



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

**DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION DE
MANGA CORTA**

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

VERÓNICA ROJAS CEBALLOS

**PROFESOR
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE
LORETO BURGOS RODRIGUEZ**

**SANTIAGO
2014**

RESUMEN

Manga Corta es una empresa joven, con potencial de crecimiento y cuyas principales herramientas para entrar en otros mercados son su innovador modelo tipo “Crowdsourcing”, credibilidad y una amplia base de diseños. Actualmente está en crecimiento. Con una posición consolidada en el mercado local y siendo cada vez más competitiva, surge la necesidad de pensar en una estrategia de expansión en otros países de la región.

El mejor destino se seleccionó mediante criterios cuantitativos y cualitativos. Para el grupo conformado por Argentina, Brasil, Colombia, y Perú se evaluaron atributos macroeconómicos e indicadores de competitividad como corrupción y medio ambiente emprendedor. Como resultado de este análisis, Colombia se asoma como el país de mayor atractivo, ya que muestra inflación controlada, aumento del consumo, del e-Commerce y poca o casi nula competencia. No obstante, debe superar la falta de experiencia en gestión e internacionalización y enfrenta una importante amenaza, pues su modelo de negocios es fácilmente imitable y no existen barreras a la entrada de nuevos competidores.

Dado este contexto, resulta vital poner el foco en el cliente y tal como lo sugiere Arnoldo Hax, no pretender ser el mejor producto, pues en este escenario no se puede competir ni por costos ni mantener la diferenciación por siempre. Luego, es importante formar un vínculo con el cliente por medio de la creación de valor, principalmente mediante la personalización y exclusividad del producto ofrecido, la asistencia técnica en el proceso creativo de los clientes y el servicio post venta.

El plan de negocios, desarrollado bajo el modelo Canvas, apunta a comercializar 500 camisetas mensuales a un precio de US\$ 25. Este incremento de demanda responde al supuesto que la penetración en el segmento objetivo será menor que en Chile y ésta será impulsada por un potente programa de difusión vía redes sociales y portales de internet, de modo de penetrar con la marca antes de iniciar los envíos.

Operacionalmente no habrá cambios, pues hasta hoy se trabaja con capacidad ociosa, por lo que no se requiere aumentar dotación ni invertir en nuevos equipos. La mayor demanda implica incremento en los ingresos por ventas y al mismo tiempo incremento en costos por materias primas, costo de ventas y de distribución. Este último asciende a US\$ 28 por camiseta, por lo que económicamente no resulta factible los envíos unitarios, ya que a 3 años generaría flujos negativos por MM\$ 55 CLP. Sin embargo, al cambiar el modelo de distribución a uno del tipo *Hub and Spoke* se consiguen importantes ahorros, que generan un VAN de MM\$ 76 CLP.

Dedicado al mismo par de viejos locos geniales... más viejos y más geniales.

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos a mi hermosa familia porque además de soportarme me apoyaron inmensamente en este proceso. A mis amigos que siempre me inyectaron ánimo y buenos deseos.

Sumo a mis compañeros y amigos que hice dentro del Global MBA, pues sin ellos esta etapa hubiese sido distinta. A los profesores y al equipo Global MBA, siempre llanos a ayudarnos. Un agradecimiento especial a Loreto Burgos y Luis Zaviezo, por su paciencia y ayuda.

Finalmente un sincero agradecimiento a Alan Earle, quien con entusiasmo y buena voluntad confió su proyecto en mí.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
2	JUSTIFICACIÓN DEL CRECIMIENTO INTERNACIONAL	2
3	OBJETIVO	2
4	MÉTODO	3
5	MARCO CONCEPTUAL	4
5.1	Aspectos Generales	4
5.2	Plan de Negocios	5
5.2.1	Modelo de Negocios Canvas	6
5.2.2	Cadena de Valor	7
5.2.3	Modelo Delta	7
5.3	Exportaciones	4
5.4	Otros	9
6	RESULTADOS	9
6.1	Descripción de la Empresa	9
6.1.1	El modelo de negocios	9
6.1.2	Recursos y Capacidades Estratégicas de la Empresa	10
6.1.3	Cadena de Valor	11
6.1.4	Ventajas competitivas	13
6.2	Selección del Mercado Óptimo	13
6.2.1	Análisis Cuantitativo	13
6.2.1.1	Tamaño	14
6.2.1.2	PIB	14
6.2.1.3	Inflación	14
6.2.1.4	Otros	15
6.2.2	Análisis Cualitativo de Mercados	15
6.2.2.1	Estabilidad socio política	16
6.2.2.2	Medio ambiente emprendedor	17
6.2.2.3	Acuerdos Comerciales involucrados	17
6.2.3	Modelo de selección	17
6.3	Análisis del Mercado Colombiano	18

6.3.1	PEST	19
6.3.2	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	20
6.3.3	Análisis FODA	22
6.3.4	Factores críticos de éxito	23
6.4	Forma de Entrada	24
6.5	Modelo Canvas para Manga Corta	25
7	ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	26
8	ESTRATEGIA DE MARKETING	28
8.1	Plan de Marketing	29
8.1.1	Producto	29
8.1.2	Precio	29
8.1.3	Distribución	29
8.1.4	Promoción	30
9	PLAN OPERACIONAL	31
9.1	Materias Primas	31
9.2	Proceso Productivo	31
9.3	Recursos Humanos	33
9.4	Inversiones necesarias en activos	34
9.5	Distribución y Servicio Post Venta	34
9.6	Otros	35
9.7	Análisis Incremental	35
9.8	Proyección de Flujos y Cálculo de VAN	36
9.9	Sensibilización de Resultados	37
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
11	BIBLIOGRAFÍA	42
12	ANEXOS	43

Índice de Tablas

Tabla 1: Principales Indicadores Cuantitativos	14
Tabla 2: Evaluación WEF	16
Tabla 3: Factores problemáticos para hacer negocios, según WEF	16
Tabla 4: Puntuaciones por Países	18
Tabla 5: Dotación de Personal	33
Tabla 6: Costo de despacho según proveedor	35
Tabla 7: Margen Incremental por Camiseta	36
Tabla 8: Proyección de Flujos	37
Tabla 9: Proyección de Flujos a menores costos de distribución	37
Tabla 10: Proyección de Flujos a mayor precio	38
Tabla 11: Proyección de Flujos a mayor tipo de cambio	38
Tabla 12: Proyección de Flujos Modelo Hub and Spoke	39

Índice de Figuras

Figura 1: Representación Gráfica Modelo Canvas, Osterwalder & Pigneur	7
Figura 2: Representación del Modelo Delta y sus ocho posiciones estratégicas.	8
Figura 3: Logo Oficial	9
Figura 4: Cadena de Valor para Manga Corta	12
Figura 5: Análisis PEST	20
Figura 6: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	22
Figura 7: Análisis FODA	23
Figura 8: Pasos en el Proceso de Internacionalización	25
Figura 9: Representación Gráfica Modelo Canvas para Manga Corta	26
Figura 10: Prototipo del Producto	29
Figura 11: Proceso de Ingreso de Nuevos Diseños	32
Figura 12: Proceso de Producción y Envío	33

1 Introducción

El mundo de los negocios ha cambiado enormemente en los últimos veinte años. Sin importar el sector industrial al que pertenezcan, hoy todas las empresas enfrentan escenarios dinámicos y desafíos antes desconocidos. Conceptos como sustentabilidad, innovación, foco en el cliente o globalización pasan hoy a ser ejes centrales en la estrategia de las organizaciones.

Además de las nuevas tendencias en gestión, el emprendimiento ha tomado fuerza en igual período y la creación de empresas pasa a ser un indicador importante del estado de una economía.

Chile no está exento de ese fenómeno y con una tasa de creación de empresas de 4,13¹ empresas por cada mil personas es líder en la región latinoamericana y 15° a nivel global. Esto entre, otras cosas, es resultado de políticas públicas de fomento al emprendimiento que incluso promueven la actividad exportadora de estos.

Es en este escenario donde surge Manga Corta, una pequeña y joven compañía creada el 2008 por el emprendedor Alan Earle y ganadora de fondos Sercotec y Start Up Chile, entre otros, y que se dedica a la venta online de camisetas estampadas totalmente personalizadas y otros artículos (en menor volumen) como polerones y carcasas de celulares.

Su modelo de negocios va más allá de ser un e-commerce, pues se trata de una comunidad, en donde diseñadores y amantes de las camisetas conviven en el mismo espacio. Los primeros comparten sus diseños y reciben un pago cuando estos se venden, mientras los clientes pueden optar por estos diseños, los de Manga Corta o sus propios diseños.

Este modelo ha funcionado muy bien dentro de Chile y dada sus características ha logrado traspasar las fronteras de nuestro país y actualmente ciudadanos de Perú, Ecuador o Colombia también son partes de la comunidad y han manifestado el interés por adquirir los productos Manga Corta.

Es esto último lo que motiva la realización de este trabajo. Dado el escenario económico actual, las oportunidades que éste representa y con el fin de colaborar en el crecimiento de esta compañía, es que se busca desarrollar una estrategia para internacionalizar las ventas de Manga Corta hacia otros mercados sudamericanos.

El desafío involucra desde entender la compañía, su funcionamiento y capacidades hasta investigar las economías en las que puede expandirse Manga Corta para posteriormente implementar la mejor estrategia para ello.

¹ Emprendimiento en Chile: Una Comparación Internacional, Ministerio de Economía Fomento y Turismo, Gobierno de Chile, 2012.

2 Justificación del crecimiento internacional

La Visión de “Manga Corta” es vestir con estilo a toda Latino América y es esto lo que guiará su plan de crecimiento.

Al tratarse de una comunidad on line, la expansión a otros países se ha dado relativamente fácil y actualmente usuarios de Perú y Colombia ya son parte de la comunidad “Manga Corta”.

Si a esto se suma el buen momento económico por el que atraviesan estos países, resulta bastante atractivo explorar la internacionalización de la compañía hacia esos mercados.

Actualmente la compañía ya ha demostrado saber cómo desarrollar un start up y si bien en el mercado local aún tiene potencial de crecimiento es importante aprovechar el próspero momento económico que viven algunos países de sudamérica, las buenas relaciones comerciales de nuestro país con los vecinos y el know how que “Manga Corta” ha desarrollado hasta ahora y de este modo ganar la ventaja de ser el primero en innovar en esos mercados.

3 Objetivo

El objetivo general de este estudio es desarrollar una estrategia de internacionalización para la empresa “Manga Corta”.

Para ello es necesario evaluar la alternativa de expandir la empresa a otros mercados en la región, prestando especial atención a los siguientes objetivos específicos:

1. Los factores relevantes en el éxito de un emprendimiento como “Manga Corta”
2. El estado de las economías en estudio
3. Las capacidades y recursos con que la compañía cuenta para ingresar a este nuevo mercado.

4 Método

El estudio consta de cuatro partes. La primera consiste en un análisis interno de la organización, de modo de entender cómo funciona, cuáles son los recursos y capacidades estratégicas de las que dispone. Para ello se usa el modelo conocido como “Cadena de Valor”. El fin último es reconocer sus ventajas competitivas para diseñar la mejor estrategia que permita abordar un nuevo mercado.

La segunda parte es un estudio de los mercados por penetrar. Para ello se realiza una investigación bibliográfica sobre antecedentes sociales y económicos actuales de los potenciales mercados que han sido seleccionados en base a sus desempeños macroeconómicos (Perú, Argentina, Brasil y Colombia).

Para esto se utilizan principalmente indicadores del reporte de competitividad global elaborado por el Foro Económico Mundial². Estos indicadores representan la opinión de un panel de expertos del mundo académico, privado y del sector público. que evalúan para cada país una serie de factores que muestran si los países cumplen con los requerimientos básicos, son propulsores de eficiencia o si son economías más sofisticadas orientadas a la innovación.

Luego de seleccionar el set idóneo de indicadores (cuantitativos y cualitativos) y su impacto en el éxito a la hora de hacer negocios, se establece una métrica que mide el atractivo para exportar a esos mercados, seleccionándose el de mayor atractivo (mayor puntuación).

La tercera parte del estudio es un análisis particular del mercado seleccionado, en donde serán utilizadas herramientas como análisis PEST, el modelo delta y las 5 fuerzas de Porter para entender el macro entorno y el ambiente competitivo de la industria respectivamente.

Y finalmente, para el desarrollo del modelo de negocios se utilizará el modelo Canvas diseñado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. A partir de éste se desarrollarán los planes de marketing y operacional para poder expandir el negocio hacia mercados extranjeros, concluyendo con una evaluación económica que de cuenta de la factibilidad de ingresar a algún otro país de Sudamérica.

² The Global Competitiveness Report 2011–2012, Klaus Schwab, World Economic Forum

5 Marco Conceptual

5.1 Aspectos Generales

Toda compañía en fase Start Up debe enfrentar y planificar su fase de crecimiento para hacerlo de manera exitosa. La oportunidad de crecer puede venir de la mano de distintas alternativas y una de ellas es buscar nuevos mercados fuera del país. El desafío es similar a poner en marcha cualquier otro negocio, es decir, identificar clientes, productos, mejores canales para la venta, análisis del medio ambiente, entre otros aspectos que se observan en un plan de negocios. Sin embargo, resulta importante comprender que este proyecto se ejecuta fuera del país y esto va más allá de las consideraciones legales o tributarias. Esto implica ser capaz de reconocer y entender las diferencias culturales que se enfrentarán al momento de hacer negocios fuera del territorio nacional.

Exportar no pareciese ser un ejercicio tan complejo. El proceso de globalización ha derribado un sin número de barreras comerciales que permiten vender nuestros productos en cualquier lugar del mundo, fenómeno que se ha visto favorecido además por los grandes avances en comunicación y en logística. No obstante, y a pesar que la globalización haya potenciado el comercio internacional, también ha forzado a las economías y las empresas a ser más competitivas por lo cual resulta trascendental estar bien preparado para iniciar una fase de expansión en el extranjero.

Esa es la finalidad de este trabajo, evaluar potenciales mercados para “Manga Corta” y para ello será vital dominar el marco teórico entregado por la construcción de un Plan de Negocios y el entendimiento de las exportaciones, considerando temas tributarios y acuerdos comerciales que las afecten.

5.2 Exportaciones

Se entiende por exportaciones las ventas de productos y servicios a clientes fuera del territorio nacional. Este tipo de venta no tiene ninguna diferencia significativa con la venta en el mercado interno, sin embargo, es indispensable prestar atención a aspectos económicos, culturales, de lenguaje, políticos y legales que marcarán eventualmente la diferencia con respecto a cómo se han venido realizando negocios, pues impactarán la forma de negociar, comunicar, promocionar y hasta distribuir.

Exportar trae consigo el beneficio inmediato de aumentar las ventas, no obstante implica importantes desafíos para las organizaciones. Para “Manga Corta” el principal desafío es la logística involucrada y profundizar el conocimiento de los potenciales clientes.

Por otro lado, junto a los beneficios aparecen ciertos riesgos más allá de los políticos, legales o culturales, siendo el más importante el riesgo de cobro.

Existen distintas modalidades de exportación y se debe escoger, según las características del negocio y sus intereses, entre las siguientes opciones:

Acceso directo: venta directa desde el mercado de origen por medio de un equipo comercial propio o vía comercio electrónico.

Implantación en destino: venta en el mercado de destino vía sucursales y filiales o incluso vía implantación productiva en destino.

Acceso indirecto: Se accede a otros mercados por algún intermediario como traders o importadores y distribuidores mayoristas.

Acceso concertado o agrupado: Búsqueda de socio para acceder a otros mercados, tales como agrupaciones o consorcios de exportadores, Joint-Ventures, Licencias y franquicias.

En resumen, para exportar es necesario:

- i. Iniciar actividades como exportador
- ii. El Código Arancelario del Producto. (Clasificación universal de mercancías).
- iii. Acuerdos de Compra: *forma de pago*: Carta de Crédito, Pago Contado o Cobranza Extranjera y los *INCOTERMS* o condiciones de la compraventa asociados a la transacción (seguros, transporte, entre otros).
- iv. Presentar las mercancías y el Documento Único de Salida (DUS). Al ser aceptado, se autoriza el ingreso a zona primaria y luego el envío al exterior.
- v. Presentar las mercancías en Aduana para su envío al exterior.
- vi. Recepción y Liquidación de Divisas: Dependerá de la modalidad de venta utilizada. Si es venta a firme u otra.

5.3 Plan de Negocios

Un Plan de negocio es un documento que surge de la planificación de una nueva iniciativa y busca explicar claramente los objetivos de ésta y las actividades necesarias a realizar para conseguir dichos objetivos, de modo de guiar las decisiones para la ejecución exitosa de este nuevo proyecto.

Es decir, explica la oportunidad de la iniciativa, analiza el entorno para su desarrollo, elabora un plan estratégico y evalúa la factibilidad técnica, económica y financiera de ésta. Por lo tanto, el desarrollo de un plan de negocios resulta clave para la reducción de riesgo de fracaso del proyecto.

Dentro de los beneficios de realizar un plan de negocios se encuentran:

- Reconocer las oportunidades y amenazas que enfrenta, así como las fortalezas y debilidades de la empresa, de modo de adelantarse a contingencias y obtener mejores resultados.

- Planificar recursos, incluidas personas idóneas para realizar el proyecto.
- Determinar variables críticas
- Estimar posibles resultados, por medio de simulaciones y sensibilizaciones.
- Obtención de recursos financieros. Créditos o socios accionistas.
- Búsqueda de proveedores y clientes con quienes construir relaciones de largo plazo.

5.3.1 Modelo de Negocios Canvas

El modelo de negocios Canvas representa de manera lógica la forma en que una organización crea, entrega y captura valor³.

Está representado por un diagrama de 9 bloques que simbolizan las variables clásicas con las que las empresas planean ganar dinero y que cubre las principales áreas del negocio; clientes, propuesta de valor, infraestructura y finanzas.

La propuesta de valor es el eje central del plan de negocios, es clave para capturar clientes y su objetivo es satisfacer necesidades o resolver problemas de los clientes. La creación de valor se puede conseguir de diversas maneras, por ejemplo, ofreciendo soluciones o productos innovadoras, hechos a la medida para cada cliente, diseño, precio o status.

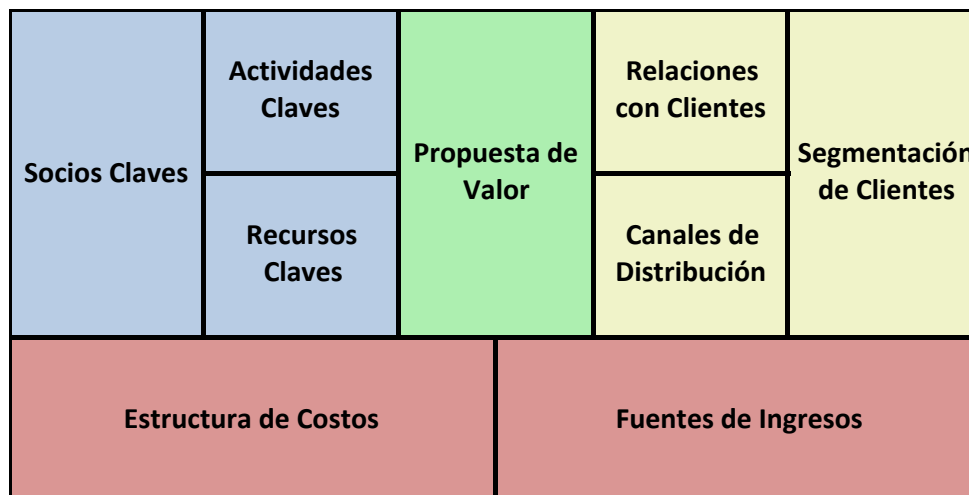
El área de clientes, representada por los bloques de segmentación, canales de distribución y relación con clientes, aborda las principales actividades de marketing y es relevante para poder determinar la mejor propuesta de valor para cada segmento de clientes.

