiden establecer sucursales en el extranjero;

- b. Copia del pacto social y del estatuto o de los instrumentos equivalentes en el país de origen; y,
- c. El acuerdo de establecer la sucursal en el Perú, adoptado por el órgano social competente de la sociedad que indique: el capital que se le asigna para el giro de sus actividades en el país, la declaración de que tales actividades están comprendidas dentro de su objeto social; el lugar del domicilio de la sucursal; la designación de por lo menos un representante legal permanente en el país; los poderes que le confiere; y su sometimiento a las leyes del Perú para responder por las obligaciones que contraiga la sucursal en el país.

El representante legal nombrado en el Perú, deberá tener poderes suficientes para resolver cualquier cuestión relacionada con las actividades de la empresa, para obligar a la sociedad por las operaciones que realice la sucursal y las generales de representación procesal que exige la ley.

II. CONTRATOS ASOCIATIVOS

Los contratos asociativos crean y regulan la participación e integración en negocios o empresas determinadas, en interés común de los intervinientes. Este tipo de contrato, no genera una persona jurídica, deberá constar por escrito y no está sujeto a inscripción en el Registro.

Existen 3 formas de contratos asociativos: el contrato de asociación en participación, el consorcio y el joint venture. Se considerará inversión extranjera directa a los recursos destinados a los contratos mencionados anteriormente, que otorguen al inversionista extranjero una forma de participación en la capacidad de producción, sin que ello suponga aporte de capital y que corresponde a operaciones comerciales de carácter contractual a través de las cuales el inversionista extranjero provee bienes o servicios a la empresa receptora a cambio de una participación en volumen de producción física, en el monto global de las ventas o en las utilidades netas de la referida empresa receptora.

III. FORMALIDADES ADMINISTRATIVAS

En adición a los requisitos legales mencionados anteriormente, existen ciertas formalidades que deben ser cumplidas por las empresas extranjeras que deseen establecer empresas nuevas o sucursales.

A. REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), tiene entre otras funciones la de registrar a los contribuyentes, otorgándoles el certificado que acredite su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes.

Para su obtención se deberá presentar lo siguiente:

- Minuta de constitución
- Recibo de agua o luz del domicilio fiscal.
- Formato de inscripción de RUC de la SUNAT
- Documento de identidad en original del representante legal

** Si el trámite lo realiza una tercera persona deberá presentar una carta poder simple otorgada por el representante legal, el documento de identidad en original de la tercera persona.*

Las empresas que inicien operaciones, por el solo mérito de su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes - RUC, obtendrán en forma automática su registro en los Ministerios competentes, así como las autorizaciones y permisos o licencias sectoriales necesarias para iniciar sus actividades, además el registro correspondiente en el Instituto Peruano de Seguridad Social - IPSS, sin perjuicio del trámite que dichas empresas deberán efectuar ante la Municipalidad.

Se encuentran fuera del beneficio señalado anteriormente las siguientes actividades:

1. Actividad Industrial:

- a. Producción de armas, municiones o explosivos;
- b. Confección de prendas de uso militar o policial; y,
- c. Elaboración de productos e insumos químicos que se encuentran fiscalizados por dispositivos especiales.

Para el inicio de este tipo de actividades, las empresas, luego de inscribirse en el RUC, deberán someterse a la verificación de la Dirección Nacional de Industrias del MITINCI y obtener su autorización expresa, luego de realizar los trámites necesarios ante las entidades competentes del Ministerio del Interior y Ministerio de Defensa, según corresponda.

2. Actividades Comerciales y de Servicios

- d. Comercialización de productos e insumos químicos que se encuentran fiscalizados por dispositivos especiales; dichas empresas para iniciar actividades, luego de su inscripción en el RUC, deberán seguir el mismo procedimiento señalado en el último párrafo del inciso c) del numeral 1.
- e. Comercialización de plaguicidas, productos farmacéuticos y biológicos de uso veterinario, alimentos para animales; dichas empresas para iniciar sus actividades, luego de su inscripción en el RUC, deberán previamente obtener la autorización correspondiente del Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA.