La infraestructura, representa los recursos y actividades propias de la organización que son necesarias para desarrollar y entregar la propuesta de valor a los clientes. Pueden ser recursos humanos, tecnológicos, intelectuales, actividades de producción, por citar algunos.

Por último, aunque no menos importante, el modelo de negocios Canvas sugiere definir de manera clara las fuentes de ingresos y los costos asociados a la generación y entrega de valor a los clientes.

³ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2009, Business Model Generation

FIGURA 1: REPRESENTACIÓN GRÁFICA MODELO CANVAS, OSTERWALDER & PIGNEUR



Fuente: Modelo Canvas Osterwalder & Pigneur

El gran valor de aplicar esta herramienta es poder comunicar de manera simple a los distintos stakeholders qué vender, a quién vender, cómo vender y el impacto financiero de esto.

5.3.2 Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo ampliamente usado en planificación estratégica. Fue desarrollado en 1985 por Michael Porter⁴ y pretende maximizar la creación de valor para el cliente.

Para esto, Porter sugiere identificar las actividades internas distintivas dentro de una organización, es decir, aquellas que son fuente de una ventaja competitiva. Éstas pudiesen ser actividades de producción, comercialización, tecnologías, personas, entre otras.

La importancia de identificar las fuentes de ventaja competitiva radica en que de éstas dependerá tener rentabilidades superiores al resto de los competidores y que además sean sostenibles en el tiempo.

5.3.3 Modelo Delta

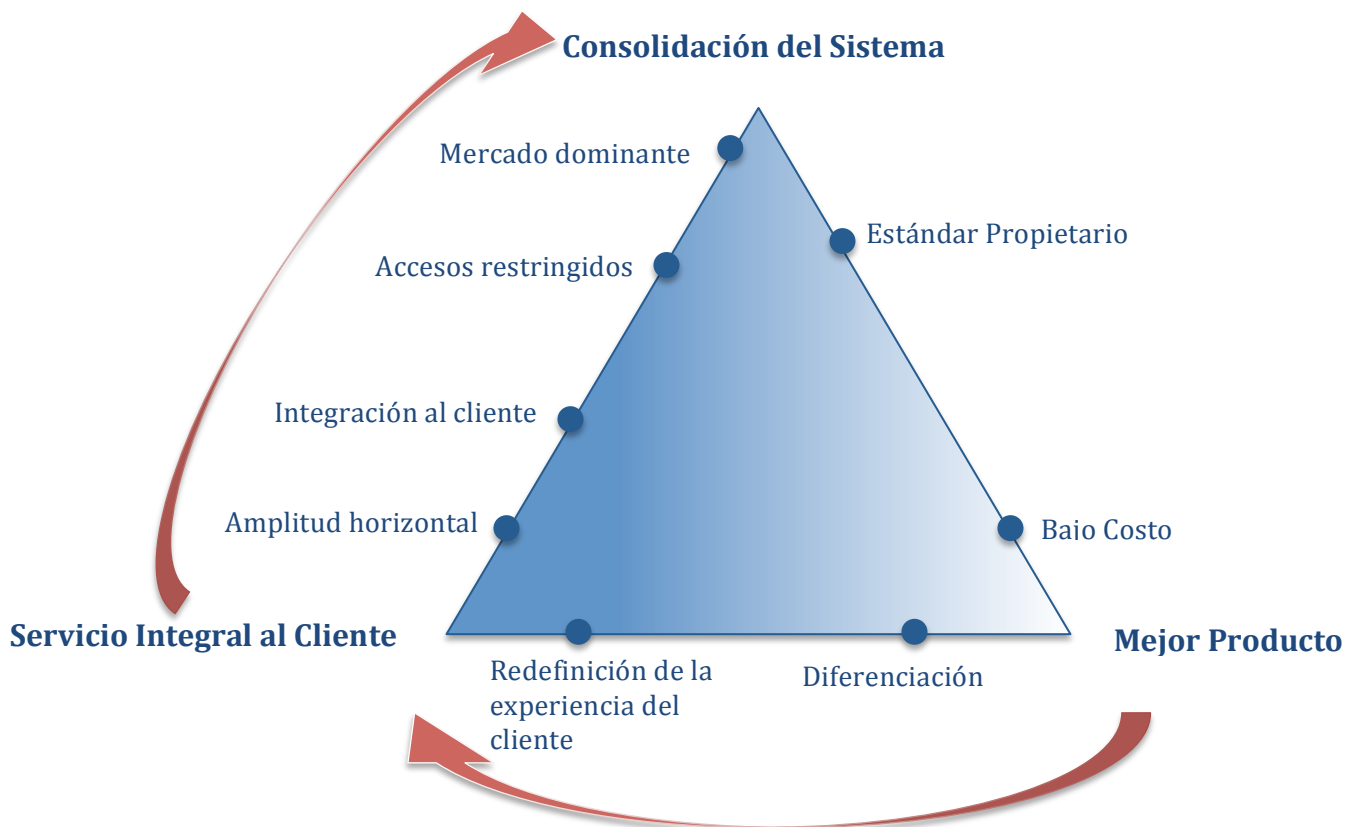
Este modelo estratégico propuesto por Arnoldo Hax se caracteriza por tener un enfoque similar a lo planteado por las distintas teorías de marketing, pues considera a los clientes como un factor crítico de éxito. Postula que es necesario centrarse en ellos y establecer relaciones sólidas y sostenibles en el tiempo.

⁴ Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)

Lo interesante de este modelo es que nos obliga a salir del clásico paradigma de que los negocios son una guerra, en donde el éxito lo consigue quien logra doblegar a sus competidores o incluso a los clientes como señala Porter⁵, quien recomienda que estos tengan poco poder para proteger la organización. Por el contrario, Hax postula que el éxito viene de la mano de generar un vínculo con los clientes.

La herramienta en sí entrega una propuesta para el proceso de cambio que lleve a las organizaciones a ubicar a los consumidores en el centro de su estrategia. Ésta ostiene que existen tres posibles alternativas para relacionarse con los clientes: posicionarse ofreciendo el Mejor Producto, un Servicio Integral al Cliente y la Consolidación del Sistema. Lo que queda representado en la Figura 2.

FIGURA 2: REPRESENTACIÓN DEL MODELO DELTA Y SUS OCHO POSICIONES ESTRATÉGICAS.



Fuente: Elaboración Propia

⁵ Michael Porter, How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March 1979

5.4 Otros

Herramientas propias de la gestión estratégica y de la evaluación de proyectos también son importantes para entender este estudio. Se trata de conocidas y utilizadas herramientas que permitirán un mejor entendimiento de los mercados y sus dinámicas, como los análisis PEST, Las cinco fuerzas de Porter y el Análisis FODA.

6 Resultados

6.1 Descripción de la Empresa

Manga Corta es una nueva e innovadora empresa, fundada en 2008 por un joven emprendedor estudiante de Ingeniería. Premiada por Start up Chile y Sercotec, se dedica principalmente a la fabricación y comercialización on line de camisetas estampadas. Aunque recientemente han incorporado polerones y carcasas de celular.

FIGURA 3: LOGO OFICIAL



Fuente: www.mangacorta.cl

La misión es “entregar una experiencia inigualable en la compra de poleras de calidad y con diseños innovadores, que te volarán la cabeza, sin necesidad de ir al mall.” Y su visión la podríamos definir como “vestir con estilo a toda Latino América”

6.1.1 El modelo de negocios

Se trata de un negocio on line, una web tipo Crowdsourcing donde se comercializan poleras, polerones y carcasas de celulares. Es decir, es una comunidad abierta donde se externaliza el diseño de estos productos y Manga Corta se hace cargo de la fabricación, distribución y atención al cliente.

El funcionamiento es bastante simple, los diseñadores suben su creaciones y reciben una comisión por cada producto vendido que utilice sus diseños. Por otro lado, quienes buscan establecer su propio estilo y comprar poleras más exclusivas que lo ofrecido por la industria del retail, visitan la plataforma web y seleccionan un diseño, talla y color antes de comprar su producto que será enviado a donde ellos lo soliciten.

La promesa de Manga Corta es clara; clientes 100% felices. Esto significa 100% de cumplimiento en las entregas, calidad y garantía sin costo alguno.

Este modelo es absolutamente innovador en el mercado local y precisamente es el atractivo principal de la compañía, tanto para inversores como para clientes y ciertamente es una de sus ventajas competitivas.

6.1.2 Recursos y Capacidades Estratégicas de la Empresa

Recursos y capacidades podrían ser catalogados como activos de una empresa, pues son los elementos claves para poder llevar a cabo el negocio. Los recursos son lo que se clasifica como activo tangible, mientras que las capacidades de una organización son activos intangibles y que sin embargo son muy importante, pues pueden constituir la fuente de alguna ventaja competitiva.

No obstante, para que éstos puedan ser considerados como una ventaja competitiva es necesario que cumplan las siguientes condiciones:

- Valiosa: Aumenta el valor percibido por el cliente o genera ahorro en costos
- Rara: que no se encuentre fácilmente
- Inimitable: o difícil de imitar
- No sustituible

Al analizar los recursos de “Manga Corta” se puede apreciar que, pese que es una organización joven, posee ciertos atributos que la destacan dentro de la industria y que facilitan la gestión del negocio. Entre ellos una plataforma web única e integrada con redes sociales y Google Analytics que les permite identificar comportamiento de sus usuarios y que sin embargo, no constituyen una ventaja por ser fácilmente imitables.

Por otro lado el gran atractivo actual de “Manga Corta”, y fuente de su actual ventaja, es ser la única empresa con este modelo de negocios y poseer una base de diseños de mayor volumen que otros competidores (en negocios similares) y que sigue creciendo a gran velocidad, pues considera usuarios de otros países de latinoamérica.

Del mismo modo hay ciertas capacidades que destacan en esta organización, las cuales están relacionados con lo que se conoce como activos de conocimiento, activos relacionales y activos culturales, tales como el espíritu emprendedor e innovador, reputación de marca y profesionalismo respectivamente.

6.1.3 Cadena de Valor

Este modelo desarrollado por Michael Porter en 1985⁶ describe las actividades desarrolladas por una organización que generan valor para el cliente. Y propone dividir las actividades en actividades primarias y de apoyo. Dentro de las primeras están las logísticas y las de comercialización. Mientras que como apoyo considera la estructura de la organización, los recursos humanos, tecnológicos y al gestión del abastecimiento.

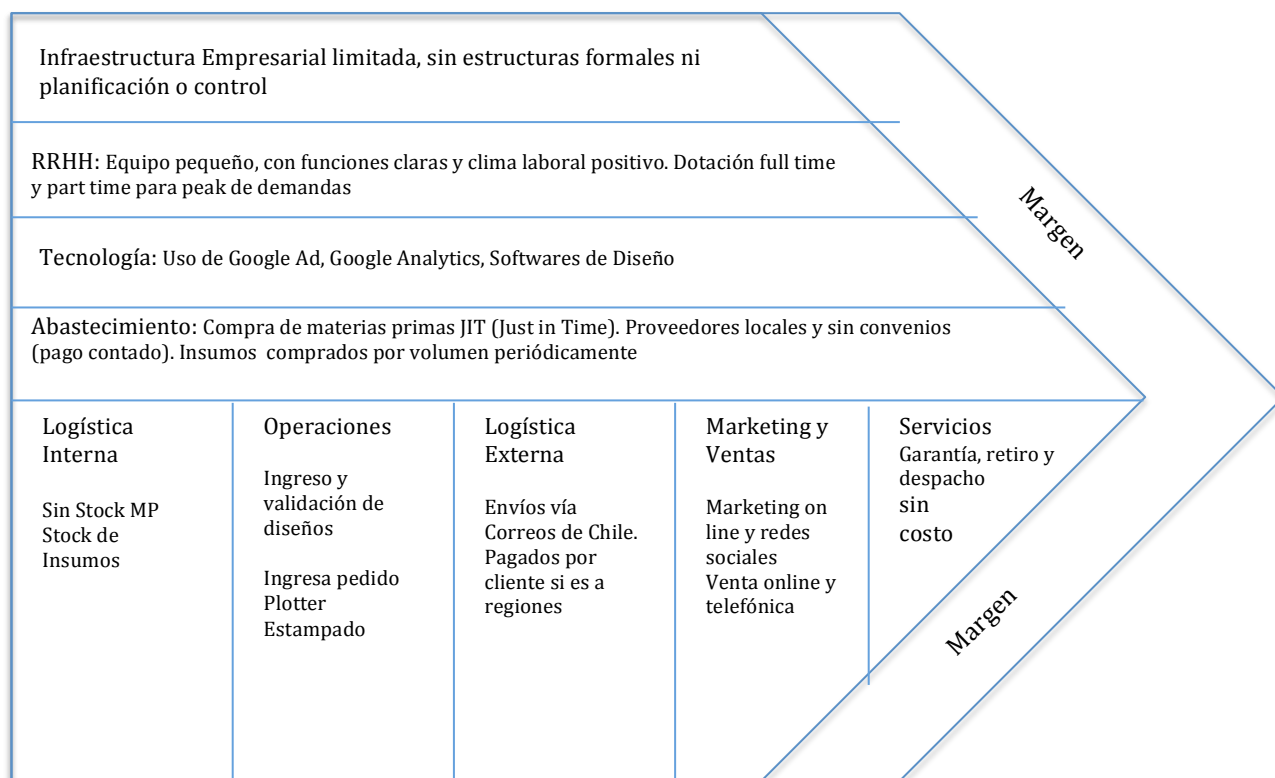
Para Manga Corta el análisis sería el siguiente:

1. **Logística Interna:** Es extremadamente simple. Cuando ingresa un pedido se revisan las existencias en el taller y se procede con la compra de materias primas o con la producción, según sea el nivel de stock.
2. **Operaciones:** La producción consiste básicamente en la realización del molde del diseño y posterior estampado en la camiseta. Para ello ingresan diseños, que son posteriormente validados por el diseñador a cargo de modo de eliminar riesgos de derecho de autor o mensajes inapropiados. Luego el diseño es impreso en un plotter y cortado para posteriormente proceder con el estampado.
3. **Logística Externa:** Los productos son enviados vía Correos de Chile sin costo dentro de la región Metropolitana y con costo a cuenta del cliente para despachos a regiones.
4. **Marketing y Ventas:** Las actividades de marketing se desarrollan vía online, por lo que sus costos son bajos. Notas en revistas, periódicos u otro tipo de publicaciones son muy útiles, pero lo más recurrente es el uso de redes sociales. Donde Twitter y Facebook tienen mayor participación. La venta es mayoritariamente online, sin embargo, y debido a que algunos usuarios aún no están familiarizados con el e-Commerce, se realizan igualmente ventas telefónicas, principalmente cuando se trata de complejidades en los diseños.
5. **Servicios:** El servicio post venta garantiza la calidad de la compra. De este modo, problemas de talla, color o cualquier otro error en el despacho es solucionado retirando el producto, reenviando el correcto y todo sin costo para el cliente. Lo mismo para problemas de calidad de las camisetas.
6. **Infraestructura:** “Manga Corta” está en su fase Start Up y como tal carece de cierta estructura. La improvisación es común en sus operaciones y no hay procesos de planificación o procesos contables o financieros claros.
7. **Recursos Humanos:** La estructura es muy simple y la componen funcionarios full time y part time. Todos ellos diseñadores que cubren las tareas de venta y producción, con excepción de tareas contables que las realiza un externo. En general los cargos están claramente asignadas, pero como organización informal frente a crisis o periodos de alta demanda, todos hacen de todo.

⁶ Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)

- 8. Tecnología:** La producción no es intensiva en tecnología, como tampoco lo son sus procesos de ventas. Básicamente disponen de softwares que permiten ejecutar las tareas de diseño, servidor para mantener su sitio web y las herramientas Google Analytics y Google Ad para hacer seguimiento de la dinámica de su sitio web.
- 9. Abastecimiento:** La gestión de abastecimiento también es algo improvisada. Para Materias Primas (camisetas) tiende a ser Just in Time, pues compran en la medida que van realizando ventas, minimizando el riesgo y costo de stock. No cuentan con convenios ni líneas de crédito con sus proveedores, pero han establecido una relación de confianza con su actual proveedor que consiguen precios mayorista independientemente del volumen que compran. Para insumos la situación es similar en términos de relación con proveedores. La salvedad es que en este caso si compran por volumen para acceder a descuentos.

FIGURA 4: CADENA DE VALOR PARA MANGA CORTA



Fuente: Elaboración Propia

6.1.4 Ventajas competitivas

En general encontrar una ventaja competitiva dentro de los recursos tangibles es difícil, pues suelen ser imitables o simplemente sustituibles. Lo mismo sucede con ciertas capacidades estructurales o sistémicas de las organizaciones, tales como procesos productivos o de calidad. Por lo tanto, es necesario poner foco y construir ventajas a partir de las capacidades culturales, relacionales y de conocimiento, las que normalmente se subestiman.

“Manga Corta” para asegurar un crecimiento exitoso debe sostener sus ventajas competitivas en los siguientes atributos:

- Ser el primero en su tipo
- Espíritu innovador
- Credibilidad tanto entre clientes, diseñadores y otros proveedores.
- Amplia base de innovadores diseños

6.2 Selección del Mercado Óptimo

El desafío de internacionalizar la compañía es grande y comienza por la selección del mercado óptimo para ello. Las opciones a evaluar serán Argentina, Brasil, Colombia y Perú. Esta preselección se basa principalmente en el tamaño de estos mercados, cercanía geográfica y desempeño económico mostrado en la actualidad.

Para elegir el mercado más competitivo serán considerados aspectos cuantitativos de la mano de indicadores económicos como el PIB o la tasa inflacionaria. Del mismo modo se consideran aspectos cualitativos como estabilidad política y gobernabilidad.

Para ello se utilizan reportes desarrollados por entidades gubernamentales de fomento a la exportación como ProChile y DIRECON y reportes internacionales desarrollados por el “Foro Económico Mundial”⁷.

6.2.1 Análisis Cuantitativo

El análisis cuantitativo busca dar datos duros acerca del estado y atractivo de la economía de estos países. La siguiente tabla confeccionada a partir de datos de ProChile muestra los indicadores más importantes de los países en evaluación.

⁷ The Global Competitiveness Report 2011–2012, Klaus Schwab, World Economic Forum

Tabla 1: Principales Indicadores Cuantitativos

Indicadores	Argentina	Brasil	Colombia	Perú
Población (millones)	40	192	47	31
PIB (US Billions)	478.9	2,225.0	369.8	200.2
PIB Per Capita (US\$)	11,601	11,585	7,831	6,470
Tasa de Crecimiento Estimada (%)	1.4	2.1	4.0	5.5
Desempleo (%)	7.4	5.7	10.2	7.5
Inflación (%)	10.5	5.8	2.2	3.0
Tipo de Cambio	6.0	2.2	1,941	2.8
Tasa de Interés	18.5	7.9	2.2	4.3
Usuarios Internet /100 p*	36.0	40.7	36.5	34.3
E Readiness	0.69	1.24	0.48	0.42
Suscriptores Internet banda ancha/100p*	9.6	7.2	5.7	3.1

Fuente: Elaboración Propia con datos de ProChile

6.2.1.1 Tamaño

Brasil indiscutiblemente resulta más atractivo en términos de tamaño del mercado. Con casi 200 millones de habitantes, al menos cuadruplicaría a sus seguidores. Sin embargo, el tamaño real del potencial mercado está determinado por otros factores, pues se deben considerar variables etáreas y geográficas, entre otras. Aún así, al filtrar por población urbana y entre 15 y 60 años, los tamaños más atractivos serían Brasil, Argentina, Colombia y Perú.

6.2.1.2 PIB

El PIB o Producto Interno Bruto es la medida de bienestar material más usada, pues refleja el valor monetario del producto de una economía. Es evidente la diferencia del producto brasilero respecto a los otros países sudamericanos. Sin embargo, sólo alcanzará un crecimiento de 2%, mientras que economías emergentes como Perú y Colombia tienen tasas de crecimiento de entre 4 y 6 %

6.2.1.3 Inflación

Variable crítica a la hora de proyectar exportaciones, pues refleja el alza sostenida en el nivel de precios de la economía. De este modo, altos niveles de inflación reflejan la volatilidad a los que se someterían los flujos financieros de una empresa. Argentina resulta ser el menos atractivo desde este punto de vista, mientras que Perú y Colombia con sus bajas tasas de inflación muestran que su crecimiento se ha dado de manera saludable, sin recalentar la economía.

6.2.1.4 Otros

Colombia y Perú muestran tasas de interés más baja que Argentina y Brasil, lo que fomenta el consumo e inversión en nuevos negocios. Lo mismo sucede con las cargas tributarias, que resultan ser considerablemente más altas en Brasil y Argentina.

Con excepción de Argentina, estos países han mostrado estabilidad en la paridad de sus monedas respecto al dólar sin tener importantes variaciones que provienen de fluctuaciones normales de los mercados y no de una política monetaria.

En otro ámbito, la preparación de estas economías para el mercado electrónico, representada por el indicador de E-readiness⁸ muestra a Argentina y Brasil con mejores oportunidades para este tipo de negocios. Lo que se explica por el tamaño de mercado.⁹

6.2.2 Análisis Cualitativo de Mercados

La competitividad de un mercado está determinada por una serie de factores cualitativos. Según el Foro Económico Mundial, ésta se sostiene en 12 pilares que abordan 3 dimensiones de competitividad:

- **Requerimientos básicos:** instituciones, infraestructura, ambiente Macroeconómico y salud y educación primaria
- **Propulsores de Eficiencia:** tamaño de mercado, eficiencia en mercado de bienes y factores, mercado financiero desarrollado, preparación tecnológica y por último educación y capacitación.
- **Innovación y factores de sofisticación.**

Para este análisis serán considerados algunos de ellos, además de los acuerdos comerciales que Chile tenga suscrito con estos países.

La clasificación que otorga el Foro Económico Mundial proviene de la encuesta realizada a expertos (de la Academia, Sector público y Privado) y la puntuación va de 1 a 7, siendo 7 la más deseable.

El panel de expertos entrevistados por WEF también entrega su apreciación respecto a los factores que generan más inconvenientes a la hora de hacer negocios en estas economías. La tabla 2 muestra el porcentaje de respuestas que señalan a estos factores como los más problemáticos.

⁸ Indicador que muestra cuán preparada está la economía para el comercio electrónico. Considera variables como infraestructura tecnológica, penetración de internet, bancarización, entre otras.

⁹ E Readiness en América Latina: Estudio sobre las condiciones para el e-Commerce en la región. Visa y América Economía ,2001

Tabla 2: Evaluación WEF

Atributo	Puntuación WEF			
	Argentina	Brasil	Colombia	Perú
Protección Propiedad Intelectual	2.5	3.2	3.2	2.5
Pagos irregulares y cohecho	3.1	4.1	3.6	4.3
Comportamiento organizacional ético	3.2	3.7	3.7	3.7
Intensidad competidores locales	4.3	5.2	4.6	5.1
Num Procedimientos para empezar un negocio	14	15	9	6
Mantención de barreras al comercio	2.5	4	4	5.1
Disponibilidad de Servicios Financieros	3.6	5.6	4.6	5.3
Capacidad de Innovación	2.9	3.8	3.2	2.7

Fuente: Elaboración Propia con datos WEF

Tabla 3: Factores problemáticos para hacer negocios, según WEF

Factores Problemáticos	Porcentaje de Respuestas			
	Argentina	Brasil	Colombia	Perú
Corrupción	12.1	6.4	18	16.8
Inestabilidad Política	11.4	1	2.8	4.7
Regulación Tributaria	7.5	16.6	5.5	11.8
Tasas de Impuestos	5.9	19.3	9	6.8
Ineficiencias gubernamentales, Burocracia	7.3	10.5	10.6	16

Fuente: Elaboración Propia con datos WEF

6.2.2.1 *Estabilidad socio política*

Se puede apreciar que Brasil goza de mejor prestigio en este ámbito. Con baja incidencia de problema entre la opinión de los expertos y bajos niveles de corrupción. Muestra de la estabilidad del país es el importante desarrollo que ha tenido su mercado financiero.

Colombia y Perú han mostrado una importante mejora en su estabilidad política y social en las últimas dos décadas, sin embargo, les resta competitividad los altos índices de corrupción.

Argentina por su parte tiene serios problemas de estabilidad política y de corrupción, los que desincentivan los deseos de hacer negocios en esa nación.

6.2.2.2 Medio ambiente emprendedor

La región latinoamericana tiene una deuda pendiente con la innovación y no se ven hasta ahora ambientes propicios para su fomento. Dentro del grupo de análisis Brasil y Colombia son los que reúnen mejores condiciones para ello. Pero por otro lado y de acuerdo con Global Entrepreneurship Monitor 2011¹⁰, Perú y Colombia destacan en Espíritu Emprendedor y muestran las más altas tasas de creación de nuevas empresas. Los ciudadanos de estos países destacan por su iniciativa de emprender no sólo por supervivencia, sino por la oportunidad de negocio que ven. Además muestran alto interés en el emprendimiento como una opción de carrera.

6.2.2.3 Acuerdos Comerciales involucrados¹¹

Chile ha suscrito acuerdos comerciales con los cuatro países en evaluación. Acuerdos comerciales con Perú y Colombia que permiten las exportaciones de ropa sin aranceles ni impuestos, excepto aquellos que las mercancías locales deben pagar, como el impuesto de valor agregado. Junto a esto con ambos países se han suscrito acuerdos para evitar la doble tributación que afectan la renta y patrimonio.

Además existen Acuerdos de Complementación Económica con MERCOSUR, por lo tanto desde el año 2011 los productos chilenos entran con arancel cero a Argentina y Brasil. También existe un acuerdo para evitar la doble tributación.

6.2.3 Modelo de selección

De todos los factores estudiados que impactan en el desarrollo de un negocio, se han seleccionado 10 que representan de mejor manera el atractivo para este negocio en particular.

Cada país recibe una calificación de desempeño para cada uno de estos factores (cuantitativos y cualitativos), que irá de 1 a 10, siendo 10 el de mejor desempeño.

Luego cada una de estas variables tiene un ponderador que refleja su importancia en la decisión de hacer negocios en un determinado país. De este modo, considerando puntuación y ponderador se podrá construir un índice que refleje el atractivo de estas economías.

¹⁰ Global Entrepreneurship Monitor 2011, Global Report by Donna J. Kelley, Slavica Singer, Mike Herrington

¹¹ ProChile, www.prochile.cl.

Sistema de Información sobre Comercio Exterior www.sice.aos.org

Tabla 4: Puntuaciones por Países

Indicadores	Ponderador	Argentina	Brasil	Colombia	Perú
Estimado de crecimiento	20%	3	4	7	10
E readiness	15%	6	10	4	3
Medio Ambiente Emprendedor	15%	8	6	10	10
Inflación	10%	2	4	10	7
Regulación Tributaria	10%	7	3	10	5
Tasas de Impuestos	10%	10	3	7	9
Tasa de Interés	5%	1	3	10	5
Inestabilidad Política	5%	1	10	4	2
Corrupción	5%	5	10	4	4
PIB	5%	10	10	7	6
Evaluación Ponderada		5.5	5.85	7.45	6.9

Fuente: Elaboración Propia

Cabe señalar que este atractivo está basado en aspectos del macro entorno, pues hasta ahora no existe, en ninguno de estos países, una industria robusta en la venta on line de camisetas personalizadas.

Por lo tanto, considerando esta evaluación, el mejor mercado para internacionalizar sería Colombia, sin embargo, Perú muestra un alto atractivo para iniciar negocios. El inconveniente está en que ya existe un importante actor¹² y con amplia experiencia en la industria, que este año 2013 ha desplegado grandes esfuerzos comunicacionales y publicitarios para fomentar la venta de camisetas personalizadas con un modelo de negocios muy similar al de Manga Corta.

Finalmente, la recomendación es explorar y evaluar la entrada al mercado colombiano.

6.3 Análisis del Mercado Colombiano

Analizar el mercado donde está inserto una empresa es vital para observar las dinámicas de éste y así poder saber las mejores prácticas para subsistir en él dada las oportunidades y amenazas que presenta.

Para poder realizar un análisis efectivo es necesario observar dos dimensiones, el macro entorno y el sector industrial en el cual se encuentra. Para ello se utilizan dos herramientas ampliamente difundidas; el análisis PEST y el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter¹³

¹² Idakoos, www.idakoos.pe

¹³ Michael Porter, How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March 1979

6.3.1 PEST

Este análisis estratégico es una buena herramienta para examinar un mercado y su potencial. Busca identificar los factores del macro entorno que influyen intensamente o en menor medida el desempeño de una empresa. Es decir, factores que eventualmente pudiesen impactar variables relacionadas con la demanda, la oferta o los costos de una empresa. Es imprescindible para hacer posteriormente un Análisis FODA, ya que entrega valiosa información de las fuerzas externas que afectan en el éxito de un negocio.

Para esto se analizan cuatro dimensiones, que están representadas por factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Dentro de los factores políticos, es importante mencionar la estabilidad que actualmente goza este mercado, además de las excelentes relaciones diplomáticas que hoy mantiene con Chile y que se ha materializado con un creciente intercambio comercial en distintos tipos de industria¹⁴. El escenario político actual, promotor de la actividad económica, es amable con la creación de nuevos negocios y al mismo tiempo en Chile el escenario político fomenta las actividades comerciales con otros países con entidades como CORFO o ProChile.

El macro entorno económico es favorable. Su economía se expande a altas tasas y con bajos niveles de inflación. Se estima que la economía crecerá a tasas cercanas al 5% y con una inflación controlada menor al 3%. La tasa de interés, alineada con su política expansiva, es baja (2.2%) y el tipo de cambio controlado. La componente consumo representa cerca del 65% de su producto y dentro de éste se destaca el aumento del consumo de ropa (5%)¹⁵. Las barreras comerciales son bajas gracias a los acuerdos suscritos con Chile, los aranceles para ropa están en cero.¹⁶

Socialmente se observa un crecimiento en la clase media (10%)¹⁷. El crecimiento económico experimentado en los últimos años ha beneficiado a distintos sectores, pero la clase media es la que más se ha desarrollado en los últimos 10 años., periodo en el que el país ha triplicado el PIB. Esto ha cambiado los patrones del consumo y entre otras cosas las prendas de vestir dejaron de ser vistas como un bien de necesidad básica, sino que hoy es parte de los bienes con los que se quiere crear identidad. “Los consumidores colombianos valoran cada vez más el concepto de moda, lo que ha permitido que las ventas de confecciones y de calzado en los últimos tres años tengan crecimiento de dos dígitos.”¹⁸

¹⁴ Guías País Colombia, Prochile 2013

¹⁵ www.portafolio.co

¹⁶ www.sice.aos.org

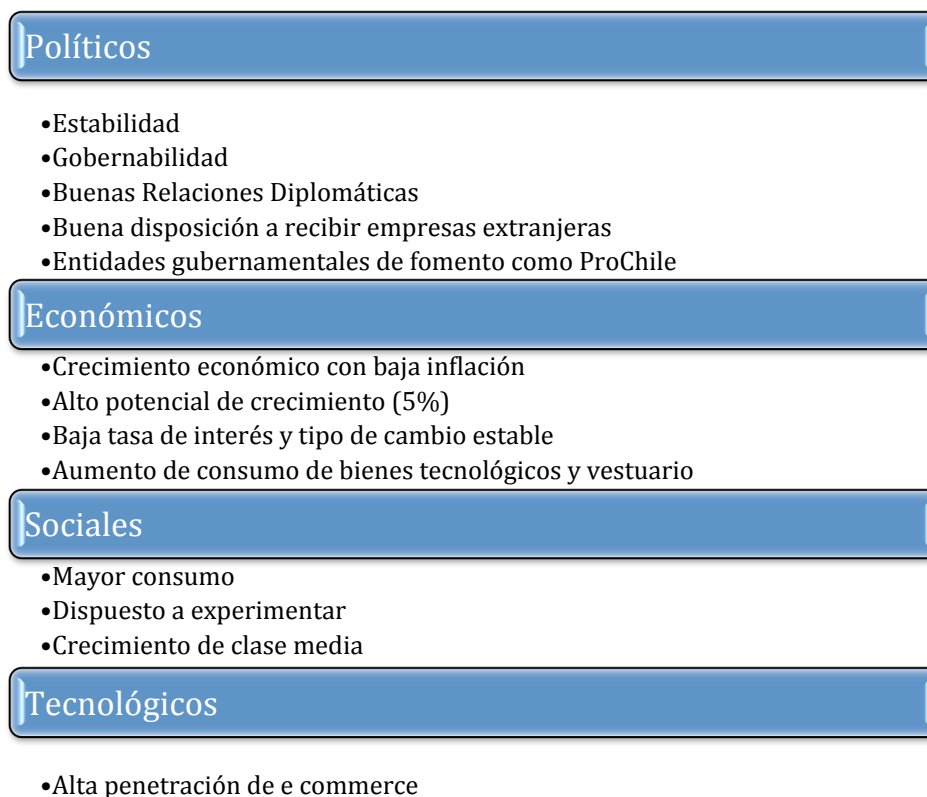
¹⁷ Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, www.andi.com.co

¹⁸ america-retail.com, Septiembre 2012

Otra de las costumbres que ha cambiado en los consumidores es la forma en la que compran. El canal de internet ha tomado fuerzas y durante el año 2013 ha experimentado 45% de crecimiento en valor, respecto al año 2012¹⁹. Esto se explica por los cambios que ha experimentado el escenario tecnológico del país.

Al analizar el ambiente tecnológico se observa un amplio desarrollo, representado por mejoras en la estructura de internet, el aumento en el número de usuarios internet, y una mayor penetración del e commerce²⁰.

FIGURA 5: ANÁLISIS PEST



Fuente: Elaboración Propia

6.3.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

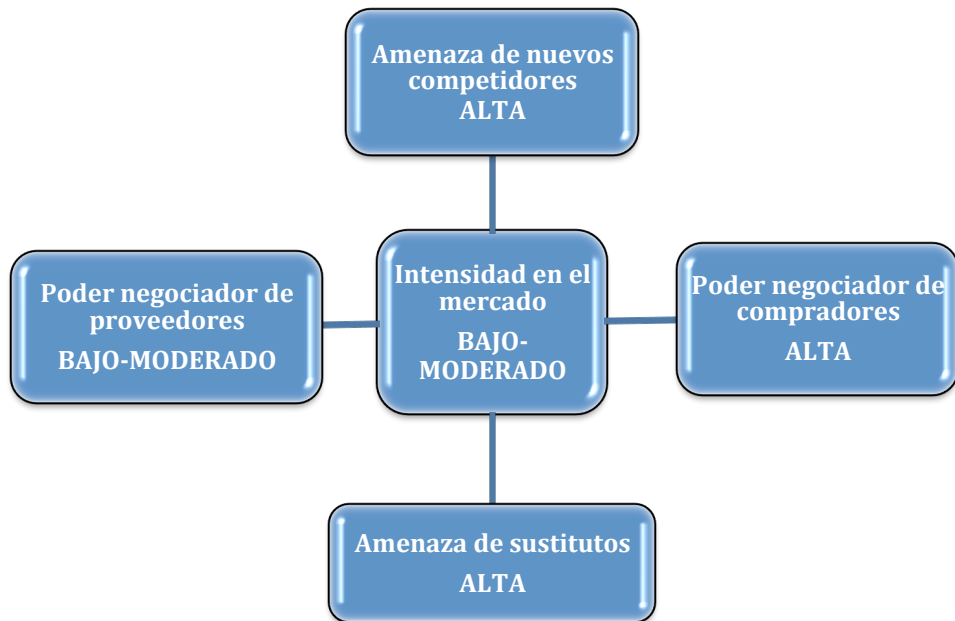
Este segundo análisis estratégico observa lo que sucede en la industria en la cual pretende entrar Manga Corta, la que podría definirse como la venta de camisetas personalizadas en Colombia. Pese a las limitaciones que tiene el modelo de Porter (especialmente respecto a la fuerza de las innovaciones que afectaría este análisis) es una excelente herramienta para identificar oportunidades y amenazas.

¹⁹ www.portafolio.co

²⁰ E Readiness en América Latina: Estudio sobre las condiciones para el e-Commerce en la región. Visa y América Economía, 2001

- 1. Rivalidad entre competidores:** la venta de camisetas personalizadas ya está presente en Colombia. Existen distintas empresas que realizan impresiones digitales, algunas con presencia nacional y otras distribuyendo exclusivamente en las ciudades donde se encuentran, pero ninguna liderando este mercado. La venta online está tomando fuerza y es así que algunas de ellas ofrecen sus productos en portales como Mercado Libre o bien sus propios sitios web como el caso de www.camisetasenlinea.com.co, pero no hay mucha difusión y su modelo de negocios es básicamente vender los artículos y diseños que tienen para ofrecer. Sin embargo, conocidas marcas que ofrecen lo mismo que Manga Corta están penetrando el mercado, tales como Threadless, vía distribuidores (o sea ya no es personalizada) o Idakoos, quienes realizan despachos desde Perú. Para la propuesta de valor de Manga Corta la competencia es moderada-baja.
- 2. Amenaza de nuevos competidores:** Entrar a esta industria es, a priori, extremadamente fácil, pues no se requieren grandes inversiones, activos especializados o desarrollar una elevada diferenciación de producto o canales de distribución. Con excepción de una buena y numerosa base de exclusivos e innovadores diseños no hay mucho en lo que puedan diferenciarse los competidores y el negocio es de fácil aprendizaje. En definitiva, la amenaza es alta.
- 3. Amenaza de sustitutos:** sustitutos hay varios, cualquier camiseta es un sustituto y es posible comprarla en un sin fin de lugares. Lo que marca la diferencia es la propensión de los consumidores a sustituir una camiseta personalizada por una de retail, pues el costo de cambio es bajo, a menos que exista una marcada lealtad de marca. De lo contrario La amenaza de sustitución es alta.
- 4. Poder de negociación de compradores:** Los compradores son un nicho muy particular, que se enfrentan a una oferta hasta ahora discreta pero con amplia oferta de sustitutos y con excepción de la lealtad de marca, el costo de cambio es bajo. Por lo tanto, esta fuerza es de intensidad alta.
- 5. Poder de negociación de proveedores:** existe una amplia disponibilidad de proveedores y su nivel de diferenciación no es tan marcado para que alguno de ellos ejerza alguna posición de poder. Por otro lado, el costo de cambio no es alto. Desafortunadamente, para estos proveedores la importancia del volumen que mueve esta industria en particular es baja. Por otro lado, en algunos casos existe la probabilidad que los proveedores se integren a la venta de camisetas aunque el manejo del negocio sea distinto. La intensidad de esta fuerza es moderada-baja.