- f. Comercialización de flora y fauna que se encuentren fiscalizados por dispositivos especiales y por la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Flora y Fauna Silvestre; dichas empresas para iniciar actividades, deberán obtener previamente la autorización correspondiente del Ministerio de Agricultura.
- g. Servicios de vigilancia y seguridad; dichas empresas para funcionar, luego de su inscripción en el RUC, deberán obtener la autorización correspondiente del Ministerio del Interior.
- h. Servicios de fumigaciones de naturaleza agropecuaria; dichas empresas para iniciar sus actividades, luego de su inscripción en el RUC, deberán previamente obtener la autorización correspondiente del Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA.

3. Actividades Turística

- i. Agencias de viajes y turismo; las mismas que para el inicio de sus actividades, luego de inscritas en el RUC, deberán presentar ante la Dirección Nacional de Turismo la Carta Fianza a que hace referencia el Artículo 7 del Decreto Supremo N° 021-92-ICTI.
- j. Establecimientos de hospedaje que pretendan ostentar clase y categoría de acuerdo a la legislación vigente, los cuales deberán solicitar su clasificación y categorización ante la Dirección Nacional de Turismo, luego de inscritos en el RUC.
- k. Casinos de juego; los mismos que deberán cumplir con los requisitos establecidos en su respectiva ley y normas reglamentarias y complementarias.
- l. Tragamonedas, los mismos que deberán cumplir con los requisitos establecidos en el "Reglamento de Uso y explotación de Tragamonedas".
- m. Restaurantes que pretendan ostentar categoría de 1 a 5 Tenedores y/o ser calificados como turísticos, deberán solicitar su categorización ante la Dirección Nacional de Turismo, luego de su inscripción en el RUC.
- n. Servicios de alojamiento; los mismos que, para iniciar actividades, luego de su inscripción en el RUC, deberán solicitar su autorización al Órgano competente de acuerdo al Decreto Supremo N° 10-95-MITINCI.

4. Servicio de Transporte terrestre Interprovincial e Internacional

- o. Transporte regular de pasajeros;
- p. Transporte turístico de pasajeros; y,
- q. Transporte de carga.

Para el inicio de este tipo de actividades, las empresas, luego de inscritas en el RUC, deberán solicitar la Concesión de Ruta, Permiso de Operación o Constancia de Empadronamiento, según corresponda, ante la Dirección General de Circulación Terrestre.

5. Actividades vinculadas a la Salud

- Cementerios y Crematorios

En todos los demás casos de establecimientos vinculados a la salud, la sola inscripción en el RUC bastará para que éstos puedan iniciar formalmente sus actividades, sin necesidad de realizar ningún trámite adicional o paralelo.

6. Actividades Agroindustriales

- a. Procesamiento de flora y fauna silvestre, dichas empresas para el inicio de sus actividades deberán previamente obtener, luego de su inscripción en el RUC, la autorización de la instancia correspondiente del Ministerio de Agricultura.
- b. Beneficio de ganado y aves, dichas empresas para el inicio de sus actividades deberán previamente obtener, luego de su inscripción en el RUC, la autorización sanitaria del Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA.
- c. Producción de plaguicidas de origen vegetal, dichas empresas para el inicio de sus actividades deberán previamente obtener, luego de su inscripción en el RUC, la autorización sanitaria del Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA.

B. REGISTRO DE INVERSION EXTRANJERA

Las inversiones extranjeras destinadas al capital de una empresa, así como las formalizadas contractualmente con una empresa peruana, incluyendo las asociaciones en participación y cualquier otra forma de asociaciones de riesgo también deberán registrarse ante la Comisión Nacional de Inversiones y Tecnologías Extranjeras -CONITE. Para tal efecto, se deberá presentar una solicitud, adjuntando la siguiente documentación, según el tipo de aporte efectuado:

1. Aportes en moneda libremente convertible:

En los casos de constitución de empresas, inversiones en bienes ubicados físicamente en el territorio nacional y en

contratos de asociación o similares, se acompañará copia del documento o documentos que certifiquen la canalización de los aportes a través del Sistema Financiero Nacional, en los que debe figurar el nombre o razón social del inversionista como girador en el exterior, contra cuenta abierta en banco o entidad financiera del exterior a nombre de la empresa receptora de la inversión.

Cuando los aportes son destinados a la constitución de empresas, podrá acreditarse el giro a nombre del mandatario o apoderado del inversionista, debiendo certificarse tal condición.

2. Aportes producto de la capitalización de obligaciones privadas con el exterior:

Deberá acreditarse la existencia de la obligación pendiente de pago, mediante presentación de copia de los documentos contables correspondientes.

3. Aportes en bienes físicos o tangibles, inclusive en el caso de contratos de asociación en participación o similares:

Se acompañará copia de la factura comercial, libre de pago, y de la póliza de importación emitida por la Administración de la Aduana correspondiente.

4. Aportes en contribuciones tecnológicas intangibles:

Se acompañará copia del certificado de registro de marca, patente u otro elemento de propiedad industrial, expedido por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección a la Propiedad Intelectual (INDECOPI) que acredite el derecho, vigente, a nombre del inversionista, así como copia del Acta de la Junta de Directorio o de la Junta de Accionistas, donde conste la confirmación de la valorización efectuada, o copia del contrato correspondiente, en el caso de asociaciones en participación o similares.

5. Aportes en moneda nacional con derecho a giro, por concepto de

utilidades, dividendos, regalías u otro tipo de acreencias devengadas:

Deberá acreditarse, mediante copia de los documentos contables pertinentes, la disponibilidad de los recursos con derecho a giro. Adicionalmente, en el caso de regalías, deberá adjuntarse copia de la Resolución de Registro, ante el organismo nacional competente, del contrato que generó la obligación.

Además, para todos los casos se adjuntará:

- Copia de la Escritura Pública de Constitución de la nueva empresa o de la sucursal, según corresponda, con la constancia de inscripción en el Registro respectivo.
- Copia del asiento contable de capitalización.
- En el caso de joint ventures contractuales, deberá acompañarse copia del correspondiente contrato.

C. LICENCIA MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO

Sirve para efectos de poder funcionar comercialmente, y se solicita ante la Municipalidad de la jurisdicción, donde esté ubicada la sociedad.

D. REGISTRO PATRONAL

Formato otorgado por el Instituto Peruano de Seguridad Social (IPSS)

RUC

Libro de Planillas sellado por el Ministerio de Trabajo

Licencia de funcionamiento o Registro Industrial según sea el caso.

Libreta Electoral del representante legal.

7.6 Anexo F: Remuneraciones y Equipos para contrato de entrada Tipo.

CARGO / OFICIO	REMUNERACION MENSUAL (US\$)	CANTIDAD	DEDICACION	VALOR TOTAL (US\$)
PERSONAL PROFESIONAL				
Director del Proyecto	6.200	1	50%	3.100
Subdirector Técnico-Operativo	5.300	1	100%	5.300
Subdirector Financiero	4.800	1	50%	2.400
Ingeniero Residente Técnico	3.300	2	100%	6.600
Ingeniero Residente Ambiental	3.300	1	100%	3.300
Ingeniero Residente Geologo	2.300	1	20%	460
Ingeniero Auxiliar	1.500	1	100%	1.500
Ingeniero Catastral o geodesta	3.000	1	100%	3.000
Especialista Estructuras	2.600	1	50%	1.300
Especialista Geotecnia, Suelos	3.400	1	25%	850
Especialista Pavimentos	3.400	1	10%	340
Especialista Túneles	5.400	1	50%	2.700
Especialista Hidráulica	2.500	1	25%	625
Especialista Ambiental	4.500	1	25%	1.125
Especialista Electromecánico	6.600	1	25%	1.650
Especialista DGV	2.800	1	10%	280
Abogado especialista Derecho Administrativo	3.100	1	50%	1.550
Coordinador Social	2.000	1	100%	2.000
Auditor en Área de Sistemas y/o pesaje y/o tarifas	2.300	1	50%	1.150
Topógrafo	1.400	1	100%	1.400
Laboratorista	1.400	1	100%	1.400
Cadenero I	750	1	100%	750
Cadenero II	580	1	100%	580
Inspectores	1.400	2	100%	2.800
Conductores	540	3	100%	1.620
Secretaria	620	1	100%	620
Servicios Generales Campamentero	470	1	100%	470
Auxiliar Administrativo	1.000	1	100%	1.000
TOTAL COSTOS DE PERSONAL CONTRATO				49.870