FIGURA 6: ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración Propia

6.3.3 Análisis FODA

Luego de los análisis interno y externo es posible determinar las fortalezas y debilidades que posee Manga Corta y las oportunidades y amenazas que enfrentará en el desafío de ingresar al mercado colombiano. Este análisis es extremadamente útil para determinar la estrategia y dirección que debe implementar la compañía en su proceso de internacionalización.

Destacan en este caso el entrar a un mercado con alto potencial y sin oferta actual, al cual ingresan con más de 2.000 diseños y con buena recepción y evaluación de los clientes actuales. Desafortunadamente, enfrenta desafíos importantes en venta y logística sin mucha experiencia en gestión, además de ser incapaz de levantar barreras al ingreso de nuevos participantes.

FIGURA 7: ANÁLISIS FODA



Fuente: Elaboración Propia

6.3.4 Factores críticos de éxito

Luego de los análisis realizados es posible concluir que para asegurar una buena experiencia en la internacionalización es recomendable que:

1. Ser el primero en desarrollar este mercado en Colombia, pues le dará una ventaja considerable.
2. Potenciar los diseños disponibles para los compradores
3. Potenciar y promover el concepto Manga Corta, de modo de crear conciencia de marca, credibilidad y lealtad
4. Potenciar el espíritu innovador para aprovechar de mejor maneras las oportunidades y soslayar exitosamente las amenazas.
5. Analizar y segmentar los clientes de modo de entender sus necesidades en el ciclo completo del producto y así aumentar el valor percibido por ellos y generar un vínculo fuerte.

Estos cinco factores son clave para desarrollar y luego proteger ventajas competitivas.

6.4 Forma de Entrada

Luego de haber elegido el mercado que abordar, se debe decidir la mejor manera para vender en aquel mercado. Siendo las opciones disponibles una franquicia, las alianzas o empresas en participación, la inversión directa y las exportaciones.

La primera de las alternativas es ampliamente usada cuando se trata de compañías consolidadas, cuando la marca está fuertemente posicionada, transformándose en una de las ventajas competitivas de ésta, por lo tanto, no es aplicable para una organización en fase de crecimiento como lo es Manga Corta.

Las alianzas hacen referencia a la posibilidad de unirse a una o más empresas en el destino para producir o comercializar los productos (o servicios). Esta alianza se puede manifestar de diferentes formas; contratar a alguna empresa que produzca, concesión de licencias, o joint ventures, dependiendo del tamaño de la empresa, su capacidad de financiamiento y la estrategia que persigan.

La inversión directa es bastante más riesgosa e implica un alto nivel de involucramiento en el nuevo mercado. Esta opción sólo se justifica si se trata de empresas grandes, con capacidad de inversión y que proyecta grandes volúmenes de venta, de modo que se aprovechen las ventajas que pueda traer la completa instalación en el nuevo mercado.

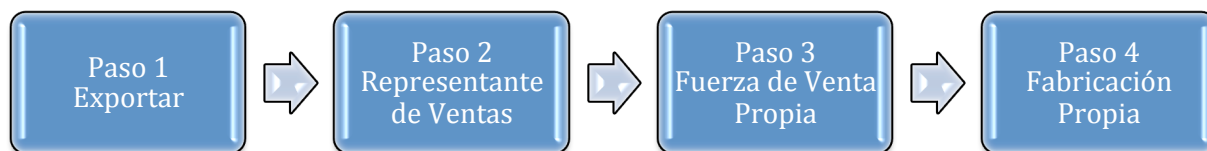
Ciertamente cada alternativa de exportación tiene ventajas y desventajas; la producción en destino resulta atractiva para optimizar costos de distribución y realizar una mejor gestión de clientes, sin embargo, implica mayores niveles de inversión y riesgo. Por su parte la exportación directa ofrece la ventaja de utilizar la actual capacidad ociosa con la que cuenta actualmente Manga Corta, no obstante, enfrenta el complejo desafío de optimizar los costos de distribución.

Una herramienta útil para seleccionar el mejor modelo para internacionalizar Manga Corta es el descrito por el Modelo de Proceso de Internacionalización de Uppsala²¹. En él se sugiere que las compañías desarrollarán sus procesos de internacionalización de manera progresiva, siempre minimizando el riesgo. De este modo, y después de haber ganado experiencia en el mercado local, las empresas comenzarán explorando mercados cercanos, tanto cultural como geográficamente, y luego se expandirán a países distantes y culturalmente distintos. Es decir, propone que la internacionalización de una firma es un proceso de largo plazo, donde habitualmente se comienza con exportaciones tradicionales ocasionales hacia mercados cercanos y gradualmente aumenta el volumen de éstas y se avanza hacia modelos de negocios más complejos y riesgosos. El énfasis de este estudio empírico está en el conocimiento y aprendizaje.

La figura 4 es una representación del modelo Uppsala de cómo se avanza en el proceso de internacionalización a medida que se van comprometiendo recursos.

²¹ "The internationalization process of the firm : A model of knowledge development an increasing foreign market commitments", JOHANSON, J. y Vahlne, J. (1977),

FIGURA 8: PASOS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Elaboración Propia, basado en el modelo Uppsala

Considerando lo expuesto por el modelo Uppsala, para una compañía pequeña como Manga Corta sin duda alguna la mejor opción de ingresar a un mercado externo es por medio de la exportación. En estos casos exportar otorga la flexibilidad de hacerlo esporádicamente, por ejemplo en períodos donde se dispone de capacidad ociosa, o bien de manera intensa para crear demanda externa. Esto no provoca cambios importantes a nivel de producto, de la organización o financiero.

6.5 Modelo Canvas para Manga Corta

Para desarrollar el plan de negocios de esta iniciativa de internacionalización es importante ahondar en los temas que son señalados en el modelo Canvas.

Para Manga Corta su principal fuente de ingresos es la venta de camisetas vía online. De este modo, se debe tener especial cuidado en su propuesta de valor, la que debe mantenerse enfocada en la entrega de diseños innovadores y personalizados.

Además es preciso determinar el segmento adecuado de clientes que valoran esta propuesta, de modo de establecer un vínculo con estos. En este caso se trata de jóvenes entre 12 y 35 años, sin importar su ubicación geográfica ni clase social a los cuales se accederá de manera directa, según sus perfiles de usuario, y de manera masiva como miembro de la comunidad.

Para lograr lo anterior es importante establecer sólidas relaciones con diseñadores y proveedores de courier y pago electrónico entre otros. También es importante construir una imagen de la marca y para ellos las actividades de promoción y publicidad son relevante.

FIGURA 9: REPRESENTACIÓN GRÁFICA MODELO CANVAS PARA MANGA CORTA

Socios Claves Comunidad de diseñadores Proveedor de Camisteads Proveedor de Courier Proveedor de Pago Electrónico Medios de difusión	Actividades Claves Fabricación de Camisetas Promoción y Publicidad Pagos online Distribución	Propuesta de Valor Diseños innovadores Diseños personalizados Precios convenientes Facilidad de compra Servicio Post Venta Fuente de ingresos para diseñadores	Relaciones con Clientes Relación on line Autoservicio Sentido de comunidad Colaboración con diseñadores	Segmentación de Clientes Jóvenes y adultos jóvenes (12-35 años) Todas clases sociales Que busquen estilo propio Diseñadores independientes Instituciones
	Recursos Claves Plataforma Web Plataforma de Pago online Credibilidad y protección de Marca Diseños innovadores		Canales de Distribución Venta on line, sitio seguro Distribución al hogar	
Estructura de Costos Costo de producción Costo de diseños Costo de distribución Costo de IT Costo de administración y ventas		Fuentes de Ingresos Modelo B2C Pagos On line Potenciar volumen de ventas		

Fuente: Elaboración Propia

7 Estrategia de Negocios

Si consideramos el caso de Manga Corta observamos que se encuentra en el vértice inferior derecho, en lo que Hax llama la estrategia del **mejor producto**, o que podría entenderse como el enfoque clásico en estrategia; tener un producto diferenciado o líder en costo.

No obstante, la diferenciación que hoy identifica a Manga Corta (diseños innovadores y a sólo un click en la puerta del hogar) es, como ya se ha señalado, difícilmente sostenible en el tiempo. Luego, la única alternativa sería ser líder en costos, lo que resulta casi imposible dentro del mercado colombiano, pues el costo de distribución ya lo hace poco competitivo frente a eventuales participantes en Colombia. Efectivamente se puede ser exitoso con esta estrategia, pero para que el éxito sea sostenible en el tiempo es necesario transformar la estrategia hacia una de **Servicio Integral al Cliente**.

Esta estrategia pone énfasis en crear valor para los consumidores, lo que permitirá conseguir un vínculo más fuerte con estos, lo que se denomina “Locked In de clientes”.

Para esto Hax sugiere redefinir la experiencia de los clientes, integrarlos y expandir la oferta horizontalmente. Para Manga Corta resulta útil redefinir la experiencia de los consumidores, o sea, hay que entender qué significa para ellos tener el producto, es decir, no sólo la experiencia de la compra de la camiseta, sino también entender la vida útil que le dan a ésta, las ocasiones de uso, entre otras. Para este propósito resulta clave el correcto uso de la información que se pueda obtener de sus perfiles, de modo de brindar una atención aún más personalizada a los clientes.

Aunque en menor medida, también es posible ampliar horizontalmente los productos ofrecidos y eso es lo que está tratando de hacer la compañía, por ejemplo ampliando su oferta a carcasas de celulares y polerones. La recomendación es utilizar la información de sus consumidores para seguir desarrollando nuevos productos que satisfagan sus necesidades.

Ofrecer un servicio integral a los clientes deja a las organizaciones en una posición más competitiva, sin embargo, la **consolidación de sistemas** es la posición más sólida y la que permite obtener importantes ventajas competitivas. Siguiendo esta estrategia, las organizaciones no se enfocan exclusivamente en productos o clientes, sino en todas aquellos actores que logran agregar valor a los clientes, los que se entienden como empresas complementarias, que pueden ser proveedores u otros clientes que atraigan, retengan y satisfagan a los consumidores.

Para conseguir llevar una empresa a esa posición es necesario que existan rendimientos crecientes y efectos de red externos. Luego Hax recomienda

1. desarrollar los estándares de la industria, es decir, posicionar el producto como eje en la industria, pues esto atraerá a los clientes
2. restringir a los competidores el acceso a canales de distribución y
3. generar una posición dominante, es decir, un espacio de confluencia de consumidores donde se intercambien bienes, información u otros y cuyo valor irá aumentando en función de los usuarios de éste.

Estas tres posiciones estratégicas son complejas de conseguir ya sea por temas regulatorios o por las características de la industria y desafortunadamente para Manga Corta resulta casi imposible desarrollarlas. Por lo tanto, debiese apuntar a desarrollar una estrategia de **Servicio Integral al Cliente**.

8 Estrategia de Marketing

Como ya fue mencionado anteriormente, el mercado Colombiano atraviesa desde hace un par de años por un momento de prosperidad. Con una serie de indicadores a su favor, muestra un gran atractivo para que Manga Corta expanda sus ventas a este mercado. Más aún si se considera que hoy no existe oferta alguna que sea similar a Manga Corta y solamente se encuentran sustitutos y sin mayor penetración de mercado o presencia nacional.

De este modo se observa que en el prometedor mercado Colombiano existe un importante gap en un nicho de éste, el de aquellos jóvenes que buscan vestir de manera más exclusiva, con un look informal y único. La oferta para conseguir camisetas personalizadas es reducida y mayoritariamente asociada a imprentas o tiendas de diseño gráfico, pero no existe una comunidad online donde encontrar o desarrollar el diseño deseado.

Este nicho se encuentra entre la población urbana entre 12 y 35 años, que representa al 41%²² de la población colombiana (15 Millones de personas) y que hasta ahora han recurrido a la escasa oferta disponible, por ejemplo vía Mercado Libre, donde se consiguen camisetas por un precio cercano a los US\$ 20. El sentido de comunidad que se ha desarrollado en Chile es el que se quiere replicar en Colombia, por consiguiente los clientes no están limitados a una zona geográfica, ni a un sector social en particular, pues lo único que caracteriza a esta comunidad es su edad, preferencias en vestuario y el uso de la red de Internet.

Cabe señalar que otro nicho importante está ligado a la comunidad de diseñadores, socios claves en el éxito de la compañía. Ellos también son parte del nicho al cual Manga Corta desea acceder, pues aumenta la base de diseños disponibles en la creciente comunidad en Chile.

El objetivo de mediano plazo de este plan es atraer clientes y conseguir ventas equivalentes a 500 camisetas mensuales. El volumen de ventas que se ha establecido como objetivo para el primer año se basa en las actuales ventas que tiene Manga Corta en Chile. Hoy las ventas son en promedio 400 camisetas mensuales y representan una penetración de 0,0125% del nicho objetivo. Además, un dato interesante es que el 30% de clientes es returning, es decir, compra más de una vez, algunos de ellos hasta una camiseta por mes. Por lo tanto, el objetivo propuesto parece realizable.

La primera tarea de Marketing, y primer paso para lograr los niveles de demanda deseados, es penetrar comunicacionalmente el mercado colombiano. Esta etapa es vital para la entrada exitosa de Manga Corta y se trata básicamente de difundir con anticipación y de manera clara el producto que se ofrece, las necesidades insatisfechas que éste cubre y posicionarse como una empresa joven e innovadora única en Colombia. Sin duda alguna Internet será la base para la comunicación y particularmente las redes sociales, que hasta ahora han soportado la campaña de marketing de la compañía, jugarán un rol clave para difundir Manga Corta y llegar al nicho objetivo.

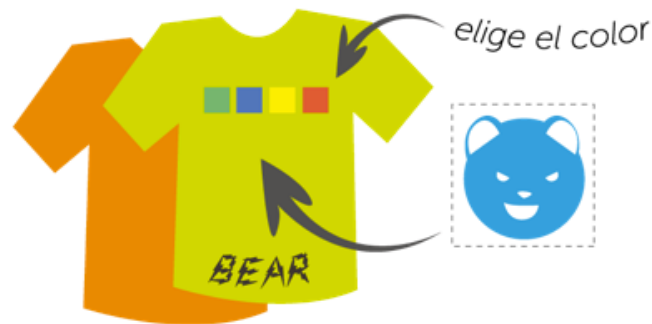
²² www.minsalud.gov.co

8.1 Plan de Marketing

8.1.1 Producto

El producto se define como camisetas (o polerones) de algodón con diseños personalizados, los cuales pueden ser sacados de la base de diseños de Manga Corta o bien subidos por el propio cliente. Disponibles en distintos colores y tallas y despachadas al lugar señalado por el clientes. Además cuenta con servicio al cliente que se hará cargo de cualquier problema de calidad.

FIGURA 10: PROTOTIPO DEL PRODUCTO



Fuente: www.mangacorta.cl

8.1.2 Precio

El precio se ha establecido de acuerdo a tres variables, estas son:

- Los costos de producción, comercialización y distribución asociados al producto, pues se debe mantener una sintonía entre los ingresos por ventas y los costos de venta.
- La capacidad de compra del mercado objetivo, de modo que exista consumo y
- La rentabilidad que se espera conseguir con la venta de las camisetas.

Este precio se ha estimado en US\$ 25, el que será pagado vía tarjeta de crédito o débito de manera online al momento de realizar la compra.

8.1.3 Distribución

Las camisetas, y polerones, serán comercializados vía online, en el portal web www.mangacorta.cl y su distribución será desde Chile vía courier con una compañía en convenio (DHL o UPS por citar algunas opciones) y con costo cero para el cliente.

Los convenios a suscribir con las compañías de courier consisten en un pago mensual fijo más un costo variable por envío de cada compra.

8.1.4 Promoción

Hasta ahora las herramientas que ha utilizado la compañía para promocionar su marca y productos están principalmente ligadas a internet como Google Adwords y redes sociales (Facebook, Twitter, Pinterest, Tumblr y Youtube). El propósito será aumentar el uso de estas plataformas, incluyendo el mercado colombiano y con un mensaje claro; la valoración positiva de los clientes actuales respecto a la confiabilidad de marca y del producto ofrecido por Manga Corta.

Para complementar esto y debido que el branding debe cultivarse además fuera de internet, es que resulta especialmente útil estimular las relaciones públicas durante el ingreso al mercado colombiano, ya que publicaciones periodísticas en revistas, periódicos y televisión, aumentan el número de personas a las cuales llega el mensaje y contacto de Manga Corta. No obstante, es clave que estas publicaciones estén asociadas al target de la compañía, pues lo importante no es sólo aumentar el número de usuarios expuestos a la publicidad, sino la calidad de estos, es decir, jóvenes entre 12 y 35 años que compren camisetas.

Dentro de las promociones de venta Manga corta suele ofrecer descuentos para aumentar el volumen de éstas, sobre todo en períodos de baja demanda, práctica que se replicará en Colombia sobre todo en la fase de penetración del mercado.

Además, para los miembros activos de la comunidad y con el fin de fidelizar y aumentar su frecuencia de compra se otorgarían descuentos y promociones especiales y acorde a sus preferencias, por ejemplo descuentos en fechas importantes o el día de cumpleaños del cliente.

El uso de marketing directo a los usuarios registrados, por ejemplo vía emailing, también es una buena herramienta para potenciar ventas y tiene la ventaja de ser de bajo costo. La clave para implementar esta herramienta es establecer una oferta de contenido interesante para el target, como deportes, música, tecnología, entre otros, de lo contrario será considerado SPAM, creerán que el único fin es venderles y finalmente debilitarán la relación con la comunidad.

Un canal no menos importante para promocionar Manga Corta y sus productos es la misma comunidad de diseñadores, ya que ellos suelen promocionar sus diseños en distintas redes sociales, redirigiendo a sus contactos al sitio de la compañía.

En general, el canal de ventas online tiene la ventaja de otorgar flexibilidad a la hora de implementar distintas herramientas para promocionar los productos y potenciar ventas, por lo tanto Manga Corta debiese estar atenta a las distintas tendencias para saber utilizar las mejores herramientas de acuerdo al momento.

9 Plan Operacional

El propósito de este plan es establecer las necesidades productivas y de infraestructura que permitirán que Manga Corta logre expandirse al mercado colombiano. Específicamente este plan es diseñado para asegurar la venta de 500 unidades mensuales en un plazo de 2 años. Es decir, corresponde a un análisis incremental.

Los asuntos que abordar son los suministros necesarios y su cadenas de abastecimiento, las necesidades en mano de obra, explicar el proceso productivo, identificar inversiones en infraestructura y la logística de distribución.

9.1 Materias Primas

Las materias primas son las camisetas de algodón compradas en distintos modelos, tallas y colores, de acuerdo a la demanda (Just in Time²³). No hay ningún contrato con el proveedor, sin embargo, éste ofrece precio mayorista independientemente de cuántas unidades se compren, facilitando la gestión de inventarios. Lo mismo sucede para las ventas secundarias de polerones.