	UNIDAD	VALOR (US\$)	CANTIDAD	VALOR TOTAL (US\$)
INVERSIONES CAMPAMENTO				
Computadores (compra)	GI	11.350	1	11.350
Scanner - Impresoras - Periféricos (compra)	GI	1.110	1	1.110
Topografía (compra)	GI	10.580	1	10.580
Software: Project - Autocad - Office (compra)	GI	7.720	1	7.720
Cameras Fotografía - Video Pórtatil (compra)	GI	815	1	815
Equipos de Video Peajes (compra)	GI	8.860	1	8.860
SUBTOTAL INVERSIONES (1)				40.435
OTROS COSTOS MENSUALES				
Moto (Inspector)	U/mes	150	1	150
Equipos de video peajes (mantenimietno y lectura)	GI/mes	780	1	780
Vehículos (alquiler y mantenimiento)	GI/mes	5.210	1	5.210
Alquiler y Dotación Oficina en la zona del proyecto	GI/mes	1.000	1	1.000
Transportes varios	GI/mes	1.000	1	1.000
Reproducción documentos, planos, etc	GI/mes	520	1	520
Edición de informes	GI/mes	520	1	520
Comunicaciones	GI/mes	780	1	780
Equipo de laboratorio	GI/mes	1.390	1	1.390
SUBTOTAL OTROS COSTOS MENSUALES (2)				11.350
TOTAL EQUIPAMIENTO CAMPAMENTO = (1) +(2)				51.785

7.7 Anexo G: Detalle de los cálculos del flujo de caja.

1.- Estimación de Costos Fijos

a.- **Sueldos:** Incluyen costos de previsión, salud, alimentos, transporte y elementos de seguridad.

PROYECTO	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)	Año 4 (US\$)	Año 5 (US\$)
OFICINA					
Representante Legal	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000
Coordinador Comercial	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Asistente administrativo	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Outsourcing contable	9.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Asesoría laboral, tributaria y legal	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Subtotal Oficina (1)	221.400	224.400	224.400	224.400	224.400
CAMPAMENTO					
Director del Proyecto	27.900	37.200	37.200	37.200	37.200
Subdirector Técnico-Operativo	47.700	63.600	63.600	63.600	63.600
Subdirector Financiero	21.600	28.800	28.800	28.800	28.800
Ingeniero Residente Técnico	59.400	79.200	79.200	79.200	79.200
Ingeniero Residente Ambiental	29.700	39.600	39.600	39.600	39.600
Ingeniero Residente Geologo	4.140	5.520	5.520	5.520	5.520
Ingeniero Auxiliar	13.500	18.000	18.000	18.000	18.000
Ingeniero Catastral o geodesta	27.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Especialista Estructuras	11.700	15.600	15.600	15.600	15.600
Especialista Geotecnia, Suelos	7.650	10.200	10.200	10.200	10.200
Especialista Pavimentos	3.060	4.080	4.080	4.080	4.080
Especialista Túneles	24.300	32.400	32.400	32.400	32.400
Especialista Hidráulica	5.625	7.500	7.500	7.500	7.500
Especialista Ambiental	10.125	13.500	13.500	13.500	13.500
Especialista Electromecánico	14.850	19.800	19.800	19.800	19.800
Especialista DGV	2.520	3.360	3.360	3.360	3.360
Abogado especialista Derecho Administrativo	13.950	18.600	18.600	18.600	18.600
Coordinador Social	18.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Auditor en Área de Sistemas y/o pesaje y/o tarifas	10.350	13.800	13.800	13.800	13.800
Topógrafo	12.600	16.800	16.800	16.800	16.800
Laboratorista	12.600	16.800	16.800	16.800	16.800
Cadenero I	6.750	9.000	9.000	9.000	9.000
Cadenero II	5.220	6.960	6.960	6.960	6.960
Inspectores	25.200	33.600	33.600	33.600	33.600
Conductores	14.580	19.440	19.440	19.440	19.440
Secretaria	5.580	7.440	7.440	7.440	7.440
Servicios Generales Campamentero	4.230	5.640	5.640	5.640	5.640
Auxiliar Administrativo	9.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Subtotal Campamento (2)	448.830	598.440	598.440	598.440	598.440
TOTAL SUELDOS (1) + (2)	670.230	822.840	822.840	822.840	822.840

b.- Traslado de personal chileno a Perú en forma periódica

	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)	Año 4 (US\$)	Año 5 (US\$)
Personal					
Gerente General	17.244	17.244	17.244	17.244	17.244
Gerente de Contrato	8.622	8.622	8.622	8.622	8.622
Gerente de Ingeniería	8.622	8.622	8.622	8.622	8.622
Total	34.488	34.488	34.488	34.488	34.488

c.- Arriendos y equipamientos:

	US\$/mes	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)	Año 4 (US\$)	Año 5 (US\$)
OFICINA						
Arriendo	1.200	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Póliza de seguro	800	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Artículos de oficina	300	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Servicios básicos	400	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Limpieza instalaciones	270	3.240	3.240	3.240	3.240	3.240
Actualización página web	100	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Subtotal equipamiento Oficina (1)	3.070	36.840	36.840	36.840	36.840	36.840
CAMPAMENTO						
Moto (Inspector)	150	1.200	1.800	1.800	1.800	1.800
Equipos de video peajes (mantenimiento y lectura)	780	6.240	9.360	9.360	9.360	9.360
Vehículos (alquiler y mantenimiento)	5.210	41.680	62.520	62.520	62.520	62.520
Alquiler y Dotación Oficina en la zona del proyecto	1.000	8.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Transportes varios	1.000	8.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Reproducción documentos, planos, etc	520	4.160	6.240	6.240	6.240	6.240
Edición de informes	520	4.160	6.240	6.240	6.240	6.240
Comunicaciones	780	6.240	9.360	9.360	9.360	9.360
Equipo de laboratorio	1.390	11.120	16.680	16.680	16.680	16.680
Subtotal equipamiento Campamento (2)	11.350	90.800	136.200	136.200	136.200	136.200
TOTAL (1) + (2)	14.420	127.640	173.040	173.040	173.040	173.040

- **Consolidado de Costos Fijos**

	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)	Año 4 (US\$)	Año 5 (US\$)
Costos Arriendo y equipamiento	127.640	173.040	173.040	173.040	173.040
Costos de Sueldos	668.130	822.840	822.840	822.840	822.840
Costos Traslados Santiago-Lima	34.488	34.488	34.488	34.488	34.488
TOTAL COSTOS FIJOS	830.258	1.030.368	1.030.368	1.030.368	1.030.368

Cabe destacar que los Costos de Sueldos representan un 80% de los Costos Totales.

2.- Depreciación:

Para depreciar los activos fijos, se consideraron aquellos que aportan al negocio y se les aplicó una depreciación de tipo lineal, en que la tasa de depreciación anual se estimó en la máxima que permite la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria de Perú (SUNAT) y que asciende a un 20% para todos los tipos de activos fijos depreciables, que en este caso son: edificio, equipamiento o maquinaria y vehículo.⁷⁵