La segunda materia prima relevante son los vinilos termoadhesivos utilizados para el estampado. Éste es un material durable y resistente que se adhiere a la camiseta de algodón con el estampado solicitado por el cliente, para ello se emplean entre 1 y 3 colores. Vienen en formato de rollos de 25 m y 48 cm de ancho en diversos colores y dependiendo del tamaño del estampado podría tener un rendimiento de entre 100 y 200 camisetas cada rollo. Estas materias primas sí mantienen stocks, pues para acceder a precios con descuentos se deben comprar al por mayor.

Otras materias primas menos relevantes en la producción de camisetas son bolsas plásticas para el empaque, cortadores, papel kraft o láminas de teflón que son utilizadas en el estampado.

9.2 Proceso Productivo

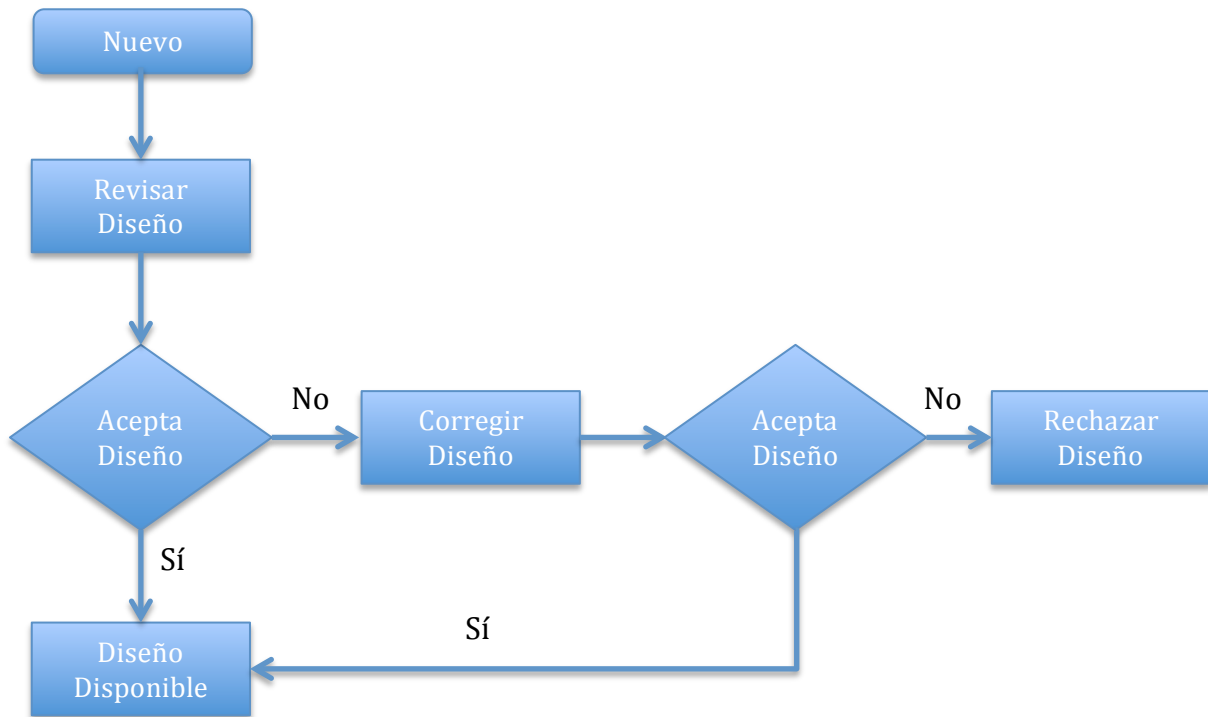
El proceso productivo es bastante simple y se puede explicar en dos etapas; los ingresos de nuevos diseños y las solicitudes de pedido de camiseta.

La primera explica cómo Manga Corta captura nuevos diseños desde sus usuarios. En esta etapa el objetivo es revisar tanto la calidad del archivo enviado como las normas éticas o incluso legales, de modo de rechazar estampados inmorales u ofensivos o aquellos que violen derechos de autor.

La duración de esta parte del proceso dependerá de la complejidad de los diseños.

²³ Just In Time o JIT, sistema de producción de origen japonés desarrollado por Taiichi Ohno para Toyota y cuyo propósito se puede definir como producir las cantidades necesarias en el momento en que se necesitan, de modo de reducir costos de gestión y pérdidas al producir sobre supuestos.

FIGURA 11: PROCESO DE INGRESO DE NUEVOS DISEÑOS



Fuente: Elaboración Propia

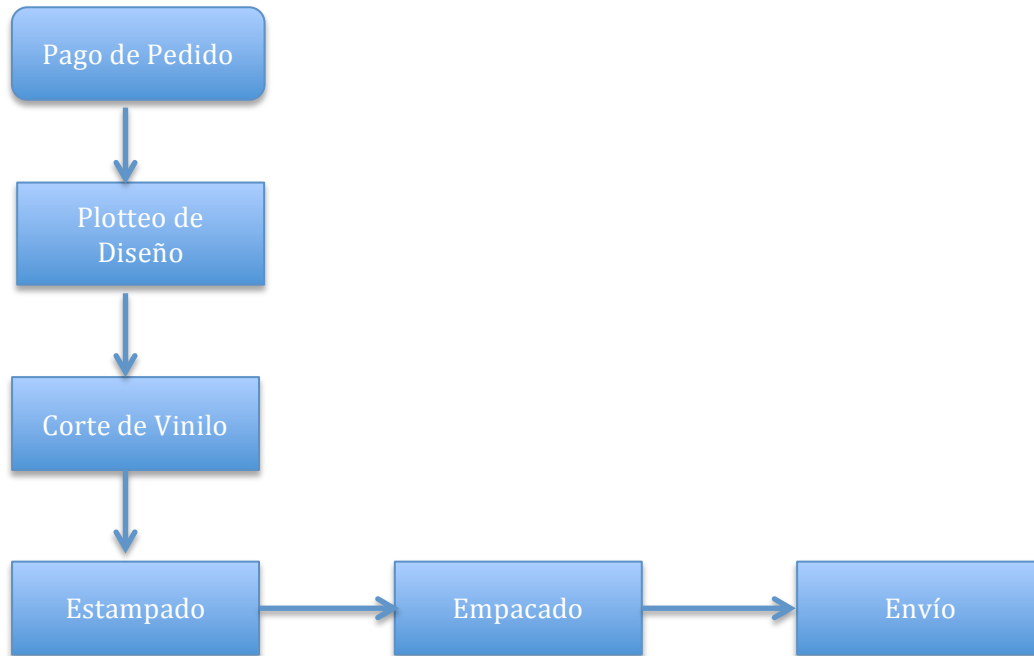
El segundo proceso tiene que ver con la producción de la camiseta, la que es activada una vez que se ha pagado la solicitud de pedido y cuyas etapas son la impresión en Plotter del diseño, el corte de vinilo, estampado en plancha, envasado y posterior envío.

La primera se entiende como la impresión “pre cortada” del diseño en la lámina de vinilo, proceso que se realiza de 1 a 3 veces, dependiendo del número de colores del diseño, por lo tanto, nuevamente la complejidad del diseño es lo que determina el tiempo de esta etapa.

Posteriormente se deben cortar todos los excesos de vinilo, de modo de dejar sólo aquellas figuras que deben ser estampadas. Luego en la tercera etapa se utiliza una plancha tipo prensa a 150^aC aproximadamente, que por espacio de 60 segundos pega con calor cada figura que se debe estampar en la camiseta, es decir, el proceso de estampado se repite de 1 a 3 veces, dependiendo de la cantidad de colores que utilice el diseño. Nuevamente la duración del proceso es relativa, pues depende de la complejidad del diseño.

Para finalizar se empaqueta y se habilita en sistema el envío del pedido.

FIGURA 12: PROCESO DE PRODUCCIÓN Y ENVÍO



Fuente: Elaboración Propia

9.3 Recursos Humanos

Si bien la producción de las camisetas estampadas de Manga Corta es intensiva en mano de obra, la nómina de personal es muy pequeña. Hasta ahora la estructura de la compañía cuenta con 5 empleados full time y 2 part time, los que se ajustan perfectamente a la demanda actual, pues con 2 empleados en producción se hacen en promedio 30 camisetas diarias, pudiendo estamparse hasta 90 por día en temporada de alta demanda.

Tabla 5: Dotación de Personal

Posición	Dotación	Función
Atención al Cliente y Envío	1	Soporte a los clientes en temas de envío, garantía, subida de diseños, entre otros.
Impresión en Plotter	1	Revisar y aceptar diseños subidos por usuarios e imprimir en Plotter.
Corte y Estampado	2	Corte de imágenes y posterior estampado en plancha
Administración	1	Temas de gestión variados a cargo de su dueño
Total	5	

Fuente: Elaboración Propia

Considerando un aumento de demanda sistemático hasta llegar en dos años a 500 unidades mensuales extras, es necesario elevar la producción en igual magnitud. No obstante, no existen requerimientos extras de mano de obra, ya que hasta ahora existe capacidad ociosa y se estima que podrían producirse entre 50 y 60 camisetas manteniendo la dotación. De este modo, no hay aumento en el costo en mano de obra al ingresar a Colombia.

9.4 Inversiones necesarias en activos

Como fue mencionado con anterioridad, el proceso es más intensivo en mano de obra que en capital, pues los activos utilizados son simplemente un plotter de corte, cuyo valor es cercano a 1.300.000 pesos chilenos, una plancha térmica para estampar, con un costo cercano a los 470.000 pesos chilenos, computadores, impresoras y servidores que se arriendan. Tampoco es necesario invertir en inmuebles, dado que no se necesita una planta ni espacio para mantener inventarios, por lo tanto, puede continuar con el arriendo de la oficina que se arrienda hoy.

En definitiva, para abastecer una demanda extra de hasta 500 camisetas mensuales no se visualiza la inversión en nuevos activos. Considerando que el proceso de corte es el cuello de botella del proceso, se requeriría eventualmente en el futuro invertir en un nuevo Plotter.

9.5 Distribución y Servicio Post Venta

La distribución de camisetas hasta ahora se realiza en territorio nacional vía Correos de Chile, con cargo para los clientes de regiones (\$1.400 CLP) y gratis para los clientes de Santiago y normalmente toma 3 días el envío. Existen envíos express que tienen un costo 50% mayor.

El servicio post venta contempla una garantía de tres meses, período dentro del cual los clientes pueden manifestar su descontento con el producto. Por ejemplo, por el envío de un pedido errado (talla, color, diseño) o por la calidad de éste. En estos casos Manga Corta se hace responsable del retiro y posterior reenvío del producto.

Dentro de todo el proceso, la distribución a Colombia resulta ser la etapa más crítica para el éxito del negocio, pues influye fuertemente en la estructura de costos y en la credibilidad de la compañía.

Para el envío, la mejor opción es un acuerdo comercial con alguna compañía de courier como UPS, DHL, TNT o FedEx. Se trata de una especie de membresía en donde se paga un costo fijo y un costo variable por cada envío. Sin embargo, esta alternativa está disponible sólo para clientes que muevan grandes volúmenes, por lo que en el corto y mediano plazo no es una alternativa factible.

De este modo, el costo de distribución será absolutamente variable y el desafío es encontrar un proveedor confiable con el cual negociar un porcentaje de descuento en sus tarifas de rack, el que pudiese fluctuar entre 20% y 30%.

Las tarifas rack vigentes para envíos a Colombia, de entre 500 y 1.000 gramos, fluctúan entre \$22.000 y \$60.000 CLP entre los principales courier que operan en Chile. De este modo, y considerando un eventual descuento de 30% por envíos recurrentes, el costo de despacho mínimo sería \$16.000 CLP

Tabla 6: Costo de despacho según proveedor

Compañía	Costo (\$)
DHL	36,941
UPS	36,911
TNT	61,297
FedEx	24,625
Blue Express	22,000
Promedio	36,355

Fuente: Elaboración Propia

Blue Express, compañía LAN, es el proveedor más económico y con el cual será evaluado este proyecto.

9.6 Otros

Para poder establecer la transacción es necesario incorporar una nueva forma de pago en el website, dado que el actual sistema “webpay” es sólo útil para compras locales. La solución es contratar el servicio PayPal, que permitirá obtener pago en el extranjero.

El aumento de costos es proporcional a las ventas, pues la tarifa PayPal es 3,4% del valor de la venta +0,35 Euros.

9.7 Análisis Incremental

Luego para ver la factibilidad económica de comercializar las camisetas Manga Corta en Colombia es necesario hacer un análisis incremental, en donde se examinen los ingresos extras por venta y los costos asociados a esta nueva venta.

Los ingresos provienen de un mayor número de camisetas vendidas y los costos asociados son las materias primas para éstas, el costo de la transacción internacional y el de distribución, pues en la práctica, y como fue mencionado anteriormente, no existen costos extras por mano de obra u otros insumos ni es necesario la compra de activos.

La estructura de ingresos y costos incrementales puede observarse en la Tabla 7.

Tabla 7: Margen Incremental por Camiseta

	USD
Ingreso Incremental (Precio)	25
Costo MP (camiseta, vinilos, otros)	4
Costos Producción (MO, energía, otros)	0
Costo de Venta (paypal)	1.35
Costo de Distribución (despacho)	28
Margen Incremental	-8.35

Fuente: Elaboración Propia

El resultado de exportar las camisetas Manga Corta a Colombia no es factible económicamente, pues generaría pérdidas. Esto es explicado por el alto costo de distribución que es mayor que el ingreso por venta.

Por lo tanto, no es recomendable crecer exportando hasta que se consiga una mejor alternativa de distribución que permita reducir costos y generar beneficios.

9.8 Proyección de Flujos y Cálculo de VAN

Para estimar los flujos futuros que genere este proyecto se ha considerado una demanda de 350 camisetas mensuales para el primer año, 500 mensuales para el segundo y 600 camisetas mensuales al tercer año. Los ingresos y costos generados por cada camiseta son los anteriormente descritos y la tasa de descuento es equivalente al CAPM debido a que no tiene deuda.

Con una tasa libre de riesgo de 3.95%²⁴ una prima por riesgo cercana al 6%²⁵ más un 3% extra de “protección” por ser desarrollado en Colombia, se utilizará una tasa de descuento de 13%.

Este escenario genera flujos negativos equivalentes a 55 millones en valor actual neto, los que pueden observarse en la Tabla 8.

²⁴ BCU-5, www.bcentral.cl

²⁵ Rentabilidad IPSA en los últimos años, calculada con datos de www.bolsadesantiago.cl

Tabla 8: Proyección de Flujos

Precio (USD)	25			
Tipo de Cambio	550			
		Año 1	Año 2	Año 3
Número de Camisteads al año		4,200	6,000	7,200
Ingreso Incremental (Precio)		57,750,000	82,500,000	99,000,000
Costo MP (camiseta, vinilos, otros)		8,400,000	12,000,000	14,400,000
Costos Producción (MO, energía, otros)		0	0	0
Costo de Venta (paypal)		1,963,501	2,805,001	3,366,001
Costo de Distribución (despacho)		64,680,000	92,400,000	110,880,000
Margen		- 17,293,501	- 24,705,001	- 29,646,001
Tasa de descuento anual	13%			
VAN		-\$ 55,372,202		

Fuente: Elaboración Propia

9.9 Sensibilización de Resultados

Los cambios en el escenario de evaluación generarán variaciones en el resultado de esta iniciativa, por lo tanto, es útil sensibilizar estos respecto a variables claves como el costo de distribución, el precio de venta o el tipo de cambio.

1. **Cambios en el costo de distribución:** La evaluación ha sido realizada suponiendo un descuento de 30% en la tarifa rack, si se lograra un descuento de 49% o un acuerdo comercial que reduzca el costo de distribución unitario de \$16.000 CLP a \$11.000 CLP comenzarían a generarse flujos positivos.

Tabla 9: Proyección de Flujos a menores costos de distribución

Precio (USD)	25			
Tipo de Cambio	550			
		Año 1	Año 2	Año 3
Número de Camisteads al año		4,200	6,000	7,200
Ingreso Incremental (Precio)		57,750,000	82,500,000	99,000,000
Costo MP (camiseta, vinilos, otros)		8,400,000	12,000,000	14,400,000
Costos Producción (MO, energía, otros)		0	0	0
Costo de Venta (paypal)		1,963,501	2,805,001	3,366,001
Costo de Distribución (despacho)		47,124,000	67,320,000	80,784,000
Margen		262,500	375,000	450,000
Tasa de descuento anual	13%			
VAN		\$ 840,500		

Fuente: Elaboración Propia

2. **Cambios en precio:** Un aumento de precio de 32% significaría un nuevo precio de venta de 33 USD y un VAN de \$1.787.240 CLP

Tabla 10: Proyección de Flujos a mayor precio

Precio (USD)	33			
Tipo de Cambio	550			
		Año 1	Año 2	Año 3
Número de Camisteas al año		4,200	6,000	7,200
Ingreso Incremental (Precio)		76,230,000	108,900,000	130,680,000
Costo MP (camiseta, vinilos, otros)		8,400,000	12,000,000	14,400,000
Costos Producción (MO, energía, otros)		0	0	0
Costo de Venta (paypal)		2,591,821	3,702,601	4,443,121
Costo de Distribución (despacho)		64,680,000	92,400,000	110,880,000
Margen		558,180	797,400	956,880
Tasa de descuento anual	13%			
VAN	\$ 1,787,240			

Fuente: Elaboración Propia

3. **Mayor tipo de cambio:** Éste debiese aumentar en más de 32%, es decir 726 CLP, para que eventualmente genere mayores ingresos y luego flujos positivos.

Tabla 11: Proyección de Flujos a mayor tipo de cambio

Precio (USD)	25			
Tipo de Cambio	726			
		Año 1	Año 2	Año 3
Número de Camisteas al año		4,200	6,000	7,200
Ingreso Incremental (Precio)		76,230,000	108,900,000	130,680,000
Costo MP (camiseta, vinilos, otros)		8,400,000	12,000,000	14,400,000
Costos Producción (MO, energía, otros)		0	0	0
Costo de Venta (paypal)		2,591,821	3,702,601	4,443,121
Costo de Distribución (despacho)		64,680,000	92,400,000	110,880,000
Margen		558,180	797,400	956,880
Tasa de descuento anual	13%			
VAN	\$ 1,787,240			

Fuente: Elaboración Propia

Para conseguir flujos positivos es necesario que se generen importantes cambios en ingresos o costos. El aumento de ingresos resulta inalcanzable, pues se conseguiría con una devaluación de más de 30% de la moneda local o con un aumento de más de 30% en el precio venta, ambas situaciones muy improbables. Por otro lado, se comprueba que los costos de distribución resultan ser críticos y de ser posible conseguir acuerdos comerciales que signifiquen tarifas de envío no mayores a los \$11.000 CLP los envíos a Colombia podrían ser rentables.

Si se considera otro modelo de envío, la rentabilidad de este proyecto puede mejorar. Reemplazar el envío directo al cliente cuando éste hace un pedido, por un modelo del tipo “hub and spoke”²⁶, permitirá capturar ahorros en el costo de transporte. Este modelo implica acumular órdenes de compra y se trasladar éstas periódicamente a un centro de distribución en Bogotá para ser desde allí despachado a los compradores.

Al considerar este nuevo modelo, se pueden realizar envíos periódicos de hasta 25 kg (equivalente a alrededor de 50 camisetas), que tienen un costo de US\$ 283.3. Lo que representa un importante ahorro comparado con el despacho directo de 50 camisetas, que tiene un costo cercano a US\$ 1.400.

Realizar envíos por lotes de 50 camisetas hacia un centro de distribución en Bogotá, implica tener un segundo costo de flete por el despacho al consumidor, el que en promedio tiene un valor de US\$ 5.5.

Con este modelo se consiguen flujos positivos durante los tres años, generando un VAN cercano a los MM\$ 76 CLP. Ver Tabla 12.

Tabla 12: Proyección de Flujos Modelo Hub and Spoke

Precio (USD)	25		
Tipo de Cambio	550		
		Año 1	Año 2
Número de Camisteadas al año		4,200	6,000
Ingreso Incremental (Precio)		57,750,000	82,500,000
Costo MP (camiseta, vinilos, otros)		8,400,000	12,000,000
Costos Producción (MO, energía, otros)		0	0
Costo de Venta (paypal)		1,963,501	2,805,001
Costo de Distribución (traslado)		11,009,460	15,727,800
Costo de Distribución (despacho)		12,705,000	18,150,000
Margen		23,672,040	33,817,200
Tasa de descuento anual	13%		
VAN		\$ 75,795,699	

Fuente: Elaboración Propia

²⁶ El modelo “Hub and Spoke” es un modelo logístico que debe su nombre a la forma en la que postula se debe realizar la distribución. Señala que todo se debe centralizar en un “hub”, desde donde salen distintas rutas de distribución, ejemplificadas gráficamente como spokes, de allí su nombre.

10 Conclusiones y Recomendaciones

En la región Latinoamericana existen varios países experimentando una bonanza económica y el intercambio comercial enfrenta cada vez menos barreras, por lo que resulta atractivo pensar en expandir la comercialización de cualquier empresa chilena a países como Brasil, Perú o Colombia.

Ciertamente para decidir el mejor mercado influyen variables cuantitativas y cualitativas, con las cuales se puede modelar para dar una mejor respuesta a la pregunta “dónde vender”, sin embargo, conocer bien el tipo de consumidores al que se enfoca una empresa y conocer bien las capacidades de la propia empresa resultan ser esenciales para complementar la información del modelo y responder finalmente la pregunta de dónde vender.

Muy importante para el éxito en la comercialización de Manga Corta, tanto a nivel local como en exportaciones, es el Marketing. Las actividades de difusión de la marca y promoción de sus productos resulta de extrema importancia. Si bien en el mercado local goza de alta popularidad en el nicho en el que se enfoca, ésta debe ser aún más fuerte y con mucha fuerza debe entrar al mercado colombiano.

Además es importante registrar la marca, pues aunque el negocio de Manga Corta es fácilmente imitable, el prestigio, calidad y credibilidad deben estar asociados a la marca “Manga Corta” y al menos ésta debe protegerse.

Otro tema importante para la expansión internacional es tener una buena plataforma web, pues de este modo se logra traspasar calidad y credibilidad a los clientes. Además una plataforma con un alto nivel de servicios evita perder ventas.

Si bien ser los primeros en masificar este negocio en Colombia, posicionar la credibilidad de la marca y una amplia base de diseños disponibles para los clientes le otorgan una ventaja competitiva a Manga Corta, ésta no es sustentable en el tiempo, por lo que fácilmente se puede vaticinar una competencia ruda en el futuro. Bajo este escenario, es vital generar un fuerte vínculo con los clientes por medio de la generación de valor.

Para poder generar este vinculo es necesario que Manga Corta haga un fuerte compromiso con su proceso de internacionalización, es decir, trabajar sistemáticamente en potenciar la marca, conocer a sus nuevos consumidores, adaptarse a este nuevo entorno y seguir innovando en vez de relajarse y verlo como ventas extras que genera la actual capacidad ociosa.

Considerando que existe capacidad ociosa en la producción local y que el volumen de ventas proyectado no es alto, resulta más aconsejable entrar al mercado colombiano por medio de exportación. Sin embargo, en este contexto los costos de venta y de distribución son críticos, transformándose en la actividad clave de la comercialización de las camisetas, pues son los factores que determinarán la rentabilidad de este negocio.

Dado que la distribución tiene un alto costo, genera un margen negativo por camiseta y la única forma de evitar esto es conseguir un buen contrato con una empresa de courier, lo que sin duda significaría aumentar el volumen de exportaciones. Sin embargo, existe otra forma de hacer frente a esta complicación y tiene que ver con hacer un ligero cambio en el modelo de negocios actual de Manga Corta y reemplazar la distribución directa por un modelo Hub and Spoke, que generaría ahorros cercanos al 60% en los costos de distribución.

La recomendación de expandirse hacia Colombia o no depende del modelo de distribución que se quiera optar. Sin embargo, más allá de esta decisión se recomienda no descuidar el mercado colombiano o el del resto de Latinoamérica, pues representan una alternativa atractiva, tanto para potenciar ventas futuras como para crear conciencia de marca. Además permitiría conseguir nuevos diseños de diseñadores extranjeros. Esto potenciaría la oferta actual de Manga Corta, al mismo tiempo que posicionaría la marca para una futura entrada en otros mercados.

Para entrar eventualmente en otros mercados y asegurar rentabilidad es imprescindible elevar las ventas o bien utilizar otra forma de comercialización, de modo de disminuir los costos de distribución. Tener una planta de producción en Colombia podría ser una alternativa, sin embargo, y aunque la producción no es intensiva en capital, implica una gran inversión, que dado el volumen proyectado de venta, y las pocas barreras que protegerían el negocio resulta a priori poco atractivo. Maquilar en Colombia resulta ser lo más aconsejable para cuando Manga Corta ya haya conseguido desarrollar el mercado y enfrente una demanda significativa.

Ya sea para el mercado local o para un futuro con exportaciones, la estrategia de entregar un servicio integral al cliente, permitirá a Manga Corta posicionarse como líder en el mercado, dejándolo en muy buen pie para negociar su salida de éste cuando, eventualmente, grandes actores de la venta de camisetas online, como la peruana Idakoo o la norteamericana Threadless, quisieran ingresar en Chile o Colombia y comprar Manga Corta.

11 Bibliografía

- BELU, M. y CARAGIN Andreea R. 2008. Strategies of Entering New Markets. The Romanian Economic Journal
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development an increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies
- SCHWAB, Klaus. 2013. The Global Competitiveness Report 2011–2012. World Economic Forum.
- AMERICA ECONOMIA. 2012. E Readiness en América Latina: Estudio sobre las condiciones para el e-Commerce en la región.
- KELLEY, Donna J. SINGER, Slavica, HERRINGTON, Mike. 2011. Global Report. Global Entrepreneurship Monitor.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR. 2010. Business Model Generation. Deusto. Nueva Jersey. 281 p.
- HAX, Arnoldo. 2003. El Modelo Delta - Un Nuevo Marco Estratégico. Journal of Strategic Management Education.
- DARLING, John R y SERISTO, Hannu T. 2004. Key steps for success in export Markets A new paradigm for strategic decision making. European Business Review. Vol. 16 No. 1, 2004. pp. 28-43
- HUSSELS, Stephanie. 2013. Entrepreneurship and New Venture Creation [Diapositivas y material del Curso]. Cranfield School of Management.
- Exportar Paso a Paso. [en línea].
<<http://www.prochile.gob.cl/herramientas/material-de-apoyo/exportar-paso-a-paso/>> [consulta: 28 de noviembre 2013]

12 Anexos

Indicadores Macroeconómicos según ProChile

Argentina

INDICADORES MACROECONÓMICOS

• Cuadro N°1

	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013*
PIB (miles millones US\$)	370,61	431,04	466,09	478,92
PIB per cápita (US\$)	9.234	10.638	11.396	11.601
Crecimiento PIB	9,4	6,8	0,9	3,0
Reservas Internacionales (Dic.- M U\$S)	52.140	45.915	44.273	35.098
Exportaciones (millones US\$)	68.187	83.950	80.927	83.500
Importaciones (millones US\$)	56.443	73.937	68.514	75.000
Inflación INDEC (Dic.)	10,9	9,5	10,8	10,5
Desempleo (Prom.)	7,8	7,2	7,2	7,4
Tasa de Interés (Dic.)	10,1	12,7	15,4	18,5
Tipo de Cambio (Dic.)	3,98	4,31	4,89	5,99

Fuente: abeceb.com en base a fuentes oficiales y estimaciones propias.

Brasil

INDICADORES MACROECONÓMICOS (ACTUALIZADOS)

	Año 2012	Año 2013 (Acumulado)
PIB (en mil millones)	USD 2.201	US\$ 2.225 (Primer Trimestre)
PIB per cápita	USD 11.462	USD 11.585 (Primer Trimestre)
Crecimiento PIB	0,9%	1,08% (Primer Trimestre)
Reservas Internacionales (en mil millones)	USD 378,61	USD 373,60 (07/2013)
Exportaciones (en mil millones)	USD 242,5	USD 114,4 (Primer Semestre)
Importaciones (en billones)	USD 223,1	USD 117,5 (Primer Semestre)
Índice Nacional de Precios al Consumidor Amplio – IPCA (Inflación)	5,69%	3,11% (Primer Semestre)
Desempleo – promedio	5,5%	5,7% (Primer Semestre)
Tasa Selic (Tasa de Interés)	7,14%	7,9% (05/2013)
Tipo de Cambio – promedio – en diciembre	R\$ 1,95	R\$ 2,23 (09/2013)

Fuentes: Banco Central de Brasil¹, Sistema AliceWeb - MIDC².

Colombia

I. INDICADORES MACROECONÓMICOS

Cuadro N°1

VARIABLE	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013 *
PIB (US\$ millones)	336.346	369.813	369.813
PIB per cápita (US \$)	7.144	7.752	7.831
crecimiento PIB	6.60%	5,80%	2,80%
Reservas internacionales (US\$ millones)	32.400	37.466	41.589
exportaciones (US\$ millones)	46.297	37.039	29.237
importaciones (US\$ millones)	45.109	35.200	27.478
inflación	3.7	2.44	2.22
desempleo	10.8	10.4	10.2
tasa de interés	4.75	4.25	2.22
tasa de cambio (Peso-Dolar)	1.850	1.782	1.941

* Datos de Enero a Junio de 2013

DANE, Banco Mundial, Banco de la república, Revista Dinero, Revista Portafolio

Perú

I. INDICADORES MACROECONÓMICOS

	2012	2013 ¹
PIB PERÚ TOTAL (FMI, MILLONES US\$)	\$184.962	\$200.222
PIB PERÚ PER CÁPITA NOMINAL (FMI, MILES DE US\$)	\$6.070	\$6.470
PIB PERÚ 2011 PER CÁPITA PPP (FMI, MILES DE US\$)	\$10.589	\$11.223
CRECIMIENTO PIB	6,3%	5,5%
POBLACIÓN (MILLONES DE HABITANTES 2012)	30,47	30,95
RESERVAS INTERNACIONALES (MILLONES US\$)	\$63.991	\$66.635 ²
EXPORTACIONES (MILLONES US\$)	\$45.639	\$41.877
IMPORTACIONES (MILLONES US\$)	\$41.113	\$42.543
INFLACIÓN	2,6%	3,0%
DESEMPLEO	7,5%	7,5%
TASA DE INTERÉS DE REFERENCIA DEL BANCO CENTRAL ³	4,25%	4,25%
TIPO DE CAMBIO A DICIEMBRE	S./ 2,55	S./2,76

¹ Estimaciones

² Acumulado a agosto 2013.

³ Desde junio de 2011 hasta la fecha.

Fuente: MEF, INEI, Banco Mundial, SUNAT, BCRP (RI sept. 2013), FMI (abril 2012) y BBVA Research.

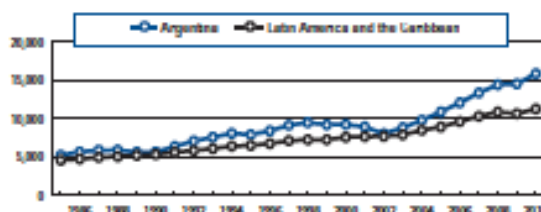
Resumen por país de The Global Competitiveness Report 2011-2012²⁷

Argentina

Key indicators, 2010

Population (millions)	40.7
GDP (US\$ billions)	370.3
GDP per capita (US\$)	9,138
GDP (PPP) as share (%) of world total	0.85

GDP (PPP) per capita (int'l \$), 1985-2010



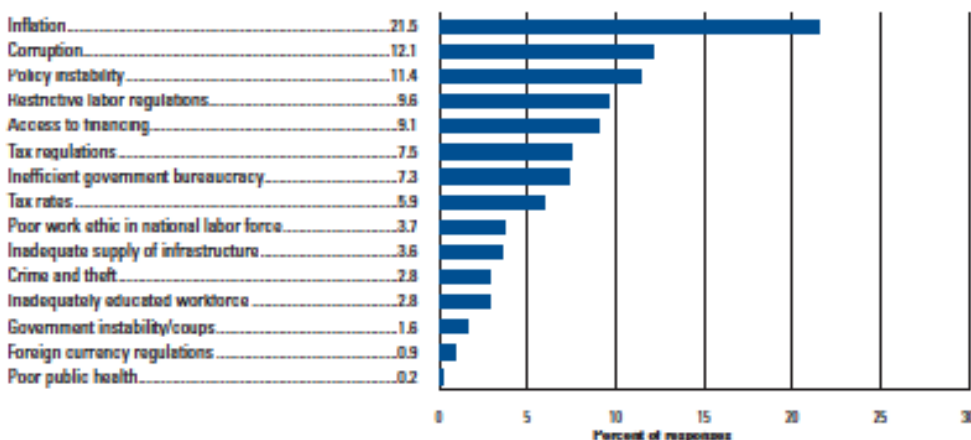
Global Competitiveness Index

	Rank (out of 143)	Score (1-7)
GCI 2011-2012	85	4.0
GCI 2010-2011 (out of 139)	87	3.9
GCI 2009-2010 (out of 133)	85	3.9
Basic requirements (28.7%)	84	4.3
Institutions	134	2.9
Infrastructure	81	3.7
Macroeconomic environment	62	4.9
Health and primary education	56	5.8
Efficiency enhancers (50.0%)	84	3.8
Higher education and training	54	4.5
Goods market efficiency	137	3.2
Labor market efficiency	131	3.5
Financial market development	126	3.3
Technological readiness	64	3.7
Market size	24	4.9
Innovation and sophistication factors (10.3%)	77	3.4
Business sophistication	79	3.8
Innovation	78	3.1

Stage of development



The most problematic factors for doing business



Note: From a list of 15 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

²⁷ World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2011-2012, Klaus Schwab.

Argentina

The Global Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/142
1st pillar: Institutions		
1.01 Property rights	2.9	133
1.02 Intellectual property protection	2.5	129
1.03 Diversion of public funds	2.0	136
1.04 Public trust of politicians	1.6	136
1.05 Irregular payments and bribes	3.1	113
1.06 Judicial independence	2.6	124
1.07 Favoritism in decisions of government officials	1.9	139
1.08 Wastefulness of government spending	2.1	132
1.09 Burden of government regulation	2.5	131
1.10 Efficiency of legal framework in settling disputes	2.7	124
1.11 Efficiency of legal framework in challenging regs.	2.4	136
1.12 Transparency of government policymaking	3.3	102
1.13 Business costs of terrorism	6.0	42
1.14 Business costs of crime and violence	3.5	119
1.15 Organized crime	3.5	123
1.16 Reliability of police services	2.9	126
1.17 Ethical behavior of firms	3.2	122
1.18 Strength of auditing and reporting standards	3.9	117
1.19 Efficacy of corporate boards	4.1	110
1.20 Protection of minority shareholders' interests	3.5	124
1.21 Strength of investor protection, 0-10 (best)	4.7	93
2nd pillar: Infrastructure		
2.01 Quality of overall infrastructure	3.5	108
2.02 Quality of roads	3.2	96
2.03 Quality of railroad infrastructure	2.0	89
2.04 Quality of port infrastructure	3.7	94
2.05 Quality of air transport infrastructure	3.5	119
2.06 Available airline seat km/a/veas, millions*	755.4	30
2.07 Quality of electricity supply	3.9	96
2.08 Fixed telephone lines/100 pop.*	24.7	47
2.09 Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	141.8	19
3rd pillar: Macroeconomic environment		
3.01 Government budget balance, % GDP*	-1.7	39
3.02 Gross national savings, % GDP*	22.9	52
3.03 Inflation, annual % change*	10.5	129
3.04 Interest rate spread, %*	1.4	4
3.05 Central government debt, % GDP*	478	91
3.06 Country credit rating, 0-100 (best)*	371	89
4th pillar: Health and primary education		
4.01 Business impact of malaria	6.4	73
4.02 Malaria cases/100,000 pop.*	1.3	73
4.03 Business impact of tuberculosis	6.0	36
4.04 Tuberculosis incidence/100,000 pop.*	28.0	54
4.05 Business impact of HIV/AIDS	5.7	70
4.06 HIV prevalence, % adult pop.*	0.5	88
4.07 Infant mortality, deaths/1,000 live births*	13.0	62
4.08 Life expectancy, years*	75.5	49
4.09 Quality of primary education	3.1	103
4.10 Primary education enrollment, net %*	98.5	17
5th pillar: Higher education and training		
5.01 Secondary education enrollment, gross %*	84.9	46
5.02 Tertiary education enrollment, gross %*	61.7	21
5.03 Quality of the educational system	3.4	86
5.04 Quality of math and science education	3.2	113
5.05 Quality of management schools	5.1	22
5.06 Internet access in schools	3.3	106
5.07 Availability of research and training services	4.5	44
5.08 Extent of staff training	3.9	76

INDICATOR	VALUE	RANK/142
6th pillar: Goods market efficiency		
6.01 Intensity of local competition	4.3	105
6.02 Extent of market dominance	3.3	103
6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	3.1	125
6.04 Extent and effect of taxation	2.3	138
6.05 Total tax rate, % profits*	108.2	138
6.06 No. procedures to start a business*	14	121
6.07 No. days to start a business*	26	90
6.08 Agricultural policy costs	3.0	121
6.09 Prevalence of trade barriers	2.5	142
6.10 Trade tariffs, % duty*	10.7	105
6.11 Prevalence of foreign ownership	5.2	39
6.12 Business impact of rules on FDI	3.2	136
6.13 Burden of customs procedures	2.7	139
6.14 Imports as a percentage of GDP**	18.9	136
6.15 Degree of customer orientation	3.8	125
6.16 Buyer sophistication	3.5	72
7th pillar: Labor market efficiency		
7.01 Cooperation in labor-employer relations	3.3	135
7.02 Flexibility of wage determination	2.7	139
7.03 Rigidity of employment index, 0-100 (worst)*	21.0	52
7.04 Hiring and firing practices	2.7	135
7.05 Redundancy costs, weeks of salary*	95	124
7.06 Pay and productivity	2.7	138
7.07 Reliance on professional management	4.3	64
7.08 Brain drain	3.4	65
7.09 Women in labor force, ratio to men*	0.71	91
8th pillar: Financial market development		
8.01 Availability of financial services	3.6	125
8.02 Affordability of financial services	3.3	121
8.03 Financing through local equity market	2.6	114
8.04 Ease of access to loans	1.9	134
8.05 Venture capital availability	1.9	129
8.06 Soundness of banks	4.6	108
8.07 Regulation of securities exchanges	3.6	108
8.08 Legal rights index, 0-10 (best)*	4.0	89
9th pillar: Technological readiness		
9.01 Availability of latest technologies	4.8	83
9.02 Firm-level technology absorption	4.5	93
9.03 FDI and technology transfer	3.9	114
9.04 Internet users/100 pop.*	36.0	72
9.05 Broadband Internet subscriptions/100 pop.*	9.6	54
9.06 Internet bandwidth, kb/s/capita*	9.9	49
10th pillar: Market size		
10.01 Domestic market size index, 1-7 (best)*	4.8	22
10.02 Foreign market size index, 1-7 (best)*	5.1	37
11th pillar: Business sophistication		
11.01 Local supplier quantity	4.5	91
11.02 Local supplier quality	4.3	92
11.03 State of cluster development	3.5	67
11.04 Nature of competitive advantage	2.4	137
11.05 Value chain breadth	3.3	90
11.06 Control of international distribution	3.9	78
11.07 Production process sophistication	3.9	57
11.08 Extent of marketing	4.3	54
11.09 Willingness to delegate authority	3.6	68
12th pillar: Innovation		
12.01 Capacity for innovation	2.9	77
12.02 Quality of scientific research institutions	4.2	41
12.03 Company spending on R&D	3.0	72
12.04 University-industry collaboration in R&D	3.9	46
12.05 Gov't procurement of advanced tech products	2.8	127
12.06 Availability of scientists and engineers	4.0	75
12.07 Utility patents granted/million pop.*	1.1	55

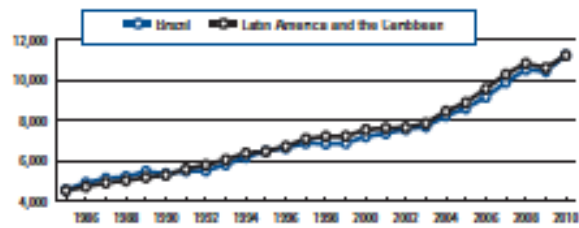
Notes: Values are on a 1-to-7 scale unless otherwise annotated with an asterisk (*). For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 85.