	tasa dep. Anual	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)	Año 4 (US\$)	Año 5 (US\$)
Arriendo	20%	2.880	2.304	2.419	2.396	2.401
Equipamiento	20%	2.100	1.680	1.680	1.680	1.680
Compra softwares	20%	1.720	1.376	1.376	1.376	1.376
Inst. y Montaje Red de Sistemas	20%	160	128	128	128	128
Mejoras varias	20%	600	480	480	480	480
Subtotal Oficina (1)		7.460	5.968	6.083	6.060	6.065
Moto (Inspector)	20%	240	312	298	300	300
Equipos de video peajes (mantenimiento y lectura)	20%	1.248	1.622	1.548	1.562	1.560
Vehículos (alquiler y mantenimiento)	20%	8.336	10.837	10.337	10.437	10.417
Alquiler y Dotación Oficina en la zona del proyecto	20%	1.600	2.080	1.984	2.003	1.999
Transportes varios	20%	1.600	2.080	1.984	2.003	1.999
Comunicaciones	20%	1.248	1.622	1.548	1.562	1.560
Computadores (compra)	20%	2.270	1.816	1.816	1.816	1.816
Scanner - Impresoras - Periféricos (compra)	20%	222	178	178	178	178
Topografía (compra)	20%	2.116	1.693	1.693	1.693	1.693
Camaras Fotografía - Video Pórtatil (compra)	20%	163	130	130	130	130
Equipos de Video Peajes (compra)	20%	1.772	1.418	1.418	1.418	1.418
Subtotal Campamento (2)		20.815	23.788	22.932	23.103	23.069
TOTAL (1) +(2)		28.275	29.756	29.015	29.163	29.133

3.- Tasa de Descuento⁷⁶:

Para la determinación de la tasa de descuento se utiliza la fórmula del modelo CAPM (capital assets pricing model):

$$K_p = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde,

K_p = Tasa de descuento.

R_f = Tasa libre de riesgo. Se usa tasa BCU del Banco Central de Chile a 10 años (2012)⁷⁷ = 2,42%

⁷⁵ Fuente: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>

⁷⁶ Fuente: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/38555/Manual63.pdf>

Rm= Tasa de riesgo de mercado. Se utiliza la tasa promedio de crédito de financiamiento a empresas medianas⁷⁸= 12,43%

β = Índice de riesgo sectorial (consultoría de ingeniería). Se usará el promedio del sector de ingeniería y construcción determinado por Damodaran. ⁷⁹ = 1,28.

Ahora, el kt resulta ser 15,23%.

Para efectos de este Plan, se usará una tasa de descuento de 16%.

7.8 Anexo H: Análisis de sensibilidad. Estados de resultado y Flujos de Caja para tres escenarios desfavorables.

a.- Escenario 1: Aumento de los costos de sueldos en un 10%.

	Año 0 (US\$)	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)	Año 4 (US\$)	Año 5 (US\$)
Ingresos operacionales		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Costos de Venta (variables)		0	0	0	0	0
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Costos Fijos		897.071	1.112.652	1.112.652	1.112.652	1.112.652
EBITDA		402.929	187.348	187.348	187.348	187.348
EBITDA (%)		30,99%	14,41%	14,41%	14,41%	14,41%
Depreciación		28.275	29.756	29.015	29.163	29.133
UTILIDAD BRUTA		374.654	157.592	158.333	158.185	158.215
18% Impuesto		67.438	28.367	28.500	28.473	28.479
UTILIDAD NETA		307.216	129.225	129.833	129.712	129.736
UTILIDAD NETA (%)		23,63%	9,94%	9,99%	9,98%	9,98%
Depreciación		28.275	29.756	29.015	29.163	29.133
INVERSIONES	286.438	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Inversión previa	51.240	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial en Lima	26.500	0	0	0	0	0
Campamento	40.435	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	168.263	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
FLUJO DE CAJA NETO	-286.438	270.491	93.981	93.848	93.875	93.869
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-286.438	-15.947	78.035	171.883	265.757	359.627

⁷⁷ Fuente: <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=HH0651217>

⁷⁸ Fuente: <http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/comunicados/comunicados-de-prensa/corfo-cuadruplica-entrega-de-garantias-para-creditos-a-pymes>

⁷⁹ Fuente: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

b.- Escenario 2: Disminución de los ingresos en un 10%.

	Año 0 (US\$)	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)	Año 4 (US\$)	Año 5 (US\$)
Ingresos operacionales		1.170.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000
Costos de Venta (variables)		0	0	0	0	0
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		1.170.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000	1.170.000
Costos Fijos		830.258	1.030.368	1.030.368	1.030.368	1.030.368
EBITDA		339.742	139.632	139.632	139.632	139.632
EBITDA (%)		29,04%	11,93%	11,93%	11,93%	11,93%
Depreciación		28.275	29.756	29.015	29.163	29.133
UTILIDAD BRUTA		311.467	109.876	110.617	110.469	110.499
18% Impuesto		56.064	19.778	19.911	19.884	19.890
UTILIDAD NETA		255.403	90.098	90.706	90.584	90.609
UTILIDAD NETA (%)		21,83%	7,70%	7,75%	7,74%	7,74%
Depreciación		28.275	29.756	29.015	29.163	29.133
INVERSIONES	268.871	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500
Inversión previa	51.240	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial en Lima	26.500	0	0	0	0	0
Campamento	40.435	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	150.696	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500
FLUJO DE CAJA NETO	-268.871	225.178	61.354	61.221	61.248	61.242
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-268.871	-43.693	17.661	78.882	140.130	201.372

c.- Escenario crítico 1: Aumento de los costos de sueldos en un 13,4%

	Año 0 (US\$)	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)	Año 4 (US\$)	Año 5 (US\$)
Ingresos operacionales		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Costos de Venta (variables)		0	0	0	0	0
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Costos Fijos		914.243	1.135.051	1.135.051	1.135.051	1.135.051
EBITDA		385.757	164.949	164.949	164.949	164.949
EBITDA (%)		29,67%	12,69%	12,69%	12,69%	12,69%
Depreciación		28.275	29.756	29.015	29.163	29.133
UTILIDAD BRUTA		357.482	135.193	135.935	135.786	135.816
18% Impuesto		64.347	24.335	24.468	24.442	24.447
UTILIDAD NETA		293.135	110.859	111.466	111.345	111.369
UTILIDAD NETA (%)		22,55%	8,53%	8,57%	8,56%	8,57%
Depreciación		28.275	29.756	29.015	29.163	29.133
INVERSIONES	286.438	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Inversión previa	51.240	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial en Lima	26.500	0	0	0	0	0
Campamento	40.435	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	168.263	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
FLUJO DE CAJA NETO	-286.438	256.410	75.615	75.481	75.508	75.503
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-286.438	-30.028	45.587	121.068	196.576	272.078

d.- Escenario crítico 2: Disminución de los ingresos en un 9,7%

	Año 0 (US\$)	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)	Año 4 (US\$)	Año 5 (US\$)
Ingresos operacionales		1.173.620	1.173.620	1.173.620	1.173.620	1.173.620
Costos de Venta (variables)		0	0	0	0	0
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		1.173.620	1.173.620	1.173.620	1.173.620	1.173.620
Costos Fijos		830.258	1.030.368	1.030.368	1.030.368	1.030.368
EBITDA		343.362	143.252	143.252	143.252	143.252
EBITDA (%)		29,26%	12,21%	12,21%	12,21%	12,21%
Depreciación		28.275	29.756	29.015	29.163	29.133
UTILIDAD BRUTA		315.087	113.496	114.237	114.088	114.118
18% Impuesto		56.716	20.429	20.563	20.536	20.541
UTILIDAD NETA		258.371	93.066	93.674	93.553	93.577
UTILIDAD NETA (%)		22,01%	7,93%	7,98%	7,97%	7,97%
Depreciación		28.275	29.756	29.015	29.163	29.133
INVERSIONES	268.871	58.681	58.681	58.681	58.681	58.681
Inversión previa	51.240	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial en Lima	26.500	0	0	0	0	0
Campamento	40.435	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	150.696	58.681	58.681	58.681	58.681	58.681
FLUJO DE CAJA NETO	-268.871	227.965	64.141	64.008	64.035	64.029
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-268.871	-40.906	23.235	87.243	151.278	215.307