Brazil

Key indicators, 2010

Population (millions)	196.4
GDP (US\$ billions)	2,090.3
GDP per capita (US\$)	10,816
GDP (PPP) as share (%) of world total	2.94

GDP (PPP) per capita (int'l \$), 1985–2010



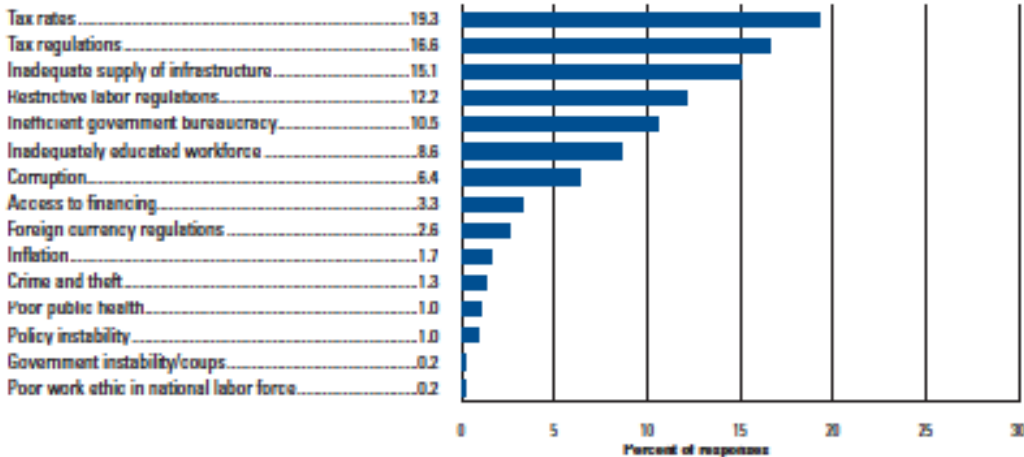
Global Competitiveness Index

	Rank (out of 143)	Score (1–7)
GCI 2011–2012	53	4.3
GCI 2010–2011 (out of 139)	58	4.3
GCI 2009–2010 (out of 133)	56	4.2
Basic requirements (36.5%)	83	4.3
Institutions	77	3.7
Infrastructure	64	4.0
Macroeconomic environment	115	4.2
Health and primary education	87	5.4
Efficiency enhancers (50.0%)	41	4.4
Higher education and training	57	4.4
Goods market efficiency	113	3.8
Labor market efficiency	83	4.2
Financial market development	43	4.5
Technological readiness	54	4.0
Market size	10	5.6
Innovation and sophistication factors (14.5%)	35	4.0
Business sophistication	31	4.5
Innovation	44	3.5

Stage of development



The most problematic factors for doing business



Note: From a list of 15 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

The Global Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/142
1st pillar: Institutions		
1.01 Property rights	4.4	59
1.02 Intellectual property protection	3.2	84
1.03 Diversion of public funds	2.6	110
1.04 Public trust of politicians	2.1	105
1.05 Irregular payments and bribes	4.1	61
1.06 Judicial independence	3.7	71
1.07 Favoritism in decisions of government officials	3.1	85
1.08 Wastefulness of government spending	2.0	136
1.09 Burden of government regulation	2.0	142
1.10 Efficacy of legal framework in settling disputes	3.5	75
1.11 Efficacy of legal framework in challenging regs.	3.7	66
1.12 Transparency of government policymaking	4.1	78
1.13 Business costs of terrorism	6.2	23
1.14 Business costs of crime and violence	3.4	126
1.15 Organized crime	4.0	120
1.16 Reliability of police services	4.3	65
1.17 Ethical behavior of firms	3.7	83
1.18 Strength of auditing and reporting standards	5.0	49
1.19 Efficacy of corporate boards	4.8	49
1.20 Protection of minority shareholders' interests	4.5	49
1.21 Strength of investor protection, 0-10 (best)	5.3	60
2nd pillar: Infrastructure		
2.01 Quality of overall infrastructure	3.6	104
2.02 Quality of roads	2.8	118
2.03 Quality of railroad infrastructure	1.9	91
2.04 Quality of port infrastructure	2.7	130
2.05 Quality of air transport infrastructure	3.4	122
2.06 Available airline seat kms/week, millions*	3,560.9	9
2.07 Quality of electricity supply	4.9	69
2.08 Fixed telephone lines/100 pop.*	21.6	57
2.09 Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	104.1	66
3rd pillar: Macroeconomic environment		
3.01 Government budget balance, % GUP**	-2.9	57
3.02 Gross national savings, % GDP*	17.0	90
3.03 Inflation, annual % change*	5.0	93
3.04 Interest rate spread, %*	31.1	137
3.05 General government debt, % GUP**	65.1	114
3.06 Country credit rating, 0-100 (best)*	68.5	39
4th pillar: Health and primary education		
4.01 Business impact of malaria	6.0	78
4.02 Malaria cases/100,000 pop.*	728.2	103
4.03 Business impact of tuberculosis	5.9	47
4.04 Tuberculosis incidence/100,000 pop.*	45.0	66
4.05 Business impact of HIV/AIDS	5.3	69
4.06 HIV prevalence, % adult pop.*	0.6	95
4.07 Infant mortality, deaths/1,000 live births*	17.3	75
4.08 Life expectancy, years*	72.6	77
4.09 Quality of primary education	2.5	124
4.10 Primary education enrollment, net %*	94.2	60
5th pillar: Higher education and training		
5.01 Secondary education enrollment, gross %*	100.8	23
5.02 Tertiary education enrollment, gross %*	34.4	68
5.03 Quality of the educational system	3.0	115
5.04 Quality of math and science education	2.7	127
5.05 Quality of management schools	4.3	61
5.06 Internet access in schools	3.8	86
5.07 Availability of research and training services	4.7	36
5.08 Extent of staff training	4.4	33

INDICATOR	VALUE	RANK/142
6th pillar: Goods market efficiency		
6.01 Intensity of local competition	5.2	48
6.02 Extent of market dominance	4.3	40
6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	4.6	34
6.04 Extent and effect of taxation	2.1	142
6.05 Total tax rate, % profits*	69.0	133
6.06 No. procedures to start a business*	15	134
6.07 No. days to start a business*	120	138
6.08 Agricultural policy costs	4.5	21
6.09 Prevalence of trade barriers	4.0	109
6.10 Trade tariffs, % duty*	11.5	120
6.11 Prevalence of foreign ownership	4.6	79
6.12 Business impact of rules on FDI	4.6	74
6.13 Burden of customs procedures	3.1	124
6.14 Imports as a percentage of GUP**	12.0	142
6.15 Degree of customer orientation	4.9	51
6.16 Buyer sophistication	3.7	47
7th pillar: Labor market efficiency		
7.01 Cooperation in labor-employer relations	4.2	79
7.02 Flexibility of wage determination	4.3	115
7.03 Rigidity of employment index, 0-100 (worst)*	46.0	118
7.04 Hiring and firing practices	2.9	128
7.05 Redundancy costs, weeks of salary*	46	84
7.06 Pay and productivity	3.7	83
7.07 Reliance on professional management	4.8	39
7.08 Brain drain	4.4	30
7.09 Women in labor force, ratio to men*	0.75	78
8th pillar: Financial market development		
8.01 Availability of financial services	5.6	25
8.02 Affordability of financial services	4.5	52
8.03 Financing through local equity market	4.2	33
8.04 Ease of access to loans	3.1	47
8.05 Venture capital availability	2.8	52
8.06 Soundness of banks	6.2	16
8.07 Regulation of securities exchanges	5.7	9
8.08 Legal rights index, 0-10 (best)*	3.0	105
9th pillar: Technological readiness		
9.01 Availability of latest technologies	5.4	53
9.02 Firm-level technology absorption	5.2	48
9.03 FDI and technology transfer	5.1	28
9.04 Internet users/100 pop.*	40.7	61
9.05 Broadband Internet subscriptions/100 pop.*	72	63
9.06 Internet bandwidth, kbs/capita*	5.1	65
10th pillar: Market size		
10.01 Domestic market size index, 1-7 (best)*	5.7	8
10.02 Foreign market size index, 1-7 (best)*	5.5	24
11th pillar: Business sophistication		
11.01 Local supplier quantity	5.6	10
11.02 Local supplier quality	5.1	32
11.03 State of cluster development	4.5	25
11.04 Nature of competitive advantage	3.2	86
11.05 Value chain breadth	3.8	52
11.06 Control of international distribution	4.5	29
11.07 Production process sophistication	4.8	29
11.08 Extent of marketing	5.2	25
11.09 Willingness to delegate authority	4.1	38
12th pillar: Innovation		
12.01 Capacity for innovation	3.8	31
12.02 Quality of scientific research institutions	4.1	42
12.03 Company spending on R&D	3.8	30
12.04 University-industry collaboration in R&D	4.2	38
12.05 Gov't procurement of advanced tech products	3.9	52
12.06 Availability of scientists and engineers	3.8	31
12.07 Utility patents granted/million pop.*	0.9	60

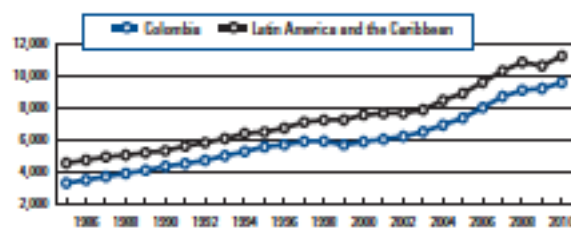
Notes: Values are on a 1-to-7 scale unless otherwise annotated with an asterisk (*). For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page B3.

Colombia

Key indicators, 2010

Population (millions)	46.3
GDP (US\$ billions)	265.5
GDP per capita (US\$)	6,273
GDP (PPP) as share (%) of world total	0.58

GDP (PPP) per capita (Int'l \$), 1985–2010



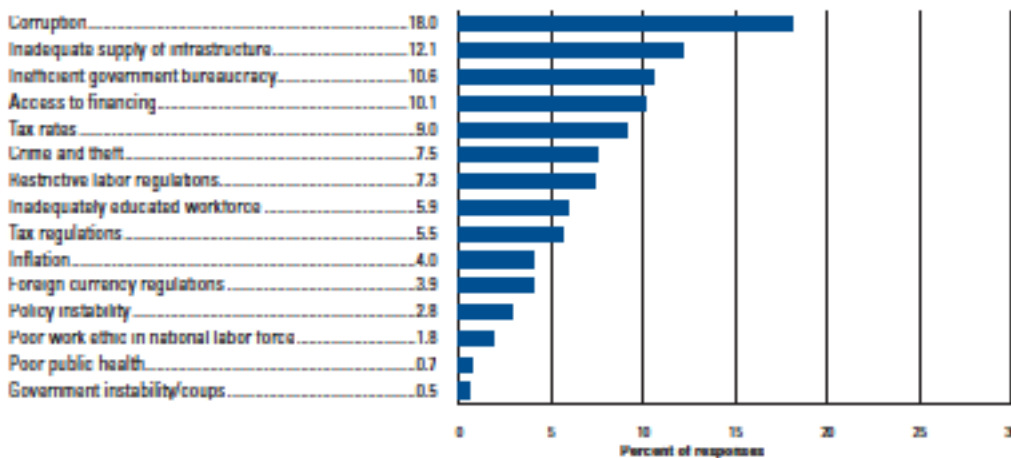
Global Competitiveness Index

	Rank (out of 143)	Score (0–7)
GCI 2011–2012	68	4.2
GCI 2010–2011 (out of 138)	68	4.1
GCI 2009–2010 (out of 133)	69	4.1
Basic requirements (40.0%)	73	4.5
Institutions	100	3.5
Infrastructure	85	3.7
Macroeconomic environment	42	5.2
Health and primary education	78	5.6
Efficiency enhancers (50.0%)	60	4.1
Higher education and training	60	4.3
Goods market efficiency	99	3.9
Labor market efficiency	88	4.1
Financial market development	68	4.1
Technological readiness	75	3.6
Market size	32	4.6
Innovation and sophistication factors (10.0%)	56	3.7
Business sophistication	61	4.0
Innovation	57	3.3

Stage of development



The most problematic factors for doing business



Note: From a list of 15 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

The Global Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/142
1st pillar: Institutions		
1.01 Property rights	3.9	87
1.02 Intellectual property protection	3.2	86
1.03 Diversion of public funds	2.5	118
1.04 Public trust of politicians	2.4	94
1.05 Irregular payments and bribes	3.6	89
1.06 Judicial independence	3.5	81
1.07 Favoritism in decisions of government officials	2.6	99
1.08 Wastefulness of government spending	2.9	89
1.09 Burden of government regulation	2.9	100
1.10 Efficiency of legal framework in settling disputes	3.3	88
1.11 Efficiency of legal framework in challenging regula.	3.4	78
1.12 Transparency of government policymaking	4.3	65
1.13 Business costs of terrorism	2.9	142
1.14 Business costs of crime and violence	2.8	133
1.15 Organized crime	2.7	138
1.16 Reliability of police services	4.3	64
1.17 Ethical behavior of firms	3.7	87
1.18 Strength of auditing and reporting standards	4.4	80
1.19 Efficacy of corporate boards	4.6	66
1.20 Protection of minority shareholders' interests	4.1	75
1.21 Strength of investor protection, 0-10 (best)*	8.3	5
2nd pillar: Infrastructure		
2.01 Quality of overall infrastructure	3.6	96
2.02 Quality of roads	2.9	108
2.03 Quality of railroad infrastructure	1.7	99
2.04 Quality of port infrastructure	3.4	109
2.05 Quality of air transport infrastructure	4.1	94
2.06 Available airline seat km/week, millions*	464.4	39
2.07 Quality of electricity supply	5.2	57
2.08 Fixed telephone lines/100 pop.*	14.7	82
2.09 Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	93.8	78
3rd pillar: Macroeconomic environment		
3.01 Government budget balance, % GVA**	-2.8	56
3.02 Gross national savings, % GDP*	19.3	79
3.03 Inflation, annual % change*	2.3	1
3.04 Interest rate spread, %*	5.7	74
3.05 General government debt, % GVA**	36.5	56
3.06 Country credit rating, 0-100 (best)*	58.4	55
4th pillar: Health and primary education		
4.01 Business impact of malaria	5.2	96
4.02 Malaria cases/100,000 pop.*	896.3	106
4.03 Business impact of tuberculosis	5.0	94
4.04 Tuberculosis incidence/100,000 pop.*	35.0	60
4.05 Business impact of HIV/AIDS	4.6	98
4.06 HIV prevalence, % adult pop.*	0.5	88
4.07 Infant mortality, deaths/1,000 live births*	16.2	73
4.08 Life expectancy, years*	73.2	72
4.09 Quality of primary education	3.6	80
4.10 Primary education enrollment, net %*	89.6	100
5th pillar: Higher education and training		
5.01 Secondary education enrollment, gross %*	94.6	47
5.02 Tertiary education enrollment, gross %*	37.0	64
5.03 Quality of the educational system	3.7	72
5.04 Quality of math and science education	3.7	83
5.05 Quality of management schools	4.4	53
5.06 Internet access in schools	4.1	68
5.07 Availability of research and training services	4.1	70
5.08 Extent of staff training	3.7	84

INDICATOR	VALUE	RANK/142
6th pillar: Goods market efficiency		
6.01 Intensity of local competition	4.6	85
6.02 Extent of market dominance	3.4	94
6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	3.8	81
6.04 Extent and effect of taxation	2.9	120
6.05 Total tax rate, % profits*	78.7	135
6.06 No. procedures to start a business*	9	94
6.07 No. days to start a business*	14	58
6.08 Agricultural policy costs	3.5	99
6.09 Prevalence of trade barriers	4.0	110
6.10 Trade tariffs, % duty*	11.2	118
6.11 Prevalence of foreign ownership	4.6	77
6.12 Business impact of rules on FDI	4.6	69
6.13 Burden of customs procedures	4.0	80
6.14 Imports as a percentage of GVA**	171	136
6.15 Degree of customer orientation	5.2	30
6.16 Buyer sophistication	3.7	49
7th pillar: Labor market efficiency		
7.01 Cooperation in labor-employer relations	4.6	48
7.02 Flexibility of wage determination	5.2	69
7.03 Rigidity of employment index, 0-100 (worst)*	10.0	19
7.04 Hiring and firing practices	3.9	67
7.05 Redundancy costs, weeks of salary*	59	98
7.06 Pay and productivity	3.6	94
7.07 Reliance on professional management	4.2	72
7.08 Brain drain	3.3	69
7.09 Women in labor force, ratio to men*	0.56	122
8th pillar: Financial market development		
8.01 Availability of financial services	4.6	65
8.02 Affordability of financial services	4.0	77
8.03 Financing through local equity market	3.7	59
8.04 Ease of access to loans	3.2	40
8.05 Venture capital availability	2.9	49
8.06 Soundness of banks	5.6	42
8.07 Regulation of securities exchanges	3.7	101
8.08 Legal rights index, 0-10 (best)*	5.0	76
9th pillar: Technological readiness		
9.01 Availability of latest technologies	4.8	78
9.02 Firm-level technology absorption	4.6	83
9.03 FDI and technology transfer	4.8	59
9.04 Internet users/100 pop.*	36.5	70
9.05 Broadband Internet subscriptions/100 pop.*	5.7	66
9.06 Internet bandwidth, kb/s/capita*	3.7	70
10th pillar: Market size		
10.01 Domestic market size index, 1-7 (best)**	4.6	28
10.02 Foreign market size index, 1-7 (best)*	4.7	57
11th pillar: Business sophistication		
11.01 Local supplier quantity	4.8	66
11.02 Local supplier quality	4.9	45
11.03 State of cluster development	4.1	39
11.04 Nature of competitive advantage	3.2	80
11.05 Value chain breadth	3.7	62
11.06 Control of international distribution	4.2	53
11.07 Production process sophistication	3.7	65
11.08 Extent of marketing	3.8	80
11.09 Willingness to delegate authority	3.9	49
12th pillar: Innovation		
12.01 Capacity for innovation	3.2	59
12.02 Quality of scientific research institutions	3.6	69
12.03 Company spending on R&D	3.0	76
12.04 University-industry collaboration in R&D	4.1	43
12.05 Gov't procurement of advanced tech products	4.0	45
12.06 Availability of scientists and engineers	4.0	77
12.07 Utility patents granted/million pop.*	0.1	76

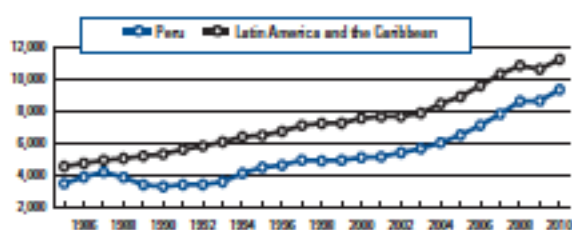
Notes: Values are on a 1-to-7 scale unless otherwise annotated with an asterisk (*). For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 82.

Peru

Key indicators, 2010

Population (millions)	29.5
GDP (US\$ billions)	152.8
GDP per capita (US\$)	5,172
GDP (PPP) as share (%) of world total	0.37

GDP (PPP) per capita (Int'l \$), 1985–2010



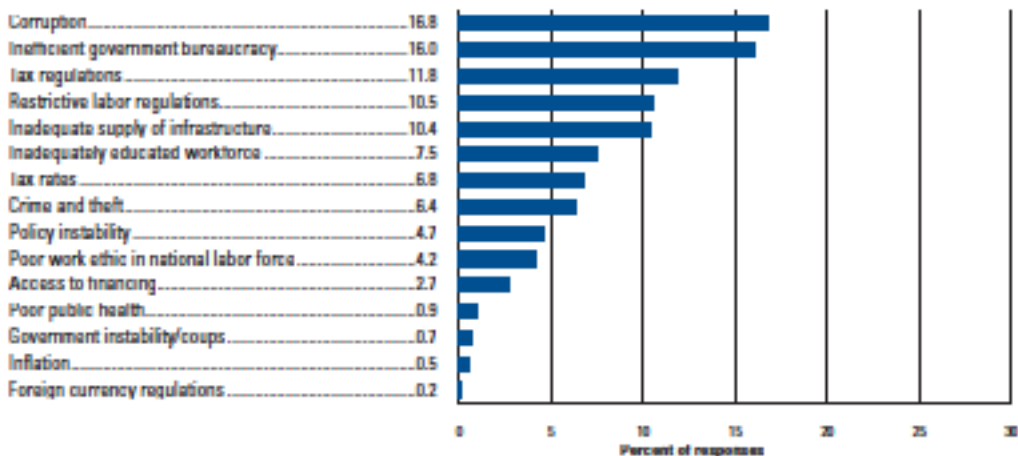
Global Competitiveness Index

	Rank (out of 140)	Score (0–7)
GCI 2011–2012	67	4.2
GCI 2010–2011 (out of 139)	73	4.1
GCI 2009–2010 (out of 133)	76	4.0
Basic requirements (40.0%)	76	4.4
Institutions	95	3.5
Infrastructure	88	3.6
Macroeconomic environment	52	5.0
Health and primary education	57	5.4
Efficiency enhancers (50.0%)	50	4.3
Higher education and training	77	4.0
Goods market efficiency	50	4.4
Labor market efficiency	43	4.6
Financial market development	38	4.5
Technological readiness	69	3.6
Market size	48	4.3
Innovation and sophistication factors (10.0%)	89	3.3
Business sophistication	65	3.9
Innovation	113	2.7

Stage of development



The most problematic factors for doing business



Note: From a list of 15 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

The Global Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/142
1st pillar: Institutions		
1.01 Property rights	3.9	89
1.02 Intellectual property protection	2.5	122
1.03 Diversion of public funds	2.9	84
1.04 Public trust of politicians	1.9	126
1.05 Irregular payments and bribes	4.3	59
1.06 Judicial independence	2.6	119
1.07 Favoritism in decisions of government officials	2.9	74
1.08 Wastefulness of government spending	3.8	37
1.09 Burden of government regulation	2.6	119
1.10 Efficacy of legal framework in settling disputes	3.0	107
1.11 Efficiency of legal framework in challenging reg.	3.2	90
1.12 Transparency of government policymaking	4.4	55
1.13 Business costs of terrorism	4.8	113
1.14 Business costs of crime and violence	3.4	121
1.15 Organized crime	4.1	115
1.16 Reliability of police services	3.2	114
1.17 Ethical behavior of firms	3.7	81
1.18 Strength of auditing and reporting standards	5.1	45
1.19 Efficacy of corporate boards	4.8	51
1.20 Protection of minority shareholders' interests	4.4	63
1.21 Strength of investor protection, 0-10 (best)	6.7	20
2nd pillar: Infrastructure		
2.01 Quality of overall infrastructure	3.5	105
2.02 Quality of roads	3.2	98
2.03 Quality of railroad infrastructure	1.9	93
2.04 Quality of port infrastructure	3.5	106
2.05 Quality of air transport infrastructure	4.6	70
2.06 Available airline seat km/week, millions*	408.2	44
2.07 Quality of electricity supply	4.9	68
2.08 Fixed telephone lines/100 pop.*	10.9	89
2.09 Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	100.1	72
3rd pillar: Macroeconomic environment		
3.01 Government budget balance, % GVA**	-0.6	29
3.02 Gross national savings, % GDP*	23.5	51
3.03 Inflation, annual % change*	1.5	1
3.04 Interest rate spread, %*	174	131
3.05 General government debt, % GVA**	24.3	32
3.06 Country credit rating, 0-10 (best)*	61.7	50
4th pillar: Health and primary education		
4.01 Business impact of malaria	5.6	87
4.02 Malaria cases/100,000 pop.*	804.0	105
4.03 Business impact of tuberculosis	5.2	76
4.04 Tuberculosis incidence/100,000 pop.*	113.0	95
4.05 Business impact of HIV/AIDS	5.4	60
4.06 HIV prevalence, % adult pop.*	0.4	79
4.07 Infant mortality, deaths/1,000 live births*	19.4	80
4.08 Life expectancy, years*	73.5	67
4.09 Quality of primary education	7.2	135
4.10 Primary education enrollment, net %*	94.4	56
5th pillar: Higher education and training		
5.01 Secondary education enrollment, gross %*	89.1	65
5.02 Tertiary education enrollment, gross %*	34.5	67
5.03 Quality of the educational system	2.6	128
5.04 Quality of math and science education	2.4	135
5.05 Quality of management schools	4.7	43
5.06 Internet access in schools	3.9	76
5.07 Availability of research and training services	4.1	73
5.08 Extent of staff training	3.9	75

INDICATOR	VALUE	RANK/142
6th pillar: Goods market efficiency		
6.01 Intensity of local competition	5.1	55
6.02 Extent of market dominance	3.4	89
6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	4.1	63
6.04 Extent and effect of taxation	3.5	68
6.05 Total tax rate, % profits*	40.2	70
6.06 No. procedures to start a business*	6	34
6.07 No. days to start a business*	27	91
6.08 Agricultural policy costs	4.1	44
6.09 Prevalence of trade barriers	5.1	28
6.10 Trade tariffs, % duty*	3.1	40
6.11 Prevalence of foreign ownership	5.4	26
6.12 Business impact of rules on FDI	5.4	16
6.13 Burden of customs procedure	4.4	53
6.14 Imports as a percentage of GVA**	23.4	129
6.15 Degree of customer orientation	5.1	37
6.16 Buyer sophistication	3.5	61
7th pillar: Labor market efficiency		
7.01 Cooperation in labor-employer relations	4.6	45
7.02 Flexibility of wage determination	5.6	25
7.03 Rigidity of employment index, 0-100 (worst)*	39.0	100
7.04 Hiring and firing practices	3.5	94
7.05 Redundancy costs, weeks of salary*	17	29
7.06 Pay and productivity	3.7	82
7.07 Reliance on professional management	4.6	48
7.08 Brain drain	4.1	39
7.09 Women in labor force, ratio to men*	0.80	62
8th pillar: Financial market development		
8.01 Availability of financial services	5.3	36
8.02 Affordability of financial services	4.9	38
8.03 Financing through local equity market	3.8	52
8.04 Ease of access to loans	3.6	25
8.05 Venture capital availability	3.0	38
8.06 Soundness of banks	6.2	15
8.07 Regulation of securities exchanges	3.5	118
8.08 Legal rights index, 0-10 (best)*	7.0	39
9th pillar: Technological readiness		
9.01 Availability of latest technologies	5.1	64
9.02 Firm-level technology absorption	4.9	62
9.03 FDI and technology transfer	5.0	35
9.04 Internet users/100 pop.*	34.3	75
9.05 Broadband Internet subscriptions/100 pop.*	3.1	81
9.06 Internet bandwidth, kbit/capita*	2.9	75
10th pillar: Market size		
10.01 Domestic market size index, 1-7 (best)*	4.2	43
10.02 Foreign market size index, 1-7 (best)*	4.7	56
11th pillar: Business sophistication		
11.01 Local supplier quantity	5.0	42
11.02 Local supplier quality	4.6	61
11.03 State of cluster development	3.6	63
11.04 Nature of competitive advantage	2.9	108
11.05 Value chain breadth	3.3	91
11.06 Control of international distribution	4.1	59
11.07 Production process sophistication	3.6	71
11.08 Extent of marketing	4.2	63
11.09 Willingness to delegate authority	3.6	67
12th pillar: Innovation		
12.01 Capacity for innovation	2.7	99
12.02 Quality of scientific research institutions	2.9	109
12.03 Company spending on R&D	2.6	118
12.04 University-industry collaboration in R&D	3.2	103
12.05 Gov't procurement of advanced tech products	3.3	98
12.06 Availability of scientists and engineers	3.5	102
12.07 Utility patents granted/million pop.*	0.0	83

Notes: Values are on a 1-to-7 scale unless otherwise annotated with an asterisk (*). For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 83.

Resumen de los doce pilares para los 4 países estudiados.

	Argentina	Brasil	Colombia	Perú
1st pillar: Institutions				
1.01 Property rights	2.8	4.4	3.9	3.9
1.02 Intellectual property protection	2.5	3.2	3.2	2.5
1.03 Diversion of public funds	2	2.6	2.5	2.9
1.04 Public trust of politicians	1.6	2.1	2.4	1.9
1.05 Irregular payments and bribes	3.1	4.1	3.6	4.3
1.06 Judicial independence	2.6	3.7	3.5	2.6
1.07 Favoritism in decisions of government officials	1.8	3.1	2.6	2.9
1.08 Wastefulness of government spending	2.1	2	2.9	3.8
1.09 Burden of government regulation	2.5	2	2.9	2.6
1.10 Efficiency of legal framework in settling disputes	2.7	3.5	3.3	3
1.11 Efficiency of legal framework in challenging regs.	2.4	3.7	3.4	3.2
1.12 Transparency of government policymaking	3.3	4.1	4.3	4.4
1.13 Business costs of terrorism	6	6.2	2.9	4.8
1.14 Business costs of crime and violence	3.5	3.4	2.8	3.4
1.15 Organized crime	3.5	4	2.7	4.1
1.16 Reliability of police services	2.9	4.3	4.3	3.2
1.17 Ethical behavior of firms	3.2	3.7	3.7	3.7
1.18 Strength of auditing and reporting standards	3.9	5	4.4	5.1
1.19 Efficacy of corporate boards	4.1	4.8	4.6	4.8
1.20 Protection of minority shareholders' interests	3.5	4.5	4.1	4.4
1.21 Strength of investor protection, 0–10 (best)*	4.7	5.3	8.3	6.7
2nd pillar: Infrastructure				
2.01 Quality of overall infrastructure	3.5	3.6	3.6	3.5
2.02 Quality of roads	3.2	2.8	2.9	3.2
2.03 Quality of railroad infrastructure	2	1.9	1.7	1.9
2.04 Quality of port infrastructure	3.7	2.7	3.4	3.5
2.05 Quality of air transport infrastructure	3.5	3.4	4.1	4.6
2.06 Available airline seat kms/week, millions*	755.4	3560.9	464.4	408.2
2.07 Quality of electricity supply	3.8	4.9	5.2	4.9
2.08 Fixed telephone lines/100 pop.*	24.7	21.6	14.7	10.9
2.09 Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	141.8	104.1	93.8	100.1
3rd pillar: Macroeconomic environment				
3.01 Government budget balance, % GDP*	1.7	-2.9	-2.8	-0.6
3.02 Gross national savings, % GDP*	22.9	1.7	19.3	235
3.03 Inflation, annual % change*	10.5	5	2.3	15
3.04 Interest rate spread, %*	1.4	31.1	5.7	174
3.05 General government debt, % GDP*	47.8	66.1	36.5	243
3.06 Country credit rating, 0–100 (best)*	37.1	68.5	58.4	617
4th pillar: Health and primary education				
4.01 Business impact of malaria	6.4	6	5.2	5.6
4.02 Malaria cases/100,000 pop.*	1.3	728.2	896.3	804
4.03 Business impact of tuberculosis	6	5.9	5	5.2
4.04 Tuberculosis incidence/100,000 pop.*	28	4.5	35	113
4.05 Business impact of HIV/AIDS	5.2	5.3	4.6	5.4
4.06 HIV prevalence, % adult pop.*	0.5	0.6	0.5	0.4
4.07 Infant mortality, deaths/1,000 live births*	13	17.3	16.2	19.4
4.08 Life expectancy, years*	75.5	72.6	73.2	73.5
4.09 Quality of primary education	3.1	2.5	3.6	2.2
4.10 Primary education enrollment, net %*	98.5	94.2	89.6	94.4
5th pillar: Higher education and training				
5.01 Secondary education enrollment, gross %*	84.9	100.8	94.6	89.1
5.02 Tertiary education enrollment, gross %*	67.7	34.4	37	34.5
5.03 Quality of the educational system	3.4	3	3.7	2.6
5.04 Quality of math and science education	3.2	2.7	3.7	2.4
5.05 Quality of management schools	5.1	4.3	4.4	4.7
5.06 Internet access in schools	3.3	3.8	4.1	3.9
5.07 Availability of research and training services	4.5	4.7	4.1	4.1
5.08 Extent of staff training	3.9	4.4	3.7	3.9

	Argentina	Brasil	Colombia	Perú
6th pillar: Goods market efficiency				
6.01 Intensity of local competition	4.3	5.2	4.6	5.1
6.02 Extent of market dominance	3.3	4.3	3.4	3.4
6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	3.1	4.6	3.8	4.1
6.04 Extent and effect of taxation	2.3	2.1	2.9	3.5
6.05 Total tax rate, % profits*	108.2	69	78.7	40.2
6.06 No. procedures to start a business*	14	15	9	6
6.07 No. days to start a business*	26	120	14	2.7
6.08 Agricultural policy costs	3	4.5	3.5	4.1
6.09 Prevalence of trade barriers	2.5	4	4	5.1
6.10 Trade tariffs, % duty*	10.7	11.5	11.2	3.1
6.11 Prevalence of foreign ownership	5.2	4.6	4.6	5.4
6.12 Business impact of rules on FDI	3.2	4.6	4.6	5.4
6.13 Burden of customs procedures	2.7	3.1	4	4.4
6.14 Imports as a percentage of GDP*	18.9	12	17.1	23.4
6.15 Degree of customer orientation	3.8	4.9	5.2	5.1
6.16 Buyer sophistication	3.5	3.7	3.7	3.5
7th pillar: Labor market efficiency				
7.01 Cooperation in labor-employer relations	3.3	4.2	4.6	4.6
7.02 Flexibility of wage determination	2.7	4.3	5.2	5.6
7.03 Rigidity of employment index, 0–100 (worst)*	21	46	10	39
7.04 Hiring and firing practices	2.7	2.9	3.9	3.5
7.05 Redundancy costs, weeks of salary*	95	46	59	17
7.06 Pay and productivity	2.7	3.7	3.6	3.7
7.07 Reliance on professional management	4.3	4.8	4.2	4.6
7.08 Brain drain	3.4	4.4	3.3	4.1
7.09 Women in labor force, ratio to men*	0.71	0.75	0.55	0.8
8th pillar: Financial market development				
8.01 Availability of financial services	3.6	5.6	4.6	5.3
8.02 Affordability of financial services	3.3	4.5	4	4.9
8.03 Financing through local equity market	2.6	4.2	3.7	3.8
8.04 Ease of access to loans	1.8	3.1	3.2	3.6
8.05 Venture capital availability	1.9	2.8	2.9	3
8.06 Soundness of banks	4.6	6.2	5.6	6.2
8.07 Regulation of securities exchanges	3.6	5.7	3.7	3.5
8.08 Legal rights index, 0–10 (best)*	4	3	5	7
9th pillar: Technological readiness				
9.01 Availability of latest technologies	4.8	5.4	4.8	5.1
9.02 Firm-level technology absorption	4.5	5.2	4.6	4.9
9.03 FDI and technology transfer	3.9	5.1	4.8	5
9.04 Internet users/100 pop.*	36	40.7	36.5	34.3
9.05 Broadband Internet subscriptions/100 pop.*	9.6	7.2	5.7	3.1
9.06 Internet bandwidth, kb/s/capita*	9.9	5.1	3.7	2.9
10th pillar: Market size				
10.01 Domestic market size index, 1–7 (best)*	4.8	5.7	4.6	4.2
10.02 Foreign market size index, 1–7 (best)*	5.1	5.5	4.7	4.7
11th pillar: Business sophistication				
11.01 Local supplier quantity	4.5	5.6	4.8	5
11.02 Local supplier quality	4.3	5.1	4.9	4.6
11.03 State of cluster development	3.5	4.5	4.1	3.6
11.04 Nature of competitive advantage	2.4	3.2	3.2	2.9
11.05 Value chain breadth	3.3	3.8	3.7	3.3
11.06 Control of international distribution	3.9	4.5	4.2	4.1
11.07 Production process sophistication	3.9	4.8	3.7	3.6
11.08 Extent of marketing	4.3	5.2	3.8	4.2
11.09 Willingness to delegate authority	3.6	4.1	3.9	3.6
12th pillar: Innovation				
12.01 Capacity for innovation	2.9	3.8	3.2	2.7
12.02 Quality of scientific research institutions	4.2	4.1	3.6	2.9
12.03 Company spending on R&D	3	3.8	3	2.6
12.04 University-industry collaboration in R&D	3.9	4.2	4.1	3.2
12.05 Gov't procurement of advanced tech products	2.8	3.9	4	3.3
12.06 Availability of scientists and engineers	4	3.8	4	3.5
12.07 Utility patents granted/million pop.*	1.1	0.9	0.1	0